



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF FINANCES

FINANCOVÁNÍ PROJEKTU NA ZAVEDENÍ ASSESSMENT CENTRA ZE ZDROJŮ EVROPSKÉ UNIE

FINANCING OF PROJECT FOR IMPLEMENTATION OF ASSESSMENT CENTRE FROM EU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

IVANA PROCHÁZKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Doc. Ing. ALENA KOČMANOVÁ, Ph.D.

BRNO 2008

Abstrakt

Bakalářská práce charakterizuje Assessment Centre, které nabízí poradenské služby v oblasti personalistiky, bývá součástí personální agentury a jeho úkolem je pomáhat svým klientům řešit problémy s personalistikou uvnitř firem.

Poslouží ke zhodnocení úrovně personalistiky ve firmách a jejich zájmu řešit problémy s ní spojené. V závěru bude navržen projekt na financování Assessment Centre z fondů Evropské unie.

Klíčová slova

Assessment centrum, poradenské služby, Evropská unie, výběrové řízení, personální agentura, fondy Evropské unie, financování, fondy, personalistika

Abstract

This bachelor's essay describes Assessment Centre, which offers counseling services in the area of HR, it is part of personell agency and its purpose is to help their clients to solve problems with HR inside companies.

This serves to evaluating of the HR's level in the companies and their interest to solve problems connected with HR. Finally we will design the project for financing of the Assessment Centre from the funds of the European Union.

Key words

Assessment Centre, counseling services, European Union, recruiting, personell agency, funds of the European Union, financing, funds, HR

Bibliografická citace práce

PROCHÁZKOVÁ, I. *Financování projektu na zavedení Assessment Centra ze zdrojů Evropské unie*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 69 s.
Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30. 5. 2008

Podpis

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Aleně Kocmanové, PhD., za odborné vedení a cenné rady, které mi při zpracování bakalářské práce poskytovala.

Dále děkuji Mgr. Ivě Jobové za odborné rady, podporu a pomoc, Mgr. Miroslavě Katolické za přijetí role oponenta, odborné rady, podporu a pomoc, Ing. Liboru Ševčíkovi za cenné informace, Mgr. Aleně Marušákové a Evě Oblesarové za kontrolu pravopisu a vstřícnost a PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému CSc. za připomínky k formální stránce.

Děkuji také mé rodině a mým blízkým, kteří mi svojí podporou pomohli ke zdárnému dokončení bakalářské práce.

Obsah:

ÚVOD	9
1.1 CÍLE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	10
1.1.1 Dílčí cíle.....	10
1.2 METODY BAKALÁŘSKÉ PRÁCE VZTAHUJÍCÍ SE K PRÁCI.....	11
2 TEORETICKÉ POZNATKY Z OBLASTI EVROPSKÝCH FONDŮ	12
2.1 EVROPSKÁ UNIE (EUROPEAN UNION).....	12
2.2 VZNIK EVROPSKÝCH SPOLEČENSTVÍ	12
2.3 FONDY EVROPSKÉ UNIE.....	13
2.3.1 Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF).....	13
2.3.2 Evropský sociální fond (ESF)	14
2.3.3 Evropský zemědělský podpůrný a záruční fond (EAGGF).....	14
2.3.4 Fond soudržnosti (FS), Kohezní fond (CF).....	15
2.4 PROGRAMY 2007-2013.....	15
2.4.1 Národní strategický referenční rámec ČR 2007 - 2013.....	16
2.5 CESTA K DOTACI	16
2.6 STRUKTURÁLNÍ FONDY VE SMYSLU NAŘÍZENÍ RADY EVROPSKÉHO SPOLEČENSTVÍ	16
2.7 CÍLE OPERAČNÍHO PROGRAMU LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST	17
2.7.1 Specifický cíl 1 – Zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů.....	17
2.7.2 Specifický cíl 2 – Zlepšení přístupu k zaměstnání a prevence nezaměstnanosti.....	18
2.7.3 Specifický cíl 3 – Posílení integrace osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených.....	18
2.7.4 Specifický cíl 4 – Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb	19
2.7.5 Specifický cíl 5 – Zintenzivnění mezinárodní spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti	19
2.5 ZAŘAZENÍ PROJEKTU	20
2.5.1 Zaměření/specifikace podpory.....	20
2.5.2 Globální a specifické cíle podpory.....	21
2.5.3 Cílové skupiny.....	22
2.5.4 Popis činností	23
2.5.5 Typ a forma podpory.....	24
2.5.6 Příjemci	25
2.5.7 Způsob financování	25
3 ASSESSMENT CENTRUM	26
3.1 DEFINICE	26
3.2 HISTORIE A VÝVOJ ASSESSMENT CENTRA	26
3.3 PRINCIPY ASSESSMENT CENTRA.....	27

3.3.1 Princip vícero očí.....	27
3.3.2 Princip různého úhlu pohledu.....	27
3.3.3 Princip sledování změny v ohraničeném čase.....	27
3.4 POUŽITÍ ASSESSMENT CENTRA.....	28
3.5 VÝHODY A NEVÝHODY ASSESSMENT CENTRA	28
3.5.1 Čas.....	28
3.5.2 Finance.....	29
3.6 ZAMĚŘENÍ ASSESSMENT CENTRA.....	30
3.6.1 Obsazování volných pozic	30
3.6.2 Certifikace	30
3.6.3 Rozvoj potenciálu.....	31
3.6.4 Tréninková metoda.....	31
3.6.5 Vylučovací metoda	31
3.7 METODY UŽÍVANÝCH ASSESSMENT CENTER	31
4 ANALÝZA PRŮZKUMU ZAVEDENÍ ASSESSMENT CENTRA.....	32
4.1 SHRNUÍ.....	32
4.1.1 Úvod shrnutí	32
4.1.2 Výsledky zkoumání	32
4.1.3 Závěr shrnutí	32
4.2 ÚVOD	33
4.2.1 Cíl průzkumu	33
4.2.2 Metoda výzkumu – dotazníkové šetření	33
4.2.3 Skupiny respondentů	34
4.1 VÝSLEDKY ZKOUMÁNÍ	35
4.2.1 Personální oddělení, personální agentury.....	35
4.2.2 Vnitrofiremní prostředí.....	37
4.2.3 Problémy na pracovišti	38
4.2.4 Zájem problémy na pracovišti řešit.....	41
4.2.5 Povědomí o specializovaných střediscích.....	42
4.2.6 Zájem o Assessment Centre	43
4.4 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	44
4.5 DODATKY	44
4.5.1 Čerpání dotací.....	44
5 PRAKTICKÁ ČÁST ZAVEDENÍ ASSESSMENT CENTRA.....	46
5.1 ZPŮSOBILÉ VÝDAJE DLE OPERAČNÍHO PROGRAMU LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST	46
5.1.1 Zařízení a vybavení	47
5.1.2 Místní kancelář/náklady projektu	50
5.1.3 Nákup služeb - školení a kurzy zaměstnanců	51
5.1.4 Personální zajištění.....	54

5.2 OSTATNÍ VÝDAJE	55
5.2.1 <i>Strategie a reklama</i>	55
5.3 CELKOVÁ VÝŠE ZPŮSOBILÝCH VÝDAJŮ	56
5.4 SLUŽBY A JEJICH OCENĚNÍ	57
5.4.1 <i>Výběrové řízení</i>	58
5.4.2 <i>Rozvoj potenciálu</i>	58
5.4.3 <i>Certifikace</i>	58
5.4.4 <i>Diagnostika vnitrofiremních problémů</i>	59
5.5 KRITÉRIA VĚCNÉHO HODNOCENÍ PROJEKTU DLE VÝZVY K PŘEDKLÁDÁNÍ GRANTOVÝCH PROJEKTŮ OP LZZ	59
ZÁVĚR	65
LITERATURA	66
SEZNAM TABULEK	68
SEZNAM GRAFŮ	68
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	68
SEZNAM ZKRATEK	68
SEZNAM PŘÍLOH	69
PŘÍLOHY	70

Úvod

Zavedení Assessment Centre do personální agentury má dva hlavní důvody. Prvním důvodem je, že se v České republice zvyšují problémy s fluktuací. Pracovníci často nejsou ve svém zaměstnání spokojeni. Mezi důvody nespokojenosti zaměstnanců patří např. nedocení pracovníků zaměstnavatelem, nízká mzda nebo neschopnost zaměstnavatele vyplácet mzdy, neshody s vedením společnosti a nadřízenými, špatný pracovní kolektiv, nízká motivace.

Dalším důvodem, proč zavést do personální agentury Assessment Centre je pokles poptávky po klasických službách personálních agentur. To je způsobeno zaváděním HR oddělení do jednotlivých firem, které si náborů zaměstnanců pořádají samy. Snížení poptávky je způsobeno také zvyšováním konkurence na trhu – přebytek personálních agentur a institucí zabývajících se danou problematikou. Z toho důvodu personální agentury zavádějí nové služby.

Assessment Centre je poradenské centrum, které obvykle poskytuje více služeb. Mezi nejdůležitější služby, které Assessment centrum poskytuje, patří výběrové řízení, diagnostika vnitrofiremních problémů, certifikace, rozvoj potenciálu zaměstnanců, tréninková a vylučovací metoda. Díky těmto je mu předsevzata silná budoucnost.

Na vypracování bakalářské práce se podíleli svou aktivní účastí i potenciální klienti Assessment Centre. Vybraným respondentům byl předložen dotazník, týkající se nejen posouzení vnitrofiremní kultury v České republice. Všechny by nás měl zajímat vývoj a směr, kterým se bude kultura uvnitř firem ubírat, a díky možnosti dotazníkového šetření jsem, jak věřím, mohla ovlivnit dění ve firmách, minimálně toto šetření vedlo k zamyšlení. Po akademickém posouzení bude tato práce předána personální agentuře.

Evropská unie disponuje prostředky, které lze pro zavedení Assessment Centre uplatnit. V období 2007-2013 se České republice nabízí až 26,69 mld. €, přibližně 752,70 mld. Kč, které může čerpat z fondů EU. AC spadá pod Evropský sociální fond.

1 Cíl a metody bakalářské práce

1.1 Cíle bakalářské práce

Cílem bakalářské práce je návrh Assessment Centre. Ten je možný provést na základě zjištění dostatečného množství teoretických poznatků, provedení průzkumu zavedení Assessment Centre a správného zařazení do příslušného fondu Evropské unie a následně také programu.

1.1.1 Dílčí cíle

1.1.1.1 Návrh Assessment Centre

Hlavním cílem bakalářské práce je návrh Assessment Centre v personální agentuře. Jeho úkolem bude pomáhat svým klientům řešit problémy s personalistikou uvnitř firem. Např. problémy s fluktuací, s nespokojeností zaměstnanců v zaměstnání, s výběrovými řízeními, nedostatečným rozvojem, atd.

1.1.1.2 Zjištění teoretických poznatků

Zjištění dostatečného množství teoretických poznatků je dalším dílčím cílem, klíčovou částí pro správné pochopení problematiky a následné efektivní zpracování bakalářské práce.

1.1.1.3 Zařazení do příslušného fondu a programu, financování zavedení Assessment Centre

Pro vytvoření specializovaného centra jsou zapotřebí finanční prostředky. Evropská unie disponuje finančními zdroji, potřebnými k financování zavedení Assessment

Centre. Finanční prostředky Evropské unie jsou rozděleny do několika fondů. Otázka personalistiky je řešena prostřednictvím Evropského sociálního fondu.

Evropský sociální fond je nedílnou součástí politiky Evropské unie v oblasti ekonomické a sociální soudržnosti a evropské sociální politiky. Přispívá k překlenutí rozdílů v životní úrovni, které existují mezi lidmi a regiony v Evropské unii. Ze zdrojů Evropské unie financuje Evropský sociální fond pomoc členským státům při plnění společně odsouhlasených cílů a podporuje jejich aktivity směřující ke zlepšení perspektiv lidí při hledání práce a získávání požadovaných kvalifikací.

1.1.1.4 Provedení analýzy průzkumu zavedení Assessment Centre

Analýza průzkumu na zavedení Assessment Centre bude provedena prostřednictvím dotazníkového šetření.

