

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Kabinet profesní přípravy

Jolana Nováková Kopečná

**Analýza využití dotačního programu z fondu MPSV ve firmě
Ecological Consulting a.s., Olomouc**
Analysis of Utilization of the Grant Programm from the Fund
MLSA ni The Company Ecological Consulting Inc, Olomouc

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Pavla Heřmánková

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

Olomouc

Podpis.....

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat paní Mgr. Pavle Heřmánkové za vstřícný přístup, cenné připomínky a rady, kterými přispěla při zpracování této bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat paní PhDr. Editě Bosákové za všestrannou pomoc, ochotu a drahocenný čas, který mi věnovala při poskytování informací bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

Také děkuji všem zaměstnancům společnosti Ecological Consulting a.s., Olomouc za jejich vstřícný přístup při tvorbě praktické části mé práce.

Děkuji také své rodině, které jsem hluboce vděčná za pomoc a podporu ve studiu.

OBSAH

ÚVOD.....	5
1 Firma Ecological Consulting a.s., Olomouc	6
1.1 Základní charakteristika firmy	6
1.2 Historie firmy.....	6
1.3 Činnost firmy	7
2 Fondy Evropské Unie	10
2.1 Evropský sociální fond	10
2.1.1 Cíle Evropského sociálního fondu	10
2.1.2 Operační programy s podporou Evropského sociálního fondu v ČR	11
2.1.3 Řídící orgány a partneři	11
2.2 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost	12
2.2.1 Cíle Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost	12
2.2.2 Rozdělení Operačních programů Lidské zdroje a zaměstnanost	12
2.2.3 Program „Vzdělávejte se!“	14
2.2.4 Příprava projektu.....	16
2.2.5 Zásady a požadavky na projekt.....	16
2.2.6 Pravidla pro tvorbu projektu	17
3 Popis vzdělávacího programu.....	18
3.1 Vzdělávací program „Rozvoj měkkých dovedností koordinátorů“	19
3.2. Záměr vzdělávacího programu	20
3.2.1 Moduly vzdělávacího projektu	20
3.2.2 Závěrečná doporučení lektora.....	30
4 Analýza využití výstupů projektu	31
4.1 SWOT analýza firmy před zahájením vzdělávacího programu.....	31
4.2 Terénní výzkum	33
4.2.1 Koordinátor	33
4.2.2 Staveniště – Vlastivědné muzeum, Olomouc	35
4.2.3 Plánovaná návštěva ve strojírenské firmě.....	37
4.2.4 Školení – zázemí společnosti Ecological Consulting a.s.....	40
4.2.5 Individuální rozhovory	42
4.3 Závěry analýzy využití dotačního programu z pohledu zaměstnance	47
4.4 Závěry analýzy využití dotačního programu z pohledu zaměstnavatele	48
4.5 Návrhy a doporučení.....	50

ZÁVĚR	52
ANOTACE	54
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ	56
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	58
SEZNAM TABULEK	59
SEZNAM PŘÍLOH.....	60

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je „Analýza využití dotačního programu z fondu Ministerstva práce a sociálních věcí ve firmě Ecological Consulting a.s., Olomouc“. Cílem mé práce je analyzovat a popsat využití dotačního programu pro zaměstnance (pouze určitou skupinu) a pro zaměstnavatele firmy Ecological Consulting a.s., Olomouc. Ve své práci se zabývám problémy a potřebami, které vedly firmu k čerpání dotačního programu, které nedostatky byly podnětem pro určení tématu vzdělávacího programu pro zaměstnance a popisují, jakým způsobem nabyté vědomosti využívají zaměstnanci ve své praxi. Popisují konkrétně nejen to, jak celý vzdělávací program probíhal, ale také vyjádření lektora k jednotlivým vzdělávacím modulům a jeho závěrečná doporučení.

V praktické části práce, pomocí SWOT analýzy firmy zkoumám, jaké byly stávající podmínky pro firmu v období, než se rozhodla čerpat dotační program. Pomocí individuálních rozhovorů s pracovníky, kteří kurz absolvovali, hodnotím využití vzdělávacího programu s odstupem času. Z rozhovorů s nejvyšším vedením firmy vyvozují, jaké přesné a konkrétní přínosy měl čerpaný dotační program pro firmu jako celek. Uvádím hmatatelné informace o dosažených výsledcích v následujících obdobích po absolvování dotačního programu, které mi poskytl ekonomicko-obchodní úsek firmy.

1 FIRMA ECOLOGICAL CONSULTING a. s., OLOMOUC

1.1 Základní charakteristika firmy

Firma Ecological Consulting a.s., Olomouc je nezávislá poradenská expertní firma působící především v oblasti ochrany a tvorby životního prostředí a bezpečnosti práce a vzdělávání v těchto oblastech. Firma je špičkou na trhu ve svém oboru, a to nejen v Olomouckém kraji, ale i celorepublikově. Firma působí jak v oblasti školení BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a PO (Požární ochrana) jako školitel, ale také uplatňuje své zkušenosti při tvorbě legislativy ČR v této oblasti, která je v souladu s platnými právními předpisy BOZP a PO dle směrnic EU.

Sídlo společnosti:

Centrála firmy se nachází v širším středu Olomouce v ulici Na Střelnici 48, kde je také sídlo společnosti. Společnost má také odloučené pracoviště - středisko Akustické laboratoře, která působí v Brně.

Certifikáty společnosti:¹

Společnost Ecological Consulting a.s., Olomouc má zaveden systém řízení ochrany životního prostředí (EMS) podle mezinárodního standardu ISO 14001:2000. Dále se může firma pochlubit vlastnictvím certifikátu ISO 9001:2000.

1.2 Historie firmy

Společnost vznikla v červnu 2006 transformací společnosti Ecological Consulting s.r.o., která byla přímým pokračovatelem firmy Jaroslav Bosák - Ecological Consulting působící v oblasti ochrany a tvorby životního prostředí od poloviny roku 1996.

V uplynulých letech již firma zpracovala mnoho studií, biologických hodnocení, posudků a dokumentací EIA (Environmental Impact Assessment). Mimo jiné se podílela na řešení územních plánů pro vojenské výcvikové prostory, studiích

¹ Srov. Ecological Consulting a.s., Olomouc.

rekreačního využití environmentálně citlivých území, dále se zásadně podílela na zkoumání dopadu negativních vlivů na životní prostředí při stavbě nošovické automobilky.

Od roku 2004 se firma zabývá rovněž oblastí bezpečnosti práce, kde působí jako dodavatel odborných služeb, zejména jako externí koordinátor bezpečnosti práce na stavbách. V roce 2007 bylo v Brně zřízeno specializované pracoviště v oblasti akustiky s názvem Akustická laboratoř. Provádí nejen terénní měření, ale také poradenskou činnost. Firma disponuje dostatečným materiálním a technickým zázemím pro poskytování komplexních služeb. Provádí kurzy a semináře, na kterých sděluje praktické poznatky formou prezentací nejen z oblasti BOZP a PO, ale též prokazatelné výsledky zaměřené na ochranu životního prostředí.²

1.3 Činnost firmy

Firma zajišťuje služby v pěti oblastech činností, které jsou dle své specifikace navazující na činnost v oblasti ŽP a BOZP:³

Poradenství a služby v oblasti Životního prostředí:

Stěžejní činností společnosti je působení v oblasti životního prostředí již od jejího vzniku v roce 1996.

Odborné práce v této oblasti zahrnují prioritně tyto činnosti:

- Posuzování vlivů na ŽP – EIA
- Integrované povolení IPPC
- Natura 2000
- Biologické hodnocení

Měření hluku a měření vibrací – Automatizovaná akustická laboratoř

Jedná se o zařízení, které měří ve venkovním i vnitřním prostoru hluk, vibrace, akustický tlak, a to jak na budovách a výrobních halách, tak také na silnicích

² Srov. Ecological Consulting, *Historie firmy*. [Online]. [cit 2011-10-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.ecological.cz/rubriky/o-nas/profil-spolecnosti/>>.

³ Srov. Ecological Consulting a.s., Olomouc.

a železnicích. Akustická laboratoř je dle zákona autorizovaná činnost. Provedená měření slouží pro zpracování akustických studií a následnému návrhu protihlukových opatření. Hlavní činnosti v oblasti akustického měření:

- měření hluku ve vnějším a vnitřním prostoru
- měření vibrací
- zpracovávání akustických studií
- zastínění a odslnění

Poradenství a služby v oblasti Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a Požární ochrany

Tato činnost je velice obsáhlá a firma se jí aktivně věnuje od roku 2004. Firma se podrobně zaměřuje na těchto osm činností, které vyplývají z platné legislativy

- Práce koordinátora BOZP na staveništi
- Plán BOZP
- Audit dokumentace
- Technik BOZP
- Poradenství v BOZP
- Vzdělávání v BOZP
- Poradenská činnost v oblasti PO
- Poradenská činnost v oblasti vyhrazených technických zařízení

Vzdělávání

Školení, kurzy, semináře a další vzdělávací akce jsou dnes neodmyslitelnou součástí rozvoje lidských zdrojů ve všech oblastech lidského počínání. Společnost Ecological Consulting a.s se zaměřujeme na vzdělávání v oblasti životního prostředí a bezpečnosti práce. V oblasti BOZP pořádá firma semináře, přípravné kurzy a zkoušky z odborné způsobilosti. V oblasti ŽP pořádá firma odborné semináře pravidelně, neboť problematika životního prostředí klade velké požadavky na informovanost a osvětu v této oblasti.

Inženýring

Vzhledem k tomu, že realizace investičního záměru představuje pro investora řadu odborných činností od přípravy až po dokončení stavby, má firma tým odborníků, kteří zajišťují tyto odborné činnosti v rozsahu od dílčích, až po komplexní zpracování projektu. Odborníci úseku Inženýring zakázku převezmou, zpracují, provedou a předají úspěšně dokončenou realizaci všech investičních záměrů projektů. Inženýring se dělí na dvě hlavní části:

- přípravná fáze
- realizační fáze

V obou fázích je rozsah prací závislý na požadavcích investora a na tom, zda je zakázka komplexní, nebo jen dílčí. Rozsah prací je od objasnění a definice základních cílů záměru, přes provedení výběrového řízení na dodavatele stavby, až po evidenci prací, analýzy ekonomického posouzení, končící samotnou kolaudací.

Z rozsahu činnosti firmy je zřejmé, že určitá oblast pracovníků firmy je v neustálém kontaktu s různými osobami na odlišných úrovních činností a jejich komunikace s vnějším, ale i vnitřním okolím je velmi častá a nutná. Obzvláště velký důraz je kladen na oblast vzdělávání a školicí činnost, činnost BOZP a PO v terénu a i zde jsou kladeny vysoké nároky na schopnost věcného, přesného, jasného a srozumitelného vyjadřování, ale také na taktní komunikaci a argumentaci, která musí budit respekt a zosobňovat autoritu nezávisle na tom, zda je to v učebně, nebo přímo v terénu na kterékoli zakázce.

V rámci již výše zmíněného systému ISO 9001 sleduje firma Ecological Consulting a.s. spokojenost svých klientů pomocí zpětné vazby. Na základě rozboru odezvy od klientů firma zjistila, že ve svém specifickém oboru činnosti, jsou velmi pozitivně hodnoceni jako přednášející a školitelé. Z hodnocení klientů ale také vyplynulo, že v oblasti komunikace s vnějším okolím mají koordinátoři nedostatky v určitých oblastech.

Firma má na každý rok vypracován „Plán vzdělávání“ a na základě zmíněných zjištění se rozhodla zařadit program, který by byl cíleně směřován se na danou oblast. Tedy přesně program k celkovému rozvoji komunikačních dovedností. Firma zjistila, že pro tuto oblast vzdělávání svých zaměstnanců je možné využít prostředků z Evropského

sociálního fondu (ESF, blíže viz kapitola 2), konkrétně prostřednictvím operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, a s připraveným projektem požádat o dotaci.

Od první myšlenky ke konkrétním krokům nebyla dlouhá cesta, neboť firma se rozhodovala rychle. Prioritou bylo zajistit svým zaměstnancům kvalitní a odborný projekt, který by přinesl požadované výsledky, a to v co nejkratší době. Z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) byl vybrán projekt „Vzdělávejte se!“, který je zaměřen na vzdělávání zaměstnanců, tím i zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu.

2 FONDY EVROPSKÉ UNIE

2.1 Evropský sociální fond

Evropský sociální fond (logo ESF – Příloha č.1, str.61) je jedním ze tří strukturálních fondů Evropské unie (EU). Je nejvýznamnějším nástrojem pro aktivní politiku zaměstnanosti. Jeho posláním je snižování nezaměstnanosti, rozvoj trhu práce se zaměřením na lidské zdroje a začleňování sociálně slabých osob do společnosti. Dalším posláním je posilovat zaměstnanost určitým způsobem znevýhodněných skupin osob.

2.1.1 Cíle Evropského sociálního fondu⁴

Hlavními cíly Evropského sociálního fondu je:

- zvýšení přizpůsobivosti pracovníků a podniků
- lepší přístup k zaměstnání a účast na trhu práce
- posílení sociálního začlenění potlačováním diskriminace a usnadněním přístupu znevýhodněných osob na trh práce
- podpora partnerství pro reformy v oblastech zaměstnanosti a začlenění

⁴ Srov. MAREK, D., KANTOR, T. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. s. 29.

Dalšími cíli jsou:⁵

- pomoc nezaměstnaným lidem při vstupu na trh práce
- rovné příležitosti pro všechny při přístupu na trh práce
- sociální začleňování, pomoc lidem ze znevýhodněných sociálních skupin při vstupu na trh práce
- celoživotní vzdělávání
- rozvoj kvalifikované a přizpůsobivé pracovní síly
- zavádění moderních způsobů organizace práce a podnikání
- zlepšení přístupu a účasti žen na trhu práce
- boj se všemi formami diskriminace a nerovnosti souvisejícími s trhem práce

2.1.2 Operační programy s podporou Evropského sociálního fondu v ČR

V období let 2007 – 2013 je možné čerpat ze strukturálních fondů Evropské unie prostředky ve výši 3,8 mld. EUR. Spolu s nezbytným spolufinancováním ze státního rozpočtu jde celkem o 4,4 mld. EUR, což činí cca 124,2 mld. Kč.⁶ Prostředky jsou vyčleněny pro tyto operační programy:

- Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (logo OP LZZ – Příloha č.2, str.62)
- Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (logo OP VK – Příloha č.3, str.63)
- Operační program Praha – Adaptabilita (logo OPPA – Příloha č.3, str.63)

2.1.3 Řídící orgány a partneři

Řídícím orgánem⁷ pro OP Lidské zdroje a zaměstnanost je MPSV. Pro OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost je řídícím orgánem Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) a pro OP Praha je řídícím orgánem Magistrát hlavního města Praha. Partneři, respektive zprostředkujícími subjekty pro využívání operačních

⁵ Srov. Portál MPSV. *Politika Zaměstnanosti. Evropský sociální fond*. [Online]. [cit. 2012-02-15]. Dostupné z WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf>.

⁶ Tamtéž.

⁷ Srov. Portál MPSV. *Politika Zaměstnanosti. Evropský sociální fond*. [Online]. [cit. 2012-02-15]. Dostupné z WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf>.

programů jsou další ministerstva jako: Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo životního prostředí.

