

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2016-2017

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Helena Janatková**

**Rozvoj odborné praxe nových zaměstnanců do 30 let ve  
společnosti I.T.A. – Intertact a I.T.A. - servisní**

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce:

Prof.PhDr. Jan Barták DrSc.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2016-2017**

**BACHELOR THESIS**

**Helena Janatková**

**Development of professional skills of new employees under  
the age of 30 in the companies I.T.A – Intertact and I.T.A. -  
servisní**

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Prof.PhDr. Jan Barták DrSc.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 5.3.2017

Helena Janatková .....

## **Poděkování**

Děkuji prof. PhDr. Janu Bartákovi DrSc. za laskavé vedení mé bakalářské práce a to navzdory svému zdravotnímu stavu. Dále děkuji managementu konsorcia I.T.A. především Ing. Lubomíru Němcovi

## **Anotace**

Práce předkládá analýzu projektu "Odborné praxe pro mladé do 30 let v Praze pod záštitou operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost z evropských strukturálních fondů." Na příkladu jednotlivých zaměstnanců popisuje bezprostřední i střednědobý přínos projektu pro zúčastněné jednotlivce i pro společnosti I.T.A. – intertact a I.T.A. – servisní.

## **Klíčová slova**

Evropský sociální fond, mladí zaměstnanci, odborná praxe, personální plánování, vzdělávání zaměstnanců, Úřad práce, znevýhodnění zaměstnanci

## **Annotation**

The thesis lays out the analysis of the project „Professional practice of young people under 30 in Prague“ under the operational programme human resources and employment provided by the European Social Fund. On the example of individual participants of the project the thesis describes immediate and long term influence on the individual workers and the I.T.A. – intertact a I.T.A. – servisní

## **Keywords**

European Social Fund, professional practice, education of employees, employees with handicap, young workers personal planning

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1. PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>10</b>
1.1. Proces plánování .....	12
1.2. Potřeby pracovníků .....	12
<b>2. ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>15</b>
2.1. Výběr pracovníků .....	15
2.2. Metody výběru pracovníků.....	17
<b>3. PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE</b> .....	<b>21</b>
<b>4. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>23</b>
4.1. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	23
4.2. Formování pracovních schopností .....	24
4.3. Metody vzdělávání zaměstnanců .....	24
<b>5. PŘEDSTAVENÍ EVROPSKÉHO SOCIÁLNÍHO FONDU</b> .....	<b>29</b>
5.1 Využívání možností Evropského sociálního fondu v zemích Evropské Unie....	29
<b>6. OPERAČNÍ PROGRAM “ODBORNÉ PRAXE PRO MLADÉ DO 30 LET V PRAZE”</b> .....	<b>31</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>33</b>
<b>7. ÚVOD K PRAKTICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>33</b>
<b>8. POPIS ZÚČASTNĚNÉ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>35</b>
8.1. I.T.A. Intertact s.r.o.....	35
8.2. I.T.A. - servisní .....	35
<b>9. ZPŮSOB ZÍSKÁNÍ A INTERPRETACE DAT</b> .....	<b>37</b>
<b>10. APLIKACE PROJEKTU V I.T.A.</b> .....	<b>38</b>
10.1 Představení jednotlivých obsazovaných pozic .....	38
10.2 Proces výběru.....	40
10.3 Představení jednotlivých úspěšných uchazečů .....	41
10.3.1. Michal Fábera .....	42
10.3.2. Jan Vybíral .....	42

10.3.3. Michaela Šantrůčková, Dis. ....	43
10.3.4. Tereza Vyhlídalová .....	44
10.3.5. Karel Královec .....	45
10.3.6. Tomáš Bohmer .....	46
<b>11. VYHODNOCENÍ.....</b>	<b>48</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>49</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>50</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>51</b>



## ÚVOD

Ve své práci představuji popis a zhodnocení realizace operačního programu Evropské unie v oblasti zaměstnanosti a profesního vývoje zaměstnanců konsorcia firem ITA přijatých do pracovního poměru na základě operačního programu “Odborné praxe pro mladé do 30 let v Praze”. Jedná se o program kofinancovaný evropským sociálním fondem (ESF) a veřejnými zdroji České Republiky. Jako personalista zmíněné společnosti se autorka práce na realizaci projektu podílela jeho implementací do personálního plánu společnosti, v jeho průběhu pak koordinací a komunikací s zúčastněnými úřady.

Otázkou, kterou si tato práce pokládá, je nakolik popsany program naplnil požadavky a vypsané cíle projektu jak z hlediska zadavatele, tak i jeho účastníků, tj. zaměstnavatele a zaměstnanců. V samotné struktuře práce nejprve obecně představuje teoretická východiska personální práce s důrazem na specifika personální práce s mladými zaměstnanci, dále popisuje zmíněný operační program, firmy v něm zapojené a jednotlivé zúčastněné zaměstnance. Předestírá anticipované cíle programu. Součástí práce je i popis fungování evropského sociálního fondu. K testování otázky práce využívá metody hodnocení zasazené do samotného operačního programu a dále vlastní šetření formou dotazníku. Toto téma práce bylo zvoleno, neboť autorka je zaměstnána ve firmě I.T.A. servisní, a jako taková je přímým účastníkem popisovaných procesů z pozice personalisty.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Koubek (2012, str.87) definuje personální plánování jako “Proces sloužící k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou” nebo také jako “Proces předvídání a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly ve správný čas na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního i sociálního rozvoje těchto lidí.”

Bulla a Scott ho definují jako “Proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a že budou vypracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb”. (Armstrong, 2005)

Lze tedy souhrnně proces personálního plánování popsat jako tu část firemní činnosti, která je zaměřena na zisk a kvalitní udržení pracovní síly tak, aby odpovídala potřebám firmy. Je nutné, aby odpovídala z hlediska množství, její aktuální dostupnosti a kvality, vhodných osobních charakteristik jako součást pracovního týmu, schopnosti odvádět požadovanou práci i v rychle se měnících podmínkách současného byznysu a za cenu únosnou pro celou obchodní společnost. Cílem personálního plánování je nejen zajištění dostatečného lidského potenciálu firmě, ale též zajištění osobního rozvoje pracovníka a z ní plynoucí zlepšení jeho pracovního výkonu.

Je nutné si uvědomit, že požadavky trhu a firmy vychází z reálného, tedy dynamického prostředí. S touto dynamikou je esenciální nutností pracovat při tvorbě personálního plánu, neb prostředí, ve kterém se organizace nachází se soustavně proměňuje.

Personální plánování je vždy třeba vytvářet v úzké vazbě na primární, tj. obchodní cíle firmy. Pracovník zodpovědný za personální plánování organizace by tedy měl být součástí vedoucích struktur organizace, nebo by alespoň měl být detailně seznámen s předpokládanými cíli této organizace, jinak hrozí odtržení personálního plánu od reality a z toho plynoucí inefektivita takového plánu. Výše uvedené je nutné aplikovat nejen na proces realizace plánu, ale i na proces jeho tvorby. (Koubek, 2005, str.108) Ve velkých

organizacích může být zmíněné problematické, vzhledem k zaměření mé práce na střední a malé podniky nebudu pro účely této práce do specifik personálního řízení velkých organizací zabíhat.

Pro účely práce je zásadní zaměřit se na skupiny mladých zaměstnanců. Specifiky práce s jednotlivými věkovými skupinami se zabývá tzv. age management. Jedním ze specifik práce s mladými zaměstnanci je jejich volatilita – zde vycházím z tvrzení Deiblové (2005, str 40) "V mládí vědomě usilujeme o změny, chceme, aby o nás byl zájem, neboť si od toho slibujeme uznání a lépe se vyrovnáváme se zklamáním. Chceme se prosadit v profesionálním životě, vyzkoušet si své schopnosti. Když jsme ve svém zaměstnání nespokojeni, můžeme snadněji svou práci změnit, než v pozdějším věku."

V rámci personálního plánování předpovídáme jak vývoj poptávky, tak nabídky na pracovního trhu s cílem zabezpečit plynulý chod organizace. Je tedy zjevné, že v rámci personálního plánování uvažujeme jak se zdroji vnitřními, tj. s pracovníky již ukotvenými v organizaci, tak s vývojem zdrojů vnějších. K tomuto je potřeba, aby personální plánování vycházelo ze základních znalostí vývoje demografie, atraktivity lokality, kde je práce vykonávána, dále z odhadu vývoje ekonomiky, či množství dostupných pracovníků s požadovanými schopnostmi. V neposlední řadě je nutné vzít v potaz možná specifika zaměstnanců (např. neúplné využití pracovní doby pro nemocnost, nekázeň apod.) Je nutné pro každého pracovníka vytvořit odpovídající plán budoucího rozvoje, což přispívá k tomu jej ve firmě udržet a motivovat k rozvoji jeho potenciálu. Zejména strategie k udržení mladých zaměstnanců uvnitř organizace jsou velmi významné, neboť jak jsem již zmínila mají mladí zaměstnanci tendenci snáze na pracovním trhu fluktuovat.

K vytvoření plánu vycházejícího z reálných potřeb je nutný kontinuální sběr dat nejen od managementu organizace, ale i od samotných pracovníků. K zisku těchto dat slouží hodnocení pracovníků, např. formou anket, osobních pohovorů, či pomocí standardizovaných metod.

Z hlediska potřeb této bakalářské práce je v závěru kapitoly cíleno na specifika personálního plánování především s ohledem na rozvoj odborných dovedností nově přijímaných zaměstnanců.

## 1.1. Proces plánování

K přesnému popisu procesu plánování pracovníků je nutná prognóza. Páteří každého procesu vzniku plánu je posloupnost INFORMACE -> ANALÝZA -> PROGNOZA -> PLÁN. Premisou vzniku řádného personálního plánu jsou dvě základní prognózy, jejichž syntézou vznikne definitivní plán. (Koubek, 2005, str.92)

Prognóza potřeby vychází z výrobní orientace a plánu organizace, zahrnuje situaci a předpokládané změny na pracovním trhu, uvažuje možný pokrok a technologický vývoj v oblasti zaměření organizace a také pracuje s reprodukční potřebou pracovníků (tj. s demografickou strukturou stávajících pracovníků a s potenciálem mobility zaměstnanců). (Dvořáková, 2007, str.129)

Prognóza zdrojů pak analyzuje vnitřní zdroje pracovních sil, stávající profesně-kvalifikační strukturu pracovníků vzhledem k možné proměnlivosti požadavků trhu, dále analyzuje populační vývoj ve státě, situaci na pracovním trhu a její vývojové tendence a v neposlední řadě zahrnuje i odhad hodnotových orientací a vzdělávacích cílů pracovníků již v organizaci zaměstnaných.

Prvním krokem samotného plánování je formulace cílů organizace a z nich vyplývajících strategických plánů. Na tomto základě jsou formulovány cíle strategie personálního řízení a sestavovány strategické plány. Tímto vznikne hrubý nástin strategie. K získání finální a detailní podoby personálního plánu tento strategický plán konkretizujeme rozdělením do etap a fází.

Nejprve zadáme jednotlivých organizačním jednotkám společnosti požadavek k odhadu personálních potřeb jednotlivých dílčích článků organizace. Poté odhadneme existující vnitřní zdroje k pokrytí těchto potřeb. Prostým porovnáním zmíněných dvou kroků získáme odhad čisté potřeby lidských zdrojů. Po sumaci těchto jednoduchých kroků ze všech organizačních složek společnosti získáme dostatek podkladů k vypracování definitivního a detailního personálního plánu.

## 1.2. Potřeby pracovníků

Potřeby pracovníků lze odhadnout pomocí metod intuitivních, či kvalitativních. Mezi **intuitivní metody** lze zařadit delfskou metodu, kaskádovou metodu a metodu manažerského odhadu. Intuitivní metody zakládají na důkladné znalosti pracovního prostředí, a tedy kladou vysoké nároky na pracovníky provádějící výběr.

**Kvalitativní metody** používají vědeckých metod, tj. statistické či matematické metodologické procesy. Z uvedeného vyplývá, že kvalitativní metody vyžadují vstupní data, zpravidla ve větším množství. Mezi tyto metody řadíme např. analýzy vývojových trendů, modelování a simulaci vývoje trhu a organizace či metody založené na pracovních normách.

Volba mezi intuitivní a kvalitativní metodou není volbou polární - “buď a nebo”. Nejvhodnější se jeví iniciální využití intuitivních metod, doplněné o některé metody kvalitativní při hodnocení a odhadu vývoje potřeb, ke kterým máme dostatečná data. Protože při odhadu budoucích potřeb je ve hře zpravidla mnoho neznámých, o kterých máme většinou jen neurčité představy (např. chování spotřebitelů, vývoj na poli technologie atd.), či jsou údaje těžko kvantifikovatelné (kvalifikace, intenzita pracovního výkonu), jedná se při odhadu budoucích potřeb o přibližnou prognózu vývoje stavu velmi zatíženou subjektivním pohledem hodnotitele při metodách intuitivních, či formalismem při metodách kvalitativních.

Krátce k jednotlivým metodám. **Metoda delfská** se někdy také označuje jako **metoda expertní**. Je založena na diskusi skupiny expertů, snažících se konsensuálně odhadnout budoucí vývoj veškerých faktorů ukazujících budoucí potřebu pracovních sil v organizaci. Zpravidla se jedná o experty uvnitř organizace, je vhodné zapojit jak experty z manažerských struktur, tak vedoucí pracovníky z výroby. Vhodným se jeví i využití externích expertů, kteří mohou do hry vnést nový pohled na věc a být zdrojem nezávislého pohledu a eliminovat tím percepční bias pracovníků zevnitř organizace.

Ze zkušenosti lze konstatovat, že expertní metoda je vhodná k odhadu vývoje potřeb organizace ve střednědobém horizontu, tj. cca na rok dopředu. Užíváme jí zpravidla k odhadu vývoje potřeby pracovníků na nižších stupních v organizaci. Je nutné zajistit dostatečné množství vstupních dat, na jejichž základě si jednotliví experti postaví svůj úsudek. Vhodné je nežádat o přesný odhad, ale například o odhad intervalu, ve kterém se bude výsledek pohybovat, na experty časově netlačit, zvolit jednoznačné zadání, sjednotit terminologii mezi jednotlivými participanty a v neposlední řadě přesvědčit vedení firmy o vhodnosti této metody.

**Metoda kaskádová** se metodě delfské přibližuje tím, že rozhodují experti a vedoucí týmů. Jedná se o metodu, v jejímž rámci delegujeme odhad na vedoucí pracovníky jednotlivých, co možná nejnižších pracovních celků v hierarchii organizace. Jednotlivé

odhady se tedy v hierarchickém stromu organizace setkávají, jsou upravovány výše postavenými pracovníky a dále evaluovány až na nejvyšší úroveň. Touto metodou získává vedení sumární odhad personální potřeby organizace. Touto metodou rozkrýváme zejména přehled o potenciálu k jejímu možnému doplnění z vlastních lidských zdrojů již v organizaci přítomných.

**Metoda manažerských odhadů** je v principu velmi podobná metodě kaskádové, rozdíl je pouze ve směru postupu v rámci hierarchie organizace. Tato metoda postupuje tedy od nejvyššího vedení organizací směrem dolů. Je vhodné obě metody kombinovat, což přináší potenciál přesnějšího odhadu.