1.2 Metody bakalářské práce vztahující se k práci

Analýza používá pro svou diagnostiku následující metody: výpočtovou a kvantitativní. Důležitá je také metoda srovnávání, při které zjišťujeme co je moc nebo málo, co je dobré nebo špatné. Srovnávání jednotlivé úrovně ukazatelů, charakterizujících aktivitu podniku či její výnosnost jsou typickým příkladem. Pro zhodnocení pyramidových soustav ukazatelů se ve finanční analýze využívá metody kauzální analýzy, která rozkládá syntetické ukazatele do řady vzájemně spjatých analytických ukazatelů, z nichž každý charakterizuje působení jednoho z činitelů ovlivňujících syntetický ukazatel.

V bakalářské práci budou využity metody systémové analýzy. Pro stanovení závěrů analýzy budou použity metody indukce a dedukce. Tyto metody spolu úzce souvisí. Indukcí dospíváme na základě zkoumání jednotlivých jevů praxe k teoretickým zobecněním, naopak teoretické závěry si dedukcí ověřujeme v praxi.

2 Teoretické poznatky z oblasti Evropských fondů

2.1 Evropská unie (European Union)

Evropská unie je smluveně integračním společenstvím evropských států. Jejím nejdůležitějším cílem je změna statutu Evropského společenství, zavedení jednotné evropské měny (vytvoření měnové unie), zavedení občanské unie.

2.2 Vznik Evropských společenství

Evropská společenství vznikla v letech 1945 – 1959 za účelem míru a hospodářského a politického sjednocování evropských zemí v rámci Evropského společenství uhlí a oceli, Evropské společenství atomové energie a Evropské společenství. Smlouvy o založení Evropských společenství uzavřelo původně 6 států: Belgie, Francie, Lucembursko, Nizozemsko, Itálie a SRN. V roce 1957 byla podepsána Římská smlouva, čímž vzniká společný trh, Evropské hospodářské společenství. [11]

Do roku 1970 trvá hospodářský růst ovlivněný příznivou situací v Evropě. V roce 1973 se začíná společenství rozšiřovat o Dánsko, Irsko a Spojené království. V roce 1981 přistupuje Řecko, v roce 1986 je podepsán Jednotný evropský akt a přistupuje Španělsko a Portugalsko. [11]

V roce 1993, 1. listopadu vznikla na základě smlouvy uzavřené v Maastrichtu 7. února 1992 Evropská unie. Základní pilíře Evropské unie tvoří Evropská společenství a spolupráce jimi zajišťovaná, Společná zahraniční a bezpečnostní politika, Spolupráce v oblasti justice a vnitřních věcí. [11]

V roce 1995 vstupují do Evropské unie 3 další státy: Finsko, Rakousko a Švédsko. Postupně přistupovaly další státy a dnes má Evropská unie 27 členů: Belgie, Bulharsko, Česká republika, Dánsko, Estonsko, Finsko, Francie, Irsko, Itálie, Kypr, Litva, Lotyšsko, Lucembursko, Maďarsko, Malta, Německo, Nizozemsko, Polsko, Portugalsko, Rakousko, Rumunsko, Řecko, Slovensko, Slovinsko, Spojené království,

Španělsko a Švédsko. Mezi kandidátské země patří Turecko, Chorvatsko, Makedonie. Dalšími uchazeči jsou: Albánie, Bosna a Hercegovina, Černá Hora, Srbsko. [11]

2.3 Fondy Evropské unie

„Fondy EU jsou nástrojem pro realizaci politiky hospodářské a sociální soudržnosti Evropské unie, která má za cíl snižování rozdílů mezi úrovní rozvoje regionů a členských států EU a míry zaostávání nejvíce znevýhodněných regionů.“ [11]

„Česká republika se řadí mezi chudší státy Evropské unie a v období 2007-2013 může ke zlepšení životní úrovně svých obyvatel čerpat z fondů EU přibližně 26,7 miliard €, což je zhruba 752,7 miliard Kč. Pro srovnání: výše rozpočtu ČR pro rok 2007 je 1 040,8 miliard Kč. Podpora z fondů EU, kterou může Česká republika v období 2007-2013 čerpat, tak odpovídá 74 % státního rozpočtu ČR roku 2007.“ [11]

„Projekty mohou předkládat obce, kraje, ministerstva, podnikatelé, vlastníci dopravní infrastruktury, neziskové organizace, školy, výzkumná centra a další. Projekty spolufinancované z fondů EU jsou realizovány prostřednictvím tematických a regionálních operačních programů.“ [11]

Prostředky jsou rozděleny do několika fondů:

- Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)
- Evropský sociální fond (ESF)
- Evropský zemědělský podpůrný a záruční (garanční) fond
- Finanční nástroj pro podporu rybolovu
- Fond soudržnosti (FS) – doplňkový fond, ne strukturální

2.3.1 Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)

Prostředky fondu jsou určeny do výroby vedoucí k tvorbě nových pracovních míst, vzdělávání, zdraví, rozvoje místního potenciálu rozvoje malých a středních podniků, vývoje a výzkumu a infrastruktury. [10]

2.3.2 Evropský sociální fond (ESF)

Evropský sociální fond je nedílnou součástí politiky Evropské unie v oblasti ekonomické a sociální soudržnosti a evropské sociální politiky. ESF přispívá k překlenutí rozdílů v životní úrovni, které existují mezi lidmi a regiony v Evropské unii. Ze zdrojů Evropské unie financuje Evropský sociální fond pomoc členským státům při plnění společně odsouhlasených cílů a podporuje jejich aktivity směřující ke zlepšení perspektiv lidí při hledání práce a získávání požadovaných kvalifikací. [10]

K hlavním oblastem politiky ESF se řadí:

- rozvoj a podpora aktivní politiky na trhu práce
- podpora rovných příležitostí pro všechny v přístupu na trh práce
- podpora a zlepšování školení, vzdělávání a poradenství jakožto součástí politiky celoživotního vzdělávání
- podpora kvalifikované, vzdělané a flexibilní pracovní síly
- opatření na zlepšení přístupu žen na trh práce [10]

2.3.3 Evropský zemědělský podpůrný a záruční fond (EAGGF)

„Dělí se na část záruční, kterou tvoří okolo 95% všech výdajů fondu a slouží k naprosté většině případů pro financování Společné zemědělské politiky, a část podpůrnou, která disponuje pouze zhruba dvacetinou celkových financí fondu. Tato část se podílí na financování operací, které jsou zaměřeny na podporu zemědělství v horských a podhorských oblastech, napomáhání mladým farmářům, ustavení producentůvských asociací, optimalizaci struktury a kvality zemědělské produkce, rozvoj venkovské infrastruktury, ostatní.“ [6, s 38]

2.3.4 Fond soudržnosti (FS), Kohezní fond (CF)

Fond soudržnosti byl zřízen v roce 1993 k poskytování pomoci na národní úrovni vybraným zemím (např. Řecku, Portugalsku, Španělsku a Irsku), aby se připravily na vstup do hospodářské a měnové unie. Historicky tak Fond soudržnosti financuje projekty ve sféře životního prostředí a transevropských dopravních sítí. [6]

Mezi faktory, které jsou podmínkou pro poskytování pomoci, patří hrubý národní důchod (HND), měřený paritou kupní síly, nesmí u členského státu překročit 90% průměru EU a členský stát musí realizovat program „Hospodářské konvergence“. [6]

„Fond soudržnosti nepatří mezi strukturální fondy, poskytuje prostředky na velké investiční projekty v sektorech životního prostředí a dopravy (transevropské dopravní sítě) v členských státech Unie, jejichž HND je nižší než 90 % průměru EU. Tuto podmínku Česká republika splňuje (momentálně představuje její HDP na obyvatele asi 61% průměru EU). Fond se specificky nezaměřuje na regionální politiku. Pomoc z tohoto fondu vzhledem k pomoci, kterou regionům poskytují strukturální fondy).“

[6, str. 38]

2.4 Programy 2007-2013

„V období 2007-2013 se České republice nabízí až 26,69 mld. €, přibližně 752,70 mld. Kč, které může čerpat z fondů EU. Musí mít ale připravenou soustavu programových dokumentů a nezbytné institucionální zajištění. Především však musí existovat dostatečné množství kvalitních projektů, bez nichž by ani při splnění všech výše zmíněných předpokladů Česká republika nemusela z nabízené částky vyčerpat ani euro. V soustavě programových dokumentů jsou pro žadatele a realizátory projektů nejdůležitějšími dokumenty právě operační programy. V období 2007-2013 bude v České republice využíváno 26 operačních programů.“ [11]

2.4.1 Národní strategický referenční rámec ČR 2007 - 2013

„Národní strategický referenční rámec (NSRR) představuje základní programový dokument České republiky pro využívání fondů Evropské unie v období 2007-2013.

Analytická část Národního strategického referenčního rámce se zaměřuje na identifikaci klíčových silných stránek České republiky pro posilování její konkurenceschopnosti, stejně tak jako problematických míst a slabých stránek, které mohou stát v cestě udržitelnému růstu ekonomiky i společnosti. [11]

Strategie se opírá o klíčové evropské i domácí a další platné strategické dokumenty.

Národní strategický referenční rámec udává systém operačních programů hospodářské a sociální soudržnosti 2007-2013, jejichž prostřednictvím budou jednotlivé prioritní osy realizovány.“ [11]

2.5 Cesta k dotaci

Cesta k dotaci je ovlivněna několika faktory. Druh dotačního titulu, dle kterého žádá daná osoba o podporu, správné načasování, kvalita, čas, doba rozhodování příslušného orgánu a rychlost zpracování.

2.6 Strukturální fondy ve smyslu nařízení rady Evropského společenství

- Evropský fond regionálního rozvoje
- Evropský sociální fond
- Evropský zemědělský podpůrný a záruční (garanční) fond
- Finanční nástroj na podporu rybolovu

2.7 Cíle Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost

Globálním cílem Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost je zvýšení zaměstnanosti a zaměstnatelnosti lidí v České republice na úroveň průměru 15 nejlepších zemí Evropské unie. Ten je rozveden do specifických cílů, které budou naplňovány prostřednictvím jednotlivých prioritních os. [16]

2.7.1 Specifický cíl 1 – Zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů

2.7.1.1 Prioritní osa 1 Adaptabilita

První specifický cíl je naplňován prostřednictvím prioritní osy 1 Adaptabilita.

„Tato prioritní osa je zaměřena především na předcházení nezaměstnanosti prostřednictvím podpory investic do lidských zdrojů ze strany podniků a organizací, rozvoj odborných znalostí, kvalifikace a kompetence zaměstnanců a zaměstnavatelů a rozšiřování možností pro uplatnění pružnějších forem zaměstnávání.“ [16]

„Tato prioritní osa bude realizována prostřednictvím dvou oblastí podpory: Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků, zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů restrukturalizovaných podniků.“ [16]

2.7.2 Specifický cíl 2 – Zlepšení přístupu k zaměstnání a prevence nezaměstnanosti

2.7.2.1 Prioritní osy 2a a 2b Aktivní politika trhu práce

Tento specifický cíl je naplňován prostřednictvím dvou prioritních os 2a a 2b Aktivní politiky trhu práce.

„Tyto prioritní osy směřují především k zlepšení přístupu k zaměstnání a na trvalé začlenění osob hledajících zaměstnání, na prevenci nezaměstnanosti. Tyto Prioritní osy zahrnují dvě oblasti podpory: Posílení aktivních politik zaměstnanosti a modernizace institucí a zavedení systému kvality služeb zaměstnanosti a jejich rozvoj.“ [16]

2.7.3 Specifický cíl 3 – Posílení integrace osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených

2.7.3.1 Prioritní osa 3 Sociální integrace a rovné příležitosti

V pořadí třetí specifický cíl je naplňován prostřednictvím Prioritní osy 3 Sociální integrace a rovné příležitosti.