2.2 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

Z tohoto operačního programu byl využit ve firmě Ecological Consulting, a.s., konkrétní projekt „Vzdělávejte se“. „Operační program LZZ je neinvestičním projektem, tedy tzv. „měkkým“. Cíleně je směřován na snižování nezaměstnanosti, podporu profesního vzdělávání, začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech.“⁸

2.2.1 Cíle OP Lidské zdroje a zaměstnanost

Hlavním cílem OP LZZ je zaměření na lidské zdroje a zaměstnanost. Pomocí aktivní politiky zaměstnanosti začleňuje určité skupiny obyvatel, které jsou nějakým způsobem ohroženy nebo znevýhodněny. Například to jsou skupiny sociálně slabých obyvatel, obyvatel nad 50 let věku a obyvatel do 25 let věku. Dále sem patří zaměstnanci, jejichž obor na trhu práce zaniká nebo již zanikl, a také je tento program zaměřen na zaměstnavatele a podniky, kteří rozvíjí odborné znalosti svých zaměstnanců v rámci zvýšení konkurenceschopnosti na trhu nebo udržitelnosti podniku na trhu. OP zahrnuje také podniky, které jsou nejen výrobní, ale též produkující služby, nebo poskytují vzdělávací a školicí činnosti, poskytovatele sociálních služeb a jiné. Dále sem patří podniky procházející restrukturalizací, které za pomoci celkové modernizace technologií mění svůj výrobní program. OP LZZ je určen nejen pro soukromou sféru, ale také pro orgány státní správy, kraje, orgány služeb zaměstnanosti a další.⁹

2.2.2 Rozdělení OP Lidské zdroje a zaměstnanost

OP LZZ je rozdělen do šesti prioritních os, v nichž je specifikována přesná oblast konkrétní podpory a je v nich definováno, pro koho je daný program určen:¹⁰

⁸ PŘICHYSTAL, A. *Kuchařka pro žadatele z fondů EU aneb Jak uvařit dobrý projekt*, s 58.

⁹ Srov. PŘICHYSTAL, A. *Kuchařka pro žadatele z fondů EU aneb Jak uvařit dobrý projekt*, s.58-59.

¹⁰ Srov. Tamtéž. s. 61-66.

Prioritní osa I. – ADAPTABILITA

- 1.1. Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků
- 1.2. Zvýšení adaptability zaměstnanců restrukturalizovaných podniků

Prioritní osa II. – AKTIVNÍ POLITIKY TRHU PRÁCE

- 2.1. Posílení aktivních politik zaměstnanosti
- 2.2. Modernizace institucí a zavedení systému kvality služeb zaměstnanosti a jejich rozvoj

Prioritní osa III. – SOCIÁLNÍ INTEGRACE A ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI

- 3.1. Podpora sociální integrace a sociálních služeb
- 3.2. Podpora sociální integrace příslušníků romských lokalit
- 3.3. Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce
- 3.4. Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života

Prioritní osa IV. – VEŘEJNÁ SPRÁVA A VEŘEJNÉ SLUŽBY

- 4.1. Posilování institucionální kapacity a efektivnosti státní správy
- 4.2. Posilování institucionální kapacity a efektivnosti samosprávných celků

Prioritní osa V. – MEZINÁRODNÍ SPOLUPRÁCE

Prioritní osa VI. – TECHNICKÁ POMOC

Prioritní osy jsou zaměřeny na:

- další profesní vzdělávání zaměstnanců podporované zaměstnavateli: odborné vzdělávání zaměstnanců a zaměstnavatelů zaměřené zejména na prohloubení, rozšíření nebo udržení kvalifikace, obecné dovednosti zvyšující udržitelnost zaměstnání (jazykové přípravy apod.), vzdělávání zaměstnanců zaměřené na rozšíření, zvýšení, obnovení nebo udržení kvalifikace pro další uplatnění na trhu práce
- tvorbu podnikových vzdělávacích programů pro zaměstnance včetně přípravy podnikových lektorů a instruktorů
- vzdělávání zaměstnanců podle potřeb zaměstnavatelů podpora pracovních míst prostřednictvím rozvojových podnikových programů
- vytváření nových pracovních míst pro uvolněné zaměstnance

- uplatňování nových forem organizace práce při získávání nového pracovního uplatnění

Do OP LZZ směřují nejen prostředky na pomoc při začleňování problémových skupin do pracovního procesu, ale také například směřují do oblastí vzdělávání zaměstnanců, kteří v tradičním průmyslu využívají vyspělé technologie. Zaměstnavatelé využívající těchto technologií mají stanoveny určité požadavky na znalosti, proto je nutností směřovat finanční prostředky do této oblasti vzdělávání, rozvoje znalostí zaměstnanců a pro jejich uplatnění v této oblasti na trhu práce. Tyto prostředky spolu s dalšími jsou vyčleněny nejen do oblastí, kde zanikly tradiční obory (sklářství, strojírenství, textilní průmysl, těžební a důlní činnosti), a kde je třeba pomoci zaměstnancům i zaměstnavatelům změnit jejich obor činnosti a tím lépe pomoci v regionech s největší nezaměstnaností, ale i do oblastí soukromého života, jako sladění rodinného a pracovního života (firemní jesle, školky). Z těchto fondů směřují prostředky na projekty do celoživotního vzdělávání (odborníků, lékařů) a také do vědecké a výzkumné činnosti. Všechny tyto prostředky jsou důležité, ať jde o oblast služeb (vzdělávacích, sociálních i dalších), nebo oblast technickou či veřejnou správu a další služby. Možnost efektivního využití těchto prostředků nás přibližuje k vyšší atraktivitě nejen pro trh v EU, ale také globální konkurenceschopnosti práce.

2.2.3 Program „Vzdělávejte se!“

Cílem programu „Vzdělávejte se!“ je vytvoření podmínek pro získávání a zdokonalování odborných znalostí, dovedností, kompetencí a udržení zaměstnanosti.¹¹ Dále je tento program určen zaměstnavatelům, kteří z důvodu recese nemohou svým zaměstnancům zajistit práci v plném rozsahu jejich pracovní doby, ale mají zájem využít této nucené přestávky k rozšiřování a prohlubování znalostí, rozšíření kvalifikace, jež v budoucnu bude moci být plně využita na trhu práce.

Prostřednictvím tohoto programu mohou zaměstnavatelé získat finanční prostředky na různé vzdělávací aktivity a finanční prostředky, které mohou využít formou úhrady na mzdy pro ty zaměstnance, kteří se budou účastnit vzdělávání. (Tato

¹¹ Srov. Portál MPSV. *Vzdělávejte se!* [Online]. [cit. 2012-02-16]. Dostupné z WWW:<https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/vzdelavejte_se>.

úhrada mezd platí pouze po dobu průběhu vzdělávacího programu a je včetně zdravotního a sociálního pojištění).

Program je realizován ve dvou fázích. V první fázi byly čerpány prostředky Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů - výzva byla vyhlášena na částku 500 mil. Kč (uznatelnost výdajů skončila 30. 6. 2009). Druhá fáze projektu je realizována v Operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost - vyčleněná částka činí již 2 mld. Kč.¹² Portál MPSV uvádí dobu trvání druhé fáze do 31.12.2010, neboť program „Vzdělávejte se!“ začal již s dočerpáním OP RLZ 2004 – 2007 a pokračoval v období od roku 2007 v OP LZZ.

Podporované kurzy v projektu „Vzdělávejte se!“ jsou zaměřeny na tyto oblasti vzdělávání:¹³

- Jazykové kurzy se specifickým vymezením
- IT kurzy
- Soft Skills (tzv. Měkké dovednosti)
- Odborná školení
- Školení vyplývající ze zákoníku práce
- Manažerské dovednosti
- Všeobecné právní a odborné minimum

Samotný program probíhal ve firmě Ecological Consulting a.s. v rozmezí od 1.12.2009 do 28.2.2010. Programu se zúčastnili zaměstnanci z řad koordinátorů. Jsou sice vysoce kvalifikovaní, ale byl zde předpoklad, že je u nich určitý vzorec chování, který je v oblasti komunikace s vnějším okolím „standardní/obvyklý“. Toto se potvrdilo v rámci zpětné vazby s klienty, která je pravidelná, vyplývající se standardů ISO. Po zvážení všech priorit a standardů firemního prostředí byli koordinátoři zařazeni do programu „Vzdělávejte se!“. Programu se zúčastnilo všech 10 koordinátorů a projekt byl zaměřen na rozvoj komunikačních a prezentačních dovedností. Výstupem programu bylo zlepšení uplatnění ve firmě jako lektor pro firmou pořádané odborné kurzy a semináře i zlepšení celkového projevu při činnosti v terénu. Terénem je zde myšleno nejen staveniště, také komunikace se stavbyvedoucími a dělníky, komunikace s odborovými organizacemi, zástupcem realizátora stavby, zástupcem investora,

¹² Srov. Portál MPSV. *Zaměstnanost*. [Online]. [cit. 2012-02-16]. Dostupné z WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/vzdelavejte_se>.

¹³ Srov. Portál MPSV. *Zaměstnanost. Manuál*. [Online]. [cit. 2011-12-17]. Dostupné z WWW <https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/vzdelavejte_se>.

komunikace s veřejnými orgány – policie, drážními inspektory, právníky apod. Pro program „Vzdělávejte se!“ byla stanovena výjimka pro jeho schvalování. Výjimka spočívala v tom, že u tohoto programu nebylo nutné vyhlašovat veřejné oznámení na veřejnou zakázku a provádět výběrové řízení dle zákona o veřejných zakázkách.¹⁴

2.2.4 Příprava projektu

Podobně jako při přípravě každého projektu bylo i zde základem specifikovat potřebu projektu a definovat cíle. Pro každý projekt, stejně i tak pro tento, jsou manuály a příručky, které krok za krokem provedou žadatele všemi úskalími, které jej při cestě za úspěšným čerpáním prostředků z fondu EU provázejí. Nejsou stanovena jednotná pravidla pro všechny programy, ale jednotlivé operační programy mají svá přesná pravidla a postupy pro čerpání. Pokyny pro program „Vzdělávejte se!“ jsou uveřejněny („ke stažení“) na portálu MPSV pod názvem „Příručka pro žadatele o finanční podporu z operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost.“¹⁵ Další dostupné informace jsou na centrálních webových stránkách www.esfcr.cz. Pokud se u žadatele vyskytnou jakékoli nejasnosti vážící se k určitému projektu, jsou na pobočkách úřadů práce vyškolení pracovníci, kteří podávají vysvětlení, informace nebo rady, jak předejít chybám v projektech předkládaných ke schválení.

2.2.5 Zásady a požadavky pro projekt

Žadatel musí mít vždy na paměti, že pro každý určitý projekt je důležité, aby projekt, který má mít nějaký přínos, vycházel z identifikovaných potřeb a vztahoval se k danému operačnímu programu. Základní požadavky na projekt vycházejí z příručky pro žadatele.¹⁶

Základní požadavky na projekt:

Záměr projektu

- patří do první fáze přípravy projektu a musí vycházet z analýzy problémů nebo

¹⁴ Srov. *Vzdělávejte se! Podmínky k získání příspěvku*. [Online]. [cit. 2011-11-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.vzdelavejtese.eu/podrobne-informace/>>.

¹⁵ Srov. Portál MPSV. *Příručka*. [Online]. [cit. 2011-12-17]. Dostupné z WWW: <http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/vzdelavejte_se_pro_rust>.

¹⁶ Tamtéž.

nedostatků (tato analýza nesmí být součástí projektu, na niž jsou žádány finanční prostředky)

- specifikovat přesně:
 - a) Z čeho vyplynul problém, který se bude řešit?
 - b) Pro koho bude mít projekt přínos? Na koho je zaměřen?
 - c) Co bude výsledkem? Co bude přínosem?
 - d) Jakou aktivitou, jakým způsobem toho chci dosáhnout?

Vazba projektu na výzvu

Projekt musí odpovídat příslušné výzvě a svým obsahem na ni musí navazovat.

Typy projektů

- individuální projekty
- grantové projekty

Rozpočet projektu

- dodržení minimálních/maximálních částek finanční podpory uvedené ve výzvě
- způsobilé výdaje projektu (výdaje, které lze hradit zcela nebo z části z veřejných prostředků a jako takové by měly být součástí rozpočtu projektu)

Předkládání žádostí

- předkládání žádostí dle jednotlivých výzev se všemi přílohami

Doručení žádosti

- žádosti se vždy předkládají v listinné, nebo elektronické podobě se všemi předepsanými náležitostmi

2.2.6 Pravidla pro tvorbu projektu¹⁷

Pravidla pro tvorbu projektů jsou v publikaci „Příručka pro žadatele o finanční podporu z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost“ pouze obecná, pro specifika a důležité zásady s požadavky pro žadatele o finanční podporu odkazuje publikace vždy na příslušné nařízení ministerstva, nebo na vyhlášku s podrobným obsahem, popř. na internetové stránky pro daný operační program, na kterých jsou již uvedena přesná opatření, nebo přímo znění zákona, která musí žadatel splnit podle toho, ze kterého operačního programu bude dotace čerpat.

¹⁷ Srov. MAREK, D., KANTOR, T. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. s. 59-89.

Další požadavky na projekt jsou:

1/ Pravidla způsobilých výdajů

„Způsobilé výdaje jsou tedy výdaje, které splňují skupinová pravidla a je možno je hradit ze strukturálních fondů EU a rozpočtu ČR.“¹⁸

2/ Pravidla zadávání veřejných zakázek

Protože jsou prostředky poskytované ze strukturálních fondů finance veřejné, musí se s takovýmito prostředky nakládat dle „Zákona o veřejných zakázkách“, nebo „Zákonnými pravidly pro zadávání veřejných zakázek“ které určují, jak se chovat při realizaci veškerých výdajů.

3/ Pravidla pro publicitu

Pravidla stanovují každému příjemci podpory povinnost, aby aktivitu spolufinancování řádně propagoval a dal tak trvale a viditelně najevo, že mu byly poskytnuty prostředky z fondů EU pro čerpání z určitého operačního programu. Povinností příjemce je zobrazit logo OP a příslušné logo fondu dle jejich specifik. Základní zásadou je, aby logo bylo umístěno viditelně na přední, nebo takové straně materiálu, který je libovolný, ale řádně čitelný a viditelný. Materiálem může být papírová tabulka, tabulky plastové nebo kovové s potiskem, plakáty, plachty a jiné.

4/ Pravidlo udržitelného rozvoje

Činnosti, které jsou zaměřeny na ochranu a zlepšování kvality životního prostředí a ekonomicko ekologickou rovnováhu.

5/ Pravidla udržitelnosti projektu

Výstupy musí směřovat do budoucího prostředí, ve kterém lze udržet také výsledky projektu.

3 POPIS VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

V případě požadavků na program „Vzdělávejte se!“ firma Ecological Consulting a.s oslovila několik školicích a vzdělávacích agentur, kterým zadala své základní požadavky na vzdělávací program. Byla vybrána vzdělávací agentura, která svým zaměřením plně vyhovovala pro provedení vzdělávací aktivity s názvem „**Program**

¹⁸ MAREK, D., KANTOR, T. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. s. 69.

rozvoje měkkých dovedností koordinátorů“. Konečná podoba všech devíti vzdělávacích modulů je výsledkem vzájemné spolupráce, tedy sestavení programu „na míru“ dle specifikovaných požadavků firmy Ecological Consulting a.s.

3.1 Vzdělávací program „Rozvoj měkkých dovedností koordinátorů“

Jak již bylo výše zmíněno, projekt musí vycházet z identifikovaných požadavků a musí řešit nějaký problém, musí být na někoho zaměřen, musí mít pro někoho konkrétního přínos a musí být vymezeno, jak tohoto dosáhnout.

System řízení jakosti (ISO), jehož je firma držitelem, ukládá povinnost pravidelně zjišťovat úroveň a kvalitu poskytovaných služeb. Ačkoli firma disponuje vysoce odborným personálem s širokou působností v oboru, nevyhnula se negativnímu hodnocení od klientů. Firma zpětnou vazbou se svými klienty a analýzou vnitřních a vnějších komunikačních kanálů firmy zjistila, že v oblasti přednášení a při školicích programech a seminářích jsou komunikační problémy minimální, ale při samotné práci koordinátora v terénu jsou mnohé okolnosti, které se nedají předem předvídat a nelze se na přesnou a správnou reakci předem připravit.¹⁹ Záměrem tedy bylo mít přiměřené reakce na interakce při komunikaci, eliminace nevhodných a negativních projevů, které jsou doprovázeny právě při práci v terénu a mohou mít negativní vliv na hodnocení klienty firmy při zpětné vazbě. Ačkoli se firma neustále zajímala o činnost konkurence a rozšiřovala své služby v oborech činnosti, nepodařilo se jí zajistit práci pro pracovníky v zimním období. Současně byla fáze vrcholící recese ve stavebnictví, což bylo dalším podnětem při rozhodování využití programu z fondů EU. Úvaha, zvolit projekt, který by byl dočasným východiskem pro zaměstnavatele a současně pomohl při vzdělávání zaměstnanců, byla velmi dobrým rozhodnutím. O to jasněji se jevila skutečnost, že lze vzdělávat zaměstnance v oblastech, které jsou pro firmu a zaměstnance strategické.

