



MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

Martin Schuster

**Vedení týmu Zákrokové služby, zefektivnění její práce,
zvyšování kvalifikace a možnosti optimalizace stavu**
Leading the Emergency Service team, making it more effective,
qualification to optimize possibilities

Bakalářská práce

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Olomouc 2010

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedené informační zdroje.

Olomouc

.....

Martin Schuster

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu bakalářské práce RNDr. Ing. Miroslavu Rösslerovi, CSc., MBA za metodické a cíleně orientované vedení a veškerou pomoc při řešení a vypracování této bakalářské práce.

Děkuji kolegům a spolupracovníkům v PVK za poskytnuté podklady a informace, potřebné ke zpracování mé bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	6
1 TÝM.....	8
1.1 Charakteristika týmu.....	8
1.2 Výběr vedoucího a členů týmu.....	9
1.2.1 Vedoucí.....	10
1.2.2 Členové týmu.....	10
1.3 Týmová spolupráce.....	11
1.4 Role v týmu.....	11
1.5 Konflikty v týmu.....	12
1.5.1 Lidská a věcná část konfliktu.....	13
1.5.2 Složky konfliktů.....	14
2 ZEFEKTIVNĚNÍ PRÁCE TÝMU.....	15
2.1 Školení Řešení konfliktních situací a komunikace.....	15
2.1.1 Asertivita.....	15
2.1.2 Základní asertivní dovednosti.....	16
2.1.3 Diplomacie při konfliktech.....	16
2.2 Typy lidí.....	17
2.3 Výsledky školení na práci týmu.....	18
3 ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE.....	19
3.1 Formování pracovních schopností.....	20
3.1.1 Oblast vzdělávání.....	20
3.1.2 Oblast kvalifikace.....	21
3.1.3 Oblast rozvoje.....	21
3.2 Podnikové vzdělávání pracovníků.....	22
3.3 Určení nutnosti vzdělávání.....	23
3.4 Metody vzdělávání.....	25
3.4.1 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti.....	25
3.4.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.....	27
3.5 Propojení podnikového vzdělávání pracovníků.....	28
3.6 Role vedoucích pracovníků při vzdělávání.....	29

4	TÝM ZÁKROKOVÉ SLUŽBY	30
4.1	Základní údaje o společnosti Pražské vodovody a kanalizace	30
4.2	Organizační začlenění týmu Zázkrové služby.....	31
4.3	Statistika zásahů týmu Zázkrové služby.....	32
5	OPTIMALIZACE STAVU TÝMU ZÁKROKOVÉ SLUŽBY	36
5.1	Současný stav - počty směn.....	36
5.2	Přednosti snižování stavů.....	37
5.3	Překážky snižování stavů.....	37
5.3.1	Provozní nevýhody.....	37
5.3.2	Závazky zákaznických služeb	38
	ZÁVĚR	40
	ANOTACE	41
	LITERATURA A PRAMENY	42
	SEZNAM OBRÁZKŮ	43
	SEZNAM TABULEK	44
	SEZNAM GRAFŮ	45
	SEZNAM PŘÍLOH.....	46
	PŘÍLOHY	47

ÚVOD

Tématem pro svou bakalářskou práci jsem si zvolil vedení týmu Zákrokové služby, zefektivnění její práce, zvyšování kvalifikace a možnosti optimalizace stavu.

V oblasti vedení týmů pracuji již 10 let. Při zpracování tohoto tématu budu převážně čerpat ze svých zkušeností, které jsem za své praxe získal. V Pražských vodovodech a kanalizacích pracuji od roku 1996. Nejprve jsem působil na pozici provozního dispečera. V této pozici jsem měl na starost rozdělování práce posádkám Zákrokové služby. Poté jsem působil na pozici vedoucího střediska Dispečerského řízení. V současné době zastávám pozici specialisty CD a mimo jiné metodicky vedu tým Zákrokové služby a střediska Dispečerského řízení.

Činnost týmu Zákrokové služby je jednou z nejzásadnějších, kterou zajišťuje Centrální dispečink Pražských vodovodů a kanalizací a.s. Právě tým Zákrokové služby přichází pravidelně do kontaktu se zákazníky a vytváří tak celkový obraz o fungování samotné společnosti. Zjednodušeně lze říci, že to, jak působí a funguje Zákroková služba, se kterou se zákazníci setkávají takřka výhradně v krizových situacích, dokazuje, jak funguje celá společnost, v tomto případě Pražské vodovody a kanalizace a.s.

Nejprve se zaměřím na způsob vedení týmu Zákrokové služby, na výběr vedoucího týmu a řadových pracovníků. V této části své práce se zaměřím, jak důležitá jsou například školení řešení konfliktních situací a komunikace členů týmu zásahové služby, kteří jsou bezprostředně vystaveni stresu na místě řešení konkrétní situace.

Ve své práci bych zároveň chtěl ukázat na určité situace, se kterými se tým Zákrokové služby může během své činnosti setkat. Zejména se zaměřím na řešení problémových situací, které pomohou zaměstnancům Zákrokové služby k pochopení zákazníka.

Ze svých vlastních zkušeností mohu říci, že to, jak je tým Zákrokové služby veden a informován, rozhoduje v řadě případů o výsledku jeho práce. Bez potřebných informací, rozhodných a jasných pokynů, bez předběžné komunikace a upřesnění problému přímo se zákazníkem, by i ti nejlepší profesionálové v týmu Zákrokové služby podávali poloviční výkony. To, jak pracovník dispečinku vyhodnotí situaci a kolik získá informací o konkrétní havárii, může pracovníkům Zákrokové služby

výrazně ulehčit situaci v terénu. Jednoznačný pokyn a instrukce hned při výjezdu k havárii, je mnohdy víc, než několik telefonátů mezi Zákrokovou službou a dispečinkem během zákroku samotného.

Ve své práci bych chtěl také ukázat, jak důležité je personální obsazení týmu zásahové služby. Ze svých zkušeností při práci na Centrálním dispečinku Pražských vodovodů a kanalizací a.s. vím, že lidé, kteří rutinně ovládají svoji práci jsou sice na první pohled pro zákazníka atraktivní, ale toto přináší celou řadu rizik. Vodárenství, stejně jako jiné oblasti lidské činnosti se velmi rychle vyvíjí a tak se i u nás objevují stále nové a nové technologie. A sebelepší profesionál bez znalostí nových technologií je na místě zásahu poloviční a není schopen odvést stoprocentní výkon. Průběžné doplňování znalostí a zvyšování kvalifikace je tak pro vedoucí a jednotlivé členy týmu nezbytností. A jak se zmíním ve své práci, zvyšování kvalifikace a získávání nových znalostí není ani zdaleka záležitostí samotného zásahového týmu. Ten, bez vedení proškolených a informovaných dispečerů, není, alespoň podle mých zkušeností, schopen odvést svůj výkon na sto procent.

Svou práci bych chtěl zjistit možnosti optimalizace počtů pracovníků Zákrokové služby, přičemž se nebudu zabývat ekonomickými aspekty, ale možnostmi optimalizace z pohledu provozního.

Kvalitní práce členů i vedoucího týmu Zásahové služby musí být přínosná nejen pro samotný provoz, ale především pro konečné zákazníky. A tomu by měla přispět i moje bakalářská práce.

1 TÝM

Základním a jedním z nejsilnějších aspektů každého člověka je soužití se skupinou jiných lidí, v tomto případě mám na mysli rodinu, spolupracovníky, přátele nebo fotbalový klub či jiné zájmové a sportovní skupiny. Vztahy, funkce ve společnosti či uznání, které člověk získá, rozpory s ostatními členy skupiny, náklonnost a podpora, kterou získává, patří mezi významné impulsy při budování charakteru jednotlivce a jeho schopnost přizpůsobit se životu ve společnosti.

1.1 Charakteristika týmu

Na anglické slovo TEAM se dá nahlížet jako na zkratku klíčových slov:

- **T**ogether (společně);
- **E**verybody (každý);
- **A**chieve (dosáhnout);
- **M**ore (více);

Počáteční písmena výše uvedených anglických slov dohromady tvoří pojem TEAM, který je možné volně přeložit, jako **společně dosáhneme více**.

Týmy jsou schopné uspokojovat různé potřeby jednotlivých členů týmu, žádný však není schopen uspokojit všechny požadavky členů. Je jasné, že ideální je, když se dosahování cílů skupiny shoduje dosahováním cílů jednotlivých členů. Základním krokem k přenesení teorie do praxe je dle tohoto nejdůležitější výběr členů týmu.

Tým v širším smyslu slova lze chápat jako skupinu lidí se stejným cílem pracující společně.

Lze říci, že mezi základní vlastnosti týmů patří:

- týmy patří skoro ve všech organizacích k základním pracovním jednotkám;
- týmy jsou sestavovány z důvodů plnění význačných, velmi náročných, specifických a odborných úkolů, týmům jsou ukládány větší a náročnější úkoly než jednotlivcům;

- týmy podávají větší výkon, než pracovníci pracující jednotlivě. A to především tam, kde úkol vyžaduje větší rozpětí dovedností a zkušeností, týmy dokáží reagovat velmi efektivně na změny v základních požadavcích na vytvářenou práci a jsou velmi operativní.

Při práci v týmu se budují mezi jednotlivými pracovníky úzké vztahy a to nejen pracovní, ale i soukromé. Zlepšuje se základní komunikace a spolupráce je následně jednodušší. Tým využívá zkušeností a individuálních zkušeností každého jednotlivého člena. V týmu se učí jednotliví členové od druhých a to nejenom v pracovních záležitostech, ale i v sociálních aspektech. Dalším pozitivem při práci v týmu je snižování obavy z neúspěchu a osobní zodpovědnosti.

