

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

SOKOLOV 2012

Eva Vojáčková

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozní ekonomická fakulta**

**katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost**

**Bc. Eva VOJÁKOVÁ**

© 2012 ZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení  
Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vojáčková Eva

Veřejná správa a regionální rozvoj nav.- Cheb

Název práce

**Operační program lidské zdroje a zaměstnanost**

Anglický název

**Operational Programm - Human resources and employment**

### Cíle práce

Cíl práce spočívá v sestavení a realizaci komplexního návrhu tvorby a implementace nových pracovních míst ve vebrané organizaci. V rámci cílů budou vytvořeny také finanční instrumenty, organizační a manažerské předpoklady, které umožní realizaci projektových výstupů.

### Metodika

Metodika bude zahrnovat aplikaci deskriptivní a analytické metody pro zhodnocení výchozího stavu. Pro tvorbu vlastních návrhů bude zapotřebí vytvořit empirický pramen pomocí techniky dotazování. V praktické části bude aplikována metody syntézy výsledků a interpretace pro praktické využití ve vybrané organizaci. V závěru bude využita metoda evaulvační a výkladová.

### Harmonogram zpracování

1. V prvním semestru bude formulován výzkumný problém, návrh cílů práce a metodický postup. Bude také připraven podkladový materiál k literární rešerši a zaveden výzkumný deník.
2. V druhém semestru bude připravena teoretická část (metodologie a literární rešerše). Současně bude připraven plán výzkumu a návrh postupu při verifikaci cílů nebo hypotéz.
3. Ve třetím semestru bude podle plánu realizován vlastní výzkum, sumarizace a vyhodnocení výsledků. Bude připravena praktická část diplomové práce a navrženy závěr a hodnocení výzkumu.
4. Ve čtvrtém semestru bude formulována výsledná verze textu diplomové práce. Následně bude provedena konečná kontrola textu, použitých zdrojů a vlastních závěrů.

### **Rozsah textové části**

60-80

### **Klíčová slova**

Evropská unie, Strukturální fondy, dotace, Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, analýza pracovních pozic, nákladová analýza, SWOT analýzy

### **Doporučené zdroje informací**

DELORS, Jacques: Ehrenpromotion Jacques Delors, „Gemeinsam das Grosse Europa bauen“ am 12. Mai 1994 an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität. Greifswald: Ernts-Moritz-Arndt-Universität, 1994. 29 s. ISBN 3-86006-075-9

DĚDEK, Oldřich: Historie evropské měnové integrace : od národních měn k euru. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008. 260 s. ISBN 978-80-7400-076-8

DUŠEK, Jiří: Historie a organizace Evropské unie. Vyd. 1. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007. 343 s. ISBN 978-80-86708-32-4

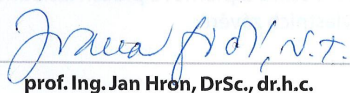
FONTAINE, Pascal: Nová idea pro Evropu: Schumanova deklarace. Vyd. 2. Praha: Informační centrum Evropské komise v České republice, 2001. 29. S. ISBN 80-238-7069-6

### **Vedoucí práce**

Toth Daniel, Ing. Mgr., Dr.

### **Termín odevzdání**

březen 2012

  
prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Vedoucí katedry





prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Děkan fakulty

V Praze dne 26.3.2012

## **Prohlášení**

Prohláuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně, pod vedením Ing. Daniela Totha, PhDr.

Všechnou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Berou na vědomí, že tato diplomová práce je majetkem ZU (autorský zákon č. 121/2000 Sb., § 60, odst. 1), bez jejího souhlasu nesmí být nic z obsahu práce publikováno.

Souhlasím s předem nastaveným způsobem zpřístupnění své práce v Univerzitní knihovně ZU.

V Praze, dne .....

.....í í í í í í í í í í í

Vlastnoruční podpis autora

**Podkování:**

Děkuji panu Ing. Danielu Tothovi, PhDr. za odborné připomínky a vedení mé diplomové práce. Byl mi významnou oporou, udal mé práci jasný směr a dovedl mě ke zdárnému cíli.

## BIBLIOGRAFICKÁ IDENTIFIKACE

**Název diplomové práce:** Opera ní program Lidské zdroje a zam stanost/Operational Programme Human Resources and Employment

**Abstrakt:** Práce se zabývá erpáním finan ních prost edk ze strukturálních fond Evropské unie s vyufflitím Opera ního programu Lidské zdroje a zam stanost. V teoretické ásti práce jsou stanovena teoretická východiska tohoto tématu, zejména pak charakteristika evropských strukturálních fond a jejich historický vývoj. Ve speciální kapitole je charakterizován Opera ní program Lidské zdroje a zam stanost v etn jednotlivých prioritních os. Praktická ást práce je zam ena na zpracování podklad pro podání řádosti o finan ní prost edky z Opera ního programu lidské zdroje a zam stanost. Je provedena charakteristika řádajícího subjektu, charakteristika vytvá ených pozic a nákladová analýza procesu vytvo ení pracovních míst. Sou ástí práce je také doporu ení týkající se podávání řádostí o p id lení finan ních prost edk z Opera ního programu Lidské zdroje a zam stanost.

**Summary:** The work deals with the use of financial resources from EU structural funds operational program using employment and human resources. The theoretical part is the theoretical basis of this topic, especially characteristic of the European Structural Funds and their historical development. In a special chapter is characterized by the Operational Programme Human Resources and Employment, including individual priority axes. The practical part is focused on data processing for applying for funds from the Operational Programme Human Resources and Employment. It is a characteristic of the requesting entity created positions characteristic and cost analysis of the process of job creation. The work also includes recommendations on the applications for allocation of funds from the Operational Programme Human Resources and Employment.

**Klí ová slova:** Evropská unie, Strukturální fondy, dotace, Opera ní program Lidské zdroje a zam stanost, analýza pracovních pozic, nákladová analýza, SWOT analýzy.

**Keywords:** European Union structural funds, grants, operational program Human Resources and Employment, Job analysis, cost analysis, SWOT analysis.

## Obsah

Obsah.....	7
1. Úvod .....	9
2. Cíl práce a metodika .....	10
2.1. Cíle práce .....	10
2.2 Metodika práce .....	12
2.2.1 Deskripce a analýza .....	12
2.2.2 Hodnocení.....	12
2.2.3 Návrh.....	13
2.2.4 Metodika zpracování.....	14
3. Teoretická východiska .....	14
3.1. Historie a vývoj evropských sociálních fond .....	14
3.2. Rozpočet EU.....	20
3.3. Strukturální fondy .....	23
3.3.1 Evropský sociální fond a Lidské zdroje a zaměstnanost.....	23
3.4. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost.....	25
4. Praktická část .....	34
4.1 Obecné zaměstnání v podniku.....	35
4.2 Historický vývoj společnosti.....	35
4.3 Hlavní činnost podniku .....	37
4.4 Struktura zaměstnanecké základny.....	38
4.4.1 Pohlaví zaměstnanců .....	38
4.4.2 Věk zaměstnanců a délka jejich působení v podniku .....	39
4.4.3 Kvalifikace zaměstnanců podniku .....	42
4.5 Organizační struktura.....	44
4.6 SWOT analýza podniku .....	46
4.6.1 Obecné společenské pozadí fungování podniku.....	46



4.6.2 Ekonomické pozadí fungování podniku.....	47
4.6.3 Silné stránky .....	48
4.6.4 Slabé stránky.....	48
4.6.5 Přítomnosti a hrozby .....	49
5. Výsledky a diskuse .....	52
5.1 Analýza vytvářených pracovních pozic .....	52
5.1.1 manažer IMS.....	53
5.1.2 Zásobování .....	54
5.1.3 Sváře .....	55
5.1.4 Konstruktor.....	55
5.2 Návrhy a doporučení k získání dotací z OP LZZ .....	56
5.2.1 Obecné podmínky získání finančních prostředků .....	56
5.2.2 Postup před podáním žádosti na OP LZZ .....	59
5.3 Nákladová analýza.....	59
5.3.1 Náklady pozice manažer IMS.....	60
5.3.2 Náklady pozice zásobova .....	61
5.3.3 Náklady pozice sváře .....	62
5.3.4 Náklady pozice konstruktor.....	63
5.3.5 Celkové náklady za vytvoření nových pracovních pozic.....	65
5.3.6 Celkové náklady dle nákladových položek .....	66
Závěr.....	68
Seznam použitých zdroj .....	70
Seznam tabulek a graf .....	73

# 1. Úvod

Problematika, týkající se erpání finan ních prost edk z Evropské unie prost ednictvím evropských strukturálních fond , je v sou asnosti velmi aktuální a d leflitá. Prost ednictvím t chto fond m fle eská republika erpat z Evropské unie velké množství pen z, které jsou ur eny k celkovému rozvoji místních region .

V sou asné dob je zatím vy erpáno jen p iblífn 55% z možných prost edk , které jsou ur eny pro rozpo tové období let 2007-2013. Toto pom rn nízké erpání je zp sobeno tím, fle pouflití t chto financí není automatické, ale je podmín no vznikem konkrétních projekt . Ty musí vypracovat a p edloflit ke schválení jednotlivé eské subjekty ó obce, kraje, neziskové organizace apod.

Mezi p í iny tohoto pom rn nízkého erpání finan ních prost edk ze strukturálních fond pat í p edev-ím pasivita jednotlivých potenciálních fladatel . Ti mají obvykle pocit strachu z velkého množství komplikovaných byrokratických postup . Tyto obavy zp sobují, fle mnozí potenciální fladatelé tento zp sob získání finan ních prost edk pro sv j projekt jifl p edem zavrhnou. Tím se ov-em p ipraví o možnost získání dotace a zároveň tím brání danému regionu v jeho rozvoji.

Mnozí fladatelé také kritizují nedostupnost návodných metodik k vytvá ení jednotlivých konkrétních projekt . Na základ informací zji-t ných autorem této práce, je ov-em v odborných periodikách i na p íslu-ných internetových stránkách jednotlivých ministerstev, zpracováno dostate né množství studií a metodických návod , podle kterých je možno dané projekty sestavit.

Vypsání projektové výzvy v rámci jednotlivých opera ních program provádí jednotlivá ministerstva. Ta jsou pov ena funkcí ídících i zprost edkujících orgán , které smí jako jediné vypisovat konkrétní projektové výzvy v rámci jednotlivých opera ních program . Jen tyto výzvy se mohou stát podkladem k vytvo ení projektu, jen s nimi je možno se obrátit na evropské strukturální fondy se fládostí o finan ní podporu.

## 2. Cíl práce a metodika

Každá odborná práce musí mít stanoveny cíle, kterých se snaží dosáhnout, a metodiku práce, která slouží k dosažení těchto cílů. Pokud jsou cíle i metodika práce dostatečně charakterizovány a stanoveny již před započátkem výzkumných činností, umožní to autorovi výzkumu lépe se soustředit na strukturu práce a dosáhnout stanoveného výsledku. Cíle určují směr, kterým se výzkumné činnosti ubírají a které oblasti jsou zkoumány a hodnoceny, zatímco metodika práce určuje, co konkrétně je náplní práce autora, jaké činnosti a metody jsou v jeho práci využívány a jak je postupováno ke sběru a vyhodnocování informací a údajů tvořících teoretický základ práce. Významu stanovení cílů a metodiky práce si je autorka plně vědoma, proto hned v úvodu teoretické části tohoto téma rozebírá a uvádí, čeho chce svou prací dosáhnout a jaké metody k tomu využije.

### 2.1. Cíle práce

Globalizace moderního světa s sebou přináší celou řadu změn v životě každého jednotlivce i ve fungování společnosti a v pravidlech, která jsou nastavena pro regulaci mezilidských vztahů a vzájemné koexistence na úrovni jednotlivce i na úrovni vnitřních sociálních jednotek. Takovouto vnitřní sociální jednotkou je například stát, který je globalizací světa zasáhl zejména prostřednictvím vzniku a rozvoje Evropské unie, do které jsou postupně integrovány další a další státní zřízení.<sup>1</sup> S touto integrací je však spojena i změna dosavadního fungování daného státu, a to zejména na správní a ekonomické úrovni. Se vstupem do Evropské unie se české republice, jako státu, který se řadí mezi chudší členské státy seskupení, naskytl příležitost využívat finančních prostředků alokovaných v evropských fondech. S touto příležitostí jde však ruku v ruce celá řada komplikací, nařízení a pravidel, která upravují způsobě rozdělení finančních prostředků z těchto zdrojů. Smutnou skutečností však je, že o úspěchu či neúspěchu ve snaze získat finanční prostředky prostřednictvím dotací nerozhoduje pouze reálná potřeba žadatele, ale také míra vyhovování všem pravidlům a nařízením. Aby měl žadatel vnitřní společnosti úspěch se svou žádostí o dotaci z příslušného evropského fondu, musí být v této

---

1 LEHMANOVÁ, Zuzana. *Aktuální otázky globalizace*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická : Oeconomika, 2003. 174 s. ISBN 80-245-0621-1

problematice vy-kolen, musí ovládat všechny nezbytné postupy a činnosti související s podáním žádosti o finanční prostředky z evropských fondů a získat celou řadu dalších informací. Ve své práci se autorka zabývá právě touto problematikou a provádí analýzu, hodnocení a návrh postupů pro zvládnutí procesu řízení o podporu z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost v konkrétní společnosti.

Hlavní cíl práce vřdy vychází z dílčích cílů, je jejich mnohlinou a platí zde oboustranný vliv. Pokud dojde ke splnění dílčích cílů, je splněn i hlavní cíl práce.

Hlavní cíl práce spoívá v analýze potřeb lidských zdrojů v konkrétní firmě za účelem zvýšení konkurenceschopnosti a v návržení doporučení k získání finančních prostředků z EU Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost pro vytvoření nových pracovních míst, a to především kvůli dosažení vyššího počtu zakázek a zvýšení kompetencí firmy tyto zakázky plnit. Konkrétně se jedná o pracovní místa na pozicích manažerů IMS, zásobování, přípravu a realizace zakázek a svářečů. Ke splnění tohoto cíle jsou definovány další dílčí cíle:

- Vytvoření materiálu, který by poskytl cenné informace každému, kdo se dostane do styku s problematikou získávání evropských dotací. Musí tedy shromáždit informace o hlavních problémech při vytváření jednotlivých projektů s účelem získání finančních prostředků ze strukturálních fondů v oblasti programu Lidské zdroje a zaměstnanost.
- Dalším dílčím cílem práce je pojmout celou problematiku evropských fondů, operačních programů a procesu řízení o finančních prostředcích z těchto zdrojů co nejsrozumitelnější formou, která by jednotlivým žadatelům o finanční grant umožnila orientaci v problematice a její dokonalé zvládnutí zajišťující zvýšení šancí na úspěch v reálném žadatelském procesu.

**Shrnutí:** Cílem diplomové práce je popsat problematiku Evropských fondů se zaměřením na Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost. V návaznosti na tyto informace je v práci provedena analýza konkrétní firmy a je vytvořen materiál, který poslouží pro získání prostředků na vytvoření nových pracovních míst a ke zvýšení její konkurenceschopnosti v rámci trhu práce daného regionu.

## 2.2 Metodika práce

Především výčet cílů závisí o velké důležitosti správně zvolené metodiky, která bude v práci uplatňována, a to především proto, aby tento cíl bylo skutečně dosaženo a aby jich bylo dosaženo jasným a přehledným způsobem zajišťujícím minimální riziko odbočení od tématu a provádění výzkumné práce, která se netýká tématu. Metodika je v práci rozdělována do těchto kroků :

### 2.2.1 Deskripce a analýza

Deskripce nebo popis je krokem metodiky, která je využívána zejména v teoretické části práce pro sestavení terminologického aparátu, na jehož základech je vybudována praktická část práce. Deskripce je odbornou literaturou označována jako strohý popis situace bez vlastní invence a zásahů<sup>2</sup>.

V teoretické části práce se bude autorka zabývat deskripcí problematiky strukturálních fondů, jejich politickému a ekonomickému významu. Nejprve se autorka zaměří na Evropskou unii jako celek, poté na strukturální fondy a jejich členění a nakonec provede podrobnou analýzu OPLZZ. Tento popis problematiky související s prací je vytvářen na základě odborné literatury a příslušných dokumentů, které jsou k dispozici v online podobě. Deskripce je tedy na bázi literární rešerše, která se zabývá rozsahem aktuálních v domostí v daném odvětví.

I výzkum v praktické části práce je do jisté míry založen na deskripci a analýze. Jedná se o popis konkrétní firmy usilující o získání finančních prostředků v rámci operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Tímto popisem jsou získávány základní informace o daném podniku, které následně poslouží dalším krokům metodického postupu. Deskripce je zaměřena na vnější i vnitřní prostředí podniku.

### 2.2.2 Hodnocení

Hodnocení je odbornou literaturou rozebíráno celkem obšírně. Na rozdíl od deskripce a analýzy se jedná o ryze subjektivní postup, který zahrnuje vlastní názory a vyvozuje závěry z dostupných informací. Hodnocení může být založeno na konkrétních

---

2 KAHUDA, František: *Výzkumné metody v sociologii : teorie a praxe sociologických výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1996. 389 s.

normovaných metodách a postupech. Vždy však obsahuje podstatnou část vlastních úvah autora a je tedy pouze na něm, jak bude vypadat finální výstup kroku hodnocení.<sup>3</sup>

Hodnocení je druhým metodickým krokem, na němž je založena metodika práce. Hodnocení je místy vyvíjeno již v teoretické části práce, kde jsou uváděny komentáře odborné veřejnosti k některým teoretickým poznatkům. Hlavní část metody hodnocení však vychází z předchozí deskripce a analýzy, uvažuje získaná data a vynáší soudy na základě nich. Jinými slovy, hodnocení je klíčovou metodou pro zjištění splnění cíl projektu a pro stanovení soudů, jaké jsou šance podniku na dosažení finančních prostředků z operačního zdroje Lidské zdroje a zaměstnanost. Hodnocení se stává zdrojem informací pro poslední krok metodiky této práce, tedy pro návrh. Hodnocení lze chápat jako nezbytný spojovací lánek mezi Deskripcí (sbírem informací) a Návrhem (stanovení možností inovace na základě hodnocení sebraných dat).

### 2.2.3 Návrh

Návrh bývá ve vědeckých pracích a výzkumech zastoupen nejmenšími. Zároveň je však snad nejdůležitější částí práce, která je cílem snažení předchozích metodických kroků. Část návrhu má největší přínos pro praxi a pro obohacení současného stavu poznání. V deskripci je popsána problematika, v hodnocení je vyneseno soud o stavu této problematiky a teprve návrh se zabývá otázkou, jak posunout oblast výzkumu dál a přichází s novými informacemi a poznatky, které nejsou doposud známy.<sup>4</sup>

V práci se autorka konkrétně věnuje návrhu zlepšení situace ve zkoumaném podniku, který by vedl ke zvýšení šancí na vyhovující fládnosti o poskytnutí finančních prostředků na realizaci plánovaného projektu rozvoje pracovních míst v rámci podniku. Autorka klade na krok návrhu velký důraz a vidí v něm nejdůležitější část své práce, na které záleží úspěšnost a přínosnost jejího snažení v rámci vypracování diplomové práce.

---

3 KAHUDA, František: *Výzkumné metody v sociologii : teorie a praxe sociologických výzkumů* . Vyd. 1. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1996. 389 s.

4 KAHUDA, František: *Výzkumné metody v sociologii : teorie a praxe sociologických výzkumů* . Vyd. 1. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1996. 389 s.