Zde je tedy odpověď na koho se zaměřit: na koordinátory. Známe požadavek: ten je cílen na zlepšení komunikace. Jaký bude mít program přínos? Přínos je zde pro samotné koordinátory, ale zároveň je zde předpoklad, že zlepšení bude přínosem také

¹⁹ Srov. Ecological Consulting a.s.

pro firmu jako pro celek. Jak toho dosáhnout? Firma si stanovila, že toho dosáhne zvýšením komunikačních a prezentačních znalostí a dovedností svých koordinátorů.

3.2 Záměr vzdělávacího projektu

Záměrem celého vzdělávacího projektu bylo seznámit koordinátory s měkkými dovednostmi, které jsou „stavebními kameny“ v jejich oboru činnosti a které uplatní ve své praxi. Výukový postup projektu byl sestaven tak, aby mohl být pomocí konkrétních situací proveden trénink řešení problémů v obtížných situacích. Důvod pro takovéto pojetí byly problémy, se kterými se koordinátoři setkávají v praxi, ale také možnost okamžité analýzy modelové situace a osvojení si řešení daného problému následnou aplikací. Účastníci kurzu byli vystaveni problémové situaci, kterou museli řešit buď samostatně, skupinově, nebo kolektivně. Při vzdělávacím programu byl také přítomen jejich nadřízený, který se po celou dobu průběhu kurzu aktivně zapojoval do cvičných situací.

3.2.1 Moduly vzdělávacího programu

Pracovní pozice koordinátor je práce zaměřená spíše individuálně, pracovníci tedy nemají tolik možností a příležitostí pro vzájemný kontakt a budování pracovních vztahů. Proto byl projekt koncipován pro společné „úkoly“, které jim daly možnost společně se setkat, a tak se i také, vzájemně poznat. Vzdělávací program byl rozdělen do devíti modulů²⁰, z nichž každý byl specificky zaměřen na určitou oblast a dané téma. Po celou dobu průběhu programu hodnotil lektor úkoly, které koordinátoři museli v rámci nácviku plnit. Hodnocení bylo vypracováno pro vedení firmy a bylo mi umožněno do hodnocení nahlédnout. Lektorovo hodnocení uvádím na konci každého vzdělávacího modulu.

Téma modulu 1: Základy komunikace

Cílem vzdělávacího modulu je seznámení účastníků se základními principy komunikace. Prioritou modulu byla neverbální komunikace, jejíž projevy jsou nedílnou součástí každé osobnosti a její správné vnímání může mít pro komunikaci značný

²⁰ Srov. Ecological Consulting, a.s.

přínos. Byly zde zařazeny komunikační dovednosti jako umění naslouchat, pokládat správné otázky ve správný okamžik rozhovoru a komunikace v podobě dialogu. Skladba modulu:²¹

Základní prvky komunikačních dovedností:

Komunikační proces. Motivy komunikace. Faktory úspěšné a neúspěšné komunikace. komunikační styly. Chyby v komunikaci.

Komunikační nástroje:

Aktivní naslouchání. Poskytování zpětné vazby. Sumarizování. Využívání mlčení.

Telefonická komunikace:

Specifika telefonického rozhovoru, jeho výhody a nevýhody, chyby.

Předávání informací:

Zásady efektivního předávání informací. Pravidlo SMART. Chyby v předávání informací.

Neverbální komunikace:

Co je to neverbální komunikace. Jak se podílí neverbální komunikace na vytváření prvního dojmu. Základní principy.

Jednotlivé složky neverbální komunikace:

Mimika. Gesta. Haptika. Pohyby těla. Postavení těla v prostoru.

Osobnost vedoucího pracovníka a jeho vliv na komunikaci:

Pojmy: osobnost, autorita. Přirozený respekt. Přehled manažerských kompetencí. Vlastnosti „Dobrého a špatného šéfa“. Typologie vedoucích pracovníků – „manažerů“.

Komunikační dovednosti a motivace koordinátorů:

Komunikace jako nástroj motivace pracovníků. Motivační smlouva. Vnější a vnitřní motivační faktory. Maslowova pyramida potřeb. Principy úspěšného stanovování cílů. Poskytování zpětné vazby, v oblasti motivace, nadřazeným pracovníkem.

Vztahy na pracovišti:

Vliv vztahů na pracovišti na vnitřní komunikaci – horizontální a vertikální vliv pracovního prostředí a podmínek na komunikaci koordinátorů. Vztahová patologie – mobbing, bossing, Komunikační kodex koordinátorů.

²¹ Skladba modulu č.1. Srov. Ecological Consulting, a.s.

Hodnocení modulu 1 lektorem:²²

Lektor se zaměřil na jednotlivé komunikační nástroje – aktivní naslouchání, techniky kladení otázek a poskytování okamžité zpětné vazby komunikačnímu partnerovi a nácvik správných komunikačních technik ve skupině. Účastníci museli řešit problémovou situaci, která jim byla předložena a projevit se tak, jak jsou za běžných okolností zvyklí. Lektor pozoroval daný vzorec chování a upozorňoval sledující skupinu ostatních na chyby jako nedostatečný oční kontakt, projevy nervozity nebo pasivity, znaky agresivity nebo upozornil na pozitivní prvky chování. Účastníci si mohli ověřit, zda projevené prvky neverbální komunikace znamenají to, co odhadují, nebo zda jejich vlastní neverbální komunikace nepředstavuje např. negativní znaky. Pro některé účastníky bylo zjištění o svém projevu překvapující, jiní si byli vědomi svých chyb, ale konstatovali, že je těžké změnit svůj vzorec chování. V modulu byla zmíněna typologie manažerů a bylo zde věnováno dost času pro vytvoření strategií, jak se projevit při komunikaci s vedoucím pracovníkem nebo investorem či dodavatelem. Všichni zúčastnění se shodli, že bude trvat určitý čas, než se jim podaří praktická cvičení převést do praxe.

Téma modulu 2: Teorie a praxe asertivity

Cílem ve vzdělávacím modulu 2 bylo seznámit účastníky nejen s pojmem, významem slova Asertivita, ale jeho využitím v praxi. Vyšlo najevo, že mnozí účastníci si pod tímto velmi užívaným pojmem představují poměrně odlišné věci, nicméně pravý význam byl objasněn během absolvování modulu. Skladba modulu:²³

Asertivní jednání a jeho význam:

Co je to asertivita – základní model. Význam a užitek asertivního jednání. Využitelnost v praxi koordinátorů. Asertivní práva a povinnosti. Zásady slušného chování. Morální kodex. Asertivně, agresivně, pasivně? Prosazení oprávněných požadavků. Požádat o laskavost. Kompromis a konsenzus. Pozitivní představy a cíle. Odmítnutí. Jak říkat „NE“. Kritika. Pochvala.

Asertivní jednání v praxi:

Opakovaný nácvik asertivních technik. Podrobná analýza komunikace. Poskytování zpětné vazby účastníkům. Specifikace chybných prvků. Přehrávání asertivních rolí.

²² Lektorovo hodnocení modulu č.1. Srov. Ecological Consulting, a.s.

²³ Skladba modulu č.2. Srov. Ecological Consulting, a.s.

Projevy vlastní agrese a jak na ni:

Projevy zlosti, jejich identifikace. Doporučení, jak zvládat vlastní agresi. Doporučení, jak zvládat agresi druhých.

Teorie Erica Berneho

4 životní postoje. Transakční analýza. Význam v asertivitě.

Hodnocení modulu 2 lektorem:²⁴

V tomto modulu bylo hlavní ukázat tenkou hranici mezi asertivitou a agresivitou, vysvětlit teorii asertivity a definovat základní práva a povinnosti. Účastníci byli podrobena testu který měl určit, zda jednají asertivně, agresivně či pasivně. Test měl za úkol ukázat, že asertivita nepomáhá při potřebě vzbuzovat respekt. Lektor uvádí, že agresivní jedinci mají problém si agresivitu připustit a asertivní jedinci mají pocit, že ti agresivní jedinci jsou na tom lépe. Přestože byly lektorem pro tento modul připraveny zajímavé nácvikové příklady, nebyly vůbec využity, neboť účastníci sami vytvořili mnoho situací, které znají z praxe a které se za pomoci lektorovy zpětné vazby „prošetřovali“.

Téma modulu 3: Řešení konfliktů a jednání v zátěžových situacích pracovního procesu

Náplní tohoto modulu bylo jednání v zátěžových situacích a téma plynule navazovalo na předchozí modul – umění asertivně jednat. Šlo o skloubení znalostí z předchozích modulů s tématem „jak předcházet nepříjemným situacím“, řešení konfliktů na pracovišti a také aktivní obranu proti manipulaci protistrany. Skladba modulu:²⁵

Základní pojmy tématu:

Definování pojmu problém, konflikt, spor. Podstata existence konfliktů. Identifikace zdrojů konfliktů a přístup k nim. Rozbor příčin konfliktů.

Typy konfliktů. Agresivita – riziko napadení, techniky zklidnění. Zvládání agrese ve skupině.

Manipulace a její vliv na komunikaci:

Co je to manipulace. Typy manipulátorů. Jakou roli hrají předsudky. Způsoby, jak se manipulaci bránit.

²⁴ Lektorovo hodnocení modulu č.2. rov. Ecological Consulting, a.s.

²⁵ Skladba modulu č.3. Srov. Ecological Consulting, a.s.

Komunikace s problémovými pracovníky:

Osobnostní typy. Typologie problémových osobností. Strategie jednání s problémovými pracovníky.

Nácvik – řešení konfliktních situací:

Modelové situace zaměřené na hledání efektivního způsobu řízení konfliktní situace. Trénink asertivního jednání.

Hodnocení modulu 3 lektorem:²⁶

Modul byl zaměřen základní pojmy problém, konflikt, spor a krize, jejich definice a rozdíly. Účastníci si provedli test pro zjištění, jak každý řeší problém. Někteří jej řeší asertivně, někteří pasivně, někdo se snaží konfliktům vyhnout, jiní je řeší neadekvátně. I v tomto modulu byl nácvik řešení konfliktních situací, určení postupů řešení problémových situací a také bylo řečeno, jak zvládat svou agresi i agresi druhých. Na praktických příkladech byla ověřována manipulace lidmi i manipulace lidí a bylo účastníkům pečlivě vysvětleno, jak na takové případy reagovat.

Téma modulu 4: Stres a hospodaření s časem na pracovišti

Předmětem tohoto modulu byl Time management, jeho techniky a využití v praxi. Plánování a organizování pracovních úkolů je nedílnou součástí každého koordinátora a čas (jeho nedostatek) při jejich pracovní náplni je hlavním spouštěčem stresu a stresových situací. Lektor probral zásady psychohygieny a poukázal na skutečnost, že je třeba, aby v oblasti regenerace na sobě každý pracoval. Time management byl podnětný pro každého jednotlivce v oblasti osobní, ukázal, jak zorganizovat čas na sebe a své koníčky, rodinu. Skladba modulu:²⁷

Stres a jeho vliv na náš organizmus:

Identifikace stresových faktorů v pracovním prostředí. Stresová zátěž a psychosomatika. Nalezení nových zdrojů vnitřní energie. Relaxační protistresové techniky.

Životní styl a hospodaření s energií:

Stravování, pohyb, volný čas. Hledání pozitivního stresu a jeho využití. Síla myšlenek.

Vliv statické zátěže na pohybový aparát:

Vliv sedavého zaměstnání na pohybový aparát. Vhodné pracovní podmínky a prostředí. Praktické ukázky s odborníkem.

²⁶ Lektorovo hodnocení modulu č.3. Srov. Ecological Consulting, a.s.

²⁷ Skladba modulu č.4. Srov. Ecological Consulting, a.s.

Rehabilitační a relaxační techniky v boji proti stresu:

Trocha teorie. Ukázky jednotlivých cviků. Praktický nácvik.

Prevence proti pracovnímu stresu aneb Time management:

Efektivní práce s vlastním časem. Cíle a plány. Priority. Jak si uspořádat svůj den.

Zloději času. Techniky organizování času.

Hodnocení modulu 4 lektorem:²⁸

Pomocí testu byli účastníci seznámeni s různými strategiemi zvládnání stresu, kde se každý účastník dozvěděl, zda má, nebo nemá primární, pozitivní či negativní strategie zvládnání stresu. Účastník dospěl ke zjištění, zda patří k lidem s dobrými předpoklady pro život se stresem či ne. Nejvíce se líbila účastníkům pasáž, kde se probíral pojem „relaxace“ a „aktivní odpočinek“ a kde bylo sděleno, že „gaučink“ není žádný druh relaxace, že správná relaxace je aktivním pohybem. Byla přizvána také fyzioterapeutka, která seznámila účastníky s praktickým cvičením, nenáročným na čas a prostor, které lze provádět přímo v kanceláři a je vhodné pro odbourání únavy a pro okamžitou úlevu. Ke konci modulu měl každý účastník za úkol sestavit svůj soukromý Time management, což nebylo tak lehké, jak se účastníkům zprvu zdálo.

Téma modulu 5: „Sebepoznání, základní předpoklad úspěšné interpersonální spolupráce a práce s klientem“

V tomto modulu byli účastníci seznámeni s tématem emoční inteligence a jejími jednotlivými složkami. Cílem bylo vysvětlit, proč je tato schopnost v dnešní době důležitá. Dalším zaměřením modulu byla oblast sebepoznání, schopnosti reálně stanovit své rezervy a uvědomit si své silné stránky, na kterých mohou stavět. Skladba modulu:²⁹

Emoční inteligence:

Seznámení s pojmem EQ (Emoční kvocient). Definice EQ. Její význam a efektivní využití v budování mezilidských vztahů.

Emoční inteligence:

Sebeuvědomění. Sebeovládání. Empatie. Vnitřní motivace. Sociální dovednosti.

²⁸ Lektorovo hodnocení modulu č. 4. Srov. Ecological Consulting, a.s.

²⁹ Skladba modulu č.5. Srov. Ecological Consulting, a.s.

Já a sebeobraz:

Psychologické teorie osobnosti. Vysvětlení pojmů osobnost, temperament, charakteristické rysy. Osobnostní charakteristiky a jejich spojitost s profesí. Modelová situace – rozbor slabých a silných stránek osobnosti.

Já a druzí:

Definice sociální percepce. Otázka prvního dojmu. Jak působím na druhé. Modelová situace, dojmy. Chyby v sociální percepci.

Johari okénko:

Definice. Význam. Použití v praxi. Modelová situace: Osobnostní erb - technika zaměřená na vyjadřování emocí, prožitků.

Hodnocení modulu 5 lektorem:³⁰

Účastníci byli seznámeni s pěti složkami EQ. Každý si provedl test, ze kterého se dozvěděl, zda je cholerik, sangvinik, melancholik nebo flegmatik, a také bylo u každého odkryto 16 charakterových vlastností osobnosti. Za pomoci lektora se účastníci podrobně věnovali tomu, jak jsou vnímáni ostatními a jak je vnímají ostatní osoby. Získali návod, jak svůj obraz u jiných změnit. V závěru modulu si každý účastník vytvořil svůj osobnostní erb, ve kterém ztvárnil svou vlastní osobnost, svou povahu. Většina účastníků hodnotila výsledky jako přínosné.