Na druhé straně při práci v týmu vznikají i negativa jako je hrozba konfliktů, kdy jednotliví členové týmu nedokážou vycházet s ostatními, možnost potlačování individuality. Při společném rozhodování mohou být potlačena krajní a neobvyklá řešení, jelikož se většině týmu zdají nepřijatelná, přičemž tato řešení mohou být i správná.

1.2 Výběr vedoucího a členů týmu

Na výběr vedoucího a členů týmu je kladen velký důraz. V praxi je běžné tento výběr konzultovat s externí firmou zajišťující personální záležitosti popřípadě s firemním, či externím psychologem. Významná úloha při výběru vedoucích pracovníků je v současné době věnována Assessment Centrum. V případě, že společnost své vedoucí vybírá ze svých řad, je používána teambuilding. Tam při neformálních setkáních a plnění různorodých úkolů se utvářejí role pro jednotlivé pozice ve společnosti, zejména na pozicích vedoucích pracovníků. V Pražských vodovodech a kanalizacích se teambuildingová setkání uskutečňují pravidelně dvakrát do roka. V rámci skupiny Veolia jednou za rok.

1.2.1 Vedoucí

Vždy je velmi důležité nalézt správného vedoucího týmu. Při výběru je vždy rozhodující jeho osobnost i styl řízení, který používá. Z vlastní zkušenosti vím, že lepším vedoucím je nejenom ten, který má z týmu největší zkušenosti, ale má i velké sociální smýšlení. Kdo lépe dokáže členy týmu přesvědčit a správně motivovat dosáhne lepších výsledků, než vedoucí, který při rozdělování úkolů používá pouze příkazy.

Vedoucí týmu by neměl být přesvědčený, že je moudřejší a schopnější, než jeho podřízení. Jeho prioritou není být obdivován či zbožňován svými podřízenými. Toto je především velký nešvar současné doby, kdy mnozí vedoucí jsou přesvědčeni, že jejich podřízení by k nim měli vzhlížet jako k bohům.

Pro tým je však daleko přínosnější osobnost, která je v kolektivu vnímána jako neformální autorita.

Krüger uvádí: „Jedním z nejdůležitějších úkolů vedoucího týmu je postarat se o to, aby práce v týmu a spolupráce s ostatními osobami, týmy a organizacemi probíhala pokud možno efektivně a hladce.“¹

1.2.2 Členové týmu

Při správném výběru členů týmu je rozhodující profesní dovednost, ale i osobní vlastnosti. Profesní dovednost se dá vždy ověřit nejjednodušeji. A to nejenom při osobním pohovoru formou praktické ukázky, ale i z doporučujících dopisů, či doporučení známých.

Zjišťovat osobní vlastnosti je velmi složité a to především u lidí, kteří jsou neznámí. U lidí, se kterými již delší dobu spolupracujeme, je znalost osobních vlastností relativně jednodušší. Mezi základní požadavky by měla patřit loajalita ke společnosti, osobní motivace k velkým výkonům, flexibilita, psychická odolnost, charakter. Důležité je ovšem i pracovní nasazení, tvůrčí myšlení, ochota týmové spolupráce a komunikace mezi členy týmu. Tyto vlastnosti se zjišťují velmi těžko.

¹ KRÜGER, W., *Vedení týmů*, s. 22

Nadnárodní společnosti při výběru svých zaměstnanců využívají služeb psychologů, kteří na základě psychotestů se podílejí na výběru vhodných kandidátů pro vhodnou pozici.

Je potřeba si uvědomit, že některé vlastnosti jsou nám dané a je obtížné je změnit. Přesto, nebo právě proto velkou měrou zasahují do našich pracovních záležitostí.

1.3 Týmová spolupráce

Pro každý tým je velmi potřebná spolupráce. K účinné spolupráci vede dlouhá a strastiplná cesta. Nepřesné rozdělení pozic, úsilí o sebeprosazování či hledání nalézání vzájemných vztahů mezi členy týmů. Kombinace tohoto všeho vede k rozporům a konfliktům, které zmenšují výkonnost a negativně ovlivňují spolupráci v týmu.

Pro dobrou týmovou spolupráci je důležitý jasný a srozumitelný cíl, který je akceptovatelný a realistický. Je potřeba, aby se s cíly ztotožnili všichni členové týmu. Dobré složení týmu a to jak z hlediska odbornosti, osobních rysů a rolí v týmu, ale i z hlediska znalosti techniky týmové spolupráce. Přátelská a otevřená komunikace, možnost otevřeně vyjádřit svůj názor, jasná pravidla a postupy, časový harmonogram.

Naproti tomu vznikají bariéry, které brání úspěšné týmové spolupráci. Mezi tyto bariéry patří neztotožnění se členů týmu s cílem, nerespektování pravidel, nepřijetí společné zodpovědnosti a v neposlední řadě stereotypy.

1.4 Role v týmu

Přináležitost k týmu nesmí potlačit osobitost jednotlivých členů týmu. Spíše by se mělo podporovat v rozvíjení v souvislosti s jinými osobitostmi. Členové týmu si přirozeně vyhledávají své pozice. Nejedná se o formální role, ale o živelné vykonávání potřebných funkcí v týmu. V odborné literatuře dle J. Plamínka se setkáváme s následujícími rolemi vedoucích týmů:

- Stratég – jeho talentem je strategické a ucelené myšlení, svým osobním vzorem dokáže zaujmout ostatní. Je všestranný a přirozený vůdce;
- Myslitel – jeho předností je racionální inteligence, nápady. Je velmi kreativní a nezávislý;
- Režisér – jeho kladem je převádění myšlenek a strategií do praxe. Je schopný určit postup a delegovat úkoly;
- Diktátor – je to vždy problémový typ. V týmu je velmi těžko použitelný do doby, kdy nastanou problémy. Jeho největší předností je schopnost vyvést tým ze vzniklého problému, ale pouze tehdy, kdy jsou jasně vyplývající cíle;
- Procesní specialista – jeho role v týmu přichází ve chvíli, kdy selžou standardní procesy. Dokáže z ničeho vymyslet nečekané a originální postupy a dosáhnout s nimi nečekaných výsledků;
- Pečovatel – jeho úlohou je starat se o pohodu v týmu. Jeho technický přínos může být průměrný. Jeho přednosti však vyniknou při řešení komunikačních a mezilidských konfliktů;
- Hybatel – díky němu se realizuje to, co připraví myslitelé, stratégové a režiséři. Při běžných podmínkách jsou motorem týmu;
- Dotahovatel – je to pedant s uspořádaným myšlením, s citem pro detail a dokonalost. Jeho starostí je, aby se při práci týmu na žádnou maličkost nezapomnělo;
- Věcný specialista – jeho obor, který dokonale ovládá, je i jeho koníčkem. V jeho oboru je vždy možno se na něj dokonale spolehnout.

Myslitel, stratég a z části i režisér dodávají týmu podněty a vynikají v nestandardních situacích. Na druhé straně hybatelé, dodavatelé a věcní specialisté jsou důležití pro řádný běh týmu².

1.5 Konflikty v týmu

Konflikty mohou do týmu přinášet nerovnováhu či nestabilitu. Konflikty jsou samozřejmé a oprávněné. Není rozumné je přehlížet. Není ani rozumné je násilně

² Srov. PLAMÍNEK J. *Vedení lidí, týmů a firem*, s. 134

odstraňovat z existence týmu. Manažer by měl umět potencionální konflikt včas rozpoznat a těmto situacím včas předcházet. Pokud však již konflikt vznikne, je nutné ho řešit a učinit taková opatření, aby již tento problém v týmu nevznikal.

Konflikty mohou dodávat týmu hnací sílu a tím podpořit vývoj. Práce v týmu bez vnitřních konfliktů vážne. Tým, který neřeší své konflikty, čeká revoluce, avšak tým řešící své konflikty čeká vývoj.

V každé skupině lidí dochází obvykle k několika druhům konfliktů. Konflikt, který má charakter problému, vstupuje do skupiny vždy se zadáním úkolu. Se vznikem každé skupiny lidí vznikají dva základní typy konfliktů a to konflikt mezi jednotlivými členy týmu a konflikt mezi potřebami jednotlivých členů týmu a zájmem celku. Pokud se vedoucímu a členům týmu podaří zvládnout situaci, má tým velkou šanci při svém růstu a přeměnu ve výkonný tým.

Je možné občas i velmi tvrdě prosazovat své nebo týmové zájmy, přičemž je nutné pečlivě chránit mechanismy a procesy, kterými je možné dohodu vydobýt. Je možné se s někým pohádat, avšak nemohu s ním přestat komunikovat.

1.5.1 Lidská a věcná část konfliktu

Plamínek uvádí: „Konflikty, a to zejména ty, jež se vyvíjejí mezi lidmi, kteří se pravidelně stýkají (což je případ lidských skupin), mají věcnou a lidskou dimenzi.“³ V každém konfliktu vždy nejdříve narazíme na lidskou složku konfliktu. Tato složka obsahuje věcné jádro konfliktu a lidská složka tvoří jeho obal. Pokud se chceme k tomuto jádru dostat, je zapotřebí nejdříve odstranit tento tvrdý obal.

