

**České vysoké učení technické v Praze
Masarykův ústav vyšších studií**

a

Vysoká škola ekonomická v Praze

Podnikání a komerční inženýrství v průmyslu

Ing. Lucie Kubelová

**Čerpání finančních prostředků z Operačního programu
Lidské zdroje a zaměstnanost**

Diplomová práce

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: Ing. Igor Kukliš

Oponent diplomové práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

[Vzor: Vložený list (2-3 strany) „Zadání diplomové práce“]

[Vzor: Vložený list (2-3 strany) „Zadání diplomové práce“]

[Vzor: Vložený list (2-3 strany) „Zadání diplomové práce“]

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Praze, 5. 1. 2016

.....
podpis diplomanta

Děkuji svému vedoucímu práce Ing.Igoru Kuklišovi za vedení a rady. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Miroslavu Svobodovi z Odvětvového svazu hutnictví železa za poskytnutí materiálů a informací nutných k vypracování této práce.

Identifikační záznam

Ing. Lucie Kubelová. Čerpání finančních prostředků z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, Praha, 2016. Počet stran 93, počet příloh 0. Diplomová práce. České vysoké učení technické, Masarykův ústav vyšších studií a Vysoká škola ekonomická v Praze, Podnikání a komerční inženýrství v průmyslu. Vedoucí diplomové práce Ing. Igor Kukliš.

Abstrakt

Tématem mé práce je možnost čerpání prostředků z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. V teoretické části je popsána strukturální politika Evropské unie. Jsou zde vysvětleny hlavní cíle strukturální politiky a také nástroje k jejich dosažení. Následně jsou představeny jednotlivé operační programy pro projektové období 2007-2013 v České republice. Zvláštní pozornost je pak věnována Operačnímu programu Lidské zdroje a zaměstnanost, u kterého je popsána i administrativa spojená s čerpáním dotace. V praktické části je pak ukázáno čerpání dotace v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost v praxi. Dále jsou popsány možné přínosy a rizika při získání dotace na školení zaměstnanců. Následně je představena společnost Odvětvový svaz hutnictví železa, která získala dotaci na zvyšování kvalifikace zaměstnanců svých členů. Výchozí situace společnosti je popsána pomocí analýzy PEST a SWOT. Vzdělávání zaměstnanců mělo zmírnit dopady ekonomické krize z roku 2008 na odvětví. Výstupy projektu jsou popsány mimo jiné pomocí plnění monitorovacích indikátorů. Zvyšování kvalifikace zaměstnanců přispělo ke stabilizaci situace části odvětví.

Abstrakt v anglickém jazyce

The theme of the thesis is the possibility of drawing of resources from the Human resources and employment Operational program. In the theoretical part the structural politics of the European Union is described. Also, the main goals of the structural politics and the instruments to reach them are explained. Furthermore, the main operational programs for the project period 2007-2013 are introduced. Special attention is given to the Operational program "Human resources and employment" and the administration connected with this program. In the practical part, drawing of grants from the Operational program "Human resources and employment" is shown in

practice. Then, the benefits and risks connected to drawing of grants for education of employees are described. Subsequently, the Industrial federation in metallurgy is introduced as an organization that was awarded a grant for education of employees of its members. To show the initial situation of the organization, the SWOT and PEST analyses are used. Education of the employees was aimed to mitigate the impact of the economic crisis in 2008 in the sector. The outputs of the project are described on the basis of fulfillment of the monitoring indicators. The increase in qualification of the employees had contributed to the stabilization of the situation in one part of the sector.

Klíčová slova

Fondy EU, dotace, financování, Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ), hutnictví

Klíčová slova v anglickém jazyce

EU funds, grants, funding, Human resources and employment Operational program (HRE OP), metallurgy

OBSAH

Předmluva

1	ÚVOD.....	14
2	TEORETICKÁ ČÁST	15
2.1	Strukturální politika EU	15
2.1.1	Cíle regionální politiky pro období 2007-2013.....	18
2.1.1.1	Cíl Konvergence.....	18
2.1.1.2	Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost	18
2.1.1.3	Cíl Evropská územní spolupráce	18
2.1.2	Finanční nástroje regionální politiky.....	19
2.1.2.1	Evropský fond pro regionální rozvoj.....	19
2.1.2.2	Evropský sociální fond.....	19
2.1.2.3	Fond soudružnosti (konvergence).....	20
2.1.3	Správní členění NUTS	21
2.1.4	Národní strategický referenční rámec	21
2.1.5	Operační programy a jejich vznik.....	22
2.2	Stručná charakteristika operačních programů 2007-2013.....	23
2.2.1	Členění operačních programů v období 2007-2013.....	23
2.2.1.1	Tematické operační programy	23
2.2.1.2	Regionální operační programy	24
2.2.1.3	Operační programy Praha	24
2.2.1.4	Programy přeshraniční spolupráce	24
2.3	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost	24
2.3.1	Prioritní osa 1: Adaptabilita	26
2.3.1.1	Oblast podpory 1.1: Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků	26
2.3.1.2	Oblast podpory 1.2: Zvýšení adaptability zaměstnanců restrukturalizovaných podniků	27
2.3.2	Kritéria pro čerpání programu	27
2.3.3	Finanční alokace pro program	28
2.3.4	Hodnocení žádosti	29
2.3.5	Publicita projektu.....	31

2.3.6	Monitorovací zprávy	32
2.3.6.1	Zpráva o zahájení realizace projektu.....	33
2.3.6.2	Průběžné monitorovací zprávy.....	33
2.3.6.3	Závěrečná monitorovací zpráva	34
2.3.7	Sebehodnocení projektu.....	34
2.3.8	Kontrola projektu.....	35
3	PRAKTICKÁ ČÁST.....	37
3.1	Představení Odvětvového svazu hutnictví železa	40
3.1.1	Základní údaje dle obchodního rejstříku	43
3.1.2	PEST analýza	44
3.1.2.1	Politicko-právní prostředí.....	44
3.1.2.2	Ekonomické prostředí	46
3.1.2.3	Sociální prostředí.....	50
3.1.2.4	Technologické prostředí.....	53
3.1.2.5	Závěr a doporučení PEST analýzy	55
3.1.3	Analýza 4C.....	56
3.1.4	Analýza mikrookolí podniku.....	57
3.1.4.1	Shrnutí analýzy mikrookolí.....	62
3.1.5	Interní analýza podniku	62
3.1.5.1	Shrnutí interní analýzy podniku	63
3.1.6	SWOT analýza	63
3.2	Vize podniku	64
3.3	Možnosti školení zaměstnanců bez dotace z EU a s dotací z EU	65
3.4	Možný přínos a rizika dotace na proškolení zaměstnanců	66
3.5	Proces podání žádosti do OP LZZ	69
3.6	Realizační fáze, monitorování.....	72
3.7	Porealizační fáze, monitorování	76
3.7.1.1	Monitorovací indikátor: Celkový počet podpořených osob	76
3.7.1.2	Monitorovací indikátor: Počet podpořených organizací	77
3.7.1.3	Monitorovací indikátor: Počet úspěšných absolventů kurzů	77
3.8	Diskuze problémů při administraci projektu.....	82

4	ZÁVĚR	84
5	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	85
6	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	86
7	PŘÍLOHY	92
8	EVIDENCE VÝPŮJČEK	93

Předmluva

Diplomová práce se zabývá možností čerpání dotací z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost na vzdělávání zaměstnanců v průmyslu. Čerpání dotací je stále aktuálním tématem, neboť minimálně do roku 2020 má Česká republika možnost z rozpočtu Evropské unie čerpat více prostředků než do něj přispívá. Evropské dotace umožňují společnostem realizovat projekty, na které by jinak neměly prostředky, a zvyšovat tak svou konkurenceschopnost. Mnoho společností využilo například dotaci na zmírnění následků ekonomické krize v roce 2008, čehož se týká i tato práce.

Téma mi přišlo zajímavé ze tří důvodů. Problematika čerpání tzv. evropských dotací prostupuje ve více rovinách celým průmyslem a považuji tedy za vhodné tomuto tématu více porozumět. Dále mě zaujalo manažerské rozhodnutí řešit nedostatek zakázek vzděláváním zaměstnanců financovaným z dotace EU. Třetím důvodem byla skutečnost, že v konkrétním případě, který diskutuji v této práci, vedly nejasnosti při administraci projektu k pokutě od poskytovatele dotace, která měla na příjemce dotace téměř likvidační dopad. Chtěla jsem porozumět, co k této nešťastné situaci vedlo.

1 Úvod

V roce 2004 se Česká republika (ČR) stala členem Evropské unie (EU). To jí přineslo mnoho závazků, ale i výhod. Česká republika stejně jako ostatní členské země po svém vstupu mohla začít čerpat dotace z fondů EU. Ve své diplomové práci se věnuji možnostem čerpání finančních prostředků z Evropského sociálního fondu.

V roce 2008 byla celosvětová ekonomika zasažena finanční krizí. Tato finanční krize byla mimo jiné důsledkem prasknutí nemovitostní bubliny ve Spojených státech amerických. Krizí byla postižena i většina průmyslových odvětví v České republice. Kvůli poklesu zakázek museli někteří zaměstnavatelé vyhlásit dočasnou nezaměstnanost, tj. zaměstnanci pobírali 60 % mzdy, ale nedocházeli do zaměstnání.

Někteří zaměstnavatelé se krizi jejich odvětví rozhodli řešit žádostí o dotaci na vzdělávání zaměstnanců. Očekávali od ní zvýšení kvalifikace dočasně nezaměstnaných zaměstnanců při výrazné úspoře nákladů. Tato práce se zabývá právě přínosy a problémy spojenými s čerpáním dotace na školení zaměstnanců.

Ve své diplomové práci se věnuji možnosti čerpání dotací ze strukturálních fondů Evropské unie v projektovém období 2007-2013 na vzdělávání zaměstnanců. Konkrétně se zabývám čerpáním z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a s tím spojenými příležitostmi a riziky. Na konkrétním příkladu pak ukazuji, jak může čerpání dotace přispět ke stabilizaci situace odvětví, v tomto případě konkrétně po dopadu finanční krize z roku 2008.

Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část je věnována historii a rozdělení evropských strukturálních fondů a operačních programů. Hlavní pozornost je pak věnována Operačnímu programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Diskutovány jsou podmínky žadatele o dotaci a postup při samotném žádání. V této části jsou jako hlavní zdroje využity jak odborné publikace zabývající se problematikou strukturální politiky Evropské unie, tak oficiální dokumenty poskytovatele dotace.

V praktické části se věnuji čerpání dotace z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost organizací Odvětvový svaz hutnictví železa. Jelikož Odvětvový svaz hutnictví železa nemá žádné zaměstnance a jeho činnost je vykonávána na základě tzv. personální unie s akciovou společností Hutnictví železa a.s., která je s Oborovým svazem hutnictví železa neodmyslitelně spjata, je pozornost věnována oběma

společnostem. Nejprve je popsána historie a současná situace společností. Současná situace je doplněna o strategické analýzy PEST, 4C, mikrookolí, interní a SWOT. Popsány jsou také přínosy a rizika spojená s udělením dotace pro školení zaměstnanců. Velká pozornost je věnována postupu při podání žádosti o dotaci, monitorování průběhu projektu a uzavření projektu. Informace pro tuto část byly získány z větší části přímo od zaměstnanců společnosti Hutnictví železa a.s.

Celkový rozsah práce je 93 stránek. Použité zdroje jsou uváděny podle normy ISO 690.

2 Teoretická část

2.1 Strukturální politika EU

Evropská unie je společenství suverénních států. Tyto státy se po druhé světové válce dobrovolně rozhodly sdílet část svých pravomocí na mezinárodní, případně nadnárodní úrovni. Základním motivem bylo vybudování evropské ekonomiky po druhé světové válce a zamezení případným budoucím konfliktům, zejména mezi Francií a Německem, a to pomocí integrace. V roce 1951 tak bylo založeno Evropské společenství uhlí a oceli, které vytvořilo společný trh uhlí a oceli mezi Belgií, Německem, Francií, Itálií, Lucemburskem a Nizozemskem. Ten měl vést k hospodářskému rozvoji a ke zvyšování životní úrovně v členských státech¹. V současné době je nástrojem dlouhodobé integrace EU strukturální politika. Cílem strukturální politiky je snížit rozdíly v hospodářské úrovni jednotlivých regionů a zajistit srovnatelnou životní úroveň všem obyvatelům EU². Pomoc je směřována do zaostávajících regionů a regionů s nevhodným zaměřením průmyslu, kde vznikla potřeba přesměrování na jiné odvětví³. Regionální politika je projevem solidarity mezi členskými zeměmi EU a zároveň pomáhá tvořit společnou identitu EU⁴.

Regionální politika mimo jiné řeší situace, kdy státy s největšími regionálními problémy většinou nemají dostatečné schopnosti a prostředky tyto problémy řešit⁵.

¹ (Koenig, a další, 2009), str. 1

² (Chvojková, a další, 2007), str. 10

³ (Chvojková, a další, 2007), str. 10

⁴ (Chvojková, a další, 2007), str. 12

⁵ (Chvojková, a další, 2007), str. 12

Vyrovňávání regionálních rozdílů by mělo být přínosné pro všechny členské státy, neboť výkonnost ekonomiky je výrazně ovlivněna regionálními rozdíly. Podporou zaostávajících regionů dochází k zvýšení jejich konkurenceschopnosti, snížení nezaměstnanosti, a tak i k poklesu sociálních výdajů⁶.

Dále se regionální politika snaží kompenzovat fakt, že zdroje z neregionálních programů EU jsou často koncentrovány do oblastí již značně rozvinutých v aspektech, které mají programy zlepšit (např. příjemci podpory na vědu a výzkum jsou velmi často z tzv. Alpské zóny a podpora v rámci Společné zemědělské politiky zase často směřuje do států s rozvinutým zemědělstvím)⁷. Pokud by se situace rozvinutějších regionů zlepšovala a naopak situace zaostalých regionů by zůstávala přinejlepším stejná, ztratily by méně rozvinuté regiony motivaci k další integraci⁸.

Pro rozvinuté regiony je pak motivací ke snižování regionálních rozdílů mimo jiné skutečnost, že s růstem životní úrovně se zaostalé regiony stávají novými trhy pro výrobky z rozvinutějších regionů⁹. Po společné zemědělské politice představuje regionální politika druhý nejvýznamnější výdaj rozpočtu EU (zhruba 35 %)¹⁰.

Realizace regionální politiky vychází ze čtyř základních principů: koncentrace, programování, partnerství, adicionality (doplňkovosti)¹¹. Princip koncentrace znamená směřováním prostředků do nejvíce problematických oblastí. Princip programování spočívá v dlouhodobém plánování pomoci, která by měla vyústit v komplexní řešení problémů. Aktivní účast na řešení problémů ze strany vládních i nevládních regionálních aktérů společně s Evropskou komisí je řešena v principu partnerství. Princip doplňkovosti vyžaduje finanční spoluúčast ze strany příjemců pomoci. Prostředky z evropských fondů jsou tedy pouze doplňkem národních zdrojů¹².

Regionální politika je organizována v sedmiletých cyklech, které jsou shodné s rozpočtovými obdobími EU. Před každým rozpočtovým obdobím definuje Evropská

⁶ (Marek, a další, 2009), str. 17

⁷ (Chvojková, a další, 2007), str. 12

⁸ (Marek, a další, 2009), str. 18

⁹ (Marek, a další, 2009), str. 18

¹⁰ (Marek, a další, 2009), str. 17

¹¹ (Marek, a další, 2009), str. 20

¹² (Marek, a další, 2009), str. 27-28

komise, jakým způsobem, jakými prostředky a do jakých regionů budou finanční prostředky směřovány. Souhrnně se tento plán nazývá Cíle regionální politiky (CRP)¹³.

Pro období 2007-2013 byly stanoveny následující tři cíle: Konvergence, Regionální konkurence schopnost a zaměstnanost a Evropská územní spolupráce¹⁴. Každý cíl se zaměřuje na jinou skupinu regionů, která se vyznačuje společnou sociální a hospodářskou úrovní¹⁵. Tyto cíle budou podrobněji vysvětleny v dalších kapitolách.

Nástroji realizace regionální politiky jsou dva strukturální fondy (Evropský fond regionálního rozvoje a Evropský sociální fond) a Fond soudružnosti¹⁶. Fondy jsou podrobněji popsány v následujících kapitolách.

V období 2007-2013 plánovala EU vynaložit na regionální politiku a politiku soudružnosti 308 miliard eur, tedy více než třetinu celkového rozpočtu EU. Většina těchto prostředků (81,9 %, tj. 252 miliard euro) měla směřovat na podporu cíle Konvergence. Cíl Regionální konkureschopnost a zaměstnanost měl být podpořen částkou 48 miliard eur (tj. 15,7 %) a cíl Evropská územní spolupráce částkou 7,5 miliardy eur (tj. 2,4 %)¹⁷. V roce 2010 pak mělo dojít k úpravám výdajů podle rozdílu mezi odhadovaným a skutečným hrubým domácím produktem (HDP) členských států. Úpravy nicméně nesměly přesáhnout částku 2 miliardy eur¹⁸.

Co se týče rozdělení zdrojů mezi nové členské země EU (tj. země, které do EU přistoupily v roce 2004 a později) je situace následující: V období 2007-2013 připadlo na nové členské státy včetně Rumunska a Bulharska (přistoupily v roce 2007) 48,3 % celkových výdajů na regionální politiku EU. Tato částka měla přispět k vytvoření cca 2,5 milionu pracovních míst a zvýšit HDP těchto států v průměru o 10 %. Konkrétně v případě ČR se jednalo o částky 516 miliard korun českých ze strukturálních fondů a 258 miliard korun českých z Fondu soudružnosti. Tyto prostředky měly financovat veřejné projekty až z 85 %.

¹³ (Chvojková, a další, 2007), str. 10

¹⁴ (Koenig, a další, 2009), str. 167

¹⁵ (Příručka pro žadatele), str. 19

¹⁶ (Marek, a další, 2009), str. 28

¹⁷ (Marek, a další, 2009), str. 30

¹⁸ (Marek, a další, 2009), str. 31

2.1.1 Cíle regionální politiky pro období 2007-2013

2.1.1.1 Cíl Konvergence

Cíl Konvergence se zaměřuje na růst a tvorbu pracovních míst v nejméně rozvinutých členských státech a oblastech¹⁹. Pomoc je určena regionům EU s hrubým HDP menším než 75 % průměru EU. Dále také regionům z původních 15 členských zemí EU před rozšířením v roce 2004 (tzv. EU15), které mají HDP nižší než 75 % průměru EU15 - netýká se tedy ČR, která do EU přistoupila právě v roce 2004, ale týká se například regionů v Belgii nebo Itálii^{20, 21}.

2.1.1.2 Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost

Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost podporuje ekonomické změny v průmyslových, městských a venkovských oblastech. Programy jsou určeny pro regiony a regionální správy vykonávající tyto změny. Na rozdíl od cíle Konvergence mohou cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost využívat regiony s HDP na obyvatele vyšším než 75 % průměru EU. Pomoc má směřovat k podpoře inovací a ekonomice založené na znalostech, životním prostředí a předcházení rizik²². Tento cíl se týká 168 regionů v 19 členských zemích. Jsou zde zařazeny i oblasti, které v předchozím programovém období 2000-2006 spadaly pod cíl Konvergence, ale svou ekonomickou a sociální situaci vylepšili natolik, že podmínky tohoto cíle již nesplňují (patří sem například regiony ve Finsku, Irsku a Itálii)²³.

2.1.1.3 Cíl Evropská územní spolupráce

Evropská územní spolupráce se zaměřuje mimo jiné na podporu životního prostředí, vědy, výzkumu a informační společnosti. Snaží se o harmonický a vyvážený rozvoj EU²⁴. Důraz je kladen na územní spolupráci a soudružnost. Na tento cíl bylo z Evropského fondu pro regionální rozvoj vyhrazeno 8,7 miliard eur²⁵.

¹⁹ (Chvojková, a další, 2007), str. 13

²⁰ (Chvojková, a další, 2007), str. 13

²¹ (Koenig, a další, 2009), str. 169

²² (Chvojková, a další, 2007), str. 13

²³ (Koenig, a další, 2009), str. 169

²⁴ (Chvojková, a další, 2007), str. 13

²⁵ (Koenig, a další, 2009), str. 169

2.1.2 Finanční nástroje regionální politiky

Finančními nástroji pro dosahování výše zmíněných cílů evropské regionální politiky jsou Evropský fond pro regionální rozvoj a Evropský sociální fond (do strukturálních fondů ještě patří Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova a Evropský námořní a rybářský fond²⁶, které jsou nad rámec této práce). Cíl Konvergence dále využívá Fondu soudružnosti, který ale není strukturálním fondem²⁷.

2.1.2.1 Evropský fond pro regionální rozvoj

Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR/ERDF) byl založen v roce 1972. Plně integrován do regionální politiky EU je od roku 1988²⁸. V současnosti je základním nástrojem ke snižování regionálních rozdílů²⁹, navíc se jedná o největší fond z hlediska rozdělených prostředků³⁰. Prostředky z něj směřují na ochranu životního prostředí, rozšíření a zlepšení základní infrastruktury a modernizaci a diverzifikaci ekonomické struktury členských států a regionů³¹.

2.1.2.2 Evropský sociální fond

Evropský sociální fond (ESF) byl založen díky Římské smlouvě v roce 1957³², a je tudíž nejstarším evropským strukturálním fondem. Je to hlavní nástroj politiky zaměstnanosti a sociální politiky EU. ESF obecně cílí na zvýšení investic do lidského kapitálu, zlepšení kvality a schopností institucí na trhu práce, sociálních a ošetrovatelských služeb a zvýšení administrativní kapacity národních a regionálních správ³³. Z ESF tedy mohou být financovány tzv. měkké projekty, tj. projekty neinvestičního charakteru³⁴. V období 2007-2013 se konkrétně jednalo o projekty zaměřené na:

- zvýšení přizpůsobivosti pracovníků a podniků,

²⁶ (Vilamová, 2005), str. 16

²⁷ (Marek, a další, 2009), str. 22

²⁸ (Marek, a další, 2009), str. 28

²⁹ (Marek, a další, 2009), str. 19

³⁰ (Koenig, a další, 2009), str. 184

³¹ (Chvojková, a další, 2007), str. 13

³² (Marek, a další, 2009), str. 18

³³ (Chvojková, a další, 2007), str. 13

³⁴ (Koenig, a další, 2009), str. 184

- lepší přístup k zaměstnání a účasti na trhu práce,
- posílení sociálního začlenění potlačováním diskriminace a usnadněním přístupu znevýhodněných osob na trh práce,
- podporu partnerství pro reformy v oblastech zaměstnanosti a začlenění.

V období 2007-2013 byly prostředky z ESF čerpány skrze následující operační programy³⁵:

- OP Lidské zdroje a zaměstnanost,
- OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost,
- OP Praha – Adaptabilita.

2.1.2.3 Fond soudružnosti (konvergence)

Fond soudružnosti (Kohezní fond) byl ustanoven v roce 1993 Maastrichtskou smlouvou a jeho cílem bylo pomoci státům překonat problémy související se vznikem hospodářské a měnové unie³⁶. Významný zájem o založení fondu soudružnosti mělo Španělsko. Na začátku 90. let byl fond určen pouze pro země, jejichž HDP nedosahovalo 90 % průměru EU, tedy pro Španělsko, Řecko, Portugalsko a Irsko³⁷. Fond soudružnosti není strukturálním fondem a zaměřuje se především na životní prostředí a transevropské dopravní síť. V programovém období 2000-2006 hlavní výdaje fondu mířily na projekty v oblastech kanalizace a čištění, životního prostředí, městského a průmyslového odpadu a projekty týkající se pitné a odpadní vody³⁸. Fond soudružnosti dále podporuje udržitelný rozvoj, konkrétně využívání obnovitelných zdrojů energie. Dříve se zaměřoval hlavně na konkrétní projekty (tj. ne na dlouholeté programy). V programovém období 2007-2013 se ale podílel i na dlouhodobých programech³⁹.

³⁵ (Příručka pro žadatele), str. 20

³⁶ (Marek, a další, 2009), str. 29

³⁷ (Marek, a další, 2009), str. 22

³⁸ (Koenig, a další, 2009), str. 188

³⁹ (Marek, a další, 2009), str. 30

2.1.3 Správní členění NUTS

Pro správnou implementaci regionální politiky je důležité mít jednotně definované regiony. V roce 1988 zavedl Evropský statistický úřad EUROSTAT dělení na územní statistické jednotky, tzv. NUTS (z francouzského *Nomenclature des Unités Territoriales Statistique*). Těto klasifikace se nyní využívá nejen pro určení, které regiony mají nárok na podporu z určitých programů, ale také pro ekonomické analýzy a vyhodnocování dopadů regionální politiky. Klasifikaci NUTS užívají také jednotlivé členské státy pro porovnání s jinými srovnatelnými územími⁴⁰.