Téma modulu 6: Prezentační dovednosti

Cílem modulu je seznámit účastníky s desaterem prezentačních dovedností a s postupy a technikami pro úspěšnou prezentaci. Provedli společný nácvik pomocí videotréninku, procvičení dovednosti prezentovat, analýzy rezerv mluveného slova a rétoriky. Účastníci byli seznámeni s technikami na odbourání trémy a nervozity. Skladba modulu:³¹

Základní pravidla a zásady prezentačních dovedností:

Prezentační desatero, tj. jednotlivé kroky prezentace. Poutavý úvod a závěr. Stanovit si a sledovat hlavní cíl prezentace. Poznat své publikum a věnovat se mu. Jak získat a udržet pozornost posluchačů. Význam neverbální komunikace při prezentaci. Rétorické dovednosti. Techniky a doporučení na zvládnání trémy.

³⁰ Lektorovo hodnocení modulu č. 5. Srov. Ecological Consulting, a.s.

³¹ Skladba modulu č.6. Srov. Ecological Consulting, a.s.

Stavba a struktura prezentace:

Principy pro vytváření profesionální prezentace. Příprava efektivních vizuálních pomůcek. Jak využít Power Point, grafiku a prezentační pomůcky. Jak odpovídat na dotazy z publika. Co dělat, když neznáte odpověď na dotaz.

Nácvik prezentačních dovedností:

Videotrénik, sebeprezentace jednotlivých účastníků. Potvrzení dobrých návyků v prezentaci. Analýza chyb a jejich eliminace.

Hodnocení modulu 6 lektorem:³²

V rámci tohoto modulu se účastníci zaměřili na pravidla a zásady prezentačních dovedností. Obzvláště rozsáhle se probíralo, co dělat, když neznám odpověď, nebo jak se zachovat při nervozitě, nebo pokud jsme v oboru nováčci. Velký prostor byl dán na doplňující otázky v rámci aktivního naslouchání (toho kdo prezentuje) a schopnosti rychle a pohotově zareagovat tak, aby se nedostali do „úzkých“. Prakticky se nacvičovalo umění improvizace nebo techniky odbourávání nervozity. Lektor podotýká, že u tohoto nácviku nikdo neztratil humor. Součástí nácviku byla již dříve probíraná verbální komunikace, která zde byla začleněna do prezentačních dovedností a do přednesu. I zde se probírala gesta, postoj, chůze osobní prostor a okrajově byly zmíněny oděv a úprava vzhledu. Také se probíraly základy profesionálního image a rétorické dovednosti. I když na tom byli účastníci se svými schopnostmi různě, část účastníků se shodla, že je i nadále se sebou na čem pracovat.

Téma modulu 7: Vedení a organizace provozních porad

Tématem tohoto modulu bylo seznámit účastníky se zásadami vedení pracovních porad na pracovišti, objasnit, jakých se nejčastěji dopouštějí chyb a jak se těmto chybám vyvarovat. Skladba modulu:³³

Efektivní vedení porad:

Význam a výhody pracovních porad. Jednotlivé typy porad. Principy jednotlivých typů porad. Jak se na poradu aktivně připravit.

Jakých chyb se při pracovních poradách dopouštíme:

Jakých chyb se nejčastěji dopouštějí podřízení pracovníci. Jakých chyb se nejčastěji dopouští vedoucí pracovník. Jakých chyb se nejčastěji dopouští organizace.

³² Lektorovo hodnocení modulu č. 6. Srov. Ecological Consulting, a.s.

³³ Skladba modulu č.7. Srov. Ecological Consulting, a.s.

Praktický nácvik vedení porady:

Modelová situace: Rozbor řídicích dovedností.

Hodnocení modulu 7 lektorem:³⁴

Trendem dnešní doby je na porady se dobře připravit. Tento modul se zaměřil na seznámení účastníků s pravidly precizní přípravy a efektivním vedení porad. Bylo probráno, jaké jsou výhody a principy vedení porad. Lektor rozvinul debatu na téma, v čem dělají chyby jejich nadřízení, nebo naopak v čem si myslí, že dělají chyby sami účastníci a zopakovali si zásady komunikace. Účastníci byli upozorněni na okamžiky, kdy je třeba argumentovat a kdy naopak mlčet a v praktickém nácviku si vyzkoušeli aktivní vedení porad. I přes několikeré opakování se ukázalo, že se někteří účastníci nevyvarovali opakovaně stejných chyb, ale pozitivní bylo, že si to sami uvědomovali.

Téma modulu 8: Týmový „duch organizace“, principy a zásady týmové spolupráce

Tato část byla spíše nácviková. Účastníci se seznámili se zásadami týmové práce a jejich úkolem bylo je převést do praxe. Pomocí svých postřehů a poznatků prostřednictvím skupinové práce plnili pracovní úkoly jednak individuálně, ale také jako kolektiv. Skladba modulu:³⁵

Společenské skupiny:

V teorii a praxi.

Psychosociální učení ve skupině, budování týmu:

Orientace. Konfrontace a konflikt. Konsenzus, kooperace a kompromis. Integrita osobních potřeb. Týmová integrita.

Komunikace v týmu:

Flexibilita v komunikaci. Umění naslouchat. Význam zpětné vazby.

Krize a poruchy v týmové práci:

Jak jim předcházet. Jak je řešit.

Jak se naučit vedení týmu:

Techniky k uspokojení potřeb týmu. Techniky, které splňují požadavky organizace.

Týmové role:

Pojetí 4 základních rolí v interakčním vedení.

³⁴ Lektorovo hodnocení modulu č. 7. Srov. Ecological Consulting, a.s.

³⁵ Skladba modulu č.8. Srov. Ecological Consulting, a.s.

Hodnocení modulu 8 lektorem:³⁶

Nácvik byl celkově hodnocen účastníky kladně, neboť měli možnost si vzájemně poskytnout zpětnou vazbu a vyjádřit svůj postoj k druhým. Důraz byl kladen na to, že při předávání informací se musí vyjadřovat přesně, srozumitelně a věcně, eliminovat výroky, které by se mohly člověka dotknout. Kladně zde byla hodnocena vzájemná otevřenost v komunikaci a upřímnost. Čím více úkolů týmy plnily, tím větší posun ve vzájemné komunikaci byl znát. Cíl záměru probudit efektivní komunikaci, rozdělení rolí v týmu a motivace výkonů byl splněn s dodatkem, že i tuto činnost je i nadále potřeba rozvíjet.

Téma modulu 9: Strategie a taktiky argumentace při jednání s klientem

Cílem této části programu bylo seznámit účastníky s pravidly efektivní argumentace a efektivního vyjednávání. Zopakovat operativní komunikační styl a připomenout, že asertivní jednání a argumentace jsou vhodnými prostředky pro manipulaci zvenčí.

Skladba modulu:³⁷

Základní pravidla vyjednávání:

Co je to vyjednávání? Co je to přesvědčování a ovlivňování? Co je to manipulace?

Jak efektivně vyjednat při řešení interpersonálních konfliktů.

Klíčové pojmy vyjednávání:

Jednání v týmu. Principy vyjednávání. Jednání výhra – výhra. Jednání výhra – prohra..

Základní pravidla efektivní argumentace:

Desatero argumentace. Jakých chyb se nejčastěji dopouštíme. Modelová situace: Operace srdce – zaměřené na nácvik argumentace a vyjednávání.

Hodnocení modulu 9 lektorem:³⁸

V rámci tohoto modulu se věnovali účastníci tomu, jak efektivně vyjednat a zároveň se nedostat do pozice manipulátora. Zde byly uplatněny již dříve osvojené znalosti asertivního jednání, argumentace a vyjednávání. Dále byl proveden aktivní nácvik efektivní argumentace a připomenuli si, jak je důležité se na komunikaci připravit a počítat s čímkoli a nenechat se zaskočit.

³⁶ Lektorovo hodnocení modulu č. 8. Srov. Ecological Consulting, a.s.

³⁷ Skladba modulu č.9. Srov. Ecological Consulting, a.s.

³⁸ Lektorovo hodnocení modulu č. 9. Srov. Ecological Consulting, a.s.

3.2.2 Závěrečná doporučení lektora

Závěrečná doporučení lektora vychází z činností, které byly výše popisovány v jednotlivých modulech. Hodnocení bylo vypracováno pro vedení firmy Ecological Consulting a.s. s cílem upozornit, které oblasti vzdělávacího programu činili účastníkům největší potíže. Lektor tedy doporučuje, zaměřit se na problémové části a zlepšit některé dovednosti. Zaměřit se na cílený nácvik komunikačních dovedností, eliminovat existující chyby, podpořit a posílit pozitivní prvky v komunikaci.

Doporučení lektora

- Zaměřit se na intenzivní nácvik asertivního jednání, aby se účastníci dokázali vymanit z vlastních zajetých kolejí pasivního či agresivního stylu komunikace a chování
- Zaměřit se na téma pozitivního myšlení a přístupu k práci a tím udržovat či zvyšovat pracovní motivaci a výkonnost
- Poskytnout účastníkům možnost absolvovat venkovní outdoor teambuilding program, který bude zaměřen na podporu týmového ducha a celkového stmelení pracovního kolektivu

Materiály celého vzdělávacího programu, jeho záměr, cíl a popis, včetně doporučení a hodnocení lektorem mi poskytla k nahlédnutí firma Ecological Consulting a.s. Olomouc. Materiály mohou firmě posloužit jako podklad pro další vzdělávací kurz, který může navazovat na výše popisovaný vzdělávací program a posílit zmíněné problémové oblasti jednotlivých modulů.

Ze závěrečného doporučení vyplývá, že by bylo dobré pracovníky podporovat v nácviku situací a umožnit jim při další kolektivní činnosti utužit kolektiv a tím zlepšit vzájemnou komunikaci. Takovéto aktivity povzbuzují celkovou motivaci pracovníků a vzájemnou podporu pracovního výkonu.

4 ANALÝZA VYUŽITÍ VÝSTUPŮ PROJEKTU

V této části práce se budu zabývat tématem JAK? využívají výstupy programu koordinátoři v praxi, JAKÝM? způsobem jim pomohl absolvovaný program. Stanovila jsem si hypotézu, kterou se budu snažit ověřit. Provedu rozbor využití programu pro zaměstnance, dále budu provádět kvalitativní výzkum, přesněji hloubkový individuální rozhovor, kdy budu porovnávat jednotlivé otázky, ze kterých pak budu vycházet pro utvoření závěru. Individuální rozhovor jsem zvolila z důvodu, že z původních 10ti účastníků jich ve firmě do dnešní doby zůstalo 6 a zkoumání pomocí dotazníku tedy nebylo v tomto případě, pro nízký počet respondentů, možné.

Pro své zjištění, jakým způsobem koordinátor využívá praktické poznatky zjištěné a nacvičované ve výše představených modulech, se zúčastním terénního výzkumu jako zúčastněný pozorovatel, a to v třech různých případech:

- 1/ absolvování návštěvy staveniště
- 2/ osobní jednání ve firmě s bezpečnostním technikem ve výrobním podniku
- 3/ absolvování celodenního školení pro přípravu zkoušky na bezpečnostního technika

4.1 SWOT analýza firmy před zahájením vzdělávacího programu

„SWOT analýza představuje komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek definovaného tématu (popř. problémů, řešení, projektů atd.) na úrovni celostátní, regionální, podnikové apod., a to ve vztahu k současnému, respektive budoucímu stavu. Vzhledem k tomu, že v sobě zahrnuje postupy technik strategické analýzy, bývá SWOT analýza součástí všech důležitých strategických dokumentů.

SWOT analýza umožňuje přehledným způsobem zobrazit silné a slabé stránky analyzované oblasti a v logické vazbě jim přiřadit příležitosti (možnosti) dalšího rozvoje (zlepšení stavu, vyřešení problému) a naproti tomu, zobrazit ohrožení, která mohou nastat, pokud příležitosti nebudou využity.“³⁹

³⁹ TAUER, V., ZEMÁNKOVÁ H., ŠUBRTOVÁ, J. *Získejte dotace z fondů EU*. S.39.

Při zpracování SWOT analýzy vycházíme z vnitřních faktorů, které lze ovlivnit, tedy silné a slabé stránky. Příležitosti a hrozby jsou naopak vnější faktory, které ovlivnit nelze.

SWOT analýza vychází z údajů firmy, které mi poskytla. Tyto podklady byly z období 5-11/2009, tedy v době kdy v ČR byla již patrná krize v některých oborech (viz tabulka č.1).

Tab.1– SWOT analýza r. 2009

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ finanční stabilita podniku ▪ nezadluženost podniku ▪ kvalifikace a odbornost pracovníků ▪ atraktivní obor práce ▪ specifický obor podnikání ▪ činnost v odborných komisích 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ odchod kvalifikovaných pracovníků do velkých měst ▪ rezervy ve vnitřní a vnější komunikaci ▪ nutnost dopravy do terénu ▪ jazyková vybavenost koordinátorů ▪ omezený počet pracovníků
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ konzultace s institucemi pro tvorbu vyhlášek ▪ možnost využití dotací ze strukturálních fondů 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ konkurence z řad malých školitelů ▪ složitá legislativa a její změny ▪ odnětí akreditací ▪ probíhající krize ve stavebnictví

Firma se měla zaměřit na maximalizaci svých silných stránek a minimalizaci hrozeb, zaměřit se na příležitosti a eliminovat slabé stránky. To znamená zaměřit se na zákony a pracovní postupy vycházející v rámci EU. Maximalizovat své silné stránky znamenalo využít stávajícího postavení firmy na trhu, usilovat o nejsilnější pozici na trhu a stát se jedním z nejlepších ve svém oboru. Velká příležitost může být v činnostech, které mají za cíl proniknout na trh EU. Možnost využít dotace byla jejich příležitostí (které využili), také v tom, že byl čas a prostor na vzdělávání svých

pracovníků, pro rozvíjení a zvyšování jejich kvalifikace. Hrozby, které je ohrožovaly byl právě útlum ve stavebnictví, dále v neustále se měnící legislativě, neboť jejich práce je stále sledovat všechny novelizace, dodatky a výjimky a převádět je do praxe.

Přesto, že se firma aktivně zajímala o činnost konkurence, nevyhnula se snížení zakázek z důvodů širší a levnější, ale méně kvalitnější drobné konkurence. Další útlum byl znatelný v pozastavení několika velkých stavebních akcí, které byly z důvodu již zmíněné krize na několik měsíců pozastaveny. Firma tohoto dočasného útlumu na trhu využila pro rozšíření měkkých dovedností koordinátorů (Soft Skills) a dále pro přípravu svých pracovníků na státní zkoušky v oboru Požární ochrany, které je čekaly v období roku 2010.

4.2 Terénní výzkum

Terénní výzkum jsem absolvovala po boku koordinátora, jako neskrytý zúčastněný pozorovatel. Koordinátor byl seznámen s tím, že jej pozorovatel doprovází z důvodu zjišťování činnosti koordinátora na staveništi. To znamená pouze zjistit, co takováto činnost obnáší. Koordinátor neznal pravou příčinu mé návštěvy staveniště, aby při pozorování nedocházelo k možné změně chování, neboť by to mohlo ovlivnit a zkreslit mé závěry při vytváření analýzy a hodnocení. Na staveništi je koordinátor pro to, aby kontroloval dodržování nařízení bezpečnostních opatření, provedl vizuální kontrolu, prověřil nápravy případných zjištěných nedostatků z minulosti a ověřil, zda se někde na staveništi nevyskytuje problém, který by z hlediska bezpečnosti práce mohl pro dělníky znamenat ohrožení zdraví nebo dokonce života.