**Metoda analýzy vývojových trendů** je první z kvantitativních metod v tomto krátkém přehledu. Vzhledem k množství proměnných v dynamicky se vyvíjející situaci na trhu je vhodné analýzu vývojových trendů specifikovat na co nejkonkrétnější, rozhodující faktor. Stanovíme-li si tento klíčový faktor, lze se podívat na jeho vývoj v poměru k počtu pracovníků organizace. Logicky pokud tento vývoj vztahu extrapolujeme, získáme odhad potřebného počtu pracovníků v budoucnosti.

Pro tuto metodu je esenciální výběr rozhodujícího faktoru. Tento je nutné zvolit tak, aby byl v co nejužší korelaci s vývojem počtu pracovníků - např. počet vyrobených výrobků ve vztahu k počtu zaměstnanců.

## 2. ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

### 2.1. Výběr pracovníků

Dle Koubkovej (2012, str. 156) definice je úkolem výběru pracovníků rozpoznat “Který z uchazečů o zaměstnání shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci a je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury, a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině a organizaci.”

Již z definice vyplývá, že výběr pracovníků neobsahuje žádnou stoprocentně spolehlivou metodu, která by definitivně zajišťovala jistý výběr toho skutečně nejlepšího z uchazečů. Jedná se tedy o rozhodnutí strategické povahy, kdy uvažujeme nejen aktuální schopnosti, ale i potenciál a flexibilitu daného kandidáta.

Kandidáty při výběru samozřejmě nehledáme pouze v externích lidských zdrojích pracovního trhu, ale i mezi stávajícími zaměstnanci. K úspěšnému výběru pracovníků je třeba přesně specifikovat požadovaná kritéria pracovního místa. V rámci výběru posuzujeme způsobilost vykonávat požadovanou práci. Z uvedeného plyne že esenciální složkou výběru pracovníků je tedy přesné metodologické stanovení kritérií aplikovaných na uchazeče o pozici. Je nutné si uvědomit, že v případě výběru pracovníků se nejedná o jednostranný proces, ale že organizace si vybírá pracovníky, a zároveň si uchazeč volí pro sebe subjektivně nejvhodnější zaměstnání. Dále je třeba připomenout, že kvalita procesu výběru pracovníků má rozhodující dopad na kvalitu fondu pracovníků, a tím pádem přímý dopad na úspěšnost celé organizace.

Při výběru uchazečů je klíčové posoudit míru vhodnosti každého z uchazečů. K tomu, abychom mohli tuto do značné míry subjektivní vhodnost přesně určit, je nutné si nejprve přistoupit k ujasnění některých základních problémů: Je nutné stanovit požadavky obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníka a následně metody jejího hodnocení. Dále je nutné stanovit metody hodnocení úspěšnosti práce na základě dopředu stanovených prediktorů úspěšnosti výkonu práce. Těmito prediktory rozumíme

např. dosažené vzdělání, předchozí zaměstnání, nebo v případě interních personálních zdrojů evaluace dosavadního působení zaměstnance v organizaci. Je vhodné při výběru pomýšlet i na osobnostní charakteristiky z důvodu zhodnocení možnosti zapojení uchazeče do kolektivu stávajících zaměstnanců. Tedy souhrnně je nutné dojít k odpovědi na tři základní otázky: Může uchazeč vykonávat požadovanou práci? Chce uchazeč tuto práci vykonávat? Zapadne do pracovního kolektivu a rozvine jej?. Především na první dvě z daných otázek musí vždy být odpověď kladná.

Kritéria hodnocení i metody k tomuto zhodnocení užité musí být přiměřené obsazovanému pracovnímu místu, povaze práce a požadavkům na pracovníky. I sebelepší stanovení kritérií nezajistí jistotu úspěšného výběru. Je ale vždy nutné se snažit o zajištění co nejlepších a nejpresnějších informací o uchazečích a to formou požadovaných dokumentů o kvalifikaci, důslednou konstrukcí dotazníků, pečlivostí a snahou o co nejvyšší míru objektivitu při posuzování referencí. Samozřejmě ze vnitřních zdrojů máme přesnější interní informace než při hledání uchazečů ze zdrojů vnitřních.

Kritéria podle potřeb organizace dále rozdělujeme na celooorganizační, týmová a specifická pro konkrétní pracovní pozici.

Při popisu jednotlivých fází výběru pracovníků nejprve uvedme, že v literatuře často dochází k překryvu procesu výběru a procesu získávání pracovníků. Pro účely této práce nebudeme tyto nuance rozlišovat, popíšeme tedy nyní proces výběru. Zde se rozlišují zpravidla dvě fáze. První, tzv. předběžná, uváděná též jako přípravná, a druhá, tzv. vyhodnocovací.

V předběžné fázi je třeba sledovat tři základní kroky. Nejprve je nutné definovat příslušné pracovní místo a stanovit jeho pracovní podmínky. V dalším kroku si definujeme znalosti, dovednosti a požadované osobnostní vlastnosti, které na uchazeče chceme aplikovat. Ve třetím kroku specifikujeme požadavky na vzdělání, kvalifikaci či specializaci a požadovanou délku praxe. Míra naplnění zmíněných požadavků rozhoduje o výběru konkrétního uchazeče.

Ve vyhodnocovací fázi hodnotíme s odstupem úspěšnost kandidátů v konfrontaci s kritérii stanovenými ve fázi předběžné, s odstupem, tj. po shromáždění dostatečného množství dat o vhodnosti uchazečů, je nutné zvolit metody k vyhodnocení sledovaných informací. Na rozdíl od předběžné fáze není ve vyhodnocovací fázi definován obecný postup, je však většinou vhodné několik metod k posouzení uchazeče zkombinovat.



Obecně se jedná o přezkum dokumentů předložených uchazečem, o osobní pohovor, o testování znalostí a dovedností uvedených v dokumentech, či verifikace referencí. Po využití zmíněných metod učiníme na základě výsledku rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče a informujeme všechny uchazeče o výsledku. V rámci vyhodnocování je možné zvolit komplexní postup, kdy všechny uchazeče hodnotíme po všech požadovaných stránkách, nebo zvolit vyřazovací postup, kdy po každém jednotlivém kole vyřazujeme nevyhovující uchazeče.

## 2.2. Metody výběru pracovníků

Mezi základní metody výběru řadíme dotazník, zkoumání životopisných údajů, testy pracovní způsobilosti, verifikace referencí, výběrový pohovor a okrajově u pozic, kde je požadováno i lékařské vyšetření, či u složitějších procesů výběru, komplexní přístup, tzv. assesment centra. Šířeji mezi metody výběru lze zařadit i tzv. institut zkušební doby. O jednotlivých metodách uvedu více informací.

Nejčastěji užívanou metodou je **metoda dotazníku**. Jedná se o jednu z bazálních metod výběru používanou téměř ve všech organizacích. Dnes má většina organizací svůj vlastní dotazník, nebo využívá open source zdrojů. Existují dvě základní formy dotazníku. Jednoduchá forma dotazníku získává od uchazečů jen holá fakta, zatímco otevřený dotazník dává možnost účastníkům popsat některé skutečnosti rozvitěji, či přidat vlastní názor k dotazovaným tématům. Zvolení vhodné formy dotazníku odvisí především od obsazované pozice. Na manuální či nenáročné pozice v organizaci postačí jednoduchá forma dotazníku, při hledání kandidátů vhodných pro vyšší pozice volíme formu otevřenou. V každé z dotazníkových forem najdeme základní identifikační údaje, sociodemografické údaje, dále informace o dosaženém vzdělání a kurzech uchazeče. V jednoduché formě dotazníku dále následuje pouze výčet předchozích zaměstnání a praxí kvalifikanta. Otevřená forma umožňuje uchazečům rozepsat šířeji své klady a zápory, popsat své cíle a motivaci, či jinak obecně umožnit nahlédnout blíže osobnost kvalifikanta o zaměstnání. Standardně obě formy dotazníku obsahují závěrem výčet referenčních osob z předchozích zaměstnání, návrh termínu pohovoru, datum a eventuálně podpis.

Další běžnou metodou je **Zkoumání životopisu**. Tuto metodu zpravidla volíme v kombinaci s jinou z metod. Životopis je pro uchazeče o zaměstnání esenciálním dokumentem. Psaním životopisů se zabývá mnoho autorů po celém světě, napsat správné CV je ve světě i tématem vyučovacích předmětů na univerzitách, proto uvedu k

životopisu jen stručné základní charakteristiky. Ve stručnosti rozlišujeme tři typy životopisů. Volný životopis, polostrukturovaný životopis a strukturovaný životopis. Volný životopis je vhodný při vysokém důrazu na poznání osobnosti uchazeče a jeho schopnosti argumentace, svou volnou formou ale nezajišťuje exaktní komparabilitu biodat v tomto typu CV uvedených. Polostrukturovaný životopis přesně vymezuje ta biodata, která jsou organizací od uchazečů požadována, zároveň ponechává prostor pro doplnění požadovaných dat o ty informace, které sám uchazeč uzná za vhodné. Tím je možné více nahlédnout osobnost uchazeče. Strukturovaný životopis lze popsat jako životopisný dotazník, při vyžadování dotazníku proto leckdy může být využití tohoto nástroje duplicitní, jelikož stejné informace již nalezneme obsažené v dotazníku. Je běžnou chybou po uchazeči vyžadovat pouze “strukturovaný životopis”. Tím, že přesně nestanovíme, jaké informace má tato “struktura” obsahovat, ztrácí zmíněný pojem smysl, neboť neexistuje standardní forma strukturovaného CV. Při stanovování požadavků musíme logicky vzít v potaz charakter obsazované pozice.

Jako spíše pomocnou a doplňkovou metodu volíme **Testy pracovní způsobilosti**. Rozlišujeme například - zde například uvádím záměrně s ohledem na množství používaných testů a jejich silně variující míru validity a vypovídací hodnoty - testy inteligence, testy schopností, znalostí a dovedností, či testy osobnosti. Stejně jako např. drogové testy či grafologie se jedná o metody pomocné.

V poslední době se personalistika zejména při výběru do manažerských či jinak komunikačně náročných pozic přiklání k používání metody tzv. **assessment centra**. Jedná se o komplexní diagnosticko-výcvikový program používaný nejen k výběru zaměstnanců, ale i k rozvoji a hodnocení těch již etablovaných ve struktuře organizace. Ve stručnosti se jedná o sérii úkolů, zpravidla simulujících pracovní situace, při kterých je tým účastníků hodnocen zkušenými praktiky či psychology. Assessment center je zpravidla několikadenní proces zahrnující jak pohovory, simulované situace, případové studie, diskuzi a případně doplňkové metody. Před assessment centrem je nutné stanovit sledovaná kritéria, na která se pak vyhodnocující pracovníci po dobu trvání assessment centra zaměřují.

**Výběrový pohovor** je nejpoužívanější a odbornou veřejností nejuznávanější výběrovou metodou. Má tři hlavní cíle. Získat dostatečné validní informace o uchazeči, naopak informovat uchazeče o pozici, a ve vzájemné interakci posoudit osobnost, a tedy

i vhodnost uchazeče. Pohovor dle Koubka rozlišuje pohovory dle množství účastníků - tzv. typ pohovoru, dále dle obsahu a průběhu - tzv. forma pohovoru. Mezi základní typy pohovoru řadíme *pohovor 1+1*, kde hrozí subjektivní bias hodnotitele, *pohovor před komisí*, který může být stresovější pro posuzovaného než interakce 1+1. Méně častou formou je tzv. *postupný pohovor* - tímto rozumíme sérii pohovorů 1+1 s různými posuzovateli-, a i spíše zřídka využívaný *skupinový pohovor*, kdy skupina zájemců je v rozhovoru s jediným posuzovatelem. Formy pohovorů se liší dle míry struktury. *Volně plynoucí pohovor* je takový pohovor, u nějž si předem nedefinujeme strukturu, která se tedy tvoří až v průběhu samotného pohovoru. Tato forma pohovoru je náchylná k subjektivnímu zaujetí hodnotitele, není zde zaručena míra objektivnosti mezi jednotlivými uchazeči, a proto je užívána jen málo. *Standardizovaný pohovor* naopak předem definuje prostor k jednotlivým otázkám, jejich přesné pořadí, a k posuzování slouží standardizované, modelové odpovědi. Je tedy zjevné, že strukturovaným pohovorem významně zvyšujeme objektivitu hodnocení rozdílů jednotlivých uchazečů. Nevýhodou je menší prostor pro spontaneitu, a tím pádem i prostor k posouzení osobnosti jednotlivých uchazečů. Ve snaze spojit výhody obou základních forem někdy využíváme *polostrukturovaný rozhovor*. Ten je významně závislý na schopnostech a odborné úrovni hodnotitelů. V prvním typu jde spíše o ponechání prostoru na konci strukturovaného pohovoru, ve druhém typu si stanovíme cíle pohovoru, mezi kterými pružně necháváme pohovor plynout. Lze tedy spojit výhody obou forem, polostrukturovaný pohovor je ale zatěžující na kvalitu hodnotitelů.

Mezi další výběrové metody patří **zkoumání referencí**, tedy pracovních posudků. Jedná se o metodu, kdy kontaktujeme předchozí zaměstnavatele uchazeče a hodnotíme jeho pracovní výsledky s odpovědným pracovníkem. Jedná se o metodu rozšířenou spíše v anglosaské oblasti.

V případě zákonného požadavku, či při požadavku organizace na pracovní místo je jednou z metod **odborné lékařské vyšetření**, jedná se ale o metodu spornou a diskriminačně zneužitelnou.

Jednou z nejefektivnějších metod při finálním výběru je **přijetí na zkušební dobu**. Teprve při práci lze plně rozpoznat potenciál i přítomné kvality uchazeče. Je-li v organizačních možnostech firmy na danou pozici přijmout více uchazečů a po zkušební

době vybrat nejvhodnější, jedná se o ideální metodu. Širší uplatnění nachází spíše ve větších organizacích.

### 3. PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE

Koubek (2012, str. 178) přijímání definuje “Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.” V užším pojetí aplikujeme tuto definici na úspěšné uchazeče zvenčí organizace, v širším pojetí i v rámci změny pracovní pozice v rámci organizace.

V procesu přijetí pracovníka do organizace hraje významnou roli **pracovní smlouva**. V ČR není zvykem vypracovávat pracovní smlouvu příliš obsáhle, specifikace pracovní náplně je zvykle řešena formou dodatků ke smlouvě a pracovní povinnosti, definované kompetence, a naopak zodpovědnosti jsou popsány široce a obecně. To vede následně k prostoru pro soudní spory. Jedná se o smlouvu - tedy dvojstranný dokument, s nímž je nutné seznámit uchazeče a poskytnout mu prostor k vyjádření a eventuálním návrhům úprav. I v širším pojetí, tj. při změně místa v rámci organizace, je vhodné vypracovat smlouvu novou, nespokojit se jen s rozšířením dodatkem.

Dále je integrální součástí přijímání pracovníků **ústní seznámení s právy a povinnostmi** vyplývajícími jednak z pracovního poměru, dále z povahy práce. Uchazeč by měl mít prostor k dotazům a diskuzi a tento krok by měl být učiněn před podpisem pracovní smlouvy. Stejně tak podpisu předchází vstupní **lékařská prohlídka**.