Klasifikace NUTS má pět úrovní:

- území státu (NUTS 1),
- oblast regionů soudružnosti (NUTS 2),
- kraje definované dle zákona č.347/1997 Sb. (NUTS 3),
- okresy (NUTS 4),
- obce (NUTS 5).

Podle této klasifikace se ČR dělí na 8 regionů a 14 krajů⁴¹. Regiony odpovídají zhruba území s 1 milionem obyvatel.

2.1.4 Národní strategický referenční rámec

Jakmile jednotlivé členské státy znají cíle regionální politiky EU pro další období, mohou začít v souladu s nimi vypracovávat dobrovolný Národní rozvojový plán (NRP). Přestože rozpracování tohoto plánu není povinné, Česká republika (ČR) tento plán pravidelně zpracovává. V NRP jsou definovány sociální a hospodářské priority s ohledem na možnosti podpory z EU. Národní rozvojový plán schvaluje vláda⁴². Z NRP a z cílů regionální politiky pak vychází Národní strategický referenční rámec (NSRR), ve kterém je analyzován hospodářský vývoj ČR. Analýza NSRR se zaměřuje jak na problematiku oblastí, kterým je třeba věnovat pozornost pro zaručení udržitelného rozvoje, tak na silné stránky, jejichž rozvoj je klíčový pro konkurenceschopnost země⁴³. V NSRR jsou také definovány operační programy (OP) a

⁴⁰ (Vilamová, 2005), str. 23

⁴¹ (Vilamová, 2005), str. 23

⁴² (Chvojková, a další, 2007), str. 10

⁴³ (Chvojková, a další, 2007), str. 11

strategické cíle. Za tvorbu NSRR je zodpovědné ministerstvo pro místní rozvoj (Odbor evropských fondů), které také zajišťuje přípravu na dané programovací období⁴⁴.

2.1.5 Operační programy a jejich vznik

Operační programy jsou rámcově vymezené dokumenty sloužící jako nástroj realizace regionální politiky, NRP a NSRR. Zaměřují se vždy na konkrétní oblast (např. průmysl, životní prostředí) a poskytují potenciálním žadatelům informace, na co vše lze prostředky žádat⁴⁵. Operační programy jsou dále rozděleny do tzv. prioritních os, jejichž naplnění vede ke splnění strategických cílů operačního programu⁴⁶. Strategické cíle programu vycházejí mimo jiné z NRP a NSRR. Každá prioritní osa je dále rozpracována do několika oblastí podpory, které definují mimo jiné hlavní aktivity, příjemce podpory a způsob realizace. Oblast podpory je tedy nástroj realizace OP. Pro potenciální příjemce podpory jsou detaily ohledně realizace projektu zpracovány v tzv. implementačních (prováděcích) dokumentech⁴⁷.

Projekty žádající o podporu mohou mít charakter projektu buď grantového nebo individuálního. V případě grantového projektu příjemce zpravidla vymezil cílovou skupinu (jednotlivci či organizace) a provedl analýzu jejích potřeb (tj. budoucí příjemci specifikovali svou poptávku). Na základě této analýzy pak definoval služby, které v rámci projektu realizuje. Jedná se zpravidla o projekty menšího rozsahu. Naopak individuální granty jsou projekty většího rozsahu, které předkládá předem stanovený příjemce nebo skupina příjemců. V závislosti na svém zaměření dělíme individuální projekty na projekty národního, regionálního a systémového charakteru. Projekty národního charakteru se zaměřují na doplnění nebo realizaci politik v oblasti lidských zdrojů na celém území ČR. Jsou proto předkládány z národní úrovně. Projekty regionálního charakteru cílí pouze na specifickou oblast, zpravidla region. Žádosti předkládají regiony a snahou projektů je řešení regionálních problémů nebo podpora

⁴⁴ (Chvojková, a další, 2007), str. 16

⁴⁵ (Chvojková, a další, 2007), str. 11

⁴⁶ (Chvojková, a další, 2007), str. 11

⁴⁷ (Chvojková, a další, 2007), str. 11

regionálních priorit. V rámci realizace projektů systémového charakteru dochází k zlepšování fungování veřejné správy, služeb a rozvoji národních politik a programů⁴⁸.

2.2 Stručná charakteristika operačních programů 2007-2013

Pro čerpání z fondů EU využívala ČR v období 2007-2013 24 operačních programů. Z toho pro cíl Konvergence bylo vytvořeno osm tematických operačních programů a sedm regionálních operačních programů, tj. program pro každý region NUTS 2 s výjimkou regionu Praha. Pro region Praha byly jako pro jediný region vytvořeny operační programy v rámci cíle Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost. V rámci tohoto cíle vznikly pro hlavní město Praha dva operační programy: OP Praha Konkurenceschopnost, OP Praha Adaptibilita. Pro cíl Evropská územní spolupráce bylo vytvořeno sedm programů přeshraniční spolupráce⁴⁹.

Ke každému operačnímu programu náleží specifické prioritní osy, oblasti podpor a jejich podporované aktivity. Prioritní osy se vztahují k cílům NRP a NSRR⁵⁰.

2.2.1 Členění operačních programů v období 2007-2013

2.2.1.1 Tematické operační programy

Jak již bylo uvedeno, v rámci cíle Konvergence bylo vytvořeno osm tematických operačních programů. Tematické operační programy se zaměřují na určitou oblast jako například životní prostředí nebo průmysl. Oblast, na kterou je OP zaměřen, je uvedena přímo v jeho názvu. V rámci cíle Konvergence byly v období 2007-2013 tyto operační programy: OP Životní prostředí, OP Podnikání a inovace, OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost, OP Výzkum a vývoj pro inovace, Integrovaný operační program, OP Technická pomoc, OP Doprava, OP Lidské zdroje a zaměstnanost⁵¹. Operačnímu programu Lidské zdroje a zaměstnanost je věnována kapitola 2.3.

⁴⁸ (Příručka pro žadatele), str. 11-12

⁴⁹ (Chvojková, a další, 2007), str. 14-15

⁵⁰ (Chvojková, a další, 2007), str. 16

⁵¹ (Chvojková, a další, 2007), str. 14

2.2.1.2 Regionální operační programy

Jak již bylo zmíněno, bylo vytvořeno sedm regionálních operačních programů, a to pro následující regiony (všechny regiony NUTS 2 v ČR vyjma Prahy): ROP NUTS 2 Jihovýchod, ROP NUTS 2 Jihozápad, ROP NUTS 2 Moravskoslezsko, ROP NUTS 2 Severovýchod, ROP NUTS 2 Severozápad, ROP NUTS 2 Střední Čechy, ROP NUTS 2 Střední Morava⁵².

2.2.1.3 Operační programy Praha

Pro Prahu byly vytvořeny dva operační programy: OP Praha Konkurenceschopnost a OP Praha Adaptabilita⁵³.

2.2.1.4 Programy přeshraniční spolupráce

Do programů přeshraniční spolupráce spadá:

- OP Přeshraniční spolupráce ČR - Polsko,
- OP Přeshraniční spolupráce ČR - Bavorsko,
- OP Přeshraniční spolupráce ČR - Rakousko,
- OP Přeshraniční spolupráce ČR - Sasko,
- OP Přeshraniční spolupráce ČR - Slovensko,
- OP Přeshraniční spolupráce ČR - Slovensko,
- OP Mezuregionální spolupráce,
- OP Nadnárodní spolupráce,
- INTERACT II,
- ESPON⁵⁴.

2.3 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) si kladl za cíl realizaci následujících dvou strategických cílů z NRP 2007-2013: Konkurence-schopná česká ekonomika a Otevřená, flexibilní a soudržná společnost. Žádaným výstupem těchto cílů bylo zvýšení zaměstnanosti a zaměstnatelnosti lidí v ČR na úroveň průměru

⁵² (Chvojková, a další, 2007), str. 15

⁵³ (Chvojková, a další, 2007), str. 15

⁵⁴ (Chvojková, a další, 2007), str. 15

prvních patnácti zemí EU⁵⁵. V rámci OP Lidské zdroje a zaměstnanost docházelo k čerpání zdrojů z Evropského sociálního fondu, přičemž na tento operační program bylo vyhrazeno 1,88 miliard euro. Jednalo se zhruba o 7 % z celkové podpory z evropských fondů vyhrazených pro ČR pro programové období 2007-2013. Česká republika se pak na financování projektů měla podílet částkou 0,33 miliard eur⁵⁶.

Specifické cíle OP lidské zdroje a zaměstnanost byly následující:

- Zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů;
- Zlepšení přístupu k zaměstnání a prevence nezaměstnanosti;
- Posílení integrace osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených;
- Posílení institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb;
- Zintenzivnění mezinárodní spolupráce v oblasti lidských zdrojů a zaměstnanosti⁵⁷.

Z těchto specifických cílů pak vycházelo následujících pět prioritních os (PO) OP LZZ:

- PO 1: Adaptabilita;
- PO 2: Aktivní politiky trhu práce;
- PO 3: Sociální integrace a rovné příležitosti;
- PO 4: Veřejná správa a veřejné služby;
- PO 5: Mezinárodní spolupráce⁵⁸.

Šestou prioritní osou byla Technická podpora, která byla určena pouze pro subjekty zajišťující OP LZZ, tj. řídicí orgán a implementující subjekty. Řídicí orgán byl zodpovědný za řízení OP a provádění pomoci v souladu s legislativou ČR a EU. V případě OP LZZ jím bylo Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (MPSV ČR), odbor řízení pomoci z ESF. Zprostředkující subjekty pak uzavíraly s řídicím orgánem Dohodu o delegování činností a pravomocí, na základě které vykonávali své funkce při implementaci OP. V případě OP LZZ patřil do zprostředkujících orgánů odbor

⁵⁵ (Marek, a další, 2009), str. 42

⁵⁶ <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>, 6.7.2015

⁵⁷ (Marek, a další, 2009), str. 42

⁵⁸ (Chvojková, a další, 2007), str. 54-61

implementace fondů EU MPSV ČR, odbor strukturálních fondů Ministerstva vnitra ČR a odbor podnikání Ministerstva průmyslu a obchodu ČR⁵⁹.

2.3.1 Prioritní osa 1: Adaptabilita

Prioritní osa Adaptabilita cílila na předcházení nezaměstnanosti pomocí:

- podpory rozvoje lidských zdrojů ze strany podniků a organizací,
- rozvoje odborných znalostí, kvalifikací a kompetencí zaměstnanců,
- rozšiřování možností pro uplatňování pružnějších forem zaměstnávání,
- zavádění moderních forem systémů řízení a rozvoje lidských zdrojů⁶⁰.

Prioritní osa Adaptabilita se zaměřovala mimo jiné na další vzdělávání podporované zaměstnavateli, tvorbu nových vzdělávacích programů pro zaměstnance a podnikové lektory, přípravu zaměstnanců na konkrétní pracovní pozici podle potřeb zaměstnavatele a podporu udržení zdravé pracovní síly⁶¹.

Prioritní osa 1: Adaptabilita zahrnovala dvě oblasti podpory, které budou dále podrobněji popsány:

- Oblast podpory 1.1: Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků,
- Oblast podpory 1.2: Zvýšení adaptability zaměstnanců restrukturalizovaných podniků.

2.3.1.1 Oblast podpory 1.1: Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků

Aktivity realizované v Oblasti podpory 1.1 se zaměřovaly na odbornou přípravu a podporu zaměstnanců, rozvoj specifických služeb, na realizaci moderních způsobů řízení organizací a koncepční řízení lidských zdrojů. Usilovaly také o rozvoj spolupráce mezi zaměstnavateli a zaměstnanci formou sociálního dialogu⁶².

⁵⁹ (Příručka pro žadatele), str. 24

⁶⁰ <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prioritni-osa-1-adaptabilita>, 6. 7. 2015

⁶¹ (Chvojková, a další, 2007), str. 54-55

⁶² <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/oblast-podpory-1-1-zvyseni-adaptability-zamestnancu-a> , 6. 7. 2015

2.3.1.2 Oblast podpory 1.2: Zvýšení adaptability zaměstnanců restrukturalizovaných podniků

Oblast podpory 1.2 se zaměřovala na aktivity přispívající k prevenci nezaměstnanosti zaměstnanců restrukturalizovaných podniků. Dva hlavní principy realizace byly:

- Uplatnění stávajících zaměstnanců na nových nebo modifikovaných pracovních pozicích, které často využívají pružných forem organizace práce;
- Vytvoření podmínek pro uplatnění se na trhu práce (příp. přechod k jinému zaměstnavateli) pro současné zaměstnance ohrožené nezaměstnaností⁶³.

2.3.2 Kritéria pro čerpání programu

Pro každý operační program existovala tzv. kritéria oprávněnosti, která udávala podmínky pro financování projektu z daného OP. Tato kritéria se týkala čtyř aspektů projektů⁶⁴:

- Charakteristika žadatele o finanční podporu,
- Lokalizace projektu,
- Cílové skupiny a činnosti,
- Druh nákladů.

Co se týče charakteristiky žadatele, tak o podporu z OP LZZ mohly žádat jak fyzické, tak právnické osoby mající sídlo v ČR. Tyto subjekty nesměly sloužit pouze jako prostředník, ale musely se přímo podílet na přípravě a řízení projektu. Další podmínky se týkaly například daňových nedoplatků, podniků v likvidaci, v úpadku nebo insolvenčním řízení, případně pokut za umožnění nelegální práce. Detailní charakteristika žadatelů oprávněných k čerpání podpory z OP LZZ byla vždy uvedena v jednotlivých výzvách k předkládání projektů. Podmínky musely být splněny k datu předložení žádosti⁶⁵.

⁶³ <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/oblast-podpory-1-2-zvyseni-adaptability-zamestnancu>,
6. 7. 2015

⁶⁴ (Příručka pro žadatele), str. 31

⁶⁵ (Příručka pro žadatele), str. 31

Žadatelé také museli předložit charakteristiku žádající organizace, složení realizačního týmu a zkušenosti s projektem v obdobném odvětví. Tím měla být doložena schopnost zvládat projekty v rozsahu podobném předkládanému návrhu⁶⁶.

Žádost musela být žadatelem vypracována v on-line aplikaci Benefit7, která je umístěna na speciálních internetových stránkách⁶⁷. Na těchto stránkách byl také uveden návod na registraci a vyplnění žádosti pro konkrétní výzvy⁶⁸. Žádost se pak předkládala vtištěná a se stejným identifikačním kódem jako je v on-line aplikaci.

2.3.3 Finanční alokace pro program

Součástí předkládaného návrhu byl odhad celkových nákladů projektu, tj. rozpočet. Rozpočet musel obsahovat tabulky Rozpočet a Zdroje financování. Tabulka Zdroje financování měla dvě části: veřejná podpora (podpora ČR a EU) a soukromé zdroje (zdroje žadatele a jeho českých partnerů)⁶⁹.

V každé výzvě k předkládání žádostí byly určeny minimální a maximální částky podpory, které bylo třeba dodržet⁷⁰.

Celkové náklady projektu byly tvořeny tzv. způsobilými a nezpůsobilými výdaji⁷¹. Z finanční podpory fondů EU bylo možno čerpat pouze způsobilé výdaje. Způsobilé výdaje se dále dělily na výdaje přímé a nepřímé. Nepřímé náklady se na rozdíl od nákladů přímých nedají doložit účetním dokladem, a proto se jejich výše odvozovala od doložitelných nákladů přímých⁷². Rozpočet pak musel být rozepsán natolik důkladně, aby z něj bylo zřejmé, jaké přímé náklady byly plánovány. Detailnost rozpočtu byla ohodnocena body přispívajícími k celkovému hodnocení projektu.

K celkovému hodnocení přispívalo mimo jiné také splnění následujících kritérií (v jednotlivých výzvách mohou být poupravena)⁷³:

⁶⁶ (Příručka pro žadatele), str. 31

⁶⁷ <https://www.eu-zadost.cz/uvod.aspx>, 26. 12. 2015

⁶⁸ (Příručka pro žadatele), str. 44

⁶⁹ (Příručka pro žadatele), str. 36

⁷⁰ (Příručka pro žadatele), str. 36

⁷¹ (Příručka pro žadatele), str. 37

⁷² (Příručka pro žadatele), str. 36

⁷³ (Příručka pro žadatele), str. 36

- Výdaje na přímou podporu jedinců mohly tvořit nejvýše pětinu způsobilých výdajů projektu (ale souhrn mzdových příspěvků není limitován).
- Místní kancelář/náklady projektu mohly dosáhnout nejvýše 7 % celkových způsobilých výdajů.
- Položka Nákup služeb mohla dosáhnout maximálně 60 % celkových způsobilých výdajů.
- Náklady na Zařízení a vybavení mohly tvořit maximálně 20 % celkových způsobilých výdajů.

Žadatelé nemuseli dokládat dostupnost vlastních zdrojů, neboť v případě schválení podpory obdrží až 100 % způsobilých nákladů. Nicméně žadatelé byli upozorněni na nutné vlastní zdroje k pokrytí administrativních výdajů na začátku a konci realizace projektu. Sem patřilo například zpracování analýzy cílových skupin a obecně příprava projektové žádosti⁷⁴.

V rámci projektu mohly příjemci dotace vzniknout i jisté příjmy jako například z pronájmu, z prodeje, z poskytování služeb nebo ze zápisného. Tyto příjmy snižovaly podporu poskytovanou z OP LZZ, a bylo proto třeba je průběžně vykazovat v monitorovacích zprávách a v žádostech o platbu je odečítat od způsobilých výdajů⁷⁵.

2.3.4 Hodnocení žádosti

Hodnocení předložených žádostí probíhalo ve dvou etapách. V první etapě docházelo k formálnímu hodnocení a hodnocení přijatelnosti. V druhé etapě pak byla hodnocena věcná stránka projektu.

Při formálním hodnocení bylo kontrolováno, zda žadatel uvedl své údaje správně a v dostatečném rozsahu a zda byly dodány povinné přílohy. V rámci hodnocení způsobilosti byla žádost zkoumána z hlediska oprávněnosti žadatele a oprávněnosti činností, dodržení vazeb na příslušné podpory grantu a souladu žádosti se zaměřením rámcového plánu pro implementaci podpory nebo její části (tzv. globální grant)⁷⁶. V závislosti na tom, zda se jednalo o grantový nebo individuální projekt, mohl být

⁷⁴ (Příručka pro žadatele), str. 37

⁷⁵ (Příručka pro žadatele), str. 37

⁷⁶ (Příručka pro žadatele), str. 50

žadatel vyzván, aby případné nedostatky nalezené při formálním hodnocení a hodnocení přijatelnosti odstranil⁷⁷.

Následující věcné hodnocení pak probíhalo podle kritérií stanovených Monitorovacím výborem OP LZZ. Grantové projekty do 15 milionů Kč byly hodnoceny dvěma nezávislými odborníky nebo hodnotící komisí. Hodnocení grantových projektů nad 15 milionů Kč a individuálních projektů byla vždy prováděna hodnotící komisí.

V rámci věcného hodnocení bylo možné dosáhnout maximálně 125 bodů, z toho 100 bodů bylo udělováno za splnění obecných kritérií a zbytek za specifická kritéria a kritéria synergie. V kategorii obecných kritérií bylo třeba dosáhnout minimálně 65 bodů, aby mohl být projekt doporučen k financování. Hodnotitelé nebo hodnotící komise musela dokončit věcné hodnocení do 60 dnů od registrace žádosti⁷⁸.

Do třiceti dnů od věcného hodnocení zahájila svou činnost výběrová komise, která měla 15 dnů na rozhodnutí, které projekty budou vybrány. Výběrovou komisi zřizoval vyhlašovatel výzvy a byla složena z devíti expertů na danou oblast.

V případě určitých nedostatků v žádosti mohla výběrová komise projekt doporučit s výzvou, aby došlo k snížení rozpočtu anebo k jiným úpravám jako například vypuštění některých aktivit nebo přidání kvantifikovaných indikátorů. Pokud byl projekt zamítnut, musela výběrová komise poskytnout objektivní a transparentní popis nedostatků projektu. V případě, že byl projekt doporučen k podpoře, ale nezbyly na něj již finanční prostředky, byl projekt uložen do tzv. zásobníku projektů. Pokud došlo k navýšení prostředků nebo nedošlo k realizaci některých podpořených projektů, byly podpořeny projekty v zásobníku projektů, které v hodnocení dosáhly nejvyššího počtu bodů⁷⁹.

Možnými důvody pro nedoporučení projektu podpory byly mimo jiné⁸⁰:

- menší potřebnost daného projektu pro rozvoj lidských zdrojů v regionu,
- obavy, zda by byl žadatel schopen daný projekt zrealizovat,
- velký počet projektů zaměřených na stejnou cílovou skupinu,
- žadatel neplnil své povinnosti u jiného obdobného projektu.

⁷⁷ (Příručka pro žadatele), str. 51

⁷⁸ (Příručka pro žadatele), str. 52-53

⁷⁹ (Příručka pro žadatele), str. 55

⁸⁰ (Příručka pro žadatele), str. 55

Vyhlašovatel výzvy měl 15 dní od rozhodnutí komise na seznámení žadatelů s výsledky rozhodnutí komise o přidělení podpory. Proti rozhodnutí výběrové komise se nedalo odvolat. V případě udělení podpory bylo žadateli společně s vyrozuměním o přidělení zaslán seznam dokumentů nutných k uzavření Právního aktu o udělení podpory. Mezi tyto dokumenty mimo jiné patřilo⁸¹:

- prohlášení, že žadatel na daný projekt nečerpá prostředky z jiných veřejných zdrojů,
- prohlášení o velikosti podniku (pokud se jedná o malý a střední podnik),
- prohlášení o bezdlužnosti,
- prohlášení o závažných změnách od podání žádosti (sem patří tři kategorie změn: formální, ve vlastním projektu, jiné).

Poté, co žadatel včas předložil požadované podklady a akceptoval Právní akt o udělení podpory, stává se jejím příjemcem.

2.3.5 Publicita projektu

Součástí žádosti o projekt byla část věnovaná publicitě projektu. Propagace a zviditelnění byly důležitou součástí poskytnutí podpory EU a Českou republikou. Jednalo se dokonce o nařízení EU, že příjemce podpory musel být informován realizátorem projektu, že projekt byl finančně podpořen z fondů EU⁸². Při propagačních aktivitách bylo třeba dbát pravidel vizuální identity ESF a OP LZZ, neboť součástí kontroly projektu bylo také správné plnění plánu aktivit publicity⁸³.

Forma a organizační zajištění publicity projektu byly ponechány rozhodnutí realizátora projektu, nicméně bylo nutné dodržovat následující požadavky⁸⁴:

- Dodržování Povinného minima publicity OP LZZ,
- Označení školících místností a věcí spolufinancovaných z OP LZZ prvky z Povinného minima publicity OP LZZ,
- Vložení stručné prezentace projektu na webové stránky ESF v ČR.

⁸¹ (Příručka pro žadatele), str. 56

⁸² (Příručka pro příjemce finanční podpory), str. 61

⁸³ (Příručka pro žadatele), str. 27

⁸⁴ (Příručka pro příjemce finanční podpory), str. 61

Do Povinného minima publicity OP LZZ patří⁸⁵:

- Logo ESF,
- Text Evropský sociální fond jako součást loga nebo samostatně,
- Logo EU a text „Evropská Unie“,
- Prohlášení „Podporujeme Vaši budoucnost“,
- Odkaz na oficiální webové stránky ESF: www.esfcr.cz.

V případě nedodržení minimálních požadavků byly na realizátory projektu uvaleny sankce za nedodržení pravidel publicity⁸⁶.

2.3.6 Monitorovací zprávy

Příjemci podpory měly povinnost podávat pravidelné monitorovací zprávy, ve kterých informovali poskytovatele podpory o průběhu projektu. V monitorovacích zprávách byly sledovány uskutečněné aktivity, čerpání rozpočtu, změny v projektu a naplňování monitorovacích indikátorů. Zprávy sloužily k předcházení komplikací jak v realizaci, tak ve financování projektu. Obecně mělo monitorování projektu za úkol maximalizovat využití prostředků k splnění cílů v projektech OP LZZ⁸⁷.

Způsob podávání monitorovacích zpráv byl obdobný jako u samotné žádosti o podporu. Monitorovací zprávy byly vyplňovány v online aplikaci Benefit7 podle pokynů uvedených na internetových stránkách aplikace⁸⁸.

Informace z jednotlivých monitorovacích zpráv byly poté nahrávány do Informačního systému pro monitorování programů. Tento program sloužil ke sledování finančního hospodaření a naplňování finančních indikátorů⁸⁹.