## 2.2.4 Metodika zpracování

Proces vypracování diplomové práce byl v první řadě podřízen primárnímu průzkumu, na jehož základ byly shromážděny informace z vnějšího i vnitřního prostředí podniku a trhu práce. Další postup práce byl v duchu sekundárního průzkumu, který se zaměřoval na prozkoumání publikovaných literárních pramenů a dalších dokumentů. Cílem sekundárního průzkumu bylo vytvoření literární rešerše vztahující se k Evropské unii a fondům finančních prostředků, jejich vývoji a struktuře včetně možností rozšíření finančních prostředků z těchto zdrojů. Hlavní část literární rešerše je zaměřena na dotace z Evropského sociálního fondu, konkrétně Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Stejným bodem zpracování praktické části diplomové práce pak bylo analyzovat cílové objekty výzkumu, tedy konkrétní firmu, jejíž jméno však nemůže být na žádost majitele zveřejněno a trhu práce regionu Tachovsko, ve kterém analyzovaná firma podniká. Z výsledků těchto analýz jsou vyvozeny závěry a návrhy doporučení. Konkrétními metodickými postupy autorka zvolila SWOT analýzu zkoumaného podniku a prostorovou analýzu regionu Tachovsko.

Součástí výzkumné práce bylo také dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno na zjištění dispozic lidských zdrojů podniku a potenciálních uchazečů na okolním trhu práce, tedy jedná se o základní předpoklad pro získání dotací z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

## 3. Teoretická východiska

### 3.1. Historie a vývoj evropských sociálních fondů

Cílem EU je zajistit prostřednictvím politiky soudržnosti co nejrovnoměrnější hospodářský a společenský rozvoj všech členských států EU. Snahou je zmírnit ekonomické rozdíly mezi jednotlivými státy EU. Zároveň je ale také prioritou snaha o vybudování co nejsilnějšího celku, který je světově uznávaným a konkurenceschopným makroregionem světové ekonomiky.

Evropský sociální fond, který byl založen římskou smlouvou již v roce 1957, je klíčovým finančním nástrojem pro realizaci Evropské strategie zaměstnanosti. Jeho hlavním posláním je rozvoj zaměstnanosti, snižování nezaměstnanosti, podpora sociálního začleňování osob a rovných příležitostí. Pomáhá členským státům EU ke zvyšování kvality a produktivity práce a zároveň snižuje národní, regionální a lokální rozdíly v zaměstnanosti. Díky této politice má Česká republika možnost čerpat významné finanční prostředky z fondů EU prostřednictvím operačních programů.<sup>5</sup>

Autorka se v této diplomové práci soustředí na možnosti čerpání finančních prostředků prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (dále jen OPLZZ). Tento program vymezuje priority pro podporu rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti v období let 2007-2013. Globálním cílem je navýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v ČR na úrovni průměru 15-ti nejlepších zemí Evropské unie.

Evropská unie je společenstvím států, které dohromady pojí zejména geografická souslednost. Společné jsou však i další hodnoty: *Evropská unie (EU) je svazek demokratických evropských zemí, které se zavázaly ke společnému úsilí o mír a prosperitu. členské státy Unie vytvořily společné orgány, na které přenesly část své suverenity, takže rozhodnutí o určitých záležitostech společného zájmu lze přijímat demokraticky na evropské úrovni.*<sup>6</sup>

Evropská unie má bohatou historii, která sahá daleko před její samotný vznik. Již krátce po skončení druhé světové války se začaly objevovat tendence a myšlenky, které později vedly k založení tohoto státního uskupení. Druhá světová válka je mnohdy považována za událost, která vznik EU zapříčinila: *Evropská integrace má své historické kořeny ve druhé světové válce. Myšlenka blíží evropské kooperace a následná integrace se zrodila v odhodlání Evropanů zabránit opakování podobných krveprolití a zbytečných ničením. V prvních letech se spolupráce týkala pouze zemědělství a probíhala hlavně v oblasti obchodu a hospodářství. Dnes EU zahrnuje 27 zemí s 494 miliony*

---

5 CYRRUS ADVISORY: *Dotace EU OP Lidské zdroje a zaměstnanost : Dotace na rozvoj lidských zdrojů a řešení problematiky zaměstnanosti formou mezinárodní spolupráce* [online]. Dostupné z <http://www.dotacni.info/category/op-lidske-zdroje-a-zamestnanost/> k 14. 1. 2012

6 BUSINESSINFO.CZ.: *Fakta o EU : 1997 - 2010.* [online]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/fakta-o-eu/1001686/> k 14. 1. 2012



obyvatel a zabývá se širokou paletou otázek, které mají p ímý dopad na kařkdenní řivót jejich obyvatel.<sup>7</sup> eská republika p istoupila do EU v roce 2004.

Rozvoj politiky v jednotlivých zemích je t sn spojen s historií prohlubování a roz-í ování Evropské unie. Je mnoho paralel mezi procesem evropské integrace na jedné stran a rostoucí d lefitostí vývoje politiky soudrřnosti na stran druhé.<sup>8</sup>

Evropské spole enství (EU) vzniklo v pr b hu 50. let 20. století jako reakce na ni ívé d sledky druhé sv tové války. Hospodá ská integrace evropských stát m la do budoucna zabránit tomu, aby se znovu opakovaly vále né hr zy a tragédie. Hlavním cílem bylo zajistit mír a vytvá et podmínky pro budoucí hospodá skou prosperitu.

Prvním krokem byl tzv. Schuman v plán. Tehdej-í francouzský ministr zahrani í Robert Schuman vyhlásil dne 9. 5. 1950 základní cíle a postup evropského sjednocování. Na základ tohoto plánu bylo ustaveno první Evropské spole enství uhlí a oceli ó ESUO. Tuto smlouvu podepsala Belgie, Francie, Itálie, Lucembursko, Nizozemí a Spolková republika N mecko. Tím byl vytvo en jednotný trh produkt uhelného a ocelá ského pr myslu, což m lo nezanedbatelný strategický význam p í propojování klí ových pr myslových odv tví vále ných protivník .<sup>9</sup>

V pr b hu 50. let se integrace postupn roz-í ovala i do ostatních ekonomických oblastí. Na základ ímských smluv (1957), které podepsaly v-echny lenské státy ESUO, byla zalořena dv dal-í hospodá ská seskupení: Evropské hospodá ské spole enství (EHS) a Evropské spole enství pro atomovou energii (Euratom).

Cílem EHS bylo vytvo it spole ný trh a postupn sbliflovat hospodá ské politiky v-ech lenských stát . Také se p edpokládalo vytvo ení spole né zem d lské a dopravní politiky, ochranu volné sout ě v rámci spole ného trhu, sblíření vnitrostátních právních p edpis . Spole enství Euratom m lo za cíl vytvo it p edpoklady pro rozvoj pr myslových odv tví, která vyuffívají jadernou energii a tím zvý-ít řivotní úrove v-ech lenských stát .<sup>10</sup>

---

7 BUSINESSINFO.CZ.: *Fakta o EU : 1997 - 2010*. [online]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/fakta-o-eu/1001686/> k 14. 1. 2012

8 DUŠEK, Ji í: *Historie a organizace Evropské unie*. Vyd. 1. eské Bud jovice: Vysoká řkola evropských a regionálních studií, 2007. 343 s. ISBN 978-80-86708-32-4

9 FONTAINE, Pascal: *Nová idea pro Evropu : Schumanova deklarace*. Vyd. 2. Praha: Informa ní centrum Evropské komise v eské republice, 2001. 29. S ISBN 80-238-7069-6

10 DUŠEK, Ji í: *Historie a organizace Evropské unie*. Vyd. 1. eské Bud jovice: Vysoká řkola evropských a regionálních studií, 2007. 343 s. ISBN 978-80-86708-32-4

Tato t i samostatná integra ní seskupení za ala pouflívat společný název Evropské spole enství (ES). I když ES vzniklo hlavn s cílem rozvoje ekonomické spolupráce, konkurenceschopnosti a bezpečnosti v Evrop , za d ležitě bylo pokládáno také hledisko sociální. V období tzv. studené války získávaly mezinárodní vztahy bipolární charakter a Evropa se politicky rozd lila na Západní a Východní. V této době bylo velmi d ležitě zajistit ekonomický růst a sociální stabilitu bezpečnosti.

V procesu formování sociální politiky Evropského spole enství (ES) m ly významnou roli mezinárodní dokumenty, které byly již v minulosti přijaty na p d Spole nosti národ , Mezinárodní organizace práce, Organizace spojených národ a Rady Evropy, která se týkala zejména lidských práv a sociálních práv zaměstnanc . Nejdlit jšími organizacemi s cílem zajistit únosnou politiku práce a zaměstnanosti jsou z hlediska historie tyto organizace<sup>11</sup>:

**Spole nost národ** : vyhlá-ena 20. ledna 1920, m la za cíl zajistit v budoucnu mírový vývoj mezinárodních vztah . Mezi nejdlit jší dokumenty pat í zejména Úmluva proti otroctví z roku 1926.

**Mezinárodní organizace práce:** založena v roce 1919, m la za cíl zlep-ení pracovních a sociálních podmínek pracujících. Zahrnovala širokou škálu sociálních otázek, jako například zaměstnávání, mzdové podmínky, ochrana zdraví při práci, odměování, práva na povolání, životní podmínky pracujících a sociální zabezpečení. V průběhu své existence přijala MOP asi 200 úmluv. Zásadní význam pro budoucnost m ly tyto úmluvy: o svobod sdružování, o rovném odměování, o zru-ení nucené práce, o zákazu diskriminace v zaměstnání a povolání, o sociální politice, o politice zaměstnanosti a o minimálních standardech sociálního zabezpečení. Postupně se také da ilo prosazovat právo pracujících na shromažďování, právo organizovat se, právo na kolektivní vyjednávání, odstran ní diskriminace a d tské práce.

**Organizace spojených národ** : založena v roce 1944 v San Franciscu, cílem bylo vylou it možnosti vzniku nového vále ného konfliktu a rozvíjet mezinárodní vztahy na

---

11 SCHELLE, Karel: *My-tenka evropské integrace a její vyúst ní v realit EU: nástin problematiky*. Vyd. 1. Ostrava: Key, 2006. 102 s. ISBN 80-87071-05-0

mírových základech. OSN kladla hlavní důraz na respektování a dodržování základních lidských práv. V roce 1948 byla přijata v OSN Všeobecná deklarace lidských práv. Jednalo se o politický dokument, jehož součástí je tzv. katalog lidských práv. Tento katalog lze rozdělit do několika různých skupin, z nichž každá má jinou oblast společenského života. V tomto katalogu je jedna oblast občanských práv, politických práv, hospodářských práv, sociálních práv a kulturních práv. V roce 1966 přijala OSN dva závazné mezinárodní dokumenty. Jedná se o Úmluvu o hospodářských, sociálních a kulturních právech a Úmluvu o občanských a politických právech. Tím byl zahájen proces mezinárodní právní kodifikace lidských práv.

**Rada Evropy:** Rada Evropy je nejvýznamnější organizací, která se zaměřuje na ochranu lidských práv. Má nezastupitelnou roli v procesu tvorby a harmonizace sociální politiky Evropských společenství. Toho v minulosti dosahovala zejména vydáním několika závazných dokumentů, které upravují práva a svobody občanů Evropské unie. Jedná se o dokumenty jako například Úmluva o ochraně lidských práv a svobod, Prozatímní evropská dohoda o soustavách sociálního zabezpečení, Evropská sociální charta, Evropská úmluva o sociálním zabezpečení, Evropský zákoník sociálního zabezpečení a Revidovaná Evropská sociální charta.

Pohled Evropské unie na politiku zaměstnanosti se postupně vyvíjel. Nejdříve na ní nebylo nahlíženo samostatně a hlavní důraz byl kladen na ekonomickou integraci, to znamená na vytvoření společného trhu a seskupení se v rámci hospodářské a měnové unie. Předpokládalo se, že ekonomická integrace vyústí v ekonomický růst a následně vysokou zaměstnanost.<sup>12</sup>

Ovšem koncem 20. století dochází k obratu a pozornost se zaměřuje na vzájemný vztah mezi ekonomickým rozvojem, politikou zaměstnanosti a sociální politikou. Nyní se vychází z toho, že vhodně cílená sociální politika a politika zaměstnanosti jsou nezbytné k získání výkonné, kvalifikované a motivované pracovní síly, a proto klade důraz na rozvoj lidských zdrojů.

V červnu 1988 byla zahájena veřejná diskuse o obsahu Charty základních sociálních práv zaměstnanců Evropských společenství. Tento dokument obsahuje práva týkající se

---

<sup>12</sup> D. DEK, Oldřich: *Historie evropské měnové integrace : od národních měn k euru*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008. 260 s. ISBN 978-80-7400-076-8

svobody pohybu, spravedlivého výdělku, lepších životních podmínek, sociálního zabezpečení, ochrany zdraví a bezpečnosti na pracovním místě nebo stejného zacházení pro muže a ženy. V této listině byla zakotvena základní pravidla.

V červnu 1993 následovala Delorova *Bílá kniha : Rost, konkurenceschopnost a zaměstnanost – výzvy a cesty vpřed pro 21. století*, kterou předložila Evropská komise na základě výzvy Evropské rady, a která vedla k zařazení otázek nezaměstnanosti mezi priority ostatních politik Evropské unie. Bílá kniha se do značné míry opírá o úspěchy z jednotlivých členských států Evropské unie a řídí se i diskusemi, často rozporuplnými, probíhajícími v jednotlivých zemích EU mezi vládami a sociálními partnery, tj. zaměstnavatelskými organizacemi a odbory. Dále pak kniha obsahuje strategii na snížení nezaměstnanosti a zvýšení ekonomického růstu za pomoci rozvoje lidských zdrojů. Její vydání vyvolalo diskusi o tvorbě pracovních míst a vytváření lepších pracovních příležitostí pro znevýhodněné uchazeče o zaměstnání.<sup>13</sup>

Ve snaze pomoci přidruženým zemím střední a východní Evropy připravit se na vstup do Evropské unie, přijala Evropská rada na svém zasedání v Essenu v prosinci 1994 rozsáhlou předvstupní strategii, která se zabývala přípravou přidružených zemí na zařazení do vnitřního trhu a byla charakterizována jako *šklíkový prvek strategie zúflování mezery*".

V roce 1997 byla revidována Smlouva o Evropské unii. Výsledkem tehdejších jednání byla tzv. Amsterodamská smlouva, která posiluje oblast zaměstnanosti a sociálních cílů. Jejími základními cíli jsou podpora zaměstnanosti, sociální ochrana, zlepšování životních a pracovních podmínek, rozvoj lidských zdrojů s důrazem na zvýšení zaměstnanosti a boj proti sociální exkluzi. Amsterodamská smlouva znamenala počátek nové politiky zaměstnanosti. Díky ní byla konkrétně stanovena seznam cílů Společenství přidána podpora zaměstnanosti, která se také stala předmětem obecného zájmu.

V rámci podpory zaměstnanosti se Amsterodamská smlouva zabývá dosažením hlavního cíle vysoké zaměstnanosti bez omezení volné soutěže. Článek 125 ve Smlouvě o Evropské unii ukládá členským státům vytvořit a rozvíjet *ší společnou strategii zaměstnanosti*.<sup>14</sup>

---

13 DELORS, Jacques: *Ehrenpromotion Jacques Delors – Gemeinsam das Grosse Europa bauen – am 12. Mai 1994 an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität*. Greifswald: Ernst-Moritz-Arndt-Universität, 1994. 29 s. ISBN 3-86006-075-9

14 Evropská unie. Č. 83 ze dne 30. 3. 2010 konsolidované znění smlouvy o Evropské unii. In *Úřední*

Následující zasedání Evropské rady v Luxemburgu v listopadu 1997 přijalo soubor evropských směrnic zaměřených na zvyšování schopnosti k zaměstnání u uchazečů o zaměstnání, na připravenost k podnikání, na zajištění adaptability podniků a zaměstnanců na ekonomické a technologické změny a na dosahování rovnosti pro ženy a muže a obě strany se zdravotním postižením. Uvedené základní pilíře pak obsahuje komplexní Evropská strategie zaměstnanosti, která je každým rokem obnovována ve Směrnících zaměstnanosti EU.<sup>15</sup> Zmíněné směrnice nejsou závazné právní normy, orientují se na koordinaci politiky zaměstnanosti členských zemí a jsou obsaženy v Národních akčních plánech, které členské země vypracovávají.

V roce 1999 přijala Evropská rada Evropský pakt zaměstnanosti. Jeho hlavním cílem je spolupracovat v rámci vybraných oblastí, prosazovat a posilovat strukturální reformy ke zlepšení hospodářské soutěže.

V roce 2000 se v Lisabonu zrodila komplexní strategie zaměstnanosti. Úkolem do roku 2010 bylo přeměnit EU v nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomiku, schopnou udržitelného růstu s více lepšími pracovními místy a s více posílenou sociální soudržností. Evropská rada specifikovala cíl pro celkovou zaměstnanost na úrovni 67 % v roce 2005 a 70% v roce 2010, pro ženy tato úroveň odpovídá 57 % (2005) a 60 % (2010), pro starší lidi (55 až 64 let) je hranice zaměstnanosti stanovena na 50 % (2010).

### 3.2. Rozpočet EU

Evropská unie hospodáří s vlastním rozpočtem, který je hlavním nástrojem k financování aktivit v rámci EU<sup>16</sup>. Roční rozpočet stanoví, jakou částku lze na každou činnost vynaložit. Od roku 1975 nebyla smlouva týkající se schvalování rozpočtu měnena. Původní byla základní pravidla doplněna těmi interinstitucionálními dohodami, které byly podepsány v letech 1982, 1988 a 1993. Dohody z let 1988 a 1993 měly zvláštní význam. Vytvořily finanční výhled stanovující roční úroveň přípustných výdajů včetně oddělených

---

v *Průběh Evropské unie*. Dostupné také z

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:0047:020:cs:PDF>

15 EUROPA.EU: *zasedání Evropské rady v Luxemburku* [online]. Dostupné z [http://europa.eu/index\\_cs.htm](http://europa.eu/index_cs.htm) k 14. 1. 2012

16 EUROPA.EU: *rozpočet EU* [online]. Dostupné z [http://europa.eu/index\\_cs.htm](http://europa.eu/index_cs.htm) k 14. 1. 2012

kategoriích na p t let dop edu (smlouva z roku 1988) a na –est let dop edu (smlouva z roku 1993).

Evropská rada, Evropský parlament a Evropská komise se zavázaly respektovat ve-keré limity stanovené v dohod , kde byla také stanovena opat ení pro modifikaci strop v p ípad zm ny podmínek. Schopnost odhadu vý-e budoucího rozpo tu tím byla zna n posílena. Vlastní zdroje ke krytí svých vlastních výdaj má Evropské spole enství od roku 1970. Rozpo et je kařdý rok navrhován Evropskou komisí a schvalován tzv. Rozpo tovou autoritou, Radou EU a Evropským parlamentem. Musí být vřdy sestaven jako vyrovnaný, p íjmy se tedy musí rovnat výdaj m. Ro ní výdaje nesmí p esáhnout stopy dané víceletým finan ním rámcem pro jednotlivé roky a nesmí p ekro it limit vlastních zdroj stanovený na 124 % HNDEU.