4.2.1 Koordinátor

Koordinátor je osoba odborně způsobilá, která zajišťuje nejen dodržování veškerých zákonem stanovených požadavků, provádí zabezpečení staveb, jejich kontrolu, ale také vypracovává zásady a požadavky na přidělenou stavbu dle platné legislativy. V praxi to znamená, že si fyzicky prohlédne místo stavby, aby se obeznámil s podmínkami a okolím a na základě těchto zjištění stanoví veškerá opatření, která se musí provést, aby nedošlo k úrazu nebo ztrátě na životu žádného z účastníků stavby po celé délce jejího trvání. Před zahájením prací má koordinátor schůzky se zástupcem

investora a se zástupci realizátora(ů) stavby. Těmto osobám jsou sděleny požadavky na bezpečnost všech, kteří se pohybují po staveništi. Požadavky jsou investorovi a realizátorovi předány písemnou formou a vyžaduje se od nich akceptace a dodržování těchto požadavků. Takováto opatření jsou např.: vymezení zákazu vstupu nebo vjezdu, ohrazení výkopů, stanovení průchodů pro veřejnost či dopravu, dostatečné osvětlení, vymezené prostory pro materiál nebo stavební stroje, stanovení plánu zásad hygieny pracovníků, ohraničení staveniště, omezení rychlosti kolových i drážních vozidel a jiné.

Úkolem koordinátora je také setkávat se se stavbyvedoucími, kteří hlásí změny v činnosti a umožňují tak plynule doplňovat nebo aktualizovat opatření, která se mění dle návaznosti harmonogramu činností na stavební práce nebo jiné změny. Práce koordinátora zahrnuje také to, že veškeré účastníky stavby proškolí a seznámí je se stanovenými opatřeními. Koordinátor provádí kontroly svěřené zakázky tak, že prochází přímo staveniště a kontroluje činnosti, které je třeba dodržovat (např. je-li dle předpisů ukotvené a správně stojící lešení, zda lávky pro přechod osob jsou opatřeny zábradlím, zda jsou vyhrazeny průchody v kolejišti apod.) Hovoří s dělníky a v případě potřeby je napomene či upozorní na porušení předpisů, nebo provede zápis do stavebního deníku o porušení předpisů a vyžaduje, aby tato závada byla odstraněna buď neprodleně, nebo v co nejbližším možném termínu. Jeho úkolem je také dbát na to, aby nebyla porušována žádná bezpečnostní opatření, a aby dělníci měli dostupné veškeré osobní ochranné pracovní pomůcky ke své ochraně při práci a řádně je používali. Koordinátor má také právo nahlížet např. do kolektivní smlouvy, kontrolovat její dodržování, má přístup k preventivním a zdravotním prohlídkám nebo k osvědčením o odborné způsobilosti, kde sleduje jejich platnost, nebo platnost pro osvědčení k dané činnosti (svářečské oprávnění, průkazy pro řidiče speciálních stavebních strojů a vozidel, apod.) Jeho úkolem je také kontrolovat dodržování pracovně-právních vztahů, které věcně souvisí s dodržováním bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.

Všechny tyto činnosti jsou spíše individuální, neboť práce koordinátora začíná tím, že je mu svěřena zakázka, kterou si organizuje celou, od začátku až dokonce, dle svých vlastních osvědčených postupů. To znamená, že každý koordinátor může mít odlišné postupy své práce, ale vždy platné v rámci zákona a platné legislativy. V podstatě záleží na tom, jaký postup si koordinátor zvolí a jaké jsou požadavky investora. Stává se, že společnost může mít na starosti stavbu, která je velká, a koordinátorů je přítomno více najednou (např. zakázka Hyundai Nošovice).

V takovém případě si veškeré požadavky a zásady na zajištění stavby připravují společně a jsou vzájemně zastupitelní, sdílejí veškeré dostupné informace a pracují po celou dobu v kolektivu. Všechna data zakázek jednotlivých koordinátorů jsou v PC, přístupná ostatním kolegům, kteří se v případě potřeby, mohou se všemi činnostmi průběžně obeznámit, popř. i kolegu/kolegyni zastoupit.⁴⁰

Při zúčastněném pozorování, a tedy v doprovodu koordinátora, jsem pozorně sledovala jeho projev, jak verbální, tak i neverbální, vyjadřování, zaměřila jsem se na to, zda nemá problémy s agresivním projevem, nadřazeností (z titulu kontrolora), hledala jsem náznaky byť i třeba nepatrné arogance, nebo jakkoli zvýšeného hlasu či jiného negativního projevu, nebo postoje. Pečlivě jsem sledovala, kdo s ním přišel do styku, jak spolu komunikovali a také jaká byla úroveň koordinátorova vystupování a projevu v dané situaci.

4.2.2 1/ Staveniště – Vlastivědné muzeum Olomouc

Zúčastněné pozorování (neskryté)

Investor: Krajský úřad se sídlem v Olomouci

Práce v rozsahu: cca 12 měsíců

Datum šetření: 8.únor 2012

Popis šetření:

Tato stavba je netypická tím, že je „terénem“ myšlena budova. Provádí se zde celková rekonstrukce elektrických rozvodů a stavba nové vstupní haly za plného provozu, kde vstup do rekonstruovaných prostor je pro veřejnost omezen a označen cedulemi se zákazem vstupu. Zdržela jsem se jen po dobu nezbytně nutnou, cca 45 min, kdy koordinátor zkontroloval, zda jsou v pořádku závady zjištěné při jeho minulé kontrole, ujistil se, že všichni pracovníci spadající do jeho kompetencí mají povinné ochranné pomůcky a prošel si celou stavbu tak, aby zkontroloval její bezpečnost pro všechny účastníky, kteří zde nutně musí procházet (pracovníci muzea, návštěvníci, stěhovací služba, restaurátoři, malíři apod.). Kontroly na této stavbě jsou plánované na určité dny, ale stává se, že může být kontrola přesunuta na jiný den, nebo jsou zde prováděny namátkové kontroly. Lze si zde všimnout, že koordinátor má dny a časy rozplánované (využívá Time management – viz modul 4), aby stihl všechny stavby,

⁴⁰ Srov. Ecological Consulting, a.s.

kteřé má přiděleny (popř. termín, kdy se zde má setkat se zástupcem investora nebo se zástupcem realizační firmy). Pokud se stane něco neočekávaného (např. pracovní nebo smrtelný úraz) je koordinátor povolán na místo, kde musí provést součinnost s orgány činnými v trestním a správním řízení. V takovémto případě se ale Time management dodržuje velmi obtížně.

Zjištěné skutečnosti:

Kontrolovaní pracovníci na stavbě dodrželi všechna opatření, problém se nevyskytl. Koordinátor potkal na stavbě zástupce investora, se kterým se pozdravil podáním ruky a ujistil se, že nejsou nějaké změny, které by se dotýkaly bezpečnosti pracovníků, nebo rozdílnosti v plánovaném harmonogramu činností. Pracovníci na stavbě se na koordinátora usmívali, neboť jej už dobře znají a koordinátor mi sdělil, že zde bývají jen drobné problémy, které se ihned po zjištění odstraňují. V chodbě budovy nastal problém, když koordinátor zahlédl dřevěný žebřík, který se z hlediska bezpečnosti práce nesmí používat. Autoritativní otázkou zjistil, že žebřík patří restaurátorům, ale i přesto „své dělníky“ pro jistotu upozornil, že jim zakazuje za jakýchkoli okolností takovýto žebřík použít. (Zdůraznil slovo – zakazuje – neboť jim chtěl připomenout proškolené pravidlo, že takovýto žebřík používat, je zakázáno).

- Autorita v hlase byla sice patrná, ale zároveň byl po celou dobu návštěvy zjištěn přátelský projev, uvolněný, klidný a jasný přednes dělníkům. Koordinátor mě upozornil, že zdravá autorita u této profese je nutná, neboť dělníkům jde při takovéto práci mnohdy o život.
- Rozhovor se zástupcem investora byl na vysoké úrovni, verbální i neverbální komunikace byla patrná, pozitivní, zjevná úcta k druhé osobě, i když se rozhovor odehrával v „bojových“ podmínkách.
- Profesionalita, znalost oboru, ve kterém se koordinátor pohybuje. Všimla jsem si také empatie, neboť dokáže uvažovat jako prostý dělník, a snaží se myslet jako ten, kdo danou práci dělá. Snaží se dopředu domyslet důsledky různých pohnutek, takzvaně : „co by, kdy by“. Je to z důvodu, že koordinátor musí přemýšlet za ty, kteří svou práci provádí většinou pouze rutinně.
- Na mou otázku, co koordinátor dělá, když se neustále opakují opětovně stejné přestupky nebo závady, mi odpověděl, že to řeší okamžitou nápravou, nebo nápravou v nejbližším možném termínu. Pokud by se ani toto nestalo, je povinen chybu zaznamenat do stavebního deníku jako přestupek. Pokud by se

ani tak náprava nezjednala, byl by nucen toto oznámit zhotoviteli (ten, kdo danou stavbu realizuje po stavební stránce). Pokud by ani ten nezjednal nápravu, byl by koordinátor nucen upozornit investora (v tomto případě by to byl Krajský úřad se sídlem v Olomouci). Investor se pak může rozhodnout, zda s realizátorem ukončí spolupráci, nebo zda mu udělí peněžitou sankci. Položila otázku jak reaguje na opakované neodstraněné závady. Zda na pracovníky křičí, nebo zda je agresivní, jak si vynucuje dodržování pravidel? Klidným hlasem mi vypověděl výše uvedený postup, který je legislativně správný a taktně mi naznačil, že není žádný důvod chovat se jakýmkoli jiným nedůstojným projevem či jinak nepřístojným vyjadřováním, neboť např. agresivním či arogantním projevem se ještě nikdy nic nenapravilo. Ani by takovýto projev nebyl hodný osoby koordinátora, ani by to nevrhalo dobré světlo na firmu, u které pracuje.

- Poznámka o oděvu. Vzhledem k tomu, že se koordinátor pohybuje na staveništi i několik hodin denně, lze ho potkat v kalhotách a svetru, holínkách a helmou na hlavě. Velkým překvapením bylo, že si koordinátor v kufru auta vezl oděv pro situaci, kdy by se náhodou musel dostavit na jednání s investorem. V létě je vidět, že koordinátoři nosí polokošile s logem firmy a helma i odrazová vesta – vše s logem firmy.

4.2.3 2/ Plánovaná návštěva ve výrobní strojírenské firmě

Zúčastněné pozorování (neskryté)

Firma: XYZ,⁴¹ výrobní strojírenská firma, Přerov

Práce v rozsahu: plánovaná kontrola 1x týdně (dle smlouvy)

Datum šetření: 9.únor 2012

Popis šetření:

Tato návštěva strojírenské firmy byla plánovaná, neboť firma Ecological Consulting a.s. nabízí služby, které jsou možné v rámci služeb (formou outsourcingu) provádět externě. Plánovaná kontrola znamená, že je ve smlouvě s výrobním podnikem ujednáno konání pravidelné kontroly v určitý stejný den v týdnu. Strojírenská firma nemá svého bezpečnostního technika, který by tuto činnost mohl vykonávat, proto výrobní podnik volil takovouto formu spolupráce.

⁴¹ XYZ je fiktivní název pro reálnou firmu, zabývající výrobou strojírenských dílců se sídlem v Přerově.

Firma vyrábí strojírenské součásti, které jsou obráběny z kovových materiálů ve vlastních výrobních halách. Následně jsou výrobky pomocí jeřábů přepravovány na konstrukce, ze kterých jsou vyrobené části nebo celky překládány do nákladních vozů nebo přepravních kontejnerů.

Práce koordinátora v této firmě spočívá v kontrole dodržování bezpečnostních předpisů ve výrobním podniku, který se nachází odděleně od ředitelství. Ve výrobním podniku koordinátor kontroluje výrobní haly, kde upozornil pracovníky na nedovolené odkládání materiálu do vytyčené trasy pro elektrovozíky. Prošel celou halu a kontroloval, zda se nevyskytuje nějaká závada. Před svým odchodem pečlivě zkontroloval láhve s CO₂, zda jsou zajištěny dle předpisů a ujistil se, že vyhrazené místo pro kuřáky je dostatečně vzdáleno od místa, kde hrozí nebezpečí vznícení nebo výbuchu. V tomto případě by případné závady nahlásil řediteli střediska a upozornil jej, aby odstranil uvedené závady neprodleně. Zde je vyšším nadřízeným výrobní ředitel, u kterého by následně koordinátor urgoval případné neodstranění závad ředitelem střediska.

Koordinátor se přemístil na ředitelství, kde měl plánovanou schůzku s výrobním ředitelem. Zde se jednalo o termínu školení, který brzy vyprší a je nutné provést přeškolení. Koordinátor zde má místnost, kde využívá místní telefon pro komunikaci s ostatními složkami výrobního podniku. Zde také probíhalo jednání s ředitelem střediska, který měl nachystané poznámky a dotazy, které bylo potřeba vyřešit. Jednání bylo velmi podrobné, týkalo se odborných výrazů, citací vyhlášek a jejich přesná znění i s čísly zákonů.

Zjištěné skutečnosti:

- Ve výrobní hale, kterou jsme s koordinátorem navštívili, byl tak obrovský hluk, že mohu posoudit jen celkový dojem při chování koordinátora. I zde ho pracovníci znají a zdravili jej pokývnutím ruky. Jeden pracovník obrušoval železo a všiml si koordinátora. I když pracovník nepřestal brousit, ukázal prstem na lampu nad svou hlavou. Zvedl palec na znamení čísla 1. Venku mi koordinátor řekl, že zde nechal tuto lampu umístit, neboť přesná práce dělníka vyžadovala řádné osvětlení, které tam chybělo.
- Před odchodem nakoukl koordinátor do lisovny, kde pracoval dělník s lisem, který za pomoci laseru prováděl řezání s následným slisem. Koordinátor kontroloval, zda má ochranné rukavice, zástěru a sluchátka. Pracovník byl

vybaven, vše přesně dle předpisů. Následně jsem si všimla, že mluvené slovo je zde zcela zbytečné. Všichni pracovníci měli chrániče sluchu (tzv. špunty do uší), které jsou umístěny v nádobě u šaten.

- Z projevu těla koordinátora bylo zjevné, že přesně ví, kam může nahlédnout, byl si jistý, kam může šlápnout a kde dát pozor na stropní jeřáb. V případě potřeby používal posunky, na které pracovníci běžně reagovali. Bylo zjevné, že tato gesta a projev jsou výsledkem praxe, ale také vzájemné zpětné vazby s pracovníky.
- Jednání na ředitelství bylo velmi zajímavé. Vedla se živá debata, která měla vyřešit dlouhodobější problém s pracovníky, kteří jsou na několikaleté montáži mimo Českou republiku. Problém se týkal vnitropodnikových norem, jak je skloubit s bezpečnostními požadavky, bezpečnostní požadavky naopak podřídit platné legislativě a nakonec, jak provést školení dělníků pracujících mimo republiku. Diskuse byla na velmi slušné úrovni, projev byl oboustranně odborný, gestikulace obou pánů byla velmi častá a koordinátorův klid, s jakou elegantní grácií opakoval jistou věc po několikáté, byla obdivuhodná.
- Zde jsem pozorovala mistrnou manipulaci, kterou zjevně chtěl koordinátor použít na svého oponenta a dostat jej do určité fáze, ze které najdou společné řešení. Koordinátor se lehce usmíval a jako odborník ve svém oboru nakonec využil všech svých odborných znalostí a argumentů. Bylo velmi zajímavé pozorovat, jak byl ředitel střediska přesvědčen, že koordinátora přesvědčil o svém záměru.
- Malá poznámka. Ačkoli koordinátor často jezdí na stavby, auto bylo uvnitř i zvenčí čisté. Můj subjektivní pocit je, že Ecological Consulting a.s. má firemní kulturu na vysoké úrovni a zaměstnanci se snaží firmu reprezentovat ve všech ohledech.

Při zpáteční cestě jsem se musela koordinátora zeptat, zda tušil, jak to jednání dopadne. Jeho odpověď zněla, že přesně věděl, jak jednání dopadne, neboť odhadl typ člověka, se kterým již několikrát jednal a věděl, čím mu musí argumentovat a byl na to předem připraven.