Lidská dimenze zákonitě pronikne do každého konfliktu. Není možno se od této lidské dimenze oprostit. Ne každý spor se ovšem dá nazvat konfliktem. V některých situacích slouží odborná výměna názorů k tvůrčímu prostředí v teamu. Teprve až neustálé prosazování vlastního řešení, které nevede ke společnému konsensu, se dá nazvat konfliktem.

Je možné, že v některých konfliktech není možné najít rozumné jádro sporu. Jedná se čistě o vztahy mezi členy týmu a je nezbytné tento stav velmi rychle vyřešit. Pokud tento konflikt přeroste v otevřenou nenávist, není možné dále v týmové práci

³ PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem*, s. 122

pokračovat. Vznikne velký problém, jak tento konflikt vyřešit. Někdy je nutné tento konflikt ukončit organizačními změnami v týmu. Proto je lepší tyto lidské spory řešit již v počátku.

Problémy, což jsou další druhy konfliktů, vznikají, když členové týmu hledají dobré řešení. Což je možné řešit čistě rozumovými postupy, tj. oproštěním od lidské části.

1.5.2 Složky konfliktů

Konflikty by měl vedoucí zvládat a řešit komunikací se všemi zúčastněnými. Každý člověk svým vyjadřováním zaujímá postoj k dané situaci. Pokud vedoucí zná příčiny postojů získá odpověď na otázku „proč?“, pak je možné identifikovat zájmy.

Rozpoznání zájmů a postojů je důležité. Je velký rozdíl v potřebách a zájmech účastníků sporů. Je evidentní, že se lze dostat k jádru problému dopracovat postupným pokládáním otázky proč? *Proč se o toto hádáte? Proč toto potřebujete? Proč se nemůžete dohodnout?*

Konflikt je třeba vyřešit na úrovni zájmů, ne postojů. Postoje jsou jen špičkou ledovce, který lze nazvat zájmem.

2 ZEFEKTIVNĚNÍ PRÁCE TÝMU

Zefektivnění práce týmu je možno zajistit několika způsoby. Jedním ze způsobů je školení s názvem Řešení konfliktních situací a komunikace. Společnost, ve které pracuji, zajišťuje pracovníkům týmu Zákrokové služby pravidelná školení v oblasti řešení konfliktních situací a komunikace. Tato školení probíhají formou semináře a nacvičováním praktických ukázek.

2.1 Školení Řešení konfliktních situací a komunikace

Při školení Řešení konfliktních situací a komunikace, které je zajišťováno vzdělávacím Institutem enviromentálních služeb, byli zaměstnanci týmu Zákrokové služby školeni na způsob kontaktu se zákazníkem.

Seminář byl zaměřen zejména na oblast asertivního chování v řešení konfliktů v krizových situacích a zejména zvládání a řešení těchto situací v terénu.

2.1.1 Asertivita

Asertivitu je možné charakterizovat jako zdravé, přiměřené sebezpozování, či sebeuplatnění. Nejednáme na úkor druhých, ale také je nenecháváme jednat na účet svůj. Nejsme pasivní, ani agresivní.

Pasivita způsobuje ztrátu sebevědomí a je neúčinná. Agrese naproti tomu vyvolává v druhých buď protiútok, nebo pasivitu.

Ani pasivita, ani agrese není v pracovním kolektivu ani vůči lidem kolem nás žádoucí.

Dovednost přiměřeného sebezpozování je důležitá při jednání s lidmi. Umožňuje interakci, přímou komunikaci, pozitivní řešení úkolů a dosažení cílů jak jednotlivce, tak i kolektivu.

2.1.2 Základní asertivní dovednosti

Tyto dovednosti jsou zároveň technikami, jenž umožní přiměřeně se uplatnit v nejrůznějších situacích.

- Pokažená gramofonová deska - technika, která klidným opakováním toho, co chcete, učí vytrvalosti v prosazování svého, bez nutnosti připravených argumentů nebo pocitu zlosti. Umožňuje ignorovat manipulativní a argumentativní léčky a trvat přitom na svém.
- Otevřené dveře - technika, která učí akceptovat manipulativní kritiku tak, že klidně přiznáte svému kritikovi, že v tom, co říká, může být něco pravdy. Dovoluje zůstat přitom konečným soudcem sebe samého i toho, co děláte. Umožňuje přijímat kritiku klidně, bez úzkosti či obran a zároveň neposkytuje zákazníkovi žádné posílení.
- Negativní aserce - technika, která učí přijímat chyby a omyly (aniž by bylo nutné se omlouvat) tak, že je možné jednoznačně souhlasit s kritikou našich skutečných negativních kvalit, ať již je konstruktivní, nebo negativní. Umožňuje posouzení vlastního chování bez obrany, úzkosti či popírání chyby, přičemž zároveň redukuje zlost a agresivitu.
- Negativní dotazování - technika, která vede k aktivní podpoře kritiky, s cílem použít získané informace (jsou-li konstruktivní), nebo je vyčerpát (jsou-li manipulativní). Kritik je přitom veden k větší asertivitě a menší závislosti na manipulativních manévrech.

2.1.3 Diplomacie při konfliktech

Tým Zázkrové služby byl při školení Řešení konfliktních situací a komunikace zdokonalován i v získávání lidí, s kterými při svých zásazích musí jednat. Tato diplomacie by se dala zformulovat do šesti způsobů:

- Zajímat se upřímně o druhé lidi. Je nutné zapamatovat si jejich jméno a další údaje, které byly posádce týmu Zázkrové služby předány z Centrálního dispečinku.

- Je nutné příjemné vystupování. Arogance a nadřazenost není při jednání s lidmi namístě.
- Při oslovování je zapotřebí používat jména zákazníků. Pokud konfliktního člověka oslovíme jménem, přestane být anonymní a uvědomí si, že ani lidé, s kterými jedná, nejsou pouhými osobami v montérkách.
- Je nutné vyslechnout druhého a neskákat mu do řeči.
- Hovořit o problémech tak, aby jim porozuměl i laik. Nadměrným používáním odborných výrazů a technické hantýrky, můžeme u laika vyvolat pocit méněcennosti.
- Je nutné vzbudit v zákazníkovi pocit, že je důležitou osobou a vše, co děláme, je v jeho prospěch.

2.2 Typy lidí

Při své práci se tým Zákrokové služby setkává s různými typy méně zvládnutelných jednotlivců, spolu se školícím psychologem jsme rozdělili chování zákazníků do několika základních kategorií.

- Ostýchaví - tento typ lidí je obvykle méně průbojný než ostatní, neznamená to však, že jsou tito lidé méně důležití. Je nutné při rozhovoru s nimi být taktní a více se jich ptát. Získávání informací pomáhá stydlivému člověku získat sebevědomí a usnadní mu komunikaci.
- Zapomětlivý - při jednání s nimi je nutné být trpělivý. Možná se zákazník potřebuje ujistit, že vše dobře pochopil, ale bojí se, aby se neztrapnil. Je potřeba zopakovat hlavní informace a ujistit jej, že je dobré, že se ozval a že bylo možno vše uvést na správnou míru.
- Agresivní - stane se, že pracovník, ačkoli dělá dobře svoji práci, zákazník mu přesto vynadá. Zákazník si vylil zlost na tom, kdo v tuto chvíli reprezentuje společnost. Je zapotřebí vzniklou situaci nebrat osobně. Je nutné v takové situaci zachovat klid a zůstat zticha. To pomůže zákazníkovi vypovídat se a uvolnit se. Jakmile je možné v komunikaci pokračovat, je nutné chovat se klidně a profesionálně. Je potřeba sdělit zákazníkovi, že chápete, jak se cítí,

aniž by byl kdokoli obviňován. Zejména je zapotřebí zůstat loajální vůči společnosti.

- Upovídání - jen málo lidí uzná, že si nejvíce cení sebe a svých názorů. Je-li zákazník požádán o nějakou informaci, může se stá, že je někdy velmi obtížné pod návaem slov ukončit jeho monolog. Je potřeba v takovém případě být zdvořilý, ale neúprosný. Je možno poznamenat, že má jistě ještě mnoho práce a že jej již nebudete déle zdržovat.
- Vševědoucí - kategorie zákazníků, kteří všechno vědí, nebo si to alespoň myslí. Dává najevo, že svoji firmu dokáže řídit i poslepu a možná i tu naší, pokud by k tomu měl příležitost. Opět je potřeba zůstat zdvořilý, je možno jim i trochu polichotit a dopřát mu možnost stáhnout se zpět.

2.3 Výsledky školení na práci týmu

Pravidelná školení mají velký význam pro práci týmu Zázkrokové služby, protože práce těchto pracovníků probíhá v terénu a převážně je ve styku se zákazníkem. Zaměstnancům byl poskytnut na základě praktických ukázek nácvik komunikace se zákazníkem. Tato komunikace začíná již při příjezdu pracovníků na místo havárie. Následně byly nacvičovány způsoby komunikace s různými typy zákazníků, a to jak při krizových situacích, tak při běžných výjezdech. Velká část nácviku byla věnována převážně komunikaci s agresivními a „komunikativními“ zákazníky. Tato část byla pro svou praktičnost velmi vítána.

Zaměstnanci s touto formou školení byli spokojeni, protože jim školení pomohlo poznat a pochopit chování zákazníků. Což jim umožní v jejich další práci lepší komunikaci se zákazníkem při řešení havárií v terénu.

Výsledky se odrazily při jejich zákrocích. To bylo patrné již po několika dnech po školení i v děkovných telefonátech spokojených zákazníků na Call centrum společnosti, kde zákazníci zejména kladně hodnotili vstřícnost a postup při podávání informací o průběhu a opravě havárie.