Po podpisu pracovní smlouvy následuje **administrativní zařazení pracovníka** do personální evidence, pořízení důchodového listu, založení osobní karty, vystavení podnikového průkazu, eventuálně jiného identifikačního zařízení. Za minimální evidované údaje považujeme příjmení, jméno a titul; datum a místo narození; rodné číslo; rodinný stav a informace o závislých osobách; adresa trvalého, eventuálně přechodného bydliště, telefon; státní příslušnost; pracovní schopnost; údaje o kvalifikaci; informace o eventuálním důchodu; datum vzniku pracovního poměru; pracovní zařazení v organizaci, místo pracoviště organizace.

Jedná-li se o nového zaměstnance, je nutné převzít od předchozího zaměstnavatele **zápočtový list** pro potřeby důchodového zabezpečení, do 8 dnů je potřeba také podat **přihlášky k sociálnímu i zdravotnímu pojištění**.

**Uvedení pracovníka** je u nás opomíjený proces, v jehož rámci by pracovník personálního útvaru měl formálně představit nového zaměstnance kolektivu a svěřit jej bezprostřednímu nadřízenému. Bezprostřední nadřízený poté pracovníka opětovně

seznámí ústně s jeho právy a povinnostmi vhodně spíše se zaměřením na běžný chod pracoviště a zodpoví případné otázky. Poté jej seznámí se **zásadami bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci**. Pracovník je poté uveden na pracovní místo, ideálně na pracovní místo v takovém stavu, ve kterém chceme, aby jej pracovník dále udržoval.

## 4. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

### 4.1. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

K uvedení teoretického exkurzu do výchovy a vzdělávání zde práce využívá úvod prof. Bartáka (2015, str.7) “Výchova a vzdělávání představují proces směřující k rozvíjení poznání a k upevnění či změně postojů, chování a jednání člověka při uplatňování poznání v sociálních a pracovních vztazích a při výkonu praktické činnosti. Pro vzdělávaného mají významnou hodnotu profesní i sociální. Z míry uvědomění si a sdílení těchto hodnot vyplývá i úroveň motivace vzdělávaného, ochoty a snahy být nejen objektem, ale postupně stále významněji i subjektem vzdělávacího procesu aktivně se podílejícím na dosahování žádoucích výchovných a vzdělávacích cílů.”

V dnešní době se požadavky společnosti na jednotlivce neustále mění a jedinec, aby mohl plně využít svůj lidský i pracovní potenciál, je nucen pod tlakem těchto změn se adaptivně vzdělávat a dále rozvíjet. Vzdělávání se a zlepšování pracovních schopností je tedy v moderní společnosti celoživotním procesem. Důraz je kladen zejména na flexibilitu a adaptabilitu zaměstnanců, proto mezi hlavní úkoly personalistů patří péče o flexibilitu a obecný rozvoj pracovních schopností zaměstnanců společnosti. Nejedná se tedy jen o rozvoj pracovních dovedností, ale i formování osobnosti zaměstnanců. Na osobnostní rozvoj je kladen důraz zejména z hlediska její významné role při formování adaptability pracovníků. Na rozdíl od situace v netržní ekonomice socialismu klade nynější společenské uspořádání větší důraz na adaptabilitu jedince, turbulentně a svobodně se proměňující lidské potřeby i rapidní vývoj technologie přinášející častější změny v poptávce a z ní plynoucí vývoj ve fungování organizací přinášející fluktuaci zaměstnanců nejen v rámci organizace, ale i ve vztahu organizace a pracovního trhu. Tržní prostředí obecně, ale zejména globalizace s sebou přináší tlak na efektivitu organizace, která je nucena konkurovat nejen na lokální trhu, ale i společně s mezinárodním působením.

Cíle vzdělávání pracovníků se nacházejí za prvé ve formování pracovních schopností zaměstnanců na základě požadavků trhu na dané pracovní místo, což lze nazvat longitudinální flexibilitou vázanou na konkrétní vykonávanou práci, dále v rozšiřování možnosti využití pracovníků organizací, což lze označit za flexibilitu transversální,

rozšiřující možnost uplatnění zaměstnance i mimo původní vykonávanou práci, čímž vzniká prostor pro vnitropodnikové rekvalifikační procesy. Dále mezi cíle vzdělávání řadíme i adaptaci a orientaci nových pracovníků, o které je již pojednáno výše. V neposlední řadě je nutné zdůraznit jako jeden z hlavních cílů působení na osobnost zaměstnance a jeho osobnostní rozvoj, čímž mimo jiné ovlivníme jeho chování a myšlení nejen v pracovní, ale i soukromé oblasti, umožníme vznik dobrých pracovních kolektivů, čímž ve výsledku zvýšíme efektivitu odváděné práce v organizaci. (Dvořáková, 2007, str.290)

## **4.2. Formování pracovních schopností**

Jak již jasně plyne z úvodu této kapitoly, mezi vzdělávání a rozvoj řadíme nejen profesní, ale i osobnostní rozvoj zaměstnanců. Rozlišujeme dvě základní roviny rozvoje pracovních schopností, a to u jedince jako u člověka a jako u pracovníka. Rozdíl mezi těmito kategoriemi kompetencí je poměrně zásadní. Hovoříme-li o rozvoji pracovních schopností u člověka, rozumíme tím celý komplexní systém vzdělávání a to jak všeobecného, tak odborného, a dále i rozvoj osobnostní. V oblasti všeobecného vzdělávání hraje primární roli stát, jedná se o všeobecné školství, ve kterém dochází jak k všeobecnému vzdělávání, tak k sociálnímu rozvoji jedince.

V oblasti odborného vzdělávání se místo dříve používaného termínu formování profesní kvalifikace vžilo označení anglickým termínem training. Trainingem rozumíme základní přípravu na povolání, doškolování, prohlubování kvalifikace a také rekvalifikaci. Někteří autoři mezi odborné vzdělávání řadí i orientaci pracovníků, která je podrobněji rozebrána výše.

Základní příprava na povolání se neuskutečňuje v rámci organizace, nýbrž je zajišťována státem, proto není předmětem této práce o ní blíže pojednávat.

## **4.3. Metody vzdělávání zaměstnanců**

Závěrem teoretické části této práce bych zmínila metody používané ke vzdělání zaměstnanců, které si lze pro přehlednost rozdělit do dvou podmnožin. První jsou metody aplikovatelné na pracovišti při výkonu práce, tzv. on the job, a druhé, tzv. metody off the job.

Vhodnost jednotlivých metod se liší podle složení skupiny příjemců vzdělávání. Pro manuálně pracující, či obecně pro méně kvalifikované, je obecně vhodnější vzdělávání



on the job, význam mimopracovního vzdělávání v případě jednodušších pracovních úkonů je mizivý. V kontrastu k uvedenému naopak při vzdělávání managementu dochází v poslední době naopak ke zvýraznění významu vzdělávacích aktivit na pracovišti.

Mezi metody vzdělávání na pracovišti řadíme instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkoly, pracovní porady a rotaci práce.

Metody vzdělávání mimo pracoviště zahrnují přednášky, diskuze, semináře, demonstrace, case studies, workshopy, nácviky, assesment centra či elektronické vzdělávání.

Krátce se zastavím u jednotlivých metod. Instruktáž při výkonu práce je základní metodou zaučování méně zkušených zaměstnanců, při které pověřený pracovník, zpravidla přímý nadřízený, předvádí pracovní postup. Tuto formu zpravidla užíváme u jednodušších, rutinnějších pracovních úkonů.

Coaching lze popsat jako dlouhodobě běžící sérii instruktáží, včetně zpětných vazeb a připomínkování s periodickou kontrolou průběhu vzdělávání nadřízeným. Tato kontrola je prováděna individuálně dle charakteru práce i pracovníka. Jedná se tedy o metodu individualizovaného a soustavného vedení pracovníka k požadovanému pracovnímu výkonu. Výhodou je soustavný feedback, který umožňuje pracovníkovi okamžitě reagovat na výtky a soustavně se posouvat ve své kariéře, nevýhodou je fakt, že pracovní zatížení - je-li vysoké - nemusí poskytovat dostatečný prostor pro soustavné a důkladné provozování coachingu.

Mentoring je v podstatě shodný s coachingem, rozdíl spočívá pouze ve vlastní, uvědomělé volbě vzdělávajícího pracovníka vzdělaným. Je proto považován za vhodnější metodu, neb přenáší zodpovědnost na vzdělaného.

Counselling k uvedeným metodám doplňuje vztah pracovník - nadřízený o značnou míru vlastní iniciativy pracovníka, jedná se více o oboustranný vztah se vznikem zpětné vazby i směrem k vedení. Nevýhodou může být tato metoda v případě některých vedoucích pracovníků, kteří mohou obtížně přijímat připomínky od podřízených. Metoda také vyžaduje větší časový přírůstek.

Asistování rozumíme jednu z nejstarších metod, kterou lze přirovnat ke vztahu mistr - učeň, ve kterém je vzdělaný pracovník přidělen ke zkušenějšímu, kterému zpočátku pomáhá jen v menší míře, s postupem osvojování si práce přebírá větší zodpovědnost, až k úplnému osamostatnění. Jedná se o široce využívanou metodu, jejíž pomocí

vzděláváme především v případech, kdy si osvojení pracovních schopností vyžaduje delší dobu. Lze se obávat osvojení nepříliš vhodných návyků, neb zdrojem informací a instrukcí je zde jen jeden pracovník. Zároveň se jedná o metodu nepříliš tvůrčí.

Pověření úkolem lze v podstatě chápat jako poslední fázi procesu asistence, kdy je pracovník vedoucím pověřen určitým úkolem, pro který jsou mu vytvořeny vhodné podmínky a který vykonává pod dohledem nadřízeného.

Rotaci práce lze v určitém směru chápat jako metodu vzdělávání, využívá se ale např. i k ochraně zdraví pracovníka při přílišném jednostranném zatížení - rozuměj ve smyslu fyzickém i psychickém. Pracovník si postupně osvojí více dovedností, neb vykonává paletu pracovních úkonů napříč organizací.

Pracovní porady slouží k předávání informací v širší a obecnější míře než při prostém kontaktu nadřízený - pracovník, lze tedy v jejich rámci pracovníky lépe zorientovat v dění v celé organizaci.

Je zřejmé, že metody on the job jsou většinou pojímány individuálně, využíván je kontakt jeden na jednoho. Oproti tomu metody off the job jsou častěji skupinové. Na následujícím přehledu vidíme, že se jedná jak o metody spíše teoretické sloužící k rozvoji znalostí vzdělávaných, tak o metody zaměřené prakticky, tj. na rozvoj dovedností jejich frekventantů.

Přednáška zprostředkovává faktické informace. Součástí přednášky mohou být i diskuze a semináře, kde se vzdělávání doptávají přednášejícího. V rámci diskuzí a seminářů se často objeví nová řešení či nápady. Záleží však do značné míry na aktivitě participantů.

Demonstrace, dříve běžně označovaná jako praktikum, zprostředkovává znalosti i dovednosti za využití audiovizuální techniky, předvádění pracovních postupů a více než přednášky a semináře klade důraz na zprostředkování praktického využití těchto znalostí.

Případové studie jsou jednou z dalších běžných forem vzdělávání využívaných spíše ke vzdělávání vyšších či tvůrčích pracovníků. Jedná se o predestinaci problému jednotlivcům či kolektivu pracovníků, kteří problém analyzují a snaží se přijít s vhodným řešením, které je následně diskutováno. Varianta, kdy je problém řešen týmově pracovníků, bývá označována jako workshop.

Další variantou případových studií je rovněž rozšířená a široce užívaná metoda zvaná brainstorming, kdy jednotlivci navrhují řešení problému a společně hledají optimální řešení problému.

Simulace je metoda vyžadující aktivní účast školených zaměřená na praxi. Účastníci jsou seznámeni se scénářem, požadováno je ve stanoveném čase nalezení řešení. Většinou se jedná o sérii simulací, kdy postupně od jednodušších úkolů přecházíme ke složitějším.

Rozšířenou metodou zejména mezi manažery je hraní rolí. V rámci této metody rozvíjíme v podstatě výlučně praktické dovednosti participantů. Vyžaduje i notnou dávku hravosti a kreativity. Role playing simulace učí samostatnému myšlení a umožňuje vyzkoušet si reakce v bezpečném prostředí, kde emoční dekompenzace nepřináší dlouhodobé negativní dopady.

Někteří autoři (Koubek 2001, str.256) řadí mezi vzdělávací metody i tzv. assesment centre. V rozporu s tím Armstrong metodu assesment centre uvádí jen jako metodu sloužící k výběru zaměstnanců. (2007, str.362). O této metodě je pojednáno již v předchozích částech práce (viz str.18), proto zde není nutnost ji popisovat duplicitně.

V neposlední řadě probíhá vzdělávání i formou elektronickou. Jedná se o metody vzdělávání využívající počítačové programy, a stále se rozšiřující nabídka on-line kurzů. S rozvojem internetu význam e-learningu řádově narůstá, v některých organizacích dnes tvoří nejpoužívanější vzdělávací metodu.

Primární výhodou tohoto přístupu je z dlouhodobého hlediska významná úspora času a zdrojů věnovaných výuce. Tuto formu vzdělávání lze realizovat v podstatě kdykoliv a je pro frekventanty přístupná bez vazby na místo vzdělávání. Jedná se o metodu opakovatelnou, neomezenou počtem studujících a v neposlední řadě pohodlnou.

Při e-learningu máme nad průběhem vzdělávání subjektů kontrolu. K tomuto je využíváno prostředků zpětné vazby – ať máme na mysli samo testování, výstupní či průběžné testy a lze též mít přehled nad plněním domácích úkolů. Jedná se tedy o snadno kvantifikovatelnou metodu, kdy lze měřené výsledky vyžít k individuálnímu řízení výuky tak, aby se maximalizovala efektivita výuky a docházelo k žádoucímu upevnění nabytých znalostí a kompetencí.

Další podstatnou výhodou je možnost užití provázaných multimediálních prvků. Díky více možnostem nastínění či praktické demonstrace vyučované látky může tato být probíraná v elektronicky prováděném výukovém programu lépe a tím efektivněji a

úsporněji pochopena, zapamatována a integrována mezi aplikovatelné dovednosti zaměstnance.

Nevýhodou, jež od e-learningu odrazuje zejména menší a střední podniky jsou zpravidla nezanedbatelné vstupní náklady. Firmy zabývající se vytvořením e-learningových programů zvykle zpoplatňují zejména vytvoření virtuální třídy nebo kurzu, samotný provoz již s sebou tak významné náklady nenesou. Uvedené není překážkou pro větší organizace, neboť se logicky s počtem studentů náklady na jednotlivého frekventanta snižují. Další neopominutelnou nevýhodou je skutečnost, že některé dovednosti jsou e-learningem v podstatě nepřenositelné a vyžadují osobní přístup.

