

Analýza adaptability lidských zdrojů ve firmě Šebesta spol. s r.o. na současné tržní podmínky

Leona Šebestová

Bakalářská práce
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Leona ŠEBESTOVÁ**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza adaptability lidských zdrojů ve firmě
Šebesta spol. s r.o. na současné tržní podmínky**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k získávání dotací z Evropského sociálního fondu – operační program Rozvoj lidských zdrojů.

II. Praktická část

- Analyzujte potřeby trhu práce firmy Šebesta spol. s r.o. pro získání zdrojů z operačního programu RLZ.
- Na základě analýzy navrhněte opatření k získání dotací z operačního programu RLZ.
- Doporučení podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] DVOŘÁKOVÁ, Z. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha: C.H.BECK, 2005. 157 s. ISBN 80-7179-468-6/978
[2] KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování. 9. vyd. Brno: Polygra, 2004. 102 s. ISBN 80-214-2564-4
[3] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80- 85943-51-4
[4] ŠEVČÍK, P. Jak získat peníze od státu, bank a EU. 1. vyd. Praha: Newfinances, 2004. 448 s. ISBN 80-903354-1-1
[5] WALKER, A. J. Moderní personální management. Praha: Grada Publishing, 2007. 256 s. ISBN 80-247-0449-8

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: 17. března 2008
Termín odevzdání bakalářské práce: 23. května 2008

Ve Zlíně dne 18. února 2008

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkan



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Práce se zabývá možnostmi čerpání finančních zdrojů ze strukturálních fondů Evropské unie v rámci rozvoje a potřeb lidských zdrojů směrem ke zvyšování konkurenceschopnosti firmy. Jsou analyzovány firma Šebesta spol. s r.o a trh práce regionu Hodonín z pohledu současné pozice a možností dalšího rozvoje v oblasti lidských zdrojů.

Práce je zakončena rekapitulací závěrů a souborem doporučení pro získání zdrojů z Evropské unie, konkrétně operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

Klíčová slova: Evropská unie, Evropský sociální fond, Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, trh práce, malé a střední podniky, hospodářská komora, zaměstnanci a zaměstnavatelé

ABSTRACT

The Work depicts the possibilities of drawing financial resources from structural funds of European Union within the bounds of development and needs of human resources for the purpose of improvement firm's competitiveness. Further on there are analyse of Šebesta limited copany and labour market of the Hodonín region from the view of presentssituation and possibilities of the next development in the spere of human resources.

The Work is finished by recapitulation of conclusions and the package of recommendation for getting the resources from European Union, namely from operation program Human resources and employment.

Keywords: European Union, European Social Fund, operational program Human resources and employment, labor market, small and medium business organizations, economic chamber, employees and employers, competition.

Chtěla bych tímto poděkovat vedoucí bakalářské práce, paní Ing. Kateřině Hrazdilové Bočkové, Ph.D., dále majiteli firmy Šebesta spol. s r.o. panu Lud'ku Šebestovi a Ing. Vladimíře Kotůčové za pomoc, odborné vedení a cenné rady při psaní této práce.

„Nikoliv podnik s největším kapitálem, ale podnik s nejlepšími mozky má v soutěži náskok“.

Pierre Omidyar

OBSAH

ÚVOD	7
I TEORETICKÁ ČÁST	8
1 ZÁKLADNÍ POJMY	9
1.1 EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND.....	9
1.2 OPERAČNÍ PROGRAMY – ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ A LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST	13
2 TRH PRÁCE	18
2.1 NEZAMĚSTNANOST.....	18
2.2 ORGANIZACE PŮSOBÍCÍ NA TRHU PRÁCE.....	21
3 VZDĚLÁVÁNÍ, VÝCHOVA A ADAPTABILITA LIDSKÝCH ZDROJŮ	24
II PRAKTICKÁ ČÁST	27
4 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	28
4.1 CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	28
4.2 METODY ZPRACOVÁNÍ	28
4.3 VÝSLEDKY PRÁCE	29
5 CHARAKTERISTIKA FIRMY ŠEBESTA SPOL. S R.O.	30
5.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY	34
5.2 SWOT FIRMY ŠEBESTA SPOL. S R.O.	35
6 ANALÝZA POTŘEB LIDSKÝCH ZDROJŮ VE FIRMĚ ŠEBESTA SPOL. S R.O. SMĚREM KE ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI	40
7 ANALÝZA TRHU PRÁCE FIRMY ŠEBESTA SPOL. S R.O.	43
7.2 PROSTOROVÁ ANALÝZA REGIONU HODONÍN	47
7.3 NABÍDKA TRHU PRÁCE PRO POTŘEBY FIRMY ŠEBESTA SPOL. S R.O.	53
7.4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ ADAPTABILITY LIDSKÉHO ZDROJE NA PODMÍNKY FIRMY ŠEBESTA SPOL. S R. O.....	56
8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ SMĚREM K ZÍSKÁNÍ DOTACE Z OP LZZ	59
8.1 NÁKLADOVÁ ANALÝZA	61
8.2 RIZIKOVÁ ANALÝZA	65
ZÁVĚR	76
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	78
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	80
SEZNAM OBRÁZKŮ	81
SEZNAM TABULEK	82

SEZNAM GRAFŮ	83
---------------------------	-----------

ÚVOD

První májový den roku 2004 se stal dnem přístupu České republiky a dalších devíti kandidátských zemí k Evropské unii. ČR se hned po revoluci v roce 1989 začala zapojovat do spolupráce s ostatními evropskými zeměmi. Transformující se země stála před úkolem vyrovnat v co nejkratší době svou politickou, ekonomickou a sociální pozici na západoevropskou úroveň. Zapojení transformujících se zemí do evropských struktur bylo obecně přijímáno jako žádoucí. Z rozpočtu Společenství tedy byly vyčleněny finanční částky, které měly za úkol napomoci procesu konvergence zemí a přípravě země na členství v Evropské unii.

Evropská unie se v posledním desetiletí stala významným fenoménem rozvoje moderní Evropy. Česká republika svým vstupem do tohoto ekonomického a politického útvaru završila přirozený historický vývoj. Česká republika, jako člen EU, může využívat strukturálních fondů EU jako finančního nástroje rozvoje.

Díky novosti a aktuálnosti tohoto tématu ještě není v širší veřejnosti dostatečné povědomí o reálných možnostech čerpání finančních prostředků z evropských fondů.

Pro úspěšné podnikání nestačí investovat pouze do strojů a zařízení. Chce-li společnost v dnešním světě něčím dlouhodobě vynikat a konkurovat, mohou to být pouze její lidé - zaměstnanci, kteří vědí, proč ve společnosti jsou, kteří jsou loajální, motivovaní a vzdělaní. Prostřednictvím spokojených zaměstnanců roste konkurenceschopnost a image celé společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY

1.1 Evropský sociální fond

Vstupem do Evropské unie v roce 2004 získala Česká republika možnost podílet se na využívání prostředků strukturálních fondů a Fondu soudržnosti. Nejstarším z těchto fondů je Evropský sociální fond (ESF), který byl založen Římskou smlouvou již v roce 1957. ESF je klíčovým finančním nástrojem pro realizaci Evropské strategie zaměstnanosti. Jeho hlavním posláním je rozvíjení zaměstnanosti, snižování nezaměstnanosti, podpora sociálního začleňování osob a rovných příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů. ESF pomáhá členským zemím EU k dosažení plné zaměstnanosti, zvyšování kvality a produktivity práce, pomáhá podporovat přístup znevýhodněných osob na trh práce a snižovat národní, regionální a lokální rozdíly v zaměstnanosti. V centru pozornosti ESF jsou lidé a snaha pomoci jim lépe se přizpůsobit měnícím se podmínkám na trhu práce. [10]

Česká republika se podílí na využívání prostředků z tohoto fondu od svého vstupu do EU v roce 2004 a to nejdříve ve zkráceném programovacím období v letech 2004 – 2006 a nyní již v probíhajícím období 2007 - 2013. ESF je hlavním finančním nástrojem pro realizaci Evropské strategie zaměstnanosti. Z toho plyne i jeho hlavní poslání.[10]

Evropský sociální fond je jedním ze čtyř strukturálních fondů. Objem finančních prostředků z ESF pro ČR na programovací období 2004 – 2006 činil 456,98 mil. EUR a pro nové, již probíhající programové období 2007-2013 bylo pro ČR přiděleno 3,8 mld. EUR. Orgánem zodpovědným za řízení pomoci z ESF v ČR je Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dalšími partnery realizace jsou Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo životního prostředí, Ministerstvo průmyslu a obchodu, CzechInvest, Nadace rozvoje občanské společnosti, Magistrát hlavního města Prahy, úřady práce, orgány místní a regionální samosprávy. [6]

Řídící orgán delegoval na tyto implementační orgány některé činnosti, zejména výběr projektů, uzavírání závazků, monitorování, kontrolu projektů a ověřování žádostí o platby. Zprostředkující subjekty zajišťují i nadále odpovídající informovanost konečných uživatelů (příjemců pomoci) partnerů o možnostech financování z příslušných opatření Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a jeho propagaci. [6]

Programy, které umožňovaly čerpání prostředků z ESF v oblasti lidských zdrojů v období **2004-2006** v České republice a hlavním městě Praze byly

- Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ)
- Jednotný programový dokument pro Cíl 3 pro Prahu (JPD3)
- Program Iniciativy Společenství EQUAL
- Společný regionální operační program (SROP)

Iniciativa Společenství EQUAL byla zřízena na podporu mezinárodní spolupráce při vývoji a prosazování nových nástrojů boje se všemi formami diskriminace a nerovnostmi na trhu práce. Cílem Iniciativy bylo vyvinout a prosadit nástroje na podporu příslušníků znevýhodněných skupin (dlouhodobě nezaměstnaných, nízkokvalifikovaných, absolventů škol, starších občanů, osob se zdravotním postižením, etnických menšin, žen, azylantů apod.), kteří se střetávají s diskriminací či nerovným zacházením buďto přímo v zaměstnání nebo při hledání zaměstnání. Jedna z tématických oblastí Iniciativy Společenství EQUAL byla zaměřena pouze na problematiku sociálního začleňování a pracovního uplatnění žadatelů o azyl.[5]

Pro programové období 2004 – 2006 byly finanční prostředky z Evropského sociálního fondu rozděleny do jednotlivých programů. Celkový objem financí na rozvoj lidských zdrojů pro Českou republiku činil 457mil. eur. Na Jednotný programový dokument pro Cíl 3 bylo vyhrazeno 58,8mil. eur. Z těchto prostředků bylo financováno 703 projektů. Iniciativa Společenství EQUAL získala 32,1mil. eur. Společný regionální operační program disponoval 47,28mil. eur. Největší finanční podpora ve výši 318,82mil. eur byla určena Operačnímu programu Rozvoj lidských zdrojů. Z těchto prostředků získalo podporu 2 151 projektů. [10]

Tab. 1. Celkový objem finanční pomoci z ESF 2004 – 2006 [10]

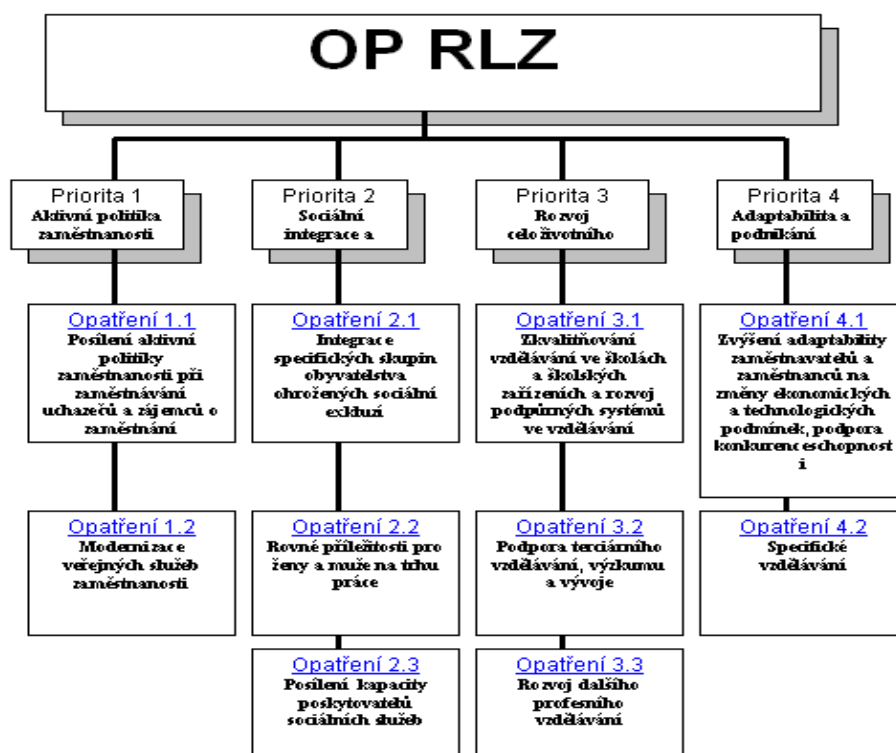
	Podpora z EU v mil. EUR
ESF celkem	457
OP RLZ	318,82
JPD3	58,8
IS EQUAL	32,1
SROP	47,28

Na financování se podílel 25-50% státní rozpočet ČR v závislosti na jednotlivých opatřeních.

Tab. 2. Alokace prostředků z ESF (v EUR) [10]

	2004	2005	2006	Celkem
OP RLZ	74 308 763	106 433 869	138 076 651	318 819 283
JPD Cíl 3	19 211 006	19 595 226	19 987 131	58 793 363
EQUAL	7 618 158	10 698 543	13 784 228	32 100 929
Celkem za programy	101 137 927	136 727 638	171 848 010	409 713 575

Operační program Rozvoj lidských zdrojů pro období 2004 - 2006 vymezoval celkem **4 priority a 10 opatření**, které svým rozsahem pokrývají následující oblasti: aktivní politiku zaměstnanosti, integraci specifických skupin ohrožených sociálním vyloučením, rovnost příležitostí pro muže a ženy na trhu práce, rozvoj celoživotního učení a zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů na změny ekonomických a technologických podmínek. Rozdělení priorit a Opatření v programu OP RLZ zobrazuje následující obrázek (Obr.1.). [10]



Obr. 1. Priority a opatření OP RLZ 2004 – 2006 [10]

Tab. 3. Alokace prostředků z národních zdrojů - státní rozpočet (v EUR) [10]

Státní rozpočet	2004	2005	2006	Celkem
OP RLZ	24 148 941	34 588 992	44 872 299	103 610 232
JPD Cíl 3	16 641 008	16 973 827	17 313 305	50 928 140
EQUAL	2 817 677	3 956 996	5 098 278	11 872 951
Celkem za programy	43 607 626	55 519 815	67 283 882	166 411 323

Programovací období 2004-2006 je již ukončeno, ale návrhy projektů, které byly v tomto období podány, se nyní realizují. [10]

Dne 16. října 2007 byly slavnostně podepsány první tři české operační programy, přes které do České republiky poputují první evropské peníze pro programové období 2007-13. Jedná se o neinvestiční programy spolufinancované z Evropského sociálního fondu, díky kterým mohou čeští žadatelé získat z Evropské unie až 3,8 mld. EUR (spolu s nezbytným

spolufinancováním ze státního rozpočtu jde celkem o 4,4 mld. EUR, což činí cca 124,2 mld. Kč).

Řízení těchto programů je rozděleno dle kompetencí jednotlivých subjektů. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost je řízen Ministerstvem práce a sociálních věcí, která má bohaté zkušenosti s řízením programů již z prvního programovacího období. Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost je řízen Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a třetí program, který je výhradně určen pro území hl.m. Prahy, je v působnosti Magistrátu hlavního města Prahy. [10]

1.2 Operační programy – Rozvoj lidských zdrojů a Lidské zdroje a zaměstnanost

Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ) tvořil základ pro realizaci podpory z Evropského sociálního fondu v oblasti rozvoje lidských zdrojů v České republice na období 2004-2006 a nyní pokračuje pod názvem operační program Lidské zdroje a zaměstnanost v dalším období 2007 - 2013. [10]

Tab. 4. Globální cíle OP RLZ a OP LZZ [10]

Období 2004 - 2006	Období 2007 - 2013
Dosažení vysoké a stabilní úrovně zaměstnanosti založené na kvalifikované a flexibilní pracovní síle, integraci sociálně vyloučených skupin obyvatelstva a konkurenceschopnosti podniků při respektování principů udržitelného rozvoje.	Zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v ČR na úroveň průměru 10 nejlepších zemí EU.

Jednou z cest, jak dosáhnout těchto cílů, je účelné využití finanční pomoci, kterou členskými zeměmi nabízí EU. V ČR je to Evropský sociální fond, který umožňoval čerpání těchto prostředků prostřednictvím OP RLZ a nyní prostřednictvím OP LZZ.