3 ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE

Požadavky na dovednosti a znalosti člověka v dnešní moderní společnosti se neustále mění, a aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, je nutné neustále prohlubovat a rozšiřovat své dovednosti a znalosti. Dávno pryč je doba, kdy člověk po celou dobu své ekonomické činnosti vystačil pouze s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdělání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu se stále větší roli podílí a jím organizované vzdělávací aktivity.

Základní zásadou úspěšného podnikání je flexibilita a připravenost na změny. To znamená, že připraven na změny musí být i pracovník. A tak zákonitě péče o formování schopností pracovníků se stává nejdůležitějším úkolem podnikového personalisty.

Rychle se rozvíjející technologie a požadavky trhu na kvalitu a technickou úroveň služeb vyžadují, aby se pracovníci vzdělávali v nových znalostech a dovednostech.

Přizpůsobení pracovních dovedností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, je hlavním úkolem podnikového vzdělávání pracovníků.

Velmi důležité je i zvyšování využití pracovníků tak, aby zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.

Formování pracovních schopností v současných strukturách personální práce posouvá hranice pouhé kvalifikace a stále více zahrnuje i formování sociálních vlastností. Tyto vlastnosti hrají významnou roli v mezilidských vztazích, působí na chování a vědomí pracovníka a jeho motivaci a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti a výrazně ovlivňují procesy formování týmů.

3.1 Formování pracovních schopností

V souvislosti s formováním pracovních schopností je třeba rozlišovat pojmy *formování pracovních schopností člověka* a *formování pracovních schopností pracovníka*. Zatímco v prvním případě se jedná o formování pracovních schopností člověka v obecném slova smyslu, tedy v průběhu celého jeho života, ve druhém případě se jedná o formování pracovních schopností pracovníka konkrétního podniku. Jde o aktivity, jež souvisejí s prací, kterou pracovník vykonává, či s podnikem, ve kterém pracuje. Je to aktivita organizovaná a podporovaná, popřípadě umožňovaná zaměstnavatelem v rámci jeho personální a sociální práce.

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tyto schopnosti:

- oblast vzdělávání;
- oblast kvalifikace;
- oblast rozvoje.

3.1.1 Oblast vzdělávání

V oblasti vzdělávání se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti. Tyto znalosti a dovednosti umožňují člověku žít ve společnosti a v návaznosti na ně nabývat a rozvíjet konkrétní pracovní schopnosti a dovednosti, načež i další sociální vlastnosti. Oblast vzdělávání je tedy orientovaná v převážné míře na sociální rozvoj jedince a na jeho osobnost. Aktivita společnosti je v této oblasti uplatňovaná v omezené míře. Oblast vzdělávání je dominantou vzdělávacích zařízení (škol, odborných institutů, atd.) a zaměstnanec přichází do společnosti vybaven již s odbornými znalostmi. Společnost se zaměřuje na oblast kvalifikace a rozvoje.

3.1.2 Oblast kvalifikace

V současné době je pro oblast kvalifikace a odborné (profesní) přípravy používáno označení training. Uskutečňuje se v ní proces přípravy na povolání, formování specifických znalostí a dovedností i jejich přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa. Oblast kvalifikace je převážně zaměřena na výkon zaměstnání a zahrnuje základní přípravu na povolání, a dále doškolování, jinak řečeno prohlubování kvalifikace. Zvláštním případem je v současné době velmi rozšířená rekvalifikace.

Základní příprava na povolání se většinou uskutečňuje mimo podnik. I ta část základní přípravy na povolání, v níž se podnik angažuje, stojí mimo systém podnikového vzdělávání pracovníků.

V rámci formování pracovních schopností pracovníků se podniky zpravidla angažují v plné míře. Jednak při správném vyhledávání zaměření doškolování pracovníků, tak i při přeškolení.

V případě doškolování se jedná o pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje. Jedná se tedy o potřebu rozšiřování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům na jeho stávajícím pracovním místě. Tato potřeba je vyvolána novými technikami či technologiemi, požadavky trhu, novými objevy v oboru, rozvojem metod řízení apod.

Doškolování je považováno v první řadě za významný nástroj zvyšování pracovního výkonu a prosperity podniku, dále za prostředek zvyšující šance pracovníků na konkurenceschopnost na vnitropodnikovém i vnějším trhu práce.

Přeškolení (rekvalifikace) slouží k formování pracovních schopností člověka, které pomáhá k osvojení si nového povolání a nových pracovních schopností. Rekvalifikace může být částečná, nebo plná.

3.1.3 Oblast rozvoje

Poslední oblastí formování pracovních schopností člověka je oblast rozvoje, což znamená dalšího vzdělávání a rozšiřování kvalifikace. Je zaměřena na získání větších dovedností a znalostí, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání stávajícího povolání.

Tato oblast je zaměřena nejen na formování pracovních schopností, ale i na formování osobnosti jednotlivce. Je možné říci, že tento rozvoj je orientován více na kariéru než na momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho pracovní možnosti, než kvalifikaci, čímž vytváří z jedince přizpůsobivý pracovní zdroj. V neposlední řadě tak formuje osobnost jedince, aby byl podporou ke zlepšování mezilidských vztahů v podniku.

V poslední době lze i v Institutu environmentálních služeb pozorovat zvýšený zájem o rozvojové aktivity, jakými jsou vzdělávání v oblasti vedení lidí a komunikace, jazykové vzdělávání apod.

3.2 Podnikové vzdělávání pracovníků

Dobře organizované systematické vzdělávání zaměstnanců, je nejúčinnější podnikovým vzděláváním pracovníků.

Jedná se o stále se opakující cyklus, vycházející ze zásad podnikové strategie vzdělávání, sledující určité cíle, které se opírají o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

Na začátku celého cyklu je určení potřeby formování pracovních schopností pracovníků podniku. V následující fázi je důležité plánování vzdělávání během níž je třeba řešit otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kterých se školení bude týkat, oblastí obsahu a metod školení apod. Třetí fáze cyklu je vlastní proces školení, tedy realizace vzdělávacího procesu. Protože podnikové vzdělávání pracovníků bývá dosti nákladnou záležitostí, musí podnik pochopitelně zajímat, do jaké míry byly stanovené cíle vzdělávání splněny a jak se přitom osvědčily nástroje, metody použité ke vzdělávání pracovníků. Proto následuje fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. V této fázi se objevují skutečnosti, ke kterým se pak přihlíží v dalším cyklu, především pak ve fázi identifikace potřeby vzdělávání a plánování vzdělávání.

Systém podnikového vzdělávání má mnoho předností. Jsou to především:

- soustavně dodává podniku náležitě odborně připravené pracovníky bez mnohdy obtížného vyhledávání na trhu práce;

- umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků, podle specifických potřeb podniku;
- soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti pracovníků,
- pracovní výkon a produktivitu práce a kvalitu služeb zlepšuje výrazněji než při jiném způsobu vzdělávání;
- je jedním z nejefektivnějších způsobů nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby pracovních sil;
- průměrné náklady na jednoho školeného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání;
- lépe umožňuje předvídat dopady ztrát pracovní doby souvisejících se vzděláváním a umožňuje tedy i lépe eliminovat dopad těchto ztrát pomocí organizačních opatření;
- umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předcházejícího cyklu se berou v úvahu v cyklu následujícím;
- usnadňuje hledání cest vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků v závěrečné fázi hodnocení pracovníků;
- zlepšuje vztah pracovníků k podniku a zvyšuje jejich motivaci;
- zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce a usnadňuje získávání pracovníků;
- zvyšuje sociální jistoty zaměstnanců podniku;
- zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu individuální pracovní síly i její potencionální šance na vnitropodnikovém i vnějším trhu práce;
- přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků, zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup;
- přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

3.3 Určení nutnosti vzdělávání

Určení nutnosti kvalifikace a vzdělávání v podniku představuje dosti obtížný problém, jelikož kvalifikace a vzdělávání jsou obtížně identifikovatelné vlastnosti člověka. Je velmi obtížné stanovit kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, taktéž je obtížné je měřit a stanovit soulad mezi požadavky pracovního místa a

pracovními schopnostmi pracovníka a neméně obtížné je rozpoznat a kvantifikovat vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce.

Kvalifikaci a vzdělávání prostě dovedeme měřit a posuzovat jen velmi primitivními způsoby, např. stupněm dokončeného školního vzdělání, resp. vyučeností, v obou případech v kombinaci s délkou praxe. Individualitu pracovníka, jeho specifické vlastnosti, schopnosti, talent, jeho přístup k řešení úkolů, jeho postoje – prostě všechno to co v podstatě rozhoduje, do jaké míry se např. absolvování určitého stupně školního vzdělání či jiné základní přípravy na povolání a délka praxe promítnou do jeho pracovního výkonu – však žádným měřením postihnout nemůžeme.

Proto i fáze identifikace potřeb podniku v oblasti kvalifikace a vzdělávání jeho zaměstnanců je založena na odhadech a aproximativních postupech. Má tedy spíš povahu experimentu, jehož výsledky pak na závěr celého cyklu vstupují jako zkušenosti do následující fáze identifikace potřeby vzdělávání a modifikují tak další cyklus podnikového vzdělávání pracovníků.

V obecném slova smyslu je potřeba v oblasti vzdělávání a kvalifikace představována jakoukoli disproporcí mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozumění problému na straně pracovníka a tím co požaduje pracovní místo, nebo co vyplývá z organizačních, či jiných změn.