4.2.4 3/ Školení – zázemí společnosti Ecological Consulting a.s.

Zúčastněné pozorování (neskryté)

Rozsah šetření cca 7 hodin

Datum šetření: 10.únor 2012

Popis šetření:

Školení se provádělo v zasedací místnosti, která je k těmto účelům přímo vyhrazena. Je zde projektor i tabule a místnost je velmi útulně a příjemně vybavena a nechybí zde ani květiny. Po příchodu do firmy jsem byla uvedena do zasedací místnosti, kde již bylo vše připraveno na přednášení. Připravená káva s vodou a sladkým pečivem je zde běžným standardem. Školení probíhalo formou přednášky, která byla tématicky rozdělena do několika bloků se stanoveným obsahem. Vždy po každém odprezentovaném bloku byla přestávka. Atmosféra byla příjemná i přesto, že zde byli sami muži, z nichž se nikdo navzájem neznal. Jak jsem ale vyrozuměla z hovoru, někteří se účastnili ve firmě různých školení opakovaně. Mým úkolem v tomto případě bylo pozorovat přednášejícího, který sice věděl, že nejsem bezpečnostní technik, ale on ani ostatní zúčastnění nevěděli, za jakým účelem jsem byla přítomna. Dělal jsem vše pro to, abych vzbudila dojem, že teprve technikem BOZP budu. Ve všech ohledech jsem se tvářila jako opravdový účastník školení.

Přednášející (který je zároveň koordinátorem) se v úvodu krátce představil, rozdál připravené vizitky, rozvrh s tématy přednášky (Příloha – č.4, str. 64) a krátce jsme byli obeznámeni s průběhem celého dne. Byla již připravena prezentace s příslušným obsahem, která upozorňovala na nejdůležitější hesla, čísla vyhlášek, zákony, instituce, které bylo nutné znát, a které byly předmětem změn, včetně jejich přesných citací. Účastníci této přednášky byli sami bezpečnostními techniky v určitém podniku a během průběhu jednotlivých přednášek kladli dotazy k tématům a ujišťovali se o svých znalostech. Přednášející z titulu koordinátora uváděl mnoho příkladů ze své praxe, mnoho z nich bylo úsměvných, ale nutno podotknout, že o těch neveselých nebo tragických se zmiňoval záměrně, právě aby upozornil na nedůslednost a různé chyby, jež se v tomto oboru neustále stávají.

Měli jsme možnost shlédnout instruktážní film, který zábavnou formou poukazoval na časté nedostatky při řízení vysokozdvizného vozíku. Toto téma bylo

zpracováno tak dokonale, že mnoho účastníků naplno projevilo své emoce. V programu přednášky byly testové otázky ze všech okruhů témat, které budou u zkoušek. Některé otázky činily účastníkům větší problémy, jiné byly bezproblémové. Přednášející upozorňoval na témata, ve kterých se nejvíce chybuje a uvedl, kde jsou tyto testy veřejně ke stažení.

Zjištěné skutečnosti:

- Přednášející byl na přednášku velmi dobře připraven. Snažila jsem se zaznamenat, zda se najde otázka, která by jej alespoň z části zaskočila, nic takového se mi nepovedlo.
- Projev byl sebejistý, zvučný, na důležité věci upozorňoval zvýšeným hlasem. Vzhledem k tomu, že u celé přednášky seděl, neverbální komunikace byla velmi živá a gesta velmi výrazná, oční kontakt konkrétní.
- Ačkoli se vyskytl problém s projektorem, nijak to nerušilo celkový dojem, neboť účastníky upoutal důležitým výkladem a uvedeným zajímavým příkladem.
- Atmosféra byla celou dobu vlídná, koordinátor účastníky bral jako rovnocenné partnery, neboť je nazýval kolegy z oboru. V čase přestávky na vyhrazeném místě pro kuřáky, přednášející zodpovídal dotazy, které mu byly kladeny, a téměř celou přestávku s účastníky školení polemizoval nad různými zákony a vyhláškami, které jsou v platnosti 30 i více let a dle jeho názoru by je bylo nutné modernizovat. Vše zodpovídal s úsměvem a těšil ho zájem účastníků o jejich společný obor.
- Přednášejícímu jsem i já položila dotaz, jak odpovídá na položené otázky v případě, že nezná odpověď. Jeho reakce byla, že není otázka, na kterou by neznal odpověď. Bylo tím míněno, že vždy musí odpovědět na příslušný dotaz tak, aby dotyčný nepoznal, že odpověď zcela přesně nezná. Přednášející mi sdělil svou zásadu, a to: nikdy na položené dotazy nelhat. Raději odpoví okrajově a popřípadě svou odpověď potvrdí dodatečným zjištěním a interpretuje zcela přesně, neboť ani on neví všechno.
- Pocit z celého dne byl celkově příjemný a přátelský, a to nejen atmosférou samotné přednášky, ale také atmosférou celé firmy a jejího prostředí.

Hodnocení všech třech činností koordinátora provádím pouze se subjektivního pohledu, neboť každý koordinátor má jiné chování a jiný projev v těchto třech mnou

zkoumaných činnostech. Mohu se pouze domnívat, že výše uvedené hodnocení by bylo u každého koordinátora při dané činnosti pozitivní, avšak popis v jednotlivých činnostech a v reakcích na různé podněty, by byl u konkrétních koordinátorů v konkrétních činnostech odlišný.

4.2.5. Individuální rozhovory

Další částí zjišťování přínosů absolvovaného programu pro zaměstnance jsou individuální rozhovory – tzv. strukturovaný individuální rozhovor. Tyto rozhovory jsem prováděla pomocí předem připravených otázek, které byly pro všechny dotazované stejné. Dle různorodosti odpovědí mohou být kladeny doplňující otázky, které vyplývají z rozhovoru, doplňují předem připravené otázky a přináší nám nová zjištění. Pro ženy – koordinátory, jsem měla připravenou jednu otázku navíc, která byla pouze doplňující, bez vlivu na výsledek šetření. Zajímalo mě, z jejich subjektivního pohledu, zda to jako ženy – koordinátoři mají v terénu těžší. Obě shodně odpověděly, že ne.

Otázky a jejich výsledky:

Aby se předešlo případnému ovlivňování rozhovoru jinými osobami, probíhal rozhovor individuálně v místnosti, kde jsme byli o samotě. Respondentům jsem přidělila označení A až F v pořadí, jak jsem s nimi postupně prováděla osobní rozhovory. V první části rozhovoru jsem zjišťovala základní údaje o respondentech jako je věk, pohlaví, vzdělání, počet let na pozici koordinátora a tyto informace jsem shrnula pro přehlednost do následující tabulky (viz. tabulka č. 2).

Základní otázky pro respondenty:

- Věk
- Pohlaví
- Vzdělání
- počet let na pozici koordinátora

Tab.2– Základní údaje o respondentech

Respondent	Věk	Pohlaví	Vzdělání	Počet let na pozici
A	20 - 30	Žena	Vysokoškolské	4 roky
B	31 - 40	Muž	Středoškolské	6 let
C	41 - 50	Žena	Vysokoškolské	6 let
D	41 - 50	Muž	Vysokoškolské	5 let
E	51 - 60	Muž	Vysokoškolské	6 let
F	51 - 60	Muž	Středoškolské	3 roky

Čtyři osoby z dotazovaných šesti patří přímo do ohrožené skupiny nad 50 let, která je cílovou skupinou při zvyšování kvalifikace v OP Lidské zdroje a zaměstnanost.⁴²

Následující kladené otázky:

- **Jste extrovert/introvert?**

Čtyři osoby z dotazovaných šesti sami sebe považují za extroverta → tyto osoby obecně mají menší problémy s komunikací, ostychem, veřejnou prezentací apod.

- **Máte problémy s komunikací (slovní, písemnou, telefonickou, osobní)?**

0 osob z dotazovaných má problémy s komunikací → žádná osoba z dotazovaných nemá problémy s písemnou, telefonickou, verbální, osobní komunikací, pouze 2 osoby uvádí, že mají problémy s neverbální komunikací, a že si to plně uvědomují.

- **S jakou představou jste šel/šla do programu „Vzdělávejte se!“?**

1 dotazovaný – negativní představa o programu

1 dotazovaný – připomenutí dříve nabytých znalostí (podobný program již absolvoval)

1 dotazovaný – neměl/a žádnou představu o programu

1 dotazovaný – bez očekávání jakéhokoli přínosu

1 dotazovaný – zlepšení svých znalostí alespoň o 50 % (teoretických i praktických)

1 dotazovaný – velmi pozitivní očekávání z budoucího přínosu

⁴² Srov. PŘICHYSTAL, A. *Kuchařka pro žadatele z fondů EU aneb Jak uvařit dobrý projekt*, s.61.

▪ **Měl pro Vás přínos vzdělávací modul:**

Základy komunikace: ANO – 3 respondenti

NE – 3 respondenti

Teorie a praxe asertivity: ANO – 5 respondentů

NE – 1 respondent

Řešení konfliktů a jednání v zátěžových situacích:

ANO – 4 respondenti

NE – 2 respondenti

Stres a hospodaření s časem na pracovišti:

ANO – 3 respondenti

NE – 3 respondenti

Sebepoznání, základní předpoklad úspěšné interpersonální spolupráce a práce s klientem:

ANO – 5 respondentů

NE – 1 respondent

Prezentační dovednosti: ANO – 3 respondenti

NE – 3 respondenti

Vedení organizace provozních porad:

ANO – 2 respondenti

NE – 4 respondenti

Týmový duch organizace, principy, zásady týmové spolupráce

ANO – 4 respondenti

NE – 2 respondenti

Strategie a taktiky argumentace: ANO – 4 respondenti

NE – 2 respondenti

▪ **Měl pro Vás význam praktický nácvik situací?**

1 respondent – praktický nácvik neměl žádný významný přínos

5 respondentů – praktický nácvik měl přínos

Každý z respondentů uvedl příklad, který si pamatuje z praktických cvičení a někteří uvádějí příjemné vzpomínky, někteří poukazovali na obtížné situace spojené až s velmi nepříjemnou volbou či neetickým výběrem. V celkovém hodnocení praktického nácviku se ale všichni shodli, že praktická cvičení posílila kolektiv a vzájemné vztahy a pomohla lépe poznat kolegy i z jiné stránky.

- **Postřehl/la jste, že se u Vás po absolvování kurzu zlepšily schopnosti komunikace s vnitřním/vnějším okolím?**

(*Vnitřním* okolím je zde myšleno prostředí uvnitř firmy, *vnějším* okolím je komunikace a styk s osobami a prostředím vně firmy.)

3 respondenti – postřehli zlepšení komunikace jak s vnitřním, tak i s vnějším okolím

3 respondenti – nepostřehli zlepšení komunikace ani s vnějším ani s vnitřním okolím

Všichni respondenti se shodli, že se celkově zlepšila vzájemná komunikace ve vnitřním okolí firmy. Zda je to možný výsledek absolvovaného kurzu uvádí:

ANO – 3 respondenti

NEVÍM – 3 respondenti

- **Postřehl/la jste zlepšení teoretických znalostí?**

ANO – 4 respondenti

NE – 2 respondenti

Respondenti odpovídající kladně uvedli, že některé teoretické znalosti se zlepšily mírně, některé naopak velmi výrazně.

- **Postřehl/la jste zlepšení praktických znalostí (potlačení nervozity, vzteku atd.)?**

ANO – 4 respondenti

NE – 2 respondenti

U této odpovědi všichni respondenti odpovídali stejně, že si uvědomují, jak se chovají, jak se musí chovat, žádné negativní projevy nejsou namístě. Problémy řeší pouze legislativní cestou, nikoli negativními verbálními a neverbálními projevy.

- **Dopouštíte se komunikačních chyb?**

ANO – 6 respondentů

Pokud ano, uvědomujete si je a snažíte se jich vyvarovat?

ANO – 6 respondentů

Všichni respondenti uvedli, že komunikačních chyb a omylů se dopouštějí, všichni také uvedli shodně, že se snaží veškeré takovéto omyly co nejrychleji uvést na pravou míru a snaží se takovýchto chyb co nejvíce vyvarovat.

▪ **Jak řešíte problémy na svěřených zakázkách (řev, stres, agrese, pasivita atd.)?**

Zde všichni respondenti jednoznačně uvedli správný a jediný postup – legislativní cestou. Každý zde měl prostor sdělit, jakým konkrétním způsobem apeluje na neustále se opakující jedny a tytéž chyby, které jsou prakticky na každé zakázce opakovaně. Každý koordinátor má účinné prostředky, vždy záleží na osobě, se kterou komunikují. 4 ze 6 respondentů uvedli, že určitý návod jim dalo praktické cvičení, ve kterém využívají kombinace manipulace, motivace, jednání, argumentace, taktiky komunikace a dalších technik.

▪ **Jste dobrý kolektiv?** ANO – 6 respondentů

Pokud ano, mohli byste být lepší?

ANO – 6 respondentů

Respondenti hodnotili velmi kladně přínos celého projektu po stránce kolektivní, ale také zlepšení vzájemného postoje jako jednotlivců. Měli možnost se jednotlivě i kolektivně poznat při nácviku určitých situací, což jak uvádí mělo za následek, že vzájemně odhalili vlastnosti (pozitivní) ostatních, o kterých do této doby neměli tušení. Naopak, žádný z respondentů neuvádí, že by odhalil nějaké skryté negativní vlastnosti svých kolegů, ani nezískal negativní postoj k žádnému z kolegů.

▪ **Jak celkově hodnotíte absolvovaný projekt (Byl dlouhý, krátký, nepraktický, nezajímavý atd.)?**

Projekt hodnotili respondenti velmi odlišně, podle toho, který modul měl pro ně jaký konkrétní přínos a podle toho, jak zajímavé jim připadaly nácviky situací. Celkově všichni hodnotili projekt jako přínosný, ať už z hlediska praktických nebo teoretických znalostí. Někteří uvádějí, že přínos byl pro ně mírný, někdo uvádí že velký, jiný uvádí průměrný. Někteří absolvovali podobný kurz před lety u jiného zaměstnavatele a tento kurz byl pouze oživení dřívějších znalostí. Hodnocení bylo tedy provedeno pomocí čísel 1-5, z nichž vyšší hodnocení má i vyšší číslo (viz tabulka č. 3).

Tab.3: Hodnocení programu respondenty

Respondent	A	B	C	D	E	F
Hodnocení	5	2	3	3	5	5
Výsledný \bar{x}	3,83					

Výsledek hodnocení je tvořen podílem součtu známek hodnocení a počtu respondentů. Pokud bychom to hodnotili pomocí stupnice čím vyšší číslo, tím vyšší hodnocení, byl by výsledek lepší než dobrý. Takovéto hodnocení je ale zkreslené a je pouze odrazem nižšího počtu respondentů, neboť původní počet zúčastněných byl 10.

4.3 Závěry analýzy využití dotačního programu z pohledu zaměstnance

Při tomto hodnocení vycházím ze subjektivních pocitů jednotlivých účastníků, které jsou pro tuto analýzu klíčové. Významný je přínos pro jednotlivé pracovníky, a to v tomto případě každý účastník potvrdil, i když v různě velkém rozsahu.