## **5. PŘEDSTAVENÍ EVROPSKÉHO SOCIÁLNÍHO FONDU**

Evropský sociální fond je nedílnou součástí politiky Evropské unie v oblasti sociální a hospodářské soudržnosti a evropské sociální politiky. Jako jeden ze čtyř strukturálních fondů přispívá k překlenutí rozdílů v životní úrovni, které existují mezi lidmi a regiony v celé Evropské unii. Ze zdrojů Evropské unie financuje Evropský sociální fond pomoc členským státům při plnění společně odsouhlasených cílů a podporuje aktivity směřující ke zlepšení perspektiv lidí při hledání nové práce a získávání požadovaných kvalifikací. K hlavním oblastem politiky Evropského sociálního fondu patří:

1. Rozvoj a podpora aktivní politiky na trhu práce
2. Podpora rovných příležitostí pro všechny v přístupu na trh práce
3. Podpora a zlepšování školení, vzdělávání a poradenství jakožto součástí politiky celoživotního vzdělávání
4. Podpora kvalifikované, vzdělané a flexibilní pracovní síly
5. Opatření na zlepšení přístupu žen na trh práce

Evropský sociální fond se přednostně soustřeďuje na podporu potřeb jednotlivců s jasným cílem zvýšit jejich zaměstnatelnost. Využití jej lze i k podpoře zlepšení systémů a struktur tak, aby se zlepšil trh práce. Tato politika posilování hospodářského a sociálního potenciálu, jejímž cílem je vyrovnaný rozvoj evropských regionů a odstraňování příliš významných rozdílů, je realizována prostřednictvím strukturálních fondů, Kohezního fondu, Evropského zemědělského podpůrného a záručního fondu - záruční sekce, Evropské investiční banky a dalších institucí Evropské Unie. (Přichystal, 2009)

### **5.1 Využívání možností Evropského sociálního fondu v zemích Evropské Unie**

Česká republika má možnost z prostředků ESF spolufinancovat aktivity podporující rozvoj a zkvalitňování počátečního vzdělávání, rozvoj a zdokonalování systému vzdělávání a získávání kvalifikace, včetně vzdělávání učitelů, dále aktivity podporující vytváření vazeb mezi trhem práce a vzdělávacími, výzkumnými a školicími institucemi a zlepšení přípravy lidí na uplatnění na trhu práce.

V jiných státech Evropské unie, např. Řecku, Irsku nebo Portugalsku, je více než polovina těchto prostředků poskytnutých ze strany EU určena pro rozvoj a posílení systému vzdělávání. Zbytek je určen na boj s nezaměstnaností. Odpovědnost za Evropský sociální fond je rozdělena mezi více institucí i mezi více ministerstev, které jsou ve vzájemné součinnosti a to i přeshraničně. Mezi hlavní body, na jejichž základě žádají a získávají členské státy finanční podporu z ESF, patří především priority vzdělávacího systému a kvality počátečního vzdělávání, rozvoj vědy a výzkumu, technického a odborného vzdělávání, podpora vzdělávání učitelů, nové realizace kurikulárních inovací a prevence předčasného opouštění školy.

## **6. OPERAČNÍ PROGRAM “ODBORNÉ PRAXE PRO MLADÉ DO 30 LET V PRAZE”**

Operační program “Odborné praxe pro mladé do 30 let v Praze” je program vypsaný v rámci evropského sociálního fondu v ČR. Realizátorem projektu je Úřad Práce ČR, krajská pobočka Praha se sídlem na Karlově náměstí 23 na Praze 2. Projekt byl vypsan na období 1. červenec 2013 až 31. srpen 2015. V rámci projektu bylo 185 osobám dopomoženo k získání praxe v oboru, či profesní rekvalifikace. Stanoveným cílem projektu bylo zvýšení zaměstnanosti i zaměstnavatelnosti zúčastněných osob. Cílovou skupinou projektu byly mladé nezaměstnané osoby v evidenci ÚP déle než 4 měsíce rekrutující se ze skupin na trhu práce ohrožených. Mezi tyto skupiny řadíme osoby do 25 let, osoby středně i dlouhodobě nezaměstnané, dále osoby s nízkou kvalifikací, či bez praxe. Do cílové skupiny lze zařadit i osoby s tělesným postižením, osoby z romských lokalit, dále osoby z etnických menšin, azylanty, imigranty, rodiče na rodičovské dovolené, jako i osoby pečující o osobu blízkou nebo závislého člena rodiny a rodiče samoživitele.

Tyto cílové skupiny byly zvoleny pro jejich vyšší ohrožení nadprůměrnou mírou nezaměstnanosti. Mladí lidé, kteří čerstvě ukončili své formální vzdělání, ve značném množství případů nedisponují patřičnou pracovní praxí, nemají pracovní návyky ani odborné zkušenost, a někteří dokonce nemají představu o základním fungování pracovního trhu. Tyto dovednosti a zkušenosti program nezaměstnaným absolventům nabízí získat. Mladí střednědobě nezaměstnaní absolventi byli cílovou skupinou, po níž při výběru participantů projektu sáhla firma I.T.A. V tomto konkrétním případě se jednalo o skupinu šesti zaměstnanců přijatých do pracovního poměru do dvou firem konsorcia.

Projekt operačního programu byl realizován na území hlavního města Prahy a byl financován ze zdrojů evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR. Do fondu bylo alokováno 91 835 738,68 Kč. V projektu bylo přihlášeno celkem 907 uchazečů o zaměstnání. Z toho 489 mužů a 418 žen. Dále byli žadatelé stratifikováni podle úrovně dosaženého vzdělání.

Firma I.T.A. servisní do projektu vstoupila jako jeden z mnoha podnikatelských subjektů. Před vstupem do projektu bylo nutné splnit požadovaná kritéria. Prvním z nich bylo uzavření dohody mezi zaměstnavatelem a Úřadem práce jako zřizovatelem projektu.

Součástí dohody bylo vymezení výše příspěvku, v našem konkrétním případě 24000 korun za měsíc na jednoho zaměstnance. Dále byla smluvna délka uzavřené dohody, v našem případě maximální možné trvání projektu, to jest v délce jeden rok. Dohoda byla uzavřena v rámci programu společensky účelných pracovních míst. Společensky účelnými pracovními místy se dle definice ministerstva práce s sociálních věcí rozumí ta pracovní místa, která zaměstnavatel zřizuje nebo vyhrazuje na základě dohody s Úřadem práce a obsazuje uchazeči o zaměstnání, kterým nelze zajistit pracovní uplatnění jiným způsobem, tj. zejména uchazeči, kterým úřad práce věnuje zvýšenou péči při zprostředkování zaměstnání. Tyto podmínky vyplývaly především ze zákonných úprav definujících problematiku dotovaných míst na trhu práce a bylo nutno je splnit k facilitaci vyplácení příspěvků ze státního rozpočtu. Po uzavření této dohody bylo nutné projít série byrokratických kroků dokladujících vhodnost firmy jako uchazeče. Počínaje registrací firmy - tj. doložením výpisu z obchodního rejstříku, vyplněním Evidenčního listu, a to přes nahlášení požadavku na volné pracovní místo až k doložení bezdlužnosti firmy směrem ke zdravotním pojišťovnám, celní správě, daňovým autoritám a dalším složkám státní správy. Ke každému volnému místu byly specifikovány požadavky na uchazeče o zaměstnání. Bylo nutné pečlivě vyprofilovat požadavky na zaměstnance a definovat možnosti osobního a profesního růstu, které mu pracovní místo nabízí. Odborní asistenti projektu ze strany úřadu práce poté provedli předvýběr vhodných uchazečů na základě námi předložených požadavků. Jednotliví uchazeči byli poté pozváni k pohovoru, kde proběhl jejich definitivní výběr. Finální fáze výběru byla již plně v kompetenci firmy I.T.A. a jejích pracovníků.

V průběhu celého projektu probíhal jeho monitoring jak na finanční úrovni, tak na úrovni osobního růstu jednotlivých zaměstnaných. Forma monitoringu byla definována na základě vstupních požadavků projektu. Stran finanční kontroly probíhalo vyplácení příspěvků až po doložení vyplacení mzdy jednotlivým zaměstnancům. Stran kontroly průběhu projektu z hlediska zaměstnaných byly použity dotazníky. Zhodnocení probíhalo s čtvrtletní frekvencí. Z těchto dotazníků budu vycházet i v dalším průběhu své práce, kde porovnam očekávaný dopad na zúčastněné strany a reálné výstupy projektu. Participant měli možnost poskytovat zpětnou vazbu Úřadu práce, kdy rovněž se čtvrtletní frekvencí byli vyzváni, aby sami zhodnotili klady a zápory účasti v programu. Této možnosti zpravidla nevyužívali, využita byla pouze jednou, což práce zmiňuje níže.



# PRAKTICKÁ ČÁST

## 7. ÚVOD K PRAKTICKÉ ČÁSTI

Nepřetržitý vývoj ekonomiky a volný pohyb osob v rámci Evropské unie s sebou přináší i rostoucí konkurenci. Již dávno nestačí být pouze pracovníkem s dlouhou praxí a bohatými zkušenostmi, ale je důležité se především přizpůsobit čím dál náročnějším a proměnlivějším požadavkům zaměstnavatelů s důrazem na znalost jazyků. Na pracovním trhu se dnes nachází početná skupina osob, jejichž znevýhodněním je právě absence praxe a odbornosti v oblastech jejich vzdělání.

Aby byl člověk stále plnohodnotnou a konkurenceschopnou pracovní silou, je potřeba, aby celoživotně rozšiřoval a prohluboval své znalosti a dovednosti. Vzdělání na různých stupních školského systému mu sice poskytne určité penzum znalostí, avšak v praxi je často potřeba i znalostí dalších a zejména zkušenost s praktickou aplikací nabytých znalostí. Způsoby práce, technologie a pracovní procesy se v průběhu let neustále mění, a proto se musí i člověk pořád vzdělávat a rozšiřovat své praktické dovednosti. Chce-li mladý zaměstnanec být úspěšným, musí mu být umožněno úspěšně odstartovat v pracovním procesu. Z hlediska zaměstnavatelů jsou nezkušení či jinak handicapovaní zaměstnanci spíše zatěžujícími faktory, proto byl na území České Republiky na základě politického rozhodnutí Evropské Unie implementován program Odborná praxe pro mladé do 30 let. Proto je hlavním cílem mé bakalářské práce zjištění a popsání možností získání praxe těchto znevýhodněných zaměstnanců v rámci zmíněného programu financovaného Evropskou unií.

V říjnu roku 2013 se do operačního programu “Odborné praxe pro mladé do 30 let v Praze” zapojila firma I.T.A. Aktivita tohoto OP cílí na uchazeče o zaměstnání ve věku od 18 do 30 let. K realizaci projektu se užívá cílených nástrojů a opatření aktivní politiky zaměstnanosti státu. Jednotlivým účastníkům projektu je v rámci projektu poskytováno poradenství a v případě potřeby i profesní rekvalifikace. V mnou popisovaném případě se jednalo o poskytnutí praxe osobám, kterým tato položka v životopise schází. Účastníci větve projektu konané v ITA byli vybráni ze skupiny nezaměstnaných absolventů v evidenci úřadu práce déle než 4 měsíce. Stěžejní aktivitou projektu jsou odborné praxe podpořené finančním příspěvkem pro schválené zaměstnavatele. Předpokládá se, že část

zaměstnavatelů si účastníky praxí po jejich ukončení ponechá nadále jako své zaměstnance. Tento předpoklad byl u části zaměstnanců naplněn.

Při hodnocení projektu vycházím z předpokládaných cílů stanovených v samotném operačním programu i cílů očekávaných vedením firem. Tyto cíle byly zjišťovány pomocí strukturovaného rozhovoru. Očekávání ze strany zaměstnaných jsem hodnotila zpětně, první sběr dat jsem provedla při průběžných hodnotících pohovorech. Tyto vstupní údaje jsem při hledání odpovědi na svou hypotézu konfrontovala s údaji z ledna 2015, kdy vypršelo roční období čerpání projektu

## **8. POPIS ZÚČASTNĚNÉ SPOLEČNOSTI**

### **8.1. I.T.A. Intertact s.r.o.**

Společnost I.T.A. - Intertact s.r.o. je obchodní společnost založená v roce 1996. Společnost se postupně vyprofilovala především jako dovozce a autorizovaný distributor laboratorních přístrojů, reagensů a laboratorních plastů. Svoji velikostí se I.T.A. - Intertact řadí mezi typické malé podniky, má 25 zaměstnanců.

Působí zejména v oblasti imunologie (průtokové cytometrie), molekulární biologie a mikrobiologie, a současně funguje jako servisní organizace pro zařízení, která dodává.

Průtokové cytometry již dodala firma do třech pražských nemocnic a zajišťuje jejich servis, údržbu a dodávku spotřebního materiálu. Nadále se zúčastňuje výběrových řízení s cílem stát se jedním z největších dodavatelů cytometrů v České republice. Oblast průtokové cytometrie považuje firma za klíčovou, neboť tvoří velkou část obrátu a spatřuje v ní perspektivní rozvoj v budoucnosti.

Společnost I.T.A - Intertact je autorizovaným distributorem firmy Becton Dickinson International. S firmou spolupracuje již od roku 1997. Podnikatelský plán firmy I.T.A. - Intertact je postaven právě na prodeji průtokových cytometrů. Společnost dále začala distribuovat hemokultivační a mykobakteriální systémy. Další činností je vyšetřování parodontitidy pomocí molekulárně genetických testů. Zaměstnanci se pravidelně účastní odborných seminářů a lékařských kongresů a společnost sama pořádá semináře pro uživatele průtokových cytometrů. Neustále se snaží rozšiřovat portfolio svých služeb s cílem uspokojit odběratele ve všech oblastech jeho potřeb.

### **8.2. I.T.A. - servisní**

Další zúčastněnou firmou je firma I.T.A. - servisní ze stejného konsorcia. I.T.A. servisní je mladší společnost založená za účelem podpory péče o zákazníky v rámci konsorcia a dále k provádění komplementárních obchodních operací jako například prodej a servis spotřebního zdravotnického materiálu od laboratorních plastů přes hygienické až po sanitární doplňky.

Cílem společnosti I.T.A. Servisní s.r.o. je zajištění rychlého, kvalitního servisu a služeb ke spokojenosti zákazníků. Společnost I.T.A. Servisní s.r.o. vznikla v lednu 2011 jako člen holdingu společnosti I.T.A. – Intertact s.r.o., aby zajišťovala komplexní servis

pro zdravotnická zařízení v ČR a na Slovensku. Mezi poskytované služby patří zajištění kompletního servisu lékařských a zdravotnických oděvů včetně praní a dodávek na pracoviště, dále nakládání s odpady. I.T.A. servisní nakládá jak s běžným odpadem, tak s odpadem infekčním i jinak nebezpečným, zajišťuje péči a zpracování dewarových nádob, praní prádla opět včetně potenciálně infekčního a další doplňkové služby ve zdravotnictví. Jednou ze stěžejních oblastí působení firmy je i poskytování dopravních služeb ve zdravotnictví a v laboratorní diagnostice. Ve společnosti I.T.A. servisní je na dvou pobočkách zaměstnáno 21 zaměstnanců. Zapojením do projektu do firmy přibylo celkem šest zaměstnanců, v každé ze zúčastněných společností tři.