Cílovými skupinami příjemců pomoci jsou zejména zaměstnanci, zaměstnavatelé, zájemci o zahájení podnikání. [6]

Tab. 5. *Specifické cíle OP RLZ a OP LZZ [10]*

Období 2004 - 2006	Období 2007 - 2013
<ol style="list-style-type: none"> 1. rovné příležitosti 2. udržitelný rozvoj 3. informační společnost 4. podpora místním iniciativám 	<ol style="list-style-type: none"> 1. zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů 2. zlepšení přístupu k zaměstnání a prevence nezaměstnanosti 3. posílení integrace osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených 4. posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb 5. zintenzivnění mezinárodní spolupráce v oblasti RLZ a zaměstnanosti

Situaci v ČR lze charakterizovat vysokou mírou pracovní neschopnosti, slabým zastoupením inovačních procesů a nedostatečným prostorem jak časovým tak i ekonomickým pro další vzdělávání pracovníků. Tato situace by při dlouhodobém neřešení byla příčinou významných dopadů na pokles konkurenceschopnosti podniků a organizací. I přes současné ekonomické oživení lze očekávat další uvolňování pracovníků v souvislosti se vstupem zahraničních investorů do ČR a s ním spojeným zaváděním nových technologií vedoucích k růstu produktivity a dále pak také v souvislosti s dokončováním privatizace. Důležitým faktorem ovlivňujícím konkurenceschopnost je stále více schopnost zaměstnanců a zaměstnavatelů přizpůsobit se měnícím se podmínkám na trhu.[4]

Programové období 2007 – 2013, které na základě výše uvedených specifických cílů definuje tyto priority:

1. Adaptabilita
2. Aktivní politiky trhu práce
3. Sociální integrace a rovné příležitosti
4. Veřejná správa a veřejné služby

5. Mezinárodní spolupráce [10]

Priorita 1 - Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků

Tato priorita je zaměřena především na rozvoj podnikového vzdělávání, na podporu konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů a organizací. Aktivity realizované v rámci projektů kladně působí na rozvoj specifických služeb, odborné přípravy a podpory zaměstnanců, na realizaci moderních způsobů řízení organizací a koncepční řízení lidských zdrojů. Jednou z důležitých podporovaných aktivit v rámci této oblasti podpory je i posilování sociálního dialogu se zaměřením na rozvoj spolupráce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.[10]

V České republice je značný nedostatek pružnosti a rozmanitosti v typech zaměstnání a formách organizace práce, spolu s nedostatkem přizpůsobitelnosti a mobility zaměstnanců. Opatření OP LZZ se proto zaměří i na rozšíření využívání pružných forem organizace práce. Vedle rozvoje vzdělávacích aktivit se opatření zaměří i na podporu zachování pracovních míst a vytváření nových pracovních míst.[4]

Adaptabilita a připravenost zaměstnavatelů i zaměstnanců přizpůsobovat se měnícím se požadavkům je podmínkou fungující ekonomiky a sociální stability a tím přispívá i k udržitelnému rozvoji. Zvláštní pozornost v tomto opatření bude, v souladu s doporučeními Státní politiky životního prostředí, věnována problematice efektivního využívání energií, nových technik snižujících znečištění vzduchu a vod a také hospodaření s odpady. Rovněž budou podporovány projekty podporující šíření znalostí moderního řízení organizací s ohledem na kvalitu, životní prostředí, bezpečnost a zdraví při práci a na sociální odpovědnost organizací.[4]

Lidé získávají stále více dovedností potřebných pro práci s novými technologiemi a pro stále větší množství oborů platí, že nedostatek této kvalifikace je důvodem pro znevýhodnění či dokonce vyloučení z trhu práce. Zajištění příznivých podmínek pro efektivní tvorbu, správu a šíření informací má značný rozvojový potenciál na úrovni malých a středních, ale i velkých podniků, státní správy a samosprávy. Opatření bude podporovat možnosti, jak získat a prohloubit a udržet si informační gramotnost.[4]

Priorita 2 Aktivní politika trhu práce

Je zaměřena na zlepšení přístupu k zaměstnání, na trvalé začlenění osob hledajících zaměstnání a na prevenci nezaměstnanosti, zejména dlouhodobé nezaměstnanosti a nezaměstnanosti skupin znevýhodněných na trhu práce. Dále budou v rámci této priority podporovány intervence zaměřené na zvýšení kvality poradenských, vzdělávacích a zaměstnaneckých služeb poskytovaných institucemi na trhu práce. Podpořena bude dále tvorba systémů pro předvídání změn na trhu práce a zvládání postupných i náhlých změn v zaměstnanosti, tj. očekávaných budoucích pracovních a kvalifikačních požadavků. [10]

Prioritní osa 3 Sociální integrace a rovné příležitosti

Je zaměřena především na pomoc osobám ohroženým sociálním vyloučením nebo osobám sociálně vyloučeným, a to formou jednak přímé podpory těchto osob a jednak formou zvyšování kvality a dostupnosti sociálních služeb pro tyto osoby včetně posilování místních partnerství. Podporována budou také opatření vedoucí ke zvyšování zaměstnatelnosti těchto osob a opatření směřující k lepší slučitelnosti rodinného a profesního života. V rámci tohoto cíle budou podporovány také aktivity zaměřené na prosazování rovných příležitostí žen a mužů na trhu práce. Zvláštní pozornost bude věnována příslušníkům romských komunit a migrantům a dalším skupinám z odlišného sociokulturního prostředí. [10]

Priorita 4 Veřejná správa a veřejné služby

Bude naplňována prostřednictvím intervencí zaměřených na zvýšení institucionální kapacity, kvality, efektivnosti a transparentnosti veřejné správy a veřejných služeb. Podpora bude zaměřena jak na modernizaci orgánů ústřední státní správy, tak na modernizaci územní veřejné správy. V rámci této priority bude podpořeno např. řízení a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě, zlepšování kvality regulace, snižování administrativní zátěže na ústřední a územní úrovni, řízení kvality a výkonnosti, strategické řízení a komunitní plánování a zkvalitnění systému vzdělávání a školení ve veřejné správě. Pozornost bude v rámci priorit věnována rovněž realizaci aktivit a aplikací nástrojů zvyšujících kvalitu a dostupnost veřejných služeb. [10]

Priorita 5 Mezinárodní spolupráce

Je zaměřena na podporu mezinárodní spolupráce v rámci rozvoje lidských zdrojů mezi projekty v různých členských státech EU, mezi skupinami aktérů zaměřených na specifickou problematiku, mezi aktéry ze společné regionální oblasti s aktéry v dalších oblastech a mezi národními organizacemi v několika členských státech EU. [10]

2 TRH PRÁCE

Trh práce je jako každý trh charakterizován nabídkou a poptávkou. Na tomto trhu nabízejí zaměstnavatelé pracovníkům práci za mzdu. V rámci zkoumání trhu práce se ekonomie snaží co nejlépe porozumět nezaměstnanosti a výši mezd. [8]

Jedná se o důležitý předmět zkoumání, protože výše nezaměstnanosti závažně ovlivňuje stav společnosti. Plná zaměstnanost je cílem celé řady moderních vlád, byť právě vládní zásahy jsou hlavní příčinou jakékoliv nezaměstnanosti. Na trh práce lze nahlížet jak z makroekonomického tak mikroekonomického pohledu. Mikroekonomie studuje chování jednotlivce na trhu práce. Makroekonomie naopak studuje vzájemný vztah trhu práce a ostatních trhů (peněžní trh, trh zboží, zahraniční obchod). Sleduje jak vztahy těchto trhů ovlivňují makroekonomické proměnné jako nezaměstnanost, výši důchodů a hrubý domácí produkt. [8]

2.1 Nezaměstnanost

Nezaměstnanost jako taková se vyskytuje v tržních ekonomikách. Za feudalismu měli všichni nevolníci přístup k půdě (byť ne vlastní) a potřebným nástrojům, takže mohli pracovat. Také ve starověkých i novějších formách otrokářství nenechávali majitelé otroků své otroky typicky zahálet (přínejhorším je mohli prodat někomu jinému). Centrálně řízené ekonomiky, jako v bývalém Sovětském svazu a jeho satelitech, obvykle poskytovaly práci každému občanovi, a to i za cenu přezaměstnanosti. V ČSSR existovala pracovní povinnost a trestný čin příživnictví, trestající osoby soustavně se vyhýbající práci.[2]

Protože nezaměstnaní nejsou ve všech případech u vládních úřadů, oficiální statistiky nezaměstnanosti mohou být velmi nízké i v kapitalistických státech. Většina chudších zemí postrádá moderní sociální síť a podporu v nezaměstnanosti, takže si nezaměstnanost může dlouhodobě dovolit málokterý z jejich občanů. Lidé, kteří by v bohatých zemích zůstali bez práce, často nastupují na méně kvalifikované práce a mezi nezaměstnané se tak nezapočítají. Státní zásahy do ekonomiky nezaměstnanost přímo způsobují: zvedne-li vláda minimální mzdu, zvýší se tím cena podnikání, a firmy zareagují propouštěním zaměstnanců. Zákony omezující propouštění způsobí, že zaměstnavatelé budou nové pracovníky najímat méně často, a mnoho mladých lidí pak bude mít problémy se získáním práce. Na svobodném trhu nedobrovolná nezaměstnanost neexistuje. [2]

Za nezaměstnaného je v ekonomické teorii považována osoba schopná pracovat, která však nemůže najít placené zaměstnání. Obecně (metodika Mezinárodní organizace práce „ILO“) se za nezaměstnaného považuje osoba, která:

- je starší patnácti let
- aktivně hledá práci
- je připravena k nástupu do práce do 14 dnů [4]

Míra nezaměstnanosti je pak podíl nezaměstnaných ku všem osobám schopným pracovat (tedy zaměstnaným i nezaměstnaným):

$$u = \frac{U}{L + U} \quad (1)$$

kde u – míra nezaměstnanosti,

U – počet lidí bez práce,

L – počet zaměstnaných lidí.

V praxi se přesnost takového měření těžko zajišťuje, každá metoda má své nedostatky. [8]

Důležitým pojmem je přirozená míra nezaměstnanosti, při které je na trhu práce vyrovnána poptávka firem po práci a nabídka práce, za předpokladu, že se v ekonomice vyrábí potencionální produkt (ekonomika se nenachází ani ve fázi expanze, ani ve fázi recese). Její výše je pro každou ekonomiku jiná a nelze ani říci, že by tato míra byla žádoucí - je prostě přirozená. V přirozené míře tedy není zahrnuta cyklická nezaměstnanost. Míra nezaměstnanosti v ekonomice fluktuuje okolo přirozené míry nezaměstnanosti díky hospodářským cyklům (v recesi je míra nezaměstnanosti vyšší než je přirozená míra nezaměstnanosti. [8]

Příčiny nezaměstnanosti jsou různé. Mohou to být nízké mzdy, zrušení odvětví, krach podniku, nedostatečná odbornost pracovníka, nechtění pracovníka po rekvalifikaci, zranění zaměstnance. Rozhodující charakteristikou trhu práce jsou nepružné mzdy a dlouhodobá nerovnováha mezi nabídkou práce a poptávkou po ní. Podnikatelé také obvykle nechtějí nahrazovat osvědčené pracovníky novými, i kdyby tito pracovali za nižší plat. Důvodem jsou daleko vyšší ztráty při zaučování a získávání nových pracovníků. Další ztráty také nastávají, než nový pracovník zapadne do zapracovaného kolektivu. [8]

Nezaměstnanost je jevem, který s sebou přináší negativní ekonomické a sociální důsledky a patří k největším problémům tržních ekonomik. Nejhorší důsledky nezaměstnanosti jsou:

- a. ztráta kvalifikace pracovníka
- b. vyšší kriminalita
- c. degradace kvality práce
- d. ztráta na efektivnosti výroby
- e. špatná produktivita práce při pocitu křivdy při odměňování
- f. při postižení celého odvětví vážné ekonomické problémy
- g. stávky

Nezaměstnanost nemá dopad jen na celkovou ekonomiku, ale ovlivňuje také život jednotlivých lidí. Vede ke snižování disponibilních prostředků domácností, vzniká mnoho problémů mezi lidmi. Ekonomické obtíže ovlivňují emoce a rodinný život lidí. Podle výzkumů je dokázáno, že nezaměstnanost, zejména dlouhodobá a nedobrovolná (delší než jeden rok) snižuje fyzický i psychický stav člověka, způsobuje vyšší výskyt srdečních chorob, alkoholismus, růst kriminality, stres, sebevraždy. V extrémních případech dochází k nepokojům mezi lidmi, rozpadům domácností a životů. Dlouhodobě nezaměstnaný člověk ztrácí kontakt s pracovním prostředím, odvyká tomuto prostředí, má obavu z návratu do zaměstnání. Je pro něj stále obtížnější vrátit se do zaměstnání a získat zpět pracovní návyky. Postupně ztrácí sebevědomí, mnohdy je okolím vnímán jako méněcenný. Takový člověk si už obtížně hledá zaměstnání nejen kvůli nedostatku pracovních příležitostí, ale i ze strachu z návratu do zaměstnání, pracovního kolektivu.[8]

Při vysoké nezaměstnanosti rostou výdaje státního rozpočtu na sociálních dávkách a službách, současně jsou nižší příjmy díky neodvedeným daním z příjmu a díky nižší koupěschopnosti obyvatelstva i DPH či spotřební daně. Vysoká nezaměstnanost je projevem plýtvání zdroji, protože během depresí, kdy je nezaměstnanost vysoká, nevytváří ekonomika tolik, kolik je schopna. Ztráty, ke kterým dochází v obdobích vysoké nezaměstnanosti, jsou největším doloženým mrháním zdroji v soudobé ekonomice, jsou vyšší, než neefektivnosti způsobené monopolem nebo než mrhání vyvolané cly a kvótami. Většinou jde hlavně o dopad cyklické nezaměstnanosti. To kvantifikuje Okunův zákon. Podle Okunova zákona se období vysoké nezaměstnanosti vyznačují tím, že se v nich

běžný HNP pohybuje pod úrovní potenciálního HNP. Okunův zákon říká, že na každá 2 %, o něž HNP poklesne vzhledem k potenciálnímu produktu, se míra nezaměstnanosti zvýší o 1 %. [8]

Kromě všech negativních dopadů má nezaměstnanost kupodivu také pozitivní dopad. Kdyby neexistovala nezaměstnanost, museli bychom po ukončení studia přijmout ihned první zaměstnání, které se nám naskytne, bez ohledu na to, o jakou práci by šlo nebo zda bychom se na ni hodili a chtěli ji dělat. Za takových okolností bychom asi nebyli v práci spokojeni a to by se také odrazilo na produktivitě práce. Naštěstí lidé ve skutečnosti obvykle nepřijmou první místo, které se jim namane a hledají si práci, která jim bude vyhovovat a odpovídat jejich schopnostem. Hledat si nové zaměstnání je pravděpodobně snazší pro nezaměstnané než pro pracovníky na plný úvazek. Také firmy mají výhody z toho, že si mohou vybírat z většího počtu potenciálních uchazečů, než kdyby byla nezaměstnanost nulová. Také zavádění nových technologií s sebou přináší jistou nezaměstnanost, neboť vyžaduje přizpůsobení pracovní síly. Nezaměstnanost tak umožňuje na tyto technologické změny reagovat - aby mohly být využity výhody nových technologií, budou lidé muset změnit zaměstnání. Výše uvedené přínosy nezaměstnanosti znamenají lepší alokaci zdrojů a zlepšují tak efektivnost celé ekonomiky. Určitá míra nezaměstnanosti může mít také jinou výhodu. Jsou lidé, kteří přeceňují hodnotu své vlastní práce a kteří stále žádají vyšší mzdy, dovolenou, přestávky a jiné výhody, které převyšují hodnotu jejich přínosu. Jistou nezaměstnanost lze tedy považovat za jakousi brzdu přemrštěných mzdových požadavků a jiných výhod. [3]

Jednou z možností řešení nezaměstnanosti posledních let je Evropská unie, resp. projekty Evropské unie, financované Evropským sociálním fondem. Evropská unie klade značný důraz na politiku hospodářské a sociální soudržnosti, která je zaměřena na odstraňování rozdílů mezi regiony v sociální a hospodářské oblasti, snižování rozdílů v životní úrovni existující mezi lidmi a regiony v Evropské unii. [15]

2.2 Organizace působící na trhu práce

V České republice existuje několik druhů organizací, které se snaží pomoci nezaměstnaným najít si práci. Mezi nejznámější patří Úřad práce (UP). Úřady práce jsou správní úřady a jejich obvody jsou shodné s bývalými územními obvody okresů. Úřad práce poskytuje všem občanům ČR informační a poradenské služby v oblasti pracovních

příležitostí. To zahrnuje informace o volných pracovních místech v České republice a zemích EU, o možnostech dalšího vzdělávání, poradenské služby pro volbu povolání, volbu rekvalifikace atd. Zájemcům o zaměstnání, které vede Úřad práce ve své evidenci, poskytuje navíc služby spojené se zprostředkováním vhodného zaměstnání a může zabezpečit jejich rekvalifikaci. Osobám, které získaly status uchazeče o zaměstnání, také za jistých podmínek vyměřuje podporu v nezaměstnanosti. „Dále může pracovní úřad poskytnout příspěvek na vytvoření a provoz chráněného pracovního místa (pro výkon samostatné výdělečné činnosti zdravotně postižených osob) nebo třeba poskytnout překlenovací příspěvek při zahájení samostatné výdělečné činnosti.“ [16]

Úřad práce rozlišuje osoby jako zájemce a uchazeče o zaměstnání. Zájemci o zaměstnání jsou ti, kteří požádají Úřad práce o zařazení do evidence zájemců o zaměstnání. Požádat o zařazení do evidence je možné i písemně a to na kterémkoli Úřadu práce v České republice. Uchazeči o zaměstnání jsou ti, kteří požádají Úřad práce o zprostředkování vhodného zaměstnání. Požádat ÚP o zprostředkování vhodného zaměstnání je možné pouze osobně a na tom Úřadu práce, v jehož správním obvodu má uchazeč hlášen trvalý pobyt. Po splnění zákonem stavených podmínek je možné zařadit uchazeče do evidence. Výjimečně lze požádat o zprostředkování zaměstnání u jiného Úřadu práce. [16]

Dalšími organizacemi jsou personální agentury nebo Hospodářské komory. Dle průzkumu mezi uchazeči Úřadu práce lidé očekávají od ÚP především pomoc při hledání nového zaměstnání. Spoléhají na úředníky, místo aby se sami snažili si práci najít. V současné době se ale musí snažit především sami a nespolehat na okolí, že jim někdo nebo nějaká organizace nalezne zaměstnání.