Celkové hodnocení respondentů je omezeno pouze stupnicí s rozsahem 1-5, ale nelze tímto vystihnout přesně, co konkrétně, který modul měl pro konkrétního účastníka za přínos. Každý účastník si vzpomíná na jiná cvičení, jiné příklady a jiné přínosy pro něho samotného. Pro některé účastníky to byl zcela nový pohled na komunikaci mezi svými kolegy, pro některé bylo překvapivé odhalení svých skrytých vlastností při sebepoznání. Jiní velmi pozitivně hodnotili prezentační modul, ve kterém byli natáčeni při běžných komunikačních činnostech i přednášení, a mohli se tedy vidět tak, jak se nikdy neviděli. Jiní kladně hodnotili praktické taktiky argumentace v rozporuplných situacích a upevňovali tak své rozhodovací procesy. Konflikty a jednání v zátěžových situacích byl naopak modul, který účastníkům připadal velmi málo podrobně procvičený. Několik účastníků potvrdilo přínos modulu vedení porad, který je nasměroval k přímější a otevřenější komunikaci a jednání nejen s investory tak, aby dosáhli kýženého efektu a dodržení požadovaných nároků. Z provedených rozhovorů dále vyplynulo, že mnoho zkušeností, jak jednat, získávají koordinátoři

praxí, ale také potvrdili, že důležitý je základ, který si upevnili absolvováním „Programu na rozvoj měkkých dovedností koordinátorů“.

Závěry vyplývající z výzkumu – pomocí rozhovorů a pomocí terénního pozorování – (analýzou) se potvrdil stanovený předpoklad. Předpoklad, že každý člověk (osoba, zaměstnanec, dítě) má svůj určitý vzorec chování, který částečně vychází ze zkušeností a praxe, částečně je dán povahovými rysy a osobností. Podle tohoto vzorce řešíme své problémy pracovní i soukromé, stresové situace, nebo vyjadřujeme spokojenost a dobrou náladu, nebo projevujeme např. nervozitu. Zaměstnanci ve firmě Ecological Consulting a.s. měli možnost nejen takový rozbor absolvovat, ale také měli praktický nácvik různých situací, které zažívají při své práci často – stres, komunikační problémy, ale také únavu, podráždění, napětí, soustředění rozhodování, odpovědnost a vše co s jejich pozicí koordinátora souvisí. Předpokládala jsem, že všechny moduly nezaujmou každého, a že své poznatky neaplikují přesně tak, jak s nimi byly procvičeny. Právě z provedených rozhovorů potvrzují svůj předpoklad, že si každý účastník odnesl jiné poznatky, které může využít ve své pozici koordinátora, poznatky, které jim mohou pomoci řešit různě obtížné situace, ale nemohou změnit jejich vlastní vzorec chování (viz hodnocení v následující kapitole). Mohou si pouze uvědomovat mnohem hlouběji než dříve, zda je jejich projev a komunikace se svým okolím na úrovni, zda je odpovídající v té či oné situaci, zda je jejich chování vhodné k daným okolnostem nebo stavu.

4.4 Závěry analýzy využití dotačního programu z pohledu zaměstnavatele

Zhodnocení realizovaného programu a jeho přínos pro firmu Ecological Consulting a.s. vychází z rozhovorů, které jsem provedla po uplynutí doby dvou let od ukončení „Programu na rozvoj měkkých dovedností koordinátorů“. Rozhovory jsem prováděla se členy nejvyššího vedení firmy a dále s oddělením, které má na starosti ekonomické a obchodní informace.

Z rozhovorů provedených se členy vedení firmy vyplynulo, že program na vzdělávání koordinátorů z fondu MPSV byl čerpán v době, kdy v měsících listopadu a prosinci roku 2009 byla již naplno patrná krize ve stavebnictví a firma využila tedy možnost čerpat dotační program na období, ve kterém je objem zakázek tohoto průmyslu v útlumu. Program „Vzdělávejte se!“ byl právě na ta období, kdy je útlum pracovních činností v zimním období a kdy firma chce udržet své zaměstnance v pracovním poměru a zároveň využít pracovní odmlky ke vzdělávání svých zaměstnanců.

Jako držitel certifikátu ISO má firma povinnost v pravidelných časových intervalech zjišťovat spokojenost svých klientů s kvalitou a úrovní svých služeb. Z této zpětné vazby vyplynulo, že jejich služby jsou sice na velmi vysoké úrovni, ale celkový dojem perfektní odbornosti kazí chování některých koordinátorů přímo na staveništi. Tedy, že někteří koordinátoři se nechovají adekvátně a jisté indicie naznačují některé znaky negativního postoje a chování. Toto bylo dalším impulzem při rozhodování, jak vzniklou situaci řešit. Využít dotačního programu z fondu MPSV bylo velmi efektivní řešení pro firmu jako celek, neboť nemusela propustit své zaměstnance, nebo ukončit svou činnost a zároveň mohla své zaměstnance vzdělávat. Jednotlivé moduly byly sestaveny přímo „na míru“ pro koordinátory a jejich specifickou činnost. Program byl vytvořen ve spolupráci se vzdělávací agenturou, která na základě požadavků firmy sestavila moduly, které obsahovaly prvky pro rozvoj osobnosti a vzájemně na sebe navazovaly.

V ekonomickém a obchodním úseku jsem měla možnost nahlédnout to výkazů z roku 2010 (Příloha č. 5, str.66), kde jsou zaznamenány výsledky činností koordinátorů na základě počtu provedených školení, činností koordinátora na zakázce a dalších specifických ukazatelů, které jsou spojeny zpětnou vazbou s klientským hodnocením. Zde mi byly předloženy dokumenty, které potvrzují zlepšení činnosti koordinátorů v roce 2010 o 50 %. Naproti tomu, ukazatele za rok 2011 (Příloha č.6, str.69) již hovoří o poklesu činnosti koordinátorů o 15 %. Tato čísla potvrzují můj předpoklad, že je nutné zaměstnance neustále motivovat a jejich nabyté znalosti znovu obnovovat.

Pomocí analýzy a jejích výsledků jsem dospěla k názoru, že využití dotačního programu z fondu MPSV mělo větší význam pro firmu jako celek. Nejen že se po dobu recese firma udržela v chodu, ale také recesi přečkala, aniž by musela propustit své zaměstnance. Současně využila této nelehké situace ke vzdělávání svých zaměstnanců,

a tím zároveň zvýšila jejich kvalifikaci a posílila jejich orientaci na zákazníka. Také je vidět zlepšení v konkrétních výsledcích činnostech koordinátorů, což má příznivý dopad na poptávku po poskytovaných službách v následujících obdobích a v neposlední řadě také zvýšení prestiže firmy.

4.5. Návrhy a doporučení

Jak již bylo výše uvedeno, firma Ecological Consulting a.s. klade velký důraz na vzdělávání svých zaměstnanců. Každoročně má připravený vzdělávací plán, který dle požadavků a potřeb firmy průběžně aktualizuje. V plánu se počítá s realizací obdobného programu pro zaměstnance sekce Ochrany tvorby životního prostředí (OTŽP) během roku 2012, pro zvýšení jejich výkonu a zároveň komunikační zaměření na zákazníka. I pro toto oddělení je připraven vzdělávací program na základě identifikace vnitřních potřeb firmy a rozvoje jejich zaměstnanců. Na tyto vzdělávací aktivity jsou vyčleněny nemalé finanční prostředky (v řádek desítek až stovek tisíc), které již nebudou čerpány z fondů EU, ale budou užity z vlastních rezerv. Zde bych doporučila firmě, aby pro posílení znalostí z již absolvovaného programu (viz. výše zmíněný absolvovaný „Program na rozvoj měkkých dovedností koordinátorů“) doplnila dalším navazujícím projektem, který by byl proveden za kratší dobu, než jak tomu bylo u koordinátorů, popř. v období, kdy budou patrné klesající ukazatele výkonu činností koordinátorů.

Vzhledem k tomu, že v současnosti již má firma konkrétní zprávy o poklesu výkonů koordinátorů za rok 2011, a také má negativní informace o chování některých pracovníků, situace naznačuje jejich návrat ke svému původnímu vzorci chování. Doporučila bych, aby firma provedla školení nebo vzdělávací program navazující na využitý dotační „Program na rozvoj měkkých dovedností koordinátorů“. Takovýto program by měl být více psychologického charakteru a měl by pomoci odbourat negativní chování a jednání pracovníků. Tyto nebo podobné aktivity naopak vůbec nemusejí být voleny formou školení nebo kurzů, ale může být zvoleno prostředí, kde se uvolňuje atmosféra a kde se projevují emoce bez zábran. Místo školících aktivit mohou být zařazeny jednodenní výlety mimo firemní prostředí, nebo v podobě víkendových neformálních setkání pracovníků, kde se mohou zároveň všichni uvolnit, posílit kolektiv a vzájemné vztahy. Domnívám se, že takovýto vzdělávací program zacílený na rozvoj osobnosti a kontrolu chování je velmi specifický, měl by vycházet

z pojmenování konkrétních negativních projevů, které byly uvedeny pomocí zpětné vazby zákazníkem. S ohledem na citlivost tématu bych volila konzultaci s psychologickým pracovníkem, který dokáže pomoci s řešením takovýchto problémů a poradí s konkrétními opatřeními.

Podobné aktivity a programy na podporu, posílení a rozvoj osobnosti bych doporučovala u všech úseků ve firmě, kde jsou zaměstnanci podobně jako koordinátoři orientováni na zákazníka, jsou velmi vytížení, mají velkou odpovědnost nebo vnitropodnikové ukazatele výkonu naznačují či přímo ukazují, že jejich výsledky mají klesající tendenci. Pokud ani takovéto aktivity nedokážou pomoci některým jedincům usměrnit své projevy a chování, měla by firma přistoupit ke konkrétním opatřením, které by eliminovaly negativní hodnocení ze strany svých obchodních partnerů a klientů.

ZÁVĚR

Cílem, který jsem si stanovila pro svou práci, bylo zjistit, jaký přínos mělo využití dotačního programu z fondu MPSV pro zaměstnance – koordinátory BOZP a PO ve firmě Ecological Consulting a.s., Olomouc a také, jaký přínos mělo pro firmu absolvování programu z tématického okruhu „Vzdělávejte se!“.

V teoretické části jsem vysvětlila, jaký je koncept a jaké cíle si stanovil Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, k čemu slouží program „Vzdělávejte se!“ a jakou hodnotu by mohlo mít absolvované školení pro samotné koordinátory. Pracovní činnosti koordinátora jsem měla možnost pozorovat ve třech různých případech činnosti a podrobně je popsat v praktické části své práce. Analýzu využití dotačního programu pro „Rozvoj měkkých dovedností koordinátorů“ (Soft Skills) ve firmě Ecological Consulting a.s., jsem prováděla pomocí individuálních rozhovorů s jednotlivými pracovníky, kteří se tohoto projektu zúčastnili před dvěma lety. Měla jsem možnost s odstupem dvou let hodnotit praktické využití jednotlivých modulů projektu, jejich význam pro samotného koordinátora, porovnávat jednotlivé poznatky od respondentů a vyhodnotit přínos pro koordinátory samotné. Pomocí rozhovorů s vrcholovým vedením firmy a obchodně-ekonomického úseku jsem zjistila, jaké hmatatelné výsledky tento program měl v následujících obdobích. Díky těmto zjištěným skutečnostem a poznatkům jsem si mohla ověřit, že pracovníky je nutné neustále motivovat, pravidelně opakovat nabyté znalosti pro dosahování požadovaných výkonů. Dále z analýzy vyplývá, že se díky absolvování programu znatelně posílil kolektiv a upevnily se vzájemné vztahy mezi pracovníky. Rozhovor s vedením firmy jednoznačně ukázal, že absolvovaný program měl značný význam pro firmu jako pro celek a pro její existenci v následujících letech.

Při této práci jsem si uvědomila, že není jen důležité mít určité znalosti, ale tyto znalosti dokázat poutavě přednést, umět je převést do praxe, obratně a taktně použít, nést velkou odpovědnost za svěřené osoby a úkoly, umění předvídat, co by se mohlo stát, kdyby se nedodržela stanovená opatření. Z rozhovorů s koordinátory jsem pochopila, že je obrovské umění jednat s lidmi, kteří jsou všichni bez rozdílu, od nejnižšího postaveného pracovníka, až po samotné investory nuceni dodržovat pravidla. Koordinátor je osoba, která zosobňuje a převádí zákonná opatření do praxe, vyžaduje jejich dodržování a zajišťuje bezpečnost jiným osobám. Avšak i on při této činnosti

podléhá stresu, únavě, emocím, ovšem to by se nemělo promítnout do jeho jednání. Pochopila jsem, že je zde velmi tenká hranice pro ještě asertivní, nebo již agresivní jednání a neustálá sebekontrola a ovládnání v každé situaci je u této činnosti vždy žádoucí.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Jolana Nováková Kopečná
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Analýza využití dotačního programu z fondu MPSV ve firmě Ecological Consulting a.s., Olomouc
Název práce v anglickém jazyce:	Analysis of Utilization of the Grant Programm from the Fund MLSA ni the Copany Ecological Consulting Inc, Olomouc
Vedoucí práce:	Mgr. Pavla Heřmánková
Počet stran:	60
Počet příloh:	6
Rok obhajoby:	2012

Klíčová slova v českém jazyce:

Program, projekt, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, vzdělávací moduly, SWOT analýza, místní šetření, individuální rozhovory.

Klíčová slova v anglickém jazyce:

Program, project, Ministry of Labour and Social Affairs, Operational Programme Human Resources and Employment, educational modules, SWOT analysis, local surveys, individual interviews.

Předmětem bakalářské práce je provést analýzu využití dotačního programu z fondu MPSV ve firmě Ecological Consulting a.s, Olomouc. Ve své práci zkoumám, jaký význam a přínos měl absolvovaný dotační program pro zaměstnance, a jaký význam a přínos měl program pro zaměstnavatele. V teoretické části popisují Operační program

Lidské zdroje a zaměstnanost, jeho zaměření a cíle. Popisují, co obsahovaly jednotlivé moduly vzdělávacího programu a uvádím jeho hodnocení lektorem. V praktické části jsem popsala činnost koordinátora ve třech různých činnostech, provedla s účastníky dotačního programu individuální rozhovory a zjišťovala konkrétní výsledky po absolvování programu. Dále jsem provedla rozhovory s vrcholovým vedením firmy a obchodně-ekonomickým úsekem pro shromáždění poznatků o efektivitě čerpaného programu pro firmu. Na základě shromážděných poznatků jsem stanovila doporučení.

The aim of this thesis is to analyze the use of the grant programme from the fund of MLSA in the company Ecological Consulting Inc, Olomouc. In my work I try to find out the importance and the benefits of the grant programme for employees and the importance and the benefits of the programme for the employer: The teoretical part describes the Operational Programme Human Resources and Employment, its focus and goals. The particular modules of educational programme are described here and its evaluation by the lecturer is mentioned. The practical part describes the activities of the coordinator at three different activities, individual interviews which I carried out with participants of the grant programme and the results after the completion of the programme. I also made interviews with top company management and the trade-economic section to gain information about the effectiveness of the programmne for the company. I set recomendations based on the information.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ

- MAREK, Dan, KANTOR, Tomáš. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. Barristel & Principal, 2009. 216 s. IBSN 978-80-87029-56-5.
- PŘICHYSTAL, Aleš. *Kuchařka pro žadatele z fondů EU aneb Jak uvařit dobrý projekt*. VEGA-L, 2008. 153 s. IBSN 978-80-86757-94-0.
- TAUER, Vladimír, ZEMÁNKOVÁ, Helena, ŠUBRTOVÁ, Jana. *Získejte dotace z fondů EU*. Computer Press, a.s., 2009. Vydání první. 160 s. IBSN 978-80-251-2649-3.
- *Ppoddklady firmy*. Ecological Consulting a.s., Olomouc.
- *Moduly vzdělávacího programu*. Ecological Consulting a.s., Olomouc.
- *Vzdělávací program Rozvoj měkkých dovedností koordinátorů*. Ecological Consulting, a.s., Olomouc.
- *Záměr vzdělávacího programu*. Ecological Consulting, a.s., Olomouc.

Elektronické zdroje

Evropský sociální fond. [Online]. 2012 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z WWW: <<http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf>>.

Firma Ecological Consulting, a.s. [Online]. 2011 [cit. 2011-10-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.ecological.cz/>>.

Historie firmy. [Online]. 2011 [cit. 2011-10-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.ecological.cz/rubriky/o-nas/profil-spolecnosti/>>.