Každé pracovní místo klade na pracovníka určité požadavky. Jednoduchá práce je spojena s menšími požadavky, nevyžaduje, aby pracovník řešil nějaké složitější problémy, spíše jde o rutinní záležitost. Složitější práce však vyžaduje např. speciální znalosti, pochopení složitějších principů vazeb, speciální dovednosti, vysokou kvalitu práce, spolupráci s ostatními pracovníky, jejich řízení, rozhodování atd. Změny vyvolané technickým rozvojem, zavedením nové technologie, nové organizace práce, aj. mohou v těchto souvislostech různý dopad, odrážející se v různé potřebě vzdělávání pracovníků jednotlivých kategorií.

Potřeba vzdělávání může vyplynout i ze soustavného sledování kvality služeb, využívání zdrojů, využívání pracovní doby, stability pracovníků na jednotlivých pracovištích i v celém podniku.

Možných zdrojů informací využitelných pro účely identifikace potřeby vzdělávání je tedy značné množství a jen zřídka lze bezpečně stanovit nějaké pořadí důležitosti jednotlivých faktorů určujících aktuální potřebu vzdělávání či perspektivní potřebu kvalifikace a vzdělávání v podniku.

3.4 Metody vzdělávání

Postupně se vytvořila dosti široká škála metod vzdělávání, které lze rozdělit do dvou skupin:

- metody používané ke vzdělávání na pracovišti – tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů;
- metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.

První skupina metoda bývá považována za metody vhodnější pro vzdělávání dělníků, druhá skupina za vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. V praxi se však používá obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků. Různí autoři pracují s různou terminologií, jejíž smysl se v mnohých případech opakuje, proto se v následující části pokusím o přehled a klasifikaci těch nejzákladnějších metod vzdělávání.

3.4.1 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti

- Pracovní porady – lze je považovat za vhodnou metodou formování pracovních schopností pracovníků. Během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu;

klady: výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům zvyšují nejen informovanost pracovníků, ale i jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem či organizací, motivují k projevům individuální aktivity a iniciativy. Je to neformální metoda, která může dosti účinně přispět i k rozšíření znalostí nových nebo méně zkušených pracovníků;

zápory: největší problém spočívá v době, kdy pracovní porady uskutečňovat. Uskutečnění porady v pracovní době zkracuje dobu na plnění pracovních úkolů, uspořádání porady mimo pracovní dobu naráží na neochotu pracovníků se porady zúčastňovat a velmi často se objevuje snaha maximálně ji zkrátit a to i ze strany vedoucích pracovníků.

- Rotace práce – při této metodě je pracovník vždy na předem dané období postupně pověřován pracovními úkoly na jiných pracovištích a pracovních místech. Tato metoda je používána při vzdělávání vedoucích pracovníků, ale je dobře použitelná i při školení řadových zaměstnanců;
klady: pracovník si rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti, vytvářejí se u něj nové zájmy, poznává komplexněji pracovní postupy a úkoly podniku. Rozvíjí se tak operativnost jeho pracovní síly a schopnost vidět problémy podniku z většího rozhledu a ve vzájemné provázanosti. Zároveň si on sám i jeho nadřízení testují jeho schopnosti;
zápory: pracovník nemusí právě na každém pracovišti (v některé pracovní funkci) uspět, což může podryt jeho sebevědomí a odrazit se v hodnocení jeho způsobilosti nadřízenými.
- Instruktaž při práci – tato metoda je nejčastěji používaná. Jde vlastně o nejjednodušší způsob zácvik nového, popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup a školený si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů;
klady: metoda umožňuje rychlý výcvik;
zápory: umožňuje zácvik spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů.
- Asistování – je to zaběhlá a často používaná metoda při školení nejenom nových, ale i stávajících pracovníků. Při této metodě je pracovník přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Metoda se používá nejen při školení pro manuální zaměstnání, ale i při výchově řídicích pracovníků a specialistů;
klady: důraz na praktickou stránku vzdělávání;
zápory: školený pracovník se může naučit i nepřilíživé pracovní návyky.
- Pověření úkolem – je pokračováním předcházející metody, eventuálně její závěrečnou fází. Školený pracovník je školitelem pověřen splnit určitý úkol, přičemž má vytvořeny všechny potřebné pracovní podmínky a je vybaven potřebnými kompetencemi. Metody se nejčastěji používají při utváření pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků;

klady: vychovává k rozhodování a řešení úkolů samostatně a tvůrčím způsobem. Pracovník si vyzkouší své schopnosti, je více motivován k jejich rozvoji a rozšiřuje se mu pole působnosti;

zápory: pracovník se může dopustit chyb či nesplnit úkol. Protože sledování a usměrňování jednotlivých kroků jeho práce není vždy možné. Neúspěch pak může ovlivnit důvěru nadřízených v jeho schopnosti i narušit jeho sebedůvěru.

3.4.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

- Demonstrování – jedná se o praktické, názorné vyučování, zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v podnicích vyrábějících tato zařízení;

klady: školení pracovníci si zkoušejí svou zručnost v bezpečném prostředí bez rizik způsobení závažných škod. Zprostředkování znalostí a dovedností;

zápory: obvykle jsou podmínky ve školícím zařízení a na skutečném pracovišti rozdílné, na závadu je i určitá schematičnost výuky či zjednodušení problémů.

- Přednáška – je to metoda určená k předávání faktických informací či teoretických znalostí;

klady: rychlost přenosu informace a nenáročnost na podmínky, či vybavení;

zápory: jde o jednostranný tok informací pasivně přijímaných školenými.

- Přednáška spojená s diskusí, nebo také seminář – uvedené zápory přednášky poněkud překonává. Je to opět metoda zprostředkovávající spíše znalosti;

klady: během diskuse se objevují nápady a řešení problémů a účastníci jsou stimulováni k aktivitě;

zápory: akce již musí být důkladněji organizačně připravena a vhodným způsobem moderována.

- Případová studie – používá se převážně při vzdělávání vedoucích pracovníků.

Jsou to skutečná, nebo smyšlená vyličení nějakého organizačního problému. Jednotlivý účastníci vzdělávání nebo malé skupinky je studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení;

klady: pokud jsou dobře připraveny, pomáhají rozvíjet analytické myšlení i schopnost nalézt řešení problémů;

zápory: kladou mimořádné požadavky na přípravu i na školitele, který by měl k řešením navrhovaným účastníky přistupovat vždy s taktem.

- **Workshop** – je variantou případových studií. Praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějšího hlediska;

klady: poskytuje příležitost dělit se o nápady při řešení každodenních reálných problémů a posoudit problémy z různých aspektů. Je vhodným nástrojem výchovy k týmové práci;

zápory: stejné jako u případových studií.

- **Simulace** – je to metoda zaměřená na praxi a aktivní účast školených. Účastníci školení dostanou dosti podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Obvykle jde o řešení běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích týmů;

klady: velmi účinná metoda pro formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat;

zápory: problém je nalezení vhodné formy působení a usměrňování školených školitelem. Metoda je velmi náročná na přípravu.

3.5 Propojení podnikového vzdělávání pracovníků

Podnikové vzdělávání pracovníků je v poslední době jednou z nejdůležitějších personálních činností. Je na něj kladen mimořádný důraz v moderním řízení lidských zdrojů.

Existence systematického podnikového vzdělávání pracovníků napomáhá při řešení řady problémů spojených s personálním plánováním. Jde o plánované pokrytí dostatečné potřeby pracovních sil z vnitřních zdrojů (zvyšováním kvalifikace pracovníků lze dosáhnout zkvalitnění práce, rekvalifikace umožňuje využití přebývajících pracovních síly pro jiné úkoly v podniku).

To, že existují podnikové vzdělávací programy může pomoci při získávání nových pracovníků. Z tohoto důvodu je v poslední době možné nalézt zmínku o možnostech podnikového vzdělávání v inzerátech nabízejících zaměstnání.

Je jasné, že vzdělávání pracovníků vytváří nejen jejich znalosti a dovednosti, ale stále více i jejich osobnost. Toto se příznivě odráží i v oblasti pracovních a mezilidských vztahů.

3.6 Role vedoucích pracovníků při vzdělávání

Při podnikové vzdělávání pracovníků je typická úzká spolupráce mezi vedoucími pracovníky a personálním útvarem.

Úlohou vedoucích pracovníků na všech úrovních je soustavně zkoumat nejen to, zda jejich podřízení vyhovují kvalifikačním požadavkům na určité pracovní místo, ale musejí soustavně sledovat pracovní výkony a pracovní chování svých podřízených. Jsou to oni, kteří jsou rozhodujícím činitelem v procesu identifikace potřeby vzdělávání. Rozhodují o tom, kdo a v jaké oblasti by měl být školen, spolurozhodují o časovém rozvrhu vzdělávání a spolu se školitelem spolurozhodují nejvhodnějších metodách vzdělávání. Jinak řečeno, výrazně se podílejí na procesu plánování vzdělávání.

V případě vzdělávání na pracovišti pak na vedoucích pracovnících leží odpovědnost za průběh i obsah, v těchto případech nezřídka fungují jako školitelé.

Vedoucí pracovníci jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů informací potřebných pro vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu. Toto vyhodnocování závisí na jejich přístupu k celé záležitosti.