Mnoho lidí má lepší zkušenosti s personálními agenturami než s Úřady práce i přesto, že si tyto agentury berou jako odměnu za zprostředkování práce obvykle až trojnásobek nástupního platu umístěného uchazeče. Možná i proto jsou při hledání zaměstnání mnohem úspěšnější. Firma těmto agenturám předá přesné požadavky na požadované místo a personální agentura pohovory s uchazeči a prvotními testy prověří, zda uchazeč splňuje požadavky na danou pozici. Na přijímací pohovor pak přijde člověk, který by již měl být pro danou pozici vhodný a který všechny požadavky splňuje. Firmě tento způsob výběru zaměstnanců ušetří čas a dobrá personální agentura se vždy snaží vybrat ty nejlepší.[16]

Hospodářské komory jsou samosprávné, nestátní organizace, které se v České republice objevují od roku 1993. V podstatě se spíše zabývají podnikatelským prostředím v České

republice, podporují podnikatelskou činnost, své členy, jsou nezávislé na orgánech veřejné správy a jiných organizacích. Jednou z jejich aktivit jsou také programy na snižování nezaměstnanosti, dotované Evropskou unií, zaměřují se na snižování diskriminace na trhu práce, zajišťují rekvalifikační kurzy, spolupracují s Úřady práce a snaží se pomoci při uplatňování uchazečů o zaměstnání. [16]

3 VZDĚLÁVÁNÍ, VÝCHOVA A ADAPTABILITA LIDSKÝCH ZDROJŮ

V dnešní moderní ekonomice, kdy technické a kapitálové zdroje jsou dostupné téměř všem aktérům tržního prostředí, je nutno se zaměřit na rozvoj lidských zdrojů a toto zaměření využít jako konkurenční výhodu. Majitelé a zaměstnanci firem stále více představují klíčový faktor konkurenceschopnosti. Firmy s tuzemským kapitálem věnují na vzdělávací aktivity (rozvoj lidských zdrojů) minimum z ročního obrátu a jsou tak hluboko pod průměrem firem zemí „starých“ 15 členů EU. Tento stav je však nutno co nejdříve změnit, aby byla zachována nebo v ideálním případě zvyšována konkurenceschopnost českých firem. Závažným faktorem je také procento lidí věnujících se systematicky učení i po skončení formálního vzdělání. [3]

Současná ekonomická situace českých firem nucených do rozsáhlých investic do hmotného majetku limituje možnost výrazné alokace potřebných zdrojů pro oblast rozvoje lidských zdrojů. Přidaná hodnota je tedy v možnosti nastartování systematického kvalitního vzdělávacího procesu v rozsahu potřebném pro zachování konkurenceschopnosti firmy na současném trhu. V okrese Hodonín s velmi vysokou mírou nezaměstnanosti a velmi nízkou úrovní mezd je podpora zaměstnavatele s rozvojem nových pracovních míst velmi žádoucí. Celoživotní vzdělávání se stalo jednou z evropských priorit. V Česku ale máme, alespoň podle výzkumu Eurostatu, co dohánět. Jsme na konci žebříčku... [3]

Rozvoj kraje bude stále více záviset na kvalifikaci a kvalitě lidí žijících v kraji, požadavkem budoucnosti jsou flexibilní lidé se širokým všeobecným vzděláním a schopností celoživotního učení a změny kvalifikace. V souvislosti s probíhající reformou veřejné správy bude provedena důkladná analýza situace v oblasti školství a na jejím základě bude provedena optimalizace sítě škol. Tato analýza by se měla týkat všech úrovní vzdělávání (regionální školství, terciární vzdělávání dospělých). Tuto analýzu a následnou optimalizaci bude zapotřebí provádět v úzké spolupráci s úřady práce a se zástupci podnikatelských subjektů.

V rámci jednotlivých krajů je třeba pozornost dále zaměřit na rekvalifikační programy a v souvislosti s nimi bude potřeba vytvořit mechanismy koordinující potřeby trhu práce

s profesní přípravou pracovní síly. Pozornost je třeba také věnovat rozvoji zájmových aktivit občanů, zejména dětí a mládeže, zdravotně postižených občanů a seniorů. [3]

Okresní hospodářské komory ve spolupráci s úřady práce se snaží o vytvoření systému trvalého regionálního podnikového vzdělávání, které připraví zaměstnavatele a zaměstnance na měnící se podmínky na tuzemském regionálním trhu a zvýší jejich adaptabilitu na změny ekonomických a technologických podmínek a podpoří též konkurenceschopnost především malých a středních podniků. [3]

Vytvořený systém reaguje nejen na uváděné zkušenosti a zjištění, ale opírá se i o aktuální potřeby podniků a podnikatelů, které byly zkoumány přímým kontaktem pracovníků střediska a pracovníků institucí hospodářských komor s podnikateli a zaměstnanci podniku a firem v rámci pořádaných setkání, pracovních jednání a na kongresech a seminářích zaměřených na podporu podnikatelského prostředí. [3]

Zástupci cílových skupin rovněž uvádějí, že nabídka dalšího potřebného profesního vzdělávání zaměstnavatelů a zaměstnanců je situována především do velkých center a klade velké nároky na spotřebu času a logistiku účastníků kurzů a seminářů. Rovněž tak postrádají vzdělávací kurzy takzvaně ušité na míru, kde by byla vhodnou formou přednášena a projednávána témata, která cílové skupiny především zajímají a jsou pro ně přínosná. [3]

Představitelé cílových skupin jsou si plně vědomi potřeb průběžného vzdělávání, protože vnímají rostoucí nároky a tlak marketingového okolí jejich podniku a firem na uplatňování moderních a efektivních metod při řízení podniku a ekonomiky, chování se v konkurenčním prostředí otevřeného trhu a rozvoj podniku na základě vlastního výzkumu a vývoje svých technologií a produktů. Dokládají, že pokud se nebudou aktivně účastnit systému dalšího vzdělávání, bude tím ohrožena stabilita a konkurenceschopnost jejich podniků a firem, ohrožena pracovní místa v MSP, nebudou se moci ucházet o nové zakázky a dojde ke stagnaci úrovně jakosti a vzdělanosti zaměstnavatelů a zaměstnanců. Chápou svou účast v systému trvalého vzdělávání zaměstnavatelů a zaměstnanců jako nedílnou podmínku úspěšného rozvoje lidských zdrojů svých podniků. [3]

Další oblastí, která se dlouhodobě potýká s problémy, je učňovské školství. Jednak chybí zájemci o některé obory nebo je počet zájemců o daný obor tak nízký, že obor ani není otevřen a nemohou se vyučit ani ti, kteří zájem měli a musí si zvolit jiný obor.

Typickou charakteristikou dlouhodobě nezaměstnaných je jejich nízké vzdělání, kdy podle výběrového šetření pracovních sil Českého statistického úřadu 77 % dlouhodobě nezaměstnaných mělo v roce 2006 základní vzdělání nebo střední vzdělání bez maturity. Nízká úroveň výchozího vzdělání ztěžuje také možnosti získání dalších odborností uplatnitelných na trhu práce. Při neexistenci specifických opatření, která by podporovala přístup dlouhodobě nezaměstnaných k dalšímu vzdělávání, je účast této skupiny na rekvalifikačních programech úřadů práce naprosto nedostatečná. [10]

Základem řešení je cílené a individualizované poradenství podněcující motivaci a aktivizaci každého jednotlivce včetně specializovaných kvalifikačních aktivit šitých na míru vedoucích k jeho zaměstnání a ke zvýšení zaměstnanosti. [5]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

4.1 Cíl bakalářské práce

Primárním cílem bakalářské práce je zanalyzovat potřeby lidských zdrojů ve firmě Šebesta spol. s r.o. směrem ke zvyšování konkurenceschopnosti a navrhnout doporučení k získání finančních prostředků z EU operačního programu LZZ pro vytvoření nových pracovních míst hlavně z důvodu nárůstu zakázek.

Jedná se o tyto pracovní pozice: manažer IMS, zásobování, příprava a realizace zakázek, svářeč (sváření v ochranné atmosféře). Protože cílem této práce je nejen analyzovat potřebu konkrétních pracovních míst ve firmě, ale i získat finanční prostředky k jejich vytvoření z EU, OP LZZ, je nutné dodržet podmínky dané EU. Jednou z těchto podmínek je vytvoření minimálně pěti pracovních míst, což je firma schopna dodržet.

Sekundárním cílem bylo:

1. zjistit zda uchazeči o zaměstnání z vnějšího trhu práce mají zájem u firmy Šebesta spol. s r.o. pracovat a zda jsou ochotní se adaptovat na její podmínky
2. zjistit uvnitř firmy Šebesta spol. s r.o., jestli se její zaměstnanci chtějí dále vzdělávat a pokud ano, tak v jakých oblastech.

4.2 Metody zpracování

Zpracování bakalářské práce bylo podrobena primárnímu průzkumu, kdy byly shromážděny dostupné informace především z vnitřního a vnějšího prostředí firmy a trhu práce a dále sekundárnímu průzkumu, ve kterém byly prozkoumávány publikované literární prameny, kdy hlavním cílem tohoto průzkumu bylo zpracování literární rešerše vztahující se k získávání dotací z Evropského sociálního fondu – operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Hlavním krokem bylo zanalyzovat cílové skupiny (firmu Šebesta, trh práce regionu Hodonín...) a z výsledků analýz vyvodit závěry, návrhy a doporučení. V bakalářské práci budou využity dnešní, často využívané přístupy jako jsou např. SWOT analýza firmy Šebesta, prostorová analýza regionu Hodonín, riziková analýza návrhů a doporučení.

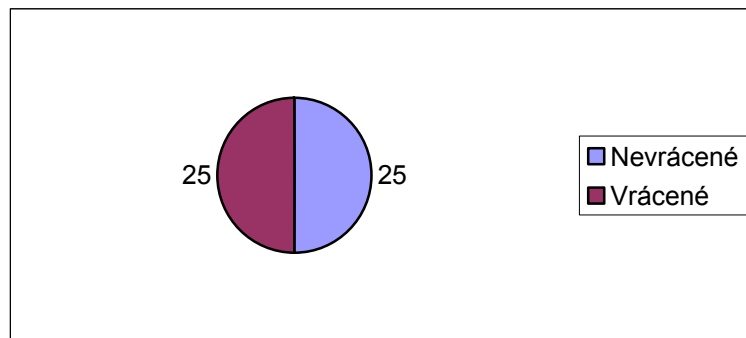
Pro zjištění, zda cílové skupiny – zaměstnanci firmy jsou ochotni se rekvalifikovat a zda zájemci z vnějšího prostředí mají zájem u firmy Šebesta pracovat v požadovaných profesích je použito dotazníkové šetření. Toto šetření je zaměřeno také na stávající

zaměstnance firmy zejména proto, že trh práce většinou nenabízí dostatečné množství pracovníků, kteří by jak počtem, tak kvalifikací splňovali požadavky firmy. Dotazníkové šetření bylo nutné také proto, aby bylo možné stanovit témata, způsob a potřebu vzdělávacích aktivit (rekvalifikací), které jsou z hlediska dalšího rozvoje firmy podstatné. Do výsledků nebyly zařazeny dotazníky, které nebyly navráceny v daném termínu.

Počet rozdaných dotazníků : 50

Počet navrácených dotazníků: 25

Procentní podíl odeslané / vrácené a vyplněné dotazníky: 50 %



Graf č. 1. Podíl vrácených a nevrácených dotazníků

Dále byl se všemi uchazeči proveden pohovor a kvalifikační test, za účelem zjištění vhodnosti pro obsazení požadovaných pozic, pohovor byl veden také pro zjištění mzdových požadavků, adaptability, schopnosti se vzdělávat atd. V dalších fázích pak byly osloveny cílové skupiny, kdy došlo k osobním konzultacím vedení firmy se zaměstnanci a ostatními zájemci o zaměstnání, či konkrétnímu oslovení školících firem při přípravě studijních podkladů a doplňkových specifických témat v návaznosti na harmonogram a konkrétní aktivity.

4.3 Výsledky práce

Cílem analýz a zjišťování je formulování potřeby konkrétních nových pracovních míst ve firmě, dále pak význam, nutnost a přidaná hodnota těchto pracovních míst vzhledem ke změnám ekonomických a technologických podmínek, což přispívá k posílení celkového postavení na jednotném trhu EU a ke zvýšení konkurenceschopnosti. Veškeré získané informace jsou zpracovány ve správném formátu a sumarizovány do obrázků, grafů a tabulek.

5 CHARAKTERISTIKA FIRMY ŠEBESTA SPOL. S R.O.

V současné době je jedním z největších úkolů v celosvětovém měřítku ochrana životního prostředí, zvláště pak ochrana kvality povrchových vod. Firma Šebesta spol. s r.o. se dlouhodobě věnuje ekologii vodního hospodářství a tím alespoň malým dílem přispívá k řešení jeho problémů.

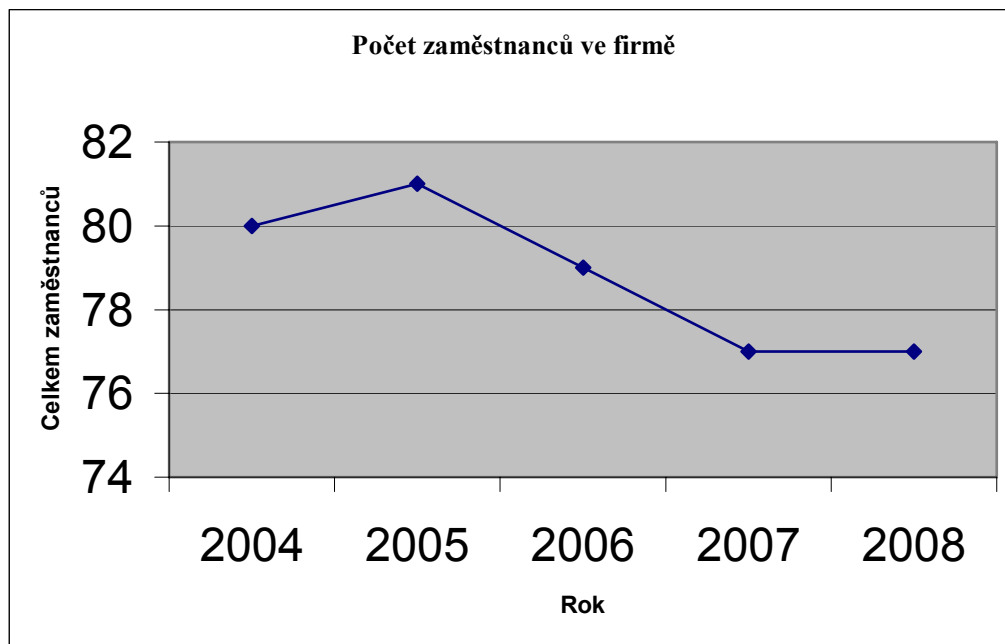
Firma, v původním názvu STS Kyjov, byla založena v roce 1953 jako servisní a výrobní závod zemědělské techniky a chemických čistíren odpadních vod, které byly převážně určeny pro čištění odpadních zaolejovaných vod z mytí zemědělské techniky. V roce 1991 byla firma privatizována a její původní název byl změněn na ŠEBESTA, spol. s r. o. Kyjov.

V roce 1992 byl započat vývoj nových čistíren odpadních vod (ČOV) se zaměřením na autoumývárenství, dále vývoj mycích agregátů, tlakových čerpacích stanic, sedimentačních jímek a příslušenství, jakož i studie staveb a konstrukcí myček automobilů. Základní vývoj byl ukončen v polovině r. 1993 a od tohoto data začíná firma úspěšně produkovat celou řadu výrobků: zejména 3 výkonové řady čistíren odpadních vod REBEKA, 20 typů tlakových stanic, 4 základní typy sedimentačních jímek a celou stavebnicovou řadu myček s ručním, kartáčovým nebo kombinovaným mytím osobních a nákladních automobilů a jiné techniky.

V roce 2002 má již firma nainstalovaných 650 technologií ČOV Rebeka v České republice a podařilo jí díky svým zahraničním partnerům zaujmout významné místo na trhu na Ukrajině, Bělorusku, Polsku, Chorvatsku a ve Slovenské republice, kde také v období posledních dvou let dochází ke zpřísnění požadavků na ekologii. Do roku 2007 bylo realizováno více než 950 projektů v ČR a v zahraničí.

Záměrem firmy je vybudovat ve spolupráci s firmou ESTOO obchodní zastoupení v Řecku, jehož úkolem by bylo zajišťovat spojení se zákazníkem, projektanty, investory, prodejci mycích zařízení a příslušenství za účelem poskytování kompletního servisu od úvodní konzultace, návrhu řešení problému, projektových podkladů až po samotné realizace montáže technologie vč. následného záručního a pozáručního servisu.

V současnosti společnost zaměstnává 77 zaměstnanců a disponuje plným technickým a technologickým vybavením pro realizaci vývoje, výroby a dodávek technologií a staveb pro obor autoumývárenství.



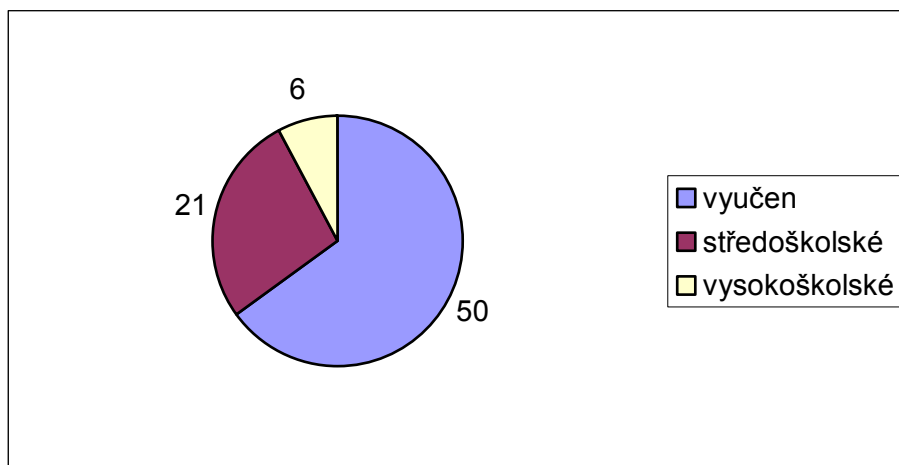
Graf č. 2. Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě za posledních 5 let

Hlavními činnostmi, kterými se firma zabývá, jsou vývoj, výroba, prodej, dodávky a servis technologií a staveb pro provoz myček dopravní a manipulační techniky.