Rozpo et EU je sestavován v jednotce euro na základ zásad uvedených v na ízení Rady (ES, Euratom) . 1605/2002, kterým se stanoví finan ní na ízení o souhrnném rozpo tu ES<sup>17</sup>:

- zásada jednotnosti a správnosti rozpo tu (principle of unity and accuracy)
- zásada ro ního rozpo tu (principle of annuality) ó od 1. ledna do 31. prosince
- zásada vyrovnanosti (principle of equilibrium)
- zásada zú tovací jednotky (principle of unit of account) - euro
- zásada obecnosti (principle of universality)
- zásada specifikace (principle of specification)
- zásada ádného finan ního ízení (principle of sound financial management)
- zásada pr hlednosti (principle of transparency)

Evropský rozpo et je spole ným dílem v-ech t í hlavních institucí Evropské unie. Návrh rozpo tu sestavuje Evropská komise (v t-inou v dubnu), p edkládá ho poté Rad ministr financí (ECOFIN), která m ěle do návrhu vnést zm ny a následn ho p edává k projednání Evropskému parlamentu. Ten pak m ěle návrh Rady p ijmout, navrhnout dal-í zm ny, nebo jako celek odmítnout.

---

17 Evropská unie. Na ízení rady (ES, EUROATOM) . 1605 ze dne 25. ervna 2002 kterým se stanoví finan ní na ízení o souhrnném rozpo tu Evropských spole enství. In *Ú . V st. L 248, 16. 6. 2002, s. 1.* Dostupný také z <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/cs/consleg/2002/R/02002R1605-20070101-cs.pdf>

Rozhodování o rozpočtu je rozděleno mezi Radu a Evropský parlament z důvodu dělení výdajů na povinné a nepovinné. Povinné výdaje, které tvoří kolem poloviny výdajů rozpočtu, musí být do rozpočtu zahrnuty, protože jsou vytvářeny na základě smlouvy o ES (patří sem včetně výdajů na Společnou zemědělskou politiku, anebo výdaje na rozvojovou pomoc). U povinných výdajů může Evropský parlament navrhnout pouze dílčí úpravy, definitivně rozhoduje Rada.

Nepovinné výdaje (strukturální fondy, sociální programy, projekty na ochranu životního prostředí, kulturu aj.) jsou v rozhodovací pravomoci EP. Ve výjimečných případech může EP návrh rozpočtu odmítnout jako celek a vrátit ho k přepracování. Rozpočet je přijat s podpisem předsedy Evropského parlamentu. Správu přijatého rozpočtu provádí Komise, kontrolu rozpočtového hospodaření provádí jednak EP, jednak Evropský účetní dvůr.<sup>18</sup>

V celkovém součtu výdajů rozpočtu EU jsou obsaženy výdaje všech Evropských institucí. Zdaleka největší část představují výdaje Komise, neboť zahrnují nad rámec administrativních výdajů Komise také všechny výdaje na politiku EU včetně zemědělství a rozvoj venkova, politiku soudržnosti, vnější vztahy, výzkum, životní prostředí, a další.

Do pohledu výdajů se zařazuje společná zemědělská politika včetně zemědělského sektoru, povinná polovina rozpočtu (43% rozpočtu). Včetně výdajů se rozdělí na tzv. přímé platby zemědělcům a na opatření na zemědělských trzích. Zbytek je určen na podporu rozvoje venkova. Dále sem patří také strukturální opatření, které zahrnuje výdaje na strukturální fondy (cca 36 % rozpočtových výdajů). Finance plynou do Evropského fondu regionálního rozvoje, Evropského sociálního fondu a Fondu soudržnosti. Dále se výdaje rozdělují do výdajů na posílení konkurenceschopnosti EU (cca 8,5 %), do spolupráce se třetími zeměmi (cca 5,7%) a do obanských svobod, bezpečnosti a práva. Pokud se parlament rozhodne rozpočet zamítnout, celý proces sestavování rozpočtu probíhá znovu. K tomu došlo v roce 1979 po přímých volbách do Evropského parlamentu a podruhé v roce 1984, také po přímých volbách. Pokud se rozpočet nepovede schválit do konce roku, pokračuje se od ledna podle rozpočtového provizoria. Evropská komise smí maximálně utratit 1/12 útraty minulého roku, nebo 1/12 předloženého rozpočtu, který byl

---

<sup>18</sup> KONIG, Petr et al.: *Rozpočet a politiky Evropské unie : odpovědnost pro zítřek*. 2. aktualiz. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. 630 s. ISBN 978-80-7400-011-9

zamítnut. Musí si vybrat tu variantu, která je nižší. Za dodržování rozpočtu je zodpovědná Evropská komise, která jej musí provádět tak, jak byl schválen.

Nejprve musí Evropská komise přijít za Rozpočtovým úřadem s jakýmkoliv požadavkem na přesun výdajů z rezerv. Pokud Evropská komise souhlasí, řeší se nerovnováha mezi běžnými výdaji rozpočtu v důsledku změny priorit, pak může přijít za Rozpočtovým úřadem se žádostí o transfer. Po skončení období vředy instituce předkládají své auditované účty ústnímu dvoru. Ten je zodpovědný za kontrolu legality a pravidelnosti a řádnosti finančního managementu což se týká všech příjmů a výdajů Evropské unie. Soudní dvůr má povinnost poskytnout Evropskému parlamentu a Evropské radě ujištění týkající se platnosti a legality a pravidelnosti jednotlivých transakcí. Dále připravuje roční zprávu týkající se aktivit každé instituce, která přikládá své vlastní poznámky a reakce institucí. Tato zpráva se poskytuje Evropskému parlamentu obvykle v listopadu následujícího roku, kterého se zpráva týká. Zodpovědnost za reakci Evropského parlamentu na tuto zprávu spoívá na Výboru pro kontrolu rozpočtu. Ten jedná o tom, zda by měl Evropské komisi udělit absolutorium, což znamená, zda by měl Evropský parlament schválit způsob, jakým byl rozpočet proveden. V listopadu 1984 Evropský parlament odmítl udělit Komisi absolutorium pro rok 1985. To znamená, že Evropská komise měla být rozpuštěna. Ovšem nestalo se tak, protože její volební období o několik týdnů později konilo.

### **3.3. Strukturální fondy**

#### **3.3.1 Evropský sociální fond a lidské zdroje a zaměstnanost**

Pro využívaní prostředků z Evropského sociálního fondu EU v programovacím období 2007 - 2013 připravilo Ministerstvo práce a sociálních věcí ve spolupráci se zprostředkujícími subjekty Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, který byl 12. října 2007 schválen Evropskou komisí.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> MV ČR: *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost - detailní informace* [online]. Dostupné z <http://www.osf-mvcr.cz/op-lidske-zdroje-a-zamestnanost> 15. 1. 2012



Obr. . 1 Logo Opera ního programu lidské zdroje a zam stanost



OP Lidské zdroje a zaměstnanost vymezuje osm základních vcných prioritních os, které pokrývají problematiku adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů, dalšího vzdělávání, zaměstnanosti a zaměstnatelnosti, v etn integrace skupin ohrožených sociálním vyloučením, rovných příležitostí, modernizace veřejné správy a veřejných služeb a mezinárodní spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti. Operační program je spolufinancovaný Evropským sociálním fondem a jeho prostřednictvím je možno financovat tzv. neinvestiční projekty.

Řídícím orgánem programu je Ministerstvo práce a sociálních věcí. Řídící orgán v souladu s článkem 60 nařízení Rady . 1083/2006 odpovídá za řízení a provádění operačního programu v souladu se zásadou úředního finančního řízení.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Evropská unie. Nařízení rady (ES, EUROATOM) . 1083 ze dne 11. července 2006 o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu a fondu soudržnosti a o zrušení nařízení (ES) . 1260/1990. In *Ú . V st. L 210, 31. 7. 2006*. Dostupný také z

Oblast podpory bude zaměřena na intervence podporující zvýšení institucionální kapacity, kvality, efektivnosti a transparentnosti činností institucí státní správy a územní veřejné správy. Ve státní správě budou podporovány především projekty zaměřené na racionalizaci administrativních procedur, na zavedení jednotného systému řízení lidských zdrojů ve veřejné správě, na zvyšování výkonnosti a kvality správních úřadů prostřednictvím aplikace nových metod řízení, nástrojů řízení kvality a výkonnosti, posílení komunikace a koordinace v rámci státní správy a rozvoj dialogu s občanem s cílem zabezpečit efektivní tvorbu a realizaci vládních politik.

Oblast podpory je zaměřena na územní samosprávné celky, úřady územních samosprávných celků a jimi zřízených/založených organizací. V projektech bude podpořeno provádění analýz a realizace činností směřujících ke zlepšování stávajících a zprovoznění nových systémových nástrojů a strategií v oblasti územní veřejné správy, k posilování výkonnosti a efektivnosti územní veřejné správy (včetně monitorování, hodnocení a aplikace metod jejího zvyšování), zvyšování kvality a dostupnosti veřejných služeb, zvyšování transparentnosti a otevřenosti územní veřejné správy s využitím zkušeností, osvědčených systémů a postupů a mezinárodní spolupráce.

Ministerstvo vnitra jako hlavní gestor za oblast modernizace veřejné správy a zprostředkující subjekt bude zajišťovat provázanost a koordinaci aktivit s integrovaným operačním programem. Podrobné údaje o formách podpory, způsobilých výdajích projektu a příjemcích podpory jsou uvedeny v prováděcím dokumentu Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost pro období let 2007–2013 a budou specifikovány v jednotlivých výzvách pro předkládání projektů.<sup>21</sup>

### **3.4. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost**

V následující podkapitole autorka rozebírá jednotlivé prioritní osy Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. V praktické části práce a v charakteristice konkrétního projektu Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost se dále vnuje pouze jedné prioritní ose projektu.

---

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:210:0025:0078:CS:PDF>

<sup>21</sup> MV ČR: *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost - detailní informace* [online]. Dostupné z <http://www.osf-mvcr.cz/op-lidske-zdroje-a-zamestnanost> 15. 1. 2012

### 3.4.1 Prioritní osa 1 o Adaptabilita<sup>22</sup>

Cílem prioritní osy 1 je předcházení nezaměstnanosti prostřednictvím podpory investic do rozvoje lidských zdrojů a moderních systémů jejich řízení. Konkrétně jsou finanční prostředky investovány do rozvoje lidských zdrojů ze strany podniků a organizací, rozvoje odborných znalostí a kvalifikačních a kompetenčních předpokladů zaměstnanců a zaměstnavatelů, rozvoje možností pro uplatnění průfijných forem zaměstnávání a zavádění moderních forem systémů řízení a rozvoje lidských zdrojů.

Prioritní osa 1 je ve skutečnosti uváděna prostřednictvím zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků, je zaměřena především na rozvoj podnikového vzdělávání, na podporu konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů a organizací.

Aktivity realizované v rámci projektů kladných sobě 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 zaměstnáním na rozvoj spolupráce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.

Prioritní osa 1 je cíleně zaměřena na podporu politik, nástrojů a podnikových systémů, které povedou ke zvýšení prevence nezaměstnanosti restrukturalizovaných podniků. Prevence nezaměstnanosti restrukturalizovaných podniků v rámci oblasti podpory je realizována prostřednictvím podpory uplatnění souasných zaměstnanců na stávajících nebo modifikovaných nebo nově vytvořených pracovních místech, v etn vyufívání průfijných forem organizace práce a vytváření podmínek pro přechod k jinému zaměstnavateli nebo pro uplatnění se na trhu práce přípravou souasných zaměstnanců ohrožených nezaměstnaností.

### 3.4.2 Prioritní osa 2 o Aktivní politika trhu práce<sup>23</sup>

Cílem prioritní osy 2 je zlepšení přístupu k zaměstnání, trvalé začlenění osob hledajících zaměstnání a prevence nezaměstnanosti skupin ohrožených na trhu práce.

---

22 EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND R: *Prioritní osa 1 o Adaptabilita* [Online] Dostupné z <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prioritni-osa-1-adaptabilita> k 15. 1. 2006

23 EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND R: *Prioritní osa 2 o aktivní politiky trhu práce* [Online] Dostupné z <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prioritni-osa-2-aktivni-politiky-trhu-prace> k 15. 1. 2006

Prioritní osa 2 - Aktivní politika trhu práce je zaměřena na zlepšení postupu k zaměstnání, trvalé začlenění osob hledajících zaměstnání, prevenci nezaměstnanosti skupin ohrožených na trhu práce, včetně proaktivních opatření pro předcházení nebo zmírnění vyloučení v důsledku zdravotních znevýhodnění, zvýšení kvality informací, poradenských, vzdělávacích, zprostředkovatelských a ostatních služeb poskytovaných institucemi na trhu práce a tvorbu systému pro předvídání změn na trhu práce. Prioritní osa 2 je implementována prostřednictvím následujících dvou oblastí podpory.

### ***Posílení aktivních politik zaměstnanosti***

Přizároveň osob na trhu práce hraje významnou roli aktivní politika zaměstnanosti a její nástroje. Jejím prováděním je zajištěna pomoc služeb zaměstnanosti, jejichž cílem je zajistit dlouhodobě nezaměstnaným uchazečům o zaměstnání vstup do programů aktivní politiky zaměstnanosti a to zejména formou úasti v poradenských aktivitách, ve školeních a v rekvalifikacích, v odborné praxi, zapojením na krátkodobé pracovní příležitosti a dalšími opatřeními na podporu zaměstnatelnosti.

Globálním cílem je zvýšení zaměstnatelnosti nezaměstnaných osob nebo osob ohrožených na trhu práce prostřednictvím efektivního a cíleného využití nástrojů a opatření aktivní politiky zaměstnanosti.

Specifické cíle prioritní osy lze charakterizovat jako realizaci nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti; zvýšení efektivity využití nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti a zavedení nových či inovovaných nástrojů; podporu preventivních opatření na trhu práce; podporu motivací nástrojů; podpora zprostředkovatelských aktivit a vytváření nových pracovních míst a podpora pracovních míst vyleněných na trhu práce pro konkrétní osobu; rozvoj spolupráce se sociálními partnery a dalšími institucemi spolupracujícími na trhu práce. Oblast podpory je realizována z 90 % celkové alokace individuálními projekty pro organizační složky státu.

### ***Modernizace institucí a zavedení systému kvality služeb zaměstnanosti a jejich rozvoj***

Cílem této oblasti podpory je modernizace institucí a zavedení systému kvality služeb zaměstnanosti a jejich rozvoj. Cílovými skupinami jsou instituce veřejných služeb zaměstnanosti a jejich pracovníci, spolupracující organizace a jejich pracovníci a sociální partneři, jejich organizace a jejich zaměstnanci. Pro tyto cílové skupiny budou v rámci

jednotlivých operací (projekt ) podporovány aktivity vedoucí ke vzdělávání pracovníků, rozvoji nástrojů a opatření, rozvoji institucí služeb zaměstnanosti.

Globálním cílem je zlepšení postupu k zaměstnání a prevenci nezaměstnanosti. Specifickými cíli je zvýšení zaměstnatelnosti nezaměstnaných osob nebo osob ohrožených na trhu práce prostřednictvím efektivního a cíleného využití nástrojů a opatření aktivní politiky zaměstnanosti. Dalším specifickým cílem je zvýšení kapacity, komplexnosti a kvality služeb poskytovaných institucemi služeb zaměstnanosti.

Tato oblast podpory je realizována formou Systémových individuálních projektů, kdy je příjemcem podpory Odbor implementace programů ESF (MPSV).

### **3.4.3 Prioritní osa 3 o Sociální integrace a rovné příležitosti<sup>24</sup>**

Cílem prioritní osy 3 je pomoc osobám ohroženým sociálním vyloučením, zvyšování kvality a dostupnosti sociálních služeb a zavedení opatření vedoucích ke zvyšování zaměstnatelnosti těchto osob včetně prosazování rovných příležitostí žen a mužů na trhu práce. Prioritní osa 3 - Sociální integrace a rovné příležitosti je zaměřena především na pomoc osobám ohroženým sociálním vyloučením nebo osobám sociálně vyloučeným formou přímé podpory i formou zvyšování kvality a dostupnosti sociálních služeb, opatření vedoucích ke zvyšování zaměstnatelnosti těchto osob, prosazování rovných příležitostí žen a mužů na trhu práce, opatření směřující k lepší životnosti rodinného a profesního života.

Zvláštní pozornost je v této prioritní ose věnována především Romům v romských komunitách, migrantům a dalším skupinám z odlišného sociokulturního prostředí. V rámci prioritní osy 3 mohou být realizovány projekty prostřednictvím následujících oblastí podpory:

#### ***Podpora sociální integrace a sociálních služeb***

Cílem této oblasti podpory je intervence především za účelem sociálního vyloučených osob nebo osob ohrožených sociálním vyloučením s cílem jejich návratu do společnosti a na trh práce. Podpora se zaměřuje především na poskytování sociálních služeb a sociálně preventivních programů pro cílové skupiny osob, dále na podporu zvyšování odborné a profesní kvalifikace v sociální oblasti a na podporu procesů řízení a managementu

---

<sup>24</sup> EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND – R: *Prioritní osa 3 o sociální integrace a rovné příležitosti* [Online] Dostupné z <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prioritni-osa-3-socialni-integrace-a-rovne-prilezitosti> k 15. 1. 2006

organizací a subjektů poskytujících služby, především při vstupu do podnikatelského prostředí s cílem posílení možností integrace cílových skupin. Oblast podpory se také zaměřuje na podporu systémových a národních aktivit v oblasti poskytování služeb zaměřených na sociální integraci.

Zaměření dané oblasti podpory vyplývá z celkové nedostatkové dostupnosti služeb pro cílové skupiny v ČR a z nedostatkové kvalifikace, odborné a profesní připravenosti zaměstnanců ve službách. Oblast podpory zároveň reaguje na potřeby systémových změn, které se v oblasti sociální integrace v současné době realizují.

V rámci této oblasti podpory je podporováno vzdělávání zadavatelů, poskytovatelů, uživatelů a dalších subjektů v oblasti sociálního začlevení. Dále jsou podporovány sociální služby a další nástroje ve prospěch sociálního začlevení cílových skupin. Nechybí také podpora procesu poskytování sociálních služeb, včetně podpory partnerství na místní a regionální úrovni a v neposlední řadě systémová podpora sociálních služeb a subjektů působících v sociální oblasti a podpora nástrojů umožňujících aplikaci zákona o sociálních službách a dalších právních norem.

Oblast podpory je zaměřena zejména na osoby se zdravotním postižením a osoby, jejichž zdravotní postižení představuje zvýšené riziko znevýhodnění ve vztahu k ostatním členům společnosti; děti, mládež a mladí dospělí; etnické menšiny a osoby z jiného sociokulturního prostředí a národnostní menšiny, které setrvale a dlouhodobě žijí na území ČR; imigranti a azylanti a skupina příslušníků v ČR, která zahrnuje nelegální imigranty, žadatele o azyl, uznané azylanty, cizince s uděleným dlouhodobým nebo trvalým pobytem v ČR; osoby bez příjmu a osoby, které nemají ubytovací možnosti, popř. obývají nouzová obydlí, a dočasné útočiště nacházejí v charitativních organizacích a organizacích poskytujících příslušné sociální služby; osoby opouštějící zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy a osoby opouštějící výkon trestu odnětí svobody; oběti trestné činnosti, oběti domácího násilí, oběti obchodu s lidmi, osoby komerčně zneužívané; osoby pečující o osobu blízkou a osoby pečující o osobu blízkou, která je zdravotně znevýhodněna sociálním vyloučením, a které se samy díky této péči dostávají do situací, kdy jsou znevýhodněny v přístupu ke službám i na trhu práce.