Personální útvar v první řadě formuluje a navrhuje politiku a strategii podnikového vzdělávání pracovníků, vytváření organizační předpoklady vzdělávání. Zabezpečuje odbornou a organizační stránku všech fází systematického vzdělávání, iniciuje proces zkoumání potřeby vzdělávání, analyzuje potřebu vzdělávání, navrhuje program a rozpočet vzdělávání a polní další úkoly související s plánováním vzdělávání, zajišťuje vzdělávání mimo pracoviště a kontroluje průběh procesu vzdělávání. Také organizuje a metodicky vede vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnost vzdělávacího programu a v neposlední řadě propojuje podnikové vzdělávání pracovníků s ostatními personálními činnostmi a celou oblastí personálního a sociálního rozvoje pracovníků a jeho plánování.

4 TÝM ZÁKROKOVÉ SLUŽBY

4.1 Základní údaje o společnosti Pražské vodovody a kanalizace

Polovinu 14. století je možné považovat za prvopočátek zásobování pražského obyvatelstva vodou z veřejných vodovodů. V období mezi 14. a 17. století dochází k renesanci ve vodárenství. Vznikaly vodní věže, byl ustálen vodohospodářský systém a stanovena technologie kladení potrubí i způsob odběru vody z veřejných či soukromých kašen či nádrží. Devatenácté století bylo pro Prahu obdobím stagnace, ale také érou hledání nových zdrojů, nových technologií dopravy vody i nových metod a materiálů při kladení potrubí.

V současné době společnost Pražské vodovody a kanalizace, a.s. provozuje celkem 3 694 km vodovodní sítě a 100 930 vodovodních přípojek. Počet obyvatel zásobených pitnou vodou je cca 1,25 mil.

Hlavní město Praha je zásobována celkem ze tří úpraven pitné vody – Káraný, Želivka a Podolí. Přičemž Podolí není v současné době v provozu a je udržováno jako pohotovostní záloha.

Následující obrázek znázorňuje schéma zásobování pitnou vodou Prahy podle úpraven vody.



Obrázek 1: Schéma zásobování pitnou vodou Prahy podle úpraven vody⁴

⁴ Zdroj: <http://www.pvk.cz/vyroba-a-dodavka-vody.html>

U společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a.s. pracovalo k 31.12.2009 celkem 1068 zaměstnanců.

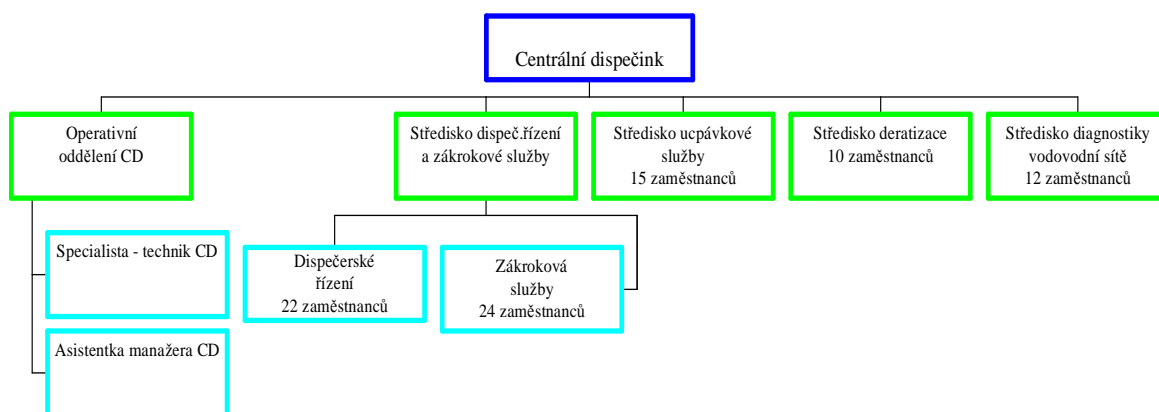
Společnost Pražské vodovody a kanalizace, a.s. je řízena generálním ředitelem a má v současné době 5 odborných ředitelů - marketingového, obchodního, který má na starosti i finanční úsek, personálního, provozního a technického. Provoz Centrální dispečink spadá pod úsek provozního ředitele.

4.2 Organizační začlenění týmu Zázkrové služby

Tým Zázkrové služby je začleněn do provozu Centrální dispečink, který je řízen manažerem Centrálního dispečinku. V provozu Centrální dispečink jsou dále začleněna střediska dispečerského řízení, deratizace, diagnostiky sítě, ucpávkové služby a operativního oddělení.

Tým Zázkrové služby je přímo řízen vedoucím Zázkrové služby.

Práci týmu Zázkrové služby přímo řídí dispečer ve službě.



Obrázek 2: Organizační schéma Centrálního dispečinku ve společnosti Pražské vodovody a kanalizace a.s.⁵

Posádky Zázkrové služby se skládají ze 4 směn po 6 operátorech vodovodní sítě (24 zaměstnanců). Směny zajišťují činnost v nepřetržitém provozu dle rozpisu služeb.

⁵ Zdroj: Vnitrofiremní intranetový portál PVK

Tým Zákrokové služby zejména:

- provádí manipulace potřebné pro prvotní odstavení havárií vodovodního systému;
- provádí manipulace potřebné pro zabezpečení minimalizace rozsahu negativních dopadů havárií;
- zabezpečuje prvotní zajištění místa havárie až do doby zajištění místa havárie například přenosným dopravním značením nebo jiným odpovídajícím způsobem v souladu se zákonem o pozemních komunikacích v platném znění;
- v místech, kde je to technicky možné, provádí osazení hydrantových nástavců, kterými je zajišťováno náhradní zásobování obyvatel vodou v postižené oblasti
- ve výjimečných případech zabezpečuje svozy dalších zaměstnanců PVK popřípadě i jiných subjektů;
- na základě požadavku vlastníka nemovitosti provádí manipulace potřebné k přerušení nebo omezení dodávek vody a jejich obnovení;
- na základě požadavku ostatních organizačních jednotek PVK provádí manipulace potřebné k přerušení nebo omezení dodávek vody a jejich obnovení
- přijímá platbu za prováděné manipulace v hotovosti, zákazníkovi předává příslušné doklady o zaplacení;
- podává příslušným subjektům prvotní informace i o závadách na kanalizačních zařízeních;
- zpracovává roční harmonogram práce nepřetržitého provozu skupiny zákrokové služby;
- vede agendu dokladů a financí získaných v hotovosti až do okamžiku předání do pokladny.

4.3 Statistika zásahů týmu Zákrokové služby

Pro zjištění vytíženosti posádek Zákrokové služby jsem zpracoval statistiku výjezdů za roky 2007 až 2009. Tato statistika slouží k určení celkového počtu havárií v tomto období a stanovení průměrného času dojezdu posádky Zákrokové služby na místo havárie. Tyto statistiky zpracovává Centrální dispečink z provozně technického

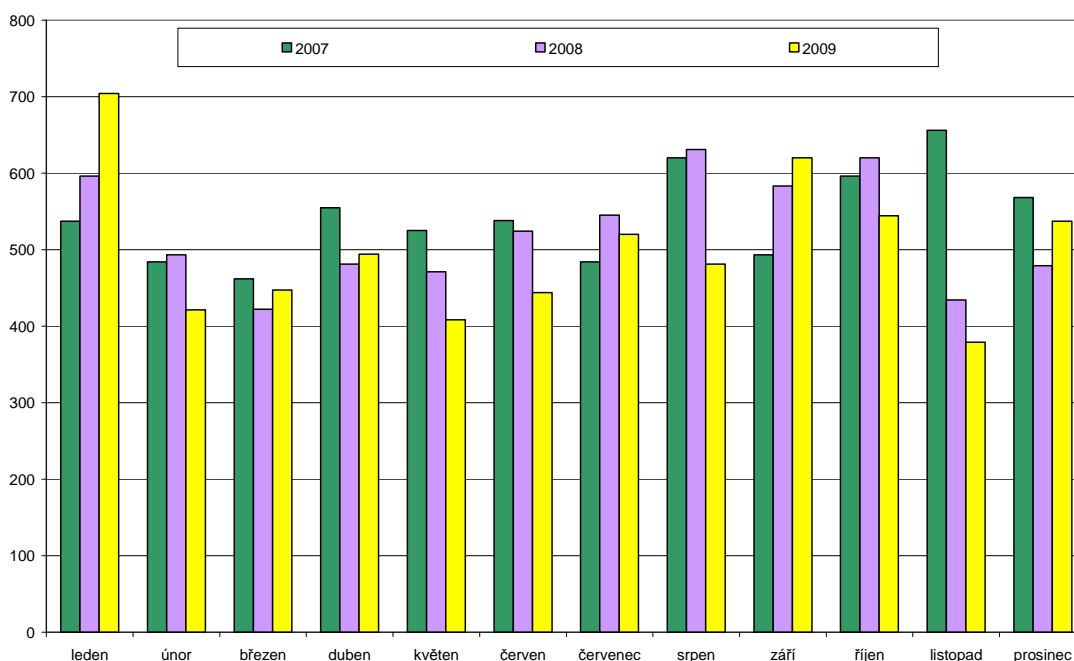
informačního systému (PTIS-RHS). Jako podklad pro zpracování slouží výstup ze systému PTIS-RHS, tj. seznam všech výjezdů, z kterých jsem dále vytvořil součty po jednotlivých měsících a následně celkové součty za jednotlivé roky.