Manuál. [online]. 2011 [cit. 2011-12-17]. Dostupné z WWW: <https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/vzdelavejte_se>.

Podmínky k získání příspěvku. [Online]. 2011 [cit. 2011-11-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.vzdelavejtese.eu/podrobne-informace/>>.

Příručka. [online]. 2011 [cit. 2011-12-17]. Dostupné z WWW: <http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/vzdelavejte_se_pro_rust>.

Vzdělávejte se. [online]. 2012 [cit. 2012-02-16]. Dostupné z WWW:
<https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/vzdelavejte_se>.

Zaměstnanost. [online]. 2012 [cit. 2012-02-16]. Dostupné z WWW:
<http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/vzdelavejte_se>.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
EIA	Environmental Management System
ESF	Evropský Sociální fond
EQ	Emoční kvocient (Stupeň emoční inteligence)
EU	Evropská Unie
IPPC	Integrated Pollution Prevention and Kontrol
ISO	International Organization for Standartizazion (Systém řízení jakosti)
IT	Internet
LZZ	Lidské zdroje a zaměstnanost
mld.	miliardy (v Kč)
mil.	miliony (v Kč)
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
OP	Operační program
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OP PA	Operační program Praha – Adaptabilita
OP VK	Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
PO	Požární ochrana
ŽP	Životní prostředí

SEZNAM TABULEK

Tab.1 SWOT analýza r.2009.....	32
Tab.2 Základní údaje o respondentech.....	43
Tab.3 Hodnocení programu respondenty.....	47

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.2	Logo Evropský sociální fond.....	61
Příloha č.2	Logo Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost.....	62
Příloha č.3	Logo Operační program Praha – Adaptabilita	
	Logo Vzdělávání pro konkurenceschopnost.....	63
Příloha č.4	Program přípravného kurzu.....	64
Příloha č.5	Hodnocení výkonnosti procesů 2010.....	66
Příloha č.6	Hodnocení výkonnosti procesů 2011.....	69

Přílohy

Příloha č.1

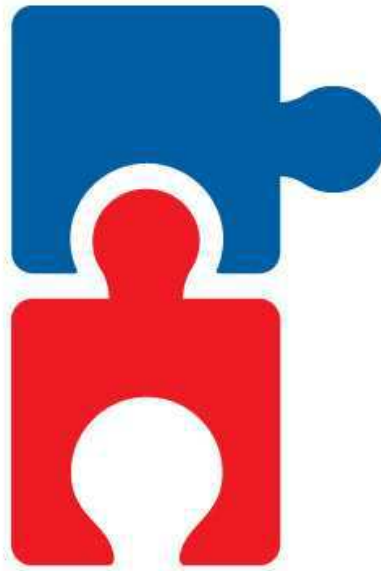
LOGO EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND

Logo Evropský sociální fond. [online]. 2012 [cit. 2012-02-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/publicita-op-lzz>>.



LOGO OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST

Logo Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost.. [online]. 2012 [cit. 2012-02-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/publicita-op-lzz>>.



OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST

LOGO OPERAČNÍ PROGRAM PRAHA – ADAPTABILITA

Logo Operační program Praha – Adaptabilita. [online]. 2012 [cit. 2012-02-07].
Dostupné z WWW: < http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/formulare-a-loga/189_loga-ke-stazeni.html >.



LOGO VZDĚLÁVÁNÍ PRO KONKURENCESCHOPNOST

Logo Vzdělávání pro konkurenceschopnost.. [online]. 2012 [cit. 2012-02-07].
Dostupné z WWW: <<http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/logolink-op-vk-a-op-vavpi>>.



PROGRAM PŘÍPRAVNÉHO KURZU

Zdroj: *Koordinátor staveb*. Ecological Consulting a.s., Olomouc.

MÍSTO KONÁNÍ: Na Střelnici 48,
77900 Olomouc (sídlo společnosti)

ŠKOLÍCÍ DEN (pátek) – 10.2.2012

8.00 – 10.30	<p>Vzdělávací modul: Ing. Věra Bláhová</p> <ul style="list-style-type: none">■ Stavební zákon 183/2006 Sb.■ Vyhláška 499/2006 Sb. (O projektové dokumentaci)■ Vyhláška 146/2008 Sb. (O dokumentaci dopravních staveb)■ Vyhláška 268/2009 Sb. (O technických požadavcích na stavby) <p>Vzdělávací modul: Ing. Věra Bláhová</p> <ul style="list-style-type: none">■ Zákon č. 309/2006 Sb.■ Plán BOZP na staveništi■ Práce ve výškách a nad volnou hloubkou■ Dokumentace BOZP a školení
10.30 – 10.45	Přestávka
10.45 – 12.30	<p>Vzdělávací modul: Mgr. Svatava Hrubá Vachalová</p> <ul style="list-style-type: none">■ Komunikační dovednosti■ Náležitosti ke zkoušce
12.30 - 12.45	Přestávka


Příloha č.4 - pokračování

13.00 – 14.30	Vzdělávací modul: Mgr. Jana Navrátilová <ul style="list-style-type: none">■ Identifikace rizik, způsoby hodnocení■ Ergonomie a kategorizace prací■ Pracovní prostředí a pracovní podmínky■ Nařízení vlády 592/2006 Sb.
14.30 – 14.45	Přestávka
14.45 – 15.45	Vzdělávací modul: Mgr. Jana Navrátilová <ul style="list-style-type: none">■ Pracovní prostředí a pracovní podmínky■ Nařízení vlády 592/2006 Sb.■ Náležitosti ke zkoušce z odborné způsobilosti

Příloha č. 5

Hodnocení výkonnosti procesů 2010

Zdroj: Úsek vzdělávání. Ecological Consulting a.s., Olomouc.

Hodnocení výkonnosti procesů					
Zpracoval: Mgr. Svatava Vachalová/představitel integrovaného systému managementu k 31.12.2010					
Proces	Ukazatel	Plán	Skutečnost	Komentář	Pracovník odpovědný za proces
	Periodicita monitorování a měření				
Strategie a plánování	celkový obrat 1 x za rok	mil Kč/rok			ŘS
Monitorování, měření produktů a řízení neshod, NO a PO, audity	plnění opatření z auditu plnění nápravných a preventivních opatření 1 x za kvartál	1. kvartál: 13 opatření z všech tří systémů ISO 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál: 6 opatření z interního auditu akustické laboratoře	1. kvartál: 13 opatření z všech tří systémů ISO, z toho 12 vyřeno a 1 v řešení 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál: Z 6 opatření vyřešeny všechny	splněno splněno splněno splněno	PISM
Řízení realizace produktů oddělení ochrany a tvorby životního prostředí	Celkový obrat v Kč 1 x za rok	mil Kč/rok	9.793 035Kč		Vedoucí oddělení OTŽP, OR
	Celková kontraktace v Kč 1 x za kvartál	1. kvartál: 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:	1. kvartál: 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:		
	celková fakturace v Kč 1 x za kvartál bez DPH	1. kvartál: 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:	1. kvartál: 1.555.722,- 2. kvartál: 2.453.145,- 3. kvartál: 2.964.696,- 4. kvartál: 2.819.472,-		
	celkové inkaso v Kč 1 x za kvartál	1. kvartál: 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:	1. kvartál: 4.591.950,- 2. kvartál: 2.481.643,- 3. kvartál: 4.166.573,- 4. kvartál: 4.285.946,-		
	počet zakázek odevzdaných po termínu 1 x za kvartál	1. kvartál: 0 2. kvartál: 0 3. kvartál: 0	1. kvartál: 0 2. kvartál: 0 3. kvartál: 0		


		4. kvartál: 0	4. kvartál: 0		
Řízení realizace služeb oddělení BOZP a PO	Celkový obrat v Kč 1 x za rok	mil Kč/rok	14.358.612 Kč		Vedoucí oddělení BOZP a PO, OŘ
	Celková kontraktace v Kč 1 x za kvartál	1. kvartál: 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:	1. kvartál: 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:		
	celková fakturace v Kč 1 x za kvartál bez DPH	1. kvartál: 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:	1. kvartál: 3.222.752,- 2. kvartál: 4.246.060,- 3. kvartál: 3.882.378,- 4. kvartál: 3.007.422,-		
	celkové inkaso v Kč 1 x za kvartál	1. kvartál: 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:	1. kvartál: 3.181.523,- 2. kvartál: 4.632.736,- 3. kvartál: 3.181.137,- 4. kvartál: 7.451.099,-		
	počet těžkých a smrtelných úrazů 1 x za kvartál	1. kvartál: 0 2. kvartál: 0 3. kvartál: 0 4. kvartál: 0	1. kvartál: 0 2. kvartál: 0 3. kvartál: 0 4. kvartál: 0		
	počet stížností od uchazečů proti rozhodnutí zkušební komise 1 x za rok		0	0	
Řízení realizace služeb oddělení vzdělávání	počet stížností od uchazečů proti rozhodnutí zkušební komise 1 x za rok		0	0	
Řízení realizace služeb oddělení BOZP a PO	Celkový obrat v Kč 1 x za rok	mil Kč/rok	550.255 Kč		Vedoucí oddělení VZ, OŘ
	Celková kontraktace v Kč 1 x za kvartál	1. kvartál: 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:	1. kvartál: 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:		
	celková fakturace v Kč 1 x za kvartál bez DPH	1. kvartál: 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:	1. kvartál: 234.117,- 2. kvartál: 71.435,- 3. kvartál: 53.582,- 4. kvartál: 191.121,-		
	celkové inkaso v Kč 1 x za kvartál	1. kvartál: 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:	1. kvartál: 226.967,- 2. kvartál: 74.360,- 3. kvartál: 54.302,- 4. kvartál: 230.492,-		

	počet těžkých a smrtelných úrazů 1 x za kvartál	1. kvartál: 0 2. kvartál: 0 3. kvartál: 0 4. kvartál: 0	1. kvartál: 0 2. kvartál: 0 3. kvartál: 0 4. kvartál: 0		
Nákup odborných činností	Počet reklamací 1 x za pololetí	viz. Hodnocení dodavatelů	viz. Hodnocení dodavatelů	#####	Vedoucí oddělení
Řízení ochrany životního prostředí a BOZP	Environmentální profil, Profil BOZP 1 x za rok	viz. Zpráva o přezkoumání a Profil BOZP a ŽP	viz. Zpráva o přezkoumání a Profil BOZP a ŽP	#####	Vedoucí oddělení, PISM
Řízení měřících a monitorovacích zařízení a infrastruktury	Plány revizí a kontrol průběžně	viz. Evidence měřidel	viz. Evidence měřidel	#####	Metrolog
Nákup ostatních materiálů a služeb	Hodnocení dodavatelů 1 x za pololetí	viz. Hodnocení dodavatelů	viz. Hodnocení dodavatelů	#####	Vedoucí sekretariátu
Řízení lidských zdrojů	Plány v oblasti lidských zdrojů průběžně	viz. Plán vzdělávání, Zaškolovací plán	viz. Plán vzdělávání, Zaškolovací plán	#####	Vedoucí oddělení OTŽP, BOZP a obchodní ředitel

Příloha č.6

Hodnocení výkonnosti procesů 2011

Zdroj: Úsek vzdělávání. Ecological Consulting a.s., Olomouc.

Hodnocení výkonnosti procesů					
Zpracoval: Mgr. Svatava Vachalová/představitel integrovaného systému managementu k 31.12.2011					
Proces	Ukazatel	Plán	Skutečnost	Komentář	Pracovník odpovědný za proces
	Periodicita monitorování a měření				
Strategie a plánování	celkový obrat 1 x za rok	mil Kč/rok			ŘS
Monitorování, měření produktů a řízení neshod, NO a PO, audity	plnění opatření z auditu plnění nápravných a preventivních opatření 1 x za kvartál	1. kvartál: 8 opatření z interního auditu OHSAS, 1 opatření ze vstupního auditu OHSAS, 1 opatření z certifikačního auditu OHSAS, 1 nápravné opatření, 1 preventivní opatření 2. kvartál: 3. kvartál: 1 opatření z interního auditu OHSAS 4. kvartál: 8 opatření z IA QMS a EMS	1. kvartál: 8 opatření z interního auditu OHSAS, 1 opatření ze vstupního auditu OHSAS, 1 opatření z certifikačního auditu OHSAS, 1 nápravné opatření 2. kvartál: 1 preventivní opatření 3. kvartál: 1 opatření z interního auditu OHSAS 4. kvartál:	splněno až na 1 PO splněno splněno	PISM
Řízení realizace produktů oddělení ochrany a tvorby životního prostředí	Celkový obrat v Kč 1 x za rok	mil Kč/rok			Vedoucí oddělení OTŽP, OŘ
	Celková kontraktace v Kč měsíčně	1. kvartál: 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:	1. kvartál: 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:		
	celková fakturace v Kč měsíčně	1. kvartál: 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:	1. kvartál: 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:		
	celkové inkaso v Kč měsíčně	1. kvartál: 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:	1. kvartál: 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:		

Řízení realizace služeb oddělení BOZP a PO	počet zakázek odevzdaných po termínu 1 x za kvartál	1. kvartál: 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:	1. kvartál: 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:		
	Celkový obrat v Kč 1 x za rok	mil Kč/rok			
	Celková kontraktace v Kč měsíčně	1. kvartál: 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:	1. kvartál: 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:		
	celková fakturace v Kč měsíčně	1. kvartál: 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:	1. kvartál: 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:		
	celkové inkaso v Kč měsíčně	1. kvartál: 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:	1. kvartál: 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:		
	počet těžkých a smrtelných úrazů 1 x za kvartál	1. kvartál: 0 2. kvartál: 0 3. kvartál: 0 4. kvartál:	1. kvartál: 0 2. kvartál: 0 3. kvartál: 0 4. kvartál:		
	počet stížností od uchazečů proti rozhodnutí zkušební komise 1 x za rok			0	0
Řízení realizace služeb oddělení vzdělávání	počet stížností od uchazečů proti rozhodnutí zkušební komise 1 x za rok			0	0
Řízení realizace služeb oddělení BOZP a PO	Celkový obrat v Kč 1 x za rok	mil Kč/rok			
	Celková kontraktace v Kč měsíčně	1. kvartál: 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:	1. kvartál: 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:		
	celková fakturace v Kč měsíčně	1. kvartál: 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:	1. kvartál: 2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:		
	celkové inkaso v Kč	1. kvartál:	1. kvartál:		

Vedoucí oddělení BOZP a PO, OŘ

Vedoucí oddělení VZ, OŘ

	měsíčně	2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:	2. kvartál: 3. kvartál: 4. kvartál:		
	počet těžkých a smrtelných úrazů 1 x za kvartál	1. kvartál: 0 2. kvartál: 0 3. kvartál: 0 4. kvartál:	1. kvartál: 0 2. kvartál: 0 3. kvartál: 0 4. kvartál:		
Nákup odborných činností	Počet reklamací 1 x za pololetí	viz. Hodnocení dodavatelů	viz. Hodnocení dodavatelů		Vedoucí oddělení
Řízení ochrany životního prostředí a BOZP	Environmentální profil, Profil BOZP 1 x za rok	viz. Zpráva o přezkoumání a Profil BOZP a ŽP	viz. Zpráva o přezkoumání a Profil BOZP a ŽP		Vedoucí oddělení, PISM
Řízení měřících a monitorovacích zařízení a infrastruktury	Plány revizí a kontrol průběžně	viz. Evidence měřidel	viz. Evidence měřidel		Metrolog
Nákup ostatních materiálů a služeb	Hodnocení dodavatelů 1 x za pololetí	viz. Hodnocení dodavatelů	viz. Hodnocení dodavatelů		Vedoucí sekretariátu
Řízení lidských zdrojů	Plány v oblasti lidských zdrojů průběžně	viz. Plán vzdělávání, Zaškolovací plán	viz. Plán vzdělávání, Zaškolovací plán		Vedoucí oddělení OTŽP, BOZP a obchodní ředitel