V průběhu projektu předkládal příjemce následující tři typy monitorovacích zpráv, které se lišily vyžadovanými informacemi, ale měly podobný formát⁹⁰:

- Zpráva o zahájení realizace projektu,
- Průběžné monitorovací zprávy,

⁸⁵ (Příručka pro příjemce finanční podpory), str. 61

⁸⁶ (Příručka pro příjemce finanční podpory), str. 61

⁸⁷ (Příručka pro příjemce finanční podpory), str. 62

⁸⁸ (Příručka pro příjemce finanční podpory), str. 62

⁸⁹ (Příručka pro příjemce finanční podpory), str. 62

⁹⁰ (Příručka pro příjemce finanční podpory), str. 62

- Závěrečná monitorovací zpráva.

Dodané monitorovací zprávy musely být schváleny poskytovatelem podpory. Poskytovatel podpory mohl vyžadovat dodání dodatečných relevantních informací o realizaci projektu. Tyto informace musely být dodány do 15 dnů od vyžádání. Monitorovací zprávy musely být příjemcem podpory archivovány⁹¹.

2.3.6.1 Zpráva o zahájení realizace projektu

První monitorovací zprávou, kterou příjemce podpory podával řídicímu orgánu a zprostředkujícímu subjektu, byla Zpráva o zahájení realizace projektu. Tato zpráva se zpracovávala za první dva měsíce od zahájení projektu. Musela být dodána do 15 dnů od uplynutí prvních dvou měsíců realizace projektu. Řídicí orgán a zprostředkovatelský subjekt poté měly zpravidla 40 dní na zkontrolování této zprávy. Zpráva o zahájení realizace projektu měla podobný charakter jako následující monitorovací zprávy, ale byla menšího rozsahu a neobsahovala žádost o platbu⁹².

2.3.6.2 Průběžné monitorovací zprávy

Průběžné monitorovací zprávy byly podávány za každých šest měsíců realizace projektu, a to nejpozději jeden měsíc po skončení sledovaného období⁹³. Monitorovací zprávy mimo jiné sledovaly naplňování monitorovacích indikátorů, které žadatel uvedl v žádosti o poskytnutí podpory z OP LZZ. Monitorovací indikátory musely být sledovány v podrobnějším členění, např. podle pohlaví nebo postavení na trhu práce⁹⁴.

Před uplynutím lhůty pro podání monitorovací zprávy mohl příjemce podpory v odůvodněných případech požádat o prodloužení lhůty. Harmonogram předkládání žádostí o platbu mohl být změněn poskytovatelem podpory, a to buď již ve výzvě k předkládání žádostí anebo v Právním aktu o poskytnutí podpory.

Kontrola monitorovací zprávy je prováděna zpravidla do 40 dnů od obdržení zprávy. V případě neschválení monitorovací zprávy byla následující monitorovací zpráva podávána i za období, které bylo monitorováno v neschválené zprávě⁹⁵.

⁹¹ (Příručka pro příjemce finanční podpory), str. 63

⁹² (Příručka pro příjemce finanční podpory), str. 63

⁹³ (Příručka pro příjemce finanční podpory), str. 63

⁹⁴ (Příručka pro příjemce finanční podpory), str. 66

⁹⁵ (Příručka pro příjemce finanční podpory), str. 63

Monitorovací zprávy mohly být podávány i mimo harmonogram v podobě mimořádných monitorovacích zpráv. K tomu docházelo zpravidla v situaci, kdy příjemci podpory nestačily poskytnuté finanční prostředky do doby, kdy se dalo očekávat vyplacení další části podpory (na základě žádosti o platbu v monitorovací zprávě předložené v dalším řádném termínu)⁹⁶.

Průběžné monitorovací zprávy se podávaly pouze za období šesti celých měsíců realizace projektu. Pokud tedy řádný termín pro zpracování další průběžné monitorovací smlouvy spadal již do období po ukončení projektu, tj. projekt byl ukončen méně než šest měsíců po zahájení termínu pro zpracování předchozí monitorovací zprávy, podávala se pouze závěrečná monitorovací zpráva. Obdobná situace byla v případě, kdy mezi obdobími pro zpracování poslední průběžné monitorovací zprávy a závěrečné zprávy byl pouze jeden měsíc. V tom případě žádal příjemce podpory o možnost předložení pouze jedné monitorovací zprávy, a to za sedmiměsíční období⁹⁷.

2.3.6.3 Závěrečná monitorovací zpráva

Závěrečná monitorovací zpráva byla předkládána nejpozději dva měsíce po skončení projektu. V závěrečné monitorovací zprávě bylo informováno o realizovaných aktivitách v rámci projektu, výsledcích a celkové úspěšnosti projektu. V části Další informace o realizovatelnosti projektu bylo nutné mimo jiné uvést zhodnocení realizace klíčových aktivit, dosažené cíle projektu, souhrn aktivit v oblasti publicity, shrnutí plnění monitorovacích indikátorů a možnosti udržitelnosti projektu. V případě, že měl projekt povinnost auditu, byl potřeba externí audit provést před podáním závěrečné monitorovací zprávy (a tedy závěrečné žádosti o platbu, která byla vždy předkládána současně) a zprávu o výsledcích auditu přiložit k závěrečné zprávě⁹⁸.

2.3.7 Sebehodnocení projektu

Sebehodnocení projektu je proces, ve kterém projektový tým sám hodnotí výstupy, výsledky, účinky a dopady projektu. Projektový tým se snažil popsat, zda aktivity v rámci projektu vedly k naplnění stanovených cílů. Cílem sebehodnocení bylo

⁹⁶ (Příručka pro příjemce finanční podpory), str. 63-64

⁹⁷ (Příručka pro příjemce finanční podpory), str. 64

⁹⁸ (Příručka pro příjemce finanční podpory), str. 65

pak získat podklady pro upravení projektových aktivit tak, aby lépe odpovídaly původnímu záměru, tj. měly předpokládaný účinek na cílovou skupinu a napomáhaly k dosažení stanovených cílů. V rámci sebehodnocení se měl projektový tým zaměřit na následující aspekty:

- zda je dodržen harmonogram projektu,
- zda aktivity odpovídají potřebám cílových skupin,
- jaké jsou možnosti zlepšení řízení projektu,
- zda projekt splňuje požadavky na naplnění stanovených monitorovacích indikátorů,
- zda jsou efektivně využívány zdroje,
- zda rozšířit, pokračovat, změnit nebo zrušit některé aktivity.

Sebehodnocení bylo zpravidla prováděno v rámci projektu po etapách. Následně bylo vhodné použít nalezená zjištění pro sestavení monitorovacích zpráv a závěrečné zprávy. Sebehodnocení mohlo vést ke zlepšení kvality monitorovacích zpráv, nicméně míra provádění samotného procesu sebehodnocení nebyla hodnotící komisí kontrolována⁹⁹.

2.3.8 Kontrola projektu

Kontrola projektu je proces, při kterém je zkoumána správnost dokumentů předložených žadatelem, soulad mezi deklarovaným stavem a skutečností a také samotné provádění projektových aktivit. Rozlišujeme tři typy kontrol:

- Kontrola administrativní,
- Kontrola fyzická (na místě),
- Kontrola vzorku operací.

Administrativní kontrola probíhala v sídle poskytovatele podpory. Kontrolovány byly dokumenty dodané žadatelem nebo příjemcem podpory. K administrativní kontrole docházelo například při žádosti o vyplacení podpory, odevzdání monitorovací zprávy, nebo žádosti o změny v projektu.

Kontrola fyzická neboli kontrola na místě probíhala u příjemce podpory nebo u partnerů příjemce. Kontrola musela být ohlášena minimálně deset dní předem, ale

⁹⁹ (Příručka pro příjemce finanční podpory), str. 67

pokud ohlášení mařilo účel kontroly, bylo možné kontrolu ohlásit až na místě. Během fyzické kontroly se porovnával skutečný stav se stavem deklarovaným a kontrolovány byly se i příslušné dokumenty. Kontrolu prováděli pracovníci poskytovatele podpory a přizvané osoby. Fyzická kontrola mohla být provedena i po ukončení projektu, a to až v deseti následujících letech.

Kontrola vzorku operací podléhala podobným podmínkám jako kontrola fyzická. Kontrolu ale neprováděla pracovníci poskytovatele podpory, ale Auditní orgán¹⁰⁰.

¹⁰⁰ (Přiručka pro příjemce finanční podpory), str. 68-69

3 Praktická část

Výroba oceli je obor, jehož tradice sahá hluboko do minulosti. Stejně jako jiná odvětví prošla výroba oceli velmi výraznou změnou od malovýroby k masové produkci. V současnosti je ocel s celosvětovým objemem výroby 750 miliónů tun ročně druhým nejmasověji vyráběným výrobkem po cementu¹⁰¹.

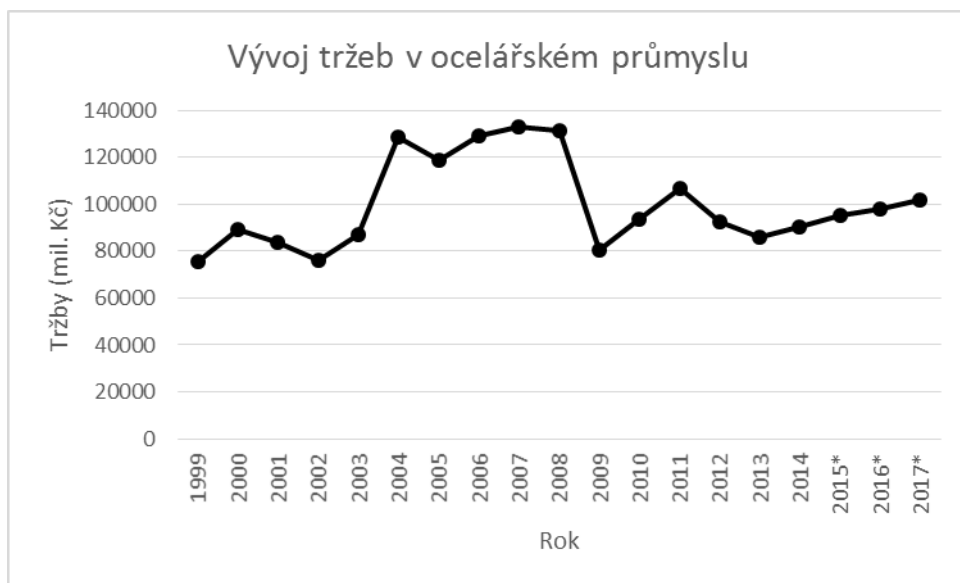
Ocelářský průmysl byl výrazně zasažen ekonomickou krizí v roce 2008. Jak je vidět na Obr. 1, celkové tržby v odvětví v ČR poklesly z cca 130 miliard Kč v roce 2008 na zhruba 80 miliard Kč v roce 2009. Na Obr. 2 je ukázáno, že ekonomická krize v roce 2008 výrazně ovlivnila i počet pracovníků v hutnickém průmyslu. Ačkoli v posledních letech počet zaměstnanců pracujících v sektoru výroby oceli každoročně klesá, mezi lety 2008 a 2009 je patrný větší pokles než v obdobích předchozích. Na druhé straně je dobré zmínit, že po roce 2009 se míra poklesu vrátila zhruba na úroveň před rokem 2008 a do budoucna by množství zaměstnanců mělo být téměř konstantní. Na Obr. 3 je pak patrné, že ekonomická krize způsobila výrazný pokles průměrného výdělku v ocelářském průmyslu mezi lety 2008 a 2009. V současnosti průměrný výdělek ale roste.

Příčin klesajícího počtu zaměstnanců v ocelářském průmyslu je několik. Hlavním důvodem je snižování poptávky po oceli. Dalším, v současnosti již méně významným důvodem k poklesu zaměstnanců pak bylo, že v minulosti se věnovaly prostředky hlavně na rozšiřování výroby a nezbývaly tak již zdroje na modernizaci a restrukturalizaci technologií a výrobového sortimentu¹⁰². Zařízení tudíž byla zastaralá a málo produktivní, docházelo tedy k rušení nebo omezování zastaralých kapacit výroby. Vzhledem k poklesu poptávky po oceli pak tato zařízení nebyla ničím nahrazována.

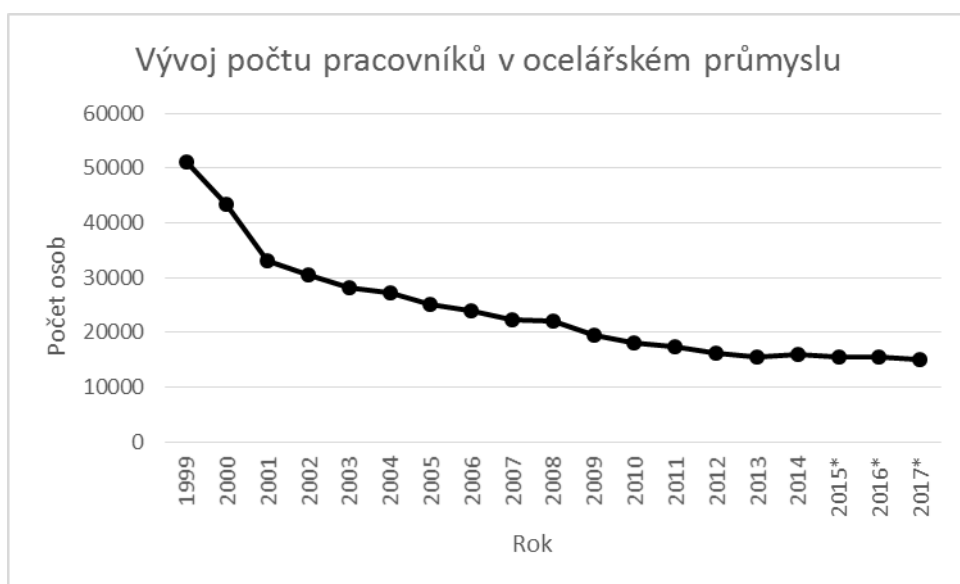
V devadesátých letech mělo na pokles zaměstnanců také vliv, že hutnické společnosti zaměstnávaly pracovníky nejen na hlavní činnost výroby, ale také v přidružených sociálních službách, které se týkaly například následujících oblastí: podniková rekreace, zájmová činnost, učňovská a školicí střediska a bytové hospodářství. V rámci přípravy na privatizaci výrobních jednotek pak docházelo k rušení nebo oddělování nevýrobních

¹⁰¹ <http://www.hz.cz/cz/historie-ocelarstvi>, 7. 12. 2015

¹⁰² <http://www.hz.cz/cz/historie-ocelarstvi>, 7. 12. 2015



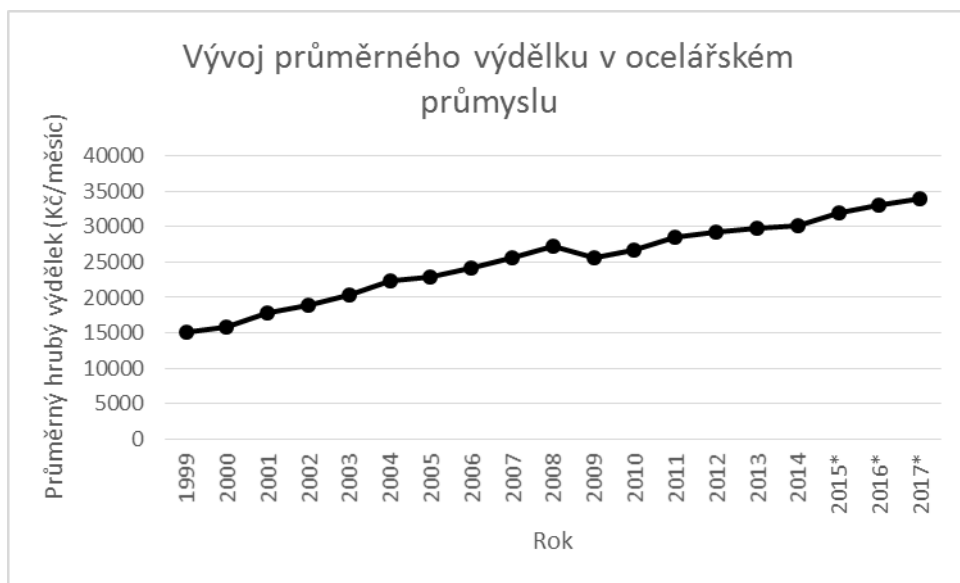
Obr. 1 Vývoj tržeb v ocelářském průmyslu v ČR v období 1999-2017. V letech 2015-2017 se jedná o odhad. Převzato z ¹⁰³



Obr. 2 Vývoj počtu pracovníků v ocelářském průmyslu v ČR v období 2009-2017. Pro roky 2015-2017 se jedná o odhad. Převzato z. ¹⁰⁴.

¹⁰³ (Svoboda, 2015), Příloha č. 1

¹⁰⁴ (Svoboda, 2015), Příloha č. 1



Obr. 3 Vývoj průměrného výdělku v ocelářském průmyslu v ČR v období 2009-2017. Pro roky 2015-2017 se jedná o odhad. Převzato z ¹⁰⁵.

a obslužných divizí¹⁰⁶. Tento důvod nicméně od začátku devadesátých let ustoupil do pozadí.

Snížení počtu zaměstnanců v důsledku poklesu poptávky je spojeno se sociálními dopady. Zvyšuje se nezaměstnanost a s ní spojené nároky na sociální dávky. Pro snížení těchto negativních vlivů je v mnoha případech vhodné začít se zvyšováním kvalifikace zaměstnanců. Zaměstnanci se zvýšenou kvalifikací pak mohou být v případě rušení jejich současné pozice přeřazeni na pozici jinou nebo v případě, že se žádná jiná vhodná pozice v podniku nenachází, jsou proškolení zaměstnanci schopni lepšího uplatnění na pracovním trhu.

Po vypuknutí finanční krize v roce 2008 došlo k tak výraznému snížení poptávky po oceli, že některé hutnické podniky byly nuceny nechat své zaměstnance doma se 60 % původní mzdy, tedy v tzv. částečné nezaměstnanosti. Navíc Česká republika se na rozdíl od Německa odmítla na financování částečné nezaměstnanosti podílet. Organizace sdružující podniky v hutnickém průmyslu se proto v roce 2009 rozhodla požádat o dotaci z evropských fondů na zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Čerpáním peněz a zvyšováním kvalifikace se zastřešující organizace snažila udržet stávající zaměstnanost a zamezit velkým otřesům v odvětví. Výhodou pro zaměstnavatele byla

¹⁰⁵ (Svoboda, 2015), Příloha č.1

¹⁰⁶ <http://www.hz.cz/cz/zamestnanost>, 7. 12. 2015

úspora nákladů a využití dočasně nezaměstnaných. Pro zaměstnance pak byla lákavá možnost rekvalifikace a zvýšení šance na pracovním trhu v případě propuštění.

3.1 Představení Odvětvového svazu hutnictví železa

V popisovaném případě byl příjemcem dotace Odvětvový svaz hutnictví železa (OSHŽ). Jelikož OSHŽ je neodmyslitelně spjat s akciovou společností Hutnictví železa, a.s. (HŽ), budou zde představeny oba subjekty. Propojení společností je velmi těsné, OSHŽ například nemá žádné vlastní zaměstnance a svou činnost vykonává prostřednictvím zaměstnanců HŽ, a.s., kteří jsou smluvně najímáni. Mezi oběma společnostmi existuje tzv. „personální unie“ ve smyslu, že dvě funkce jsou vykonávány jednou osobou.

Odvětvový svaz hutnictví železa byl založen 22. 3. 1993 jako právnická osoba a je velmi úzce spjat se společností Hutnictví železa, a.s. Členství ve svazu je otevřené všem, kdo projeví zájem a splňují podmínky stanov¹⁰⁷. Původně byly členové svazu OSHŽ totožní s akcionáři HŽ, a.s. z ČR. V současnosti se ale obsazení liší, proto zde uvádím zvláště organizace zapojené v OSHŽ a zvláště v HŽ, a.s. Členy oborového svazu jsou následující organizace:

- TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a.s.,
- ArcelorMittal Ostrava, a.s.,
- VÍTKOVICE STEEL, a.s.,
- ArcelorMittal Frýdek-Místek, a.s.,
- VÚHŽ, a.s.,
- Hutnictví železa, a.s.,
- Feron, a.s.,
- ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s.,
- Vítkovické slévárny spol. s r.o.,
- SANDVIK CHOMUTOV PRECISION TUBES spol. s r.o.,
- VÍTKOVICE, a.s.,
- Z-Group Steel Holding, a.s.¹⁰⁸.

¹⁰⁷ <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/odvetvovy-svaz-hutnictvi-zeleza-12195.html>,

11. 11. 2015

¹⁰⁸ <http://www.hz.cz/cz/seznam-clenu>, 11. 11. 2015

OSHŽ vystupuje jako živnostenské společenstvo ve vztahu k Svazu průmyslu a dopravy ČR, Hospodářské komoře ČR a dále k orgánům státní správy. Liší se tím od HŽ, a.s., které hlavně zpracovává informace a provádí analytickou činnost¹⁰⁹.

Hutnictví železa, a.s. je ocelářská asociace sdružující podniky působící v České republice a na Slovensku. Byla založena 31. 12. 1992 v Praze převedením původní organizace Hutnictví železa, společný podnik¹¹⁰. Historie společnosti sahá až do roku 1968, kdy činnost českých a slovenských podniků hutnictví železa začala být koordinována Generálním ředitelstvím hutnictví železa se sídlem v Praze. To bylo zrušeno 1. 7. 1989 a vznikl Sdružený podnik hutnictví železa jako právnická osoba se statutem „jiná socialistická organizace“. Z něj byla poté 24. 10. 1992 vytvořena již zmíněná organizace Hutnictví železa, společný podnik¹¹¹.

Společnost HŽ, a.s. vlastní následujících 15 akcionářů:

- TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a.s.,
- ArcelorMittal Ostrava, a.s.,
- U.S.Steel Košice, s.r.o.,
- VÍTKOVICE STEEL, a.s.,
- OFZ, a.s.,
- ArcelorMittal Frýdek-Místek, a.s.,
- Železiarne Podbrezová, a.s.,
- HUTNÍ PROJEKT OSTRAVA, a.s.,
- VÚHŽ, a.s.,
- Společenství průmyslových podniků Moravy a Slezska,
- ŽDB GROUP, a.s.,
- Kerametal, a.s.,
- ŽELEZÁRNY Hrádek, a.s.,
- FERROMET, a.s.,

¹⁰⁹ <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/odvetvovy-svaz-hutnictvi-zeleza-12195.html>,
11. 11. 2015

¹¹⁰ <http://www.hz.cz/cz/zakladni-informace>, 15. 8. 2015

¹¹¹ <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/odvetvovy-svaz-hutnictvi-zeleza-12195.html>,
11. 11. 2015

- ŽELEZÁRNY VESELÍ, a.s.¹¹².

V roce 2014 bylo v hutnických společnostech, které působí na území ČR, zaměstnáno přes 14 000 osob¹¹³. Společnosti ArcelorMittal, Třinecké železářny a.s. a Vítkovice Steel, a.s. dominovali hutnickému trhu v ČR, neboť zaměstnávaly více než čtyři pětiny z celkového počtu zaměstnanců¹¹⁴.

HŽ, a.s. je členem Svazu průmyslu a dopravy ČR, Hospodářské komory ČR, International Iron and Steel Institute Brusel (IISI), EUROFER Brusel a European Steel Tube Association Boulogne Billancourt¹¹⁵.

Společnost se zaměřuje hlavně na poradenskou a analytickou činnost a na systémová řešení závažných problémů v hutnictví. Jedná se tedy o servisní organizaci usilující mimo jiné o zlepšení spolupráce v rámci hutního průmyslu v ČR a stejně tak o zlepšení kooperace hutnického sektoru s obdobnými sektory v rámci EU¹¹⁶. V 90. letech společnost také napomáhala přechodu ocelářského průmyslu do tržního prostředí a sbližování zapojených společností s ocelářstvím v zahraničí. Svou informační, koordinační a lobbistickou činnost provádí společnost nejen vzhledem ke svým akcionářům, ale i ke státní správě¹¹⁷.

Analytické služby HŽ, a.s. využívá nejen vrcholové vedení akcionářských podniků, ale také další oddělení jako například oddělení ekonomická, technická, marketingová nebo ekologická. HŽ, a.s. například provádí pro své akcionáře marketingové průzkumy a studie. Své analytické a poradenské služby HŽ, a.s. poskytuje také státní správě, k jejím klientům patřily například Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR a Ministerstvo hospodářství SR. V době sladování legislativy s EU probíhala

¹¹² <http://www.hz.cz/cz/akcionari-hz-a-s>, 15. 8. 2015

¹¹³ <http://www.financninoviny.cz/zpravy/ocelarstvi-v-cr-poroste-zbrzdi-ho-zavreni-ocelarny-v-ostrave/1218243>, 18. 10. 2015

¹¹⁴ https://www.vse.cz/vskp/34928_stategicka_analyza__spolecnosti_arcelormittal__ostrava_as, 29. 10. 2015

¹¹⁵ <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/odvetvovy-svaz-hutnictvi-zeleza-12195.html>, 11. 11. 2015

¹¹⁶ <http://www.hz.cz/cz/zakladni-informace>, 15. 8. 2015

¹¹⁷ <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/odvetvovy-svaz-hutnictvi-zeleza-12195.html>, 11. 11. 2015

jednání také s Úřadem pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví a také s Ministerstvem životního prostředí ČR, se Státním úřadem pro jadernou bezpečnost a s Parlamentem ČR. HŽ, a.s. dále spolupracuje se statistickými úřady ČR a SR, Evropskou hospodářskou komisí Organizace Spojených národů a Světovou ocelářskou asociací. HŽ, a.s. může díky těmto spolupracím poskytovat svým akcionářům aktuální informace o hutnictví jak v ČR, tak v zahraničí¹¹⁸.