Tato ucelená výrobní a dodavatelská činnost zahrnuje:

- vysokotlaké mycí agregáty pro samoobslužné provozy autoumýváren
- vysokotlaké agregáty s možností recyklace odpadních vod
- technologie pro chemické kontinuální čištění odpadních vod
- technologie pro chemické diskontinuální čištění odpadních vod
- recyklační systémy odpadních vod
- biologické recyklační ČOV pro provozy myček automobilů
- montované stavby autoumýváren pro osobní a nákladní vozy
- příslušenství - hustiče pneumatik, vysavače, klepače

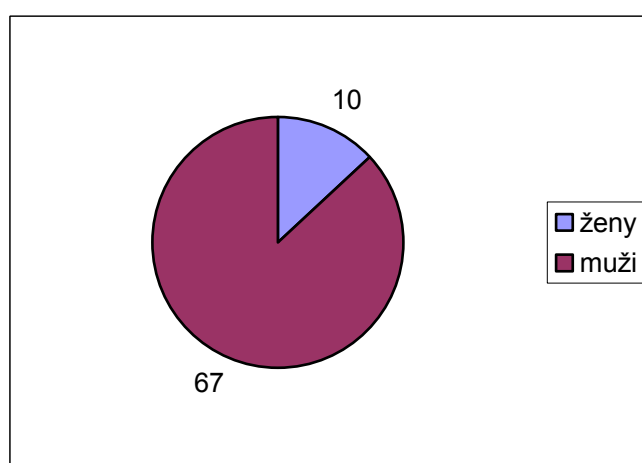
V současnosti má firma Šebesta spol. s r. o. 77 zaměstnanců v této struktuře:



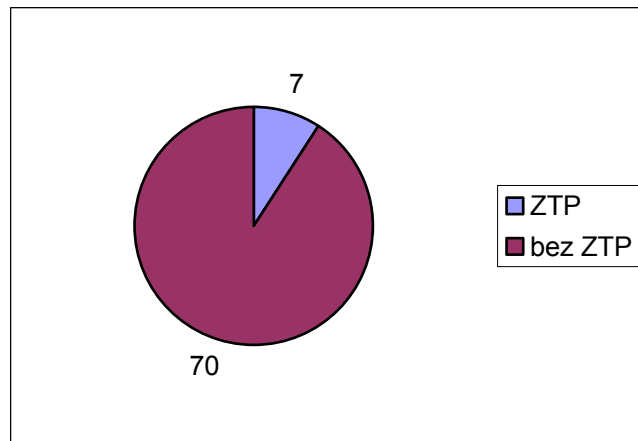
Graf č. 3. Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání

Tab. 6. Struktura zaměstnanců podle věkového rozpětí

Věkové rozpětí	Počet zaměstnanců
18 – 30 let	13
31 – 40 let	17
41 – 50 let	29
51 – 62 let	18



Graf č. 4. Struktura zaměstnanců podle pohlaví



Graf č. 5. Počet zaměstnanců se zdravotním postižením

Tab. 7. Struktura zaměstnanců dle délky trvání pracovního poměru

Doba zaměstnání	Počet zaměstnanců
Do 3 měsíců	3
1 rok	2
2 roky	2
3 roky	8
4 roky	9
5 let	2
6 let	2
7 let	3
8 let	3
9 let	3
10 let	8
11 let	4
12 let	8
13 let	12
14 let	2
15 let	6

Firma Šebesta spol. s r. o. spolupracuje s petrolejářskými nadnárodními společnostmi SHELL, ÖMV, TOTAL, JET CONOCO, AGIP, ESSO, ARAL, LUKOIL, ve kterých slouží jejich technologie v provozech myček, dále v provozech tuzemských společností BENZINA, ROBIN OIL, KM PRONA, PAPOIL, EUROOIL, PARAMO, SLOVNAFT, POHONA, DEA, PETRA, ROKAS v provozech značkových autoservisů značek Škoda, Opel, Volkswagen, Nissan, Peugeot, Audi, Fiat, Hyundai, Honda, Citroën, Renault, Seat, Ford, Porsche, BMW, Mercedes, Mazda, Mitsubishi, Toyota, Kia, a v provozech myček

hasičských záchranných sborů, správy a údržby silnic a dálnic, rychlé záchranné služby, policie, úřadů, podnikových myček dopravních podniků a firem a v celé řadě myček privátních čerpacích stanic, servisů a autosalonů.

Čistírny jsou v současné době v provozu spolu s kartáčovými mycími linkami zn. Christ, California Klendienst, Ceccato, WashTec, Istobal, WAP, Kärcher, Mototrans, Tamermatik, Kärcher, Wesumat, Trendex a s ručními vysokotlakými myčkami WAP, Kärcher, Frank, CW100, Ehrle, Kranzle aj.

5.1 Organizační struktura firmy

Z obrázku 2 (obr. 2) je patrné, že se jedná o maticovou (pružnou) organizační strukturu firmy, každý pracovník má dva nadřízené: jednak odborného vedoucího, jednak vedoucího týmu. Odpovídá oběma. Odborné týmy jsou složeny z pracovníků několika útvarů a ti všichni se podílejí na řešení jednotlivých úkolů.

Mnohé firmy se dosud neodpoutaly od používání klasických organizačních struktur, případně maticového nebo projektového řízení. Příčinou jsou obavy vrcholového a středního managementu ze ztráty pravomocí a kompetencí. Klasické organizační struktury jsou základem funkčního, hierarchického řízení a tudíž nejsou schopny plně podporovat procesní řízení.

Tento typ organizační struktury umožňuje velmi rychlé reakce na požadavky okolí, změnu výrobku nebo služby, na zvyšování kvality a vyšší frekvence inovací. Týmy realizující jednotlivé programy mohou být tvořeny, měněny a rušeny velice rychle a plynule bez zásahů do základní organizační struktury. Pracovníci v týmech rotují podle vývoje problému, mohou reagovat efektivně na vznikající požadavky bez nutnosti přijímat specialisty zvenčí. Zkušenosti a kvalifikace členů týmu roste velmi rychle včetně jejich přípravy pro nejvyšší manažerské funkce, zvyšuje se motivace a pocit odpovědnosti členů týmu tím, že se mohou podílet na rozhodování a vrcholoví manažeři mají více času na strategické úvahy. Uvedené vlastnosti jsou pro tento typ organizační struktury pozitivní. Na druhou stranu tato struktura vytváří vztahy dvojí podřízenosti jak ke svému "kmenovému" nadřízenému, tak vedoucímu programu, což často vede k nedorozumění a konfliktům, porušuje zásadu jediného odpovědného vedoucího. Mezi další nevýhody maticové organizační struktury patří vyvolávání boje o moc v podniku, je časově náročnější na rozhodování - porady, jsou nezbytné ke koordinaci aktivit. Je zapotřebí

školení

v mezilidských vztazích a neustálá spolupráce v týmech. Zavedení maticové struktury vyžaduje vysoké náklady na zavedení, je nutno najít, vyškolit a dobře zaplatit vedoucí programů.

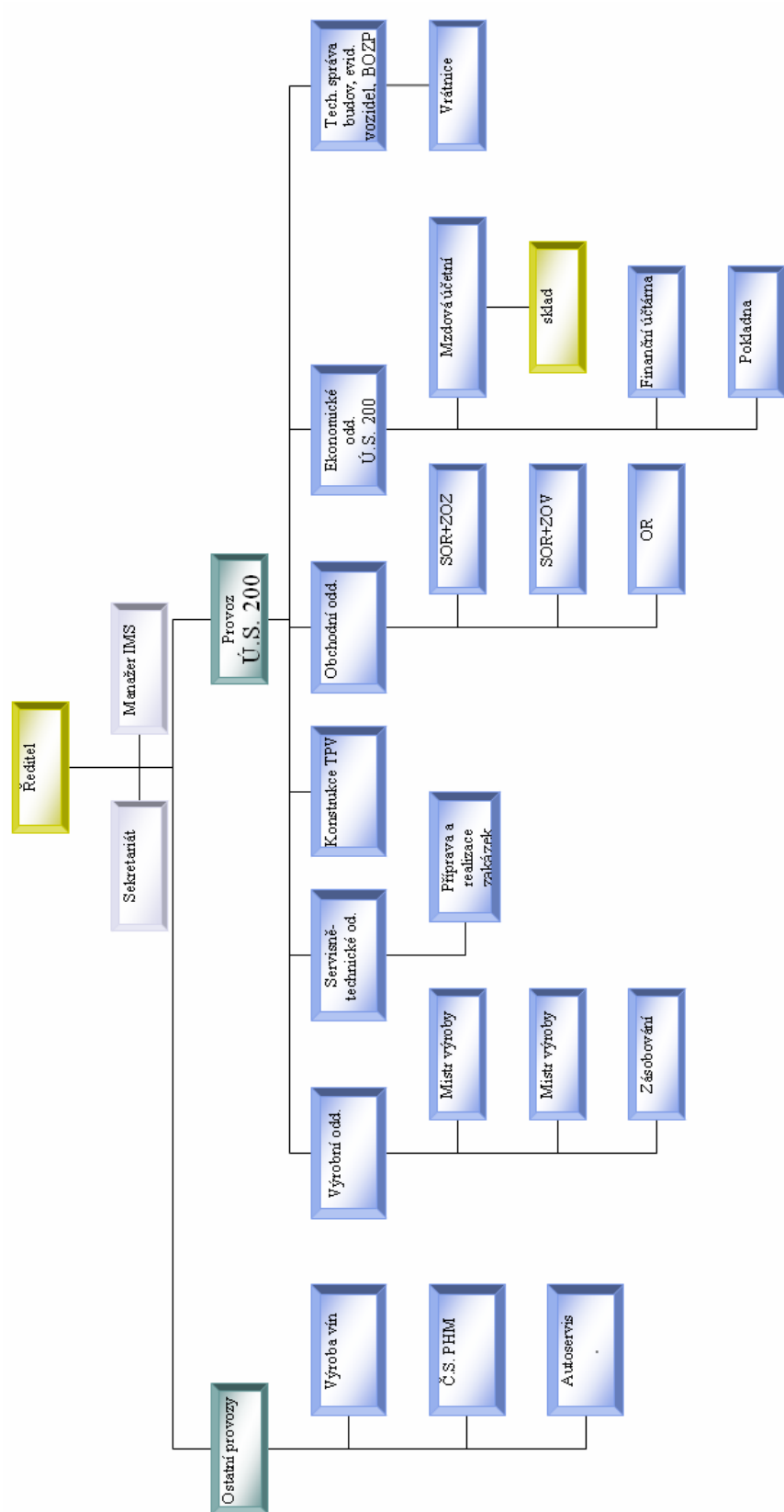
5.2 SWOT firmy Šebesta spol. s r.o.

Kvalita výrobků společnosti Šebesta spol. s r.o. je zajištěna jejím koncepčním řízením, které je orientováno na plnění požadavků a potřeb zákazníků a na zapojení všech zaměstnanců do řešení a zlepšování kvality výrobků a služeb. Pro efektivní řízení jakosti je vytvořen systém jakosti podle požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2001, který je dokumentován v příručce jakosti.

Za svou základní povinnost společnost považuje dodávat na trh výrobky bezpečné, spolehlivé a plnící závazné technické a legislativní předpisy. Jakost je základním předpokladem pro naplnění cílů, základních hodnot a rozvojových zájmů společnosti. Součástí podnikatelské strategie, aktivit a plánů je rovněž systematická péče o životní prostředí, střednědobým cílem společnosti je zavedení a uplatňování systému environmentálního managementu. Z dlouhodobého hlediska se firma hlásí k vizi uspokojovat v maximální možné míře potřeby a očekávání všech zainteresovaných stran, tj. jejich zákazníků, majitelů, zaměstnanců, dodavatelů a ve svém odvětví podnikání být nejlepší.

V 90. letech bylo dosaženo výrazného kvalitativního pokroku ve sféře životního prostředí. Významných zlepšení bylo dosaženo především v oblastech čistoty ovzduší a vod, přesto však v některých oblastech stále není dosahováno environmentálních standardů EU. Řešení problémů nejnebezpečnějších ekologických zátěží již bylo zahájeno, rychlejšímu postupu však brání vysoká investiční náročnost těchto akcí. Posílení environmentálního povědomí ve společnosti vedlo k přijetí environmentálních zákonných úprav, což může způsobit zvýšení poptávky produktů firmy Šebesta spol. s r.o. a posílit postavení firmy na trhu. Co se týká politických faktorů, tak v důsledku téměř neexistující ochranné politiky státu došlo ke zvýšení dovozu levných a často nekvalitních konkurenčních výrobků ze zahraničí. Chybějící podpora exportu způsobuje zhoršenou konkurenceschopnost firem na zahraničních trzích. Významný vliv státu na podnik je v jeho zákonodárné funkci, kromě zákonů, které musí dodržovat obecně všechny podniky zde existují další specifické

podmínky, které zvyšují zájem o produkty společnosti (limity spotřeby vody, limity znečištění).



Obr. 2. Organizační struktura firmy

Tab. 8. SWOT firmy Šebesta spol. s r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Silné a stabilní odběratelské firmy (např. DP hl. města Prahy, Benzina a.s.) ✓ Stabilní postavení na trhu ✓ Kvalita a rozsah poskytovaných služeb ✓ Pravidelné mapování aktiv v daném oboru ✓ Certifikáty kvality výrobků ✓ Dobré jméno firmy ✓ Komplexní stavební a technologické řešení provozů v oblasti autoumývárství. ✓ Plynulost a komplexnost předrealizačních a realizačních činností ✓ Propojení stavebně-realizačních kapacit s projektovými a inženýrskými pracemi (celková šíře činností zajišťovaných podnikem) ✓ Vlastní know – how (jeden patent, 14 průmyslových vzorů, vlastní výr. postupy...) ✓ Vysoké nasazení směrem k zákazníkovi (serioznost) ✓ Znalost zákazníků, trhu, konkurence, technologie a dalších aspektů ✓ Právní výhoda díky patentu, autorským právům či jiné ochraně 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Potřeba větších skladovacích prostor a s tím související vyšší náklady ✓ Nedostatečná vnitrofiremní komunikace a organizační struktura podniku ✓ Nedostatečné využití IT a e-commerce ✓ Velké zásoby rozpracované výroby a s tím související vyšší náklady ✓ Finanční řízení, finanční síla a stabilita firmy ✓ Neexistence porad, infotoky, řízení času ✓ Nutnost vysokých investic do výroby a moderních technologií v zájmu udržení vysoké kvality a konkurenceschopnosti podniku ✓ Náročné byrokratické postupy a neochota úředníků ve schvalovacím procesu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Využití modernějších technologií ✓ Snazší dostupnost evropských trhů po vstupu do EU ✓ Vytvoření objednávkového systému přes internet ✓ Zvyšující se důraz na ochranu životního prostředí ✓ Přísnější ekologické požadavky ✓ Identifikace slabých míst, doplnění tržních mezer ✓ Zlepšování úrovně servisu ✓ Zavedení systému řízení jakosti dle norem ISO 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Větší konkurence po vstupu do EU ✓ Růst nákladů na pracovní sílu ✓ Změna legislativy ✓ Změny cen vstupních materiálů a surovin ✓ Zdražování energií ✓ Posilování kurzu české koruny (export výrobků)

Z velkého množství ekonomických faktorů lze za velmi významný považovat vliv posilování koruny vůči euru. Vzhledem k tomu, že firma má nezanedbatelný podíl exportu, je posilování koruny negativním jevem, neboť podnik musí dodržovat svou cenu vyjádřenou v EUR a tím dochází k propadu tržeb vyjádřených v tuzemské měně. To silně ovlivňuje celkovou ekonomickou situaci podniku a má negativní dopad i na působení na tuzemském trhu. Dalším negativním faktorem je rostoucí inflace, kvůli níž musí podnik počítat s možným růstem vstupních nákladů.

Stav technologií používaných ve firmě je na úrovni, která odpovídá normám EU. Staré technologické postupy byly inovovány a z části nahrazeny novými, které snižují pracnost, zvyšují kvalitu a hlavně ekonomiku výroby. Výroba produktů firmy Šebesta však vyžaduje velký podíl ruční práce, která je stroji velmi obtížně nahraditelná.

Co se týká dodavatelů, firma má vybudované dobré dlouhodobé dodavatelské vztahy, přesto má pro všechny své strategické suroviny zajištěny náhradní dodavatele a je tedy zajištěna případná substituce vstupních surovin. Pro své dodavatele je podnik poměrně významným zákazníkem, proto se mu snaží přizpůsobit obchodní a platební podmínky.

Nových konkurentů na domácím trhu se firma příliš bát nemusí, nová společnost by mohla mít problémy s distribucí, protože firma Šebesta na odběratelských vztazích už mnoho let pracuje. Produkty jsou vysoce specifické a firma disponuje patřičnými technologiemi a také know – how. Podnik se ovšem obává možné konkurence ze zahraničí. Země jako jsou např. Polsko, Turecko, Čína mají velmi nízké výrobní náklady způsobené buď vysokými dotacemi na export nebo nízkými mzdovými a sociálními náklady, případně nákupem levných, nepřilíš kvalitních surovin. Jejich výrobky se pak na náš trh dostávají za cenu, za niž v tuzemsku nelze nakoupit ani základní suroviny. Výrobky ze západních zemí se k nám dostávají za vyšší ceny a proto je podnik v současnosti nevnímá jako velkou hrozbu. V případě dalšího posilování české koruny by však jejich význam vzrostl, neboť by se díky nižší ceně mohly stát silným konkurentem.

6 ANALÝZA POTŘEB LIDSKÝCH ZDROJŮ VE FIRMĚ ŠEBESTA SPOL. S R.O. SMĚREM KE ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Vedení firmy zastoupené jednatelem panem Luděkem Šebestou svolalo v dubnu 2008 neformální poradou vedoucích pracovníků, kde byla přednesena strategie firmy a její cíle v následujícím období.

Jedním z klíčových bodů porady byla otázka potřeby lidských zdrojů ve firmě s cílem zajištění strategických cílů a zvýšení konkurenceschopnosti. Analýza potřeb lidských zdrojů je v podniku již dlouhodobou záležitostí, tedy se na této poradě řešila již konkrétní pracovní místa a zároveň kompetenční požadavky na tyto pozice. Potřeba rozšíření lidských zdrojů ve firmě vznikla hlavně z důvodu nárůstu zakázek v zámečnické výrobě a výrobě ocelových konstrukcí pro společnosti LLENTAB, spol. s r.o. a MSO servis spol. s r.o., se kterou byla v tomto roce navázána velmi úzká spolupráce v rámci mnoha objemných zakázek i pro vzdálenější místa staveb.

Ještě předtím než začne společnost aktivně hledat nového zaměstnance, je potřeba nejprve zjistit, jaké pracovníky přesně potřebuje a na jaké pracovní místo. Je tedy potřeba provést tzv. analýzu pracovního místa, která se skládá ze dvou částí:

- **specifikace požadavků pracovního místa** na pracovníka – jaké jsou fyzické a duševní požadavky na pracovníka, jaké dovednosti, vzdělání a kvalifikaci by měl mít, jaké pracovní zkušenosti jsou potřeba na tomto pracovním místě a jaké osobnostní charakteristiky a postoje jsou nezbytné, aby pracovník měl.
- **popis pracovního místa a pracovní podmínky** na něm – kdo vykonává práci, co práce vyžaduje, jak se provádí, kdy, kde a jak jsou úkoly a povinnosti vykonávány, komu je pracovník zodpovědný, jaké jsou obvyklé pracovní podmínky atd.