„Tato prioritní osa je zaměřena zejména na pomoc osobám ohroženým sociálním vyloučením nebo přímo osobám sociálně vyloučeným. Tato prioritní osa bude realizována prostřednictvím čtyř oblastí podpory: Podpora sociální integrace, podpora sociální integrace romských komunit, integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce, rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života. Uvedené prioritní osy jsou označovány jako věcné a doplňují je průřezové prioritní osy, které napomáhají zvyšovat efektivitu systémů, institucí a programů

působících ve prospěch cílových skupin na trhu práce. Tím zvyšují účinnost jednotlivých prioritních os a zároveň celé strategie programu jako celku.“ [16]

2.7.4 Specifický cíl 4 – Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb

2.7.4.1 Prioritní osy 4a a 4b Veřejná správa a veřejné služby

Čtvrtý specifický cíl je naplňován prostřednictvím Prioritní osy 4a a 4b Veřejná správa a veřejné služby.

Institucionální kapacita, efektivnost, kvalita a transparentnost veřejné správy a služeb bude zvyšována intervencemi. Tyto prioritní osy budou realizovány díky dvěma oblastem podpory: posilování institucionální kapacity a efektivnost státní správy, posilování institucionální kapacity a efektivnosti územních samosprávních celků. [16]

2.7.5 Specifický cíl 5 – Zintenzivnění mezinárodní spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti

2.7.5.1 Prioritní osy 5a a 5b Mezinárodní spolupráce

Tento specifický cíl je naplňován prostřednictvím prioritních os 5a a 5b Mezinárodní spolupráce.

„Prioritní osy 6a a 6b Technická pomoc jsou orientovány na podporu řízení a implementace operačního programu.“ [16]

2.5 Zařazení projektu

Zavedení Assessment Centre patří pod specifický cíl 1, prioritní osu 1 – adaptabilita a oblast podpory 1.1 – zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků.



Obrázek 2.1: Evropský sociální fond

2.5.1 Zaměření/specifikace podpory

I přes celkovou pozitivní ekonomickou situaci v ČR je nutné při strategickém rozhodování zohlednit faktor slabého zastoupení inovačních procesů a rovněž nedostatečný prostor pro další vzdělávání zaměstnanců. Zároveň je v ČR velký podíl zahraničních investorů a s ním spojené zavádění nových technologií vedoucích k růstu produktivity. [16]

Klíčovým faktorem, který významně ovlivňuje konkurenceschopnost zaměstnanců a zaměstnavatelů, je schopnost flexibility a přizpůsobení se novým podmínkám trhu práce. Vytvoření podmínek pro standardní dlouhodobou konkurenceschopnost na evropském trhu vyžaduje kvalifikovanou, adaptabilní a mobilní pracovní sílu, podmínku jejího udržení v pracovních aktivitách a zajištění profesní mobility představují zejména jazykové dovednosti, schopnosti pracovat s informacemi a informačními a komunikačními technologiemi; dále pak manažerské schopnosti a schopnost týmové práce. Pro udržitelnost zaměstnanosti starších zaměstnanců budou v rámci oblasti podpory realizovány vzdělávací programy směřující ke konkrétnímu

zaměstnání s maximálním využitím pracovních a životních zkušeností těchto zaměstnanců. [16]

Realizace této oblasti podpory se zaměřuje na zvýšení rozsahu a účinnosti aktivní politiky zaměstnanosti a na podporu konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů a organizací s růstovým potenciálem. Pozornost bude věnována předcházení nezaměstnanosti prostřednictvím podpory a rozvoje lidských zdrojů ze strany podniků a organizací, aktivity budou věnovány rozvoji odborných znalostí a kompetencí a rozšiřování kvalifikace zaměstnanců a zaměstnavatelů v návaznosti na požadavky trhu práce, zavádění nových technologií a inovací, na změny výrobních postupů a organizační struktury, včetně podpory zaměstnavatelů, kteří zahájí samostatnou výdělečnou činnost. Oblast podpory bude rovněž zaměřena na rozvoj specifických služeb v oblasti zaměstnanosti, odborné přípravy a podpory zaměstnanců. [16]

Důležitou aktivitou oblasti podpory bude rovněž důraz na realizaci moderních způsobů řízení organizací a koncepční řízení lidských zdrojů. [16]

Jednou z podporovaných aktivit oblasti podpory bude posilování sociálního dialogu se zaměřením na rozvoj a posilování spolupráce mezi zaměstnavateli a zaměstnanci s důrazem na oblast pracovněprávních vztahů, bezpečnosti práce a rozvoje lidských zdrojů v souladu se statutem RHSD ČR z listopadu 2000. Důraz bude rovněž kladen na další profesní vzdělávání a rozvoj spolupráce zaměstnavatelů a vzdělávacích institucí. [16]

2.5.2 Globální a specifické cíle podpory

2.5.2.1 Globální cíl

Zvýšení úrovně odborných znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců a zaměstnavatelů.

2.5.2.2. Specifické cíle

- Rozvoj podnikových systémů řízení lidských zdrojů a rozvoje lidských zdrojů s využitím inovativních přístupů
- Rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí zaměstnanců
- Motivace zaměstnavatelů k prosazování odborného vzdělávání v rámci organizace
- Posílení udržitelnosti pracovních míst [16]

2.5.3 Cílové skupiny

Cílové skupiny jsou zaměstnavatelé a zaměstnanci podniků, které mají perspektivu dalšího rozvoje.

- Zaměstnanci – zahrnuje jak zaměstnance v dělnických a ostatních profesích, tak střední a vrcholový management. Fyzické osoby závislé na příjmu na základě pracovního poměru nebo obdobného vztahu.
- Zaměstnavatelé – jedná se o podnikatelské i nepodnikatelské subjekty mimo institucí veřejné správy. Právnícké nebo fyzické osoby, které podnikají v různých oblastech lidské činnosti, a jejich příjmy nejsou závislé na pracovním poměru nebo obdobném vztahu.
- Sociální partneři definovaní Statutem Rady hospodářské a sociální dohody a vzdělávací instituce – výhradně pro činnost: „Posilování sociálního dialogu s důrazem na oblast dalšího profesního vzdělávání a rozvoj spolupráce zaměstnavatelů a vzdělávacích institucí.“ [16]

2.5.4 Popis činností

V rámci této oblasti podpory budou prováděny zejména následující činnosti:

- další profesní vzdělávání zaměstnanců podporované zaměstnavateli
- tvorba podnikových vzdělávacích programů pro zaměstnance včetně přípravy podnikových lektorů a instruktorů
- aplikování všech forem vzdělávání zaměstnanců dle specifických potřeb zaměstnavatelů včetně přípravy na konkrétní náplň práce pro konkrétní pracovní pozici
- poskytování podpůrných služeb k usnadnění přístupu a dokončení aktivit dalšího profesního vzdělávání a poradenství k vyhledávání pracovní pozice
- podpora udržitelnosti pracovních míst prostřednictvím podnikových rozvojových programů

Výše uvedené činnosti budou podporovány v rámci globálních grantů. Podporovány budou zejména projekty komplexního charakteru. Tvorba a přizpůsobení existujících podnikových programů nebude podporována jako samostatný projekt, ale pouze jako součást projektu dalšího profesního vzdělávání zaměstnanců. Převažujícími náklady musí být náklady na vzdělávání zaměstnanců.

• podpora systémů rozvoje a řízení lidských zdrojů v podnicích vedoucí k motivaci a aktivizaci zaměstnanců a zaměstnavatelů a k podpoře dalšího podnikového vzdělávání, včetně poskytování podpory a poradenství

- uplatňování pružných forem organizace práce
- posilování sociálního dialogu s důrazem na oblast dalšího profesního vzdělávání a rozvoj spolupráce zaměstnavatelů a vzdělávacích institucí
- podpora udržení zdravé pracovní síly. [16]

2.5.5 Typ a forma podpory

Tato oblast podpory bude realizována převážně prostřednictvím:

- individuálních projektů s odvětvovou působností na národní a regionální úrovni
- **grantových projektů** v rámci globálních grantů – projekty s regionální (nadregionální) působností se zaměřením na podniky.

Maximální délka trvání projektu, předkládaného v rámci globálního grantu, jsou 3 roky.

Maximální objem finančních prostředků na projekt, předkládaný v rámci globálních grantů, je zpravidla 8 000 000 Kč.

Podpora bude poskytována formou nevratné finanční pomoci – např. dotace - (v případě globálních grantů) a formou přímého přidělení prostředků (v případě individuálních projektů realizovaných subjekty napojenými na veřejné rozpočty). [16]

2.5.6 Příjemci

- SSZ – zaměstnavatelé
- vzdělávací a poradenské instituce
- profesní a podnikatelská sdružení
- MPO, MZdr., jím zřizované organizace, případně další ministerstva a jimi zřizované organizace - organizace sociálních partnerů [16]

2.5.7 Způsob financování

Financování tohoto projektu je prováděno **zálohově**. Po splnění veškerých náležitostí a podepsání podmínek je žadateli vyplaceno 25% nákladů (dotace). Po vyčerpání dané částky se podává žádost o poskytnutí zbývajících zdrojů.

3 Assessment centrum

3.1 Definice

„Assessment centrum je soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik zaměstnanců za dalším účelem po dobu jednoho nebo více dnů. Mezi takto aplikované metody patří psychodiagnostické metody, rolové hry, případové studie, ukázky týmové práce, apod. Množství a náročnost použitých metod odpovídá kritériím, která byla pro hodnocení účastníků stanovena. Hlavním rysem Assessment centra je přítomnost více hodnotitelů, kteří posuzují kandidáta z různých hledisek a podle různých kritérií během delšího časového úseku.“ [3]

„Metoda spočívá v tom, že v průběhu několika dnů uchazeči či kandidáti procházejí ve výcvikovém středisku organizace připraveným „poznávacím programem“, jehož součástí jsou psychologické testy, strukturované rozhovory, řešení typických problémů a úkolů, hraní rolí v inscenovaných situacích, simulace pracovní činnosti, skupinové debaty apod. Skupina posuzovatelů pak hodnotí uchazeče podle předem stanovených kritérií a na závěr zpracovává hodnotící stanovisko.“ [5]

3.2 Historie a vývoj Assessment centra

Počátky Assessment centra jsou spjaty se státní správou a armádou. V zahraničí sahají kořeny do dob Ceasara v Římě, dynastie Minga v Číně nebo v období první světové války v Německu a USA. V České republice položil základy Assessment centra známý Tomáš Baťa. V době normalizace nastal útlum a po roce 1989 se začala rozvíjet spolupráce se zahraničními státy, kdy vznikaly společnosti zaměřené na lidské zdroje. [2]

3.3 Principy Assessment centra

Od jiných metod, které užíváme při výběru, hodnocení a tvorbě rozvojového plánu, Assessment centrum odlišuje zejména naplňování tří základních principů:

- Princip vícero očí.
- Princip různého úhlu pohledu.
- Princip sledování změny v ohraničeném čase. [2]

3.3.1 Princip vícero očí

Je nejdůležitějším principem, zdrojem efektivity Assessment centra. Je efektivní, když se Assessment centra účastní větší množství assessorů, čímž je zaujatost. [2]

3.3.2 Princip různého úhlu pohledu

Rozmanitost a počet metod zvyšuje efektivitu, protože každá metoda diagnostikuje jinou hodnotu či schopnost cílové skupiny. [2]

3.3.3 Princip sledování změny v ohraničeném čase

Doba trvání je delší než při klasickém pohovoru.

Assessment centrum musí být přizpůsobeno různosti pohlaví, věku, zkušeností, počtu, připravenosti a externity, respektive internity sledovaných. [2]

3.4 Použití Assessment centra

Základními argumenty pro použití Assessment centra jsou především vyšší kvalita výběru zejména lepším prověřením měkkých dat, ale i ověřením věrohodnosti tvrdých dat a možnost srovnání uchazečů na jednom místě. U některých pozic není radno spolehnout se pouze na dojem z pohovoru. Uvádějí se různé důvody: ekonomické, časové, možnost porovnání kandidátů, cesta, jak o kandidátech získat více informací. [3]

Assessment centrum se používá při obsazování vyšších pozic a některých pozic specialistů, dále při výběrovém řízení s větším množstvím uchazečů nebo výběr kandidáta na pozici v oblasti kontaktu se zákazníkem.

Použití Assessment centra jako formy výběrového řízení nám může poskytnout spoustu výhod, ale i nevýhod. Důležité je s touto metodou zacházet tak, aby výhody převážily. Pro obsazení určitých druhů pozic je to podle našeho názoru nejefektivnější metoda. [3]

3.5 Výhody a nevýhody Assessment centra

Assessment centrum má samozřejmě svoje výhody i nevýhody. Ty byly posuzovány zejména z hledisek času a financí.