V době založení měla dozorčí rada HŽ, a.s. osm členů, z toho tři byli manažeři akciové společnosti a zbylých pět byli generální ředitelé největších hutních podniků České a Slovenské republiky. V představenstvu byli dva generální ředitelé dalších významných hutnických podniků a dva zástupci volení zaměstnanci. V současnosti má dozorčí rada 6 členů a představenstvo členy tři¹¹⁹.

Hlavními úkoly společnosti na období 2014-2017 je:

- nepřipustit uplatnění takové ekologické legislativy, která by přinesla ohrožení životaschopnosti a nerovné podmínky,
- realizovat investice, které budou odstraňovat nepříznivé vlivy na životní prostředí,
- podporovat projekty výzkumu, vývoje, inovací a jejich realizaci,
- vytvářet pracovní příležitosti a zvyšovat odbornost technického a řemeslného vzdělávání,
- racionálně řešit sociálně zaměstnanecké otázky¹²⁰.

3.1.1 Základní údaje dle obchodního rejstříku

Vzhledem k velké provázanosti příjemce dotace Odvětvového svazu hutnictví železa a servisní organizace Hutnictví železa a.s. zde uvedu informace pro obě společnosti.

¹¹⁸ <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/odvetvovy-svaz-hutnictvi-zeleza-12195.html>,
11. 11. 2015

¹¹⁹ <http://www.hz.cz/cz/zakladni-informace>, 15. 8. 2015

¹²⁰ <http://www.hz.cz/cz/predikce-vyvoje-ocelarskeho-prumyslu-na-obdobi-2014-az-2017>,
28. 10. 2015

Název subjektu: Odvětvový svaz hutnictví železa

Právní forma: Odborová organizace a organizace zaměstnavatelů

IČO: 49276557

Sídlo: Krátká 39, Praha 10 Strašnice

Den vzniku: 22. 3. 1993

Den zápisu: 1. 1. 2014¹²¹

Název subjektu: Hutnictví železa, a.s.

Právní forma: Akciová společnost

IČO: 47115998

Sídlo: Krátká 39, Praha 10 Strašnice

Den zápisu: 31. 12 1992

Základní kapitál: 41 826 000 Kč

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.¹²²

3.1.2 PEST analýza

PEST analýza se zabývá popisem vnějšího prostředí, a to konkrétně z hlediska politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického. Analýza zohledňuje vliv jednotlivých faktorů na vývoj organizace a také proměnlivost faktorů v čase. Jelikož je faktorů vnějšího prostředí velké množství, zaměřuji se pouze na ty s největším současným nebo předpokládaným budoucím vlivem¹²³.

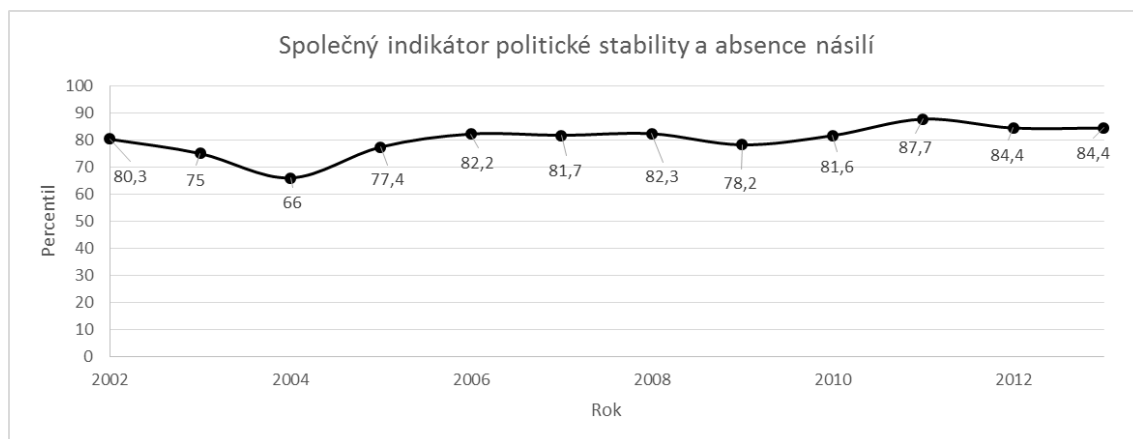
3.1.2.1 Politicko-právní prostředí

Společnost HŽ, a.s. a OSHŽ podléhají zákonům, normám a jiným nařízením platným v ČR. Tyto zákony jsou stejně jako daňový systém každý rok vládou upravovány. V roce 2015 byla základní daňová sazba 21 % a snížená daňová sazba

¹²¹ <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=741493&typ=PLATNY>,
11. 11. 2015

¹²² <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=60184&typ=PLATNY>,
15. 8. 2015

¹²³ (Veber, a další, 2005), str. 432



Obr. 4 Společný indikátor politické stability a absence násilí v ČR. Převzato z ¹²⁴

týkající se například základních potravin 15 %¹²⁵. V roce 2015 byla také zavedena druhá snížená daňová sazba ve výši 10 % vztahující se například na knihy a kojeneckou výživu¹²⁶. V předchozích deseti letech byly hodnoty základní a snížené daňové sazby následující: 2005-2007 19 % a 5 %, 2008-2009 19 % a 9 %, 2010-2011 20 % a 10 %, 2012 20 % a 14 %, 2013-2014 21 % a 15 %¹²⁷. Dá se očekávat, že k výraznější změně daně z přidané hodnoty v následujících letech nedojde.

Společnosti Hutnictví železa, a.s. se ale více než DPH dotýká daň z příjmu právnických osob (známá též jako korporátní daň). V roce 1999 byla tato daň 35 % a od té doby až do roku 2010 postupně klesala až na hodnotu 19 %, která se od té doby nezměnila¹²⁸.

Politická situace v ČR se dá považovat za stabilní. Indikátor politické stability a absence násilí dostupný na stránkách Světové banky ukazují, že ČR se v letech 2012 a 2013 umístila v 84. percentilu, tj. její politická situace je stabilnější než v 84 % sledovaných zemích.

Regulace zahraničního obchodu probíhá v rámci celní unie platné pro všechny členské země EU. Dovozy a vývozy z a do třetích zemí jsou regulovány podle

¹²⁴ <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#countryReports>, 30. 8. 2015

¹²⁵ <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-235-2004-sb-o-dani-z-pridane-hodnoty/uplne/#p-47>, 30. 8. 2015

¹²⁶ <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235#prilohy>, 30. 8. 2015

¹²⁷ (Skalická, 2014),

¹²⁸ <http://www.danarionline.cz/sazby--vzory--tabulky/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>, 28. 10. 2015

jednotných úprav obchodních vztahů¹²⁹. S řadou třetích zemí má EU uzavřeny tzv. preferenční dohody, které společný obchod výrazně usnadňují¹³⁰.

Důležitým politickým faktorem je charakter místní sociální politiky. Sociální politika ČR se nejvíce podobá redistributivnímu modelu s dominantní rolí státu. V tomto modelu jsou zapojeni všichni občané bez ohledu na jejich sociální potřeby. V sociální politice ČR hrají důležitou roli stát a jeho orgány, zaměstnavatelé, zaměstnavatelské, zaměstnanecké a odborové orgány, občané, domácnosti a další subjekty. Ačkoli v sociální politice ČR vzrůstá vliv nestátních organizací, stále je zřejmá původní podoba z 90. let založená na téměř výhradním monopolu státu¹³¹.

Z hlediska tématu diplomové práce je z oblasti sociální politiky nejdůležitější politika zaměstnanosti. V politice zaměstnanosti využívá stát hlavně následující nástroje aktivní politiky zaměstnanosti:

- rekvalifikace,
- investiční pobídky,
- veřejně prospěšné práce,
- společensky účelná pracovní místa,
- příspěvek na zapracování¹³².

3.1.2.2 Ekonomické prostředí

Pro stanovení výkonnosti ekonomiky se používá hrubý domácí produkt (HDP). HDP je definován jako hodnota statků a služeb vytvořených v daném období na určitém území¹³³. Vývoj HDP je zobrazen v **Obr. 5**. HDP byl v tomto případě počítán výrobní metodou, tj. jako součet hrubé přidané hodnoty jednotlivých odvětví a sektorů a jednotlivých daní na produkty¹³⁴. Z Obr. 5 je zřejmé, že trend vývoje HDP je rostoucí s poklesem v roce 2009, což lze považovat za důsledek celosvětové krize. V roce 2014 je vidět výraznější nárůst oproti předchozím obdobím, který lze vysvětlit opětovným

¹²⁹ <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/spolecna-obchodni-politika-eu.html>, 30. 8. 2015

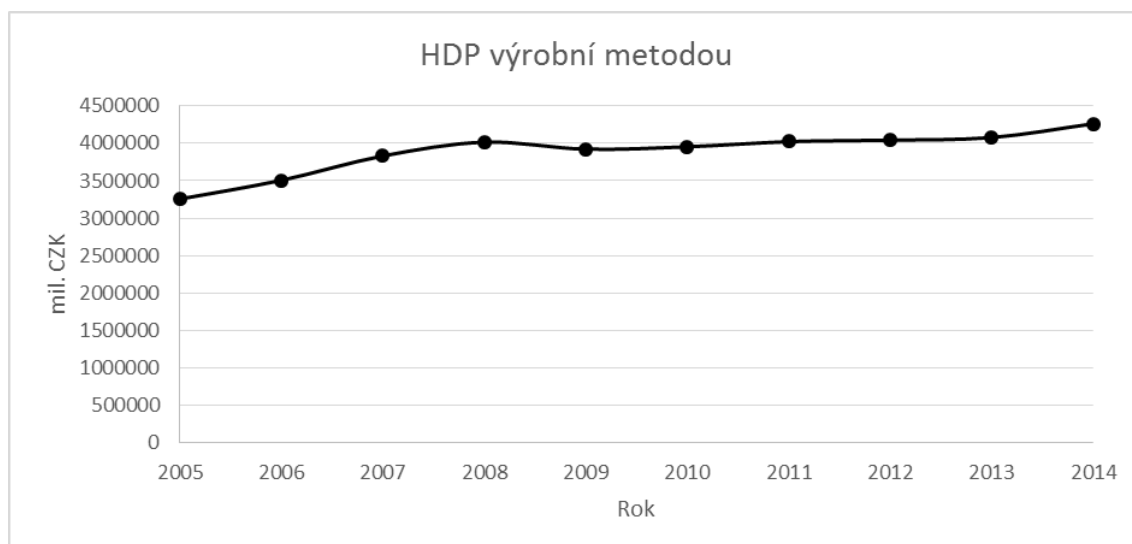
¹³⁰ <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/preferencni-obchodni-vztahy-eu-se-tretimizememi-62940.html>, 30. 8. 2015

¹³¹ <http://granty.vrsers.cz/dokument/Socialni%20politika.pdf>, 17. 9. 2015

¹³² <https://portal.mpsv.cz/sz/zamest/dotace/apz>, 17. 9. 2015

¹³³ http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.makroek_prod, 21. 9. 2015

¹³⁴ http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.makroek_prod, 21. 9. 2015



Obr. 5 HDP ČR výrobní metodou pro období 2005 až 2014. Převzato z ¹³⁵

nastartováním české ekonomiky. Prognózy České národní banky (ČNB) předpokládají pokračování tohoto trendu s meziročními nárůsty HDP o 3,8 % v roce 2015 a dále pak 2,8 % v letech 2016 a 2017¹³⁶.

Při uvažování hospodářského cyklu zahrnujícího fáze expanze, vrcholu, krize a sedla ¹³⁷, lze říci, že se ČR se v roce 2009 nacházela ve fázi krize a v letech 2010 a 2013 ve fázi sedla (stagnace). V roce 2014 pak nastalo oživení a počátek fáze expanze, která je předpovídaná i do dalších let. Oživení v roce 2014 bylo částečně způsobeno zásahem ČNB v listopadu 2013, který vedl k oslabení koruny¹³⁸. Tento krok zlepšil podmínky pro české exportéry, což se projevilo na růstu HDP.

Vývoj kurzu koruny k euru je zobrazen na obrázku Obr. 6. Je zde vidět nárůst po zásahu ČNB v závěru roku 2013. Od té doby ČNB stále trvá na svém závazku provádět intervence pro oslabení koruny tak, aby se směnný kurz pohyboval poblíž hladiny 27 Kč za euro. Toto opatření plánuje ČNB dodržovat do konce roku 2016. Na jaře 2017 by pak měl nastat návrat ke standardnímu režimu měnové politiky¹³⁹.

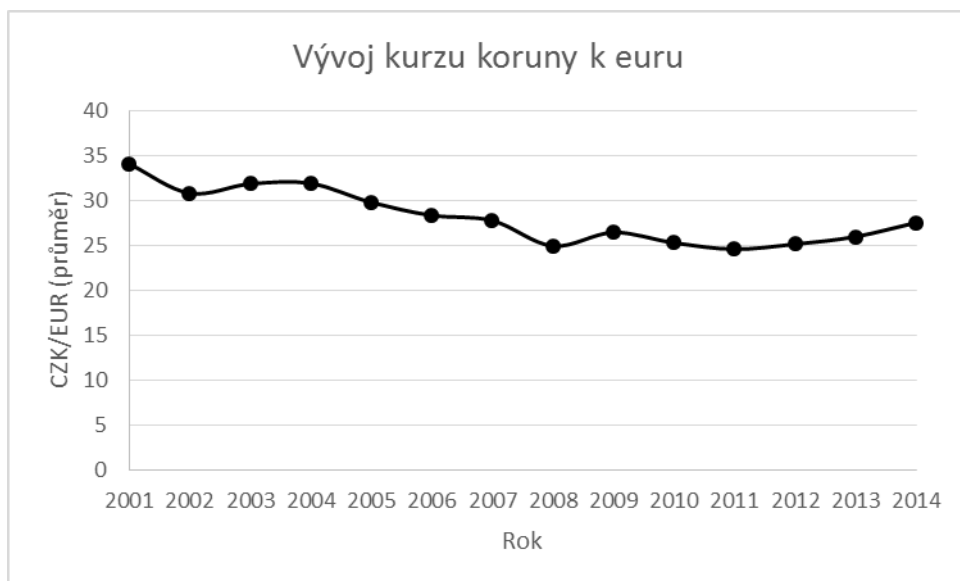
¹³⁵ <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presmsocas>, 21. 9. 2015

¹³⁶ https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza, 21. 9. 2015

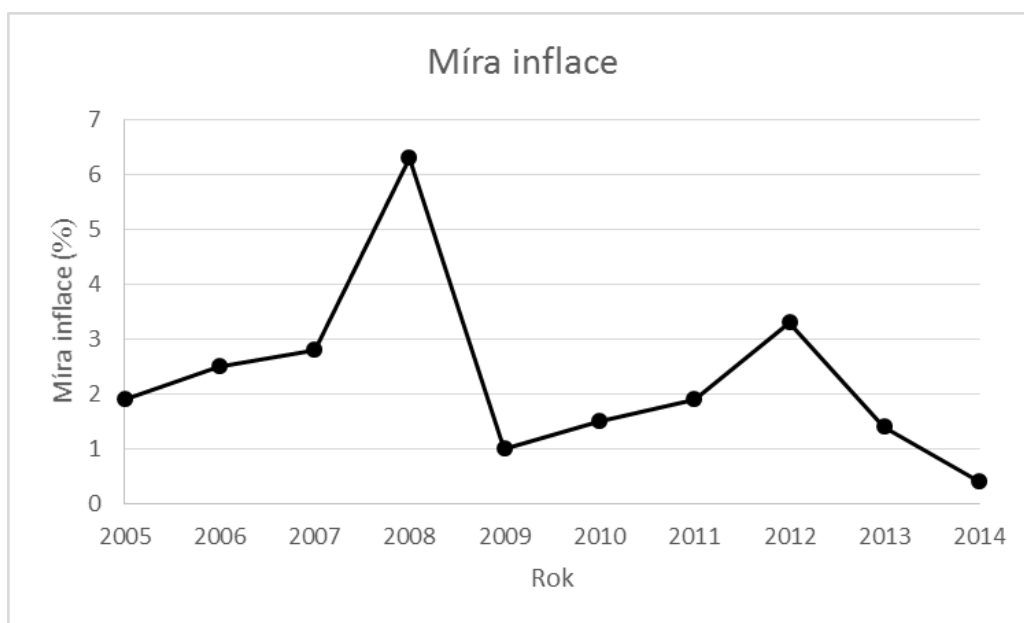
¹³⁷ http://www.ceed.cz/makroekonomie/50_hospodarsky_cyklus.htm, 21. 9. 2015

¹³⁸ https://www.cnb.cz/cs/faq/menovy_kurz_jako_nastroj_menove_politiky.html, 21. 9. 2015

¹³⁹ https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2015/150924_prohlaseni.html,



Obr. 6 Vývoj kurzu české koruny k euru pro období 2001 až 2014. Převzato z ¹⁴⁰



Obr. 7 Vývoj míry inflace v ČR v letech 2005- 2014. Převzato z¹⁴¹

¹⁴⁰ <http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/statistiky/kurzy-czk/>, 29. 10. 2015

¹⁴¹ https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace, 26. 12. 2015



Obr. 8 Vývoj míry nezaměstnanosti ČR. Převzato z .¹⁴².

Úrokové sazby komerčních bankovních ústavů se vyvíjí od úrokové sazby České národní banky. V současné době je 2T repo sazba (dvoutýdenní repo operace) 0,05 %, přičemž tato sazba je v platnosti od 2. 11. 2012. Od stejného data platí i diskontní sazba ve stejné výši 0,05 % a také lombardní sazba 0,25 %¹⁴³.

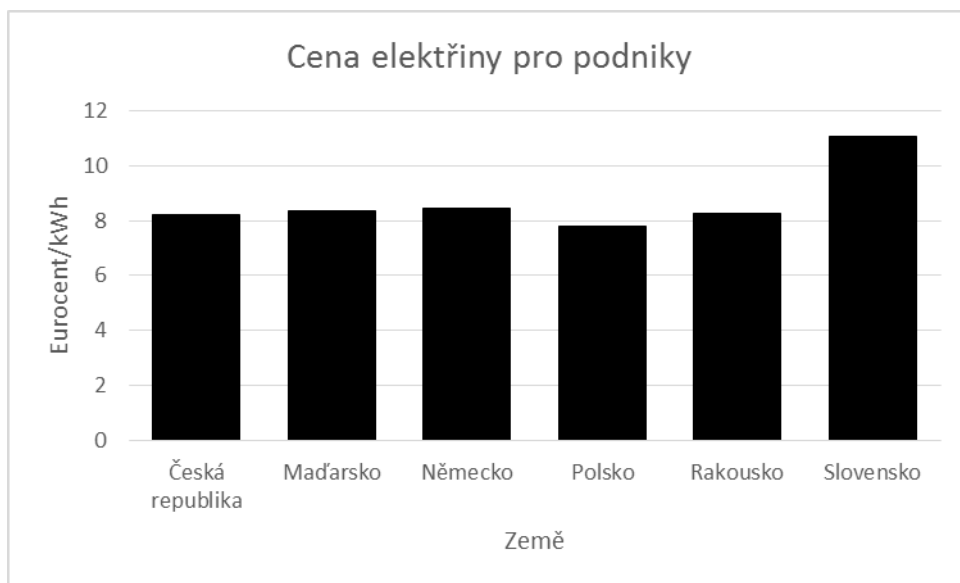
Vývoj míry inflace je zobrazen v Obr. 7. V roce 2008 došlo k výraznému nárůstu, což bylo pravděpodobně způsobeno finanční krizí. K dalšímu menšímu nárůstu došlo v roce 2012.

Obecná míra nezaměstnanosti je podle metodiky, kterou používá Český statistický úřad, definována jako poměr nezaměstnaných ve věku 15-64 k celkové pracovní síle, tj. součtu zaměstnaných i nezaměstnaných¹⁴⁴. Vývoj je zobrazen na Obr. 8. Do roku 2008 nezaměstnanost klesala, v roce 2009 se ale projevil výrazný nárůst pravděpodobně způsobený finanční krizí. Od roku 2011 nezaměstnanost opět klesala s mírným nárůstem v roce 2012. V současnosti je trend klesající.

¹⁴² <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2015-1viwzidofb>, 1. 10. 2015

¹⁴³ http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/, 21. 9. 2015

¹⁴⁴ <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2015-1viwzidofb>, 1. 10. 2015



Obr. 9 Porovnání ceny elektřiny pro podniky v České republice a v ostatních zemích regionu. Převzato z ¹⁴⁵

Na Obr. 9 je zobrazeno porovnání ceny elektřiny pro podniky v České republice a v okolních zemích regionu¹⁴⁶. Cena elektřiny je v České republice srovnatelná s ostatními zeměmi regionu s výjimkou Slovenska, kde je více jak o čtvrtinu vyšší. Nižší než v ČR je pak pouze v Polsku, ale rozdíl činí pouze cca 5 %.

V této části PEST analýzy jsou také zmiňovány faktory ekologické. Z hlediska ekologických omezení se hutnického průmyslu týkají hlavně regulace z oblasti čistoty ovzduší. Je potřeba zohledňovat Kjótský protokol a s ním související regulace (emisní povolenky) i se stále se zvyšujícími nároky na čistotu ovzduší z hlediska prašnosti. Na ekologizaci výroby věnovaly hutnické podniky v posledních deseti letech částky v řádech miliard korun¹⁴⁷.

3.1.2.3 Sociální prostředí

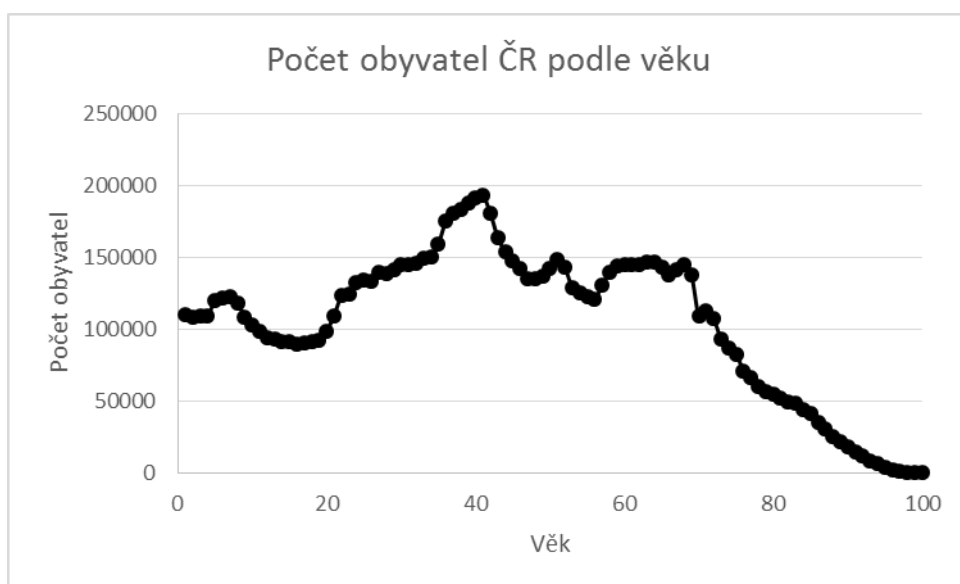
Na Obr. 10 je zobrazeno rozložení obyvatelstva podle věku¹⁴⁸. Je zde vidět vyšší počet obyvatel ve věku okolo 40 let, tj. tzv. generace Husákových dětí. Dále je zde také výrazná skupina obyvatel ve věku 52-53 let a také osob nad 58 let. Z grafu je zřejmé,

¹⁴⁵ <http://www.cenyenergie.cz/cena-elektřiny-v-evrope/#/promo-ele>, 1. 10. 2015

¹⁴⁶ <http://www.cenyenergie.cz/cena-elektřiny-v-evrope/#/promo-ele>, 1. 10. 2015

¹⁴⁷ <http://zpravy.e15.cz/domaci/udalosti/emise-v-cesku-klesly-o-tretinu-tempo-je-nedostatecne-namitaji-ekologove-1163113>, 28. 10. 2015

¹⁴⁸ <https://www.czso.cz/csu/czso/demograficka-rocenka-ceske-republiky-2014>, 1. 10. 2015



Obr. 10 Rozložení obyvatelstva ČR podle věku v roce 2014. Převzato z .¹⁴⁹

že česká populace stárne, tj. zvyšuje se podíl starších osob, a bude tedy třeba vyšší zatížení pracující části obyvatelstva pro udržení současného sociálního systému.