Z této statistiky vyplývá mírně klesající tendence celkového počtu zásahů (v roce 2007 – 6 518, v roce 2009 – 5 999). Dále je z údajů patrné, že průměrně řeší posádky Zábrokové služby 17 zásahů denně. Viz tabulka 1 a graf 1.

Tabulka 1: Počty výjezdů Zábrokové služby dle měsíců v letech 2007 až 2009

rok / měsíc	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	Celkem
2007	537	484	462	555	525	538	484	620	493	596	656	568	6 518
2008	596	493	422	481	471	524	545	631	583	620	434	479	6 279
2009	704	421	447	494	408	444	520	481	620	544	379	537	5 999

Graf 1: Počty výjezdů Zábrokové služby dle měsíců v letech 2007 až 2009



Obecně lze dále zásahy členit na zásahy s únikem vody a zásahy bez úniku vody. Zásahy s únikem vody jsou ve své podstatě havárie, kdy hrozí nebezpečí z prodlení a vznik následných škod, a proto tyto zásahy musí být neprodleně řešeny a jejich řešení má přednost před zásahy bez úniku vody (např. manipulace na objednávku, a další zásahy). Zásahy s únikem vody činí 40% z celkového počtu zásahů Zábrokové služby (2007 – 41%, 2008 – 39%, 2009 – 43%). Viz tabulka 2.

Tabulka 2: Počty výjezdů Zámkové služby s únikem vody dle měsíců v letech 2007 až 2009

rok/měsíc	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	Celkem
2007	213	185	181	213	219	207	237	252	217	237	255	281	2 697
2008	279	215	167	133	185	210	213	258	222	219	179	189	2 469
2009	390	167	181	201	160	161	220	214	265	223	139	257	2 578

Dále lze zásahy členit na zásahy dle kategorie zásahu, tj. podle havarovaného zařízení (vodovodní řady, vodovodní přípojky a ostatní). Z rozboru pak vyplývá, že z celkového ročního počtu zásahů tvoří 13% zásahy na vodovodních řadech a 8% na vodovodních přípojkách. Viz tabulka 3.

Tabulka 3: Počty výjezdů Zámkové služby dle kategorie havarovaného zařízení v letech 2007 až 2009

rok/kategorie	Počet	%	
2007	Řady	827	13%
	Přípojky	530	8%
	Ostatní	5 161	79%
	Celkem	6 518	100%
2008	Řady	700	11%
	Přípojky	463	7%
	Ostatní	5 116	81%
	Celkem	6 279	100%
2009	Řady	787	13%
	Přípojky	479	8%
	Ostatní	4 733	79%
	Celkem	5 999	100%

Z hlediska sledování plnění zákaznických závazků, kdy je stanoven limit 2 hod. zahájení činnosti na místě zásahu od jeho nahlášení, mohu konstatovat, že v průměru v letech 2007 až 2009 byla tato stanovená doba překročena v 7% z celkového počtu výjezdů. Viz tabulka 4.

Tabulka 4: Počty výjezdů Zámkové služby dle doby dojezdu v letech 2007 až 2009

Rok	celkový počet výjezdů	počet výjezdů s dojezdem delším než 2 hodiny	%
2007	6 518	437	7%
2008	6 279	388	6%
2009	5 999	411	7%

Dále dle vyhodnocení doby trvání dojezdu a vlastního zásahu na místě vyplývá, že průměrná doba dojezdu posádky Záškolové služby na místo zásahu činí 53 minut a vlastní zásah na místě trvá v průměru 21 minut. Viz tabulka 5.

Tabulka 5: Průměrné doby dojezdů a trvání zásahů v letech 2007 až 2009

Rok	průměrná doba dojezdu od nahlášení	průměrná doba celého zásahu od nahlášení	průměrná doba vlastního zásahu na místě
2007	00:00:52	00:01:13	00:00:20
2008	00:00:52	00:01:13	00:00:21
2009	00:00:53	00:01:14	00:00:21

5 OPTIMALIZACE STAVU TÝMU ZÁKROKOVÉ SLUŽBY

V současné době je počet pracovníků Zábrokové služby 24. Jsou rozděleni do dvanácti dvoučlenných posádek. Přičemž při jedné směně jsou nasazeny 3 posádky. Rozmístění je následující - 2 posádky na pravém břehu Vltavy a 1 posádka na levém břehu Vltavy. Toto rozmístění je z důvodu zhoršených dopravních podmínek v centru města.

V současné době vedení společnosti začalo zvažovat možnosti restrukturalizace Zábrokové služby. Důvodem k restrukturalizaci je především nebo zejména finanční krize v oblasti vodárenství v České republice.

Nejprve vyjdu ze současného stavu, ze kterého se pokusím dále namodelovat situaci, s uvažovaným sníženým počtem zaměstnanců.

5.1 Současný stav - počty směn

Plný počet pracovníků ve směních je pouze v době, kdy žádný z pracovníků nečerpá řádnou dovolenou a je nulová nemocnost.

Jeden cyklus trvá 28 dní. V každém 28 denním cyklu odpracuje každá posádka v průměru 18,5 směn. Těchto 28 denních cyklů je v roce 13, což je cca 240 směn.

Pro ukázkou uvádím v Příloze č. 1 této práce vzor rozpisu služeb posádek Zábrokové služby na jeden měsíc.

Každý pracovník má nárok na 29 dnů řádné dovolené.

Každá posádka v současné době jezdí z důvodu čerpání dovolené 58 směn jako jednočlenná.

Na všechny dvoučlenné posádky připadá za rok 2880 směn.

Tyto posádky čerpají celkem 58×12, což je za rok 696 dnů zákonné dovolené. Z tohoto důvodu jezdí 696 směn v roce jako jednočlenné.

Toto je 24% z celkového počtu směn.

V případě nemoci se toto procento zvyšuje.

Případná optimalizace by znamenala zvýšený počet výjezdů při manipulacích na řadech většího průměru, kdy při manipulaci na tomto řadu je zapotřebí dvou pracovníků. Z předcházející tabulky vyplývá, že těchto výjezdů je z celkového počtu výjezdů 13%. V tomto případě by tato skutečnost snížila operativnost Zázkrové služby.

Nejdříve budu popisovat výhody a nevýhody spojené se snížením počtu zaměstnanců.

5.2 Přednosti snižování stavů

Restrukturalizace počtu pracovníků Zázkrové služby by společností Pražské vodovody a kanalizace a.s. přinesla snížení nákladů ve mzdové složce. Průměrný plat pracovníka zázkrové služby činí 15 000 Kč. V případě, že by se uvažovalo o snížení v každé směně o 1 zaměstnance, činily by ušetřené mzdové náklady za rok 720 000 Kč. ($15\,000 \times 4 \times 12$).

5.3 Překážky snižování stavů

Důvody, které brání snižování stavů, je možné rozdělit na provozní a na překážky ze Závazků zákaznických služeb.

5.3.1 Provozní nevýhody

Mezi první nevýhody patří snížená možnost manipulace na vodovodní síti jedním pracovníkem při haváriích na vodovodních řadech většího průměru.

V tomto případě by bylo nutné zajistit návrat jednočlenné posádky, mnohdy až z odlehlých částí Prahy, zpět na základnu a výjezd s posilou, např. dispečera či jiného technického pracovníka. Toto řešení je možné pouze za předpokladu, že je ve směně

plný počet dispečerů anebo se jedná o běžnou pracovní dobu a je k dispozici volný technik. V tomto případě se zvyšuje riziko vzniku hmotných škod na majetku, prodloužení doby úniku vody z havarovaného řadu. Při havárií vodovodního řadu, například o DN 200, kdy tímto řadem protéká cca 200 l/s, by se při zdržení v průměru 2 hodiny jednalo o cca 1 440 000 l vody. Toto by mělo za následek zvýšení ztrát vody, které v současné době činí 20,99% roční výroby pitné vody. Tyto ztráty jsou způsobeny haváriemi, černými odběry a technologickými ztrátami v potrubí.

Oblast ztrát vody je jedním ze zásadních parametrů, které se společnost snaží snižovat na nejmenší možnou hodnotu.

Další možností by byl výjezd další posádky. Tato posádka by byla po celou dobu zásahu blokována.

Těchto havárií na řadech je v průměru 13%. Při manipulacích na vodovodních přípojkách, osazování hydrantových nástavců a dalších výjezdech je možné je zajistit i s jednočlennou posádkou.

5.3.2 Závazky zákaznických služeb

Společnost Pražské vodovody a kanalizace se v současné době zapojila do projektu Závazků zákaznických služeb, které jsou závazné pro celou skupinu Veolia Voda.

Jedná se o dokument závazků naší společnosti vůči zákazníkům a spotřebitelům. Závazky dělíme do 3 skupin dle jejich obsahu:

- Vycházet vstříc svým zákazníkům (být blíže svým zákazníkům): snadná a rychlá dostupnost zaměstnanců a služeb Veolia Voda, rychlé provádění servisních zásahů, snaha co nejvíce snížit nepříznivé dopady nebo omezení vzniklá v důsledku probíhajících prací
- Zákazníky co nejvíce a otevřeně informovat: informace poskytované zákazníkům o vodě, službách, cenách, fakturaci a výsledcích průzkumu musejí být zcela transparentní. Veolia Voda včas informuje zákazníky o mimořádných a nečekaných událostech - plánovaných odstávkách vody.
- Uplatňovat solidární přístup k zákazníkům: individuálně pomáhat zákazníkům, kteří mají finanční potíže při zachování dodávky vody. Jde také o podporu

chování zákazníků ve prospěch ochrany přírodních zdrojů: informovat je o nadměrné spotřebě, poradit jim, jak šetřit vodou... atd.