Mezi cílové skupiny organizací náleží zadavatelé sociálních služeb; poskytovatelé sociálních služeb a další subjekty poskytující služby napomáhající sociální integraci

cílovým skupinám a orgány veřejné správy působící v oblasti sociálních integrace; zaměstnavatelé.

### ***Podpora sociální integrace příslušníků romských lokalit***

Cílem této oblasti podpory je podpora sociální integrace příslušníků romských lokalit a dále intenzivní podpora a rozvoj stávajících i nových sociálně preventivních programů a sociálních služeb realizovaných v sociálně vyloučených romských lokalitách a komunitách. Podpora bude směřována na primární podporu jednotlivců v procesu sociálního začlenění, na vzdělávání subjektů působících v dané oblasti, ale i na samotné vzdělávání cílové skupiny. Nezanedbatelná oblast podpory bude také směřována na zmenu negativního postupu a postoje ve společnosti a na zmenu veřejného mínění majoritní společnosti proti sociálně vyloučeným romským komunitám. Podporované aktivity budou významně doplněny jednotnou systémovou podporou z národní úrovně.

### ***Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce***

Hlavním cílem této oblasti podpory je integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce. Cílovou skupinou této oblasti podpory jsou osoby dlouhodobě vyřazené z trhu práce. Pro tzv. primární intervenci ke zvýšení zaměstnatelnosti resp. nalezení vhodného zaměstnání patří zejména osoby do 25 let věku bez kvalifikace nebo s nízkou úrovní kvalifikace, osoby v pokročilém věku (nad 50 let), příslušníky menšin, osoby se zdravotním postižením, migranty a azylanty. Mezi cílové skupiny osob špičkové sociální integraci budou zařazeny zejména osoby pečující o závislé osoby, osoby po ukončení výkonu trestu odnětí svobody, osoby do 26 let věku vyrůstající bez rodin a osoby závislé na návykových látkách.

Cílovou skupinou pro inováce zaměřené na tvorbu komplexních programů typu šestá k zaměstnanosti a jejich aplikaci jsou tzv. realizující organizace - samosprávné orgány (kraje, města, obce) a jimi zřízené organizace, místní iniciativy, nestátní neziskové organizace, vzdělávací a poradenské organizace, organizace sociálních partnerů a zaměstnavatelé (právnícké i fyzické osoby).

Pro výše uvedené cílové skupiny budou v rámci jednotlivých operací (projektů) prováděny následující okruhy inováce (indikativní výčet):

- účast ve vzdělávacích programech, kurzech, odborném vzdělávání,

- poradenské innoosti, poradenské programy vedoucí k aktivizaci a motivaci p i vyhledávání zam stnání,
- doprovodná opat ení odstra ující bariéry k ú asti na poradenských a vzd lávacích programech,
- podpora vzniku pracovních míst,
- realizace individuálních program zam stnanosti,
- tvorba program a jejich aplikace s využitím nových netradi ních metod a slufleb vedoucích k uplatn ní na trhu práce,
- podpora sebe zam stnávání,
- aplikace pružným forem práce pro pracovní uplatn ní.

Tato oblast podpory bude realizována prost ednictvím centráln vyhledávaných globálních grant (nevratná finan ní pomoc, například dotace) a individuálních projekt se zapojením regionálních partner a institucí a p i respektování regionálních pot eb a specifík.

#### ***Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života***

Tato oblast podpory p isp je k odstra ování stále p etrvávající nerovnosti obou pohlaví, zejména žen, na trhu práce. Prioritní osa se zam í i na osv tu a propagaci principu rovných p íležitostí, zlepšení p ístupu žen ke vzd lávání a zam stnání, zvýení ú asti žen v podnikání a motivaci zam stnavatel vyufflívat nové formy zam stnání.

Cílovou skupinou jednotlivc pro tuto oblast podpory jsou p edevším ženy ohrožené na trhu práce, muflí v obdobné situaci jako ženy s malými d tmi, rodi e s d tmi, rodi e samoflivitelé a osoby pe ující o dal-í závislé leny rodiny.

Cílovou skupinou organizací jsou p edevším zam stnavatelé, vzd lávací a poradenské organizace zabývající se e-ením politiky rovnosti žen a mufl , organizace prosazující rovnost žen a mufl , organizace zabývající se slu itelností pracovního a rodinného flivota, orgány ve ejné správě p sobící v oblasti slu itelnosti pracovního a rodinného flivota a poskytovatelé slufleb pé e o d ti.

Pro vý-e uvedené cílové skupiny budou v rámci jednotlivých operací (projekt ) provád ny následující okruhy innoostí (indikativní vý et):



- podpora innoostí odstra ujících bariéry rovného p ístupu ke vzd lání a zam stnání,
- zp ístupn ní nabídky dal-ího vzd lávání, rekvalifikace a zvy-ování kvalifikace pro feny, rozvoj distan ních forem vzd lávání,
- zavád ní flexibilních forem organizace práce a jejich ov ování v praxi, sledování jejich dopadu na zam stnanost osob znevýhodn ných na trhu práce v d sledku pé e o rodinu nebo závislé lena rodiny,
- poradenství pro zam stnavatele v oblasti netradi ních zam stnání pro feny - nediskrimina ního p ístupu k princip m rovného zacházení,
- analýza model pro srovnatelné odm ování fien a mufl , p edev-ím fien vy-ího v ku,
- rozvoj rekvalifikace a program pro získávání pracovních dovedností v netradi ních oborech pro feny,
- tvorba a vývoj program pro odstran ní projev diskriminace na trhu práce na základ pohlaví,
- analýzy a monitorování trhu práce z hlediska rovných p íležitostí
- propagace a zvy-ování pov domí o významu rovných, p íležitostí na trhu práce a motivace zam stnavatel k zavád ní flexibilních forem organizace práce a odstra ování p í in nerovného postavení osob pe ujících o závislé leny rodiny,
- doprovodná opat ení vedoucí k podpo e rovných p íležitostí fien a mufl na trhu práce (p ísp vek na dopravu od zam stnavatele apod.),
- rozvoj vzd lávání zam stnavatel , zam stnanc a dal-ích subjekt p sobících v oblasti slu itelnosti pracovního a rodinného íivota nebo zamý-lejících v této oblasti p sobit,
- osv ta a poradenství v oblasti práv zam stnanc týkajících se slu itelnosti práce a rodiny,
- podpora a rozvoj slufieb pé e o d ti za ú elem slu itelnosti pracovního a rodinného íivota jejich rodi .

Tato oblast podpory bude realizována jednak p íd lováním nevratné finan ní pomoci prost ednictvím celostátn vyhla-ovaných globálních grant a jednak formou individuálních projekt .

### **3.4.4 Prioritní osa 4 o Veřejná správa a veřejné služby<sup>25</sup>**

Cílem prioritní osy 4 je zvýšení institucionální kapacity, kvality, efektivnosti a transparentnosti činností institucí ve veřejné správě a zvyšování kvality a dostupnosti veřejných služeb. Podpora v rámci prioritní osy 4 - Veřejná správa a veřejné služby, je zaměřena na modernizaci veřejné správy, tj. státní správy a samosprávy, a veřejných služeb; řízení a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě a na straně poskytovatelů veřejných služeb; vzdělávání, zlepšování kvality regulace, zavádění moderních nástrojů řízení, komunitní plánování apod.; realizaci aktivit a aplikací nástrojů zvyšujících kvalitu a dostupnost veřejných služeb; participaci občanů na místním veřejném životě; etické standardy ve veřejné správě včetně omezení prostoru pro korupci.

Prioritní osa 4 je realizována prostřednictvím jedné oblasti podpory (pro správní úřady a úřady územních samosprávných celků).

#### ***Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy***

Cílovou skupinou jsou správní úřady a úřady územních samosprávných celků, zaměstnanci těchto úřadů a organizace zřízené těmito úřady, poskytovatelé veřejných služeb. Cílovou skupinou budou i politici v etně volených zastupitelů územních samosprávných celků.

Globálním cílem je posilování institucionální kapacity a efektivnosti ve veřejné správě a veřejných služeb. Specifické cíle lze charakterizovat jako zvýšení kvality regulace, zefektivnění vzdělávání, odbornou přípravu a rozvoj úředníků správních úřadů a úřadů územních samosprávných celků a politiků v etně volených zastupitelů územních samosprávných celků, zlepšení kvality řízení a managementu ve správních úřadech a v úřadech územních samosprávných celků, zmírnění regionálních rozdílů v poskytování veřejných služeb a zajištění jejich adekvátní dostupnosti, zvýšení transparentnosti a otevřenosti správních úřadů a úřadů územních samosprávných celků.

### **3.4.5 Prioritní osa 5 o Mezinárodní spolupráce<sup>26</sup>**

---

25 EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND R: *Prioritní osa 4 o veřejná správa a veřejné služby* [Online] Dostupné z <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prioritni-osa-4-verejna-sprava-a-verejne-sluzby> k 15. 1. 2006

26 EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND R: *Prioritní osa 5 o mezinárodní spolupráce* [Online] Dostupné z <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prioritni-osa-5-mezinarodni-spoluprace> k 15. 1. 2006

Cílem prioritní osy 5 je podpora mezinárodní spolupráce v rámci rozvoje lidských zdrojů. Prioritní osa 5 - Mezinárodní spolupráce je zaměřena zejména na přímou podporu inovací prostřednictvím mezinárodní výměny zkušeností a dovedností, které představují nákladově efektivní způsob pro ověření návrhů politik. Prostřednictvím mezinárodní spolupráce bude možné zvýšit dopad realizovaných projektů a zefektivnit implementaci Evropského sociálního fondu na místní, regionální a národní úrovni na základě zahrnutí zkušeností, kreditu a odborných znalostí zahraničních partnerů, zvýšení efektivity vynaložených prostředků využitím již vynalezených řešení v zahraničí a umožnění mezinárodního srovnávání a šíření dobré praxe.

Specifické cíle chtějí zvýšit efektivnost strategií a politik v oblasti lidských zdrojů a zaměstnanosti, rozvoj partnerství, projektů a iniciativ v oblasti lidských zdrojů a zaměstnanosti. Oblastí podpory této prioritní osy je:

### *Mezinárodní spolupráce*

V rámci této oblasti podpory budou financovány aktivity zaměřené na podporu mezinárodní spolupráce 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.

## **4. Praktická část**

V praktické části práce se autorka zabývá charakteristikou žadatele o získání finančních prostředků z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a provádí analýzu jeho předpokladů pro získání žádaných dotací. Také vydává doporučení pro získání těchto finančních prostředků. Pro dobrou výchozí pozici a zvýšení šancí získat prostředky z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, je nezbytné vycházet z důkladně zpracovaných podkladů a analýz, které charakterizují žádající subjekt a umožní vytvořit projekt pro získání finančních prostředků z Evropského fondu takovým způsobem, který odpovídá skutečným potřebám podniku a splňuje požadavky Evropské unie pro právo ucházet se o získání dotací. Nejdůležitějšími údaji jsou z tohoto titulu

zejména takové údaje, které popisujíinnost podniku, jeho strukturu a kvalitu lidských zdrojů. Lidské zdroje jsou charakterizovány zejména z hlediska jejich adaptability. A to z toho důvodu, že firma má v úmyslu podat žádost o získání finančních prostředků z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, zcela konkrétně z primární osy Adaptability.

#### **4.1 Obecné zaměření innosti podniku**

Současnost má spoustu palivých témat, která jsou celospolečenská. Jedním z nich je i ochrana životního prostředí a jeho trvale udržitelné využívání s cílem zachovat jeho kvalitu a dispozici i pro budoucí generace našich potomků. Velmi důležitým tématem ochrany životního prostředí na regionální úrovni je čistota povrchových vod. Kvalita této součásti místního ekosystému ovlivňuje životní prostředí jako celek. Pokud jsou povrchové vody silně znečištěny, dochází k úhynu živočichů a rostlin. V důsledku toho dochází k narušení rovnováhy ekosystému a k narušení schopnosti samostatných procesů, které jsou v životním prostředí zajišťovány zejména biosférou. Znečištění povrchových vod má však v konečném důsledku neblahé účinky i na člověka, který s touto vodou přichází do styku, a který je nucen produkty tohoto znečištění v případě absence určitých mechanismů léčit. A právě toto je hlavní náplň podniku, zasadit se o ochranu životního prostředí, tedy dlouhodobě zlepšovat kvalitu a ekologii vodního hospodářství. Skutečnost, že se podnik intenzivním způsobem zasazuje o ochranu životního prostředí, je jednou z velkých výhod, která může v oficiálních schvalovacích komitétách pro posouzení žádosti o poskytnutí finančních prostředků z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, hrát významnou roli. Proto je dobré informace o takovéto zásluhové innosti v projektu vždy uvádět.

#### **4.2 Historický vývoj společnosti**

Historie společnosti sahá desítky let zpět. V průběhu svého vývoje prošla značnými změnami a transformací, které se podepsaly na dnešním moderním uspořádání a vysokých kvalitách. Firma byla založena již velmi záhy po válce v budovatelských náladách nastupujícího komunismu. Ve svých počátcích byla firma zaměřena na servis a výrobu zemědělské techniky a chemických čistíren odpadních vod. V období padesátých

a –edesátých let minulého století bylo velmi rozšířeno zemědělství a podnik zabývajících se zemědělskou výrobou bylo mnohonásobně více než dnes. S tím také souvisí specializace podniku, který se zaměřoval zejména na čištění odpadních vod vzniklých mytím zemědělských strojů a zařízení. Tyto odpadní vody nesly značnou míru zaolejení, proto byly čistící technologie podniky vytvářeny zejména na řešení tohoto problému. Tato specifika podniku přetrvávala s drobnými úpravami až do privatizace společnosti, která byla na poměry tehdejší doby nepatrně opožděna a uskutečnila se až roku 1991.

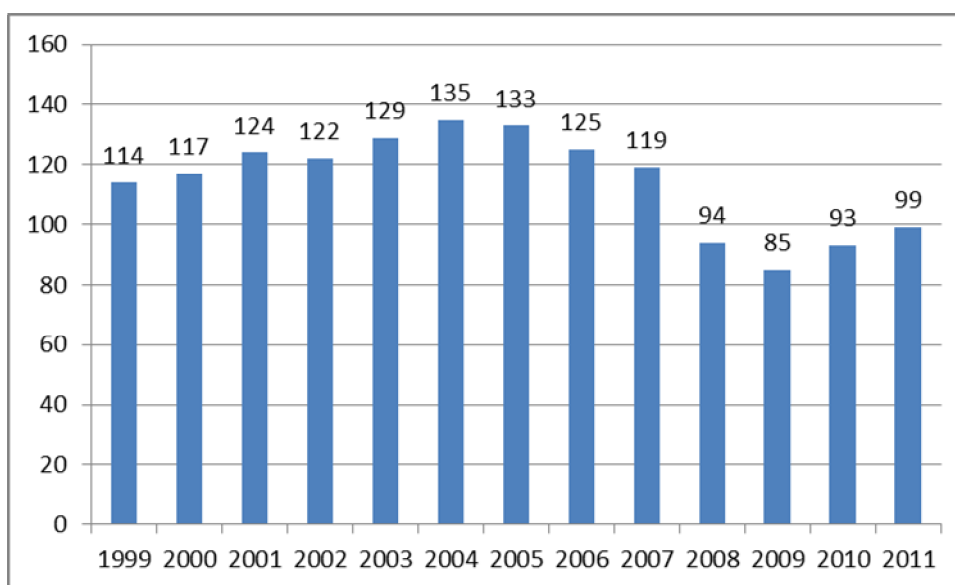
S privatizací je spojen i rozsáhlý proces transformace podniku, jehož innost a zaměření musely být značně upraveny tak, aby odpovídaly potřebám a požadavkům moderního světa. Podnik se tedy zaměřil na automobilový průmysl, uvedl do provozu celou řadu nových autoumyvárenských technologií a procesů, podílel se na vývoji mycích agregátů, tlakových čerpacích stanic a celé řady technologií na sedimentační čištění odpadních vod. Vedle této výrobní a výzkumné innosti podnik provádí také rozsáhlou analytickou a poradenskou innost, která se zaměřuje zejména na hodnocení staveb a jejich dispozic pro implementaci technologií na čištění odpadních vod, zaměřuje se také na poradenství v oblasti ekologického fungování výrobních podniků a zabývá se teoretickou konstrukcí mycích souprav pro automobilový průmysl.

Na začátku nového tisíciletí se firma může pochlubit již tak ka tisíci nainstalovaných technologií na čištění odpadních vod po celé české republice. Na přelomu tisíciletí podnik zahájil rozsáhlou spolupráci s přeshraničními partnery a postupem času si získal významné postavení na mezinárodním trhu, zejména v Polsku, Německu, Slovensku, Rakousku, Bulharsku a Ukrajině. Dalšími plány managementu podniku je získat své nové zákazníky v Chorvatsku a Itálii, a tím získat významné postavení v dalších národních ekonomikách.

Vývoj podniku zohledňující historického vývoje prodloužil několik vln, které souvisely s aktuální situací a postavením podniku v rámci trhu České republiky, ale i trhu celosvětově. Dalším aspektem, který se na podniku významným způsobem podílí, je celosvětová ekonomická situace, nebo implementace nových pracovních technologií, které do značné míry nahrazují lidskou pracovní sílu. Graf 1 uvádí vývoj podniku na přelomu tisíciletí až do současnosti. Toto časové rozpětí bylo vybráno z důvodu transparentnosti a názornosti. Na vývoji podniku v tomto

období je názorně vidět vliv rozšíření působnosti podniku do zahraničí, který znamenal mezi lety 1999 a 2004 značný nárůst počtu zaměstnanců. Během tohoto období došlo ke stabilizaci pozice podniku na nových dobytých trzích a implementaci nových technologií, které zajišťují provoz společnosti zjednoduují, proto došlo k pozvolnému úbytku pracovních míst, který byl následně značně urychlen v letech 2008 a 2009 celosvětovou ekonomickou krizí. V letech 2010 a 2011 pak dochází k mírnému zlepšení situace. Nízký počet zaměstnanců a jejich nedostatečná kvalifikace se však ukázaly být souasným nejvýznamnějším problémem, který snižuje konkurenceschopnost podniku mezi jeho konkurenty. Proto se podnik rozhodl využít finančních prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie a hodlá podat žádost na dotaci z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Proto také vzniká výzkumná analýza, kterou autorka provádí v rámci své diplomové práce.