Mobilita obyvatelstva se po roce 2000 změnila. Lidé se již nestěhují do měst, ale do příměstských lokalit, kde mají dobrou dostupnost do Prahy a zároveň čisté prostředí. Největší nárůst obyvatel je zaznamenáván ve Středočeském kraji, zatímco nejmenší ve Zlínském kraji¹⁵⁰.

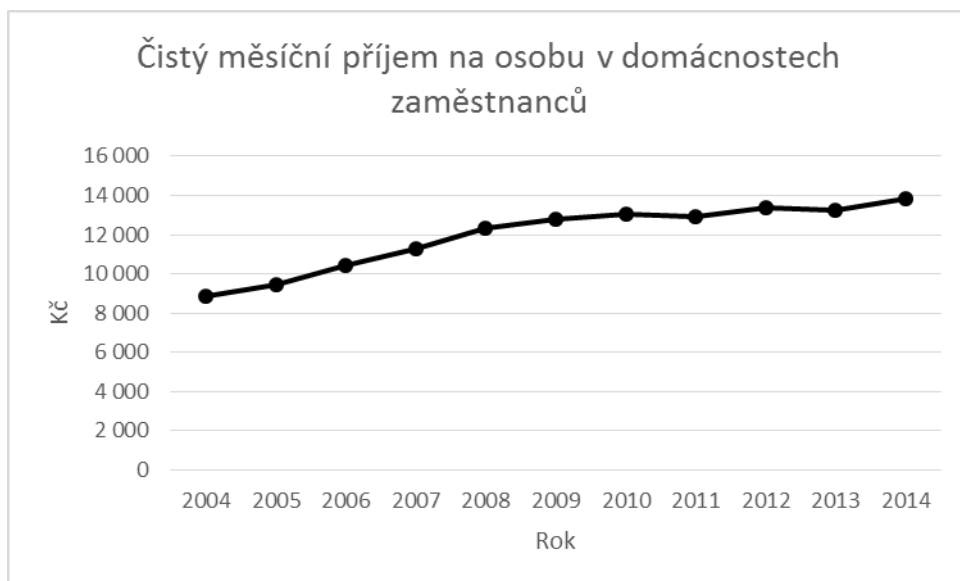
Jedním z ukazatelů vývoje životní úrovně v ČR je čistý měsíční příjem na osobu v domácnostech zaměstnanců (Obr. 11)¹⁵¹. Je zde patrný relativně strmý nárůst až do roku 2009, který byl poznamenán finanční krizí. Poté čistý měsíční příjem rostl jen pozvolna, případně dokonce klesal. Nicméně se dá říci, že je zde patrný rostoucí trend.

Obr. 12 zobrazuje průměrný počet pracovních hodin při plném úvazku v ČR. Je zde vidět klesající trend, kdy z více jak 43 hodin v roce 2003 došlo k poklesu na méně jak 42 hodin v roce 2014. Jelikož je oficiální pracovní týden 40 hodin, byl pokles nejspíš způsoben snížením placených a neplacených přesčasů.

¹⁴⁹ <https://www.czso.cz/csu/czso/demograficka-rocenka-ceske-republiky-2014>, 1.10.2015

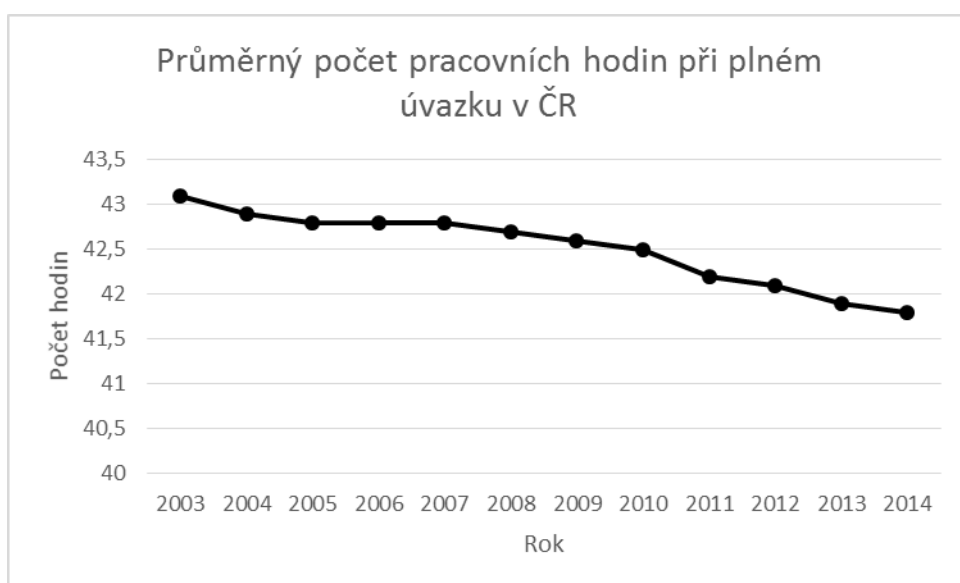
¹⁵⁰ <http://www.regionalnirozvoj.cz/index.php/164.html>, 1.10.2015

¹⁵¹ http://www.mpsv.cz/files/clanky/21702/MPSV_CJ_150ks_tisk.pdf, 1.10.2015



Obr. 11 Vývoj čistého měsíčního příjmu na osobu v domácnostech zaměstnanců v ČR. Převzato

z.¹⁵²

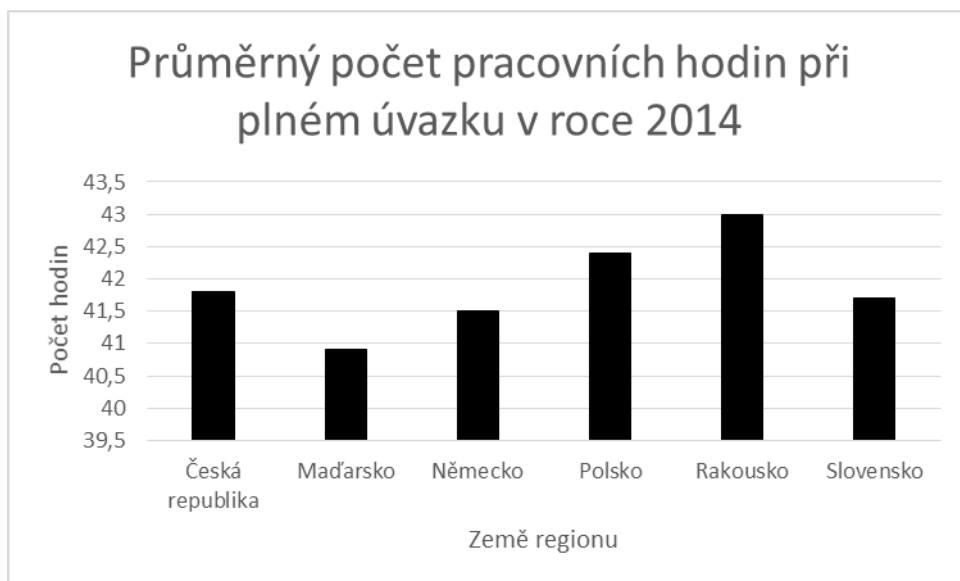


Obr. 12 Vývoj počtu pracovních hodin při plném úvazku v ČR. Započítané hodiny zahrnují hodiny, které člověk normálně pracuje včetně placených i neplacených přesčasů. Vyloučena je doba nutná k dojezdu na a z pracoviště a přestávka na oběd. Převzato z¹⁵³.

¹⁵² http://www.mpsv.cz/files/clanky/21702/MPSV_CJ_150ks_tisk.pdf, 1. 10. 2015

¹⁵³

<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=0&pcode=tps00071&language=en>, 3. 10. 2015



Obr. 13 Vývoj počtu pracovních hodin při plném úvazku v roce 2014 v ČR a v dalších státech regionu. Započítané hodiny zahrnují hodiny, které člověk normálně pracuje včetně placených i neplacených přesčasů. Vyloučena je doba nutná k dojezdu na a z pracoviště a přestávka na oběd. Převzato z¹⁵⁴.

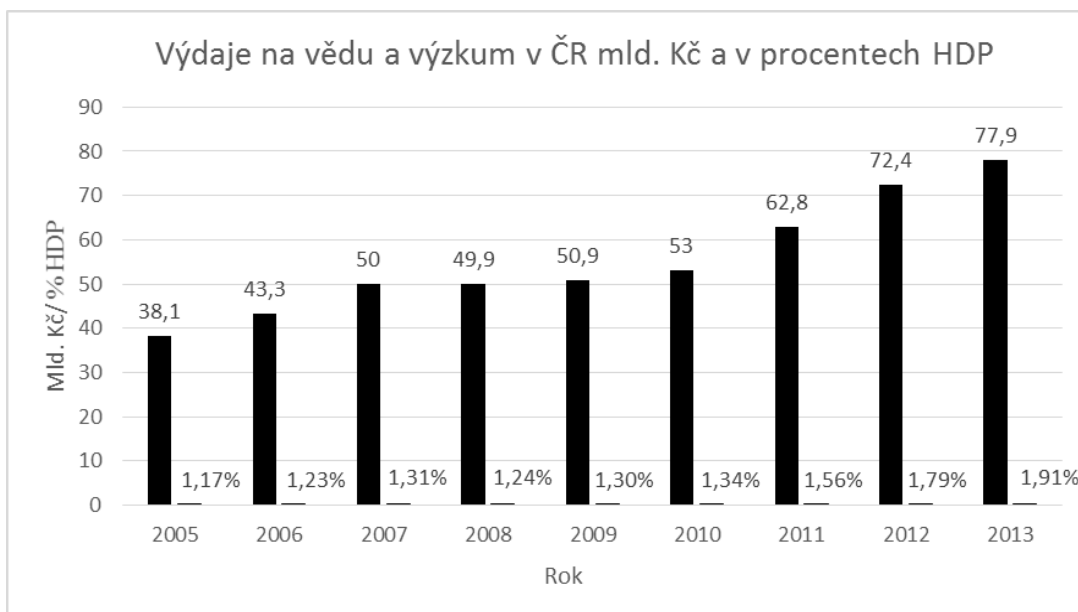
Na Obr. 13 je zobrazeno porovnání průměrného počtu pracovních hodin v roce 2014 v zemích regionu. V ČR je počet hodin vyšší než v Maďarsku, Německu a Slovensku, ale nižší než v Polsku a Rakousku.

3.1.2.4 Technologické prostředí

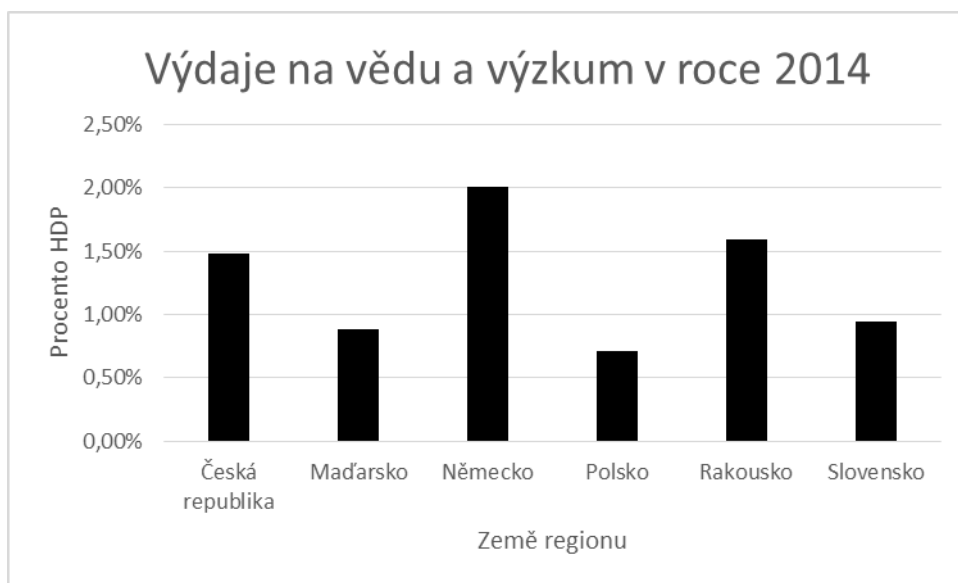
Z Obr. 14 je zřejmé, že vládní výdaje na vědu a výzkum stabilně rostou, zvyšují se nejen v absolutní hodnotě, ale i jako procento HDP. Nicméně z Obr. 15 je zřejmé, že výdaje ČR na vědu a výzkum nedosahují úrovně Německa a Rakouska, ale jsou vyšší než v Maďarsku, Slovensku a Polsku.

¹⁵⁴

<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=0&pcode=tps00071&language=en>, 3. 10. 2015



Obr. 14 Vládní výdaje na výzkum a vývoj v období 2005-2013 v ČR. Převzato z ¹⁵⁵



Obr. 15 Vládní výdaje na výzkum a vývoj v roce 2014 jako procento HDP dané země. Pro všechny země se jedná o provizorní data, navíc v případě Rakouska je tato veličina definována jinak než u ostatních zemí. Převzato z ¹⁵⁶.

¹⁵⁵ https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_vyzkumu_a_vyvoje, 3. 10. 2015

¹⁵⁶

<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsc00007&plugin=1>, 3. 10. 2015

Obecně se dá říci, že v ČR je kvalitní vědecké zázemí a špičkoví odborníci, ale problém souvisí s aplikovaným výzkumem. V oblasti aplikovaného výzkumu je špatná spolupráce s průmyslem, což se projevuje například tím, že pouze 11 % výsledků je z oblasti aplikovaného výzkumu. Je tedy zapotřebí prohloubit spolupráci s průmyslem, což by mělo vést k více finančním prostředkům ze soukromého sektoru a k výsledkům, které zvýší konkurenceschopnost ČR. Nárůst prostředků ze soukromého sektoru je zvláště důležitý vzhledem k tomu, že v roce 2020 skončí financování z evropských zdrojů¹⁵⁷.

3.1.2.5 Závěr a doporučení PEST analýzy

Ačkoli v současné situaci působí politické faktory na podnik pozitivně (relativně nízká sazba DPH a daně z příjmu fyzických osob v porovnání s minulostí, relativně stabilní politická situace), je potřeba si uvědomovat obtížnost prognóz v této oblasti a s tím související možnou rychlou změnu situace.

Ekonomické faktory zkoumané v PEST analýze mají na podnikání v ČR pozitivní dopad. Z hlediska růstu HDP se ČR daří, inflace je relativně nízká a ceny energie nejsou vysoké v porovnání s ostatními zeměmi v regionu. Problematický ale může být například vývoj kurzu koruny po ukončení režimu intervencí na jaře 2017. Toto riziko se nicméně dá snížit například využitím futures kontraktů.

Z hlediska sociálních faktorů je negativním jevem stárnutí populace. To se projeví jak na úbytku kvalifikovaných pracovníků, tak na možném zvýšení odvodů na sociální zabezpečení. Možnému nedostatku kvalifikovaných pracovníků lze částečně předejít snahou o zajištění dostatečného počtu učňů a studentů do potřebných oborů a také zajištěním rekvalifikace pro starší pracovníky.

Stoupající vládní výdaje na vědu a výzkum jsou příkladem pozitivního vlivu technologických faktorů. Státní výdaje na vědu a výzkum jsou navíc v porovnání s Polskem, Maďarskem nebo Slovenskem relativně vysoké. Problémem nicméně zůstává nedostatečná spolupráce mezi akademickou sférou a průmyslem. To se projevuje i nedostatkem zdrojů investovaných průmyslovou sférou do výzkumu. Pro firmy je to nicméně spíše pozitivní.

¹⁵⁷ <http://www.vyzkum.cz/FrontAktualita.aspx?aktualita=757600>, 3. 10. 2015

Vliv makrookolí podniku popsany pomocí faktorů analýzy PEST nelze ovlivnit, nicméně je dobré si uvědomit jejich možné dopady.

3.1.3 Analýza 4C

Analýza 4C patří ke skupině analýz konkurenčního prostředí. Používá se k analýze globalizačních trendů i lokálního trhu. Lze ji použít při rozhodování, zda zvolit lokální či globální strategii. Zkratka 4C označuje: Customers (Zákazníci), Country (Národní specifika), Cost (Náklady), Competitors (Konkurence)¹⁵⁸. Obecně se analýza hodí při zvažování vstupu společnosti na zahraniční trhy. V našem případě se budeme zabývat možností rozšířit aktivity OSHŽ a HŽ, a.s. na území Polska a Maďarska.

Co se týče zákazníků, jsou v případě Hutnictví železa a.s. zákazníci zároveň akcionáři, neboť společnost byla založena jako jejich servisní organizace. U OSHŽ jsou pak zákazníci zároveň členové svazu. Požadavky společností v Polsku a Maďarsku se dají předpokládat za totožné v porovnání s požadavky společností v ČR. Zastupované společnosti vyžadují, aby HŽ, a.s. (a OSHŽ) reprezentovaly jejich zájmy a zpracovávaly dostupná data do podrobných analýz, které pak akcionáři (členové) nejen sami využívají, ale zároveň je poskytují státní správě, zákazníkům a jiným institucím. Pro zákazníky je také důležité, aby společnosti měly přehled v platné legislativě a sloužily jako platforma pro výměnu zkušeností a názorů pro subjekty v ocelářském odvětví v dané zemi. Zákazníci dále využívají společnosti pro získávání kontaktů na zahraniční organizace působící v ocelářském odvětví.

Česká republika má za sebou podobný historický vývoj jako Maďarsko a Polsko. Dají se tedy předpokládat podobná specifika. V ČR je odvětví poznamenáno privatizací a neověřováním solventnosti nových vlastníků¹⁵⁹. Mezi další národní specifika patří nedostatečně řešená proexportní politika a pojištění vývozu.

Marketingové aktivity společnosti Hutnictví železa a.s. a OSHŽ se nezaměřují na širokou veřejnost, ale pouze na vybrané skupiny osob. Patří sem například architekti a specifikátoři v různých odvětvích, kteří dělají rozhodnutí o použití oceli. S tím souvisí i budoucí projektanti a architekti, proto jsou kampaně zaměřovány i na studenty. Další

¹⁵⁸ <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/strategicka-analyza/>, 3. 10. 2015

¹⁵⁹ <http://www.hz.cz/cz/uvodni-charakteristika>, 4. 10. 2015

významnou skupinou jsou techničtí a administrativní pracovníci a zaměstnanci nákupních oddělení. Úsilí je také směřováno na národní a místní vlády, které svými legislativními a ekonomickými rozhodnutími ovlivňují budoucnost odvětví. Hutnický průmyslu je také ovlivněn svým obrazem v médiích, která tvoří další cílovou skupinu oddělení marketingu a public relations. Vliv mají také rozhodnutí finančních analytiků, kteří rozhodují o dostupnosti finančních zdrojů pro ocelářské odvětví¹⁶⁰. V případě expanze na okolní trhy by se objevily zvýšené náklady nutné na založení místních organizací a na komunikaci mezi jednotlivými společnostmi.

Vzhledem k ojedinělému charakteru organizace se konkurence nedá v zahraničí předpokládat. Společnost je založena na sdružení největších hráčů na poli hutnického průmyslu a jejich spojení sil v zájmu hájení společných zájmů.

Vzhledem k výše uvedeným popisům jednotlivých složek 4C analýzy a specifitě společnosti Hutnictví železa a.s. a OSHŽ je vhodnější zvolit lokální strategii a neexpandovat do okolních zemí.

3.1.4 Analýza mikrookolí podniku

V této části nejprve krátce zanalyzuji mikrookolí z hlediska samotné společnosti Hutnictví železa a.s. a OSHŽ a poté se zaměřím na analýzu mikrookolí z hlediska zapojených podniků, tj. analýzu hutnického odvětví. Společnosti Hutnictví železa a.s. stejně jako OSHŽ je jediná společnost svého druhu v ČR a její prosperita závisí výhradně na zakázkách od hutnických společností, které jsou zároveň jejími akcionáři i zákazníky. Zákazníky společnosti Hutnictví železa a.s. tvoří jejich 15 akcionářů, v případě OSHŽ pak jejich 12 členů, kteří byli zmíněni v úvodu. Jelikož subjekty sdružují největší hráče na trhu a žádná obdobná společnost, ve které by byly zapojeny případné zbylé podniky, neexistuje, lze říci, že subjekty nemají konkurenci. Jedinou možností příchodu konkurence by bylo, pokud by se část členů rozhodla odpojit a založit společnost vlastní. Tím by ovšem došlo k porušení synergického efektu a značně by se zhoršil manévrovací prostor společnosti pro systémová řešení odvětví a prosazování společných cílů. Synergický efekt nabývá v posledních letech na důležitosti, neboť veřejnost vyžaduje další zvyšování ekologických limitů, čemuž se společnosti snaží předejít.

¹⁶⁰ <http://www.hz.cz/cz/marketing-a-pr>, 4. 10. 2015

Tabulka 1 Vývoj a očekávané hodnoty ocelářské produkce v ČR¹⁶¹

	Surové železo (tis. tun)	Surová ocel (tis. tun)	Válcovaný materiál (tis. tun)	Ocelové trubky (tis. tun)
2007	5287,2	7058,9	6301,1	777,2
2011	4136,9	5586,3	5088,9	595,2
2012	3935,2	5088,1	4688,7	596,7
2013	4039,5	5171,3	4831	573,4
2014	4152,4	5360	4829,2	606,9
2015*	4080	5300	4910	620
2016*	3920	5080	5030	640
2017*	3970	5140	5130	660
2018*	4020	5210	5230	675
2019*	4100	5300	5360	695
2020*	4150	5360	5420	710

Výrobkem společnosti Hutnictví železa a.s. je poskytování analytických a poradenských služeb jejím zákazníkům a již zmíněné prosazování systémových řešení v odvětví. Příchod technologické novinky, která by výrazně změnila charakter této klíčové činnosti, se nedá předpokládat. Co se týče možností růstu trhu, tak vzhledem k velmi vysokým bariérám vstupu do odvětví se příchod nových hutnických společností nedá předpokládat. Na druhé straně se také nedá očekávat masový odchod společností. Lze říci, že odvětví se nachází ve fázi dospělosti.

Nyní přistoupím k analýze oboru samotného. Obor hutnictví železa patří k tradičním odvětvím v České republice. Do roku 1989 patřilo Československo k ocelářským velmocím – počet tun vyrobené oceli na obyvatele byl jedním z největších na světě¹⁶². V 90. letech 20. století prošlo odvětví velkými změnami vlivem privatizace a geopolitických změn. Výrazně do něj zasáhla celosvětová finanční krize. Před krizí v roce 2007 se v ČR vyrobilo přes 7 milionů tun oceli. V roce 2013 to bylo pak již jen přes 5 milionů tun oceli. V roce 2015 je očekáván další pokles produkce, a to hlavně vzhledem k ukončení činnosti ocelárny společnosti Vítkovice Steel a.s. ke dni 30. 9.

¹⁶¹ <http://www.financninoviny.cz/zpravy/ocelarstvi-v-cr-poroste-zbrzdi-ho-zavreni-ocelarny-v-ostrave/1218243>, 18.10.2015

¹⁶² <https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pedf/js13/geograf/web/pages/05-prumysl-podnikani.html>
18.10.2015

2015¹⁶³. Nicméně podle prognózy podniku Hutnictví železa a.s. by objem ocelářské výroby měl v letech 2015-2020 růst v objemu 1-3 % ročně, viz Tabulka 1. K tomuto růstu by mělo dojít i přes vliv dalších nepříznivých faktorů (vedle ukončení činnosti ocelárny Vítkovice Steel a.s.) jako například růst cen elektřiny, pokles odběratelů vzhledem k ekonomickým problémům v mnoha zemích Evropské unie a zvyšování nákladů na ochranu životního prostředí¹⁶⁴. Právě v souvislosti s náklady na snižování ekologické zátěže se zástupci hutnického průmyslu často ozývají v médiích. Tvrdí, že legislativa v Moravskoslezském kraji, co se týče částí dotýkajících se vlivu hutnického průmyslu, patří mezi 98 % nejpřísnějších v EU. Dále upozorňují na to, že legislativa znevýhodňuje zvláště určité druhy znečištění a u nich zvyšuje ekologické poplatky. Podniky tak do této oblasti investují nemalé částky, v období 1993-2014 to bylo 103 miliard korun českých. I přes tyto investice se podniky jako ArcelorMittal Ostrava a Třinecké železářny řadí mezi největší znečišťovatele životního prostředí v Moravskoslezském kraji¹⁶⁵. Ačkoli společnosti působící v hutnickém průmyslu považují jako nevýhodu umístění provozoven v ČR právě legislativu, velkou výhodou je relativně levná pracovní síla a vzhledem k historii tohoto odvětví v ČR i relativní dostupnost kvalifikovaných pracovníků, která ale stále klesá¹⁶⁶.