## 9. ZPŮSOB ZÍSKÁNÍ A INTERPRETACE DAT

Úvodem této kapitoly je třeba definovat testované hypotézy. Práce zkoumá, zda byly naplněny anticipované cíle projektu, tj. objektivní posun v pracovních schopnostech a výkonnosti jednotlivých subjektů a také zda došlo k naplnění subjektivně stanovených cílů těchto zkoumaných jednotlivců.

K ověření hypotézy práce využívá dotazníkovou metodu a metodu individuálních, motivačně hodnotících pohovorů. Do průzkumu bylo zařazeno šest jednotlivců, 4 muži a 2 ženy v rozmezí 21 s 24let. Všichni respondenti byli před vstupem do projektu vedeni na Úřadu práce.

Pro účely této práce byla použita data průběžně získávána z povinných evaluačních pohovorů a materiálů dodávaných úřadem práce pro účely projektu. Jedná se o dotazníkové šetření které uchazeči vyplnili při nástupu do zaměstnání. Vstupní data byla následně konfrontována se zjištěními autorky práce, tedy personalistky v předmětné organizaci. Vzhledem k faktu že projekt byl v době tvorby této práce již ukončen, používá práce též zpětné zhodnocení udávaných odpovědí v konfrontaci s reálným stavem po skončení projektu. Všichni respondenti s průzkumem spolupracovali, návratnost dotazníků byla tedy stoprocentní.

## **10. APLIKACE PROJEKTU V I.T.A.**

Souhrnně se jedná o projekt, v němž je šest mladých absolventů ve věku od 20 do 26 let, zaměstnáno formou dotovaného pracovního místa s podporou Úřadu práce a ESF. Jedná se tedy osoby z hlediska Úřadu práce vyhodnocené jako na pracovním trhu znevýhodněné. Tito mladí zaměstnanci byli zaměstnáni v konsorciu společností I.T.A. se stanoveným cílem podpory jejich integrace na trhu práce a to zejména skrze možnost získání pracovních zkušeností.

Pravidla projektu umožňovala každé z firem podat žádost o obsazení třech dotovaných pracovních míst. Obě společnosti podaly poptávku v plné umožněné výši. Úřad práce jsme oslovili s dostatečným předstihem 9 měsíců, což umožnilo důkladnou přípravu i předvýběr vhodných kandidátů na pracovní pozice. Celkově na pohovor po předvýběru na ÚP dorazilo 58 zájemců o zaměstnání. Z nich bylo vybráno šest konečných zaměstnanců. Ze strany firmy I.T.A. servisní byli požadováni uchazeči o tři pracovní pozice. A to sice pozice nákupčího, obchodního zástupce a asistenta vedení společnosti. Firma I.T.A. Intertact požadovala obsazení pozice grafika, účetní a administrativního pracovníka. Žádosti o zařazení do programu obě firmy odeslaly 90 dní před zahájením projektu, jejich součástí byl detailní popis jednotlivých požadovaných pracovních pozic. Na pozici administrativního pracovníka předvybral Úřad práce čtrnáct uchazečů o zaměstnání, na ostatní pozice vyjma grafika po deseti uchazečích. Na specializovanější pozici grafika byli vybráni čtyři uchazeči.

Pro obě firmy byla možnost účastnit se projektu vítaným impulzem k rozšíření svých aktivit, neboť obzvláště v mladší z obou firem, v I.T.A. servisní, nebyl kapitálový prostor k rozšíření dostatečný k akvizici starších či etablovanějších zaměstnanců již plně sžitých s trhem práce. Lze tedy konstatovat, že díky možnostem programu vznikla na trhu práce nová pracovní místa. Následuje popis nabízených pracovních míst.

### **10.1 Představení jednotlivých obsazovaných pozic**

Pozice nákupčího ve firmě I.T.A. servisní spočívá v realizaci nákupu vymezeného sortimentu a materiálů, v komunikaci s dodavateli, průběžným monitoringem stavu skladu, ve sledování, evidenci a koordinaci objednávek a řešení případných reklamací. Dále od pozice nákupčího očekává firma i aktivní vyhledávání nových dodavatelů, a tedy

předpokládá orientaci na daném trhu. Na uchazeče byly kladeny následující kvalifikační předpoklady; minimálně středoškolské vzdělání, komunikativní znalost anglického jazyka, dobrá uživatelská znalost Microsoft Excel, dále komunikační schopnosti, schopnost samostatně pracovat a zodpovědnost v plnění požadovaných úkonů.

Z deseti nabídnutých kandidátů výběrem prošel Michal Fábera, jehož profil i profily ostatních úspěšných uchazečů popíši níže.

Další nabízenou pracovní pozicí byla pozice obchodního zástupce. Ve firmě ITA servisní je pracovní náplní obchodního zástupce především úzký kontakt s klienty, a to jak péče o stávající zákazníky, tak akvizice nových klientů, dále spolupráce s oddělením nákupu, menší montážní úkony, základní servis a doplňování nabízených spotřebních materiálů. Požadavky zasláné úřadu práce v tomto případě obsahovaly především dobré obchodní dovednosti, rozvinuté vyjednávací schopnosti, minimálně středoškolské vzdělání, znalost práce s počítačem a manuální zručnost, schopnost učit se novým věcem, časovou flexibilitu a ochotu cestovat po vymezené oblasti. Dále se od uchazeče předpokládá alespoň bazální znalost cizích jazyků, především angličtiny. Z deseti uchazečů sítem přijímacího pohovoru prošel Jan Vybíral.

Oběma firmami nabízenou pozicí byla pozice asistenta, konkrétně byla nabízena dvě místa asistenta vedení obou společností. Pracovní náplní se jedná o administrativního pracovníka zodpovědného především za přípravu podkladů, korespondenci, a starost o provozní chod kanceláře. Zodpovídá též za plánování schůzek jednatele společnosti, součástí práce je též administrativní podpora členů týmů společnosti, tj. podpora nákupu, obchodních zástupců a back office agenda. Požadavkem na účastníka bylo ukončené středoškolské vzdělávání, vynikající znalost práce s PC a MS Office, dále schopnost rychlého psaní na PC, vytríbená spisovná čeština, také je požadována znalost angličtiny na úrovni umožňující profesionální vyřízení telefonních hovorů a základní obchodní korespondence, podmínkou bylo též platné řidičské oprávnění skupiny B, příjemné a profesionální vystupování, výborné organizační a komunikační schopnosti. Předvýběrem úřadu práce bylo doporučeno čtrnáct uchazečů, z nichž si společnost I.T.A. Intertact zvolila Michaelu Šantrůčkovou a společnost I.T.A. servisní Terezu Vyhlídalovou.

Společnost I.T.A. Intertact zaslala úřadu práce též poptávku na pozici junior účetního. Obsahem pracovních povinností účetního na juniorské pozici je především zpracování, kontrola a účtování faktur přijatých za zboží, včetně příjemek, dále také správa

pohledávek, je nutná i komunikace se zákazníky, řešení případných upomínek. Součástí zodpovědnosti účetního je i řádná péče o přidělené účetní agendy. Ve firmě I.T.A. Intertact je samozřejmá úzká spolupráce s hlavní účetní, s níž se podílí na měsíčních uzávěrkách. Mezi požadavky na kandidáty bylo zařazeno minimálně středoškolské vzdělání s výhodou ekonomického směru, výhodou v poli uchazečů měli ti se znalostí účetního programu Pohoda, se kterou se i během školy mohou seznámit studenti některých středních ekonomických škol. Důležitým osobnostním aspektem je schopnost pečlivé práce i v situacích pod tlakem, samozřejmě se předpokládá i zodpovědnost a v dílčích úkonech a schopnost samostatné práce. Podmínkou je rovněž i časová flexibilita. Z jedenácti nabízených kandidátů nakonec pozici účetního obsadil Karel Královec.

Poslední místo, které I.T.A. Intertact obsazovala, byla pozice grafika. Náplní práce grafika je výroba a návrh propagačních materiálů, reklamních předmětů a firemních tisků, zejména katalogů. Zajišťuje též úpravu elektronických dokumentů a pomáhá s grafickou podobou webových stránek. Požadavkem na tuto pozici bylo rovněž ukončené středoškolské vzdělání, schopnost práce s pokročilejšími grafickými programy, schopnost přinášet kreativní nápady, schopnost přicházet s vlastními nápady, zodpovědnost, aktivní přístup. Díky nutnosti pokročilé schopnosti práce s příslušnými programy byli Úřadem práce shledáni vhodnými jen čtyři kandidáti, z nichž jsme vybrali Tomáše Bohmera.

## **10.2 Proces výběru**

Lze tedy konstatovat, že na všechna nově vytvořená pracovní místa byl ÚP schopen obstarat dostatečný počet perspektivních kandidátů. V průběhu výběrových řízení jsem nejprve studovala životopisy zájemců. Na rozdíl od pohovoru s uchazeči z přímého trhu práce, jsem z doručených životopisů díky profesionální práci úředníků ÚP nebyla nucena zamítnout žádný a všech šedesát osm kandidátů jsem pozvala na osobní pohovor. Pozornému čtenáři neunikne diskrepance mezi počtem pozvánek k pohovoru a výše uvedeným množstvím reálných zájemců, kterých bylo padesát osm. Se zkušeností z volného pracovního trhu jsem předpokládala, že výsledný počet fyzicky přišedších účastníků bude výrazně nižší než sedmdesát šest procent.

Finální výběr zaměstnanců probíhal formou individuálního pohovoru. U pohovoru byl vždy přítomen personalista a generální ředitel společnosti či osoba jej zastupující - a vždy vedoucí zaměstnanec oddělení, do něhož byl zaměstnanec nabírán. Pohovor



probíhal strukturovanou formou, kdy nejprve zájemce dostal prostor se v krátkosti představit, poté se personalista formou rozhovoru snažil získat v hrubých rysech informace o komunikačních a interpersonálních schopnostech probanda. Pak v závislosti na nabízené pozici odborníci z daných úseků zájemce testovali v řešení namátkových problematik z jejich oboru. Například zájemce o pozici nákupčího tak mohl mít za úkol sestavit excelovou tabulku s cenami a pomocí funkcí počítat ceny či nastavovat slevy v závislosti na zadání. Generální ředitel zpravidla s účastníkem krátce pohovořil o historii firmy a zjistil jeho orientovanost v oblasti zdravotnické techniky a komplementárních služeb. Součástí pohovoru byl i krátký test všeobecných znalostí, a to jak ze sféry všeobecného přehledu, tak schopnost řešit jednoduché logické úkony. U všech pozic také proběhla část pohovoru v angličtině. Tuto část vždy vedl generální ředitel společnosti, který jako bývalý diplomat má k cizím jazykům blízko a tuto část si vymínil ponechat ve své kompetenci.

Po skončení pohovorů byli jednotliví účastníci zhodnoceni. V tomto bodu jsem jako personalistka doporučovala použít škálování schopností zaměstnanců, více zapojit týmovou psychologii a doplnit exaktní personalistické nástroje a testy. Vzhledem k rozhodovací struktuře, mimochodem běžně používané ve středních a menších společnostech, však tyto návrhy byly zamítnuty a konečné slovo měl generální ředitel po odborné konzultaci s vedoucími pracovníky a mnou jako personalistkou.

### **10.3 Představení jednotlivých úspěšných uchazečů**

V další části práce následuje charakteristika jednotlivých vybraných nových zaměstnanců, na základě krátkého vstupního a výstupního dotazníku zhodnocený popis jejich očekávání v pozitivním i negativním, popis jejich očekávaného přínosu pro firmu, nástin jejich představ o zaměstnání a stručný popis jejich pracovního a lidského rozvoje v průběhu trvání projektu. Dále jsem zjišťovala představu ideálního pracovního rozvoje daného zaměstnance a po roce se tázala na subjektivní pocit naplňování krok na cestě k zadanému ideálu. Jako výchozí hypotézu jsem stanovila adekvátní objektivní posun v pracovních schopnostech a výkonnosti jednotlivých zúčastněných a dosažení subjektivně stanovených cílů. Metodou ke zjištění jsem stanovila zmíněný dotazník doplněný o individuální pohovory se zaměstnanci. Alternativní hypotézou tedy je, že program nevede k žádnému rozvoji probandů.

### **10.3.1. Michal Fábera**

Jako prvního popíši vítězného zájemce o pozici nákupčího. Tím byl Michal Fábera. Michal nastupoval jako jednadvacetiletý absolvent Obchodní akademie Dušní. V současné době studuje Vysokou školu finanční a správní a v životopise měl zmíněnou zkušenost práce na administrativní pozici ve větší firmě formou studentské brigády, kde zajišťoval přípravu účetních podkladů a vyřizování administrativních záležitosti především ve vztahu ke státní správě. Pro pozici nákupčího tedy měl dostatečné kvalifikační předpoklady, ale postrádal zkušenost, což jsme přesně od zájemců z řad znevýhodněné skupiny na trhu práce mohli očekávat. Michal po získání zaměstnání uvedl, že od pozice očekává vedení obchodních jednání s dodavateli. V této pozici kladl důraz na vlastní schopnost samostatného fungování, čehož se mírně obával. Jako svůj největší přínos firmě viděl svou proklamovanou schopnost pracovat ve stresu a nenechat se ovlivnit tlakem a svou schopnost komunikace. Jako své negativum uváděl nezkušenost a chaotičnost. Jako svůj profesní cíl Michal deklaroval naučit se vést obchodní jednání v rámci nákupu. V rámci ročního zapojení v operačním programu z pohledu zaměstnance splnil svůj očekávaný cíl, tj. subjektivně cítí zlepšení v oblasti schopnosti vést obchodní jednání. Dále udává získání dovedností při práci s účetním softwarem. Z pohledu zaměstnavatele se pan Fábera naučil pracovním návykům, je platným členem týmu společnosti a byla mu nabídnuta smlouva na dobu neurčitou a navýšena mzda. Rok po skončení programu již vede v rámci společnosti svůj malý tým. Zpočátku jsme u zaměstnance pozorovali neschopnost dodržovat pracovní dobu ve smyslu pozdních příchoďů, což vedlo dokonce i k nutnosti udělení výtky pro soustavné méně závažné porušování povinnosti dle paragrafu padesát dva zákoníku práce (příloha E). Dále byly s panem Fáberou vedeny pohovory s personalistou, během kterých došlo k vyjasnění situace a ve vzájemné shodě byla stanovena pravidla docházky. Zprvu byl zúčastněný podroben ztřeštěné kontrole, jejíž důkladnost se se stabilizací situace postupně rozvolňovala. Situaci jsme konzultovali s klíčovým pracovníkem na úřadu práce. Ukázalo se však, že vytýkáací dopis a následná osobní intervence personalisty byly dostatečným nástrojem k dosažení zlepšení plnění pracovních povinností.