Graf . 1 Vývoj počtu zaměstnanců v období let 1999 - 2011<sup>27</sup>



### 4.3 Hlavní činnost podniku

Hlavní činnost podniku je dalším stejně důležitým aspektem, který ovlivňuje úspěšnost na získání finančních prostředků z příslušného operačního programu. Hlavními činnostmi podniku, kterými se zabývá v současnosti, jsou zejména činnosti v oblasti dopravní a manipulační techniky. Konkrétně se jedná o vývoj, výrobu, prodej, distribuci a servis technologií a staveb pro provozovny mykologické dopravní a manipulační techniky. Dle výroční zprávy

<sup>27</sup> Výroční zprávy společnosti z let 1999 - 2011

společnosti innost podniku zahrnuje ucelenou výrobní a dodavatelskou innost technologií pro chemické kontinuální i-t ní odpadních vod, technologií pro chemické diskontinuální ist ní odpadních vod, vysokotlakých mycích agregát pro samoobslužné provozy autoumýváren, vysokotlakých agregát s možností recyklace odpadních vod, recykla ních systém odpadních vod, biologických recirkula ních isti ek odpadních vod pro provozy my ek automobil , montovaných staveb autoumýváren pro osobní a nákladní vozy a v neposlední ad i distribuce a servis p íslu-enství jako jsou hustící p ístroje pneumatik, vysava e, klepa e atd.<sup>28</sup>

#### **4.4 Struktura zam stnanecké základny**

Struktura a charakteristika sou asných zam stnanc podniku je pro sestavení vhodné řádosti a pro proces jejího schválení nesmírn d ležitá. V samotném výzkumu týkajícím se erpání zdroj z Opera ního programu Lidské zdroje a zam stanost se tomuto tématu bude autorka v novat podrobn ji a vysv tlí, pro je pro sepsání řádosti o grant tato charakteristika tak d ležitá.

V sou asné dob firma zam stnává 99 zam stnanc . Následující podkapitoly se v nují charakteristice lidských zdroj tohoto podniku a uvádí, z jakého dvodu je charakteristika a popis zam stnanc dle daných kritérií nezbytná pro sestavení projektu řádosti o finan ní p íspěvek z Opera ního programu Lidské zdroje a zam stanost.

##### **4.4.1 Pohlaví zam stnanc**

Jedním z cíl Opera ního programu Lidské zdroje a zam stanost v prioritní ose adaptibilita je dosažení genderové vyváženosti v jednotlivých oborech. Jinými slovy, fondy Evropské unie mají sloužit také k tomu, aby poskytly dostatek pracovních p íležitostí ženám a umožnily jim adekvátní pracovní uplatn ní v rámci jejich pracovních schopností, dovedností a psychických a fyzických p edpoklad pro výkon dané profese. Je pochopitelné, že není prosazováno, aby d lnické pracovní pozice byly primárn obsazovány pracovníky ženského pohlaví. Tento cíl Opera ního programu Lidské zdroje a zam stanost je zam ován zejména na adaptaci jednotlivých pracovních míst takovým zp sobem, aby nebyly p ednostn usp sobeny muži m. N které firemní projekty

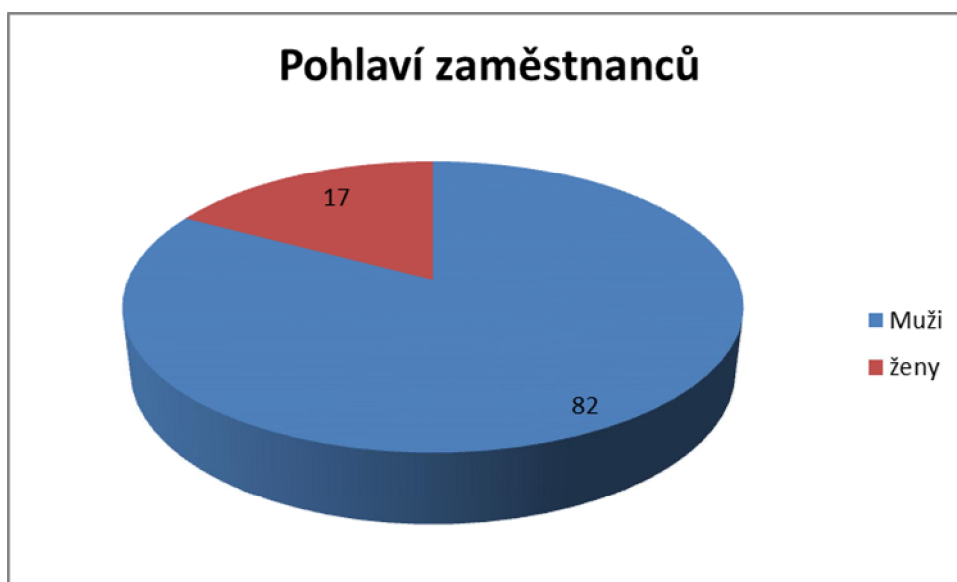
---

28 Výro ní zpráva podniku, 2010.

na tvorbu nových pracovních míst jsou primárně zaměřeny právě na tento cíl, tedy vytvořit v rámci podnikové struktury nová pracovní místa s možností uplatnění žen. Tento cíl je sice primárně otázkou této osy Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, avšak i v první ose programu je mu vyhrazena část pozornosti, kdy je zvyšováním kvalifikace pracovníků předcházeno nezaměstnanosti. Speciální kvalifikační kurzy jsou pak primárně zaměřeny pouze na ženy a zvýšení jejich uplatnění na trhu práce.

V současnosti pracuje v podniku 99 pracovníků, z nichž 17 je žen. Zastoupení žen v rámci podnikové organizační struktury je tedy cca 17%.

Graf . 2 Pohlaví zaměstnanců <sup>29</sup>



#### 4.4.2 Věk zaměstnanců a délka jejich působení v podniku

Věk zaměstnanců a délka jejich působení v podniku je důležitým kritériem z důvodu zjištění, zda je v podniku prostor pro zakolení těch pracovníků a jejich rekvalifikaci pro pozice, které potřebuje podnik obsadit. Zakolení stávajícího pracovníka a jeho rekvalifikace pro novou pozici bývá podniky vyvoláno s větším zájmem než získávání zaměstnanců na nabízené pozice z vnějšího trhu práce. A to zejména z důvodu snížení nákladů na výběrové řízení a z důvodu dobrých zkušeností a vzájemného vztahu,

<sup>29</sup> Vlastní zpráva autora



který bývá mezi pracovníkem a vedením vytvořen. Nesmí se však jednat o pracovníka, který zastává jedinou funkci v rámci podniku, její důležitost a náročnost je srovnatelná nebo vyšší, než náročnost a důležitost pozice, pro kterou by byl zaměstnanec rekvafikován a po jejímu opuštění by došlo k nutnosti na toto místo sehnat adekvátní náhradu. V takovém případě by rekvafikace stávajícího pracovníka byla kontraproduktivní.

V ková struktura zaměstnanců podniku udává, nakolik se investice do zvýšení kvalifikace a odbornosti zaměstnanců vyplatí. Je pochopitelné, že investovat velký obnos finančních prostředků do rekvafikace zaměstnanců, jenž se každým rokem chystá do penze, by byla vyhozenými penězi. Po jeho odchodu na odpočinek musí podnik opět investovat do zakolení adekvátní náhrady. Naproti tomu, pokud je zakolen mladý a perspektivní zaměstnanec, zastane pozici, pro kterou byl vyakolen, po dlouhá léta a ušetří tím podniku opětovné náklady spojené se zakolením pracovníka pro danou pozici. Pokud se však jedná o příklad mladého zaměstnanců, je tu jisté riziko jeho odchodu ke konkurenci, čímž by odnesl investici podniku do ní vloženou a způsobil by tak citelnou ztrátu. Nejlépe je vybírat k rekvafikaci takové zaměstnanců, kteří jsou nadekved tohoto v kového rozhraní, a u kterých je odchod do penze poměrně daleko, ale zároveň jsou již dostatečně v kov zralí, aby riziko odchodu ke konkurenci bylo minimální.

Délka působení zaměstnanců u konkrétního podniku je hodnocena pro jeho vazby k podniku a pro zkušenosti, které získal ve své doposud vykonávané pozici. V praxi je vyuffíváno spíše rekvafikování prvního zaměstnanců, který je v podniku krátce a není příliš zkontatován a upnutý na své pracovní zázení. Takoví zaměstnanci mohou rozvíjet svůj potenciál v rámci nového pracovního zázení a zkušenosti starších zaměstnanců pracujících na konkrétním pracovním místě již delší dobu, mohou být vyuffity v plném rozsahu.

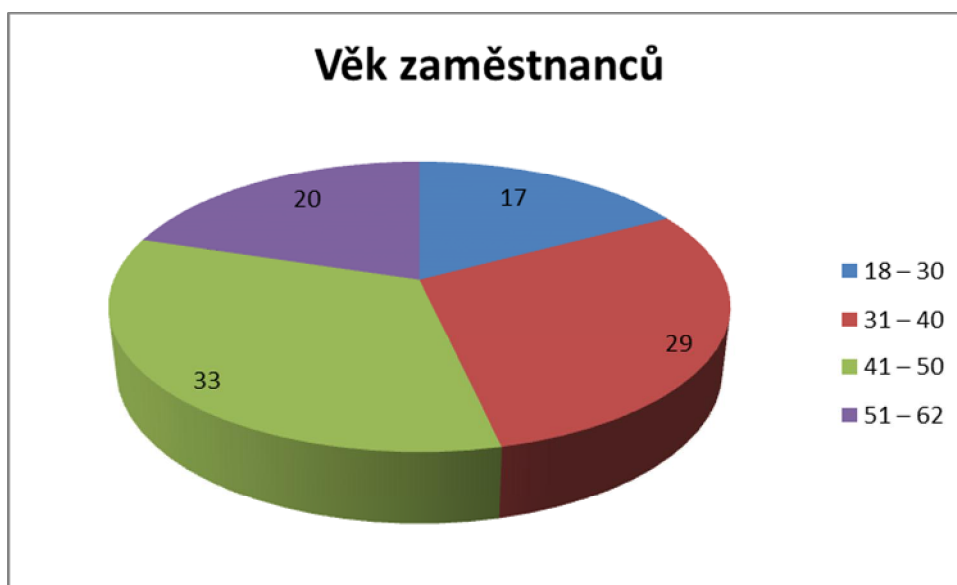
V ková struktura podniku je složena převážně ze zaměstnanců ve v kové skupině 41 až 50 let, kterých je v podniku 33. Zhruba stejně početnou skupinou zaměstnanců jsou zaměstnanci v mladší v kové skupině od 31 do 40 let, kterých je 29. Méně početná je pak nejstarší v ková skupina v rozmezí 51 až 62 let, ve které je zastaveno 20 zaměstnanců. Tito zaměstnanci v nejbližší době odejdou do penze a místa, která do té doby zastávali se tak uvolní. Tím vznikne podniku další poteba získání nových zaměstnanců. Nejméně

po etnou v kovou skupinou zam stnanc ítající 17 osob je skupina od 18 do 30 let. Na základ této analýzy lze íci, že podnik má 29 potenciálních zam stnanc , kte í by mohli být rekvalifikováni na p íslu-né funkce. Jsou to zam stnanci s pom rn vysokým v kem, takže nemusí vznikat panika jejich odchodu ke konkurenci, zároveň jsou v-ak na hony vzdálení od odchodu do penze. Souhrn v kové struktury zam stnanc a její grafické znázorn ní je uvedeno níže v tabulce íslo 1 a v grafu íslo 3.

Tab. . 1 V ková struktura zam stnanc , zdroj vlast. -et ení

V k (roky)	Po et zam stnanc
18 ó 30	17
31 ó 40	29
41 ó 50	33

Graf . 3 V ková struktura zam stnanc <sup>30</sup>



Délku p sobení zam stnanc v podniku uvádí následující tabulka . 2. Z této tabulky lze vy íst, že podnik zastává politiku st edn dlouhých a f del-ích pracovních pom r . Ve zku-ební lh t , tedy do t ech m síc p sobení u podniku, jsou pouze 2 zam stnanci. Délka spolupráce s podnikem v délce trvání do dvou let je evidována u 6 zam stnanc . V dal-í skupin , tedy ve skupin zam stnanc , kte í jsou v podniku od t í do p ti let, je znát zna ný nár st. K této skupin náleží 25 zam stnanc . Je-t v t-í po et zam stnanc , konkrétn 42, má s podnikem uzav en zam stnanecký pom r v délce od -esti do deseti let

30 Vlastní -et ení autora

a 19 zamstnanc pracuje v podniku jedenáct aŝ patnáct let. Skupina zamstnanc s nejdelší dobou p sobení nad patnáct let ítá dokonce 5 zamstnanc . Je tedy z ejmé, ŝe ve spole nosti je zkušená a ustálená pracovní struktura, která rozsáhlým rekvalifikaím spíe nevyhovuje a nebylo by p ílívhodné tuto strukturu n jak naruovat a m nit uplatn ní a pracovní zaazení zejména v posledních dvou skupinách. Názorn je rozloŝení délky zamstnaneckého pom ru znázorn no grafem . 4

Tab. . 2 Délka pracovního pom ru zamstnanc , zdroj vlastní -et ení

Délka pracovního pom ru	Po et zamstnanc
do 3 m síc	2
do 2 let	6
do 5 let	25
do 10 let	42
do 15 let	19
nad 15 let	5

Graf . 4 Délka pracovního pom ru zamstnanc <sup>31</sup>



#### 4.4.3 Kvalifikace zamstnanc podniku

Dalším kritériem, které ur uje, zda dojde k rekvalifikaci stávajících zamstnanc nebo budou finan ní prost edky ze získané dotace prost ednictvím projektu zaazeného do

31 Vlastní -et ení autora

Opera ního programu Lidské zdroje a zam stanost vyuffity na získání a za-kolení nových pracovník , je vzd lání a kvalifikace stávajících zam stnanc . Vzhledem k charakteru podniku a vzhledem k innostem, které provádí, je vzd lání zam stnanc klí ové. Jedná se o výrobní a distribu ní spole nost. Z tohoto titulu vyřaduje velké množství pracovník , kte í by disponovali p íslu-nými praktickými dovednostmi a znalostmi týkajícími se jejich innosti. Každý z t chto pracovník zastává specifickou pracovní pozici, která vyřaduje jiné dovednosti a nápl jeho práce je specifická. Tito pracovníci jsou vy-koleni ve svém oboru a jejich rekvalifikace na pofladovaná nová pracovní místa by byla komplikovaná a nep inesla by pofladované výsledky. Pracovník , kte í mají výu ní list a zastávají pozice zejména ve výrobním a servisním sektoru je v podniku 61.

Druhou skupinou pracovník , kte í jsou v podniku uplat ováni, jsou pracovníci obstarávající zejména distribuci výrobk a kontakt se zákazníky. Jedná se o obchodní zástupce, kte í se starají zejména o propagaci podniku a shán ní zakázek a prodávání výrobk , které jsou podnikem vyrobeny. Tito pracovníci disponují st edo-kolským vzd láním s maturitou a jejich vzd lání v t-inou p ímo nesouvisí s vykonávanou prací. K té je pot eba p edev-ím znalostí a dovedností z oblasti obchodu, dobré komunika ní a vyjednávací dovednosti. To pracovníci získávají prost ednictvím speciálních -kolení, které pro své zam stnance podnik po ádá. Z t chto zam stnanc by v-ak mohli vzejít pracovníci na nov nabízené pozice zásobova e a pracovníka obstarávajícího zásobování a p ípravu a realizaci zakázek. Na tuto pozici nikdo ze stávajících zam stnanc svou kvalifikací nesta í, proto by muselo dojít k rekvalifikaci n kterého z nich. Jednou z podmínek získání finan ních prost edk z prioritní osy *Adaptabilita* Opera ního programu Lidské zdroje a zam stanost, je vytvo ení a obsazení p ti nových pracovních míst. Proto autorka doporu uje i v tomto p ípad zvolit spí-e p ijmutí nového pracovníka neřl rekvalifikaci a nahrazení n kterého ze stávajících. Druhá skupiny, skupina st edo-kolsky vzd laných zam stnanc zahrnuje 21 osob.

Poslední skupinou zam stnanc jsou vysoko-kolsky vzd laní zam stnanci, kte í v podniku zastávají vysoké pozice v oblasti ízení a plánování. Tito zam stnanci ídí chod celého podniku, plánují hospodá skou innost a angaflují se i v analytických a p ípravných pracích. Vysoko-kolsky vzd laní pracovníci tvo í základ celého podniku a jejich rekvalifikace nep ípadá v úvahu. Jedna z nov vytvá ených pozic, konkrétn

manafler IMS je pozicí pro vysoko-kolsky vzd laného lov ka, která v-ak vzhledem k velké asové a pracovní vytífenosti stávajících vysoko-kolsky vzd laných pracovník musí být obsazena osobou z vn j-ého pracovního trhu. Vysoko-kolsky vzd laných zam stnanc je v podniku 7. Strukturu vzd lání a kvalifikace zam stnanc podniku znázor uje následující graf . 5.

Graf . 5 Vzd lání a kvalifikace zam stnanc podniku<sup>32</sup>



#### 4.5 Organiza ní struktura

Organiza ní struktura podniku je vytvá ena s d razem na kvalitní a rychlou komunikaci a vzájemnou spolupráci mezi jednotlivými odd leními podniku, které musí kooperovat svou innost s ostatními, aby podnik pracoval harmonicky a jednotn . Jen tak lze dosáhnout maximálního úspě chu a minimalizace problém a konflikt mezi zam stnanci i mezi podnikem a jeho okolím. Při sestavování projektu fládosti o poskytnutí finan ních prost edk z Opera ního programu Lidské zdroje a zam stnanost je znalost organiza ní struktury podniku jedním ze základních p edpoklad . Obzvlá-t v p ípad této práce, kdy autorka vytvá í podklady pro sepsání fládosti na financování

<sup>32</sup> Vlastní -et ení autora

vytvorení pti nových pracovních pozic v podniku, je popis organiza ní struktury nezbytností.

Podnik je vystav n na základ maticové organiza ní struktury, která je charakteristická tím, že každý zaměstnanec má dva přímé nadřízené. Tímto nadřízenými jsou zaměstnanci z řídicí a odborné oblasti. Jinými slovy každý pracovník zodpovídá jednak vedoucímu týmu, který organizuje práci, její tempo, ur uje, co se bude d lat a kdo to bude d lat. Druhým nadřízeným je odborný vedoucí, který na práci dohlíží z hlediska kvality a provedení. Odborný vedoucí ur uje, jak bude práce vykonána. Odborné týmy jsou složeny z pracovníků jednotlivých pracovních útvar . Tyto odborné týmy se následně podílejí na ešení konkrétních úkol jako celek. Tím je umožněn procesní řízení chodu podniku.

Tento typ organiza ní struktury umožní uje velmi rychlé reakce na aktuální požadavky okolí, změnu výrobku nebo službu, umožní uje zvyšování kvality a zavádění inovací přímo během pracovního procesu. Díky tomu je také možné do této organiza ní struktury zahrnout nové pracovní pozice a zaměstnance bez nutnosti omezit pracovní proces a výrobní a prodejní služby. S tím také souvisí velmi rychlé změny složení jednotlivých realiza ních tým , jejich přeskupování, ruění atp. Tímto změny přitom není nikterak dotena elementární organiza ní struktura. Dle aktuální situace a potřeb jsou tyto týmy plynule vytvářeny, a tím je reagováno na vznikající požadavky bez nutnosti přijímání specialist z okolí. Další nespornou výhodou této organiza ní struktury je zvyšování kvalifikace pracovníků během pracovního procesu. Neustálým přeskupováním pracovníků mohou jednotliví zaměstnanci vystupovat v rámci své profese celou dobu nejen při svých úkolech a pracovních nasazeních, stávají se z nich v-estranní pracovníci, kteří kromě svých odborných znalostí a dovedností získávají také znalosti z oblasti managementu a řízení pracovního procesu.

Díky implementaci této organiza ní struktury do podniku, pro který je sestavován projekt řízení o finanční prostředky z Opera ního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, je umožněn navrhnout jednotlivé nové pracovní pozice a jejich začlenění do organiza ní struktury během trvajících pracovního procesu bez nutnosti rozsáhlejších strukturálních inovací a změny.