3.5.1 Čas

- Výhody

Pro manažera společnosti je Assessment centrum časově úspornou metodou, protože nemusí absolvovat několikadenní výběrová řízení s každým uchazečem zvlášť, individuálně, často i několik kol.

- Nevýhody

Naopak pro realizátory Assessment centra je jeho aplikace časově náročná a neoddiskutovatelná.

„Když se Assessment centra účastní 4 interní pozorovatelé – hodnotitelé, znamená to čas jejich přípravy, podílení se na organizačním zajištění Assessment centra včetně komunikace s účastníky, popř. jejich předvýběr, a pochopitelně celodenní účast na Assessment centru.“ [2]

3.5.2 Finance

- Výhody

Ekonomická výhodnost spočívá v poměrně nízkých cenách za většinou vysoce kvalitní a z dlouhodobého hlediska efektivně využitelné služby. Cena za realizaci Assessment centra se pohybuje okolo 100 000 Kč, závisle na počtu účastníků a ostatních proměnlivých faktorech.

Cena se může zdát vysoká, ovšem mezi vstupy patří čas, příprava, organizace, mzdy všech účastníků Assessment centra, případný pronájem kancelářských prostor, atp. Porovnáváním vstupů a výstupů je tedy zřejmé, že Assessment centrum je ekonomicky výhodnou metodou.

- Nevýhody

Assessment centrum si mohou dovolit bohatší firmy, jejichž bohatství právě vytváří dobře vybraní a rozvíjení lidé. [2]

Další výhody

Komplexnost a mnohostrannost hodnocení, flexibilita, učení se, zpětná vazba.

Další nevýhody

Nevýhodou je nestrannost a nezávislost hodnotitelů z důvodu možného selhání lidského faktoru nebo očekávaná úspěšnost, která ale nemůže být nikdy zaručena.

3.6 Zaměření Assessment centra

Assessment centrum se zaměřuje především na tyto úkony: obsazování volných pozic, certifikaci, rozvoj služeb, tréninkovou a vylučovací metodu.

3.6.1 Obsazování volných pozic

Jedním ze zaměření Assessment centra je obsazování volných pozic, a to ať už z externích, tak také z interních zdrojů.

3.6.2 Certifikace

Zde dominuje diagnostické hledisko. Díky Assessment centru je možné provést diagnostiku uvnitř společnosti a tak zjistit interpersonální problém a aplikovat takovou metodu, která je klíčem k jeho vyřešení. Dochází k porovnání výchozí, dosažené a žádoucí úrovně. Toto zaměření umožňuje vyřešení interpersonálních problémů uvnitř společnosti a snížit takový problém, jakým v současné době právě fluktuace je. [3]

3.6.3 Rozvoj potenciálu

Assessment centrum lze také použít pro identifikaci rozvojového potenciálu stávajících zaměstnanců. Zde je velmi důležitá důvěra účastníků, že jde skutečně o identifikaci rozvojového potenciálu a ne o cestu, jak vybrat nejvhodnějšího pracovníka a ostatních se zbavit. [3]

3.6.4 Tréninková metoda

Assessment centrum je možné použít pro výcvik hodnotitelů, budování týmu, výcvik manažerských dovedností.

3.6.5 Vylučovací metoda

Assessment centrum může být použito jako nástroj, jehož prostřednictvím je možné zjistit, který člen je pro danou společnost zbytečným, neefektivním, případně rušivým článkem. Tato metoda v daném případě nemusí být nejvhodnějším řešením, jelikož je objektivnější dát větší váhu skutečným výsledkům pracovníka a objektivnímu dlouhodobému zhodnocení, provedeného pravomocnou osobou. [3]

3.7 Metody užívaných Assessment center

Metody Assessment centra jsou naplněním principu vícero očí. Existují individuální metody, metody skupinové práce, psychodiagnostické metody, sociogram.

4 Analýza průzkumu zavedení Assessment centra

4.1 Shrnutí

Obsahem shrnutí jsou všechny charakteristické body analýzy průzkumu (úvod, výsledky zkoumání, závěr). [1]

4.1.1 Úvod shrnutí

Důvodem výzkumu byl záměr objektivního posouzení vnitrofiremní kultury ve firmách sídlících na území České republiky.

Výsledků bylo dosaženo pomocí dotazníkového šetření. Dotazník byl zaměřen na několik cílových skupin. Základním souborem bylo 51 respondentů.

4.1.2 Výsledky zkoumání

Bylo zjištěno, že 40 dotázaných je spokojeno s vnitrofiremním prostředím. Všichni dotázaní mají zájem problémy na pracovišti řešit. Mezi nejčastější problémy na pracovišti podle respondentů patří problémy s nespokojeností pracovníků se mzdou, dále problémy s přijímáním nových zaměstnanců a problémy v komunikaci na pracovišti.

O služby Assessment Centre projevilo zájem 27,45% respondentů.

4.1.3 Závěr shrnutí

Z výsledků průzkumu je patrné, že zavedení Assessment Centre je žádoucí.

4.2 Úvod

Před zpracováváním jakéhokoli projektu a při přípravě podnikatelských záměrů je nutné myslet především na zisk. Toho by nebylo dosahováno, nebýt dostatečného odbytu. V případě Assessment Centra je důležité zjistit, zda existuje zájem společností o takové metody. Je dobré provést průzkum, jehož prostřednictvím lze díky dobře formulovaným dotazům zjistit, jaká je kvalita vnitrofiremního prostředí, s jakými problémy se firmy potýkají, jak funguje proces přijímání nových zaměstnanců a zda mají firmy zájem problémy na pracovišti řešit.

Aby se Assessment Centre personální agentuře vyplatilo, je potřeba prozkoumat, nakolik respondenti využívají služeb personálních agentur. V současné době je totiž trendem zavádění personálních oddělení nebo pověření zaměstnance personalistikou. Příčina tkví v úspoře.

Se zaváděním personálních oddělení do firem ale přímo úměrně klesá poptávka po službách personálních agentur, tudíž i poptávka po Assessment Centre klesá.

4.2.1 Cíl průzkumu

Cílem průzkumu je objektivní posouzení kvality vnitrofiremní kultury uvnitř firem a zjištění zájmu na řešení problémů na pracovišti.

4.2.2 Metoda výzkumu – dotazníkové šetření

Pro objektivní posouzení kvality vnitrofiremního prostředí uvnitř firem bylo provedeno dotazníkové šetření.

Ve spolupráci s personální agenturou byla zvolena cílová skupina 100 respondentů (společnosti i podnikatele). 1. února 2008 byl zahájen zcela anonymní průzkum

prostřednictvím internetové pošty (přívodní dopis s přílohou). Ze sta oslovených odeslalo vyplněný dotazník nazpět 23 respondentů. Vzhledem k nízké návratnosti bylo 15. února 2008 provedeno druhé kolo dotazníkového šetření, opět s cílovou skupinou 100 respondentů, kdy se návratnost zvýšila. Odpovědi se vrátilo celkem 29. Druhé kolo dotazníkového šetření bylo ukončeno 15. 3. 2008. Jeden vrácený otazník byl vyplněný neúplně, čili byl označen za neplatný.

Z výše uvedeného vyplývá, že **základním souborem posouzení kvality vnitrofiremního prostředí v českých firmách je 51 respondentů.**

Procento návratnosti dotazníků je 25,5%. Podle statistiky plynoucí z andragogických výzkumů se jedná o dobrou návratnost, která se běžně uvádí mezi 33 – 37%. Na validitu výsledku šetření nemá poměrně procento návratnosti tedy žádný vliv.

Základní otázky byly směřovány na právní formu podnikání a počet zaměstnanců, aby bylo možné posoudit kvalitu uvnitř firem také v závislosti na těchto kritériích. Další dotazy byly věnovány především problematice vnitrofiremního prostředí.

Hodnoty v grafech jsou uváděny v absolutních číslech.

4.2.3 Skupiny respondentů

Základní soubor tvoří 51 respondentů = 100%

3 fyzické osoby = 5,88%

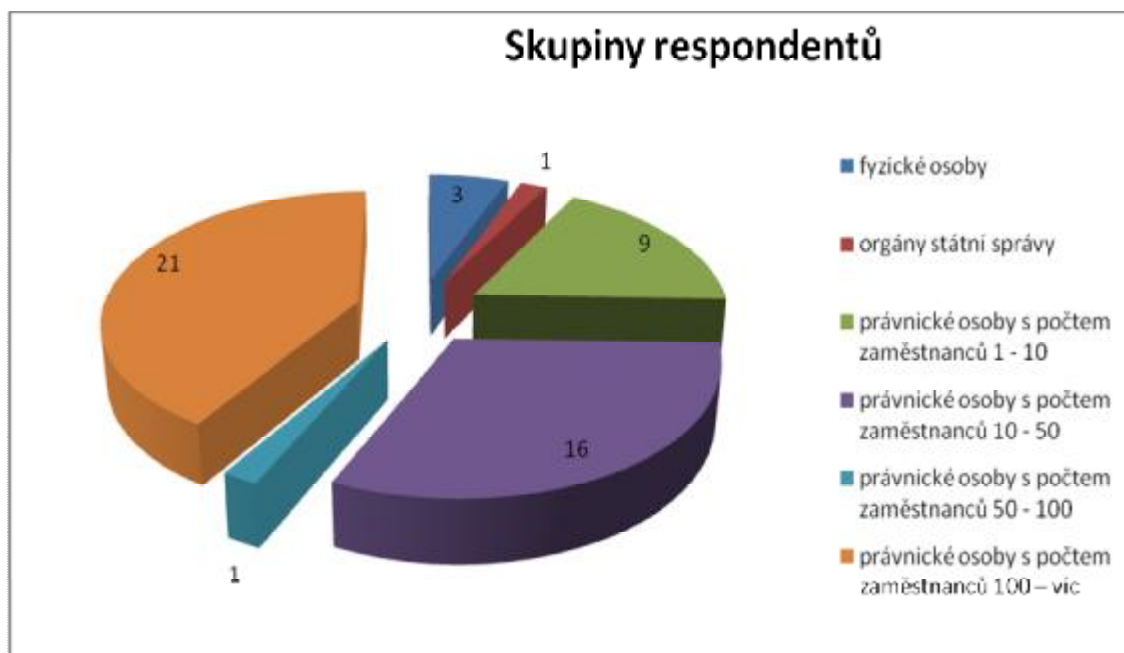
1 orgán státní správy = 1,96%

9 právnických osob s počtem zaměstnanců 1 – 10 = 17,65%

16 právnických osob s počtem zaměstnanců 10 – 50 = 31,37 %

1 právnická osoba s počtem zaměstnanců 50 – 100 = 1,96%

21 právnických osob s počtem zaměstnanců 100 – víc = 41,18%



Graf 4.1: Skupiny respondentů

4.1 Výsledky zkoumání

Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány pomocí Microsoft Office Excel 2007 a jsou interpretovány pomocí koláčových grafů.

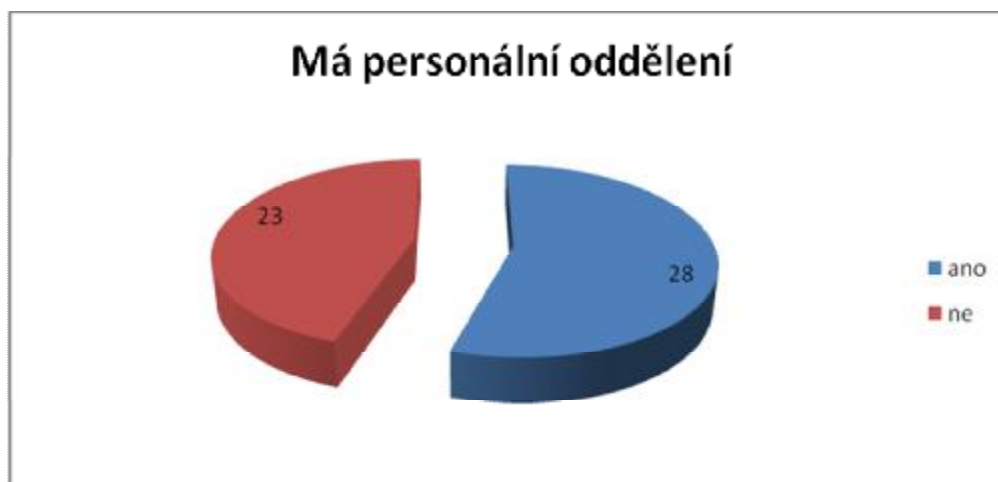
4.2.1 Personální oddělení, personální agentury

Dotaz: Je součástí Vaší firmy personální oddělení?