Hutní průmyslu je v ČR rozšířen v oblastech, kde se těží potřebné suroviny, tj. například na Ostravsku (těžba černého uhlí). Železná ruda se dováží. Kromě velkých hutnických závodů na Ostravsku (Arcelor Mittal, Vítkovice Steel, Třinecké železářny) se vyskytují i menší hutě u velkých strojírenských podniků (Pilsen Steel s.r.o u podniku Škoda Plzeň¹⁶⁷)¹⁶⁸.

¹⁶³ <http://byznys.ihned.cz/c1-64673980-vitkovice-steel-ve-stredu-ukonci-provoz-sve-ocelarny-v-ostrave-zanikne-vice-nez-300-pracovnich-mist> 18.10.2015

¹⁶⁴ <http://www.financninoviny.cz/zpravy/ocelarstvi-v-cr-poroste-zbrzdi-ho-zavreni-ocelarny-v-ostrave/1218243>, 18. 10. 2015

¹⁶⁵ <http://www.financninoviny.cz/zpravy/ocelarstvi-v-cr-poroste-zbrzdi-ho-zavreni-ocelarny-v-ostrave/1218243>, 18. 10. 2015

¹⁶⁶ <https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pedf/js13/geograf/web/pages/05-prumysl-podnikani.html>, 18. 10. 2015

¹⁶⁷ <http://www.pilsensteel.cz/> 8. 10. 2015

¹⁶⁸ <http://www.hajduch.net/cesko/zpracovatelsky-prumysl-1>, 8. 10. 2015

Co se týče životní fáze výrobku, došlo v 90. letech (kdy v ČR probíhala transformace) na celém světě k poklesu poptávky po oceli¹⁶⁹. V roce 2009 byl další znatelný pokles způsobený finanční krizí. Od té doby spotřeba nedosáhla svých původních hodnot a nyní spíše stagnuje. Výjimku tvoří Čína, kde v posledních letech došlo k ohromnému nárůstu její spotřeby i výroby¹⁷⁰. Celkově se dá říci, že trh se nachází ve fázi dospělosti. Vzhledem k výtečným vlastnostem oceli pro stavební průmysl (např. vysoká pevnost při relativně nízké hmotnosti vhodná k výztuži konstrukcí z jiných materiálů, např. betonu) a nedostatku substitutů ve stejné cenové hladině¹⁷¹ se větší pokles spotřeby oceli nedá v dohledné době očekávat.

V souvislosti se vstupními a výstupními bariérami odvětví je třeba zmínit hlavně velmi vysoké nároky na kapitál nutný k vybudování potřebných technologických zařízení. Areály hutnických společností jsou zpravidla budovány po mnoho let až desetiletí, dochází k postupnému rozšiřování a modernizaci. Areál by měl mít také dobrou infrastrukturu, mezi kterou patří mimo jiné napojení na železniční dopravu. Dále je třeba uvažovat splnění místní legislativy. Hutnictví patří v ČR mezi koncesované živnosti a je možné ho tudíž provozovat pouze po získání koncese. Problémem může být i sehnání kvalifikovaného personálu, neboť již několik let se ČR potýká s nedostatkem určitých profesí, mezi něž patří technicky vzdělaní dělníci, řemeslníci a montéři¹⁷². V počátcích je také důležité vytvořit si síť věrných zákazníků, což může nějakou dobu trvat, případně i být v některých oblastech celkově problematické kvůli vysoké konkurenci a specifických požadavcích zákazníků, na které budou konkurenti již přizpůsobeni.

Co se týče výstupních bariér, tak největším problémem pravděpodobně budou nevyužitá výrobní kapacity, zahrnující technologická zařízení. Technologická zařízení

¹⁶⁹ <https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pepf/js13/geograf/web/pages/05-prumysl-podnikani.html>, 18. 10. 2015

¹⁷⁰

<http://corporate.arcelormittal.com/~media/Files/A/ArcelorMittal/investors/presentations/investor-conference/2012/120919-Credit-Suisse-Sept-2012.pdf>, 29. 10. 2015

¹⁷¹ https://www.vse.cz/vskp/34928_stategicka_analyza__spolecnosti_arcelormittal__ostrava_as, 29. 10. 2015

¹⁷² <http://www.czechinvest.org/ceske-firmy-trapi-nedostatek-technicky-kvalifikovanych-pracovniku>, 18. 10. 2015,

jsou často velmi nákladná, a může být tedy problém s jejich prodejem. Další významnou položkou může být odstupné pro kvalifikované zaměstnance, které v tomto odvětví bývá tradičně vysoké.

U vývoje odvětví se nedá předpokládat významná změna v procesu zpracování. Nicméně když se podíváme například na inovace v hutnickém průmyslu, je vidět, že se týkají hlavně snižování ekologických dopadů odvětví, a to jak ve smyslu dalšího snižování emisí síry¹⁷³, tak snižování emisí aerosolových částic z hašení koksu¹⁷⁴. Další inovace se týkají například vylepšení technologie recyklace kovů¹⁷⁵ a nebo vývoje nových materiálů¹⁷⁶.

Co se týče geografického rozsahu konkurence, tak téměř všechny české podniky jsou sdruženy v organizaci Hutnictví železa. Konkurencí by tedy mohly být spíše podniky a sdružení zahraniční, a to hlavně v Polsku, Německu a Rakousku.

Investiční náročnost vstupu do odvětví je velmi vysoká, prostředky jsou navíc velmi dlouho vázány. Obor hutnictví železa je navíc obor velmi náročný jak na suroviny a energie, tak na hmotný investiční majetek. Při nedostatku vlastních zdrojů na nákup hmotného majetku je využíváno dlouhodobého úvěru. V odvětví jsou ale často čerpány i krátkodobé úvěry, zejména pro krytí materiálových zásob, kterých je potřeba velké množství. Hmotný investiční majetek se vyznačuje jak dlouhou životností, tak dlouhým cyklem obnovy. Při strategii rozvoje společnosti je tedy důležité být si vědom problematičnosti změny sortimentu (odvětví se těžko přizpůsobuje)¹⁷⁷. Dále je potřeba si uvědomit, že vzhledem k vysokým fixním nákladům se ocelářské podniky stávají ziskovými až při objemu výroby nad 2 miliony tun oceli ročně. Je tedy třeba zajistit dostatek odběratelů, aby se předešlo nehospodárnosti z důvodu nevyužití kapacit výrobních linek¹⁷⁸.

¹⁷³ <http://www.hpfm.cz/pages/cz/ta-cr/programovy-projekt-ta01021058.php>, 18. 10. 2015

¹⁷⁴ <http://www.hpfm.cz/pages/cz/ta-cr/programovy-projekt-ta02021153.php> 18. 10. 2015

¹⁷⁵ <http://www.progres-ekotech.com/prilohy/recyklace.pdf>, 18. 10. 2015

¹⁷⁶ <http://www.ocelari.cz/files/proceedings/13/reports/1731.pdf> , 18. 10. 2015

¹⁷⁷ <http://www.hz.cz/cz/uvodni-charakteristika>, 25. 10. 2015

¹⁷⁸ https://www.vse.cz/vskp/34928_stategicka_analyza__spolecnosti_arcelormittal__ostrava_as, 29. 10. 2015

3.1.4.1 Shrnutí analýzy mikrookolí

V ČR se dá očekávat mírný růst hutnictví i do budoucna. Stále větším problémem ovšem bude legislativa týkající se životního prostředí, která zvyšuje nutné investice do snížení ekologické zátěže. Společnost by se měla zaměřit na vyjednávání vhodných podmínek pro provoz hutnictví, neboť jinak mohou zvýšené náklady v této oblasti donutit podniky k přesunu do oblastí se vstřícnější legislativou, například do Polska.

Vzhledem k vstupní bariéře vysokých investičních nákladů se nedá předpokládat, že by se v odvětví objevil nový hráč. Ohrožení se nedá očekávat ani vstupem nové revoluční technologie, která by změnila technologii zpracování. Do poklesu cen substitučních materiálů nelze předpovídat výrazné ohrožení ani z jejich strany.

Obecně lze říci, že s případnými negativními důsledky faktorů mikrookolí se společnost může lépe vypořádat než s problémy způsobenými faktory z makrookolí.

3.1.5 Interní analýza podniku

Interní analýza se zaměřuje na zdroje, které má podnik k dispozici. Na základě jejich zmapování jsou pak určeny silné a slabé stránky podniku a také klíčové kompetence a přednosti¹⁷⁹. Analyzovány jsou následující čtyři skupiny zdrojů:

- Hmotné,
- Lidské,
- Finanční,
- Nehmotné.

Jelikož Oborový svaz hutnictví železa žádné z těchto zdrojů nevykazuje, zaměřím se v analýze na společnost Hutnictví železa, a.s.

Za účetní období 2014 společnost vykázala pozemky v hodnotě 4 172 mil. Kč a stavby v hodnotě 13 159 mil. Kč. Jedná se o vilu v Praze Strašnicích, ve které společnost sídlí. Dále společnost vlastní dopravní prostředky v hodnotě 647 tis. Kč a další dlouhodobý majetek v hodnotě 71 tis. Kč¹⁸⁰.

¹⁷⁹ http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html, 29.10.2015

¹⁸⁰ <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=40210922&subjektId=60184&spis=74528>, 29.10.2015

V současné době má podnik 12 zaměstnanců. Většinu tvoří odborníci specializující se na analytické a poradenské služby v oblasti hutnictví¹⁸¹. Za období 2014 činily celkové mzdové náklady na zaměstnance 6 561 tis. Kč¹⁸².

Základní jmění společnosti je tvořeno kmenovými akcemi na jméno s omezenou převoditelností. Společnost emitovala 69 710 akcií o nominální hodnotě 600 Kč (tj. 41 826 ti. Kč). Za období 2014 společnost vykázala vlastní kapitál o hodnotě 40 102 tis. Kč. Další navýšení finančních zdrojů je možné emitováním dalších akcií nebo využitím půjčky. Společnost získává prostředky hlavně poskytováním služeb v oblasti poradenské a analytické činnosti. V roce 2014 obdržela za tyto výkony částku 14 805 tis. Kč. Společnost také vlastní cenné papíry v hodnotě 7 595 tis. Kč.

V roce 2014 si společnost pořídila software za 10 tisíc Kč a dále studii k povolenkám v hodnotě 63 tisíc Kč¹⁸³.

3.1.5.1 Shrnutí interní analýzy podniku

K silným stránkám společnosti patří stálí zákazníci, vlastnictví budovy, ve které společnost sídlí, a také relativně vysoký finanční majetek. Slabou stránkou může být úzká specializace podniku. Klíčovou kompetencí společnosti je poskytování analytických a poradenských služeb v oboru hutnictví a také poskytování systémových řešení problémů týkajících se celého oboru.

3.1.6 SWOT analýza

Z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí vychází SWOT analýza. Vychází ze silných (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses) společnosti (tj. výsledek analýzy mikrokolí) a z příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) vycházejících z okolí (souvisí tedy s analýzou makrokolí)¹⁸⁴. Tabulka 2 uvádí SWOT analýzu pro společnost HŽ, a.s..

¹⁸¹ <http://www.hz.cz/cz/zakladni-informace>, 29. 10. 2015

¹⁸² <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=40210922&subjektId=60184&spis=74528>, 29. 10. 2015

¹⁸³ (151019) <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=40210922&subjektId=60184&spis=74528>, 29. 10. 2015

¹⁸⁴ (151020)http://www.kvs.tul.cz/download/educom/MZ05/VY_03_057.pdf, 29. 10. 2015

Tabulka 2 SWOT analýza společnosti Hutnictví železa a.s.

Interní analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
Stálí zákazníci	Extremně vysoká propojenost se zákazníky (zákazníci i akcionáři)
Kvalifikovaní zaměstnanci	Relativně slabá vyjednávací pozice při debatách o ekologických limitech
Vlastní objekt s kanceláři	
Vysoký finanční majetek	

Externí analýza	
Příležitosti	Hrozby
Nárůst státních výdajů na vědu a výzkum	Ekologické limity
Stabilní politická situace	Odchod zákazníků do zahraničí
Relativně nízké DPH a daň z příjmu právnických osob	Stárnutí populace
Vládní výdaje na průmyslový výzkum	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků v oboru
	Kurz koruny

Společnost by měla pracovat na posílení svých silných stránek, tj. například zvyšovat svůj finanční majetek a udržovat dobré vztahy se zákazníky. Dále by se společnost měla snažit minimalizovat své slabé stránky. Toho by mohla dosáhnout například posílením své vyjednávací pozice při jednáních o ekologických limitech.

Co se týče využívání příležitostí, velkou šanci představují vládní dotace na výzkum, s jejichž využíváním by společnost mohla svým klientům pomoci. Naopak k hrozbám, kterým by bylo vhodné zabránit, patří například budoucí nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Dostatek kvalifikovaných pracovníků se dá zajistit buď zvyšováním kvalifikace současných pracovníků, nebo nábořem a podporou učňů a studentů žádaných oborů. Další hrozbu představují situace, které povedou ke zhoršení ekonomické situace akcionářů/klientů. Mezi hlavní patří snížení poptávky po oceli. Tomu ale společnost sama zabránit nemůže, může pouze pomoci svým klientům se se situací lépe vyrovnat.

3.2 Vize podniku

Společnost na svých stránkách svou vizi neuvádí. Nicméně je zřejmé, že jádrem poslání OSHŽ a zároveň HŽ, a.s. je prezentování a prosazování hospodářských zájmů odvětví a obecně působení jako reprezentant odvětví. V praxi to znamená shromažďovat, zpracovávat a analyzovat potřebné informace, projednávat je se členy a

prezentovat z toho vyplynuvší konkrétní požadavky účelnou formou státní správě i zahraničním institucím¹⁸⁵.

Z dostupných informací se dá dále vyvodit, že za žádoucí budoucí stav společnost také považuje potlačení nepřátelských nálad mezi jejími členy vyplývajících z jejich konkurenčního postavení na trhu a posílení spolupráce vedoucí ku prospěchu všech zapojených členů. Společnost dále usiluje o poskytování perfektního servisu svým členům v oblasti činností odrážejících postavení ocelářství na trhu a v oblasti vývoje nových technologií a výzkumu obecně¹⁸⁶.

3.3 Možnosti školení zaměstnanců bez dotace z EU a s dotací z EU

Bez využití dotací z EU byly možnosti školení zaměstnanců značně omezené. Společnosti (členové Oborového svazu hutnictví železa) by musely veškeré školící aktivity hradit ze svých prostředků, což by vzhledem k vrcholícím dopadům finanční krize bylo ve sledovaném období velmi obtížné. Mnoho členských společností se navíc potýká se zvýšenými náklady kvůli nutnosti snižovat ekologickou zátěž odvětví.

Naopak právě dotace EU na školení zaměstnanců pomohly mnoha společnostem dopady krize lépe zvládnout. První zmínky o možnosti získání dotací z EU na školení zaměstnanců se začaly v médiích objevovat na začátku roku 2009. Upozorňovaly na možnost získat dotace jak pro společnosti působící v Praze (z OP Praha-Adaptabilita), tak pro společnosti působící mimo Prahu (tj. mající mimo Prahu provozovnu), ale jejichž sídlo mohlo být i v Praze. Z prvního programu bylo na tyto aktivity vyčleněno přes 108 mil. Kč, z druhého pak dokonce přes 1,8 miliardy Kč. Z těchto peněz se daly hradit nejen lektorské služby, zpracování analýz a školících materiálů, ale také mzdy pracovníků podílejících se na realizaci, cestovní náklady a veškeré vybavení nutné pro

¹⁸⁵ <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/odvetvovy-svaz-hutnictvi-zeleza-12195.html>,
11. 11. 2015

¹⁸⁶ <http://www.hz.cz/cz/o-hz>, 29. 10. 2015

realizaci kurzů¹⁸⁷. V některých projektech byla hrazena i mzda školeného zaměstnance po dobu školení¹⁸⁸.

3.4 Možný přínos a rizika dotace na proškolení zaměstnanců

Obecně je vzdělávání zaměstnanců pro zaměstnavatele přínosné, neboť zpravidla vede ke zvýšení produktivity práce, využití nových znalostí a zvýšení motivace zaměstnanců spolupracovat na inovacích. Je ale důležité, aby se vzdělávání týkalo oblastí, které jsou pro danou společnost užitečné. Vzdělávání také vede ke zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců. Jedná se o svým způsobem benefit, který vede ke zvýšení ceny pracovníků na trhu práce¹⁸⁹. V případě hutnického průmyslu bylo navíc vzdělávání zaměstnanců dobrým způsobem využití částečně nezaměstnaných zaměstnanců, kteří vzhledem k nedostatku zakázek zůstávali doma s 60 % mzdy. Navíc získaná dotace představovala pro zaměstnavatele významné úspory, neboť se dá předpokládat, že by některá školení svým zaměstnancům stejně zajišťovali.

Hutnictví železa a.s. získalo dotace na školení v následujících oblastech: Jazykové vzdělávání (angličtina, němčina, ruština), Kurzy práce na PC (Microsoft Excel, Word apod.), Rozvoj v oblasti „Soft skills“ a Odborné semináře¹⁹⁰. Jazykové vzdělávání se v dnešním globalizovaném světě stává nepostradatelným pro stále více pracovních pozic. Zaměstnancům otevírá přístup k zahraničním materiálům týkajících se jejich oboru a také ke spolupráci se zahraničními odborníky. Jazykově vzdělané zaměstnance společnost může také vyslat do své zahraniční pobočky na krátkodobé či dlouhodobé pracovní pobyty, což přispěje k výměně informací a zlepšení konkurenceschopnosti.

¹⁸⁷ <http://www.penize.cz/zamestnani/48720-vzdelavani-zamestnancu-muze-byt-pro-firmy-zadarmo>, 29. 10. 2015

¹⁸⁸

https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/projekty_esf/v_realizaci/nip/podpora_odborneho_vzdelavani_zamestnancu, 30. 10. 2015

¹⁸⁹ <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-47797.html#!&chapter=1>, 30. 10. 2015

¹⁹⁰ <http://www.esfcr.cz/projekty/program-vzdelavani-pro-zamestnance-clenu-odvetvoveho-svazu>, 30. 10. 2015

Počítačová gramotnost je v dnešní době digitalizace klíčová. V podstatě veškerá administrativní činnost je uchovávána v elektronické formě. Mnoho lidí sice kancelářské počítačové programy v základní podobě zná, ale již není schopno aktivně využívat pokročilejší funkce, které mohou minimalizovat rutinní práci a vést k výraznému nárůstu produktivity. Kurzy se konkrétně zaměřovaly na práci v prostředí MS Windows, na práci s uživatelským balíčkem MS Office (tj. MS Word, MS Excel atd.) a na případné specifické požadavky členů Oborového svazu hutnictví železa¹⁹¹.

Pod rozvojem v oblasti soft-skills je mimo jiné možné chápat zlepšování komunikačních dovedností, plánování času, prezentačních dovedností. Dobré komunikační dovednosti umožňují efektivní dohodu se spolupracovníky a zamezují zbytečným nedorozuměním vedoucím ke zhoršení vztahů na pracovišti. Forma sdělení ovlivňuje způsob, jakým ostatní na danou situaci reagují a vnímají ji. Efektivní zacházení s časem může vést ke snížení zbytečných prostojů, snaží se předcházet nedostatku času na plnění dlouhodobých úkolů a klade důraz na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Vzdělávání v oblasti prezentačních dovedností učí zaměstnance jak správně sestavit prezentaci, jak zajistit přehlednost a srozumitelnost sdělení a také na jaké faktory si dát pozor, neboť by mohly zničit dojem i z jinak kvalitní prezentace. Semináře se také týkaly dovedností pro další zefektivnění vnitrofiremních pochodů, jednání se zákazníky, řešení problémů a vedení týmů¹⁹².

Odborné semináře pak byly věnovány následujícím tématům:

- Technologie,
- Controlling,
- Prognostika,
- Úpravářské profese,
- Tepelné zpracování,
- Skladování a manipulace,
- Obrábění,
- Svařování,

¹⁹¹ (Dušek, 2010) Zpráva o zahájení realizace projektu Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, str.4

¹⁹² (Dušek, 2010) Zpráva o zahájení realizace projektu Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, str. 4

- Ekologie,
- Technické normy,
- Kvalita a jakost,
- Marketing.

Odborné semináře byly zaměřeny jak na obecné znalosti z přednášených oborů, tak na specifika v ocelářství¹⁹³. Například přednášky z marketingu se věnovaly jak výuce metodiky a různých přístupů v marketingu, zpracování marketingových analýz a prognóz, tak specifitě těchto oblastí v ocelářském průmyslu. Tato koncepce zvyšuje jejich přínos jak pro zaměstnavatele, neboť učí zaměstnance relevantním znalostem a dovednostem, tak pro zaměstnance, neboť zvyšují jejich hodnotu na trhu práce.

Jistým rizikem pro zaměstnavatele pak může být odchod proškolených zaměstnanců do jiných společností nabízejících vyšší mzdu. Dále, pokud zaměstnanci během proškolení nebudou vědět, jak nabyté poznatky v současné nebo budoucí pozici využijí, může být jejich ochota přijímat nové poznatky nízká.

Samotné potenciální riziko pro zaměstnavatele tvoří administrativní spojená s přijetím dotace a zajištěním kurzů. Ačkoli dotace pokrývá i náklady na manažery a asistenty a není tedy potřeba zatěžovat touto činností stále zaměstnance, je zde stále riziko formální chyby. Pravidla pro administraci projektu jsou poměrně složitá a pro manažera nebo asistenta s minimem zkušeností s evropskými dotacemi se mohou snadno stát zdrojem chyb. Některé takto vzniklé chyby se v době objevení již dají napravit jen velmi obtížně a situace se pak řeší pomocí vrácení části dotace nebo uložení pokuty, což může být pro některé společnosti až likvidační.

Pro zaměstnance je pak přínosem nabytí nových poznatků a dovedností, a tím zvýšení jejich ceny na trhu práce. Vzdělávání v relevantních oblastech upevňuje zaměstnancovu současnou pozici (pokud došlo ke změně používané technologie, umožní mu školení zůstat na stejné pozici, v případě snižování počtu zaměstnanců bude oproti ostatním ve výhodě), zlepšuje vyhlídky případného kariérního postupu a v případě odchodu od současného zaměstnavatele, zlepšuje zaměstnancovy šance na nalezení nové práce.

Možným rizikem pro zaměstnance je snížení produktivity práce. Doba strávená školením se projeví na počtu odpracovaných hodin. Pokud byl například zaměstnanci

¹⁹³ (Dušek, 2010) Monitorovací zpráva o realizaci projektu z OP LZZ č. 2, str. 22

uložen úkol, který bylo třeba splnit v určitém termínu, do kterého zasahovalo školení, musí zaměstnanec čas strávený na školení nahradit buď vyšší produktivitou, nebo prací přesčas.

3.5 Proces podání žádosti do OP LZZ

Žádost do OP LZZ byla podána v rámci výzvy 52 (typ výzvy grantový projekt). Cílem výzvy bylo přispět ke zvyšování adaptability zaměstnanců podniků v profesních oborových a odvětvových sdruženích, a to prostřednictvím podpory dalšího profesního vzdělávání těchto zaměstnanců¹⁹⁴. Tato výzva byla platná od 16. 9. 2009 do 30. 4. 2010. Jednalo se o žádosti o dotace z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, prioritní osu 4.1 Adaptabilita a oblast podpory 1.1.¹⁹⁵

Odvětvový svaz hutnictví železa podal žádost o podpoření projektu s názvem Program vzdělávání pro zaměstnance členů ODVĚTVOVÉHO SVAZU HUTNICTVÍ ŽELEZA. Projekt měl trvat 36 měsíců, tj. od 1. 2. 2010 do 31. 1. 2013. Cílem bylo rozšíření a prohloubení kvalifikace pracovníků členských organizací Odvětvového svazu hutnictví železa. Příjemcem podpory tedy neměl být žadatel/OSHŽ, ale jeho členové/jednotlivé organizace. Nicméně pro zjednodušení a jasné určení, že OSHŽ o dotaci nejen žádal, ale i mu byla schválena, je v této práci označován OSHŽ také jako příjemce dotace.

OSHŽ identifikoval po důkladné analýze čtyři oblasti, v nichž prohloubení kvalifikace zaměstnanců mělo vést ke zvýšení jejich adaptability, a tím i ke zvýšení konkurenceschopnosti celého odvětví. Tyto čtyři klíčové oblasti byly:

- Zlepšení jazykových znalostí,
- Efektivní využívání výpočetní techniky,
- Rozvoj měkkých dovedností,
- Rozšíření a prohloubení odborných znalostí.