## 4.6 SWOT analýza podniku

Pro správné navržení a provedení finančních prostředků z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost je dobré znát silné a slabé stránky podniku v etn stanovení příležitostí a hrozeb, které jsou k podniku vztahovány. Jedná se tedy o provedení SWOT analýzy.

### 4.6.1 Obecné společenské pozadí fungování podniku

Řízení kvality výrobku podniku je založeno na aplikaci konceptního řízení a uplatnění příslušných norem, které dohlíží na dodržování požadovaných postupů a postupování k požadavkům a potřebám zákazníků včetně ochot. Tato koncepční norma dále počítá se zapojením všech zaměstnanců do řešení problémů spojených s kvalitou výrobků a služeb a společnými silami je dosahováno neustálé inovace a zkvalitňování výrobního procesu podniku. Tyto postupy efektivního řízení jakosti jsou zpracovány na základě požadavků příslušné normy SN EN ISO 9001:2001<sup>33</sup>.

Podnik dbá, aby na trh dodával pouze kvalitní, bezpečné, spolehlivé a svou funkci plnící výrobky. Dodržování legislativních norem považuje za svou povinnost a snaží se dostát všem svým závazkům, které vůči svým zákazníkům a obchodním partnerům má. V podnikatelském plánu a strategiích je implementován zájem a starost o životní prostředí, který stojí ve firemní politice na jednom z předních míst. V důsledku toho se snaží o vytvoření environmentálního managementu. Z dlouhodobého hlediska je snahou podniku dosáhnout maximální možné spokojenosti a uspokojení potřeb všech zúčastněných stran, jako jsou například zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, obchodní partneři atp.

Podnik rozvíjí svou činnost na pozadí velmi příznivého období, které přejde podnikatelskému záměru této organizace. Až koncem minulého století došlo k rozsáhlým inovacím a zlepšení situace v oblasti ochrany životního prostředí, zejména pak v sektoru ochrany ovzduší a vod, a až koncem byla sepsána podrobná legislativa upravující konkrétní požadavky na opatření vedoucí k ochraně životního prostředí v jednotlivých podnikatelských subjektech, existuje obrovské množství oblastí i firem,

---

33 TUV SÚD CZECH s.r.o.: *SN EN ISO 9001:2001 : Systém řízení jakosti*. [online] Dostupné z <http://www.tuv-sud.cz/uploads/images/124008941404859420418/2009-04.PL.System.managementu.rizeni.jakosti.A4.pdf> k 30. 1. 2012

kteřé t mto legislativním normám nevyhovují a pokud se chtějí vyhnout vysokým pokutám a dalším sankcím ze strany Evropské unie i dokonce ukončení činnosti, musí v co nejkratším čase sjednat nápravu. Takovéto podniky se obrací na specializované firmy, které se zaměřují na ekologizaci průmyslové výroby a zajištění všech podnikových oblastí tak, aby nedocházelo k nepřijatelnému poškození životního prostředí, a pládují je o pomoc a o realizaci ekologické inovace za úelem splnění zákonných norem. To t mto firmám přináší velké množství zakázek, čímž dochází k akceleraci jejich podnikání a zvýšení cashflow.

Zcela opačná situace však panuje na území České republiky, kde chybí sledná legislativa na ochranu životního prostředí, a proto dochází k dovozu levných a nekvalitních strojírenských zařízení ze zahraničí. Tím dochází ke snížení konkurenceschopnosti domácích firem a k rapidnímu poklesu zakázek, které mají zpracovat. Státní legislativa, která by upravovala kvalitu dováženého zboží je nezbytností. V opačném případě hrozí devalvace trhu nekvalitními výrobky a službami, které sníží prodej kvalitních výrobků a ohrozí podniky, které podnikají v této oblasti po stránce konkurenceschopnosti.

#### **4.6.2 Ekonomické pozadí fungování podniku**

Znamný ekonomický vliv má na podnik a jeho fungování zejména aktuální kurz České koruny vůči Euru. A to zejména díky velkému podílu exportu na cashflow podniku. Pokud dochází k posilování koruny, na cen exportovaných výrobků se tento nárost neprojeví. Podnik musí dodržovat propagovanou cenu v eurech. Dle sledků silnější koruny je tedy pouze v tom, že za prodej výrobků i poskytnutí určitých služeb, získá podnik menší zisk. Po vstupu České republiky do Evropské unie došlo k nahrazení starých technologií novými a k jejich další inovaci, čímž se podnik vyrovnal standardům, které jsou uznávány v ostatních státech Evropské unie.

Díky dlouholetému fungování a korektnímu postupu si podnik vybudoval stále a spolehlivé dodavatele, se kterými má vybudované velmi obchodní vztahy a vzájemná spolupráce je ekonomicky přínosná. V případě nouze má firma zajištěny náhradní dodavatele, kteří by v případě výpadku dodávky strategických surovin nahradili.

Z ekonomického hlediska nemusí mít firma nepřijatelné obavy z nové vznikající konkurence. Na území České republiky jsou firmy podnikající v tomto odvětví již po



dlouhá léta stabilizovány a nově vznikající subjekty nemají v této uzavřené komunitě a rozdeleném trhu přílišnou úspěšnost. V této starosti však vedení podniku působí mnozí konkurenti přicházející ze zahraničí, a to zejména z Polska, Turecka a Číny. Tyto státy jsou známy svými velmi nízkými výrobními náklady a propracovanou dotační politikou, která umožňuje ceny distribuovaných služeb a výrobků výrazně nižšími než pod hodnoty ustálené na trhu České republiky. Také z tohoto důvodu je nezbytné, aby se české firmy naučily využívat finanční prostředky ze strukturálních fondů Evropské unie, a tím dostaly do rukou účinný nástroj, jak se bránit expanzi firem přicházejících ze zemí na východ od České republiky, kde ekonomické faktory, zejména pak příhodným novým kurzem, levnou pracovní silou a dobrými dotačními programy na export, umožňují dosáhnout mnohem nižších cen, než je zvykem v západní Evropě.

#### **4.6.3 Silné stránky**

Silné stránky podniku určují jeho stabilitu a schopnost prosadit se v konkurenčním prostředí. Mezi hlavní silné stránky podniku patří zejména silná a stabilní struktura obchodních partnerů, kteří využívají služeb a výrobků podniku pravidelně. To je příčinou stabilního postavení na trhu, díky kterému má podnik dostatek finančních prostředků na zvyšování kvality a rozsahu poskytovaných služeb a výrobků, čímž dochází k rozšiřování portfolia zákazníků. Podnik provádí pravidelné projekty zaměřené na mapování aktiv v konkurenčním prostředí, provádí procesy nezbytné pro získání garancí certifikátů pro své výrobky i služby a soustavně buduje dobré jméno firmy. Nezanedbatelnou výhodou podniku oproti konkurenci je mimo jiné také komplexní pojetí služeb a stovebního a technologického řešení provozu v oblasti autoumývárenství. Podnik disponuje propracovaným systémem komplexních předrealizačních a realizačních činností, který zvyšuje rychlost a plynulost poskytovaných služeb. Zákazníci oceňují také celkovou šířku nabízených služeb, originalitu podpořenou mnoha patenty, vysokou orientací na zákazníka, znalostí jeho potřeb a orientací na trhu v daném odvětví.

#### **4.6.4 Slabé stránky**

Mezi slabé stránky patří zejména skutečnosti sekundárně přidružené k silným stránkám podniku i k vlastnímu charakteru činnosti podniku. Tím je mimo jiné zejména nutnost velkých skladovacích prostor a s tím spojených vysokých nákladů. Výrobní produkty vykazují mnoha fází rozpracovanosti, které je nezbytné skladovat před

započetím další fáze výroby, která rozpracované výrobky dokončí a určí k distribuci. Jisté slabiny lze nalézt také ve vnitřní komunikaci a organizační struktuře, které vykazují nedostatek pracovníků na plánovacích a zásobovacích pozicích. S tím souvisí také nedostatečné manažerské řízení lidských zdrojů s absencí porad, plánování a motivace. Podnik nedostatečným způsobem využívá oblast IT a elektronické komerce. Aby podnik udržel svou konkurenceschopnost, musí provádět enormně vysoké investice do inovací a vymýšlení nových technologií, modernizací a nových postupů, které by odpovídaly požadavkům doby a moderních zákazníků. Jako slabou stránku lze označit i nutnost získávat v rámci schvalovacího procesu osvědčení a certifikáty pro technologie podniku a pro výrobky, které mají splňovat normy na ochranu životního prostředí a prokázat svou užitnost i v praxi. S tím je spojen dlouhý byrokratický proces, který má hlavní podíl na případných zdrženích v dodávkách výrobků konečnému spotřebiteli a také nese vinu na ztrátách podniku, které jsou spojeny s některými neschválenými výrobky i technologiemi.

#### **4.6.5 Přežitosti a hrozby**

Podniku se v současné době naskýtá několik velmi důležitých přežitostí, jejichž využití podniku přináší lepší postavení a stabilitu v konkurenčním prostředí daného oboru. Pokračující pokrok umožní podniku využívat ve výzkumných i výrobních postupech lepší technologické nástroje, čímž dosahuje lepších výsledků. Se vstupem do Evropské unie se podniku otevřely další trhy, které znamenají nové přežitosti pro odbytky výrobků a služeb. Podnik by měl zvládnout zařazení doposud nevyužívané služby objednávkového systému prostřednictvím internetu, které by přilákalo další zákazníky. K prosperitě podniku, jak je zde již zmínováno, přispívá také narůstající důraz na ochranu životního prostředí, který nutí firmy celé Evropské unie přehodnotit ekologičnost svého fungování a v případě nevyhovujícího stavu musí využít služeb i odkupu výrobků analyzovaného podniku, které by odstranily nedostatky a splnily požadavky zákona na ekologické parametry výrobních procesů. Velkými přežitostmi, které byly realizovány v nedávné minulosti, jsou také procesy identifikace slabých míst a tržních mezer, na které posléze navazuje proces odstranění těchto nedostatků a zavedení systému řízení jakosti dle norem ISO. Aplikace těchto nových postupů přináší podniku další přežitosti, které může v budoucnu využívat.

Hrozby managementu podniku spatuje zejména v nárstu konkurence, který souvisí s otevřením hranic a zpřístupněním trhu české republiky i zahraničním firmám. V důsledku zvyšování kvality a nárocnosti provozu dochází k nárstu nákladů na pracovní sílu. Prosperitu podniku v budoucnu může ovlivnit zejména změna legislativy, změna vstupních cen materiálu a surovin, zdražování energií i posilování kurzu české koruny, což by znamenalo pokles výhodnosti exportu zboží a služeb, na kterém podnik staví velkou část své ekonomiky.

Tab. 3 SWOT analýza řadatele, zdroj: vlastní šetření

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silná a stabilní struktura obchodních partnerů, kteří vyžívají služeb a výrobků podniku pravidelně.</li> <li>• Stabilní a perspektivní postavení na trhu</li> <li>• Dobrá ekonomická situace podniku</li> <li>• Důraz na neustálé zvyšování kvality výrobků a rozšiřování portfolia služeb.</li> <li>• Pravidelný monitoring konkurence z hlediska aktiv.</li> <li>• Schopnost doložit potřebné certifikáty a osvědčení pro jednotlivá zařízení. Podnik provádí pravidelné projekty zaměřené na mapování aktiv v konkurenčním prostředí.</li> <li>• Provádí procesy nezbytné pro získání garančních certifikátů pro své výrobky a služby.</li> <li>• Komplexní propojení stavebních a technologických služeb v rámci jednoho podniku</li> <li>• Práce je zde řízena na základech propracovaného systému komplexních předrealizačních a realizačních inštitucí</li> <li>• Zisk několika vlastních patentů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potřeba rozsáhlých skladovacích prostor a s tím spojené vysoké náklady</li> <li>• Velké zásoby výrobků ve formě polotovaru</li> <li>• Nedostatečná interní komunikace</li> <li>• Nedostatek plánovacích manažerů a pracovníků realizujících zásobování</li> <li>• Neúplná práce s lidskými zdroji (absence plánování, poradnictví, motivace).</li> <li>• Nedostatečné využití IT commerce</li> <li>• Velké investice do vývoje nových technologií, inovací a získání certifikátů</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoká míra orientace na zákazníka a jeho potřeby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Složitě byrokratické zázemí</li> </ul>
<p><b>PŘÍLEŽITOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost využítí moderních technologií</li> <li>• Snazší dostupnost zahraničních trhů</li> <li>• Vytvoření internetového systému objednávek</li> <li>• Stále v tísň draz kladený na ochranu životního prostředí zvyšuje množství odbíratelů výrobků této společnosti.</li> <li>• Zvyšování kvality podnikových výrobků a služeb v návaznosti na systém řízení jakosti a jeho normy.</li> </ul>	<p><b>HROZBY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• V tísň konkurence spojená s jednotným evropským trhem</li> <li>• Další zvyšování nákladů na jednu pracovní sílu</li> <li>• Náhlá změna legislativy, která by znemožnila prodej již vyrobených a uskladněných výrobků.</li> <li>• Změny cen výchozích surovin a energií</li> <li>• Narůstající kurz české koruny vůči ostatním evropským měnám</li> </ul>

## 5. Výsledky a diskuse

Součástí projektu fládosti o dotace z Opera ního programu Lidské zdroje a zam stnanost musí být také analýza podmínek, které se vztahují k pot ebám podniku, a které musí být k fládosti p ilofeny. Jedná se zejména o charakteristiku cíl projektu, v tomto p ípad o stanovení a charakteristiku pracovních pozic, které mají být z prost edk opera ního programu vytvo eny a o analýzu trhu práce, v rámci kterého budou nová pracovní místa z izována.

### 5.1 Analýza vytvá ených pracovních pozic

V předchozí kapitole je vytvo ena charakteristika fladatele o ud lení dotace z Opera ního programu Lidské zdroje a zam stnanost. V této kapitole autorka uvádí, jaké jsou jeho pofladavky vzhledem k vyufití získaných finan ních prost edk . Tyto finan ní prost edky mají být vyufity na vytvo ení nových pracovních míst, ímfl má být dosafleno vy—í konkurenceschopnosti podniku. K tomuto kroku podnik p istupuje zejména ze dvou d vod . Prvním d vodem je otev ení trhu eské republiky zahrani ním podnik m, které znamenají nár st konkurence, druhým d vodem je sníflení po tu zam stnanc v posledních letech, obzvlá-t pak b hem celosv tové ekonomické krize let 2008 a 2009. Tato pracovní místa mají slouflit také na uspokojení nar stajícího objemu zakázek v oblasti záme nictví a v oblasti výroby ocelových konstrukcí.

Pofladavky na obsazení jednotlivých pracovních pozic jsou charakterizovány na základ specifikace pofladavk pracovního místa na pracovníka a popisu pracovního místa a pracovních podmínek na n m. V oblasti specifikace pofladavk pracovního místa na pracovníka je obsafleno, jaké jsou fyzické a du- evní pofladavky na pracovníka, jaké dovednosti, znalosti a kvalifikaci by m l mít, jaké pracovní zku- enosti jsou pot eba pro odpovídající zvládnutí nárok , které budou na p íslu- ného zam stnance kladeny a jaké osobnostní charakteristiky a postoje pomohou novému zam stnanci v setrvání na této pracovní pozici. Popis pracovního místa a pracovních podmínek na n m pak obsahuje informace o tom, kdo práci vykonává, co práce vyfladuje, jaké jsou pracovní postupy, kdy a kde je práce provád na, jaké jsou pracovní podmínky a komu zam stnanec zodpovídá, tedy kdo je jeho p ímým nad ízeným.

Pro získání finančních prostředků z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost je požadováno, aby žadatel dokázal vytvořit alespoň pět pracovních míst, aby tato pracovní místa udržel minimálně po dobu tří let a aby jejich vytvoření dokázal realizovat do uplynutí třesti měsíců od schválení písemné žádosti. V návaznosti na všechny tyto požadavky, které byly v práci doposud uvedeny, bylo rozhodnuto, že podnik podá žádost o získání finančních prostředků na vytvoření pěti pracovních míst v rámci pracovních pozic manažer IMS, pracovník zásobování, konstruktér a svářeč v ochranné atmosféře.

### **5.1.1 manažer IMS**

Zaměstnanec, který bude obsazen na pozici manažer IMS, by měl splňovat odpovídající požadavky, které jsou na pozici takového významu uplatňovány. Mezi tyto požadavky patří vysokoškolské vzdělání v odpovídajícím oboru, znalost a rozsáhlé zkušenosti s normami IMS, aktivní znalost anglického jazyka, loajalita vůči vedení zaměstnavatele podniku, schopnost samostatné práce, odpovědnost, příjemné vystupování, přátelská povaha a schopnost zapojit sebe a své podřízené do týmové práce.

Hlavní náplní práce zaměstnance na této pozici je podávat vrcholovému vedení informace o stavu integrovaného systému, předkládat písemné zprávy a záznamy. K zajištění plnění svých povinností manažer IMS provádí následující činnosti:

- Vyhodnocuje efektivitu integrovaného systému a jednotlivých procesů
- sledí, monitoruje a měří výkonnosti procesů integrovaného systému
- Zodpovídá za výcvik pracovníků v oblasti integrovaného systému, zajišťuje jejich informovanost o požadavcích týkajících se realizace výrob, a to požadavcích, které jsou určovány zákazníkem, legislativními předpisy, nařízeními a normativy a dohlíží nad jejich patřičným dodržováním v pracovních procesech.
- Plánuje a zajišťuje interní audity, spolupracuje s dodavateli externích služeb a certifikačními orgány.
- Sleduje změny legislativy a je zodpovědný za realizaci těchto změn v systému společnosti.
- Zodpovídá za řízení neshod a reklamací, určuje opatření k nápravě a prevenci.

- Identifikuje rizika v oblasti BOZP ve spolupráci s bezpečnostním technikem společnosti a kontroluje pracovní podmínky, účastní se vyšetřování nehod a jiných nápravných opatření v oblasti BOZP.