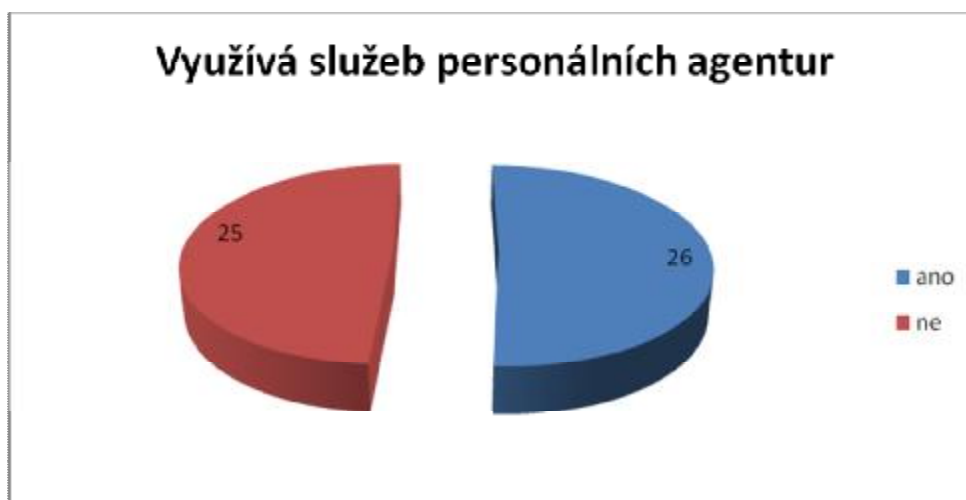
Odpověď: Ano/Ne

Dotaz: Využíváte služeb personálních agentur?

Odpověď: Ano/Ne



Graf 4.2: Personální oddělení uvnitř firem



Graf 4.3: Společnost využívá služeb personálních agentur

Zhodnocení: Průzkum prokázal, že 23 respondentů personální oddělení nemá. Téměř polovina dotázaných využívá služeb personálních agentur. Vzhledem k vývoji situace na trhu je tento trend příznivý.

4.2.2. Vnitrofiremní prostředí

Dalším faktorem, který byl hodnocen, je spokojenost s vnitrofiremním prostředím.

Dotaz: Jste spokojeni s vnitrofiremním prostředím?

Odpověď: Ano/Ne



Graf 4.4: Spokojenost s vnitrofiremním prostředím

Zhodnocení: Bylo prokázáno, že většina dotázaných je v zaměstnání spokojena. Je ale zajímavé, že i když respondenti uváděli, že jsou s prostředím uvnitř firem spokojeni, v další sekci dotazů, týkajících se konkrétních problémů označili hned několik problémů, se kterými se v práci běžně setkávají. Dané problémy jsou dle mého názoru závažné a většinou mají vliv na spokojenost na pracovišti. Objektivní posouzení této otázky je relativní.

4.2.3 Problémy na pracovišti

Asi nejvýznamnější je klasifikace problémů, se kterými se respondenti potýkají.

Dotaz: S jakými problémy se na pracovišti setkáváte? (Můžete označit více odpovědí)

Odpověď: Mobbing/Nespokojenost pracovníků se mzdou/Problémy podřízený versus nadřízený/Nerovnoměrné rozdělení množství práce/Špatná komunikace/Vysoká fluktuace/problémy s přijímáním pracovníků/Jiné.

Mezi nejčastější problémy patří právě:

1) Mobbing

Útok na jedince prováděný ostatními jedinci. Tenhle problém je poměrně diskutovaným až v posledních letech, kdy je rovnoprávnost zaměstnanců snad nejdůležitějším klíčem k úspěchu, co se týče spolupráce a rozvoje práce v týmu.

2) Nespokojenost pracovníků se mzdou

Tento problém se na pracovištích vyskytuje od nepaměti. Je také častým důvodem k odchodu pracovníka ze zaměstnání.

3) Problémy podřízený versus nadřízený

Hierarchické nesrovnalosti, problémy s autoritou, nešťastné a neefektivní delegování pravomoci, to vše vede ke sporům mezi podřízeným a nadřízeným.

4) Nerovnoměrné rozdělení množství práce mezi zaměstnance

Problém, který je poměrně jednoduše řešitelný, protože bývá dobře rozpoznatelný. V dnešní době roste trend zavádění vedoucích pracovníků jednotlivých úseků, kteří mají dohled nad stanoveným počtem zaměstnanců, což má za následek větší kontrolu práce a zpětnou vazbu.

5) Špatná komunikace

Problematická komunikace nastává v okamžiku, kdy např. nadřízený postrádá zpětnou vazbu nebo naopak, zaměstnanec je špatně informován o skutečnostech, které nepříznivě ovlivní kvalitu práce a výsledky práce.

6) Vysoká fluktuace

Problém, který je také poměrně novou záležitostí. Vznikl především důsledkem expanze zahraničních podniků na český trh. Nezaměstnanost se stále snižuje, a proto si také zaměstnanci mohou práci vybírat a vědí, že pokud ukončí pracovní poměr, nebudou mít problémy najít práci novou. Tento trend také roste se stále rozšířenější personalistickou metodou executive search, kdy je zaměstnanci personální nebo jinou agenturou nabízena větší mzda za stejnou práci, to vede k fluktuaci, někdy dokonce i plošné.

7) Problémy s přijímáním nových pracovníků.

Tato problematika má pro zavádění Assessment Centre největší důležitost. Pokud má společnost problémy s přijímáním nových pracovníků, tak i v případě, že má své vlastní personální oddělení, obrací se na služby personálních agentur a zvyšuje se tím pravděpodobnost, že využijí právě služeb Assessment Centra.

8) Jiné.



Graf 4.5: Problémy na pracovišti

Zhodnocení:

Mezi nejčastější problémy respondentů patří:

- 1) problémy s nespokojeností pracovníků se mzdou
- 2) problémy s přijímáním nových zaměstnanců
- 3) problémy v komunikaci.

Výsledky průzkumu poukazují v první řadě na stagnující trend nespokojenosti pracovníků se mzdou.

Druhý nejčastější problém jsou právě problémy s přijímáním nových zaměstnanců. To je velmi pozitivní a podstatný moment. Už v této chvíli je možné konstatovat, že zavedení Assessment Centre je žádoucí. Existuje vysoká pravděpodobnost, že na českém trhu bude po službách Assessment centra poptávka.

Třetím nejčastějším problémem na pracovištích jsou problémy v komunikaci. Ty lze také řešit pomocí Assessment Centra.

4.2.4 Zájem problémy na pracovišti řešit

Dotaz: Je ve Vašem zájmu problémy na pracovišti řešit?

Odpověď: Ano/Ne



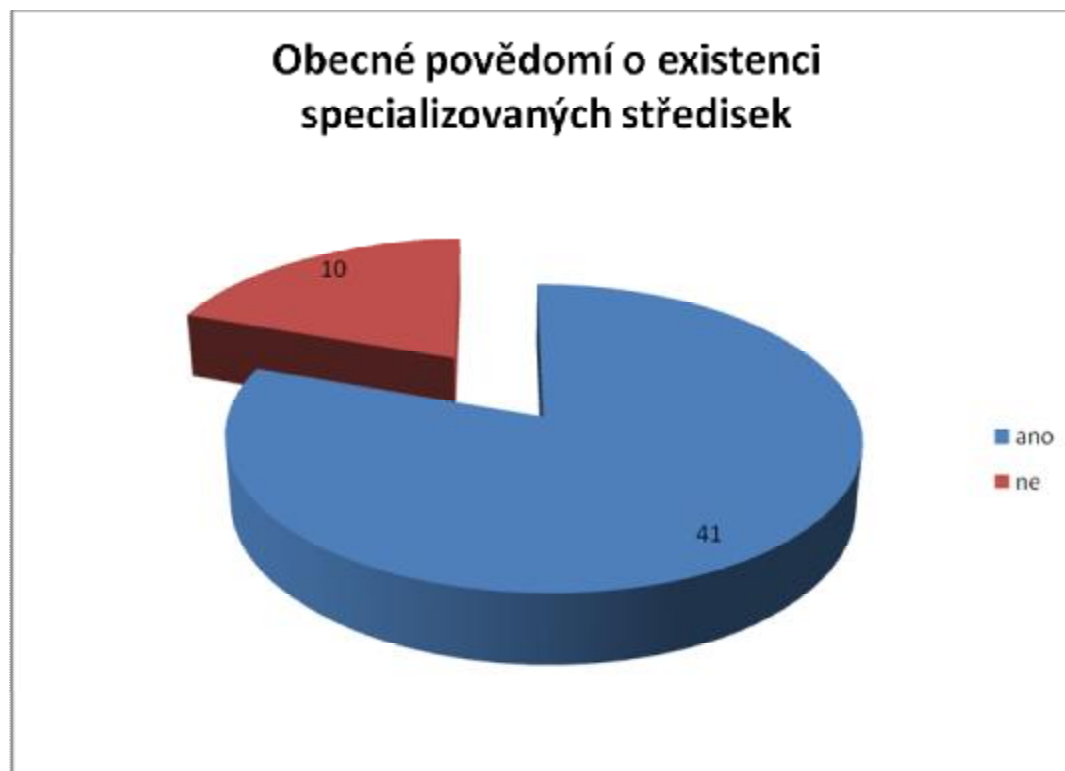
Graf 4.6: Zájem respondentů problémy na pracovišti řešit.

Zhodnocení: Všichni dotázaní mají zájem problémy na pracovišti řešit, to je pozitivní jev.

4.2.5 Povědomí o specializovaných střediscích

Dotaz: Máte obecné povědomí o existenci specializovaných poradenství, které řeší tuto problematiku?

Odpověď: Ano/Ne



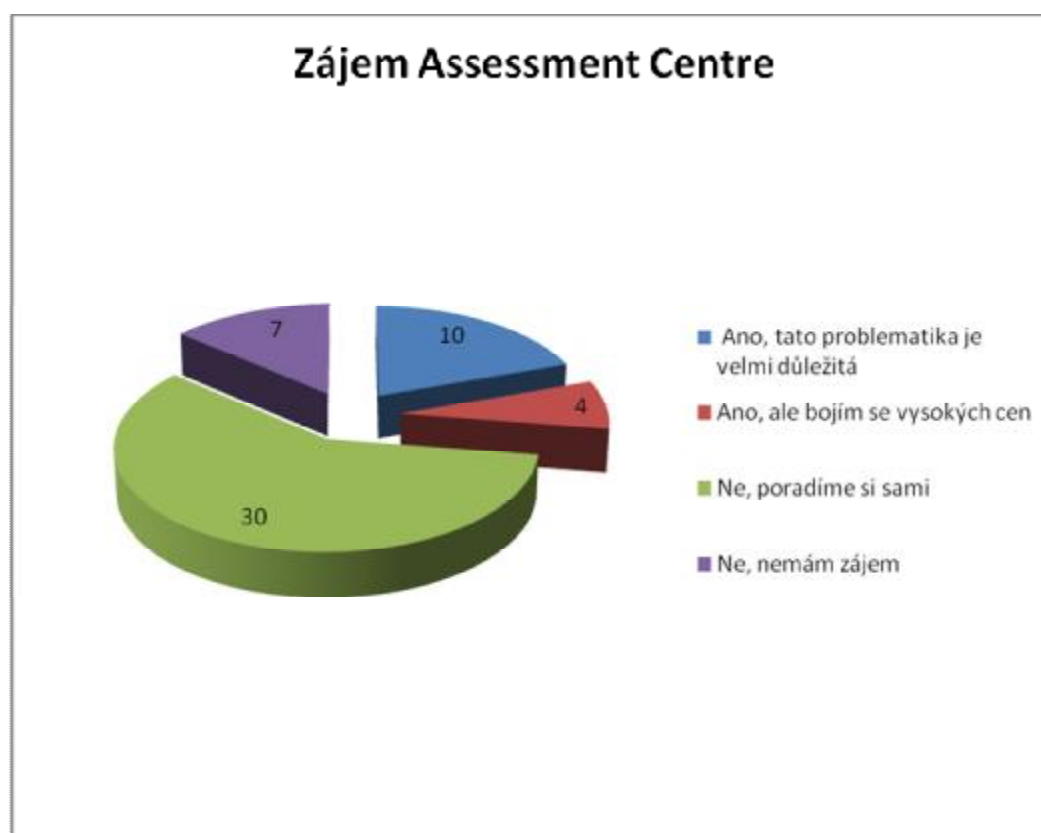
Graf 4.7: Obecné povědomí o existenci specializovaných středisek

Zhodnocení: Většina respondentů se cítí o specializovaných službách, které pomáhají řešit problémy uvnitř firem, informována.