Vedení společnosti došlo k závěru, že je potřeba vytvořit, případně rozšířit tato pracovní místa: manažer IMS, zásobování, konstruktér, svářeč (svařování v ochranné atmosféře). Dalším cílem této práce je analyzovat možnosti získání finančních prostředků k vytvoření uvedených pracovních míst. Jako nejvhodnější se jeví využít čerpání z dotačního fondu EU, konkrétně OP LZZ, přičemž je nutné dodržet stanovené podmínky. Mezi tyto podmínky patří:

- a) vytvoření minimálně pěti pracovních míst
- b) udržení vytvořených pracovních míst po dobu minimálně tří let
- c) vytvořit pracovní místa do šesti měsíců od schválení žádosti o dotaci

Požadavky na obsazení jednotlivých pracovních pozic

1. Manažer IMS: vysokoškolské vzdělání v odpovídajícím oboru, znalost norem IMS, znalost AJ, flexibilita, loajalita, samostatnost, odpovědnost, příjemné vystupování, týmová práce.

Popis pracovního místa

Informuje vrcholové vedení o stavu integrovaného systému, předkládá zprávy a záznamy.

Vyhodnocuje efektivitu integrovaného systému a jednotlivých procesů. Řídí, monitoruje a měří výkonnosti procesů integrovaného systému. Zodpovídá za výcvik pracovníků v oblasti integrovaného systému, zajišťuje jejich informovanost o požadavcích, týkajících se realizace výroby a to požadavcích určených zákazníkem, legislativními předpisy, nařízeními a normativy a jejich uplatnění ve výrobě. Plánuje a zajišťuje interní audity, spolupracuje s dodavateli externích služeb a certifikačními orgány. Sleduje změny legislativních požadavků a je odpovědný za promítnutí změn do systému společnosti. Zodpovídá za řízení neshod a reklamací, určení opatření k nápravě a prevence. Řídí rizika v oblasti BOZP ve spolupráci s bezpečnostním technikem společnosti. Kontroluje pracoviště, účastní se vyšetřování nehod a činí nápravná opatření v oblasti BOZP.

2. Zásobování: středoškolské vzdělání, případně vyučen, min. 3 roky praxe, řidičský průkaz včetně skupiny C, flexibilita, loajalita, samostatnost, odpovědnost.

Popis pracovního místa

Provádí výběr a hodnocení dodavatelů, vyjednává podmínky dodávek, vypisuje výběrová řízení, vyhodnocení strategických dodavatelů provádí ve spolupráci s vedoucím provozu. Řídí stav zásob ve společnosti dle pokynů vedoucího provozu, vede evidenci nakoupených a skladovaných produktů. Získává k nakupovaným produktům další dokumentaci (atesty, bezpečnostní listy apod.), tyto dokumenty předává zainteresovaným pracovníkům, včetně jejich aktualizace. Získává informace od servisních techniků jako zpětnou vazbu na potřeby a kvalitu nakupovaných produktů. Vede evidenci obalových kont, zajišťuje jejich řádné vrácení a hospodaření s nimi. Zabezpečuje externí servisní opravy zařízení (např.

čerpadla, motory) pro servisně technické oddělení a vede jejich evidenci- záruční a pozáruční.

Řídí a zabezpečuje reklamace dodaných nekvalitních nebo chybných materiálů, polotovarů a výrobků. Odpovídá za svěřený hmotný majetek.

3. Svářeč: vyučen v oboru, svářečský průkaz (CO₂, argon), řidičský průkaz, technicky zdatný, flexibilní, loajální, zodpovědný za provedení svěřené práce.

Popis pracovního místa

Provádí činnosti nebo úkony dle kvalifikace a odbornosti a příkazu nadřízených, dodržuje technologické postupy a zdržuje se pouze na přiřazeném pracovišti. Provádí údržbu svěřeného stroje, náradí. Udržuje čistotu a pořádek na pracovišti, hlásí úrazy, havárie, nehody svému nadřízenému. Zmetky a neshodné výrobky ukládá na určené místo, oznamuje nadřízenému. Dodržuje pravidla bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a požární ochrany.

4. Konstruktor: vysokoškolské nebo středoškolské vzdělání technického zaměření, 5 let praxe, flexibilita, loajalita, samostatnost, odpovědnost.

Popis pracovního místa

Zodpovídá za správné zpracování výkresové dokumentace a za aktualizace, spolupracuje se všemi zainteresovanými pracovníky, aby získal nejpřesnější informace o požadavcích na zakázku. Namátkově provádí kontrolu výkresové dokumentace v provozu.

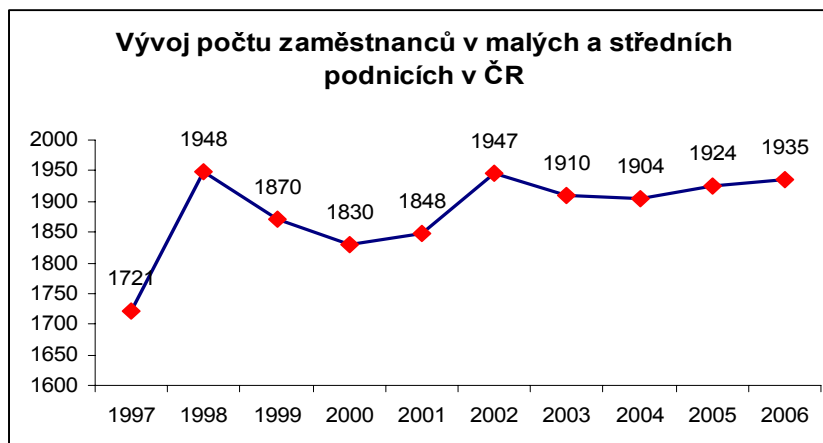
Zajímá se o novinky v oblasti technologií, podílí se na vývoji nových produktů v rámci projektového týmu. Řídí plánování a provádí kontrolní činnosti procesu vývoje, provádí inovaci a zlepšování stávajících produktů. Neposkytuje žádné informace o konstrukci produktů společnosti třetím osobám. Dodržuje pravidla bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a požární ochrany a pravidla integrovaného management systému. Odpovídá za svěřený hmotný majetek.

7 ANALÝZA TRHU PRÁCE FIRMY ŠEBESTA SPOL. S R.O.

Dle velikosti lze firmu Šebesta zařadit mezi střední podniky (členění EU), malé a střední podniky představují důležitý segment národního hospodářství. Jejich význam pro ekonomiku dokazují statistická data - viz tabulka (Tab.č.12). Tabulka znázorňuje strukturu aktivních malých a středních podniků podle hospodářských oborů.

Tab. 9. Počet ekonomicky aktivních MSP [MPSV]

2006	Počet podniků		
	Malé a střední právnícké osoby s počtem 0-249 zaměstnanců	Podnikající fyzické osoby	Celkem MSP
Průmysl	26 412	133 272	159 684
Stavebnictví	6 539	94 866	101 405
Obchod	46 404	176 928	223 332
Pohostinství	5 493	44 744	50 237
Doprava	6 099	40 710	46 809
Peněžnictví	932	13 901	14 833
Služby	62 685	287 793	350 478
Zemědělství	2 406	42 602	45 008
Celkem	156 970	834 816	991 786



Graf č. 6. Vývoj počtu zaměstnanců v MSP v ČR

Tab. 10. Počet zaměstnaných osob v MSP [MPSV]

2006	Počet zaměstnanců (tis.)		
	Malé a střední právnícké osoby s počtem 0-249 zaměstnanců	Podnikající fyzické osoby	Celkem MSP
Průmysl	556	104	660
Stavebnictví	127	49	176
Obchod	287	97	384
Pohostinství	50	53	103
Doprava	74	31	105
Peněžnictví	12	1	13
Služby	297	75	372
Zemědělství	106	16	122
Celkem	1 509	426	1 935

7.1 SWOT postavení středních podniků na trhu ČR

Mezi silné stránky lze zařadit pružné reagování na změny - tato schopnost je dána především tím, že malé a střední podniky nejsou zatěžovány existencí rozsáhlého investičního majetku, který by zužoval možnosti svého produkčního využití. Inovační kreativita je nezbytnou podmínkou přežití malých a středních podniků na trhu, ty se rychleji adaptují na požadavky a výkyvy trhu, jsou zdrojem inovace a technologického pokroku.

Menší finanční síla a s tím často související horší dostupnost úvěrových zdrojů patří k slabým stránkám malých a středních firem proto, že nedostatek finančních prostředků je velkou bloádou vzniku nových podniků, dále pak znemožňuje rozvoj již existujících subjektů, které tak nemohou realizovat své cíle a inovační změny. Vyšší intenzita práce a méně příznivé pracovní podmínky mají příčinu v omezeném kapitálovém zázemí a nutnosti obstát v konkurenčním prostředí.

Tab. 11. SWOT postavení středních podniků na trhu ČR

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ✓ pružné reagování na změny ✓ inovační kreativita 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ menší finanční síla a s tím často související horší dostupnost úvěrových zdrojů ✓ vyšší intenzita práce a méně příznivé pracovní podmínky mají příčinu v omezeném kapitálovém zázemí a nutnosti obstát v konkurenčním prostředí ✓ omezené možnosti získávání výhod z rozsahu produkce plynou z nízké koncentrace a malých možností ve shromažďování výroby ✓ horší přístup k odbornému vzdělávání, nižší dostupnost potřebných informací ✓ omezené prostředky na propagaci a reklamu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ✓ vytváření nových pracovních míst ✓ odolnost proti hospodářské recesi ✓ možnosti dotací z ESF 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ konkurence obchodních řetězců vytvářených kapitálově silnými firmami ✓ složitost a nepřehlednost legislativy

Omezené možnosti získávání výhod z rozsahu produkce plynou z nízké koncentrace a malých možností ve shromažďování výroby. Malé a střední podniky, na rozdíl od velkých podniků, mohou obvykle objednávat materiál jen v nižších množstvích,

a nemohou tak získávat slevy a výhodnější dodací podmínky, které jsou poskytovány u velkých dodacích množství.

Omezené prostředky na propagaci a reklamu – pro malé a střední podniky je obtížnější ovlivňovat své potencionální zákazníky. Svou produkcí proto mohou umisťovat především na segmentech lokálního trhu. Nízké zdroje na propagaci tak negativně ovlivňují velikost obrátu a možnosti jeho růstu zvyšováním velikosti podniku.

Skupina MSP má většinou ztížený přístup k informacím obecně. Na tuto potřebu reagují i priority a služby hospodářských komor, např. v případě firmy Šebesta Okresní hospodářské komory Hodonín, která je součástí Jihomoravské hospodářské komory. Okresní hospodářská komora Hodonín byla založena 20. května 1993 jako samosprávná organizace podnikatelů hájící jejich zájmy. OHK Hodonín je nevládní neziskovou organizací sdružující všechny právnické a fyzické osoby, zapsané v jejich členských seznamech. Je to samosprávná, nestátní organizace, jejím posláním je podpora podnikatelských aktivit, prosazování a ochrana zájmů svých členů a ostatní podnikatelské sféry. Ve své činnosti je nezávislá na orgánech veřejné správy a jiných organizacích. V regionu je přirozeným představitelem podnikatelské sféry vůči orgánům veřejné správy, umožňuje firmám ovlivňovat podnikatelské prostředí, pomáhá najít nové možnosti uplatnění. V současné době má OHK Hodonín 132 členských firem a poskytuje podnikatelský servis pro podnikatele z regionu ve své kanceláři v Kyjově. OHK reprezentuje podnikatelskou sféru, vytváří a prosazuje lepší podmínky pro podnikání, poskytuje informace a služby, pomáhá při využívání podpůrných programů pro podnikání.

Jednou z těchto pěti priorit je také informatika. OHK Hodonín provozuje server www.ohkhodonin.cz, kde lze nalézt aktuální informace v podobě snadno pochopitelné i podnikateli neznalému dané problematiky. Posledním zdrojem informací je přímý kontakt s MSP prostřednictvím sítě tří kanceláří OHK Hodonín v Kyjově, Hodoníně a Veselí nad Moravou a seminářů zaměřených na tuto problematiku.

Z hlediska vytváření nových pracovních míst mají malé a střední podniky nižší náklady na zřízení těchto pracovních míst, zaměstnávají téměř 60% aktivních pracovníků, podílejí se na více než polovině HDP.

V ekonomice je možnost využití potenciálu malých a středních podniků závislá na prostředí, které je obklopuje. Proto by se politika rozvoje MSP měla snažit vytvářet pro

podnikatele co nejpříznivější prostředí a ovlivňovat negativní faktory rozvoje malých a středních podniků.

Odolnost proti hospodářské recesi je dána tím, že malé a střední podniky mají schopnost pružného reagování na změny v rámci udržení konkurenceschopnosti.

Pro podporu a rozvoj malého a středního podnikání mají podnikatelé možnost zažádat o dotaci v rámci Evropského sociálního fondu. Tento fond je hlavně zaměřen na rozvíjení zaměstnanosti, snižování nezaměstnanosti, podporu sociálního začleňování osob a nových příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů.

7.2 Prostorová analýza regionu Hodonín

Okres Hodonín je jedním ze 7 okresů Jihomoravského kraje. Nachází se v jihovýchodním cípu tohoto kraje. Na severu sousedí s okresy Uherské Hradiště, Kroměříž (Zlínský kraj) a Vyškov, na jihozápadě sousedí s okresem Břeclav a na východě sousedí se Slovenskou republikou (Trnavský kraj). Svou rozlohou zabírá 15,4 % rozlohy kraje. ČSU uvedl, že v roce 2007 představoval počet soukromých podnikatelů v kraji 12,7 %, podíl obchodních společností byl 8,2 % celkového počtu v kraji a akciové společnosti tvořili 8,4 %. Mezi největší firmy patří Kordárna a. s. Velká nad Veličkou (textilní průmysl), Moravské naftové doly a. s. (těžba ropy), Vetropack Moravia Glass (výroba obalového skla), Jihomoravská armaturka s. r. o. Hodonín (strojírenství), Ploma a. s. (dřevařský průmysl), Šroubárna a. s. Kyjov (strojírenství), Unikov s. r. o. Vracov (strojírenství), Jan Varmuža (potravinářství). Velký podíl v odvětvové struktuře hospodářství okresu má i zemědělství, kde stále působí velká zemědělská družstva (většinou a. s.), která zaměstnávají více než 100 zaměstnanců. Investiční zóny se v okrese nalézají ve Hodoníně, Kyjově, Veselí nad Moravou a ve Vracově.

V Jihomoravském kraji ovlivňuje nezaměstnanost sezónnost v zemědělství a výrazná redukce zpracovatelských kapacit potravinářského průmyslu, jako i útlum těžby nerostných surovin a restrukturalizace hutí v nejproblémovější oblasti kraje na Hodonínsku. Dalšími nepříznivými faktory jsou dlouhodobě podprůměrná úroveň mezd, absence velkého průmyslového podniku a vysoká úroveň dlouhodobé nezaměstnanosti.

Okres Hodonín patří mezi okresy s nejvyšší mírou nezaměstnanosti v ČR. I když je v posledních měsících patné mírné zlepšování, není situace v oblasti zaměstnanosti v regionu vůbec příznivá.

Tab. 12. Největší firmy regionu v roce 2007

Podnik	Počet zaměstnanců	Obor podnikání
Kordárna a.s. Velká nad Veličkou	1042	Textilní průmysl
Moravské naftové doly a. s.	322	Těžba ropy
Vetropack Moravia Glass	510	Výroba obalového skla
Jihomoravská armaturka s. r. o. Hodonín	468	Strojírenství
Ploma a. s.	726	Dřevařský průmysl
Šroubárna a. s. Kyjov	146	Strojírenství
Unikov s. r. o. Vracov	344	Strojírenství
Jan Varmuža	392	Potravinářství
Zemědělská družstva	Více než 100	
2G Lipov a.s.	140	Textilní průmysl

Jak vyplývá ze statistik Úřadu práce v Hodoníně, v současné době se nezaměstnanost pohybuje kolem 10,078%, což je nad průměrem v ČR. Statistické údaje z hlediska počtu nezaměstnaných a volných pracovních míst ukazují, že na 1 volné pracovní místo připadá v současnosti 10,08 nezaměstnaných. Z hlediska zaměstnatelnosti jsou ohroženými skupinami na trhu práce občané s různými handicapy nebo i s jejich kumulací, především občané s nízkou kvalifikací nebo bez kvalifikace, osoby se zdravotním postižením, ženy s malými dětmi, starší osoby, mladí lidé.

V dnešním turbulentním a vysoce konkurenčním prostředí patří mezi ohroženou skupinu i stávající zaměstnanci, proto je potřeba, aby firmy investovaly více prostředků do vzdělávání. Jednak se tím zvyšuje konkurenceschopnost firmy a je zde i větší předpoklad růstu počtu zaměstnanců a tím i snižování nezaměstnanosti v regionu. Pravidelné vzdělávání lidských zdrojů ve firmách v konečném důsledku zvyšuje i uplatnitelnost stávajících zaměstnanců na trhu práce v případě ztráty zaměstnání. Daleko lépe naleznou uplatnění uchazeči kvalifikovaní. K tomu samozřejmě přispívá přístup současných zaměstnavatelů, kteří svým zaměstnancům umožní přístup ke kvalitnímu profesnímu vzdělávání.

V národním akčním plánu zaměstnanosti je jedním z opatření i podpora realizace projektů, které zabezpečí další rozvoj stávajících malých a středních podniků. Intenzivnější podpora

by navíc měla směřovat k podnikatelským záměrům realizovaným na území strukturálně postižených regionů a hospodářsky slabých regionů, mezi které okres Hodonín rozhodně patří. Z hlediska nabídky lidských zdrojů potenciál regionu ukazuje, že je na okrese téměř 11 tisíc nezaměstnaných. Malé a střední podniky, mezi něž patří i společnost Šebesta, spol. s r.o. s 77 zaměstnanci, jsou svým počtem nejrozšířenější formou podnikání na okrese Hodonín. V rámci zaměstnanosti představují MSP nejvýznamnější skupinu zaměstnavatelů a v největší míře se podílejí na tvorbě HDP na okrese. Na okrese je pouze zanedbatelný počet velkých podniků, nad 500 zaměstnanců má pouze 8 podniků a pouze jeden nad 1000 zaměstnanců.

V posledních měsících (rok 2008) nezaměstnanost na Hodonínsku mírně klesá, stejně jako v ostatních regionech se zde projevila expanze naší ekonomiky a velmi mírná zima. Stejně jako každou zimu se v lednu na úřad práce přihlásilo mnoho sezónních pracovníků, kterým na konci roku skončila pracovní smlouva. Situace se zlepšuje díky lepšímu stavu ekonomiky a díky nadcházejícím sezónním pracím. V jiných oblastech Jihomoravského kraje odešlo z úřadu práce v měsíci únoru jen několik desítek nezaměstnaných, na Hodonínsku to bylo 275 lidí. Pokles nezaměstnanosti však způsobuje i změna složení obyvatel, klesá počet práceschopného obyvatelstva. Silné ročníky odcházejí do penze a ze škol vychází stále méně lidí. Může jít až o poloviční rozdíl, kdy např. dva tisíce lidí odejde do důchodu a ze škol přijde jen jeden tisíc mladých lidí.