Výše uvedeným aktivitám odpovídají klíčové aktivity projektu. Klíčové aktivity měly za cíl zvýšení kompetencí cílové skupiny, tj. zaměstnanců členských organizací, v daných oblastech a byly realizovány formou kurzů, školení a seminářů. Zaměstnanci se účastnili aktivit v závislosti na svých individuálních potřebách. Tyto aktivity poskytly

¹⁹⁴ <http://www.esfcr.cz/vyzva-52>, 28. 12. 2015

¹⁹⁵ (Dušek, 2009), Žádost o finanční podporu z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, str. 2

účastníkům mimo jiné vzdělání, které je přenositelné, tj. uplatnitelné v jakémkoli zaměstnání. Výstupem tedy mělo být jak zlepšení obecných dovedností zaměstnanců a současné zvýšení jejich adaptability a konkurence schopnosti odvětví, tak i osobní a profesní růst účastníků. Účastníkům se měla zvýšit šance na úspěch jak v současném zaměstnání, tak případně i u jiných zaměstnavatelů¹⁹⁶.

Cílovou skupinou projektu byli jak obecně zaměstnanci, tak specifické skupiny zaměstnanců a to nad 50 let a do 25 let. Co se týče zaměstnanců obecně, mělo se projektu zúčastnit 673 osob, z čehož mělo být 508 mužů a 165 žen. Specifické skupiny zaměstnanců pak tvořilo 109 účastníků do 25 let a 120 účastníků nad 50 let. Zbývající účastníci (444 osob) byli mezi 25 a 50 lety. Účastníky bylo také možné rozdělit podle nejvyššího dosaženého vzdělání:

- Základní škola - 26 osob,
- Střední odborné učiliště - 126 osob,
- Střední škola - 297 osob,
- Vysoká škola - 224.

Zaměstnanci nad 50 let jsou na trhu práce znevýhodněnou skupinou. Obtížněji se učí práci s výpočetní technikou, mají často nedostatečné jazykové znalosti a obecně se obtížněji adaptují. Nedostatečná jazyková vybavenost a mezery v práci s výpočetní technikou jsou problémem i nejmladší generace zaměstnanců, tj. osob do 25 let. Zde se navíc přidává i nedostatek praktických zkušeností, což tuto skupinu na trhu práce dále znevýhodňuje.

Co se týče plnění cílů projektu, byly stanoveny tyto monitorovací indikátory:

- Počet podpořených osob - celkem,
- Počet podpořených osob - klienti služeb,
- Počet podpořených organizací - celkem,
- Počet úspěšně podpořených osob - klienti (uživatelé služeb) - celkem,
- Počet úspěšných absolventů kurzů - celkem,
- Počet nově vytvořených/inovovaných produktů.

V průběhu realizace byl nicméně monitorovací indikátor „Počet úspěšně podpořených osob - klienti (uživatelé služeb)“ zrušen.

¹⁹⁶ (Dušek, 2009), Žádost o finanční podporu z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, str. 3

Tabulka 3 Zkrácený rozpočet projektu uvedený v žádosti o dotaci. Převzato z¹⁹⁷

Typ výdajů	Částka	Procenta celku
Osobní výdaje	9 021 050,00 Kč	39 %
Zařízení a vybavení	609 000,00 Kč	3 %
Nákup služeb	13 497 000,00 Kč	58 %
<i>Jazykové vzdělávání</i>	<i>2 406 000,00 Kč</i>	
<i>Kurzy "soft skills"</i>	<i>3 025 000,00 Kč</i>	
<i>Kurzy práce na PC</i>	<i>1 309 500,00 Kč</i>	
<i>Dodávky zařízení a vybavení</i>	<i>403 500,00 Kč</i>	
Celkové výdaje projektu	15 572 095,00 Kč	100 %

Na pořádání kurzů bylo vyhlášeno výběrové řízení. Kurzy měly být vedeny jak interními, tak externími lektory. Během 36 měsíců trvání projektu bylo předpokládáno 1450 účastníků kurzů z 8 organizací, přičemž někteří zaměstnanci měli absolvovat více kurzů.

Zapojené organizace měly již zkušenosti s realizací projektů na podporu lidských zdrojů, některé i s podporou ESF. Žadatel o dotaci (OSHŽ) zatím žádné takové zkušenosti neměl.

Předpokládáno bylo zapojení těchto organizací s následující výší jejich podpory:

- ArcelorMittal Frýdek-Místek, a.s. – 1 142 400 Kč
- ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s. – 1 137 117 Kč
- EVRAZ VÍTKOVICE STEEL, a.s. – 2 413 615 Kč
- Sandvik Chomutov precision tubes, s.r.o. – 246 723 Kč
- TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a.s. – 4 881 700 Kč
- VÍTKOVICE, a.s. – 4 451 042 Kč
- VÚHŽ, a.s. – 245 604 Kč
- Z-group a.s. – 1 053 893 Kč.

Celkem bylo žádáno o dotaci ve výši 15 572 095 Kč, přičemž detailnější rozpočet uvádí Tabulka 3. Z celkové částky 15 572 095 Kč mělo být poskytnuto 85 % ze strukturálních fondů a 15 % ze státního rozpočtu. Podpora je poskytována prostřednictvím principu financování ex-ante. Princip financování ex-ante v rámci OP LZZ zahrnuje předfinancování, v rámci něhož příjemce získá 40 % dotace, přičemž 20

¹⁹⁷ (Dušek, 2009), Žádost o finanční podporu z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, str. 28

% dotace je převedeno po podpisu smlouvy a dalších 20 % pak za další 3 měsíce¹⁹⁸. Následně příjemce předkládá originály faktur zprostředkovateli dotace a podává žádosti o platbu, na jejichž základě je mu postupně vyplácena zbylá část dotace.

Osobní výdaje projektu tvořily 39% celkových nákladů a patřily do nich náklady na manažery projektu, finančního manažera, hlavního koordinátora, koordinátory v jednotlivých organizacích a také náklady na interní lektory odborných předmětů.

Podaná žádost byla následně hodnocena ve dvou kolech. V prvním kole byly vyřazeny žádosti nesplňující formální požadavky. Návrh projektu musel být v souladu s operačním programem a danou výzvou. Dále muselo být vše správně podepsáno a přílohy musely být aktuální. Žádosti vyřazených z formálních důvodů bývalo poměrně hodně. V druhém kole se pak již hodnotila odborná stránka projektu. V této fázi byla tedy zohledňována potřebnost a přínosy projektu, reálnost vytyčených cílů a přiměřenost rozpočtu. Pozitivně pak také působila logická návaznost a přesná formulace návrhu¹⁹⁹.

3.6 Realizační fáze, monitorování

Realizační fáze projektu probíhala od 1. 2. 2010 do 31. 1. 2013. Toto období bylo zdokumentováno v sedmi monitorovacích zprávách zahrnujících zprávu o zahájení projektu a závěrečnou monitorovací zprávu. V této sekci se tedy zaměřím na postup projektu, tj. na realizované činnosti vedoucí k naplnění cílů projektu. Základní údaje pro jednotlivá monitorovací období uvádí Tabulka 4.

První monitorovací byla tzv. Zpráva o zahájení projektu dokumentující postup během prvních dvou měsíců od zahájení realizace projektu, tj. od 1. 2. 2010 až do 31. 3. 2010. V této části projektu došlo ke jmenování realizačního týmu a podpisu dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr s jeho členy. Realizační tým tvořil projektový manažer (úvazek 1,0), finanční manažer (úvazek 0,3), hlavní koordinátor projektu (úvazek 0,3) a sedm projektových koordinátorů členských organizací (úvazky 0,1-0,2). Realizační tým započal s koordinací celého projektu a také informoval

¹⁹⁸

http://www.esfcr.cz/uploads/EX_ANTE_PLATBY_OPLZZ.doc?highlightWords=OP+Vzd%C4%9B1%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD+pro+ko., 28.12.2015

¹⁹⁹ <http://www.penize.cz/zamestnani/48720-vzdelavani-zamestnancu-muze-byt-pro-firmy-zadarmo>, 29. 10. 2015

Tabulka 4 Plnění monitorovacích zpráv během monitorovacích období. Převzato z ^{200, 201, 202, 203, 204, 205}

Monitorovací období	1	2	3	4	5	6	7
Datum	1.2.2010-31.3.2010	1.4.2010-31.7.2010	1.8.2010-31.1.2011	1.2.2011-31.7.2011	1.8.2011-31.1.2012	1.2.2012-31.7.2012	1.8.2012-31.1.2013
Počet podpořených osob celkem	0	44	610	933	1123	1261	1217
Počet podpořených osob - muži	0	36	454	702	859	947	920
Počet podpořených osob - ženy	0	8	156	231	204	314	297
Počet podpořených osob - zaměstnaní	0	44	610	933	1123	1261	1217
Počet podpořených osob - klienti služeb	0	44	610	933	0		1217
Počet podpořených osob - klienti služeb - muži	0		454	702	0		920
Počet podpořených osob - klienti služeb - ženy	0		156	231	0		297
Počet podpořených osob - mladí lidé 15-24	0	3	14	17	26	29	25
Počet podpořených osob - starší pracovníci 55-64	0	4	51	79	98	116	113
Počet podpořených osob - základní ISCED 1 a 2	0		12	13	14	13	9
Počet podpořených osob - střední ISCED 3	0		338	547	665	744	725
Počet podpořených osob - nástavbové studium ISCED 4	0		2	2	2	2	3
Počet podpořených osob - vysokoškolské ISCED 5 a 6	0		258	371	442	502	480
Počet podpořených organizací - celkem	0	1	1	1	1	1	1
Počet podpořených organizací -MSP	0	1	1	1	1	1	1
Počet úspěšných absolventů kurzů - celkem	0	0	355	867	1318	1688	2047
Počet úspěšných absolventů kurzů - muži	0	0	269	681	1059	1344	1416
Počet úspěšných absolventů kurzů - ženy	0	0	86	186	259	344	631
Výdaje za období (Kč)		1 010 410	2 206 531	3 154 090	3 072 188	2 490 526	1 202 836
Žádáno na další období (Kč)		2 500 000	3 250 000	3 300 000	2 500 000	1 000 000	0
Přepracované části projektu:							
rozpočet projektu		ano	ano	ne	ano	ne	ne
harmonogram projektu		ne	ano	ano	ne	ano	ano
realizační tým		ano	ano	ne	ano	ne	ne

účastníky o zahájení projektu. V rámci řízení a koordinace projektu vykonával realizační tým následující činnosti:

- výběr dodavatelů,
- organizační zajištění všech kurzů v souladu s harmonogramem, komunikace s dodavateli,
- sepsání dohod o účasti v projektu s účastníky,
- zodpovědnost za vedení rozpočtu projektu a za veškeré finanční transakce v rámci projektu,
- koordinace interních lektorů,
- informační servis pro cílovou skupinu,
- řízení veškerých činností v rámci projektu,

²⁰⁰ (Dušek, 2010), Monitorovací zpráva o realizaci projektu č. 2, str. 2-5

²⁰¹ (Dušek, 2011), Monitorovací zpráva o realizaci projektu č. 3, str. 2-5

²⁰² (Dušek, 2011), Monitorovací zpráva o realizaci projektu č. 4, str. 2-5

²⁰³ (Dušek, 2012), Monitorovací zpráva o realizaci projektu č. 5, str. 2-5

²⁰⁴ (Dušek, 2012), Monitorovací zpráva o realizaci projektu č. 6, str. 2-5

²⁰⁵ (Dušek, 2013), Závěrečná monitorovací zpráva, str. 2-5

- příprava školicích prostor a výukových pomůcek,
- zajišťování podkladů pro školení, pozvánek a prezenčních listin,
- hodnocení vzdělávacích aktivit,
- sledování naplnění monitorovacích ukazatelů a dodržování rozpočtu,
- zpracování monitorovací zprávy a žádosti o platby v následujícím šesti měsíčním období²⁰⁶.

Bylo zorganizováno výběrové řízení na dodavatele nutného technického vybavení a zařízení a výběrové řízení na dodavatele vzdělávacích služeb. Veškeré poptávané zařízení a vybavení (notebooky, dataprojektory, projekční plátna, tiskárnu, fotoaparáty, flipcharty) bylo zahrnuto v jednom výběrovém řízení. Bylo osloveno pět dodavatelů, u kterých se dalo předpokládat splnění podmínek, přičemž nabídku dodali pouze dva. Vítězem výběrového řízení se stala společnost Alza.cz a.s.

Stejně tak bylo pořádáno pouze jedno výběrové řízení na dodavatele tří klíčových aktivit (jazykové vzdělávání, kurzy práce na PC, rozvoj v oblasti „Soft skills“). V tomto případě bylo původně plánováno poptávat každou skupinu kurzů samostatně, ale kvůli organizačnímu a administrativnímu zjednodušení a hlavně kvůli zjištění, že existují společnosti schopné zajistit celou škálu kurzů, došlo ke zrušení původních výběrových řízení a vyhlášení nového společného²⁰⁷. Bylo osloveno 5 potenciálních dodavatelů, z čehož 4 zaslali nabídky. Na základě hodnocení doručených nabídek pak byla vybrána společnost TEMPO TRAINING & CONSULTING s.r.o.

Druhá monitorovací zpráva se zabývá obdobím 1. 4. 2010 až 31. 7. 2010. V tomto období byly již pořádány kurzy, a tudíž je zde shrnuto plnění monitorovacích indikátorů. V tomto období byl pořádán pouze seminář o technických normách, což se odrazilo na počtu proškolených osob. Bylo proškoleny pouze 44 osob, z toho většinu (36) tvořili muži. Z výčtu se zdá, že byla podpořena pouze jedna organizace. Jedná se ale o příjemce dotace Odvětvový svaz hutnictví železa, který organizoval školení pro zaměstnance svých členů, tj. ostatní organizace jsou zde v roli členů příjemce dotace. Nicméně přesnější vyjádření je, že Odvětvový svaz hutnictví železa je realizátorem

²⁰⁶ (Dušek, 2010) Zpráva o zahájení realizace projektu, str. 4

²⁰⁷ (Dušek, 2010) Zpráva o zahájení realizace projektu, str. 5

projektu, nicméně příjemci dotace jsou jeho členové, tj. zapojené podniky. V tomto období byla zajištěna publicita v rozsahu stanoveném metodickými pokyny²⁰⁸.

Třetí monitorovací období bylo od 1. 8. 2010 do 31. 1. 2011. Na konci tohoto období bylo proškoleno celkem 610 osob. Opět byl přepracován realizační tým, rozpočet projektu a navíc i harmonogram projektu. Ve zprávě je také zmíněno, že v prvních dvou monitorovacích obdobích byla v oblasti nepřímých nákladů určitá napjatost (vliv najímání nových pracovníků, zavádění mzdového účetnictví), která například neumožnila pracovníkům nalézt vhodná pozitivní témata k vytváření publicity na webových stránkách²⁰⁹.

Čtvrté monitorovací období probíhalo od 1. 2. 2011 do 31. 7. 2011. Bylo proškoleno již celkově 933 osob. Opět je zde zmíněna napjatost ve financování, která byla způsobena pozdním schvalováním monitorovacích zpráv (a tudíž pozdním obdržení finančních prostředků). Došlo tak ke zpožděním v realizaci projektu a k nutnosti řešit existenční otázky realizace. Bylo tak opět obtížné najít pozitivní zprávy ke zveřejnění. V tomto období také došlo ke změně vyplňování a kontroly pracovních výkazů. Realizační tým zde vyjadřuje pocit stresu a rozhořčení z projevované nedůvěry ze strany poskytovatele dotace. Důvodem je zjevně skutečnost, že pravidla projektu vyžadují rozložení počtu pracovních hodin do delšího časového rozmezí, než jaké odpovídá skutečným nárokům (tj. ve skutečnosti má práce spíše nárazový charakter, zatímco pravidla vyžadují vykazování práce rozložené do delšího časového období), tj. pokud má člověk například úvazek 0,1, může pracovat pouze 4 hodiny týdně/16 hodin měsíčně. Charakter prováděných aktivit ale často neumožňuje vtěsnat práci do týdenního ani měsíčního režimu (velmi různá intenzita školících aktivit v průběhu roku). Navíc se v průběhu roku objevují další úkoly a požadavky od řídicího orgánu projektu a realizačního týmu. Rozsah práce zaměstnance také není závislý jen na požadavcích realizace plánu a aktuálních úkolech realizovaného projektu, ale i na pracnosti úkolů, což souvisí s možností ovlivnit splnění požadavků v žádoucí kvalitě a čase od pracovníků společností, kteří nejsou v realizovaném projektu vázáni²¹⁰.

²⁰⁸ (Dušek, 2010), Monitorovací zpráva o realizaci projektu č. 2, str. 2-22

²⁰⁹ (Dušek, 2011) Monitorovací zpráva o realizaci projektu č. 3, str. 2-26

²¹⁰ (Dušek, 2011) Monitorovací zpráva o realizaci projektu č. 4, str. 2-27

V monitorovacích zprávách za páté (1. 8. 2011 - 31. 1. 2012)²¹¹, šesté (1. 2. 2012 - 31. 7. 2012)²¹² a závěrečné sedmé období (1. 8. 2012 do 31. 1. 2013)²¹³ se pak většinou opakují připomínky z předchozích monitorovacích zpráv. Závěrečná monitorovací zpráva je blíže rozebrána v následující kapitole.

3.7 Porealizační fáze, monitorování

Veškerá školení byla ukončena k 30. 11. 2012. Porealizační fáze pak probíhala od 1. 12. 2012 do 31. 1. 2013 a její závěry jsou popsány v závěrečné monitorovací zprávě²¹⁴. Celkově byly cíle projektu splněny ve všech klíčových aktivitách, počet podpořených osob i účastníků kurzů byl vysoce překročen stejně jako počet úspěšných absolventů. Plnění monitorovacích indikátorů je blíže rozebráno v následující podkapitole.

3.7.1.1 Monitorovací indikátor: Celkový počet podpořených osob

Projekt měl za cíl podpořit celkově 673 fyzických osob, konečný výsledek byl 1217 osob (Tabulka 4), tedy indikátor byl splněn na 180,8 %. Vzhledem k tomu, že fyzické osoby se mohly účastnit více aktivit, nelze tento indikátor hodnotit podle jednotlivých oblastí školení (jazyková výuka, práce na počítači, soft skills, odborné semináře). Kumulativní počet podpořených osob mezi šestým a sedmým monitorovacím obdobím poklesl, což bylo podle sdělení zaměstnanců HŽ, a.s. způsobeno tím, že někteří účastníci přestali kurz navštěvovat před jeho dokončením. Hlavními důvody k ukončení docházky do kurzu bylo ukončení pracovního poměru, změna pracovního zařazení a s tím související neschopnost zvládnout časové nároky kurzu a také neschopnost vyrovnat se s nároky s přechodem na novou úroveň kurzu. Celkově podpořených účastníků kurzu bylo 2139 (nejedná se o fyzické osoby (těch bylo 1217) ani o úspěšné účastníky kurzů (těch bylo 2047)), tedy 3,18 násobek plánovaného počtu fyzických osob.²¹⁵

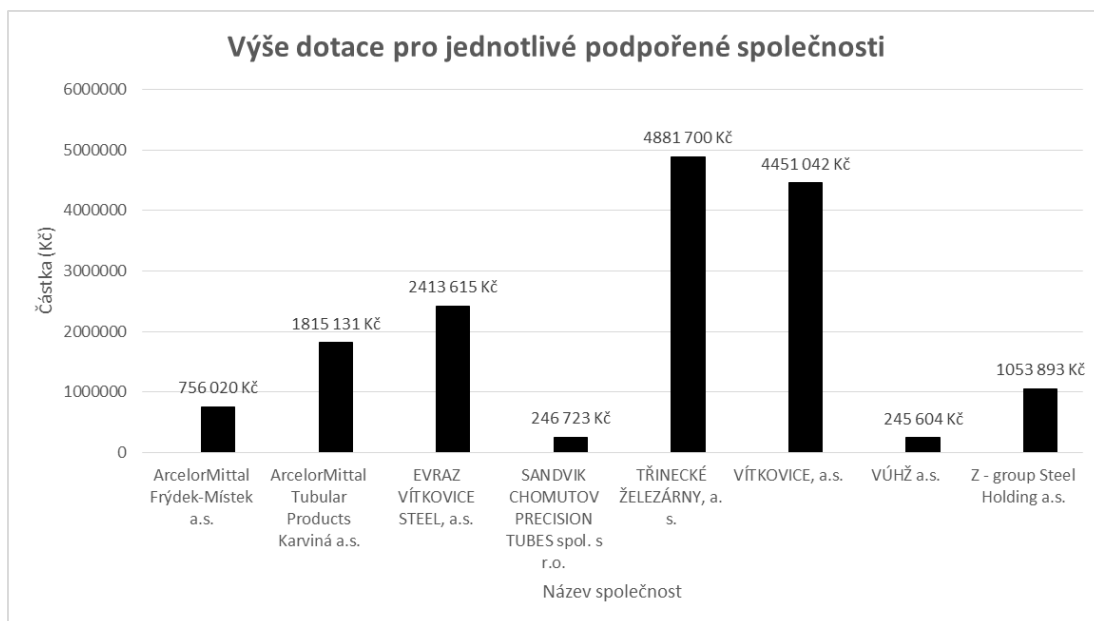
²¹¹ (Dušek, 2012) Monitorovací zpráva o realizaci projektu č. 5, str. 2

²¹² (Dušek, 2012) Monitorovací zpráva o realizaci projektu č. 6, str. 2

²¹³ (Dušek, 2013) Závěrečná monitorovací zpráva, str. 2

²¹⁴ (Dušek, 2013) Závěrečná monitorovací zpráva, str. 2-6

²¹⁵ (Dušek, 2013) Závěrečná monitorovací zpráva, str. 2-6



Obr. 16 Podpořené společnosti a výše dotace. Převzato z ²¹⁶

3.7.1.2 Monitorovací indikátor: Počet podpořených organizací

Podpořená organizace byla z hlediska tohoto indikátoru pouze jedna a tou byl realizátor projektu Odvětvový svaz hutnictví železa. Nicméně počet podpořených členů této organizace, tj. společností, jejímž zaměstnancům bylo poskytnuto školení, bylo devět. Obr. 16 uvádí osm takto podpořených společností a částku, která jim byla přidělena. Devátou společností jsou Vítkovické slévárny, spol. s r.o., u kterých nebyla přidělená částka přímo uvedena.

Původně měly být příjemcem dotace také VÍTKOVICKÉ ŽELEZÁRNY, a.s., ale ty se již od počátku neúčastnily, a proto byly po žádosti z července 2010 nahrazeny společnostmi Železárny Veselí, a.s. Železárny Veselí, a.s. byly poté přejmenovány na Z-Group Steel Holding, a.s. Jelikož VÍTKOVICKÉ ŽELEZÁRNY, a.s. oficiálně odstoupily až cca půl roku po začátku realizační fáze projektu, musely platit pokutu v úměrné části režijních nákladů.

3.7.1.3 Monitorovací indikátor: Počet úspěšných absolventů kurzů

Projekt měl za cíl 1 058 úspěšných účastníků, konečný výsledek je 2 139 (Tabulka 5), tedy indikátor byl splněn na 202,1 %. Počet úspěšných účastníků byl výrazně vyšší než celkový počet podpořených fyzických osob (1217), neboť se účastníci

²¹⁶ (Dušek, 2013) Závěrečná monitorovací zpráva, str. 12-16



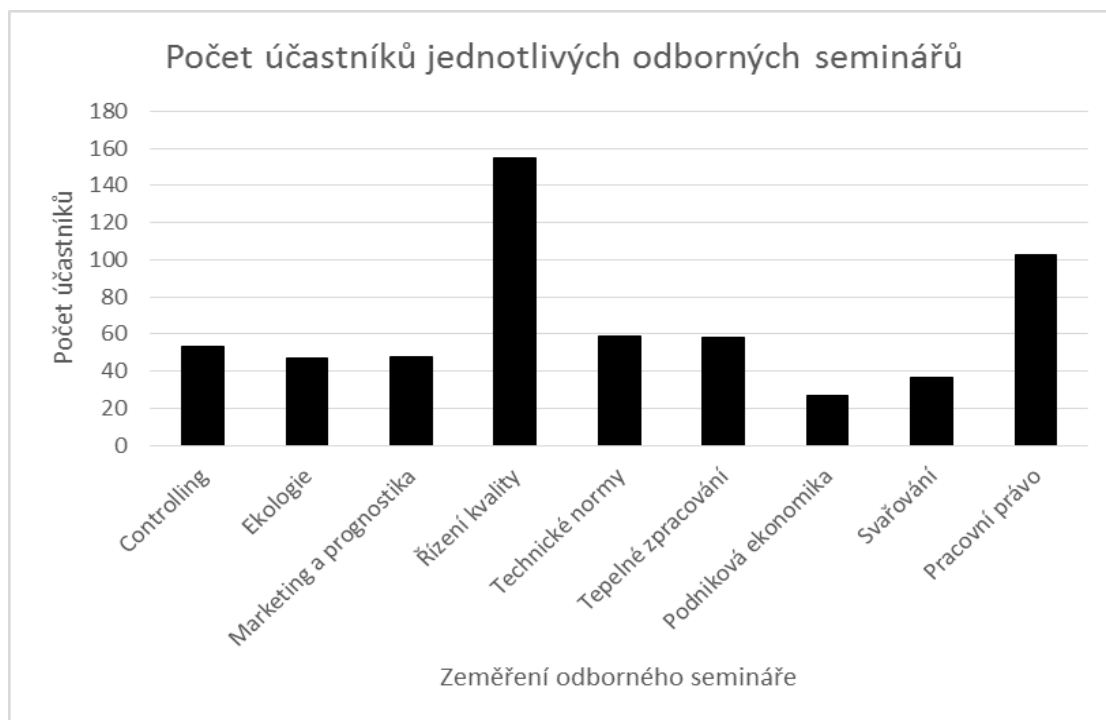
Obr. 17 Počet účastníků jednotlivých typů kurzů. Převzato z ²¹⁷

mohli účastnit více kurzů. Hlavními důvody pro neabsolvování celého kurzu, tj. odstoupení před ukončením, již byly uvedeny výše.