4.2.6 Zájem o Assessment Centre

Dotaz: Využili byste služeb Assessment Centra?

Odpověď: Ano, tato problematika je velmi důležitá/Ano, ale bojím se vysokých cen/Ne, poradíme si sami/Ne, nemáme zájem



Graf 4.8: Zájem o specializované služby Assessment Centre

Zhodnocení: 27,45 % respondentů by využilo služeb Assessment Centra.

4.4 Závěry a doporučení

Cílem dotazníkového šetření bylo objektivní posouzení kvality vnitrofiremní kultury uvnitř firem a zjištění zájmu na řešení problémů na pracovišti.

Konstatuji, že cíle bylo dosaženo.

Bylo zjištěno, že kvalita vnitrofiremní kultury je poměrně vysoká (78,43%) a byl projeven eminentní zájem problémy na pracovišti řešit (100%).

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zavedení Assessment Centre je žádoucí, je o něj zájem.

Při využívání služeb Assessment Centre se může spokojenost s vnitrofiremním prostředím zvýšit.

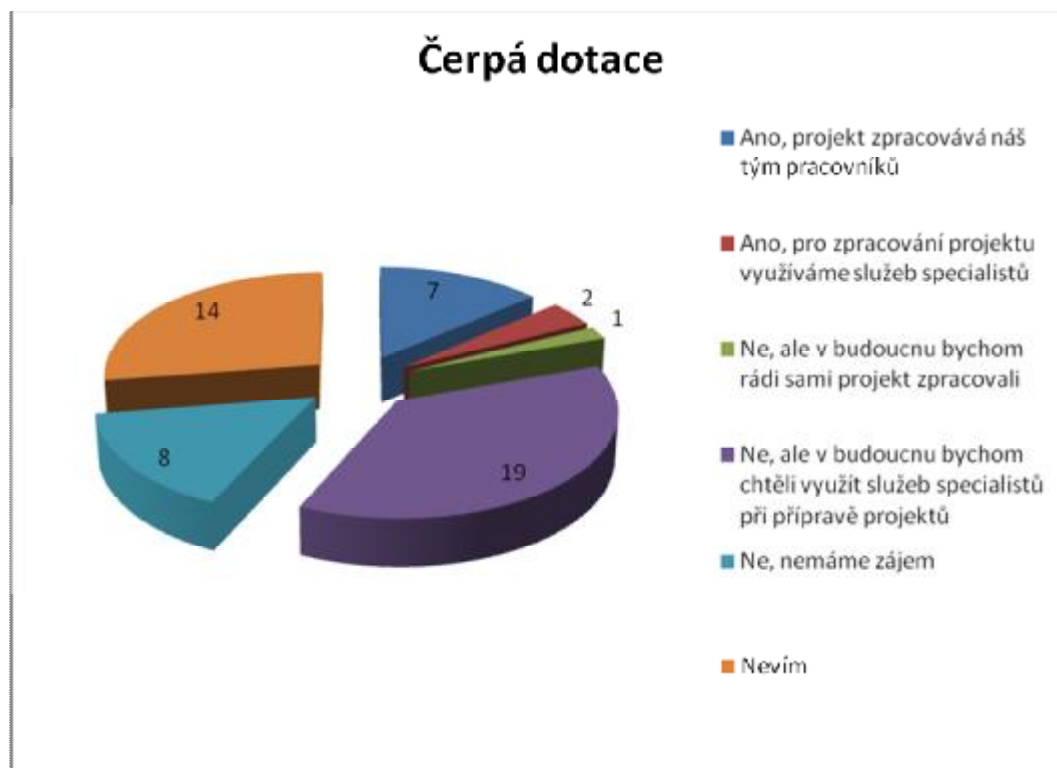
4.5 Dodatky

Doplňovací otázkou dotazníku je problematika čerpání finančních prostředků ze zdrojů Evropské unie.

4.5.1 Čerpání dotací

Dotaz: Čerpáte nebo se chystáte v budoucnu čerpat finanční zdroje z fondů Evropské unie?

Odpověď: Ano, projekt zpracovává náš tým pracovníků/Ano, pro zpracování projektu využíváme služeb specialistů/Ne, ale v budoucnu bychom rádi sami projekt zpracovali /Ne, ale v budoucnu bychom chtěli využít služeb specialistů při přípravě projektů/Ne, nemáme zájem/Nevím



Graf 4.9: Respondent využívá financování projektů z Evropské unie

Zhodnocení: Vzhledem k tomu, že čerpání finančních zdrojů z Evropské unie je poměrně novým zdrojem financování, navíc programy EU nepokrývají celé spektrum problematických míst, můžeme říct, že těchto prostředků využila poměrně vysoká část respondentů - 17,65% všech dotázaných.

43,14 % respondentů v budoucnosti hodlá požádat o prostředky z Evropské unie.

Pouhých 15,69 % respondentů neplánuje využít prostředků z Evropských fondů.

27,45% respondentů nemá povědomí o tom, zda některé oddělení společnosti plánuje využití zdrojů z Evropské unie.

5 Praktická část zavedení Assessment centra

Pro zavedení Assessment Centre je nutné provést plán nákladů přímo souvisejících jak se zaváděním, tak s chodem AC.

Finanční plán bude proveden dle metodiky Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Podnikatelské subjekty jsou příjemcem podpory podle de minimis.



Obrázek 5.1: Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

5.1 Způsobilé výdaje dle Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost

Dle výzvy k předkládání žádostí o finanční podporu v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost je minimální **výše podpory na jeden projekt 1 mil. Kč** a **maximální výše podpory na jeden projekt 180 mil. Kč**. Výše podpory OP LZZ může dosáhnout až 100% způsobilých výdajů projektu. Způsobilé výdaje projektu budou hrazeny z 85% z prostředků OP LZZ a zbývajících 15% z prostředků státního rozpočtu. Není třeba prokazovat vlastní zdroje pro financování projektu. [18]

5.1.1 Zařízení a vybavení

Mezi tyto způsobilé výdaje patří výdaje na nové nebo použité vybavení hmotné povahy, které však nepatří mezi odepisovaný majetek. [18]

5.1.1.1 Technické vybavení

- Počítačová technika

Za vyhovující počítačovou techniku byly zvoleny notebooky značky DELL Inspiration 1720 T5550/2GB/2x160G/DVDW/W/BT/8600G/ViHp.

Je potřeba mít při testování k dispozici 5 notebooků.

Cena za ks: 25 505 Kč

Cena za notebooky celkem: 127 525 Kč.

- Kopírovací zařízení s faxem, scannerem a tiskárnou

HP All-in-One Officejet 9110 (A4, 25 ppm, USB, paralel, Print/Scan/Copy/Fax):
19 685 Kč

Cena za kopírovací zařízení celkem: 19 685 Kč.

- Mobilní telefon

3ks mobilních telefonů Nokia E61i

Cena za jeden: 12 000 Kč

Cena za mobilní telefony celkem: 36 000 Kč

Cena za počítačovou a kopírovací techniku celkem: 183 210 Kč

5.1.1.2 Testy

Pro správnou diagnostiku, efektivní výběrové řízení a celkovou úspěšnost Assessment Centre je důležité mít k dispozici psychologické testy.

Poradenské centrum by mělo disponovat testy inteligence, osobnosti, pozornosti a zvládnání stresu.

Potřebné online testy:

- HTS – Hogrefe TestSystem – základní počítačový program pro administraci, vyhodnocení a archivaci psychodiagnostických hodnot

Počítačový program pro Windows: 7500 Kč

Doplňkový modul Portable testing: 4 900 Kč

Vídeňský maticový test: 2 000 Kč

NEO pětifaktorový osobnostní inventář: 2 000 Kč

Test pozornosti: 2 000 Kč

BIP: 4 500 Kč

- Test profesních zájmů B-I-T II

Úplný testový soubor: 990 Kč

- Dotazník konstruktivního myšlení – CTI

Úplný testový soubor: 2 750 Kč

- Test pozornosti – d2

Úplný testový soubor: 980 Kč

- Dotazník volby povolání – DVP

Úplný testový soubor: 130 Kč

- Test struktury inteligence I-S-T 2000 R n

Úplný testový soubor: 4 450 Kč

- NEO pětifaktorový osobnostní inventář – posouzení neuroticismu, extroverze, otevřenosti vůči zkušenosti, přívětivost a svědomitost.

Úplný testový soubor: 1 100 Kč

- STRESS PROFILE

Úplný testový soubor: 2 300 Kč

- Strategie zvládání stresu – SVF 78

Úplný testový soubor: 990 Kč

- talkSignals – trénink, rozvoj, podpora a povzbuzení komunikace

Úplný testový soubor: 1 290 Kč

Cena: 37 880 Kč / 1 počítač

Počet počítačů: 5

Cena za testovací soubory celkem: 189 400 Kč

Zařízení a vybavení

Cena za technické zajištění celkem	372 610 Kč
Způsobilé výdaje	372 610 Kč

Tabulka 5.1: Zařízení a vybavení

5.1.2 Místní kancelář/náklady projektu

Výdaje za místní kancelář/náklady projektu zahrnují režijní náklady, zejména na nájem kanceláře, nákup vody, paliv a energie, telefon, fax, internet, úklid a údržbu, spotřební materiál, aj.

Režijní náklady projektu mohou dosahovat maximálně **7% způsobilých výdajů projektu**.

Díky křížovému financování je možné zvýšit výdaje na místní kancelář o 9 %.

Celkově tvoří tedy způsobilé výdaje 14% celkových způsobilých výdajů projektu.

5.1.2.1 Nájemné

Zázemí AC bude řešeno formou pronájmu. Prostory budou umístěny v centru města, budou pronajaty dvě místnosti. V ceně nájmu je zahrnuto vybavení kanceláře a úklid. Cena nájmu se bude pohybovat ve výši: 12 500 Kč.

Během prvního měsíce bude složena kauce v hodnotě jednoho nájmu + nájemné. Roční nájemné v prvním roce existence AC tedy činí: 162 500 Kč, v dalších letech: 150 000 Kč.

Program umožňuje financování po dobu tří let.

Cena za nájemné celkem (3 roky): 462 500 Kč

5.1.2.2 Další režijní náklady

- voda

Roční náklady na vodu bezprostředně spojené s realizací a činností projektu v době trvání 3 roky, jsou 5 000 Kč za rok.

Cena za vodu celkem (3 roky): 15 000 Kč

- telefon, fax, internet

Náklady na telefon a fax za měsíc: 2 000 Kč, za rok: 24 000 Kč, za tři roky: 72 000 Kč.

Náklady na internet za měsíc: 1 000 Kč, za rok: 12 000 Kč, za tři roky: 36 000 Kč.

Spotřební materiál za měsíc (papíry, tužky, aj.): 500 Kč, za rok: 6 000 Kč, za tři roky: 18 000 Kč.

Cena za telefon, fax, internet a spotřební materiál celkem (3 roky): 126 000 Kč

Místní kancelář/náklady projektu

Cena za výdaje na místní kancelář/náklady projektu	603 500 Kč
Způsobilé výdaje	241 920 Kč

Tabulka 5.2: Místní kancelář/náklady projektu

5.1.3 Nákup služeb - školení a kurzy zaměstnanců

Způsobilé výdaje na nákup služeb tvoří dle výzvy **70% způsobilých výdajů**.