Tab. 13. Okres Hodonín v číslech [vlastní šetření]

Rozloha okresu km ²	1086
Počet obyvatel	160341
Počet obcí/z toho měst	81/8
Počet obchodních společností (a.s., s.r.o., v.o.s., komand. spol.)	2018
Počet akciových společností	126
Počet zemědělských družstev	47
Počet soukromých podnikatelů	20518
Počet podniků nad 500 zaměstnanců	8
Počet podniků nad 1000 zaměstnanců	1

V závěru roku 2007 se tři pětiny (59,5 %) z celkového počtu nezaměstnaných osob v okrese Hodonín ucházely o zaměstnání déle než 6 měsíců, necelé polovině všech uchazečů (45,0 %) se nepodařilo najít zaměstnání ani po jednom roce stráveném na úřadu práce a více než čtvrtina nezaměstnaných (28,7 %) je bez zaměstnání již nejméně 2 roky.

Tab. 14. Statistika uchazečů o
zaměstnání v okr. Hodonín dle času
[MPSV]

Doba ucházení o zaměstnání	
Déle než 6 měsíců	59,5 %
Déle než 1 rok	45,5 %
Déle než 2 roky	28,7 %

Za nejproblematictější z hlediska délky evidence lze označit uchazeče se základním vzděláním, jsou to zejména dělníci propuštění v rámci přijatých restrukturalizačních opatření firem, a pro svou nízkou kvalifikaci se dnes na trhu práce jen stěží uplatňují, dále se jedná o občany, kteří jsou zdravotně handicapovaní, neboť pro ně existuje pouze omezené množství volných pracovních míst, a uchazeče starší 50 let, jejichž největším handicapem je právě jejich věk. Skladba absolventů škol z hlediska vzdělání

nekoresponduje s poptávkou na trhu práce. Úroveň mezd v okrese je ve srovnání s republikovým průměrem stále nízká.

Tab. 15. Uchazeči problematických skupin v okrese Hodonín [ÚP Hodonín]

Skupina uchazečů	Podíl příslušníků skupiny na celkovém počtu uchazečů o zaměstnání %	
	31.12.2007	31.3.2008
Uchazeči se základním vzděláním a bez vzdělání	23,80 %	23,70 %
Uchazeči se ZP	16,90 %	18,60 %
Uchazeči starší 50 let	21,70 %	24,00 %

Tab. 16. Statistika nezaměstnanosti v regionech 31.3.2008 [MPSV]

UKAZATEL	Obce s rozšířenou působností (ORP) HODONÍN	ORP KYJOV	ORP Veselí n. Moravou	Ostatní	Okres HODONÍN
Evidovaní uchazeči o zaměstnání k datu 29.2.2008	3 787	2 989	2 067	46	8 889
Nově evidovaní uchazeči o zaměstnání	341	302	188	17	848
Vyřazení UoZ	471	494	292	14	1 271
Evidovaní uchazeči o zaměstnání k 31.3.2008	3 657	2 797	1 963	49	8 466
Absolventi	206	182	119	2	509
Mladiství	22	12	13	1	48
OZP	752	682	463	9	1 906
Věk pod 25 let	623	443	280	8	1 354
Věk 50 a více let	995	830	612	13	2 450
Nezaměstnanost nad 6 měsíců	2 107	1 681	1 096	30	4 914
Nezaměstnanost nad 12 měsíců	1 482	1 246	766	18	3 512
Volná pracovní místa k 31.3.2008	487	259	212	xxx	958
Míra nezaměstnanosti (%) k 31.3.2008	10,818	9,783	9,218	xxx	10,078

Celkově míra nezaměstnanosti v okrese Hodonín už dva a půl roku klesá, nejlepší situace je na Veselsku. Naopak, nejhůře se práce v posledních letech sháněla na Hodonínsku. Vzhledem k velmi příhodným podmínkám pro zemědělství mají v okrese dlouholetou tradici specializovaná zemědělská výroba a zpracovatelství. Hustá silniční i železniční síť,

dobrá dopravní dostupnost, existence průmyslových zón i v menších sídlech okresu a netradiční odvětví cestovního ruchu jako lázeňství a vinařská a vodní turistika jsou předpokladem pro vznik nových pracovních míst. Nabídka volných pracovních míst v roce 2007 byla co do počtu podstatně širší než v letech předchozích.

Pro účely tvorby pracovních míst byly vyhrazeny nemalé prostředky v rámci aktivní politiky zaměstnanosti (APZ) a Programu pro tvorbu nových pracovních míst v regionech nejvíce postižených nezaměstnaností. Míra nezaměstnanosti v roce 2007 významně klesla.

7.3 Nabídka trhu práce pro potřeby firmy Šebesta spol. s r.o.

Technické firmy se v současné době potýkají s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Firmy často zadávají do svých nabídek praxi přímo jako podmínku. Podle webových stránek úřadů práce s nabídkami volných míst a údajů jejich pracovníků je neustálá poptávka po kvalifikovaných dělnických profesích pro strojírenství a stavebnictví. Největší zájem je o kovoobráběče, svářeče a celou řadu dalších strojírenských profesí. Ve stavebnictví neustále chybějí vyučení zedníci a omítkáři. Zájem o kvalifikované řemeslníky uvádějí i personální agentury z celé České republiky. Na předních místech v kategorii vyučení a střední vzdělání se objevují stále tytéž profese: zámečnický, obráběč, klempíř, svářeč, soustružník, lakýrník. Pracovní místo také poměrně snadno naleznou skladníci a pokladníci. Velký zájem ze strany výrobních i obchodních firem je o schopné obchodníky od absolventských pozic po top management. To shodně potvrzují úřady práce, personální agentury i skladba inzerátů. Poptávka je po obchodních zástupcích, manažerech i obchodních ředitelích. Nároky na dosažené vzdělání se samozřejmě liší podle zařazení, pro úspěšnost v oboru je však důležitý obchodní duch a schopnost nabídnout a prodat. Firmy jsou dnes schopné vyrobit kvalitní zboží, ale důležité a klíčové je uspět s ním na trhu. Problém s nalezením zaměstnání nemají ani specialisté na informační technologie, programátoři, konzultanti, správci sítí. Podobně jako u obchodníků je zájem o absolventy středních a vysokých škol. Nezbytnou podmínkou je aktivní znalost alespoň jednoho světového jazyka.

Nejvíce chybí firmám pracovníci ve strojírenských a stavebních profesích, kde v profesi zámečnický chybí na trhu práce téměř 30 %, dále obráběčů kovů téměř 17 % pracovníků, přičemž jenom tyto dvě skupiny představující téměř polovinu (47 %) pracovníků žádaných profesí. Paradoxně tyto obory školy nabízejí minimálně. Je to způsobeno převážně

nezájmem rodičů o tyto řemeslné profese. Východiskem z této situace je otevření trhu práce pracovníkům ze zahraničí (východní Evropy, Asie).

Další skupinou, která tvoří téměř 14 % jsou stavební profese jako je zedník, obkladač, tesař, lešenář. Pak následuje další skupina tzv. „černá řemesla“: montážníci strojů a zařízení s (11,3 %) a obsluhy strojů a zařízení s (8 %). Chybí také příbuzné profese – mechanici elektrotechnických zařízení, pracovníci s kůžemi, prodavači, elektrikáři a knihaři. Kromě řemeslných profesí je největší nedostatek strojařů, stavebních inženýrů, konstruktérů, technologů, tedy víceméně stejných odvětví, jenž byla výše uvedena. Prognóza vývoje poptávky na trhu práce je velmi složitá, přesto lze odhadnout, že i v příštích několika letech bude trvat zájem o výše uvedené profese. Dalším nedostatkem trhu práce je kromě pracovníků uvedených profesí, také nízká řemeslná zručnost, samostatnost, adaptabilita, nerozhodnost a neochota převzít zodpovědnost, neochota práce mimo sídlo firmy nebo v zahraničí (dojíždění, odloučení) a loajalita vůči zaměstnavateli.

Tab. 17. Poptávka na trhu práce v roce 2007 [MPSV]

Profese	Podíl profese chybějící
Zámečnick	30 %
Obráběč kovů	17 %
Stavební profese (zedník, tesař, obkladač, lešenář...)	14 %
Montáž a obsluha strojů a zařízení (tzv. černá řemesla)	19,3 %
Ostatní profese	19,7 %

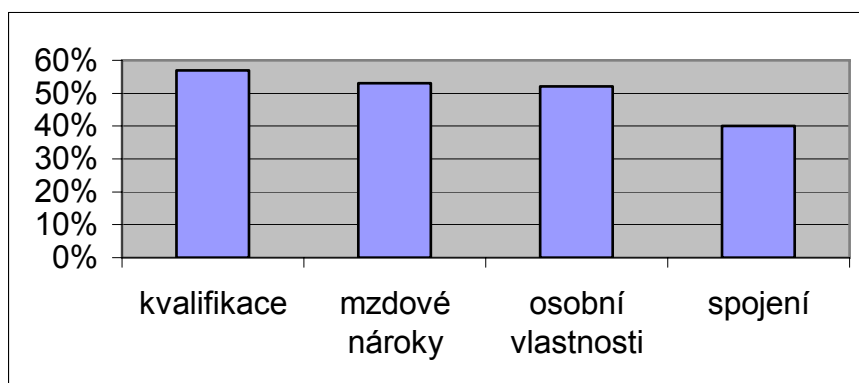
Mezi problémy se získáváním řemeslníků uvádějí firmy nejčastěji nevyhovující odbornou kvalifikaci (57 %), dále nepřiměřené mzdové nároky uchazečů o zaměstnání (53 %), jejich nedostatečné osobnostní vlastnosti (52 %) a špatné spojení do práce (40 %).

V některých otázkách (pracovní doba, práce přesčas) dochází k protichůdným názorům, daným na jedné straně zákoníkem práce a na druhé straně snahou podniků o konkurenceschopnost a dosažení zisku. Neochota pracovat přesčas a o víkendech vede firmy k přesouvání výrob z ČR do Číny.

Analýzou potřeb rozvoje lidských zdrojů ve firmě Šebesta spol.s r.o. v kapitole 6 byla zjištěna potřeba konkrétních pracovních míst. Firma má tedy zájem o jednoho zásobovače, jednoho konstruktéra, jednoho manažer IMS a dva svářeče (svařování v ochranné atmosféře).

Tabulka 22 Přehled kvalitativních profesních požadavků a problémů při získávání nových pracovníků [MPSV]

Nejdůležitější kvality uchazečů řemeslných profesí:	Největší problémy se získáváním nových pracovníků:
<ol style="list-style-type: none"> 1. zodpovědnost za práci 2. řemeslná zručnost 3. adaptabilita na nové úkoly 4. schopnost týmové práce 5. samostatnost 6. komunikační schopnosti 7. práce s počítačem 8. znalost cizích jazyků 	<ol style="list-style-type: none"> 1. nevyhovující odborná kvalifikace 2. nepřiměřené mzdové nároky uchazečů 3. nedostatečné osobní vlastnosti 4. špatné spojení do práce 5. neochota pracovat přesčas 6. některé profese nejsou k dispozici 7. nevyhovující pracovní doba 8. neochota pracovat ve směnách



Graf č. 7. Problémy se získáváním řemeslníků

V rámci obsazení těchto pozic oslovila firma ÚP Hodonín, se kterým dlouhodobě spolupracuje. Protože ÚP Hodonín nabízí pouze omezené množství uchazečů, využila firma služeb personální agentury CC Systems. Další možností bylo oslovení potenciálních pracovníků formou inzerce, kdy firma získala tímto způsobem dva potenciální zaměstnance, konkrétně jednoho zásobovače a manažera IMS.

Kromě požadovaných pracovníků nabízí trh práce především absolventy, ti většinou nesplňují v plné míře kvalifikační požadavky (nutnost doškolování). Další skupinou jsou osoby se zdravotním postižením, kde je pro firmu nedostatkem nemožnost nasazení plného pracovního výkonu, eventuelně práce přesčas.

Agentura nabízí z velké míry profesionální pracovníky, kteří jsou velmi drazí a navíc nejsou okamžitě k dispozici (musí se čekat až ukončí stávající pracovní poměr v jiné firmě).

Trh práce tedy nabídl firmě Šebesta dostatečné množství zájemců, nyní je nutné zjistit, zda všichni splňují podmínky pro obsazení požadovaného pracovního místa. Vedení firmy rozhodlo, že provede s jednotlivými uchazeči pohovor a kvalifikační test, což je popsáno v kapitole 7.3.

7.4 Dotazníkové šetření adaptability lidského zdroje na podmínky firmy Šebesta spol. s r. o.

Jak již bylo výše uvedeno, proběhlo ve firmě Šebesta dotazníkové šetření za účelem zjištění výchozí situace pro rozvoj lidských zdrojů. Z celkového počtu 50 distribuovaných dotazníků bylo vyplněno a odevzdáno 25 dotazníků. Z dotazníků vyplynulo:

Počet navrácených dotazníků: 25, z toho 10 zájemců o profesi zásobovač, 7 o profesi manažer IMS, 5 o profesi konstruktér a 3 zájemci o profesi svářeč. Dále byl se všemi uchazeči proveden pohovor a kvalifikační test, kterého se zúčastnil níže uvedený počet osob.

U profese zásobovač 9 uchazečů, vyhovělo 2, bude přijat 1 jako zásobovač a jeden jako řidič. Zbývající nevyhověli z těchto důvodů: u pěti uchazečů byly vysoké mzdové požadavky a nutnost rozvázání trvalého pracovního poměru u současného zaměstnavatele, jeden uchazeč měl záznam v rejstříku trestů, jeden uchazeč nemá platné řidičské oprávnění skupiny C.

U profese manažer IMS 5 uchazečů, vyhověl 1, bude přijat 1. Ze zbývajících uchazečů nevyhověli dva z důvodu neakceptovatelného požadavku náborového příspěvku 100 tis. Kč, další dva nesplňovali požadavek zaměření vysokoškolského vzdělání.

U profese konstruktér 4 uchazeči, nevyhověl žádný, situace bude dále řešena ve spolupráci s ÚP tak, aby do šesti měsíců od přiznané dotace byla tato pozice obsazena. Uchazeči nesplnili základní kvalifikační předpoklady a nebyli ochotni doplnit si další vzdělání se zaměřením na danou specializaci, přitom vysoké finanční nároky.

U profese svářeč 3 uchazeči, vyhověl 1, bude přijat jeden, ostatní nevyhověli z důvodu vysokých finančních požadavků a v jednom případě z důvodu vysokého věku a neochoty doplnění kvalifikace (60 let).

Vzhledem k tomu, že firma potřebuje získat pro profesi svářeče dva pracovníky a trh práce poskytl pouze jednoho, bylo nalezeno řešení ve výsledku šetření u vlastních zaměstnanců. V případě jednoho pracovníka vyplynula možnost rekvalifikace a to z pozice řidič na pozici svářeč. Tento pracovník se tedy rekvalifikuje. Na uvolněnou pozici řidič bude přijat pracovník z uchazečů o profesi zásobovač, který o toto pracovní zařazení projevil zájem.

Dotazníkové šetření bylo nutné také pro stanovení témat, způsobu a potřebu vzdělávacích aktivit (rekvalifikací), které jsou z hlediska dalšího rozvoje firmy podstatné.

Tab. 18. Vzdělávací aktivity – zájem cílových skupin, tj. současných zaměstnanců firmy (vzdělávání v oblasti počítačových dovedností)

Aktivita	Počet zaměstnanců se zájmem o aktivitu	Procento zájemců z vrácených dotazníků
Vzdělávání v oblasti počítačových dovedností		
Základy využití PC, operační systémy	18	72%
Vzdělávání počítačových dovedností	18	72, %
Práce se soubory, práce v síti	10	40 %
Zpracování dokumentů pomocí MS Office (Word, Excel)	16	64 %
Počítačové navrhování a konstrukce CAD, CAM	4	16 %

Tab. 19. Ostatní odborné vzdělávání

Aktivita	Počet zaměstnanců se zájmem o aktivitu	Procento zájemců z vrácených dotazníků
Ostatní odborné vzdělávání		
Sváření v ochranné atmosféře argon	4	16 %
BOZP školení	20	80 %

8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ SMĚREM K ZÍSKÁNÍ DOTACE Z OP LZZ

Cílem této práce je nejen analyzovat potřebu pracovních míst ve firmě, ale i možnosti získání finančních prostředků k jejich vytvoření. Jako nejvhodnější se jeví využití finančních prostředků z strukturálních fondů EU, konkrétně Evropského sociálního fondu, prostřednictvím OP LZZ, přičemž je nutné dodržet stanovené podmínky. Mezi tyto podmínky patří:

- vytvoření minimálně pěti pracovních míst
- udržení vytvořených pracovních míst po dobu minimálně tří let
- vytvoření pracovní místa do šesti měsíců od schválení žádosti o dotaci

Dle podmínek OP LZZ se vytvořeným pracovním místem se rozumí:

- nové pracovní místo u zaměstnavatele podpořené formou úhrady mzdových nákladů.
- nové pracovní místo pro sebezaměstnání (OSVČ) podpořené prostřednictvím vzdělávání a podpůrných služeb (např. informativních, poradenských, analytických) (pracovní místa pro sebezaměstnání nelze podporovat formou příspěvku na zařízení a vybavení ani formou mzdových příspěvků).
- pracovní místo u zaměstnavatele vytvořené v souvislosti s projektem, které představuje čistý nárůst pracovních míst a na které nejsou poskytovány mzdové příspěvky za předpokladu, že toto místo není financováno z jiných veřejných zdrojů (např. APZ) a že je v projektu jasně zdůvodněno, jak bude projekt přínosný pro vytvoření pracovního místa.

V rámci popsaných prioritních os v teoretické části 1 budou vyhlašovány výzvy pro předkládání grantových a individuálních projektů. Na základě výzvy k předkládání žádostí o finanční podporu budou moci subjekty v ní vyjmenované (jejich výčet se bude u jednotlivých oblastí podpory lišit) předkládat návrhy svých projektů.