Na Obr. 17 je uveden počet účastníků v jednotlivých typech kurzů. Nejvíce bylo účastníků kurzů soft skills (950 osob), poté odborných seminářů (587 osob), jazykových kurzů (311 osob) a prací na PC (291 osob). Výrazně vyšší zájem o kurzy soft skills je nejspíš dán vhodností těchto kurzů pro zaměstnance na jakékoli pozici a také absencí podobných předchozích kurzů. U odborných seminářů je zase patrný zvýšený zájem o kurzy pracovního práva a řízení kvality (Obr. 18). V případě pracovního práva je důvodem nejspíš skutečnost, že tato znalost je vhodná pro všechny zaměstnance. Řízení kvality je nejspíš aktuální téma ve všech zapojených společnostech, což způsobilo zájem o tento seminář. Tabulka 5 uvádí podrobnější rozpis plnění monitorovacích indikátorů.

Co se týče financování projektu, tak z celkové přiznané a zálohově proplacené částky dotace 15 572 095 Kč, bylo k 31. 3. 2013 vyčerpáno 13 113 413,50 Kč, tj. 84,2 %. Nebylo tedy vyčerpáno 2 458 681,50 Kč, což je vratná část zálohy. Nižší čerpání, než jaké bylo uvedeno v rozpočtu, bylo způsobeno nižšími výdaji na mzdy pro lektory odborných seminářů a také nižšími výdaji na mzdy realizačního týmu, na nutné

²¹⁷ (Dušek, 2013), Závěrečná monitorovací zpráva, Příloha č. 1, str. 1-4



Obr. 18 Počet účastníků odborných seminářů podle zaměření semináře, Převzato z ²¹⁸

vybavení, nájem a audit, tj. obecně na režijní výdaje. Osobní náklady byly čerpány pouze z 62 %, zatímco ostatní náklady z 97,8 %.

Přes příznivé výsledky v oblasti plnění monitorovacích indikátorů a nepřekračování rozpočtu bylo již v porealizační fázi zřejmé, že došlo ke dvěma závažným překročením pravidel projektu, což s sebou nese závažné důsledky. Tato překročení budou blíže rozebrána v následující podkapitole.

Co se týče celkového přínosu projektu, tak jak již bylo zmíněno výše, hutnický průmysl byl výrazně zasažen ekonomickou krizí v roce 2008. Došlo mimo jiné k výraznému snížení počtu zaměstnanců (Obr. 2). Ačkoli již několik let klesal počet zaměstnanců v hutnickém průmyslu mimo jiné z důvodu poklesu poptávky po oceli, nastal mezi lety 2008 a 2009 výrazný skok. Dá se předpokládat, že i zvýšení kvalifikace zaměstnanců napomohlo k tomu, že v následujících letech se míra poklesu počtu zaměstnanců dostala téměř na předchozí úroveň. Navíc, propuštění zaměstnanci se zvýšenou kvalifikací měli vyšší hodnotu na trhu práce a mohli si tedy snáze najít jiné zaměstnání, což minimalizovalo jejich újmy způsobené špatnou situací v odvětví.

Vzhledem k nešťastné situaci v odvětví v roce 2009, kdy vzhledem k nedostatku zakázek zůstala část zaměstnanců s 60 % mzdy doma, znamenalo jejich vzdělávání a

²¹⁸ (Dušek, 2013), Závěrečná monitorovací zpráva, Příloha č. 1, str. 3-4

tedy využití přínos jak pro zaměstnance, kteří si zvyšovali svou hodnotu na pracovním trhu, tak pro zaměstnavatele, kteří při nárůstu zakázek měli k dispozici kvalifikovanější, a tudíž produktivnější pracovníky bez nutnosti vynakládat vlastní prostředky.

Tabulka 5 Plnění monitorovacích indikátorů. Převzato z 219

Název indikátoru stanoveného k hodnocení v projektu		Cílová hodnota	Celkový počet účastníků												Celkem		
Struktura	Detailní členění		Jazykové kurzy	Kurzy práce na PC	Kurzy "soft skills"	Controlling	Ekologie	Marketing a prognostika	Riziken kvality	Technické normy	Tepebné zpracování	Podniková ekonomika	Svařování	Pracovní právo	Celkem	Účastníci	Fyz. osoby
Počet podpořených osob - celkem		673	311	291	950	53	47	48	155	59	58	27	37	103	587	2139	1217
Podle pohlaví	Počet podpořených osob - muži Počet podpořených osob - ženy		222 89	183 108	789 161	52 1	35 12	41 7	129 26	47 12	45 13	16 11	37 0	63 40	465 122	1659	920
Podle postavení na trhu práce	Počet podpořených osob - zaměstnaní	673	311	291	950	53	47	48	155	59	58	27	37	103	587	2139	1217
Počet podpořených osob - celkem	Počet podpořených osob - klienti služeb - celkem	673	311	291	950	53	47	48	155	59	58	27	37	103	587	2139	1217
Podle pohlaví	Počet podpořených osob - muži Počet podpořených osob - ženy		222 89	183 108	789 161	52 1	35 12	41 7	129 26	47 12	45 13	16 11	37 0	63 40	465 122	1659	920
Podle věku	Počet podpořených osob - méně než 25 let Počet podpořených osob - více než 55 let		3 14	3 18	26 78	2 8	2 4	3 1	4 23	4 4	1 7	0 4	0 3	1 15	17 69	49	113
	Počet podpořených osob - základní vzdělání		1	3	0	5	0	0	5	0	1	0	1	0	12	16	9
Podle vzdělání	Počet podpořených osob - střední vzdělání Počet podpořených osob - vyšší střední vzdělání Počet podpořených osob - vysokoškolské vzdělání		136 1 173	180 1 107	618 0 332	37 0 11	16 0 31	10 0 38	95 0 55	33 0 26	32 0 25	15 0 12	30 0 6	68 1 34	336 1 238	1270	725

219 (Dušek, 2013) Závěrečná monitorovací zpráva, Příloha č.2, str. 1

3.8 Diskuze problémů při administraci projektu

Jak již bylo zmíněno v předchozí sekci, v rámci administrace projektu došlo ke dvěma závažným pochybením ze strany realizátora projektu. Prvním byla diskriminace při výběrovém řízení na poskytovatele služeb. Realizátor projektu vyžadoval předchozí zkušenosti s projekty financovanými z Evropského sociálního fondu, což byl v rozporu se zásadou nediskriminace.

Druhé a výrazně závažnější pochybení se týkalo výše mzdových nákladů. Vzhledem k nejistotě ohledně budoucího počtu zaměstnanců bylo nutné změnit koncepci školení odborných kurzů. To vedlo ke snížení mzdových prostředků na odměny lektorů. Vlivem snížení vyčerpaných mzdových prostředků rozhodl poskytovatel dotace o snížení výše nepřímých nákladů na polovinu. K této události došlo po odevzdání šesté monitorovací zprávy. Vzhledem k relativně dlouhému času nutnému ke schválení monitorovací zprávy se OSHŽ o tomto vlivu snížení mzdových nákladů na výši nepřímých nákladů dozvěděl až v situaci, kdy již prakticky nemohl uspořádat jiné kurzy a vyčerpat tak mzdové náklady. Pro nedodržení podmínek pak byla OSHŽ udělena velmi vysoká pokuta. OSHŽ se následně odvolal až na ministerstvu práce a sociálních věcí. Nicméně s odvoláním neuspěl, neboť mu bylo sděleno, že i když již nebylo možné uspořádat další školení, stále bylo možné udělit vyšší odměny realizačnímu týmu, čímž by se zvedla výše mzdových nákladů a nemuselo by tak dojít ke krácení nákladů nepřímých. Udělená pokuta v řádech statisíců korun byla pro OSHŽ finančně neúnosná a téměř likvidační.

OSHŽ se dále snažil s poskytovatelem dotace o výši sankcí vyjednávat s poukázáním na to, že u grantových projektů tohoto typu probíhá financování projektu přes prostředníka – neziskovou organizaci (v tomto případě OSHŽ), který ale nemá přímý prospěch z efektů projektu. Poskytovatel dotace nicméně tuto argumentaci odmítl s tím, že případů porušení pravidel je velmi mnoho a nelze se zabývat každým přestupkem zvlášť.

OSHŽ tedy navrhuje, aby před neuznávanými, ale zjevně často praktikovanými postupy bylo výslovně varováno přímo v metodice nebo ve zprávě v Benefitu. Dále by bylo vhodné, aby na chyby v administraci monitorovacích zpráv bylo upozorněno ještě před schválením monitorovacích zpráv, neboť časový úsek mezi nalezením nedostatku a schválením zprávy může být relativně dlouhý.

Obecně OSHŽ považoval realizaci projektu za administrativně značně náročnou, což bylo z jeho pohledu z velké části způsobeno složitostí a nedokonalostí poskytované metodiky. Dále OSHŽ nebyl spokojený s nerovnováhou mezi právy a povinnostmi poskytovatele a příjemce dotace. OSHŽ se v závěrečné zprávě zmiňuje, že pokud by měl dnešní zkušenosti, o dotaci by nežádal²²⁰.

²²⁰ (Dušek, 2013) Závěrečná monitorovací zpráva, Příloha č. 1, str. 6

4 Závěr

Má práce ukázala možnosti čerpání dotace z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost v praxi. Jako příklad jsem si vybrala společnost Odvětvový svaz hutnictví železa, který obdržel dotaci na vzdělávání zaměstnanců svých členů. Nástroje strategické analýzy PEST, 4C a SWOT ukázaly, že společnost sama se nacházela v dobré pozici, ale její členové byli výrazně zasaženi ekonomickou krizí z roku 2008.

Odvětvový svaz Hutnictví železa reagoval v roce 2009 na kritickou situaci na poli hutního a ocelářského průmyslu. Ekonomická krize způsobila úbytek prodeje hutních výrobků a průmyslové podniky tak byly nuceny omezit výrobu. Smyslem dotace bylo naplno využít kapacitu zaměstnanců a dát jim možnost zvýšit svou kvalifikaci v těžkém období hospodářské krize. Ze zvýšené kompetence svých pracovníků by mohly podniky v oboru profitovat i do budoucna po obnovení plné výroby.

Projekt byl v mnoha ohledech velmi úspěšný. Celkem bylo podpořeno 1217 fyzických osob a to znamenalo 2047 úspěšných absolventů kurzů. Došlo tedy k výraznému překročení původního plánu, který měl za cíl podpořit 673 fyzických osob (1058 úspěšných absolventů kurzů). Vzdělávání zaměstnanců bylo velmi přínosné jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Zaměstnavatelé byli spokojeni jak s využitím kapacity zaměstnanců, tak s tím, že jejich zaměstnanci (kteří byli dočasně nezaměstnaní a brali pouze 60% mzdu) získali rozšířenou kvalifikaci, kterou bude možné využít v budoucnosti. Zaměstnanci viděli výhody projektu v možnosti rekvalifikace a zvýšení své ceny na trhu práce, což bylo zvláště důležité, neboť počet zaměstnanců v hutnickém průmyslu trvale klesal i před vypuknutím finanční krize. Lze říci, že čerpání prostředků z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost přispělo ke stabilizaci části odvětví, které bylo zasaženo finanční krizí.

Hlavním neúspěchem spojeným s projektem pak bylo uložení pokuty realizátorovi projektu za chyby v administraci projektu. Podle realizátora byly problémy s administrací spojeny hlavně se špatnou metodikou od poskytovatele dotace. I přes tuto negativní stránku věci lze projekt označit jako celkově úspěšný.

5 Seznam použitých zkratk

CRP	Cíle regionální politiky
ČR	Česká republika
EFRR/ERDF	Evropský fond pro regionální rozvoj
EK	Evropská komise
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
MPSV ČR	Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky
NRP	Národní rozvojový plán
NSRR	Národní strategický referenční rámec
OP	Operační program, Operační programy
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
PO	Prioritní osa

6 Seznam použitých zdrojů

1. **Dušek, Jaroslav. 2010.** *Monitorovací zpráva o realizaci projektu č.2.* Praha : Odvětvový svaz hutnictví železa, 2010.
2. **Dušek, Jaroslav. 2011.** *Monitorovací zpráva o realizaci projektu č.3.* Praha : Odvětvový svaz hutnictví železa, 2011.
3. **Dušek, Jaroslav. 2011.** *Monitorovací zpráva o realizaci projektu č.4.* Praha : Odvětvový svaz hutnictví železa, 2011.
4. **Dušek, Jaroslav. 2012.** *Monitorovací zpráva o realizaci projektu č.5.* Praha : Odvětvový svaz hutnictví železa, 2012.
5. **Dušek, Jaroslav. 2012.** *Monitorovací zpráva o realizaci projektu č.6.* Praha : Odvětvový svaz hutnictví železa, 2012.
6. **Dušek, Jaroslav. 2013.** *Závěrečná monitorovací zpráva.* Praha : Odvětvový svaz hutnictví železa, 2013.
7. **Dušek, Jaroslav. 2010.** *Zpráva o zahájení realizace projektu Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.* Praha : Odvětvový svaz hutnictví železa, 2010.
8. **Dušek, Jaroslav. 2009.** *Žádost o finanční podporu z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.* Praha : Odvětvový svaz hutnictví železa, 2009.
9. **Chvojková, Anna a Květoň, Viktor. 2007.** *Finanční prostředky fondů EU.* 1. Praha : IREAS, Institut pro strukturální politiku, o.p.s., 2007. str. 183. 978-80-86684-43-7.
10. **Koenig, Petr, a další. 2009.** *Rozpočet a politiky Evropské unie. Příležitost pro změnu.* Praha : C. H. Beck, 2009. str. 640. 978-80-7400-011-9.
11. **Marek, Dan a Kantor, Tomáš. 2009.** *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie.* 2. Brno : Společnost pro odbornou literaturu - Barrister & Principal, 2009. str. 216. 978-80-87029-56-5.
12. *Příručka pro příjemce finanční podpory z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.* [Online] [Citace: 6. 7 2015.] <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prirucka-d2>.

13. Příručka pro žadatele o finanční podporu z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. [Online] [Citace: 6. 7 2015.] <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prirucka-d1>.
14. **Skalická, Lucie. 2014.** *Diplomová práce: Vývoj DPH v České republice a na Slovensku.* Praha : VŠE, Fakulta financí a účetnictví, 2014.
15. **Svoboda, Miroslav. 2015.** *Výsledky ocelářských podniků v letech 2008-2014 a výhled do r.2017.* [Interní statistiky společnosti Hutnictví železa, a.s.] Praha : Hutnictví železa a.s., 2015.
16. **Veber, Jaromír, a další. 2005.** *Management: Základy .* Praha : Management Press, 2005. 80-7261-029-5.
17. **Vilamová, Šárka. 2005.** *Čerpáme finanční zdroje Evropské unie. 1.* Praha : GRADA Publishing, a.s., 2005. str. 200. 80-247-1194-X.
18. [Online] [Citace: 30. 8 2015.]
<http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#countryReports>.
19. [Online] <http://apl.czso.cz/pll/rocnka/rocnka.presmsocas>.
20. [Online] [Citace: 4. 10 2015.] <http://www.hz.cz/cz/marketing-a-pr>.
21. [Online] [Citace: 4. 10 2015.] <http://www.hz.cz/cz/uvodni-charakteristika>.
22. [Online] [Citace: 3. 10 2015.] <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/strategicka-analyza/>.
23. [Online] [Citace: 3. 10 2015.]
<http://www.vyzkum.cz/FrontAktualita.aspx?aktualita=757600>.
24. [Online] [Citace: 3. 10 2015.]
<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsc00007&plugin=1>.
25. [Online] [Citace: 3. 10 2015.]
https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_vyzkumu_a_vyvoje.
26. [Online] [Citace: 3. 10 2015.]
<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=0&pcode=tps00071&language=en>.
27. [Online] [Citace: 3. 10 2015.]
<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=0&pcode=tps00071&language=en>.

28. [Online] [Citace: 1. 10 2015.] <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2015-1viwzidofb>.
29. [Online] [Citace: 3. 10 2015.] <http://www.cenyenergie.cz/cena-elektriny-v-evrope/#/promo-ele>.
30. [Online] [Citace: 1. 10 2015.] <https://www.czso.cz/csu/czso/demograficka-rocenka-ceske-republiky-2014>.
31. [Online] [Citace: 21. 9 2015.]
http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/.
32. [Online] [Citace: 30. 8 2015.] <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-235-2004-sb-o-dani-z-pridane-hodnoty/uplne/#p-47>.
33. [Online] [Citace: 30. 8 2015.] <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235#prilohy>.
34. [Online] [Citace: 30. 8 2015.] <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/spolecna-obchodni-politika-eu.html>.
35. [Online] [Citace: 30. 8 2015.]
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/preferencni-obchodni-vztahy-eu-se-tretimi-zememi-62940.html>.
36. [Online] [Citace: 17. 9 2015.]
<http://granty.vrsers.cz/dokument/Socialni%20politika.pdf>.
37. [Online] [Citace: 17. 9 2015.] <https://portal.mpsv.cz/sz/zamest/dotace/apz>.
38. [Online] [Citace: 6. 7 2015.] <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>.
39. [Online] [Citace: 6. 7 2015.] <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/oblast-podpory-1-1-zvyseni-adaptability-zamestnancu-a>.
40. [Online] [Citace: 6. 7 2015.] <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/oblast-podpory-1-2-zvyseni-adaptability-zamestnancu>.
41. [Online] [Citace: 6. 7 2015.] <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prioritni-osa-1-adaptabilita>.
42. [Online] [Citace: 21. 9 2015.]
https://www.cnb.cz/cs/faq/menovy_kurz_jako_nastroj_menove_politiky.html.
43. [Online] [Citace: 21. 9 2015.]
http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.makroek_prod.

44. [Online] [Citace: 21. 9 2015.]
https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza.
45. [Online] [Citace: 21. 9 2015.]
http://www.ceed.cz/makroekonomie/50_hospodarsky_cyklus.htm.
46. [Online] [Citace: 15. 8 2015.] <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=60184&typ=PLATNY>.
47. [Online] [Citace: 15. 8 2015.] <http://www.hz.cz/cz/zakladni-informace>.
48. [Online] [Citace: 15. 8 2015.] <http://www.hz.cz/cz/akcionari-hz-a-s>.
49. [Online] [Citace: 1. 10 2015.]
http://www.mpsv.cz/files/clanky/21702/MPSV_CJ_150ks_tisk.pdf.
50. [Online] [Citace: 8. 10 2015.] <http://www.hajduch.net/cesko/zpracovatelsky-prumysl-1>.
51. [Online] [Citace: 8. 10 2015.] <http://www.pilsensteel.cz/>.
52. [Online] [Citace: 18. 10 2015.] <http://byznys.ihned.cz/c1-64673980-vitkovice-steel-ve-stredu-ukonci-provoz-sve-ocelarny-v-ostrave-zanikne-vice-nez-300-pracovnich-mist>.
53. [Online] [Citace: 10. 18 2015.]
<http://www.financninoviny.cz/zpravy/ocelarstvi-v-cr-poroste-zbrzdi-hozavreni-ocelarny-v-ostrave/1218243>.
54. [Online] [Citace: 18. 10 2015.] <http://www.czechinvest.org/ceske-firmy-trapi-nedostatek-technicky-kvalifikovanych-pracovniku>.
55. [Online] [Citace: 18. 10 2015.] <http://www.hpfm.cz/pages/cz/ta-cr/programovy-projekt-ta01021058.php>.
56. [Online] [Citace: 18. 10 2015.] <http://www.hpfm.cz/pages/cz/ta-cr/programovy-projekt-ta01021058.php>.
57. [Online] [Citace: 10. 18 2015.] <http://www.progres-ekotech.com/prilohy/recyklace.pdf>.
58. [Online] [Citace: 18. 10 2015.] <http://www.hpfm.cz/pages/cz/ta-cr/programovy-projekt-ta02021153.php>.
59. [Online] [Citace: 18. 10 2015.]
<http://www.ocelari.cz/files/proceedings/13/reports/1731.pdf>.

60. [Online] [Citace: 18. 10 2015.]
<https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pedf/js13/geograf/web/pages/05-prumysl-podnikani.html>.
61. [Online] [Citace: 18. 10 2015.]
<https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pedf/js13/geograf/web/pages/05-prumysl-podnikani.html>.
62. [Online] [Citace: 18. 10 2015.]
<https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pedf/js13/geograf/web/pages/05-prumysl-podnikani.html>.
63. [Online] [Citace: 28. 10 2015.] <http://www.hz.cz/cz/predikce-vyvoje-ocelarskeho-prumyslu-na-obdobi-2014-az-2017>.
64. [Online] [Citace: 28. 10 2015.] <http://www.danarionline.cz/sazby--vzory--tabulky/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnicky-ch-osob/>.
65. [Online] [Citace: 28. 10 2015.] <http://zpravy.e15.cz/domaci/udalosti/emise-v-cesku-klesly-o-tretinu-tempo-je-nedostatecne-namitaji-ekologove-1163113>.
66. [Online] [Citace: 29. 10 2015.] <http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/statistiky/kurzy-czk/>.
67. [Online] [Citace: 29. 10 2015.]
https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2015/150924_pro_hlaseni.html.
68. [Online] [Citace: 29. 10 2015.]
<http://corporate.arcelormittal.com/~media/Files/A/ArcelorMittal/investors/presentations/investor-conference/2012/120919-Credit-Suisse-Sept-2012.pdf>.
69. [Online] [Citace: 29. 10 2015.]
https://www.vse.cz/vskp/34928_stategicka_analyza__spolecnosti_arcelormittal__ostrava_as.
70. [Online] [Citace: 29. 10 2015.] http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html.
71. [Online] [Citace: 29. 10 2015.] <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=40210922&subjektId=60184&spis=74528>.
72. [Online] [Citace: 29. 10 2015.]
http://www.kvs.tul.cz/download/educom/MZ05/VY_03_057.pdf.
73. [Online] [Citace: 29. 10 2015.] <http://www.hz.cz/cz/o-hz>.

74. [Online] [Citace: 29. 10 2015.] <http://www.penize.cz/zamestnani/48720-vzdelavani-zamestnancu-muze-byt-pro-firmy-zadarmo>.
75. [Online] [Citace: 30. 10 2015.]
https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/projekty_esf/v_realizaci/nip/podpora_odborneho_vzdelavani_zamestnancu.
76. [Online] [Citace: 30. 10 2015.] <http://www.esfcr.cz/projekty/program-vzdelavani-pro-zamestnance-clenu-odvetvoveho-svazu>.
77. [Online] [Citace: 30. 10 2015.]
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-47797.html#!&chapter=1>.
78. [Online] [Citace: 11. 11 2015.] <http://www.hz.cz/cz/seznam-clenu>.
79. [Online] [Citace: 11. 11 2015.]
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/odvetvovy-svaz-hutnictvi-zeleza-12195.html>.
80. [Online] [Citace: 11. 11 2015.]
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/odvetvovy-svaz-hutnictvi-zeleza-12195.html>.
81. [Online] [Citace: 11. 11 2015.] <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=741493&typ=PLATNY>.
82. [Online] [Citace: 7. 12 2015.] <http://www.hz.cz/cz/historie-ocelarstvi>.
83. [Online] [Citace: 7. 12 2015.] <http://www.hz.cz/cz/zamestnanost>.
84. [Online] [Citace: 26. 12 2015.] <https://www.eu-zadost.cz/uvod.aspx>.
85. [Online] [Citace: 26. 12 2015.] https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace.
86. [Online] [Citace: 28. 12 2015.]
http://www.esfcr.cz/uploads/EX_ANTE_PLATBY_OPLZZ.doc?highlightWords=OP+Vzd%C4%9BI%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD+pro+ko..
87. [Online] [Citace: 28. 12 2015.] <http://www.esfcr.cz/vyzva-52>.

7 Přílohy