Assessment centrum – posláním kurzů:

Výcvik praktického užití AC – moderní metody výběru a rozhodování v personalistice.
Výsledkem použití této metody je lepší orientace v potenciálu pracovníků v oblasti výběru, hodnocení a jejich rozvoje.

- Výcvikový seminář Assessment centrum pro začátečníky

Jednodenní výcvikový seminář, v němž se účastníci seznámí s historií tohoto diagnostického postupu, naučí se jak stanovit kritéria, připravit harmonogram cvičení i jak zaměřit důležité pozorování při vlastním průběhu.

Cena: 4 500 Kč

- Workshop Assessment centrum

Jednodenní workshop pro ty, kdo už mají praktickou zkušenost s organizací anebo průběhem Assessment Centre. Workshop nabízí prostředí pro nalezení odpovědí na nejčastější dotazy, možnost pro tvůrčí zpracování dílčích segmentů, i užitečné aktuální informace o nových oblastech využívání tohoto diagnostického postupu.

Cena: 5 500 Kč (po absolvování základního semináře sleva 1 000 Kč)

- Školící a výcvikový kurz Assessment a Development centrum

Intenzivní jednodenní 8hodinový školící kurz vás seznámí s teoretickými základy i praktickým využitím Assessment centra a Development centra.

Pro které profesní skupiny je AC/DC možné a vhodné využít, jaká data může AC/DC poskytnout, jak AC/DC pro optimální realizaci nastavit, jak hodnotit.

Kurz je orientován i na jednotlivé metody a způsob jejich využití a doplněn i o postup zpracování výstupů.

Cena: 3 200 Kč

- Seminář Psychodiagnostika v personalistice finančních institucí

Seminář Výběr a použití baterie testů pro psychodiagnostiku v human resources managementu se zaměřením na výběr a hodnocení pro pozice s vysokou mírou odpovědností.

Poslání semináře

Seznámení se s diagnostickým systémem, používaným v Psychologické laboratoři Komerční banky a s možnostmi využití jeho diagnostického potenciálu pro výběrová řízení, manažerský audit a pro posuzování spolehlivosti zaměstnanců v náročných pozicích.

Součástí semináře je:

Ilustrace výběru kritérií úspěšnosti v dané pozici, výběru testů a stanovení úrovně kritérií na základě profesiografické charakteristiky, ilustrace používaných testů ve vybraných kasuistikách.

Jednodenní 8hodinový pracovní seminář spojený s prezentací komplexní baterie psychodiagnostických metod, zahrnující vícedimenzionální osobnostní dotazníky, výkonové testy, projektivní techniky, přístrojové techniky a klinický přístup. Součástí semináře je analýza vybraných kasuistik. Seminář je určený pro praktické využití metod při řízení lidských zdrojů.

Cena: 5 400 Kč [8]

Nákup služeb

Cena za školení celkem (3 školící se účastníci)	55 800 Kč
Způsobilé výdaje	55 800 Kč

Tabulka 5.3: Nákup služeb

5.1.4 Personální zajištění

Mzdové náklady podléhají osobním výdajům dle výzvy OP LZZ v plné výši. Výdaje zaměstnance a jeho projektových partnerů, kteří jsou přímo zapojeni do realizace projektu, jsou způsobilými výdaji.

Dle výzvy je doba trvání projektu ohraničena třemi roky trvání projektu, čili jsou mzdy násobeny třemi roky.

Assessment centrum by mělo disponovat optimálně sedmi účastníky:

- 1 manažer
- 3 hodnotitelé (psycholog, personalista, odborník dané profese)
- 3 – x nezávislých hodnotitelů, většinou studentů (počet je závislý na počtu hodnocených, v ideálním případě by jeden nezávislý hodnotitel připadat na jednoho hodnoceného).

Cena za personální zajištění celkem při trvání jednoho dne, čili 8 hodin:

1 manažer: 10 000 Kč

2 hodnotitelé: 5 000 Kč * 3 = 15 000 Kč

3 nezávislí pozorovatelé: 1 000 Kč * 3 = 3 000 Kč

Mzdy 1 AC měsíčně: 28 000 Kč, ročně: 336 000 Kč, tři roky: 1 008 000 Kč.

Mzdy – příprava Assessment Centre, celoroční včetně akvizic, péče o stávající klienty atd.: 20 000 Kč měsíčně, 240 000 Kč ročně, 720 000 Kč za tři roky.

Přímá podpora - mzdové příspěvky

Celkem za mzdy (3 roky)	1 728 000 Kč.
Způsobilé výdaje	1 728 000 Kč

Tabulka 5.4: Přímá podpora - mzdové příspěvky

5.2 Ostatní výdaje

Mezi tyto výdaje patří ty, které nejsou způsobilé dle Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Např. výdaje na reklamu.

5.2.1 Strategie a reklama

Poptávku je možné zvýšit propagací a reklamou. Nejdůležitější je zvolit správnou strategii a zvolit optimální segment trhu, cílovou skupinu.

5.2.1.1 Strategie

Assessment Centre se bude zaměřovat především na poskytování služeb stávajícím exkluzivním klientům personální agentury. Důraz bude kladen především na individuální přístup ke každému klientovi. Samozřejmostí je vysoká profesionalita, užití zkušeností, vědomostí a dalších měkkých i tvrdých dovedností.

Dalším segmentem trhu budou rakouské firmy se sídlem na území České republiky, převážně dceřiné společnosti z Rakouska.

Vzhledem ke zvyšující se konkurenci a tudíž i nižšímu portfoliu potenciálních nových klientů budou osloveny i další společnosti statní nejen zahraniční.

Služby budou poskytovány na základě platné smlouvy, předem bude požadována záloha.

5.2.1.2 Reklama

Reklama bude zajišťována prostřednictvím těchto nástrojů:

- webové stránky
- veletrhy
- účast na PR akcích
- tisk
- telefonická nabídka

Cena za reklamu za rok:

Webové stránky: zdarma

Veletrhy:

- stánek o rozloze $14 \text{ m}^2 = 43\,000 \text{ Kč}$
- elektrická přípojka = $5\,600 \text{ Kč}$
- stavba stánku = $8\,000 \text{ Kč}$
- hosteska (4 dny) = $4\,000 \text{ Kč}$

Celkem veletrh: $60\,600 \text{ Kč} \cdot 2 \text{ veletrhy ročně} = 121\,200 \text{ Kč}$

Účast na PR akcích: $1\,000 \text{ Kč/ měsíčně, ročně: } 12\,000 \text{ Kč}$

Tisk: $10\,000 \text{ Kč/ měsíčně, ročně: } 120\,000 \text{ Kč}$

Telefonická nabídka: $1\,000 \text{ Kč/ měsíčně, ročně: } 12\,000 \text{ Kč}$

Nezpůsobilé výdaje

Cena za reklamu celkem	265 200 Kč
Způsobilé výdaje	0 Kč

Tabulka 5.5: Nezpůsobilé výdaje

5.3 Celková výše způsobilých výdajů

Podpora poskytnutá projektům realizovaným OP LZZ se vztahuje pouze na způsobilé výdaje. Výdaje jsou způsobilé pro financování v rámci OP LZZ, jestliže splňují všechny podmínky. [18]

Veškeré podmínky byly vzaty na vědomí a dle nich byla vypočtena částka, která je částkou výslednou.

Způsobilé výdaje

Výdaje na AC celkem	2 398 330 Kč
Způsobilé výdaje	2 398 330 Kč

Tabulka 5.6: Způsobilé výdaje

Výše způsobilých výdajů odpovídá všem parametrům.

5.4 Služby a jejich ocenění

Mezi nejdůležitější služby Assessment Centre patří výběrové řízení převážně na vyšší pozice, rozvoj potenciálu zaměstnanců, certifikace, prolínání oblastí využití, diagnostika vnitrofiremních problémů s následnou aplikací řešení.

5.4.1 Výběrové řízení

Nejčastěji využívaná služba v rámci Assessment Centre. Je aplikována nejčastěji při obsazování pozic ve vyšším a středním managementu. Cena za výběrové řízení prostřednictvím Assessment Centra se pohybuje v hodnotě **několika set tisíc**. Je samozřejmě závislá na mnoha faktorech:

- počtu účastníků AC
- množství aplikovaných metod
- využitého času
- dalších (občerstvení, požadovaný servis a úroveň)

5.4.2 Rozvoj potenciálu

V rozvojovém Assessment Centru, lépe řečeno v Development Centres, hraje podstatnou roli diagnostika. Cena za tuto diagnostickou metodu rozvoje potenciálu zaměstnanců se pohybuje v hodnotě **několika set tisíc** s ohledem na počet diagnostikovaných jedinců a na době.

5.4.3 Certifikace

Při certifikaci je srovnávána žádoucí úroveň s úrovní dosaženou. Provádí se tedy na počátku a po absolvování daného rozvojového programu. **Cena by neměla převyšovat 100 000 Kč**, ale opět je závislá na více faktorech (počet účastníků, zvolených metod, atd.)

5.4.4 Diagnostika vnitrofiremních problémů

Tato služba je velmi perspektivní do budoucna. Z důvodů růstu trendu Executive search. Firmy si budou stávající pracovníky více hýčkat a bude v jejich zájmu diagnostikovat a řešit problémy.

Ocenění služby je závislé na spoustě faktorů, zejména na rozsahu problematiky, počtu angažovaných osob, množství užitých metod atp.

Cena za služby: od 100 000 Kč

5.5 Kritéria věcného hodnocení projektu dle Výzvy k předkládání grantových projektů OP LZZ

Předložené žádosti budou hodnoceny na základě kritérií daných Výzvou k předkládání grantových projektů OP LZZ vydané Ministerstvem práce a sociálních věcí.

Číslo globálního grantu: CZ.1.04/1.1.01

Název projektu: Financování projektu na zavedení Assessment Centre ze zdrojů Evropské unie

Název dotačního titulu: OP LZZ

Název žadatele: personální agentura

Celkové výdaje: 2 398 330 Kč

Celkové způsobilé výdaje: 2 398 330 Kč

A Smysl a cíle projektu

A1 Zdůvodnění potřeby projektu

- vzhledem ke zvyšujícím se problémům s fluktuací a problémy s přijímáním zaměstnanců je nutné zavést specializované centrum
- změny ve společnosti, pokroky a expanze nových firem na český trh, pokles nezaměstnanosti, to jsou všechny důvody pro změnu klasických personalistických služeb na specializované

A2 Vazba na cíle výzvy (oblasti podpory OP LZZ)

- zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů
- rozvoj podnikových systémů řízení lidských zdrojů a rozvoje lidských zdrojů s využitím inovativních postupů
- rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí zaměstnanců
- motivace zaměstnanců k prosazování odborného vzdělávání v rámci organizace
- posílení udržitelnosti pracovních míst

A3 Zhodnocení cílů projektu

- všechny cíle mezi projektem AC a cíly oblasti podpory OP LZZ spolu vzájemně korespondují, jsou v konvertibilitě

B Cílová skupina

B1 Jasně vymezení cílové skupiny

- společnosti a instituce s vnitrofiremními problémy

B2 Přiměřenost cílové skupiny

- cílová skupina je přiměřená předpokládanému počtu AC v budoucnosti v České republice

B3 Přínos projektu pro cílovou skupinu

- v případě úspěšnosti AC je možné vyřešit veškeré problémy spojené s personalistikou uvnitř firem

B4 Způsob zapojení cílové skupiny

- aktivní účast na Assessment Centre

C Žadatel

C1 Kompetence žadatele

- žadatel je potenciálním účastníkem budoucího AC, takže veškeré organizační, konzultované a delegované přímo manažerem projektu

C2 Zkušenosti žadatele a členů týmu

- hluboké teoretické znalosti, neustálé doškolování a zdokonalování znalostí
- dlouholeté personální zkušenosti

C3 Partneri

- psychologové
- vysokoškolští studenti

D Projektové řízení udržitelnost a rizikovost projektu

D1 Volba a popis klíčových aktivit, harmonogram projektu

- výběrové řízení, diagnostika vnitrofiremních problémů, certifikace, rozvoj potenciálu zaměstnanců, tréninková a vylučovací metoda
- školení již před zahájením činnosti AC, první školení proběhne 5. a 6. 6. 2008 ve Vídni, další budou pokračovat, zahájení činnosti 1. 1. 2009. Je plánováno jedno AC měsíčně.