Další možností získání finanční podpory na vytvoření pracovních míst je využít dotací v rámci aktivní politiky zaměstnanosti. Všeobecná kritéria pro poskytování finančních

příspěvků v rámci aktivní politiky zaměstnanosti s přihlédnutím k efektivnímu, hospodárnému a účelnému využití prostředků státního rozpočtu jsou:

1. aktivní politiku zaměstnanosti (APZ) uplatňuje úřad práce v souladu se zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, vyhláškou č. 515/2004 Sb., o hmotné podpoře na vytváření nových pracovních míst a hmotné podpoře rekvalifikace nebo školení zaměstnanců v rámci investičních pobídek, vyhláškou č. 518/2004 Sb., kterou se provádí zákon o zaměstnanosti a vyhláškou č. 519/2004 Sb., o rekvalifikaci uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání a o rekvalifikaci zaměstnanců.

2. případné finanční příspěvky jsou poskytovány ze státního rozpočtu na APZ v příslušném roce, a to na pracovní místa, která budou obsazena (po dohodě s úřadem práce) uchazeči o zaměstnání, doporučenými úřadem práce, jimž nelze jiným způsobem zabezpečit vhodné pracovní uplatnění.

3. pro účely uplatnění nástrojů APZ se za nově zřízené společensky účelné pracovní místo (SÚPM) považuje nové pracovní místo u zaměstnavatele vzniklé navýšením početního stavu zaměstnanců, přičemž nedošlo po dobu nejméně jednoho roku před podáním návrhu na zřízení SÚPM ke snížení stavu zaměstnanosti. Za nové SÚPM se považuje také pracovní místo pro uchazeče o zaměstnání, který začne vykonávat samostatnou výdělečnou činnost (OSVČ).

4. příjemcem finančního příspěvku z APZ může být uchazeč o zaměstnání (budoucí OSVČ) a jakýkoliv zaměstnavatel mimo organizační složky státu a jimi řízené organizace, politické strany a hnutí a státní fondy. Příspěvkové organizace zřízené obcí či krajem mohou být příjemcem finančního příspěvku pouze prostřednictvím svého zřizovatele.

Na základě sjednocení postupů v rámci Jihomoravského kraje došlo k těmto změnám s platností od 1.3.2008.

Výše příspěvku činí 11.000,- Kč měsíčně na jednoho uchazeče o zaměstnání umístěného na vedlejší pracovní poměr. Příspěvek se poskytuje nejdéle po dobu 12 po sobě jdoucích měsíců.

Získání finanční podpory z ESF je časově a administrativně náročné, fond však nabízí příspěvek na pracovní místo až na dobu tří let a výše příspěvku může být vyšší než 11.000,- Kč v porovnání s programem APZ. Navíc je tato administrativa plně hrazena z fondů EU.

Doporučuji firmě Šebesta spol. s r.o. vyčkat na výzvu OP LZZ a vytvořit tato pracovní místa v rámci budoucího projektu na rozvoj lidských zdrojů, jehož cílem by bylo zavedení systému rozvoje lidských zdrojů (vzdělávání) ve společnosti Šebesta spol. s r. o. a také vytvoření potřebných pracovních míst. Dalším cílem by bylo zvýšení vzdělanostní úrovně majitele i zaměstnanců, prostřednictvím něhož by pak firma měla dosáhnout vyšší adaptability a konkurenceschopnosti. Protože stávající situace ve firmě vyžaduje rychlé řešení, doporučuji jako dočasné východisko výpomoc (OSVČ, brigádní pracovníky apod.).

8.1 Nákladová analýza

Analýzou potřeb rozvoje lidských zdrojů ve firmě Šebesta spol.s r.o. v kapitole 6 byla zjištěna potřeba konkrétních pracovních míst. Požadovaná pracovní místa byla: jeden zásobovač, jeden konstruktér, jeden manažer IMS a dva svářeči (svařování v ochranné atmosféře). Prostřednictvím inzerce se firmě podařilo získat manažera IMS a jednoho svářeče, z nabídky úřadu práce vyhověli dva lidé, oba pro profesi zásobovač. Jak již bylo uvedeno výše, protože firma potřebuje získat pro profesi svářeče dva nové pracovníky a při hledání pracovníků na trhu práce bylo obsazeno pouze jedno pracovní místo, našla firma řešení ve výsledcích dotazníkového šetření a bude rekvalifikovat vlastního zaměstnance.

Konstruktéra bude firma nadále poptávat a to jak formou inzerce, tak spoluprací s ÚP. Doporučuji firmě, aby zvážila možnost přijat na pozici konstruktéra mladého člověka s minimem praxe a vychovat si ho k obrazu svému, než hledat na trhu zkušeného odborníka s dlouholetou praxí, který už rozhodně není tak tvárný. Další možností by bylo pokusit se vytipovat schopného člověka z řad vlastních zaměstnanců a přeškolit ho.

Tab. 20 Náklady spojené s obsazením profese manažer IMS

Druh nákladu	Výše nákladu v Kč / 1 rok
Mzdové náklady celkem	445 500
Povinné odvody sociálního a zdravotního pojištění 35 %	155 925
Benefity: příspěvek na stravování, penzijní připojištění, mobilní telefon pro soukromé účely	11 500
Zákonné pojištění	1 400
Celkové předpokládané náklady	614 325

Tab. 21 Náklady spojené s obsazením profese zásobovač

Druh nákladu	Výše nákladu v Kč / 1 rok
Mzdové náklady celkem	222 000
Povinné odvody sociálního a zdravotního pojištění 35 %	77 700
Benefity: příspěvek na stravování, penzijní připojištění	7 900
Zákonné pojištění	1 400
Pracovní oděv, pracovní obuv, ochranné pracovní pomůcky	1 300
Celkové předpokládané náklady	310 300

Tab. 22 Náklady spojené s obsazením profese svářeč

Druh nákladu	Výše nákladu v Kč / 1 rok
Mzdové náklady celkem	171 775
Povinné odvody sociálního a zdravotního pojištění 35 %	60 122
Benefity: příspěvek na stravování, penzijní připojištění	7 900
Zákonné pojištění	1 400
Pracovní oděv, pracovní obuv, ochranné pracovní pomůcky	1 700

Celkové předpokládané náklady	242 897
--------------------------------------	----------------

Tab. 23 Náklady spojené s obsazením profese řidič

Druh nákladu	Výše nákladu v Kč / 1 rok
Mzdové náklady	226 000
Povinné odvody sociálního a zdravotního pojištění 35 %	79 100
Benefity: příspěvek na stravování, penzijní připojištění	7 900
Zákonné pojištění	1 400
Pracovní oděv, pracovní obuv, ochranné pracovní pomůcky	1300
Celkové předpokládané náklady	315 700

Tab. 24 Předpokládané náklady spojené s obsazením profese konstruktér

Druh nákladu	Výše nákladu v Kč / 1 rok
Mzdové náklady	256 500
Povinné odvody sociálního a zdravotního pojištění 35 %	89 775
Benefity: příspěvek na stravování, penzijní připojištění, mobilní telefon pro soukromé účely	10 300
Zákonné pojištění	1 400
Předpokládané náklady spojené s poptáváním konstruktéra celkem	50 800
Celkové předpokládané náklady	408 775

Tab. 25 Přehled nákladů spojených s poptávkou konstruktéra

Druh nákladu	Kč
portál ministerstva práce a sociálních věcí (porta.mpsv.cz)	zdarma
Inzerát v regionálním tisku (82 x 160 mm) cca 6000 Kč / 3 opakování (firma předpokládá inzerovat jednou měsíčně po dobu 4 měsíců)	24 000
Inzerát na www.jobs.cz cca 6000 Kč / měsíc (předpokládaná doba inzerce 4 měsíce)	24 000
Administrativní náklady (za období 4 měsíců)	2 800
Celkem	50 800

Firma Šebesta využije především portál ministerstva práce a sociálních věcí, inzerci v regionálním tisku a na www.jobs.cz, kdy předpokládá náklady na obsazení pozice konstruktér včetně administrace v celkové výši 50 800 Kč.

Celková výše ročních nákladů na uvedené pracovní pozice činí 1 891 997 Kč.

Z důvodu snížení rizika (zamítnutí dotace) se bude firma podílet na financování projektu ve výši 25 % z celkové částky. Pokud by žádost o dotaci z ESF byla zamítnuta, musela by firma tyto aktivity financovat z vlastních zdrojů. Protože je v účetnictví firmy Šebesta spol. s r.o. vykazován poměrně vysoký zisk, jeví se tato možnost jako reálná.

Pro motivaci a získávání zaměstnanců mají firmy k dispozici celou řadu zaměstnaneckých výhod. S jejich pomocí lze výrazně zvýšit ohodnocení zaměstnanců. Oproti běžnému zvýšení mzdy lze však při stejném efektu výrazně ušetřit na mzdových nákladech. A to především díky daňovým úsporám a úsporám na sociálním a zdravotním pojištění na straně zaměstnavatele i zaměstnance. Kromě reálného příjmu umožňuje poskytnout zaměstnancům další nadstandardní služby nepeněžního charakteru. Firmy tak mohou svým zaměstnancům přispívat a motivovat je k zajištění na stáří, mohou jim poskytnout zajištění v nepříznivých životních situacích nebo zvýšit stravovací komfort.

V Česku poskytují nadstandardní zaměstnanecké výhody všem svým zaměstnancům převážně významné firmy z oboru bankovníctví, pojišťovnictví a telekomunikací. K těmto

podnikům se ale postupně přidávají i další firmy, které musí zvyšovat svoji atraktivitu na trhu pracovních sil, kde poptávka po kvalifikované pracovní síle výrazně převyšuje nabídku. Hodnota ročního příspěvku na zaměstnanecké benefity se většinou pohybuje v rozmezí 8 -12 tisíc Kč.

Základním motivačním prvkem zaměstnaneckých výhod je výhoda zajištění závodního stravování, tento druh benefitu poskytuje i firma Šebesta spol. s r.o., mezi další patří penzijní připojištění nebo kapitálové životního pojištění, rozvoj vzdělávání - nejenom že firma dává prostor pro vzdělávání zaměstnanců, ale zejména se na tomto vzdělávání sama finančně podílí (více než 3/4 potencionálních zaměstnanců projeví již při prvním pohovoru zájem o budoucí vzdělávání). Další výhodou jsou odměny za nadstandardní výkon, finanční podpora nových nápadů svých zaměstnanců, možnost užívat mobilní telefon pro soukromé účely (stanoven limit), možnost užívání služebního automobilu i pro soukromé účely. Pro zaměstnance je zde však povinnost platit z této výhody daň z příjmů. Každý kalendářní rok je zaměstnanci tak k příjmům připočteno jedno procento vstupní ceny automobilu, minimálně však tisíc korun. Další motivací pro zaměstnance může být fakt, že firma je finančně zdravá a dynamicky se rozvíjí, výhodou je prestiž firmy v oboru – což je pro zaměstnance záruka dobré reference při změně zaměstnání.

Nabídkou benefitů má firma možnost získat perspektivní zaměstnance a také motivovat stávající zaměstnance k vyšším výkonům a kreativitě, protože jen tak udrží krok s konkurencí.

Existence zaměstnaneckých výhod ve firmě je důležitým kritériem při posuzování atraktivity firmy v očích jejích zaměstnanců.

8.2 Riziková analýza

Při tvorbě pracovního místa je nutné v rámci rizikové analýzy vytipovat rizika spojená s vytvořením pracovního místa a jeho udržením.

Rozsah rizika: nízké = 0 – 30 %, střední = 31 – 65%, vysoké = 66% a více

1. Manažer IMS

Tab. 26 Manažer

Identifikace rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Opatření, řízení rizika
riziko odchodu zaměstnance z důvodu oslovení jinou firmou	střední	možný únik informací, ztráta pracovníka, porušení podmínek dotace	zjistit příčinu a důvody, které vedou k rozhodnutí o odchodu a vyhodnotit zjištěný stav, přijat další opatření zamezující odchodu pracovníka, zabránění úniku informací, uzavření pracovního poměru na dobu určitou, tak aby nemohlo dojít k porušení podmínek dotace, dostatečná motivace
riziko odchodu zaměstnance z důvodu malé možnosti profesního růstu	nízká	možný únik informací, ztráta pracovníka, porušení podmínek dotace	přehodnotit možnost splnění tohoto požadavku v požadovaném časovém horizontu v souladu s plánem rozvoje firmy
riziko pro firmu - únik strategických informací	střední	snížení konkurenceschopnosti, zkrácení předstihu před konkurencí, snížení přidané hodnoty	1. omezení přístupu k těmto informacím ve zkušební době, následně postupný přístup 2. smluvní zajištění o způsobu nakládání se

			strategickými informacemi
nesplnění předpokladů pro týmovou práci, nízká výkonnost	střední	ztráta pracovníka z důvodu propuštění	vhodné stanovení podmínek přijímacího řízení s důrazem na povahové, odborné vlastnosti a výkon

Dopad = porušení podmínek stanovených EU pro získání dotace.

Pokud bude společnost hledat náhradu za odcházejícího pracovníka, kterého např. jiná společnost přetáhla nebo odešel ze mzdových důvodů, bude ji to bez ohledu na zdroj a způsob vyhledávání nového zaměstnance stát více, než kdyby se pokusila dobrého pracovníka ve firmě udržet. Možná nabídne novému pracovníkovi nižší mzdu, než měl dosavadní zaměstnanec. Ale když spočítá veškeré náklady spojené s náborem nového pracovníka (odměna pro personální agenturu, náklady na inzerát, čas strávený při pohovorech s uchazeči, administrativní náklady, náklady na jeho zaškolení, dobu nutnou na seznámení se s firemní kulturou a novým pracovním místem atd.), vyplatí se motivovat finančně nebo různými bonusy stávajícího pracovníka.

2. Zásobovač

Tab. 27 Zásobovač

Identifikace rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Opatření, řízení rizika
riziko odchodu zaměstnance z důvodu oslovení jinou firmou	střední	možný únik informací, ztráta pracovníka, porušení podmínek dotace	zjistit příčinu a důvody, které vedou k rozhodnutí o odchodu a vyhodnotit zjištěný stav, přijat další opatření zamezující odchodu pracovníka, dostatečná motivace, uzavření pracovního poměru na dobu určitou
riziko pro firmu - nedostatečná komunikace, neschopnost týmové práce, nízká výkonnost	nízká	ztráta pracovníka z důvodu propuštění, porušení podmínek dotace	vhodné stanovení podmínek přijímacího řízení s důrazem na povahové, odborné vlastnosti a výkon
riziko pro firmu – možnost zpronevěry a zcizení svěřených prostředků	střední	finanční ztráta, ztráta pracovníka, porušení podmínek dotace	smlouva o hmotné odpovědnosti, zvýšená kontrola dokladů a evidence objednávek a nákupů/prodejů

3. Konstruktor

Tab. 28 Konstruktor

Identifikace rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Opatření, řízení rizika
riziko odchodu zaměstnance z důvodu oslovení jinou firmou	střední	možný únik informací, ztráta pracovníka, porušení podmínek dotace	zjistit příčinu a důvody, které vedou k rozhodnutí o odchodu a vyhodnotit zjištěný stav, přijat další opatření zamezující odchodu pracovníka, zabránění úniku informací, dostatečná motivace.
riziko pro firmu – nesplnění očekávané odbornosti a kvalifikace	nízká	ztráta pracovníka z důvodu propuštění, porušení podmínek dotace	Vhodné stanovení podmínek přijímacího řízení s důrazem na povahové, odborné vlastnosti a výkon
riziko pro firmu v rámci úniku strategických informací	střední	snížení konkurenceschopnosti, zkrácení předstihu před konkurencí, snížení přidané hodnoty	1. omezení přístupu k těmto informacím ve zkušební době, následně postupný přístup 2. smluvní zajištění o způsobu nakládání se strategickými informacemi

riziko pro firmu – následky nekvalitního projektu (zmetek při výrobě až havárie při provozu)	střední	finanční ztráty, ztráta dobrého jména firmy a ohrožení zdraví a životů	pojištění firmy i pracovníka na tyto škody, zvýšená kontrola kvality odváděné práce (průběžná kontrola projektu i všech operací výroby)
--	---------	--	---

4. Svářeč

Tab. 29 Svářeč

Identifikace rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Opatření, řízení rizika
riziko odchodu zaměstnance z důvodu oslovení jinou firmou	střední	možný únik informací, ztráta pracovníka, porušení podmínek dotace	zjistit příčinu a důvody, které vedou k rozhodnutí o odchodu a vyhodnotit zjištěný stav, přijat další opatření zamezující odchod pracovníka, dostatečná motivace
riziko pro firmu – nesplnění očekávaného výkonu a kvality	střední	ztráta pracovníka z důvodu propuštění, porušení podmínek dotace	vhodné stanovení podmínek přijímacího řízení s důrazem na povahové, odborné vlastnosti a výkon a s důrazem na reference od předchozích majitelů
po zapracování a zjištění stavu přehnaný požadavek na výši mzdy nad rámec smluvního ujednání	střední	zvýšené náklady	nutnost zvýšení výkonu práce, lepším technickým vybavením a zlepšovateľským řešením a tím snížit náklady
nesplnění očekávaného výkonu vlastního pracovníka po rekvalifikaci, adaptabilita na nové pracovní místo	nízká	zvýšené náklady v rámci rekvalifikace	vhodný výběr zaměstnance na obsazení daného pracovního místa, zjistit zda vyhovuje ještě před rekvalifikací

5. Řidič

Tab. 30 Řidič

Identifikace rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Opatření, řízení rizika
riziko odchodu zaměstnance z důvodu oslovení jinou firmou	střední	možný únik informací, ztráta pracovníka, porušení podmínek dotace	zjistit příčinu a důvody, které vedou k rozhodnutí o odchodu a vyhodnotit zjištěný stav, přijat další opatření zamezující odchodu pracovníka, dostatečná motivace.
riziko pro firmu – neplnění odpovědnosti za svěřené vozidlo	nízká	finanční ztráta, zvýšené náklady	vypracovat interní předpis obsahující popis jednotlivých požadovaných činností, plán údržby, oprav, stanovení limitů PHM, pracovní náplň
riziko pro firmu – škody způsobené v případě havárie (škoda na vozidle, přepravovaném zboží, újma na zdraví) sobě nebo jiným)	střední	finanční ztráta, zvýšené náklady, ohrožení plnění plánu výroby	vypracovat metodiku postupu při vzniku takové situace, pojištění firmy i pracovníka pro případ vzniku škody
škody způsobené zneužíváním svěřeného vozidla	střední	finanční ztráta, zvýšené náklady	důsledná kontrola schválených pracovních cest např. i pomocí speciálního software pro sledování firemních vozidel

Dalším možným rizikem pro firmu je posilující koruna – objemy finančních prostředků vyčleněné Evropskou komisí pro ČR jsou stanoveny v eurech, se sílicí korunou tedy klesá podpora vyjádřená v české měně. Celková výše podpory pro české firmy tedy se sílicí korunou klesá. Proti tomuto riziku je možné pouze jediné opatření – že firma mírně nadhodnotí rozpočet projektu. Je zde však riziko, že pak projekt bude zamítnut, protože se hodnotitelům projektu bude zdát, že výše požadovaných finančních prostředků neodpovídá cenám v místě a čase obvyklým.