### **5.1.2 Zásobování**

Pracovník obsazený na pozici zásobování musí mít dosažené středně odborné vzdělání, případně musí vlastnit výuční list se třemi roky praxe. Dále v jeho výbavě nesmí chybět odborný průkaz v etnické skupině C. Pracovník musí být flexibilní, loajální, samostatný a zodpovědný. Hlavní náplň jeho práce lze charakterizovat jako řízení a zabezpečování reklamace dodaných nekvalitních nebo chybných materiálů, polotovár a výrobků a zodpovědnost za svůj hmotný majetek. Mezi hlavními činnostmi, které zastává patří:

- Provádí výběr a hodnocení dodavatelů, domlouvá podmínky dodání zboží, organizuje výrobu a řízení a ve spolupráci s vedoucím provozu zajišťuje vyhodnocení strategických dodavatelů
- Přijímá informace a požadavky od vedoucích provozu a na jejich základě identifikuje stav zásob a vede evidenci nakoupeného a skladovaného materiálu
- Hlídkuje a organizuje dokumentaci získávanou s příslušným dodávaným materiálem, to znamená především atesty, bezpečnostní listy atp., kterou následně předává pracovníkům zodpovědným za zpracování konkrétního materiálu a zajišťuje aktualizaci těchto dokumentů
- Získává informace od servisních techniků, na jejich základě hodnotí zakoupený materiál a rozhoduje o pokračování spolupráce s dodavatelem konkrétního materiálu, kterého v případě opakovaných nedostatků vymění za jiného
- Vede evidenci obalových kont, zajišťuje jejich řádné vrácení a hospodaření s nimi
- Zabezpečuje externí servisní opravy a řízení pro servisní technické oddělení a vede jejich evidenci včetně evidence požárů

### 5.1.3 Sváře

Zaměstnanec obsazený na pozici sváře musí mít dosaženo vyučení v oboru, musí vlastnit svářecký průkaz skupiny CO<sub>2</sub> a argon a mít odborný průkaz. Jeho osoba by měla být charakteristická vysokou technickou zdatností, flexibilitou, loajlností a zodpovědností zejména za kvalitní provedení své práce. Náplň jeho práce je realizace zakázek a práce, která je mu vedoucím pracovníkem přidělena. V tomto rozmezí vykonává následující činnosti:

- Provádí činnosti nebo úkony, které vyplývají z jeho kvalifikace, a které jsou mu uloženy příkazem nadřízeného, dodržuje stanovené technologické postupy uznávané v rámci pracoviště, které během pracovní doby neopouští, pokud k tomu není povolen nebo pokud tomu nechce krizová situace
- Provádí údržbu svého stroje a nářadí, udržuje pořádek a čistotu na pracovišti, hlásí případné úrazy, havárie nebo jakékoliv další nehody svému nadřízenému a svým chováním dodržuje zásady a nařízení uvedené v dokumentu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, se kterými je před nástupem do výkonu povolání seznámen
- Zmetky a nevyhovující výrobky, se kterými přijde do styku během výkonu své práce, odkládá na předem určené místo a jejich vznik hlásí nadřízenému

### 5.1.4 Konstruktor

Od konstruktéra je vyžadováno dosažení vysokoškolského nebo středního odborného vzdělání s technickým zaměřením. Je schopen doložit minimálně 5 let praxe, je flexibilní, loajlní, samostatný a zodpovědný. Jeho náplň práce v oblasti konstrukce zahrnuje činnosti:

- Zodpovídá za správné zpracování výkresové dokumentace a za aktualizaci v zájmu svého spolupracuje se všemi zapojenými pracovníky, aby získal co nejpešnější informace o zákaznických požadavcích ohledně konkrétní zakázky



- Namátkově provádí kontrolu výkresové dokumentace v provozu
- Zajímá se o novinky v oblasti technologií, které posléze uplatí ve vývoji nových produktů, na kterém se spolupodílí v rámci projektového týmu.
- Účastní se plánování a provádí kontrolní činnosti procesu vývoje, provádí inovaci stávajících produktů.
- Je vázán mlčenlivostí a zavázal se, že neposkytne informace o vývoji a konstrukci produktů společnosti třetím osobám
- Dodržuje pravidla bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a požární ochrany a pravidla integrovaného management systému. V rámci výkonu své funkce odpovídá za svůj hmotný majetek.

## **5.2 Návrhy a doporučení k získání dotací z OP LZZ**

Ve své práci se autorka zabývá, jak je již zmíněno v úvodní části této práce, vytvořením materiálu pro podání žádosti o finanční prostředky na zvýšení konkurenceschopnosti podniku využitím primární osy Adaptibilita, Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. V předložených kapitolách je rozebírána charakteristika žadatele, analyzována potřeba pracovních míst podniku a uvádí se charakteristika prostředí, ve kterém budou nová pracovní místa vytvářena, což je nezbytnou součástí podávaného návrhu k posouzení o poskytnutí finančních prostředků z tohoto operačního programu. V této kapitole autorka stanovuje návrhy a doporučení ke zvýšení úspěchu a získání požadovaných finančních prostředků. Za tímto účelem byla provedena nákladová analýza.

### **5.2.1 Obecné podmínky získání finančních prostředků**

V této kapitole autorka uvádí podmínky, které stanovuje legislativa Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Splnění těchto podmínek je však splněno pouze první částí celého schvalovacího procesu, která umožňuje podniku o tyto finanční prostředky zažádat. Druhá část je závislá na kvalitě samotného procesu a na podmínkách,

které tento projekt bude mít na celkovou zaměstnanost v regionu. Kladné posouzení  
fládsti v rámci Opera ního programu Lidské zdroje a zaměstnanost však není zaru ena.  
Proto by se podnik měl připravit na možnost neúsp chu a zamezit nutnosti plného  
samofinancování plánovaného projektu alternativní formou financování. Za tímto ú elem  
autorka doporu uje p ípadné vyuflíití programu Aktivní politiky zaměstnanosti.  
Následující podkapitoly uvádí podmínky pro erpání finan ních prost edk , a to jak  
z Opera ního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, tak z programu Aktivní politiky  
zaměstnanosti.

### **Podmínky OP LZZ**

Aby mohl podnik fládat o finan ní prost edky z Opera ního programu Lidské zdroje  
a zaměstnanost, je nezbytné, aby do-lo v rámci jednoho podniku k vytvo ení minimáln  
p ti pracovních míst. Tato pracovní místa musí být vytvo ena do -esti m síc od  
schválení fládsti a podnik musí jejich existenci zajistit nejmén po dobu t í let.  
Podmínky Opera ního programu Lidské zdroje a zaměstnanost dále upravují, co pojem  
vytvo ení nového pracovního místa znamená. Dle t chto zásad se novým pracovním  
místem rozumí:

- Nové pracovní místo u zaměstnavatele podpo ené formou úhrady mzdových  
náklad
- Nové pracovní místo pro osoby samostatn ýd le n ínné, tedy pracovní místo  
formou sebe zaměstnání, které je podpo eno prost ednictvím vzd lávání  
a podp rných slufleb, kterými se rozumí nap íklad slufleby v oblasti informativní,  
poradenské, analytické atp. Zde Opera ní program Lidské zdroje a zaměstnanost  
v-ak stanovuje výjimku, která íká, že nová pracovní místa pro sebezam stnání  
nesmí být podporována prost ednictvím p ísp vk na za ízení a vybavení ani  
prost ednictvím mzdových p ísp vk .
- Pracovní místo u zaměstnavatele, které bylo vytvo eno v rámci projektu  
soust ed ného na výsledek ístého nár stu po tu pracovních míst, a na které  
nejdou uplat ovány nároky na mzdové p ísp vky za p edpokladu, že toto pracovní

místo není zároveň financováno z jiných veřejných zdrojů. V projektu musí být jasné zřetelné, jak bude projekt přínosný pro vytvoření pracovního místa.

### **Podmínky APZ**

Veřejná kritéria pro získání finančních prostředků z programu Aktivní politiky zaměstnanosti jsou v příslušných dokumentech rozdělena do 4 bodů:

1. Aktivní politika zaměstnanosti je úřadem práce uplatňována v souladu se zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, vyhláškou č. 515/2004 Sb., o hmotné podpoře a vytváření nových pracovních míst a hmotné podpoře rekvalifikace nebo školení zaměstnanců v rámci investičních pobídek, dále pak 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. V případě schválení žádosti o udělení finančních prostředků jsou tyto prostředky poskytovány ze státního rozpočtu na aktivní politiku zaměstnanosti, a to v daném roce na pracovní místa, která budou obsazena uchazeči o zaměstnání ve spolupráci s příslušným úřadem práce. Ten určí v první řadě takové uchazeče, kterým nejde jiným způsobem zajistit vhodné pracovní uplatnění.
3. Aktivní politika zaměstnanosti definuje nové pracovní místo, které má nárok na uplatnění nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti jako takové společenské užité pracovní místo, které vzniká u zaměstnavatele navýšením početního stavu zaměstnanců, přičemž nedoloží dobu nejméně jednoho roku před podáním žádosti snížením počtu zaměstnanců. Za nové společenské užité pracovní místo je považováno také takové místo, které je určeno pro výkon práce osob samostatně výdělečně činných.
4. Příjemce finančního prostředku prostřednictvím aktivní politiky zaměstnanosti může být uchazeč o zaměstnání i jakýkoliv zaměstnavatel, který však není součástí organizační složky státu i jimi řízené organizace, politické strany i hnutí a nejedná-li se o státní fond. Pro prostředkové organizace řízené obcí i krajem platí, že mohou být v pozici žadatele pouze v zastoupení svého zřizovatele.

### **5.2.2 Postup před podáním žádosti na OP LZZ**

Aby mohl podnik získat finanční prostředky z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, musí vytkat na podání výzvy ze strany tohoto operačního programu. Do té doby je však nutné tato pracovní místa vytvořit v rámci budoucího projektu na rozvoj lidských zdrojů a zvýšení počtu pracovních míst podniku, jehož cílem by bylo zavedení systému rozvoje lidských zdrojů. Tím by došlo ke zvýšení kvalifikovanosti a odbornosti lidských zdrojů podniku, což by vedlo k bezprostřednímu zvýšení konkurenceschopnosti podniku a k větší schopnosti adaptability jeho zaměstnanců. Před získáním požadovaných finančních prostředků je však nezbytné zajistit funkčnost nově vytvořených pozic, proto autorka podniku doporučuje dočasné vyuffití osob samostatně výdělečně činných, brigádníků a dalších výpomocných sil.

### **5.3 Nákladová analýza**

Základem každé žádosti o finanční prostředky z Evropských strukturálních fondů musí být nákladová analýza, která zcela konkrétně vyíslí, kolik je na vytvoření nově vzniklých pracovních míst potřeba finančních prostředků, a jaká je jejich alokace z hlediska nákladových oblastí. Velkou výhodou projektu, který v podniku společně s vedením vytváříme, je schopnost financovat náklady spojené s vytvořením těchto pracovních míst již předem. To umožní provést vyhledání konkrétních pracovníků, vytvoření požadovaných pracovních míst a zcela konkrétní kalkulaci finálních nákladů, která může být následně předložena k posouzení komisi daného operačního programu.

V analýze potřeb podniku je uvedeno, že pracovní pozice, jejichž obsazení je nezbytné, jsou manažer IMS, konstruktér, zásobovač a dva svářeči. Podnik provedl kroky nezbytné pro získání vhodných pracovníků na nabízené pozice a prostřednictvím veřejné inzerce obsadil pozici manažera IMS a jednoho ze svářečů. Prostřednictvím spolupráce s úřadem práce byl dodán na pracovní pozici pracovník zásobovač. Na trhu práce v regionu, kde firma podniká, však nedošlo k nalezení vhodných kandidátů na pozici druhého svářeče a na pozici konstruktéra. Pozice svářeče byla tedy obsazena jedním ze stávajících zaměstnanců podniku, který byl podroben příslušné rekvalifikaci. Pozice konstruktéra je i nadále nabízena prostřednictvím veřejné inzerce a byla navázána úzká spolupráce s úřadem práce. Podnik dále uvažuje o případném zkolení pracovníka

z vlastních zdrojů nebo snížení požadavků na tuto pozici a místo zkušeného pracovníka s léty praxe zaměstnat mladého a nezkušeného pracovníka, který bude tvárný a dokáže si potřebné zkušenosti získat během výkonu své profese.

### 5.3.1 Náklady pozice manažer IMS

Náklady spojené s vytvořením nové pracovní pozice manažera IMS jsou nejvýznamnější polovkou v projektu žádosti o finanční podporu z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Celková výše předpokládaných ročních nákladů je v podniku vyčíslena na 614 325 Kč. V této částce jsou započteny roční mzdové náklady ve výši 445 500, dále pak odvody na sociálním a zdravotním pojištění, které jsou stanoveny ve výši 35% a činí tak 155 925 Kč. Další nákladovou polovkou jsou zaměstnanecké benefity, které tvoří v předpokladech 11 500 Kč za rok. V těchto benefitech podnik manažer IMS poskytuje příspěvek na stravování, penzijní příspěvek a mobilní telefon pro soukromé účely. Poslední nákladovou polovkou za vytvoření této pracovní pozice je její zákonné roční pojištění ve výši 1 400 Kč. Celkové předpokládané roční náklady za zřízení této pracovní pozice činí 614 325 Kč. Na tuto částku bude v žádosti vznášet nárok.

Tab. 4 Náklady spojené s vytvořením pracovní pozice manažer IMS, zdroj vlast. -et ení

Nákladová polovka	Kalkulace ročních náklad (Kč)
Mzdové náklady	445 500
Odvody SP a ZP	155 925
Zaměstnanecké benefity	11 500
Zákonné pojištění	1 400
<b>Celkem</b>	<b>614 325</b>

Graf . 5 Struktura měsíčních nákladů pozice manažer IMS<sup>34</sup>



### 5.3.2 Náklady pozice zásobova

Náklady spojené s vytvořením pozice zásobovaře jsou cca polovinou, než náklady na pozici manažera IMS. Roční mzdové náklady jsou kalkulovány ve výši 222 000 Kč, s čímž souvisejí i odvody na sociálním a zdravotním pojištění v zákonné výši 35%, které tedy činí 77 700 Kč. Polovka zaměstnaneckých benefitů pro pracovníka na pozici zásobovaře je také znatelně snížena. Do této polovky spadá pouze příspěvek na stravování a příspěvek na penzijní připojištění. Celková výše nákladů na zaměstnanecké benefity pro zásobovaře jsou ve výši 7 900 Kč. Pojištění tohoto pracovníka je stanoveno roční částkou 1 400 Kč. S touto pozicí je však spojena ještě jedna speciální nákladová polovka, která v případě pozice manažera IMS chybí. Jedná se o pořízení pracovního oděvu a pomůcek, jejichž náklady se vyplývaly na hodnotu 1 300 Kč. Celkové náklady spojené s pozicí zásobovaře tedy činí 310 300 Kč ročně.

<sup>34</sup> Vlastní výpočet autora

Tab. . 5 Náklady spojené s vytvořením pracovní pozice zásobovač, zdroj vlast. –et ení

Nákladová položka	Kalkulace ro ních náklad (K )
Mzdové náklady	222 000
Odvody SP a ZP	77 700
Zam stnanecké benefity	7900
Zákonné poji-t ní	1 400
Pracovní pom cky	1 300
<b>Celkem</b>	<b>310 300</b>

Graf . 6 Struktura m sí níh náklad pozice Zásobovač<sup>35</sup>



### 5.3.3 Náklady pozice svá e

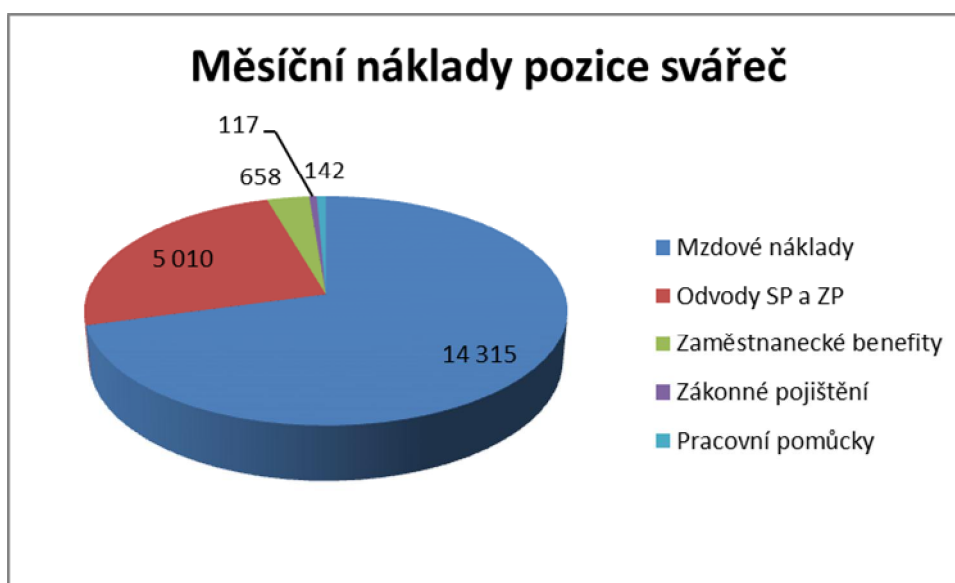
Díky níž nímu mzdovému ohodnocení této pracovní pozice a s tím souvisejícím níž nímu odvod m sociálního a zdravotního poji-t ní, jsou ro ní náklady s nov vzniklou pracovní pozicí je-t níž ní nejl u p edchozí pozice zásobova e. Jiné nákladové položky jsou mezi t mito dv ma pozicemi srovnatelné. Celková vý-e ro níh náklad této pozice íní 242 897 K . Z toho je pouze 171 775 K ro n vyhrazeno na mzdy, 60 122 jde na povinné odvody, 7 900 K je vyhrazeno zam stnaneckým benefit m zahrnujícím

p ísp vek na stravování a penzijní p ípoji-t ní, 1 400 K íní povinné poji-t ní a 1 700 K je vyhrazeno na pracovní od v, pracovní obuv a ochranné pracovní pom cky.

Tab. . 6 Náklady spojené s vytvo ením pracovní pozice svá e , zdroj vlast. -et ení

Nákladová polofka	Kalkulace ro ních náklad (K )
Mzdové náklady	171 775
Odvody SP a ZP	60 122
Zam stnanecké benefity	7 900
Zákonné poji-t ní	1 400
Pracovní pom cky	1 700
<b>Celkem</b>	<b>242 897</b>

Graf . 7 Struktura m sí ních náklad pozice Svá e <sup>36</sup>



### 5.3.4 Náklady pozice konstruktér

Nákladov je vytvo ení pozice konstruktéra mezi celkovou vý-í náklad spojených s vytvo ením pozice manaflera IMS a vytvo ením pozice zásobova e. Kalkulace ro ních

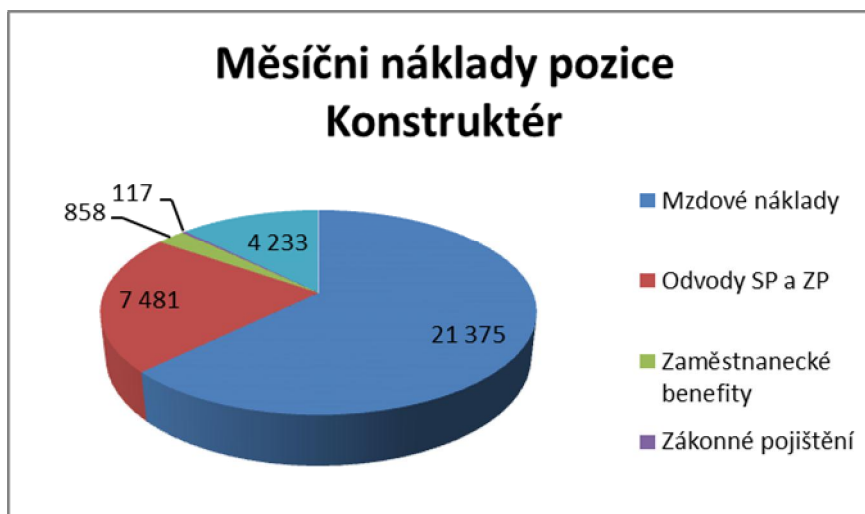


náklad je stanovena na 408 775 K . Z toho mzdové náklady činí 256 500 K , povinné odvody na sociálním a zdravotním pojištění jsou pořízeny na 89 775 K , zaměstnanecké benefity jsou ve výši 10 300 za rok. Zákonné pojištění i u této pracovní pozice zůstává ve stejné výši jako u předchozích pracovních pozic, a sice 1 400 K . U této pozice jako u jediné, musím však zahrnout i náklady spojené s poptáváním pracovníka na tuto pozici. Všechny ostatní pozice byly obsazeny alespoň jedním pracovníkem nenákladovým způsoby, to znamená, že byly obsazeny pomocí pracovního úřadu, rekvalifikační pracovníka zrad podniku nebo prostřednictvím veřejné inzerce, kdy inzerujícími byli samotní uchazeči o zaměstnání, proto s tím neml podnik žádné vydání. Na poptávání pozice konstruktéra však musela být vytvořena speciální inzertní zpráva, která byla distribuována jak bezplatnými tak zpoplatněnými způsoby. Mezi bezplatné způsoby můžu zahrnout například portál ministerstva práce a sociálních věcí. Zpoplatněnými službami je inzerát v regionálním tisku s celkovými předpokládanými náklady 24 000 Kč ročně a inzerát prostřednictvím komerční pracovní agentury ve výši 6 000 Kč po dobu 4 měsíců. K těmto nákladům je nutné dále připočítat administrativní poplatky v celkové výši 2 800 Kč . Celkem poptávka na obsazení pozice konstruktéra činí 50 800 K .