### **10.3.2. Jan Vybíral**

Jako druhého zmíním vybraného obchodního zástupce. Pozice byla vyhlášena firmou I.T.A. servisní. Nově zaměstnán byl ve firmě Jan Vybíral. Jan je absolventem Obchodní

akademie Pertoldova. Nastupoval ve dvaadvaceti letech, od ostatních zájemců o pozici jej odlišovala bohatá minulost pracovních zkušeností při studiu střední školy. V životopise zmiňoval zkušenosti z podpory prodeje a projevoval ambici se dále rozvíjet v obchodních dovednostech. Představu o místě, na které nastupoval, neměl. Primárním cílem pana Vybírala v pracovním životě je podnikat. Představoval si práci v pohybu zahrnující cestování a komunikaci. Jako své přednosti zmiňoval zejména vzdělání. Obával se složité legislativy v oblasti zdravotnického byznysu, své schopnosti komunikace s odbornými lékaři pro různý stupeň vzdělání. Prošel celým ročním programem, po skončení programu byla s panem Vybíralem uzavřena nová smlouva na dobu neurčitou. Ve zkušební době této nové smlouvy se ale rozhodl změnit zaměstnání. Motivací mu bylo především finanční ohodnocení. Narazil na pracovní nabídku firmy Chirana pohybující se rovněž v oboru zdravotnického podnikání. Byla mu nabídnuta lepší mzda v obdobné pozici a pan Vybíral se řídil především finanční motivací. Zpětně zmiňuje, že výhodou pro zisk tohoto zaměstnání mu byla znalost prostředí, práce obchodního zástupce a získaná schopnost spolupráce s odborníky a celkově zlepšená schopnost komunikace a vedení obchodních rozhovorů. Vzhledem k faktu, že pan Vybíral z firmy odešel, neplánuje ve společnosti I.T.A. další budoucnost. Se svou současnou pozicí je spokojen, má širší spektrum práce a lepší pracovní uspokojení. K současné pracovní pozici se dostal díky zkušenostem v rámci podporovaného zaměstnání.

### **10.3.3. Michaela Šantrůčková, Dis.**

Třetím popisovaným pracovníkem je Michaela Šantrůčková, Dis. Byla přijata na pozici administrativní pracovnice/sekretářky do firmy I.T.A. Intertact. Je absolventkou Obchodní Akademie a Vyšší Odborné školy informačních služeb v oboru Informatika v podnikání. V životopise zaujala vyšším vzděláním a při pohovoru bezvadně obstála při řešení technických situací na PC. Tím se stala nejlepší kandidátkou na pozici asistentky, která vyžaduje pokročilé dovednosti práce s PC. Čtyřicetiletá uchazečka byla v době nástupu do zaměstnání registrována jako uchazečka o zaměstnání na úřadu práce šestnáct měsíců. Představu o pozici měla, udávala, že očekává klasické administrativní pracovní úkony, vedení sekretariátu a třídění pošty i elektronické komunikace. Jako svoje přednosti udávala především výbornou schopnost práce na počítači, zejména pokročilou znalost programů Microsoft Office. Obávala se přílišných nároků na schopnost komunikace, a to zejména v anglickém jazyce. Po skončení praxe v rámci operačního programu jsme na

základě vnitropodnikových zkušeností v souladu se slečnou Šantrůčkovou uzavřeli smlouvu na dobu neurčitou na pozici junior účetní. Vzhledem k objektivním problémům, které měla slečna Šantrůčková v komunikaci, jsme zúčastněné zajistili možnost účasti na kurzu komunikace zaměřené na takzvané soft skills. I přes výrazné zlepšení komunikačních dovedností jsme se se slečnou Šantrůčkovou na její žádost shodli na přeřazení v rámci firmy na účetní pozici. Adaptace zaměstnance proběhla bez obtíží, dobře se zapojila do pracovního kolektivu firmy. V průběhu trvání projektu se projevovala jako velmi iniciativní, nad rámec svých běžných povinností vypomáhala v účetním oddělení. Vzhledem k dobrým analytickým schopnostem a pečlivosti se spolupráce osvědčila. V rámci společnosti vzhledem k spolehlivým výkonům i referencím nebyl se změnou pracovního zařazení problém. Slečna Šantrůčková je s novou pozicí ve firmě velmi spokojená a vzhledem k faktu, že v ní dokáže lépe a širěji uplatnit své vzdělání a perspektivně rozvinout i své schopnosti spojuje s firmou I.T.A. svoji budoucnost. Očekávání, která od zaměstnání měla se naplnila, a to i přesto, že pozici na kterou nastupovala, již dále nezastává. Za dobu trvání projektu se ze svého hlediska zlepšila v komunikaci a subjektivně oceňuje, jak byla přijata kolektivem firmy.

#### **10.3.4. Tereza Vyhlídalová**

Čtvrtou popisovanou účastnicí je Tereza Vyhlídalová. S úřadem práce navržených kandidátů byla vybrána na pozici administrativní pracovnice/sekretářky do firmy I.T.A. servisní. Slečna Vyhlídalová byla v době výběrového řízení devatenáctiletou absolventkou Obchodní Akademie Vinohradská v oboru cestovního ruchu. Po absolvování středoškolského vzdělání nebyla uchazečka nikdy zaměstnána. V evidenci úřadu práce byla sedm měsíců. Představu o svém profesním životě měla v oblasti svého vzdělání, to jest v cestovním ruchu, například jako průvodce či animátor. Úřad práce ji však pozici odpovídající její představě nebyl schopen zajistit. V životopise zcela chyběla praxe, na základě dojmu vedení firmy I.T.A. servisní i navzdory nedoporučení personalisty však ze vstupního pohovoru vyšla vítězně. Objektivně splňovala veškeré požadované dovednosti, například pokročilou schopnost práce na PC. Představu o pracovní pozici měla takovou, že očekávala administrativní práci v kanceláři a komunikaci s úřady, tedy poměrně přesně odpovídající reálné náplni práce. Jako svoje přednosti uváděla dobrou schopnost komunikace a způsobilost k práci na počítači. Obávala se nepřijetí kolektivem, neboť nebyla na práci v kolektivu zvyklá. Dále se

obávala, že úkoly jí zadané budou překračovat její schopnosti, tedy bála se především vlastní chybovosti. Pracovní poměr se slečnou Vyhlídalovou byl ukončen z její strany po uplynutí poloviny doby trvání projektu, jako důvod uvedla neshody v kolektivu a neschopnost podvolit se požadavkům svých nadřízených. Celou dobu od oznámení problémů po třech měsících v zaměstnání byl případ účastnice konzultován s klíčovými pracovníky na Úřadu práce. I přes důsledky z toho vyplývající, například nemožnost se opět zúčastnit podobného programu se rozhodla podat výpověď. V průběhu výpovědní lhůty okamžitě onemocněla a do ukončení pracovního poměru byla v pracovní neschopnosti. Od počátku byla pracovní výkonnost zúčastněné velmi kolísavá, objevovaly se spory v kolektivu a byla jasně znát absence pracovních návyků zúčastněné. Obzvláště nevhodně se zpětně jeví neschopnost konstruktivně zpracovávat výtky na základě chyb ve své práci. Po výtkách zpravidla její výkon paradoxně klesal. V pracovní rovině dále byla neúnosná její tendence zakrývat chyby pomocí lží a manipulací. Zpětným šetřením jsem zjistila, že po vypovězení práce v I.T.A. servisní byla zúčastněná dalších 15 měsíců v evidenci ÚP. Přes zřejmý neúspěch projektu v případě slečny Vyhlídalové ona sama subjektivně hodnotila tuto pracovní zkušenost jako přínosnou, uvádí, že se zlepšila především ve schopnosti komunikace a poznala práci v kolektivu. Nyní je krátce zaměstnána jako recepční ve fitness centru. Její trvalou ambicí je zastávat vedoucí funkci, aby nemusela snášet tlak vedení. Svou budoucnost s firmou I.T.A. servisní tedy logicky nespojuje. Na tomto místě si lze položit otázku, zda vedení zvolilo správný postup, když nerespektovalo doporučení personalisty. Na zmíněnou otázku nelze logicky jednoznačně odpovědět, neboť alternativy slečny Vyhlídalové nebyly otestovány v praxi. Je zde však přípustné obecně konstatovat že nerespektování doporučení personalisty nevyústilo v získání nového kvalitního zaměstnance.

#### **10.3.5. Karel Královec**

Pátým vítězem výběrového řízení, konkrétně na místo junior účetního byl Karel Královec. Pan Královec byl čerstvým absolventem Obchodní Akademie Belgická, od maturity evidovaný na Úřadu práce. V jeho životopise zaujaly nejen brigády při škole ale i zjevně aktivní přístup k životu, kdy v rámci volnočasových aktivit pořádá sportovní akce pro značné množství lidí, z čehož jsme již před pohovorem usuzovali na organizační talent zúčastněného. I během pohovoru působil velmi pozitivním dojmem, bez větších komplikací proto pracovní pozici získal. Toto platí i navzdory faktu, že neměl o práci

přesnou představu a již během pohovoru verbalizoval obavu ze zvládnutí práce účetního, neb vládl pouze školní znalostí vedení účetnictví a obával se své schopnosti se rychle zorientovat v daňové oblasti. Vyčníval však svou iniciativností a ochotou se učit novým věcem. Po přijetí na místo junior účetního si sám aktivně vyhledával kurzy, kterých se chtěl zúčastnit, z nichž většina mu byla vedením společnosti schválena a proplacena. Zúčastnil se celkem pěti kurzů, z nichž byl schopen obratem profitovat a výrazně navýšit svou profesní kvalifikaci v daném oboru. Ze strany společnosti byl přijat velice pozitivně, vedení oceňuje jeho lidské i profesní schopnosti. Je až s podivem, že takto iniciativní, pracovitý a kvalifikovaný zaměstnanec naplnil vstupní požadavky programu, především pro vysokou poptávku po dobrých účetních na současném trhu práce. Po skončení operačního programu dotovaného pracovního místa mu byla nabídnuta nová pracovní smlouva na pozici junior účetního, byla mu navýšena mzda, s čímž zároveň získal i větší zodpovědnost a dnes již pracuje samostatně. Střednědobým pracovním cílem pana Královce je postup v hierarchii účetního oddělení na pozici senior účetního. Jako dlouhodobý cíl předpokládá po dokonalém zorientování se v oblasti daní samostatnou kariéru daňového poradce. Udává chuť zůstat v kolektivu firmy I.T.A. po dobu přínosnosti tohoto setrvání pro jeho profesní rozvoj, což subjektivně odhaduje na dalších deset let. Rád by se již brzy nad rámec pracovního úvazku v konzorciu I.T.A. v malém rozsahu věnoval soukromému daňovému poradenství. Tedy v případě pana Královce lze konstatovat, že projekt cele splnil očekávání jak ze strany uchazeče, tak ze strany státní zprávy i zaměstnavatele.

#### **10.3.6. Tomáš Bohmer**

Posledním úspěšným uchazečem je pan Tomáš Bohmer. Pan Bohmer byl na úřadu práce evidován od absolvování střední školy grafické a tisku. Po absolvování SŠ byl v evidenci Úřadu práce po dobu třinácti měsíců. O práci grafika byl z nabízených pozic nejmenší zájem. Jeho životopis byl spíše stručný, během studia nevyvíjel extrakurikulární aktivity a celkově bych jeho přístup k zaměstnání i životu vstupně hodnotila jako spíše pasivní. Jeho profesním cílem bylo věnovat se grafice jako takové, měl i přes svou neprůbojnost poměrně jasnou představu o náplni práce, již byl ochoten vykonávat. Jako své přednosti uváděl především schopnosti technického charakteru, a to schopnost pracovat s řadou grafických programů a samostatně plnit projektová zadání. Jako největší obavu uváděl neschopnost přizpůsobit se požadavkům zaměstnavatele, které

předpokládal, mohou zasahovat i mimo rámec jeho dosavadního vzdělání. Měl představu, že se profesně i lidsky zaměstnáním v I.T.A. posune, získá větší profesní dovednosti. Ve firmě svou budoucnost viděl spíše v krátkodobém horizontu, po přijetí uváděl, že tuto pracovní pozici považuje spíše za startovní čáru pro svou další kariéru. Z hlediska fungování v kolektivu byl pan Bohmer nejproblematičtější z přijatých uchazečů. Vzhledem k jeho vstupní sociální staženosti a pasivitě měl problém zapojit se do kolektivu zaměstnanců. Z psychologického pohledu měl pan Bohmer problém s konfrontací a jasným vyjádřením svých potřeb a požadavků. Jak bylo zmíněno při popisu systému monitoringu projektu, zúčastnění měli možnost podávat feedback Úřadu Práce se zaměřením na vlastní vnímání fungování v projektu. V rámci tohoto vyjádření referoval pan Bohmer nespokojenost s nedostatkem výzev, nebyl spokojen s charakterem práce, kterou vnímal jako příliš mechanickou a monotónní. Na základě zjištěné zpětné vazby jsme s panem Bohmerem společně našli řešení, kdy se pan Bohmer zúčastnil workshopů ve tvorbě reklamních materiálů a po potvrzení možnosti být iniciativní se opravdu významně zapojil do tvorby propagačních materiálů i celkového grafického obrazu konsorcia. Po ukončení projektu ve firmě zůstal, v současnosti se věnuje tvorbě reklamních materiálů a podkladů pro obchodní zástupce, významně se zlepšil v komunikaci. Z hlediska vedení firmy se jeví jednoznačně přínosným, po implementaci jeho materiálů do obchodního procesu významně narost obrat organizace. Subjektivně vidí největší přínos v získání komplexních dovedností v oblasti tvorby bannerů a propagačních materiálů užívaných na konferencích, změnu své sociální role a osobnostní růst si nepřipouští.

## 11. VYHODNOCENÍ

Z uvedeného popisu jednotlivých uchazečů a jejich zapojení do programu lze vyvodit souhrnné výsledky aplikace programu. Vzhledem k hypotéze, která předpokládala sto procentní naplnění cílů programu lze konstatovat, že tato hypotéza se nepotvrdila. Nedošlo ani k potvrzení alternativní hypotézy, předpokládající neúspěšnost projektu. Lze tedy konstatovat že stanovené hypotézy nebyly naplněny, neboť reálný stav skutečnosti neodpovídá ani nulové ani alternativní hypotéze. Přesto byla objektivní úspěšnost programu vysoká. Toto tvrzení lze podložit skutečností, že pět ze šesti účastníků opravdu naplnilo objektivní kritéria programu, tj. získali profesní zkušenost a došlo k rozvoji jejich profesních kompetencí. Stran subjektivních kritérií, která si stanovovali samotní probandi nelze z povahy takovýchto informací vyvozovat exaktní závěry, je ale možné vyzdvihnout obecnou spokojenost zúčastněných s programem, a to s výjimkou dvou. Konkrétně participantky slečny Vyhlídalové, která z programu vystoupila a u pana Bohmera, který uznává pouze čistě zkušenostní přínos, k rozvoji sociálních dovedností se staví odmítavě. U pana Bohmera ale popisují rozpor mezi jeho prožíváním své role a obrazu jeho zapojení v pracovním kolektivu, který mám jako personalistka.