Vzhledem k tomu, že firma má výrobu svých výrobků založenou na vlastním know how (vývoj, výroba, prodej včetně zajištění montáže, záruční i pozáruční servis), řídí se filosofií zajistit tyto činnosti vlastními pracovníky. Pro splnění všech povinností vůči zákazníkovi vyplývajících z uzavřených obchodních smluv je nutný rozvoj, trvalé vzdělávání a školení vlastních pracovníků. Aby firma navenek působila seriózně, flexibilně a odborně, je zde potřeba zastupitelnosti (pracovník vývoje nebo výroby může krátkodobě posílit servis apod.).

Převážnou část výroby tvoří technologická zařízení, která tuto filosofii vyžadují. Z těchto důvodů je pokrytí vzrůstající poptávky možné pouze rozšířením výroby a to jak v oblasti výrobních prostředků, tak v oblasti lidských zdrojů. Přesunutím výroby na jiné (externí) subjekty je z její povahy a její specifčnosti téměř nemožné. Řešení situace nárůstu zakázek v rámci kooperací je možné pouze dočasně a krátkodobě.

Firma Šebesta spol.s r.o. působí na trhu již od roku 1992, počet zaměstnanců od té doby vzrostl z původních dvanácti na dnešních 77. Tento fakt je dostatečným důkazem zkušeností firmy s řízením lidských zdrojů a tedy i určitou zárukou pro vytvoření optimálního prostředí k udržení pracovních míst a jejich dalšího rozvoje.

Z šetření stavu v oblasti rozvoje lidských zdrojů a získávání finančních prostředků ze strukturálních fondů EU vyplynulo, že žádný z pracovníků firmy Šebesta nemá s výše uvedeným teoretické ani praktické zkušenosti. Proto navrhuji, aby důkladnou analýzou lidských zdrojů ve firmě a následným zpracováním jedné projektové žádosti pro všechny požadované pozice byla pověřena externí organizace, konkrétně OHK Hodonín, která sídlí v pronajatých prostorách firmy Šebesta a má nejen bohaté zkušenosti se získáváním dotací, ale i kvalifikované pracovníky, kteří působí jako manažeři projektů a splňují kvalifikaci nezbytnou pro vypracování a zadministrování projektů. Dále doporučuji, aby OHK Hodonín byla pověřena zpracováním monitorovacích zpráv včetně vypracování závěrečné

zprávy celého projektu, a aby za firmu Šebesta spol. s r.o. byl jmenován pracovník jako koordinátor projektu a to buď vedoucí personálního oddělení nebo vedoucí provozu a stanoven rozsah odpovědnosti za tento projekt.

Základem pro získání dotace z OP LZZ je kvalitně zpracovaná projektová žádost. V této žádosti je pak nezbytné poukázat na potřebu firmy získat pracovníky pro uvedené profese. Jako podklad pro toto bude sloužit důkladně provedená analýza stávajících lidských zdrojů a kompetencí jednotlivých pracovních pozic. Z hlediska podmínek OP LZZ hraje významnou roli skutečnost, že se firma rozhodla získat dotaci na vzdělávání pracovníků v profesích, jichž je na trhu práce nedostatek. Tuto skutečnost doloží firma v projektové žádosti statistickými údaji.

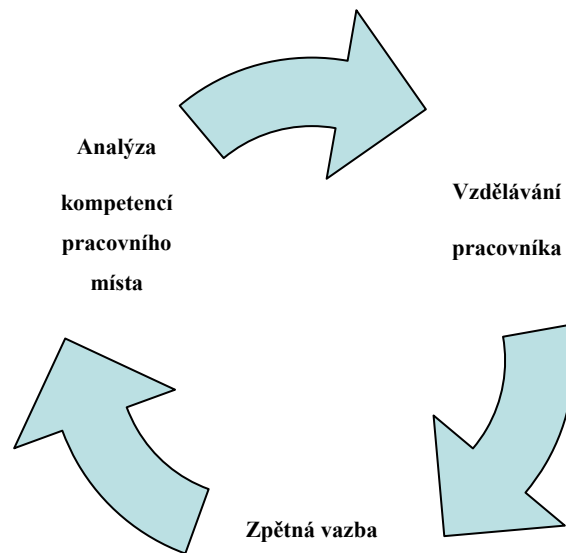
Dalším z předpokladů pro úspěšné získání dotace je prokázání finančního zdraví žadatele, což nebude díky dlouhodobým příznivým výsledkům hospodaření firmy Šebesta žádný problém (finanční zdraví prokáže firma předložením kopií daňových priznání za minulá období). V žádosti je také nutné uvést způsob, jakým firma zajistí udržitelnost nově vzniklých pracovních míst minimálně po dobu 3 let. Tuto skutečnost může firma prokázat např. výčtem nasmlouvaných zakázek.

Jedním z velmi významných faktorů pro úspěšné získání dotace je kvalitně sestavený rozpočet projektu. Jeho přibližná struktura je vždy součástí podmínek konkrétního OP. Obecně lze však říci, že podporované jsou ty projekty, v nichž je významná část finančních prostředků věnována na vznik nových pracovních míst či konkrétní vzdělávací aktivity a menší část na výdaje spojené s administrativou projektu.

Podle podmínek konkrétní výzvy pro předkládání projektů v rámci OP LZZ by měla také firma zvážit, zda bude žádat o dotaci ve 100 % nebo zda se na projektu bude částečně finančně podílet. Zapojením spolufinancování se totiž významně zvyšuje šance firmy na získání dotace (zjednodušeně lze říci, že čím vyšší podíl vlastního spolufinancování, tím vyšší šance na získání dotace).

Jak jsem již uvedla, základem pro zajištění efektivního rozvoje lidských zdrojů ve firmě je velmi kvalitní vstupní analýza kompetencí každého pracovního místa. Teprve v případě, že firma přesně ví, jaké kvalifikační požadavky a vlastnosti musí pracovník dané profese splňovat, lze tohoto pracovníka efektivně vzdělávat. Následně tj. po proškolení daného pracovníka a jeho zapracování do praxe zajistit zpětnou vazbu, tedy provést analýzu, zda

pracovník splňuje požadavky kladené na dané pracovní místo. Tento neustále se opakující 360 - ti stupňový model - viz obrázek č. 3 vytvoří ve firmě dynamický systém rozvoje lidských zdrojů, čímž bude splněn záměr firmy zajistit kvalifikované pracovníky.



Obr. 3. 360° model

ZÁVĚR

Při hodnocení výše uvedených programů jsem došla k závěru, že největším nedostatkem je jejich administrace a zdlouhavé procesy, které některé podnikatele od programů odrazují. Proto by se do budoucna měly řídicí orgány zamyslet nad tím, jak zjednodušit příručky pro příjemce a snížit počet požadovaných dokumentů, ulehčí práci jak sobě tak i zájemcům o podporu. Jedním z možných opatření pro odstranění neúměrné administrativní zátěže je dle mého názoru změna přístupu k posuzování oprávněných výdajů ve vztahu k realizovaným cílům projektu. Myslím, že způsobilost dokladů není až tak důležitá, naopak jen příjemcům a poskytovatelům dotací její zkoumání a dokladování zbytečně přiděluje práci, což snižuje efektivitu využití dotačních prostředků. Kdyby byly kontrolovány spíše výsledky projektu než jednotlivé doklady, každý realizátor by si s poskytnutými prostředky hospodařil dle svého uvážení a kdyby dokázal dosáhnout slíbených výsledků s menšími náklady, byly by mu ušetřené prostředky odměnou za jeho šikovnost. Nutnou podmínkou by však muselo být kvalifikované posouzení přiměřenosti poskytovaných finančních prostředků slibovaným výsledkům projektu. Myslím, že by se mezi úředníky, kteří tráví většinu své pracovní doby přehrabováním se v hromadách účetních dokladů, by se našli tací, které by bylo možné rekvalifikovat na odhadce přiměřenosti nákladů.

Největší slabinou ESF v ČR je administrace ze strany Ministerstva práce a sociálních věcí. MPSV jako řídicí orgán ESF selhalo a administraci nezvládá. Konkrétním příkladem je např., že peníze jsou vypláceny s 6 – 10 měsíčním zpožděním po předložení monitorovací zprávy, firmy pak musí projekty předfinancovat z vlastních zdrojů. Tato skutečnost je pak pro malé podniky překážkou pro předložení žádosti o dotaci, pro střední či velké podniky je pak značnou komplikací v jejich cash flow. Problémem je také samotná struktura monitorovacích zpráv a požadované dokumenty. Soukromé firmy jsou zvyklé na naprosto odlišný (efektivní) styl práce a kontakt s administrací ESF v ČR pak bývá velmi bolestný. Pro malou firmu, která má např. 2-3 zaměstnance je vlastně nemožné získat finanční prostředky na vzdělávání ze strukturálních fondů, protože projekt, kdy zaměstná 1 projektového manažera na celý úvazek, aby administroval projekt pro 2-3 lidi, jí nikdo neschválí. V tomto případě tedy navrhuji vytvořit společenstvo podnikatelů pro účely vzdělávání zaměstnanců – např. se spojí 10 svářečských firmiček, vytvoří spolek

a společně předloží projekt. Jeden z nich bude předkladatel a ostatních 9 bude v projektu partnery.

Další možnosti zlepšení vidím v kvalitě lidí zabývajících se touto administrací. Dochází zde k velké fluktuaci a stát si nedovede udržet schopné lidi, kteří by mu zajišťovali hladký průběh operačních programů (60 – 70 % odchází po 1 – 2 letech do soukromé sféry).

Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, firma si plně uvědomuje dopad rozvoje lidských zdrojů a jeho efektivního využívání na její hospodářský výsledek. Podpora by umožnila překlenout prvotní finanční nápor při zavádění složitého a finančně náročného rozvoje lidských zdrojů ve firmě. Po skončení se předpokládá, že již budou ustanoveny struktury i systémy (po personální i technické stránce), které pak budou pokračovat a nadále se rozvíjet za plného financování ze strany firmy Šebesta spol. s r.o. Zvýšení by se také dalo předpokládat v oblasti výnosu z nabízených služeb, čímž by byla splněna další podmínka OP RLZ - zvýšení konkurenceschopnosti.

Doporučení pro firmu: V první řadě je to další projekt zaměřený na vzdělávání budoucích a stávajících zaměstnanců. Pokud to budou podmínky operačního programu dovolovat, jednalo by se o projekt, kdy bude přímá dotace na vytvořené pracovní místo. V případě, že ne, tak by se jednalo o obdobný projekt, jaký byl realizován, kdy budou přijati noví zaměstnanci s nevyhovující kvalifikací a ti budou prostřednictvím projektu proškoleni – to lze např. v případě svářečů.

V dnešní době je řízení lidských zdrojů součástí strategického řízení podniku a hlavním krédem je snižování nákladů. Toho lze dosáhnout kvalitou zaměstnanců, neboť podmínky pro podnikání (cena peněz, legislativa, zázemí...) mohou být nebo jsou pro firmy stejné, ale pouze kvalitní zaměstnanci dokáží vytvořit hodnotnou firmu.

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost je jednou z možností, jak získat finanční prostředky z EU, ale ještě chvíli potrvá, než ho firmy dokáží docenit. Málo se zatím prosazuje, že souběžně s investicemi do technologií nebo stavebních úprav je pro zvýšení konkurenceschopnosti nutné investovat i do lidí. Některé firmy to už pochopily a věřím, že i díky novým možnostem čerpat prostředky ze strukturálních fondů EU jich bude přibývat.

Zda rozšíření a rozvoj lidských zdrojů ve firmě Šebesta spol. s r.o. přinese požadovaný výsledek bych ráda zhodnotila v diplomové práci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Brožová, D.: *Společenské souvislosti trhu práce*. Praha: SLON. 2003. 140 s. ISBN 80-86429-16-4
- [2] Buchtová, B.: *Psychologie a nezaměstnanost zkušenosti a praxe*. Brno: Masarykova univerzita v Brně. 2004. 248 s. ISBN 80-210-3457-2
- [3] *BusinessInfo.cz* [online]. Czech Trade, 1997-2008 [cit. 2008-04-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/analyzy-statistiky/1000431/>>.
- [4] *Czechinvest* [online]. CzechInvest, 1994-2008 [cit. 2008-04-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/>>.
- [5] EQUALCR. *Iniciativa společenství equal* [online]. Ministersvo práce a sociálních věcí, 2006 , 13.3.2006 [cit. 2008-04-25]. Dostupný z WWW: <www.equalcr.cz>.
- [6] *Fondy evropské unie* [online]. Copyright, 2001-2006 [cit. 2008-04-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz>>.
- [7] KOTÝNKOVÁ, M, NĚMEC, O. *Lidské zdroje na trhu práce*. Havlíčkův Brod : Professional Publishing, 2003. 199 s. ISBN ISBN 80-86419-48.
- [8] Liška, V. a kol.: *Makroekonomie*. Havlíčkův Brod: Professional Publishing. 2004. 628 s. ISBN 80-86419-54-1
- [9] *Možnosti získání dotací pro zaměstnavatele* [online]. 2002. Copyright, 2002-2006 [cit. 2008-04-21]. Dostupný z WWW: <<http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/dotace>>.
- [10] MSFCR. *Evropský sociální fond v ČR* [online]. Ministersvo práce a sociálních věcí, 2006, 18.10.2007 [cit. 2008-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.esfcr.cz>>.
- [11] Němec, O.: *Lidské zdroje na trhu práce*. Praha: OECONOMICA. 2002. 151 s. ISBN 80- 245-0350-6
- [12] SPĚVÁČEK, V. a kol.: *Transformace české ekonomiky, politické, ekonomické a sociální aspekty*. Praha: LINDE. 2002. 525 s. ISBN 80-86131-32-7.
- [13] VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ , Olga. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v EU*. [s.l.] : Management press, 2004. 192 s. ISBN 8072610996.

- [14] WEBER, Jaromír, SRPOVÁ , Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. rozš. vyd. [s.l.] : Expert, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [15] Winkler, J. – Wildmannová M.: *Evropská unie, evropské pracovní trhy a průmyslové vztahy*. Praha: Computer Press. 1999. 143 s. ISBN 80-7226-195-9
- [16] Winkler, J. – Žižlavský, M.: *Český trh práce a Evropská strategie zaměstnanosti*. Brno: Masarykova univerzita v Brně ve spolupráci s výzkumným ústavem práce a sociálních věcí. 2004. 241 s. ISBN 80-210-3565-X

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
ESF	Evropský sociální fond
MSP	Malé a střední podniky
EU	Evropská unie
ČOV	Čistírny odpadních vod
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
RLZ	Rozvoj lidských zdrojů
TPV	Technická příprava výroby
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
FO	Fyzické osoby
PO	Právnícké osoby
APZ	Aktivní politika zaměstnanosti
ÚP	Úřad práce
SÚPM	Společensky účelná pracovní místa

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Priority a opatření OP RLZ 2004 – 2006 [10].....	12
Obr. 2. Organizační struktura firmy.....	37
Obr. 3. 360° model.....	75

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Celkový objem finanční pomoci z ESF 2004 – 2006 [10]	11
Tab. 2. Alokace prostředků z ESF (v EUR) [10].....	11
Tab. 3. Alokace prostředků z národních zdrojů - státní rozpočet (v EUR) [10].....	12
Tab. 4. Globální cíle OP RLZ a OP LZZ [10].....	13
Tab. 5. Specifické cíle OP RLZ a OP LZZ [10].....	14
Tab. 6. Struktura zaměstnanců podle věkového rozpětí.....	32
Tab. 7. Struktura zaměstnanců dle délky trvání pracovního poměru	33
Tab. 8. SWOT firmy Šebesta spol. s r.o.	38
Tab. 9. Počet ekonomicky aktivních MSP [MPSV]	43
Tab. 10. Počet zaměstnaných osob v MSP [MPSV].....	44
Tab. 11. SWOT postavení středních podniků na trhu ČR	45
Tab. 12. Největší firmy regionu v roce 2007	48
Tab. 13. Okres Hodonín v číslech [vlastní šetření]	50
Tab. 14. Statistika uchazečů o zaměstnání v okr. Hodonín dle času [MPSV]	50
Tab. 15. Uchazeči problematických skupin v okrese Hodonín [ÚP Hodonín].....	51
Tab. 16. Statistika nezaměstnanosti v regionech 31.3.2008 [MPSV]	52
Tab. 17. Poptávka na trhu práce v roce 2007 [MPSV].....	54
Tab. 18. Vzdělávací aktivity – zájem cílových skupin, tj. současných zaměstnanců firmy (vzdělávání v oblasti počítačových dovedností)	57
Tab. 19. Ostatní odborné vzdělávání	58
Tab. 20 Náklady spojené s obsazením profese manažer IMS	62
Tab. 21 Náklady spojené s obsazením profese zásobovač	62
Tab. 22 Náklady spojené s obsazením profese svářeč.....	62
Tab. 23 Náklady spojené s obsazením profese řidič.....	63
Tab. 24 Předpokládané náklady spojené s obsazením profese konstruktér.....	63
Tab. 25 Přehled nákladů spojených s poptávkou konstruktéra.....	64
Tab. 26 Manažer	66
Tab. 27 Zásobovač.....	68
Tab. 28 Konstruktér	69
Tab. 29 Svářeč	71
Tab. 30 Řidič.....	72

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1. Podíl vrácených a nevrácených dotazníků.....	29
Graf č. 2. Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě za posledních 5 let	31
Graf č. 3. Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání.....	32
Graf č. 4. Struktura zaměstnanců podle pohlaví.....	32
Graf č. 5. Počet zaměstnanců se zdravotním postižením.....	33
Graf č. 6. Vývoj počtu zaměstnanců v MSP v ČR	43
Graf č. 7. Problémy se získáváním řemeslníků	55