D2 Předpoklady pro udržitelnost projektu po skočení financování OP LZZ

- předpoklady udržitelnosti projektu jsou vysoké vzhledem k hromadění zkušeností a referencí

D3 Kvalita řízení rizik

- vzhledem k náležitému proškolení účastníků a jejich teoretickým znalostem by měly být jakákoli rizika řízena kvalitně a adekvátně k jejich vážnosti a důležitosti

D4 Rizikovost projektu

- rizikovost tkví v individualitě hodnocených osobností, čili nevyzpytatelnosti situací, v selhání lidského faktoru ať už ze strany hodnoceného, tak ze strany hodnotitele AC.

E Rozpočet projektu

E1 Přiměřenost rozpočtu projektu jeho obsahové náplni a rozsahu

- výdaje jsou sestaveny v souladu s výzvou OP LZZ, tedy splňují principy přiměřenosti, hospodárnosti, účelnosti a efektivity

E2 Přehlednost, srozumitelnost a věcná správnost rozpočtu

- přehlednost, srozumitelnost a věcná správnost rozpočtu je ošetřena dobrou metodikou ESF CR

F Výsledky a výstupy

F1 Šíře a adekvátnost výběru monitorovacích indikátorů

- šíře a adekvátnost výběru monitorovacích indikátorů jsou v normě

F2 Reálnost kvantitativních hodnot monitorovacích indikátorů

- kvantitativní hodnoty monitorovacích indikátorů jsou reálné

F3 Přiměřenost výsledků vzhledem k požadovaným prostředkům

- výsledky přiměřeně odpovídají podmínkám výzvy vydané Ministerstvem práce a sociálních věcí

G Rozpor s horizontálními tématy

Projekt není v rozporu s horizontálními tématy.

H Závěrečné zhodnocení

- smysl a cíl projektu na zavedení AC a globální i specifické cíle OP LZZ spolu kooperují.

Závěr

I přes fakt, že vysoké procento dotázaných uvedlo, že jsou s vnitrofiremním prostředním spokojeni, všichni nakonec uvedli několik problémů, se kterými se ve firmách potýkají. Z toho vyplývá, že problémy na pracovišti jsou zkrátka všude, i když to někdy vypadá, že se problémy vyskytnout nemohou, že je vše ideální, objeví se a mohou nabýt nepředvídatelných rozměrů. Zavedení AC by dané problémy vyřešilo. Z průzkumu vyplynulo, že je o něj zájem. Je taky potvrzeno, že poptávka po klasických personálních službách klesá a specializovaná centra jsou stále více vyhledávána. Zaměstnavatelé si svých zaměstnanců začínají více vážit a jejich problémy neřeší ukončením pracovního poměru, ale opravdu se snaží hledat a následně aplikovat vhodné řešení. Protože je poptávka po recruitingu nižší a nabídka stagnuje, čili převyšuje poptávku, jsou tyto služby dražší. Pak je samotným výběrovým řízením přikládán větší význam a jsou prováděna důkladněji. Důkladněji znamená déle, s více účastníky, pomocí více metod. Důkladněji znamená pomocí Assessment Centre. Ano, trůfám si tvrdit, že zavedení AC je efektivní řešení současné situace na českém trhu.

Projekt na zavedení Assessment Centre podporuje prioritní osa Adaptabilita, Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, tedy Evropský sociální fond. Celková částka pro první kolo výzvy je dokonce 350 mil. Kč. Evropská unie, podle mého názoru, podporuje dané odvětví opravdu podstatnou měrou. Při kvalitním sestavení projektu je pravděpodobnost úspěchu poměrně značná.

Po zpracování bakalářské práce se cítím obohacena cennými informacemi, obeznámena s danou problematikou, potřebnými kroky. Není jednoduché úspěšný projekt připravit, je potřeba prostudovat velké množství materiálů a ani to nestačí, protože Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR vydává výzvy postupně a všichni žadatelé jsou tak odkázáni na neustálé očekávání, kdy budou vydány výzvy všechny a pod kterou prioritní osu bude jejich projekt spadat. Vše se totiž může po vydání jedné výzvy změnit. Systém je ale, dle mé osobní zkušenosti, velmi pečlivě nastaven a připraven, je vydána spousta podrobných příruček a existuje široká nabídka specializovaných poradenských institucí pro sestavování projektů.

Literatura

- [1] HAGUE, Paul. *Průzkum trhu*. Brno : Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.
- [2] HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance*. Vše o Assessment Centre. Brno: Era, 2005. 370 s. ISBN 80-7366-020-2.
- [3] KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7.
- [4] ŠOŇKA, J. *Srozumitelně o Evropské unii: K čemu je Evropská unie a pro koho vlastně?*. Praha: PLOT, 2004. 159 s. ISBN 80-86523-32-2.
- [5] ŠTIKAR, Jiří. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 1998. 203 s. ISBN 80-7184-091-2.
- [6] VILAMOVÁ, Š. *Čerpáme finanční zdroje Evropské unie*. Praha: Grada Publishing, 2005. 200s. ISBN 80-247-1194-X.
- [7] VILAMOVÁ, Š. *Jak získat finanční zdroje Evropské unie*. Praha: Grada Publishing, 2004. 196s. ISBN 80-247-0828-0.
- [8] *CzechInvest* [online]. 1994 [cit. 2007-10-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/>>.
- [9] *Europa* [online]. 2007 [cit. 2007-11-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.europa.eu/>>.
- [10] *Evropský sociální fond České republiky* [online]. 2006 [cit. 2007-10-23]. Dostupný z WWW: <http://www.esfcr.cz/clanek.php?lg=1&id=1>.

[11] *Fondy Evropské unie* [online]. 2007 [cit. 2007-11-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/>>.

[12] *Hogrefe : Testcentrum* [online]. 2007 [cit. 2008-03-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.testcentrum.cz/?akce=logo>>.

[13] *Ihned* [online]. 1996 [cit. 2007-10-23]. Dostupný z WWW: <<http://zahranicni.ihned.cz/c1-22101340-potize-s-pripravou-cerpani-penez-ma-vice-ministerstev>>.

[14] *Ihned* [online]. 1996 [cit. 2007-10-23]. Dostupný z WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-22108690-dlouhodobá-nezamestnanost-je-v-cesku-nad-prumerem-eu>>.

[15] *Metodika způsobilých výdajů Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost* [online]. 2008 [cit. 2008-05-16]. Dostupný z WWW: <http://www.esfcr.cz/files/clanky/6220/D5_Metodika_zpusobilych_vydaju_OP_LZZ.pdf>.

[16] *Prováděcí dokument Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost* [online]. 2008 [cit. 2008-02-21]. Dostupný z WWW: <http://www.esfcr.cz/files/clanky/5748/PD_OPLZZ_leden2008.pdf>.

[17] *PSYCH-INFORM : Consulting services* [online]. 2007 [cit. 2007-11-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.psych-inform.cz/assessment-centre.html>>.

[18] *Výzva k předkládání grantových projektů OP LZZ* [online]. 2008 [cit. 2008-05-17]. Dostupný z WWW: <http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/vyzvy/113_prvni-vyzvy-ke-konzultaci-a-predkladani-projektovych-zadosti.html>.

Seznam tabulek

Tabulka 5.1: Technické zajištění – zařízení a vybavení

Tabulka 5.2: Místní kancelář/náklady projektu

Tabulka 5.3: Nákup služeb

Tabulka 5.4: Přímá podpora - mzdové příspěvky

Tabulka 5.5: Nezpůsobilé výdaje

Tabulka 5.6: Způsobilé výdaje

Seznam grafů

Graf 4.1: Skupiny respondentů

Graf 4.2: Personální oddělení uvnitř firem

Graf 4.3: Společnost využívá služeb personálních agentur

Graf 4.4: Spokojenost s vnitrofiremním prostředím

Graf 4.5: Problémy na pracovišti

Graf 4.6: Zájem respondentů problémy na pracovišti řešit.

Graf 4.7: Obecné povědomí o existenci specializovaných středisek

Graf 4.8: Zájem o specializované služby Assessment Centre

Graf 4.9: Respondent využívá financování projektů z Evropské unie

Seznam obrázků

Obrázek 2.1: Evropský sociální fond

Obrázek 5.1: Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

Seznam zkratk

AC	Assessment centrum
DC	Development centrum
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
ČR	Česká republika

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Přílohy

Příloha č. 1 - Dotazník

DOTAZNÍK

Vážený respondente!

Do rukou se Vám dostává dotazník, který slouží jako **podkladový materiál pro zpracování bakalářské práce** na téma: „Financování projektu na zavedení Assessment Centre ze zdrojů Evropské unie“.

Assessment Centre je soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik zaměstnanců za dalším účelem po dobu jednoho nebo více dnů. Díky ní je možné diagnostikovat problém uvnitř firmy a aplikovat tu metodu, která je klíčem k jeho vyřešení.

Cílem dotazníkového šetření je objektivní posouzení kvality vnitrofiremní kultury uvnitř firem a zjištění zájmu na řešení problémů na pracovišti.

Dotazník je zcela anonymní, výsledků nebude nijak zneužito.

Vyplnění dotazníku není vůbec složité. Pokud v otázce není uvedeno jinak, zakroužkujte (při elektronickém zpracování označte jinou barvou, kurzívou nebo podtržením) vždy pouze 1 odpověď.

Děkuji Vám za spolupráci!

Ivana Procházková
Studentka fakulty podnikatelské, VUT v Brně

I. OBECNÉ INFORMACE

1. Jakou jste institucí?
 - a) Státní instituce
 - b) Fyzická osoba (podnikatel)
 - c) Právnícká osoba (společnost)

2. Kolik pracovníků vaše společnost zaměstnává?

- a) 1-10
 - b) 10-50
 - c) 50-100
 - d) 100-víc
3. Je součástí Vaší firmy personální oddělení?
- a) Ano b) Ne
4. Využíváte služeb personálních agentur?
- a) Ano b) Ne

II. VNITROFIREMNÍ KULTURA

5. Jste spokojeni s vnitrofiremním prostředím?
- a) Ano b) Ne
6. S jakými problémy se na pracovišti setkáváte? (Můžete označit více odpovědí)
- a) Mobbing (útok na jedince prováděný jinými jedinci)
 - b) Nespokojenost pracovníků se mzdou, případně nedostatkem zaměstnaneckých výhod
 - c) Problémy nadřízený versus podřízený
 - d) Nevyhovující rozdělení množství práce
 - e) Špatná komunikace
 - f) Vysoká fluktuace
 - g) Problémy s přijímáním nových pracovníků
- S jinými,
jakými?.....

III.ŘEŠENÍ PROBLÉMU

7. Je ve Vašem zájmu problémy na pracovišti řešit?
- a) Ano b) Ne
8. Máte obecné povědomí o existenci specializovaných poradenství, které řeší tuto problematiku?
- a) Ano b) Ne
9. Využili byste služeb Assessment Centra?
- a) Ano, tato problematika je velmi důležitá
 - b) Ano, ale bojím se vysokých cen
 - c) Ne, poradíme si sami
 - d) Ne, nemám zájem

IV. OSTATNÍ INFORMACE

10. Čerpáte nebo se chystáte v budoucnu čerpat finanční zdroje z fondů Evropské unie?
- a) Ano, projekt zpracovává náš tým pracovníků
 - b) Ano, pro zpracování projektu využíváme služeb specialistů
 - c) Ne, ale v budoucnu bychom rádi sami projekt zpracovali
 - d) Ne, ale v budoucnu bychom chtěli využít služeb specialistů při přípravě projektů
 - e) Ne, nemáme zájem
 - f) Nevím

11. Prostor na vyjádření, co nebylo obsaženo v tomto dotazníku.

.....

12. Chtěl(a) byste být seznámen(a) s výsledky tohoto dotazníkového šetření?

- a) ano b) ne

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu při vyplňování dotazníku. Vyplněný jej prosím do 15. 3. 2008 pošlete zpět na uvedenou emailovou adresu nebo jej odevzdejte do speciální schránky na Obecním úřadě v Příbicích nebo mně do vlastních rukou.
prochazkovaiv@seznam.cz