## ZÁVĚR

Závěrem lze tedy konstatovat obecný přínos zapojení konsorcia I.T.A. do projektu Odborná praxe pro mladé do třiceti let. Prvotní opatrný postoj a nedůvěra vyjádřená ze strany vedení firem se nepotvrdila, při konečné evaluaci výsledků projektu byla míra uchazečů, kteří úspěšně získali praxi a integrovali se do pracovního procesu vysoká. Pět z šesti zúčastněných zprostředkoval projekt možnost zisku pracovních zkušeností i rozvoje profesních dovedností. Je nutné zdůraznit skutečný přínos dotovaných pracovních míst pro znevýhodněné zaměstnance především s důrazem na skutečnost, že ve společnostech konsorcia I.T.A nebyla ochota zaměstnávat takové pracovníky, u nichž bylo nutné významně investovat do jejich rozvoje. Lze se na základě empirické zkušenosti domnívat, že situace je obdobná i v mnoha dalších menších a středních podnicích.

Lze tedy konstatovat, že z hlediska jednotlivých uchazečů došlo k osobnímu rozvoji, k zisku nových pracovních dovedností, i k rozšíření kompetencí jak čistě v profesní, tak v sociálně pracovní rovině.

Z hlediska rozvoje organizace lze zpětným pohledem zhodnotit pozitivní efekt programu z hlediska omlazení a rozšíření pracovního kolektivu. Zároveň lze konstatovat na základě výročních zpráv, že se v období programu a v letech po něm následujících postavení společností I.T.A. na trhu upevnilo a ekonomické výsledky se zlepšily. Příkladat toto objektivní zlepšení ekonomických ukazatelů studovanému programu však nelze, lze pouze konstatovat že noví zaměstnanci byli součástí pracovního kolektivu podílejícího se na tomto ekonomickém zlepšení

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

BARTÁK, J.: Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích, 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, ISBN: 978-80-7452-113-3

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: Management lidských zdrojů. 1.vydání. Praha: C.H.Beck, 2007 ISBN 978-80-7179-893-4.

KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, 4.vydání. Praha: Management press 2012 ISBN: 978-80-726-1168-3

KOUBEK, J.: Personální práce v malých a středních firmách, 1. vydání. Praha: Grada 2011 ISBN: 978-80-247-3823-9

PŘICHYSTAL, A.: Programy a fondy Evropské Unie, 1. vydání. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky,

2009 ISBN: 978-80-86847-34-4

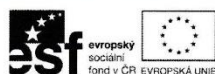
### Seznam použitých zahraničních zdrojů

ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů -- Nejnovější trendy a postupy, 10. vydání. Praha: Grada 2007 ISBN: 978-80-247-1407-3

DEIBL, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A - Osvědčení .....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha B - Pracovní smlouva .....</b>	<b>II</b>
<b>Příloha C - Mzdový výměr .....</b>	<b>VI</b>
<b>Příloha D - Dohoda o vyhrazení společensky účelného místa.....</b>	<b>VII</b>
<b>Příloha E – Vytýkací dopis.....</b>	<b>XI</b>



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
www.esfcr.cz

Příloha č. 4 ke Směrnici č. 11/2013

I.T.A. Servisní s.r.o., Černokostecká 616/143 108 00 Praha 10  
Projekt Odborné praxe pro mladé do 30 let, CZ.1.04/2.1.00/70.00061, A-SR-44/2013

# OSVĚDČENÍ

## O ABSOLVOVÁNÍ ODBORNÉ PRAXE

Jméno a příjmení:

**Tereza Vyhlídalová**

Datum narození:

██████████

absolvoval(a)

v době od 01. 12. 2013 do 31. 07. 2014 odbornou praxi

na pracovní pozici:

provozní asistentka

V...Praze..... dne .....31. 07. 2014.....

  
mentor

  
vedoucí pracoviště

I.T.A. Servisní s.r.o.  
Černokostecká 616/143  
108 00 Praha 10  
IČ: 24780162, DIC: CZ24780162  
OR: MS v Praze, odd. C, vložka 173649

## Příloha B – Pracovní smlouva



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## PRACOVNÍ SMLOUVA

(dle zákona č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů)

### **I.T.A.-Servisní s.r.o.**

Černokostecká 616/143, 108 00 Praha 10 - Malešice

DIČ: CZ24780162

zapsaná u MS Praha, odd.C, vložka 173649

zastoupená Kotkem Hanušem , jednatelem společnosti

*dále jen „zaměstnavatel“*

a

### **pan: Fábera Michal**

narozen: [REDAKCE]

bytem: [REDAKCE]

RČ: [REDAKCE]

č. OP: [REDAKCE]

*dále jen „zaměstnanec“*

**uzavírají podle ustanovení § 34 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen Zákoník), tuto pracovní smlouvu, kterou je sjednán pracovní poměr s tímto obsahem:**

### **I.**

#### **Základní ustanovení**

1. Zaměstnavatel přijímá touto smlouvou zaměstnance do pracovního poměru.
2. Druh práce:
3. Zaměstnanec bude vykonávat práci **Junior nákupčí**
4. Místo výkonu práce:  
Místem výkonu práce je **Černokostecká 616/143, 108 00 Praha 10 Malešice**
5. Den nástupu do práce:  
Zaměstnanec nastoupí do práce dne **1.1.2014** a tímto dnem vzniká mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem pracovní poměr.
6. Doba trvání pracovního poměru:  
Pracovní poměr se uzavírá na dobu **určitou do 30.6.2015.**

7. Smluvní strany si sjednávají zkušební dobu v délce trvání tří měsíců počínaje dnem, který byl sjednán jako den nástupu do práce. Zaměstnavatel i zaměstnanec mohou zrušit pracovní poměr ve zkušební době z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu.

## **II.**

### **Mzdové podmínky**

1. Zaměstnanci náleží za vykonanou práci mzda. Výši mzdy stanoví zaměstnavatel samostatným mzdovým výměrem. Mzdový výměr obdrží zaměstnanec nejpozději v den nástupu do práce.
2. Zaměstnanci za dobu práce v sobotu a neděli přísluší dosažená mzda a příplatek ve výši 10% průměrného výdělku dle ustanovení § 118 Zákoníku.
3. Příplatek k dosažené mzdě ani náhradní volno za práci přesčas zaměstnanci nepřisluší, neboť je k ní přihlédnuto již při sjednání mzdy v souladu s ustanovení § 114 odst. 3 Zákoníku. Rozsah práce přesčas je sjednán nejvýše v rozsahu 150 hodin práce přesčas za kalendářní rok.
4. Mzda je splatná po vykonání práce, nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vzniklo zaměstnanci právo na mzdu. Výplatní termín je stanoven na 15. den kalendářního měsíce následujícího po měsíci, ve kterém vzniklo zaměstnanci právo na mzdu. Zaměstnanec požaduje, aby mu výplata mzdy byla prováděna převodem na bankovní účet, který písemně sdělí zaměstnavateli.

## **III.**

### **Ustanovení o nároku na délku dovolené, výpovědních dobách a stanovení týdenní pracovní doby a rozvržení pracovní doby**

1. Vznik nároku na dovolenou a její délka jsou upraveny v § 211 a násl. Zákoníku.
2. Výpovědní doba je stejná pro zaměstnavatele i pro zaměstnance a činí 2 měsíce dle ustanovení § 51 Zákoníku.
3. Zaměstnanec bude vykonávat práci v rámci dohodnuté pracovní doby 40 hodin týdně.
4. Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce přestávku v práci na jídlo a oddech v trvání 30 minut.
5. Zaměstnanec tímto bere na vědomí, že zaměstnavatel za účelem dodržení zákonných povinností při výkonu personální a mzdové agendy zpracovává a shromažďuje osobní údaje zaměstnance (zejména povinností vůči příslušným finančním úřadům, okresním správám sociálního zabezpečení a zdravotním pojišťovnám). Zaměstnavatel je povinen zajistit ochranu těchto údajů před zneužitím a jejich únikem neoprávněným subjektům.

**IV.**  
**Práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance**

- 1) Zaměstnavatel před uzavřením smlouvy seznámil zaměstnance s právy a povinnostmi, které pro něho vyplývají z pracovní smlouvy, s pracovními podmínkami a s podmínkami odměňování, za nichž má práci konat, s výší sjednané mzdy, a s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jež musí při své práci dodržovat. Zaměstnanec byl rovněž seznámen s pracovním řádem a vnitřními předpisy zaměstnavatele.
- 2) Ode dne, kdy vznikne pracovní poměr, je zaměstnavatel povinen přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu, vytvářet podmínky pro úspěšné plnění jeho pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy a pracovní smlouvou.
- 3) Zaměstnanec je povinen podle pokynů zaměstnavatele konat osobně práce podle pracovní smlouvy v rozvržené týdenní směnné pracovní době a dodržovat povinnosti, které mu vyplývají z pracovního poměru. Zaměstnanec je povinen především dodržovat povinnosti stanovené ustanovením § 302 Zákoníku a dále v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zejména povinnosti uvedené v ustanovení § 106. odst. 4 Zákoníku.
- 4) Zaměstnanec je zejména povinen:
  - a) pracovat svědomitě a řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny zaměstnavatele (nadřízených) a dodržovat zásady spolupráce s ostatními zaměstnanci;
  - b) dodržovat právní a ostatní předpisy vztahující se k práci jím vykonávané, včetně vnitřních předpisů zaměstnavatele;
  - c) řádně hospodařit s prostředky svěřenými mu zaměstnavatelem a střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele; je povinen upozornit svého nadřízeného na škodu hrozící zdraví nebo majetku a zakročit k odvrácení škody, je-li toho neodkladně třeba a nebrání-li v tom zaměstnanci důležitá okolnost;
  - d) nevykonávat vedle tohoto pracovního poměru žádnou výdělečnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele, bez předchozího souhlasu zaměstnavatele;
  - e) po skončení pracovního poměru předat zaměstnavateli veškeré dokumenty, listiny a jiné nosiče informací, obsahující skutečnosti, týkající se předmětu podnikání zaměstnavatele.
- 5) Zaměstnanec se dále výslovně zavazuje zachovávat mlčenlivost ohledně informací o klientech zaměstnavatele, které se dozví v souvislosti s výkonem práce.

**V.**  
**Zvláštní ujednání**

1. Výkon druhu práce je spojen s hmotnou odpovědností za schodek na svěřených hodnotách a s odpovědností za ztrátu svěřených předmětů, a proto se zaměstnanec zavazuje uzavřít na pokyn zaměstnavatele dohodu o hmotné odpovědnosti a podepsat písemné potvrzení o převzetí svěřených předmětů podle náležitostí stanovených zákoníkem práce.

2. Zaměstnanec souhlasí s tím, aby jej zaměstnavatel vysílal na pracovní cesty na dobu nezbytně nutnou s ohledem na druh vykonávané práce. Pravidelným pracovištěm pro účely cestovních náhrad je sjednané místo výkonu práce.

## VI. Závěrečná ustanovení

3. Ostatní práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance vyplývajících z této smlouvy se řídí ustanovením Zákoníku a ostatními pracovněprávními předpisy.
4. Zaměstnanec prohlašuje, že jej zaměstnavatel před uzavřením pracovní smlouvy seznámil s právy a povinnostmi, které pro něj z této pracovní smlouvy vyplývají, a s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má sjednanou práci konat. Dále, že byl řádně seznámen s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na úseku požární ochrany a životního prostředí a jinými předpisy, které musí při své práci dodržovat.
5. Sjednaný obsah pracovní smlouvy lze měnit jen číslovaným písemným dodatkem ke smlouvě.
6. Tato smlouva je vyhotovena ve dvou stejnopisech, z nichž jeden obdrží zaměstnavatel a jeden zaměstnanec.

V Praze dne 2.1.2014



Zaměstnavatel

Kotek Hanuš, jednatel společnosti  
I.T.A. Servisní s.r.o.

**I.T.A. Servisní s.r.o.**

Černokostecká 616/143  
108 00 Praha 10

IČ: 24780162, DIČ: CZ24780162  
OR: MS v Praze, odd. C, vložka 173649



Zaměstnanec



## Příloha C -Mzdový výměr



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

**I.T.A.-Servisní s.r.o.**

Černokostecká 616/143,108 00 Praha 10 - Malešice

DIČ: CZ24780162

zapsaná u MS Praha, odd.C, vložka 173649

zastoupená Kotkem Hanušem , jednatelem společnosti

## M z d o v ý   v ý m ě r

pan: Fábera Michal

narozen: [redacted]

bytem: [redacted]

RČ: [redacted]

č. OP: [redacted]

S platností od 1.1.2014 jste zařazen do funkce **Junior nákupčí** se základní mzdou

**17.900,- Kč a úvazkem 1,0 (40 hodin týdně)**

Tento mzdový výměr je nedílnou součástí Vaší pracovní smlouvy ze dne 2.1.2014

V Praze dne 2.1.2014

.....  
podpis pracovníka

.....  
razítko a podpis zaměstnavatele

**I.T.A. Servisní s.r.o.**

Černokostecká 616/143

108 00 Praha 10

IČ: 24780162, DIČ: CZ24780162

OR: MS v Praze, odd. C, vložka 173649

## Příloha D Dohoda o vytvoření společensky účelného místa



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
www.esfcr.cz



IZO-008-501-846

### DOHODA

o vyhrazení společensky účelného pracovního místa a poskytnutí příspěvku spolufinancovaného ze státního rozpočtu a Evropského sociálního fondu č.f. CZ.1.04/2.1.00/70.00061

uzavřená mezi

Úřadem práce České republiky

sídlo: Karlovo náměstí 1359/1, 128 01 Praha 2  
zastupující osoba: Ing. Blanka Havlík, ředitelka krajské pobočky v Praze  
IČ: 72496991  
Krajská pobočka pro hlavní město Prahu  
adresa pro doručování: Domažlická 1139/11, Žižkov, 130 00 Praha 3  
(dále jen „úřad práce“) na straně jedné

a

zaměstnavatelem: I.T.A. Servisní s.r.o.  
zastupující osoba: Bc. Kateřina Němcová  
sídlo (místo podnikání): K Horkám 16/23, Malešice, 102 00 Praha 102  
IČ: 24780162  
(dále jen „zaměstnavatel“) na straně druhé.

#### Článek I

##### Účel poskytnutí příspěvku

Tato dohoda se uzavírá podle § 106, § 113 a § 119 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o zaměstnanosti“), a podle ustanovení § 26 vyhlášky č. 518/2004 Sb., kterou se provádí zákon o zaměstnanosti, za účelem vyhrazení společensky účelného pracovního místa a poskytnutí příspěvku na jeho vyhrazení (dále jen „příspěvek“) v rámci projektu č. CZ.1.04/2.1.00/70.00061 - Odborné praxe pro mladé do 30 let v Praze, realizovaného v souladu s § 120 odst. 4 zákona o zaměstnanosti, a to v rozsahu a za podmínek uvedených v této dohodě.