Tab. . 7 Náklady spojené s vytvořením pracovní pozice Konstruktér, zdroj vlast. –et ení

Nákladová položka	Kalkulace ročních náklad (K )
Mzdové náklady	256 500
Odvody SP a ZP	89 775
Zaměstnanecké benefity	10 300
Zákonné pojištění	1 400
Poptávka	50 800
<b>Celkem</b>	<b>408 775</b>

Graf .8 Struktura měsíčních nákladů pozice Konstruktor<sup>37</sup>

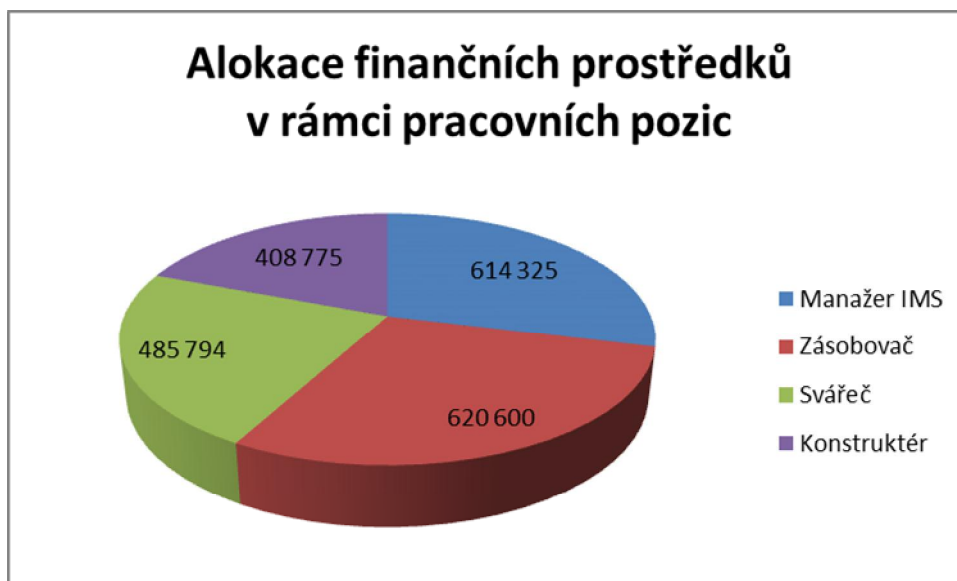


### 5.3.5 Celkové náklady za vytvoření nových pracovních pozic

Součet ročních nákladů na vytvoření nových pracovních pozic odráží částku, která bude v žádosti podávaná do operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost pořizována formou dotace z evropských strukturálních fondů. V této kalkulaci je třeba uvážit si, že pozice sváře a pozice zásobova je do organizační struktury podniku implementována celkem dvakrát. Ve výsledku tak vznikne šest nových pracovních míst, které jsou vytvořeny v rámci čtyř pracovních pozic. Celkové náklady na vytvoření těchto pracovních pozic dosahují částky 2 129 494 Kč. Rozložení finančních prostředků mezi jednotlivé finanční pozice je následující. Největší objem finančních prostředků je investován do vytvoření pracovní pozice zásobovače, v rámci které vzniknou dvě nová pracovní místa. Alokace finančních prostředků do této pozice činí 620 600 Kč. Druhou nejnákladnější pozicí, která má jen o pár tisíc menší dotační částku, a to i přesto, že obsahuje pouze jedno pracovní místo, je pracovní pozice manažera IMS. Finanční prostředky vyhrazené pro tuto pracovní pozici jsou ve výši 614 325 Kč. Těží nejnákladnější pozicí je pak pozice svářeče se dvěma pracovními místy, jejíž náklady činí 485 794 Kč. Nejméně nákladnou pozicí s vytvořeným jediným pracovním místem je pozice konstruktéra, která si dává nároky na finanční prostředky ve výši 408 775 Kč. Rozložení finančních prostředků mezi jednotlivé pozice znázorňuje také graf .9

<sup>37</sup> Vlastní výpočet autora

Graf . 9 Alokace finančních prostředků v rámci pracovních pozic<sup>38</sup>



### 5.3.6 Celkové náklady dle nákladových položek

V této podkapitole je shrnuto rozložení finančních prostředků dle jednotlivých nákladových položek. I zde platí, stejně jako u celkových nákladů propočítávaných na jednotlivé pozice, že je třeba uvážit si vytvoření dvou pracovních míst u pozic svářeč a zásobovač. Jednotlivými nákladovými položkami jsou stanoveny následující nákladové položky:

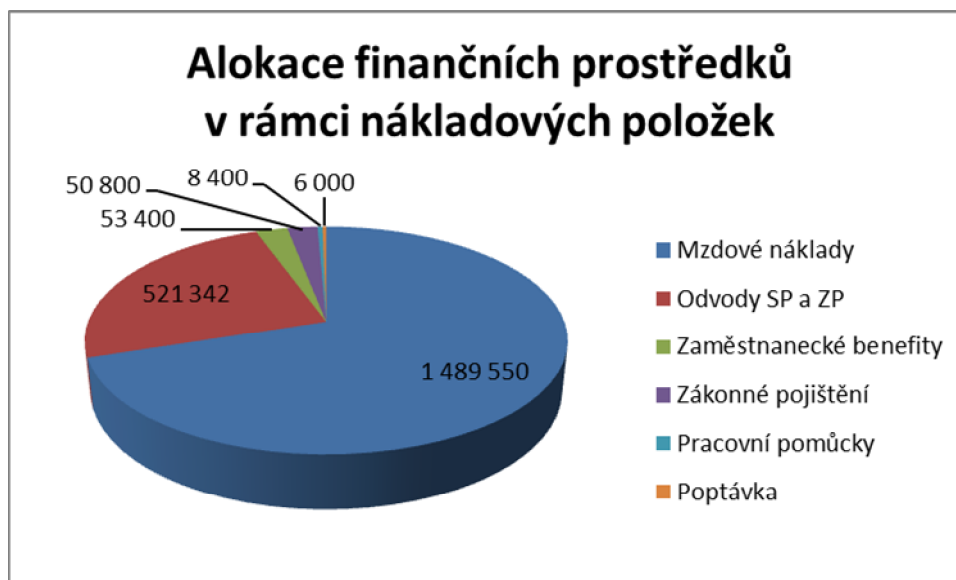
- Mzdové náklady
- Povinné odvody na sociální a zdravotní pojištění
- Zaměstnanecké benefity
- Zákonné pojištění
- Pracovní pomůcky
- Poptávka

---

38 Vlastní –et ení autora

Nákladovou položkou s největším objemem finančních prostředků je zcela pochopitelně položka mzdových nákladů, která obsahuje celkem 1 489 550 Kč. Druhou nejvýznamnější položkou v nákladech jsou povinné odvody na sociální a zdravotní pojištění, které činí 521 342 Kč. Další položky se mohou v celkovém objemu finančních prostředků poněkud ztratit, přesto je nutno je zde uvést. Jedná se o nákladovou položku zaměstnaneckých benefitů, jejichž roční výše v rámci nově vytvořených pracovních pozic činí 53 400 Kč, nákladovou položku poptávky a inzerce ve výši 50 800 Kč, nákladovou položku zákonného pojištění ve výši 8 400 Kč a nákladovou položku pracovních pomůcek a odměn v hodnotě 6 000 Kč. Rozložení finančních prostředků mezi jednotlivé nákladové položky znázorňuje graf 10.

Graf 10. Alokace finančních prostředků v rámci nákladových položek<sup>39</sup>



39 Vlastní –et ení autora

## Závěr

Ve své práci se autorka snaží vytvořit hodnotné podklady pro vytvoření projektu předkládaného spolu s žádostí o finanční prostředky ze strukturálních fondů Evropské unie, zcela konkrétně z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, který se zaměřuje na poskytování pomoci podnikům a dalším subjektům v činnosti vytváření nových pracovních míst a zaměřuje se na vzdělávání a zvyšování kvalifikace lidských zdrojů za účelem zvýšení konkurenceschopnosti pracovní síly, případně zvýšení adaptability lidských zdrojů prostřednictvím rekvalifikace nezaměstnatelných uchazeořů o zaměstnání. Během této práce autorka zjistila, že největším nedostatkem Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost je velmi vysoká míra administrace, která podstatným způsobem ztěžuje proces podání žádosti o finanční příspěvek a komplikuje život jak žadatelům, tak úředníkům, kteří se těmito žádostmi musí zabývat. Jako další velký nedostatek programu autorka hodnotí absenci dostatečného množství informačních zdrojů, ze kterých by žadatelé mohli možnost získat informace o postupu tvorby projektu k předložení komisi ke schválení a udělení požadované dotace. To spouští podnik odrazení od pokusu získat finanční prostředky právě touto cestou, a tím je celkový vliv a zamýšlený cíl operačního programu značně omezen. Proto autorka doporučuje zaměřit se v budoucnu na zjednodušení celého procesu žádání o poskytnutí finančních prostředků, nebo alespoň na vytvoření metodiky a doporučených postupů, jak žádost podat správným způsobem.

Zásadní nedostatky shledala autorka zejména v práci Ministerstva práce a sociálních věcí, které má v rámci České republiky na starosti řízení Evropských strukturálních fondů a rozhodování o přidělení a nepřidělení řídané částky. Během procházení dokumentů týkajících se tématu narazila autorka na případy, kdy bylo vyplacení finančních prostředků opožděno o 6 až 10 měsíců. Takový stav je pro malé podniky likvidacním a i velkým podnikům způsobuje značné komplikace v cashflow. Pokud nedojde k vyplacení finančních prostředků v zákonné lhůtě od schválení předloženého návrhu, musí podniky vytvořený projekt financovat z vlastních zdrojů a doufat, že přidělené

prostředky skutečně dorazí. Takováto nejistota a snížení pohotových finančních prostředků může znamenat výrazné komplikace v další činnosti podniku.

Jako další nedostatek sledává autorka práce v požadavcích a náležitostech, které musí splňovat předkládané žádosti a další dílčí materiály. Tyto dokumenty jsou natolik náročné a obsáhlé, že jejich vyplnění a tvorba se vyplatí pouze v případě v rámci projektu podpory. V případě, že by chtěla z těchto fondů získat finanční prostředky některá z menších firem, která předkládá žádost například o 10 000 Kč na zaměstnání, i v případě schválení předloženého návrhu by její celková finanční bilance byla v záporných hodnotách, a to z jednoduchého důvodu. Vytvoření příslušných podkladů k získání finančních prostředků je tak náročné, že si vyžaduje zaměstnání odborníka vyškoleného pracovníka, který se sepsání žádosti bude novat. Takové sepsání je však tak náročné na čas, že náklady na vytvoření podstatných dokumentů by výše převýšily objem získaných prostředků z tohoto projektu. Vznikem této nepříznivé situace by mohla být dohoda o seskupení, kdy se několik menších podniků spojí s podniky podobného zaměření a vytvoří tak velkou skupinu žadatelů. Ti jí mají podstatně větší šanci na úspěch a náklady na tvorbu nezbytných podkladů jsou rozloženy mezi jednotlivé podniky seskupení.

Nepříliš pozitivně lze hodnotit i schopnosti a znalosti odbornického personálu, který pracuje v této oblasti, a který má zajišťovat komunikaci s žadatelem, včetně má vysvětlit a podat takové informace, které by v získání finančních prostředků podniku pomohly. Získání dostatečných zkušeností v oboru by bylo možné dosáhnout pouze dlouholetou praxí těchto zaměstnanců na daném pracovním místě. Ta je však znemožněna vysokou fluktuací zaměstnanců a jejich neochotou. Náprava této situace je možná pouze v případě, že dojde k rekvalifikaci pracovníků, kteří díky ní získají lepší přístup a větší ochotu se žádostmi vypomáhat.

V práci autorka zpracovává podklady projektu, jehož cílem je získání finančních prostředků právě z tohoto operačního zdroje. Hlavním cílem práce bylo provést analýzu požadavků a předpokladů podniku v oblasti lidských zdrojů, tyto informace byly hodnoceny a v návaznosti na hodnocení bylo vypracováno doporučení a propočetové materiály pro vytvoření konkrétní podoby návrhu žádosti o finanční prostředky z Evropských strukturálních fondů. Práce vytvořila koncept pracovních pozic, popis jejich charakteru a kalkulaci financí, které jsou na jejich vytvoření zapotřebí.

## Seznam použitých zdrojů

### Literatura

- 1) DELORS, Jacques: *Ehrenpromotion Jacques Delors š Gemeinsan das Grosse Europa bauenõ am 12. Mai 1994 an der Ernst-Moritz-Arndt-Universitat*. Greifswald: Ernsts-Moritz-Arndt.Univertzitat, 1994. 29 s. ISBN 3-86006-075-9
- 2) DEK, Old ich: *Historie evropské m nové integrace : od národních m n k euru*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008. 260 s. ISBN 978-80-7400-076-8
- 3) DUŠEK, Ji í: *Historie a organizace Evropské unie*. Vyd. 1. eské Bud jovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007. 343 s. ISBN 978-80-86708-32-4
- 4) FONTAINE, Pascal: *Nová idea pro Evropu : Schumanova deklarace*. Vyd. 2. Praha: Informa ní centrum Evropské komise v eské republice, 2001. 29. S ISBN 80-238-7069-6
- 5) KAHUDA, František: *Výzkumné metody v sociologii : teorie a praxe sociologických výzkum*. Vyd. 1. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1996.
- 6) KONIG, Petr et al.: *Rozpo et a politiky Evropské unie : p íležitost pro zm nu*. 2. aktualiz. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. 630 s. ISBN 978-80-7400-011-9
- 7) LEHMANOVÁ, Zuzana. *Aktuální otázky globalizace*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická : Oeconomika, 2003. 174 s. ISBN 80-245-0621-1
- 9) SCHELLE, Karel: *Myšlenka evropské integrace a její vyúst ní v realit EU: nástin problematiky*. Vyd. 1. Ostrava: Key, 2006. 102 s. ISBN 80-87071-05-0

## Internetové zdroje

- 10) BUSINESSINFO.CZ.: *Fakta o EU : 1997 - 2010*. [online]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/fakta-o-eu/1001686/> k 14. 1. 2012
- 11) CYRRUS ADVISORY: *Dotace EU OP Lidské zdroje a zaměstnanost : Dotace na rozvoj lidských zdrojů a řešení problematiky zaměstnanosti formou mezinárodní spolupráce* [online]. 12) Dostupné <http://www.dotacni.info/category/op-lidske-zdroje-a-zamestnanost/> k 14. 1. 2012
- 13) EUROPA.EU: *rozpočet EU* [online]. Dostupné z [http://europa.eu/index\\_cs.htm](http://europa.eu/index_cs.htm) k 14. 1. 2012
- 14) EUROPA.EU: *zasedání Evropské rady v Luxemburku* [online]. Dostupné z [http://europa.eu/index\\_cs.htm](http://europa.eu/index_cs.htm) k 14. 1. 2012
- 15) Evropská unie. C 83 ze dne 30. 3. 2010 konsolidované znění smlouvy o Evropské unii. In *Úřední věstník Evropské unie*. Dostupné také z <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:0047:020:cs:PDF>
- 16) MV ČR: *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost - detailní informace* [online]. Dostupné z [http://www.osf-mvcr.cz/op-lidske-zdroje-a-zamestnanost\\_15\\_1\\_2012](http://www.osf-mvcr.cz/op-lidske-zdroje-a-zamestnanost_15_1_2012)
- 17) EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND ČR: *Prioritní osa 1 o Adaptabilita* [Online] Dostupné z <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prioritni-osa-1-adaptabilita> k 15. 1. 2006
- 18) EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND ČR: *Prioritní osa 2 o aktivní politiky trhu práce* [Online] Dostupné z <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prioritni-osa-2-aktivni-politiky-trhu-prace> k 15. 1. 2006
- 19) EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND ČR: *Prioritní osa 3 o sociální integrace a rovné příležitosti* [Online] Dostupné z <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prioritni-osa-3-socialni-integrace-a-rovne-prilezitosti> k 15. 1. 2006
- 20) EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND ČR: *Prioritní osa 4 o veřejná správa a veřejné služby* [Online] Dostupné z <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prioritni-osa-4-verejna-sprava-a-verejne-sluzby> k 15. 1. 2006



21)EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND R: *Prioritní osa 5 o mezinárodní spolupráce*  
[Online] Dostupné z <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prioritni-osa-5-mezinarodni-spoluprace> k 15. 1. 2006

### **Zákony**

22)Evropská unie. Nařízení rady (ES, EUROATOM) . 1083 ze dne 11. července 2006 o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu a fondu soudržnosti a o zrušení nařízení (ES) . 1260/1990. In *Ú . V st. L 210, 31. 7. 2006*. Dostupný také z [http://eur-](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:210:0025:0078:CS:PDF)

[lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:210:0025:0078:CS:PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:210:0025:0078:CS:PDF)

23)Evropská unie. Nařízení rady (ES, EUROATOM) . 1605 ze dne 25. června 2002 kterým se stanoví finanční nařízení o souhrnném rozpočtu Evropských společenství. In *Ú . V st. L 248, 16. 6. 2002, s.1*. Dostupný také z [http://eur-](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/cs/consleg/2002/R/02002R1605-20070101-cs.pdf)

[lex.europa.eu/LexUriServ/site/cs/consleg/2002/R/02002R1605-20070101-cs.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/cs/consleg/2002/R/02002R1605-20070101-cs.pdf)

## **Seznam tabulek a graf**

Graf . 1 Vývoj po tu zam stnanc v období let 1999 ó 2011

Graf . 2 Pohlaví zam stnanc

Graf . 3 V ková struktura zam stnanc

Graf . 4 Délka pracovního pom ru zam stnanc

Graf . 5 Struktura m sí ních náklad pozice Manafler IMS

Graf . 6 Struktura m sí ních náklad pozice Zásobova

Graf . 7 Struktura m sí ních náklad pozice Svá e

Graf . 8 Struktura m sí ních náklad pozice Konstrukter

Graf . 9 Alokace finan ních prost edk v rámci pracovních pozic

Graf . 10 Alokace finan ních prost edk v rámci nákladových položek

Tab. . 1 V ková struktura zam stnanc

Tab. . 2 Délka pracovního pom ru zam stnanc

Tab. . 3 SWOT analýza řadatele

Tab. . 4 Náklady spojené s vytvo ením pracovní pozice manafler IMS

Tab. . 5 Náklady spojené s vytvo ením pracovní pozice zásobova

Tab. . 6 Náklady spojené s vytvo ením pracovní pozice svá e

Tab. . 7 Náklady spojené s vytvo ením pracovní pozice Konstrukter