#### Článek II

##### Podmínky poskytnutí příspěvku

Úřad práce poskytne zaměstnavateli příspěvek za těchto podmínek:

1. Zaměstnavatel vyhradí pracovní místo pro výkon odborné praxe:  
název profese: 3323 - Nákupčí  
místo výkonu práce (odborné praxe): Poděbradská 206/57, Vysočany, 198 00 Praha 98
2. Zaměstnavatel přijme na vyhrazené pracovní místo do pracovního poměru uchazeče o zaměstnání/záměnce o zaměstnání (dále jen „zaměstnanec“) evidovaného úřadem práce:  
Příjmení a jméno: Fábera Michal  
Datum narození: ██████████  
Bydliště: ██████████  
Pracovní poměr bude sjednán na dobu určitou od 1.1.2014 do 30.6.2015.
3. Po dobu pracovního poměru bude zaměstnavatel zajišťovat odbornou praxi v souladu s Plánem realizace odborné praxe, který je přílohou č. 2 a nedílnou součástí této dohody. Zaměstnavatel je dále povinen provádět průběžné a závěrečné hodnocení Odborné praxe na standardizovaných formulářích, které jsou přílohou „Plánu realizace odborné praxe“. Na závěr absolvované Odborné praxe zaměstnavatel vydá „Osvědčení o absolvování odborné

Dohoda o vyhrazení SÚPM na odbornou praxi - RIP č.A-SR-94/2013  
MPSV - OSÚ

strana 1 z 4  
S15

- praxe".
4. V případě, že pracovní poměr zaměstnance skončí přede dnem 31.12.2014, zaměstnavatel písemně oznámí úřadu práce den a způsob skončení tohoto pracovního poměru, a to nejpozději do 10 pracovních dnů ode dne jeho skončení.

### Článek III

#### Výše a termín poskytnutí příspěvku

1. Úřad práce se zavazuje poskytnout zaměstnavateli příspěvek ve výši vynaložených prostředků na mzdy a platy na zaměstnance, včetně pojistného na sociální zabezpečení, příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění, které zaměstnavatel za sebe odvedl z vyměřovacího základu zaměstnance, maximálně však 23 986,00 Kč měsíčně, z toho 85% je hrazeno z prostředků ESF a 15 % ze státního rozpočtu ČR.
2. Příspěvek bude poskytován na dobu od 1.1.2014 do 31.12.2014. Skončí-li pracovní poměr zaměstnance v průběhu této doby, příspěvek bude poskytován do dne skončení jeho pracovního poměru.
3. Skončí-li pracovní poměr v průběhu kalendářního měsíce, respektive nastoupí-li zaměstnanec do pracovního poměru v průběhu kalendářního měsíce, bude měsíční příspěvek úřadem práce poměrně prokrácen podle počtu kalendářních dnů v daném měsíci a počtu kalendářních dnů v daném měsíci, kdy pracovní místo nebylo obsazeno.
4. Příspěvek bude vyplácen měsíčně, a to převodem na účet č. 43-8574730287/0100. Příspěvek je splatný do 30 kalendářních dnů ode dne, kdy zaměstnavatel doloží úřadu práce výkaz „Vyúčtování mzdových nákladů – SÚPM vyhrazené“ na formuláři, který je přílohou č. 1 této dohody. První příspěvek bude zaměstnavateli vyplacen úřadem práce až po doložení pracovní smlouvy, uzavřené mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, nebo její kopie úřadu práce.
5. V případě vzniku pochybností o správnosti údajů uvedených zaměstnavatelem ve výkazu „Vyúčtování mzdových nákladů – SÚPM vyhrazené“ se smluvní strany dohodly, že úřad práce neprodleně vyzve zaměstnavatele k podání vysvětlení. Příspěvek bude vyplacen až po vyjasnění pochybností mezi smluvními stranami, nejpozději však do data ukončení realizace projektu.
6. Smluvní strany se dále dohodly, že zaměstnavatel bude úřadu práce dokládat výkaz „Vyúčtování mzdových nákladů – SÚPM vyhrazené“ za jednotlivé měsíce nejpozději do konce kalendářního měsíce následujícího po uplynutí vykazovaného měsíčního období. Současně bude zaměstnavatel předkládat výpisy z bankovního účtu a další doklady prokazující skutečné vynaložení prostředků na mzdy a platy na zaměstnance, včetně pojistného na sociální zabezpečení, příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění, které zaměstnavatel za sebe odvedl z vyměřovacího základu, za všechna období, za něž mu náleží příspěvek dle shora uvedené dohody. Požadované doklady k jednotlivým příspěvkům, na něž zaměstnavateli dle této dohody vznikl nárok, zaměstnavatel doloží vždy společně s výkazem „Vyúčtování mzdových nákladů – SÚPM vyhrazené“ za vykazované měsíční období. V případě, že výkaz „Vyúčtování mzdových nákladů – SÚPM vyhrazené“ a doklady prokazující skutečné vynaložení prostředků na mzdy a platy na zaměstnance včetně povinných odvodů nebudou ve stanovené lhůtě doloženy, příspěvek za příslušný měsíc nebude úřadem práce poskytnut.

### Článek IV

#### Kontrola plnění sjednaných podmínek

1. Příspěvek se poskytuje ze státního rozpočtu České republiky a Evropského sociálního fondu. Úřad práce provádí kontrolu plnění závazků plynoucích z této dohody způsobem stanoveným v zákoně č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, včetně ověření výše skutečně vyplacených mzdových nákladů na zaměstnance a částky pojistného na sociální zabezpečení, příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění, které zaměstnavatel za sebe odvedl z vyměřovacího základu zaměstnance. Dále je zaměstnavatel povinen v souladu se zákonem o finanční kontrole, nařízením Komise (ES) č. 1828/2006, kterým se stanoví prováděcí pravidla k nařízení Rady (ES) č. 1083/2006 o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu a Fondu soudržnosti a o zrušení nařízení (ES) č. 1260/1999 a v souladu s dalšími právními předpisy ČR a právem ES, vytvořit podmínky k provedení kontroly všech dokladů vztahujících se k poskytnutí příspěvku. Kontrolu vykoná úřad práce a jím pověřené osoby, územní finanční orgány oprávněné k výkonu kontrol, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo financí, Nejvyšší kontrolní úřad, Evropská komise a Evropský účetní dvůr, případně další orgány pověřené k výkonu kontroly.
2. V případě, že kontrolu provede jiný orgán kontroly než úřad práce, je zaměstnavatel povinen bez zbytečného odkladu písemně informovat Úřad práce o přijetí a plnění opatření k nápravě nedostatků zjištěných při kontrole.

## Článek V

### Archivace dokumentů

1. Zaměstnavatel se zavazuje řádně uchovávat dokumenty a účetní doklady související s poskytnutím příspěvku v souladu s platnými právními předpisy ČR, zejména v souladu s § 44a odst. 8 zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o rozpočtových pravidlech“), a to nejméně po dobu 10 let od ukončení projektu, přičemž lhůta 10ti let se počítá od 1. ledna roku následujícího po roce, v němž byl projekt ukončen. Za ukončení regionálního individuálního projektu se pro tyto účely považuje schválení závěrečné monitorovací zprávy a závěrečné žádosti o platbu.

## Článek VI

### Vrácení příspěvku

1. Zaměstnavatel se zavazuje vrátit úřadu práce příspěvek nebo jeho poměrnou část, pokud mu jeho zaviněním byl poskytnut neprávem nebo ve vyšší částce, než náležel, a to nejpozději do 30 kalendářních dnů ode dne, kdy tuto skutečnost zjistil nebo kdy ho úřad práce vyzval k vrácení příspěvku. Toto ustanovení dohody se nevztahuje na případy, kdy došlo k porušení rozpočtové kázně v důsledku nedodržení podmínek poskytnutí příspěvku uvedených v článku II.
2. Zaměstnavatel se zavazuje vrátit příspěvek nebo jeho poměrnou část úřadu práce, pokud hrubá mzda uvedená ve výkazu „Vyúčtování mzdových nákladů – SÚPM vyhrazené“ nebude zúčtována zaměstnanci k výplatě a po zákonných srážkách vyplacena před poskytnutím příspěvku úřadem práce a částka pojistného na sociální zabezpečení, příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění, které zaměstnavatel za sebe odvádí z vyměřovacího základu zaměstnance, uvedená v tomto výkazu, nebude před poskytnutím příspěvku úřadem práce odvedena. Vrácení příspěvku bude provedeno ve lhůtě uvedené v bodě 1. tohoto článku dohody.
3. Dojde-li k poskytnutí příspěvku neprávem nebo ve vyšší částce, než náležel, zaviněním úřadu práce, zaměstnavatel se zavazuje vrátit příspěvek nebo jeho poměrnou část úřadu práce ve lhůtě uvedené v bodě 1. tohoto článku dohody.
4. Zaměstnavatel se dále zavazuje vrátit Úřadu práce poskytnutý příspěvek v případě, že mu byl poskytnut v období 12 měsíců přede dnem nabytí právní moci rozhodnutí o uložení pokuty za umožnění výkonu nelegální práce podle § 5 písm. e) bodu 3 zákona o zaměstnanosti. Vrácení příspěvku bude zaměstnavatelem provedeno ve lhůtě 30 pracovních dnů ode dne, kdy tuto skutečnost zjistil nebo kdy ho Úřad práce vyzval k vrácení příspěvku.
5. Příspěvek se vrací na účet, který zaměstnavateli sdělí úřad práce.

## Článek VII

### Porušení rozpočtové kázně

1. Nedodržení podmínek poskytnutí příspěvku podle článku II je porušením rozpočtové kázně podle zákona o rozpočtových pravidlech.
2. Nedodržení podmínek poskytnutí příspěvku uvedených v článku II pod bodem 1., 2. a 3 bude postihováno odvodem za porušení rozpočtové kázně podle § 44a odst. 4 písm. c) zákona o rozpočtových pravidlech.
3. Nedodržení podmínek poskytnutí příspěvku uvedených v článku II pod bodem 4. bude postihováno odvodem za porušení rozpočtové kázně podle § 44a odst. 4 písm. b) zákona o rozpočtových pravidlech, a to 5 % z celkové částky vyplaceného příspěvku.
4. Nevrácení příspěvku nebo jeho části na výzvu úřadu práce podle článku VI je porušením rozpočtové kázně podle § 44 odst. 1 písm. b) zákona č. 218/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

## Článek VIII

### Ujednání o vypovězení dohody

1. Úřad práce a si vyhrazuje právo dohodu vypovědět v případě, že zaměstnavatel nedodrží podmínky pro poskytování příspěvku uvedené v článku II pod bodem 1. a 2., nebo pokud neúplně nebo nepravdivě uvedl údaje ve výkazu

„Vyúčtování mzdových nákladů – SÚPM vyhrazené“.

2. Smluvní strany mohou dohodu vypovědět, jestliže vyjdou najevo skutečnosti, které existovaly v době uzavírání dohody a nebyly smluvní straně bez jejího zavinění známy, pokud tato strana prokáže, že by s jejich znalostí tuto dohodu neuzavřela.
3. Smluvní strany mohou dále dohodu vypovědět, jestliže se podstatně změni poměry, které byly rozhodující pro stanovení obsahu dohody, a plnění této dohody nelze na smluvní straně z tohoto důvodu spravedlivě požadovat.
4. Výpovědní lhůta v případech uvedených v bodě 1., 2. a 3. tohoto článku dohody činí jeden měsíc a počíná běžet prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení písemné výpovědi. Pokud výpověď dává zaměstnavatel, je rozhodující datum jejího doručení úřadu práce.
5. Úřad práce si vyhrazuje právo neposkytnout příspěvek dle čl. III, který by zaměstnavateli náležel za dobu výpovědní lhůty.

## Článek IX

### Další ujednání

1. Obsah dohody lze měnit pouze se souhlasem obou smluvních stran formou písemných dodatků. Navrhované změny musí být druhé smluvní straně sděleny písemně předem.
2. Zaměstnavatel je povinen spolupracovat s úřadem práce na zajištění publicity ESF.
3. Zaměstnavatel souhlasí s využíváním údajů v informačních systémech týkajících se příjemců příspěvku pro účely administrace prostředků z rozpočtu EU a souhlasí se svým začleněním na veřejně přístupný seznam příjemců, na kterém budou zveřejněny údaje o příjemci příspěvku v rozsahu stanoveném Manuálem pro publicitu, který je k dispozici na [www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz).
4. Zaměstnavatel je povinen vést účetnictví tak, aby bylo možno vykázat zaúčtování účetních případů souvisejících s plněním dohody a aby byl schopen průkazně vše dokladovat dle relevantních předpisů EU při následných kontrolách a auditech.
5. Zaměstnavatel je povinen poskytnout písemně Úřadu práce jakékoliv doplňující informace související s poskytnutím příspěvku, a to ve lhůtě stanovené úřadem práce.
6. Zaměstnavatel nesmí za stejným účelem, který je obsahem této dohody, čerpat prostředky z jiných finančních nástrojů Evropských společenství či z jiných veřejných zdrojů.
7. V případě zániku některé ze smluvních stran (úmrtí zaměstnavatele – fyzické osoby) přecházejí práva a povinnosti vyplývající z této dohody na její právní nástupce.
8. Dohoda je sepsána ve třech vyhotoveních, z nichž dvě vyhotovení obdrží úřad práce a jedno vyhotovení zaměstnavatel.
9. Smluvní strany prohlašují, že dohoda byla uzavřena po vzájemném projednání a že byly seznámeny s veškerými právy a povinnostmi, které pro ně vyplývají z této dohody.
10. Dohoda nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Praze dne

10. 12. 2013



Bc. Kateřina Němcová  
jednatel  
I.T.A. Servisní s.r.o.

Za úřad práce vyřizuje: Veronika Kolesářová I.T.A. Servisní s.r.o.

Telefon: +420950178135 K Horkám 16/23, 102 00 Praha 10

IČ: 24780162, DIČ: CZ24780162

OR: MS v Praze, odd. C, vložka 173649



Ing. Blanka Havlík  
ředitelka krajské pobočky v Praze



## **Příloha E – Vytýkací dopis**

### **I.T.A.-Servisní s.r.o.**

Černokostelecká 616/143,108 00 Praha 10

DIČ: CZ24780162

zapsaná u MS Praha, odd.C, vložka 173649

zastoupená Bc. Kotkem Hanušem , jednatelem společnosti

K rukám Michala Fábery

Věc: Upozornění na porušení pracovní povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci

V období od 1.9.2014 do 11.9.2014 jste opakovaně ve sjednané pracovní době neplnil svoje pracovní povinnosti vyplývající z pracovního poměru z důvodu nepřítomnosti na určeném pracovišti v době od 8h do 9h a nepřítomnost nebyla způsobena prokázanou pracovní neschopností, čerpáním dovolené v souladu se zákoníkem práce nebo jinou zákonnou překážkou. Vaše pozdní příchody na pracoviště spatřujeme jako porušení pracovní kázně a tímto vás vyzýváme ke sjednání nápravy u Vaší osoby ve výše uvedeném, a to ode dne převzetí této výtky.

Upozornění: v následujících 6 měsících od obdržení tohoto upozornění můžete od zaměstnavatele obdržet výpověď podle §52 odst. g) zákoníku práce, pokud budete v méně závažném porušování pracovní kázně pokračovat a bude-li tedy hodnoceno jako soustavné.

Helena Janatková

Personální oddělení

Dne 12.9.2014

Převzal: .....

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Helena Janatková**

**Obor: 6208R180 – Manažerská studia/řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: Kombinovaná**

**Název práce: Rozvoj odborné praxe nových zaměstnanců do 30 let ve společnosti I.T.A. – Intertact a I.T.A. - servisní**

**Rok: 2017**

**Počet stran textu bez příloh:40**

**Celkový počet stran příloh:11**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 6**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2**

**Vedoucí práce:Prof.PhDr. Jan Barták DrSc.**