Závazky zaručíme v rámci přesně stanovených lhůt (u některých závazků). V případě nedodržení těchto lhůt náleží zákazníkům malý dárek, který jim dáváme automaticky, aniž by si o něj museli zákazníci sami říkat.

Pokud pracovní zásah vyžaduje přítomnost zákazníka na odběrném místě (v případě uzavření či obnovení dodávek pitné vody do objektu na žádost majitele nemovitosti), sjednáme s ním termín s časovým rozpětím max. 2 hodin. Po skončení pracovního zásahu zákazník podepíše předávací protokol s krátkým popisem činnosti, zároveň je v něm uveden čas příjezdu.

Je nutné provést interní kroky k tomu, aby bylo zákazníkovi vyhověno a nebyl překročen limit 2 hodin.

Pokud zaměstnanec nemůže splnit časové rozpětí 2 hodin, kontaktuje zákazníka:

- a) pokud zákazník souhlasí, je sjednán nový termín a čas schůzky
- b) pokud zákazník není k zastížení nebo mu změna termínu a hodiny nevyhovuje, závazek je brán jako nesplněný
- c) pokud zákazník není v předem určený termín a hodinu k dispozici, náš zaměstnanec mu nechá zprávu v místě bydliště

Neplatí v případech zásahů na vodovodní síti a při řešení havárií a krizových situací.

Z těchto závazků vyplývá, že v případě manipulací například na vodovodní přípojce, na žádost majitele, by neměl být překročen limit 2 hodin. V současné době je čas dojetí k zákazníkovi v průměru 53 minut a celkový čas od nahlášení je přibližně je 1 hod a 13 min. Z tohoto vyplývá, že časový limit je v současné době splněn. V případě, že bude počet zaměstnanců Zázkrokové služby snížen, čímž by vznikly časové prodlevy, nebude možné tento závazek vůči zákazníkovi splnit.

ZÁVĚR

Ve své práci jsem se věnoval zaměstnancům Zákrokové služby, zejména vzdělávání a způsobu školení se zaměřením na jejich pracovní výkon, na komunikaci se zákazníkem při haváriích. Samostatnou část jsem věnoval výběru vedoucích pracovníků a rolí v týmu. Všechny popsané oblasti jsou nutné pro efektivní řízení a práci týmu Zákrokové služby.

V první části práce jsem se zabýval převážně pojmy a definicemi, které byly výchozím dogmatem pro druhou část, kde jsem zvažoval varianty při optimalizaci stavu týmu Zákrokové služby.

Jak je z výše uvedených výpočtů a statistik patrné, případná restrukturalizace Zákrokové služby v současném organizačním uspořádání společnosti není optimální. Snížení počtu zaměstnanců o jednoho pracovníka na směnu by způsobilo zejména problémy při rychlé zásahu u havárií na vodovodu. Docházelo by převážně k prodlužování dojezdových časů a dob na uzavření unikající vody, což by mělo za následek nejenom ekonomické ztráty společnosti, ale především škody na majetku obyvatel (zatopené domy a sklepy, provozovny, poničená komunikace).

Dalším omezením pro případné snižování stavu je závazek vyplývající ze Závazků zákaznických služeb. Tento závazek určuje dobu dojetí na místo havárie maximálně do 2 hodin od nahlášení. V případě restrukturalizace nelze tento závazek splnit z důvodu obtížné dopravní situace v Praze. Kde v dopravních špičkách je pro posádky Zákrokové služby nemožné během 2 hodin dojet z místa jedné havárie na základnu (nutný návrat dispečera, popřípadě technika na pracoviště) a vyjet k další havárii. Obzvláště obtížná situace je při zvýšeném počtu havárií (v zimním období), kdy dochází k haváriím na vodovodním řadu v průběhu dne nepřetržitě za sebou.

Jediný přínosem varianty optimalizace počtu lidí je snížení mzdových nákladů. Tato částka, však může být převyšena náklady vyvolanými v oblasti vyplácení nemocenských dávek, na odměnách za práci přesčas a jiných finančních bonusech pro zastupující kolegy.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Martin Schuster
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Vedení týmu Zábrokové služby, zefektivnění její práce, zvyšování kvalifikace a možnosti optimalizace stavu
Název práce v anglickém jazyce:	Leading the Emergency Service team, making it more effective, qualification to optimize possibilities
Vedoucí práce:	RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA
Počet stran:	48
Počet příloh:	1
Rok obhajoby:	2010
Klíčová slova v českém jazyce:	Tým, vedení týmu, zvyšování kvalifikace, vzdělávání, optimalizace stavu
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Team, Leadership, Career Development, Education, Company Restruktura

V práci se zamýšlím nad vedením týmu Zábrokové služby, nad zvyšováním kvality vedení a hledání kvalitních vedoucích pracovníků. Popisuji metody školení a vzdělávání týmových pracovníků s cílem zkvalitnit jejich práci. Posuzoval jsem možnosti snížení počtu zaměstnanců a jeho důsledky s ohledem na kvalitu provozované činnosti.

In my Bachelor work I will write about leading the Emergency Service team, Improvement of Management and ways of Recruiting new managers. Describe training and education of Employees, that will help Employees in their work. Analyse the Possibility of reducing numbers of Employees and the Effects on the Quality of network operations.

LITERATURA A PRAMENY

- HERNECHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 116 s.
ISBN 80-247-1155-9
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998.
350 s. ISBN 80-85943-51-4
- KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 112 s.
ISBN 80-2470780-2
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002.
151 s. ISBN 80-247-0403-X
- PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení problémů a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing,
2008. 144 s. ISBN 978 -80-247-2437-9
- PROVAZNÍK, Vladimír, a kol. *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. 4. dotisk. Praha:
Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 285 s. ISBN 80-7079-290-6
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada
Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9
- Internetové stránky společnosti PVK, www.pvk.cz
Vnitrofiremní intranetový portál PVK
Provozně technický informační systém (PTIS-RHS)

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Schéma zásobování pitnou vodou Prahy podle úpraven vody.....</i>	<i>30</i>
<i>Obrázek 2: Organizační schéma Centrálního dispečinku ve společnosti Pražské vodovody a kanalizace a.s.</i>	<i>31</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Počty výjezdů Zábrokové služby dle měsíců v letech 2007 až 2009</i>	<i>33</i>
<i>Tabulka 2: Počty výjezdů Zábrokové služby s únikem vody dle měsíců v letech 2007 až 2009</i>	<i>34</i>
<i>Tabulka 3: Počty výjezdů Zábrokové služby dle kategorie havarovaného zařízení v letech 2007 až 2009.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabulka 4: Počty výjezdů Zábrokové služby dle doby dojezdu v letech 2007 až 2009.</i>	<i>34</i>
<i>Tabulka 5: Průměrné doby dojezdů a trvání zásahů v letech 2007 až 2009</i>	<i>35</i>

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 : Počty výjezdů Zákrokové služby dle měsíců v letech 2007 až 2009..... 33

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – vzor rozpisu služeb posádek Zábrokové služby na jeden měsíc.....48

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – vzor rozpisu služeb posádek Zámkové služby na jeden měsíc

ROZPIS SLUŽEB Zámkové služby - DUBEN																																
Dny	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
Z1	O	O				N	N	N		RO	RO	R	RO	O	R	R				O	O			N	ON	ON	N		R	O	O	
Z2	O	O				N	N	N		RO	RO	R	RO	O	R	R				O	O			N	ON	ON	N		R	O	O	
Z3	O	O				N	N	N		RO	RO	R	RO	O	R	R				O	O			N	ON	ON	N		R	O	O	
Z4	O	O				N	N	N		RO	RO	R	RO	O	R	R				O	O			N	ON	ON	N		R	O	O	
Z5	O	O				N	N	N		RO	RO	R	RO	O	R	R				O	O			N	ON	ON	N		R	O	O	
Z6	O	O				N	N	N		RO	RO	R	RO	O	R	R				O	O			N	ON	ON	N		R	O	O	
Z7	R	R			O	O	O		N	ON	ON	N		R	O	O							N	N	N	RO	RO	R	R	O	R	R
Z8	R	R			O	O	O		N	ON	ON	N		R	O	O							N	N	N	RO	RO	R	R	O	R	R
Z9	R	R			O	O	O		N	ON	ON	N		R	O	O							N	N	N	RO	RO	R	R	O	R	R
Z10	R	R			O	O	O		N	ON	ON	N		R	O	O							N	N	N	RO	RO	R	R	O	R	R
Z11	R	R			O	O	O		N	ON	ON	N		R	O	O							N	N	N	RO	RO	R	R	O	R	R
Z12	R	R			O	O	O		N	ON	ON	N		R	O	O							N	N	N	RO	RO	R	R	O	R	R
Z13		N	ON	ON	N		R	O	O				N	N	N		RO	RO	R	R	O	R	R				O	O			N	
Z14		N	ON	ON	N		R	O	O				N	N	N		RO	RO	R	R	O	R	R				O	O			N	
Z15		N	ON	ON	N		R	O	O				N	N	N		RO	RO	R	R	O	R	R				O	O			N	
Z16		N	ON	ON	N		R	O	O				N	N	N		RO	RO	R	R	O	R	R				O	O			N	
Z17		N	ON	ON	N		R	O	O				N	N	N		RO	RO	R	R	O	R	R				O	O			N	
Z18		N	ON	ON	N		R	O	O				N	N	N		RO	RO	R	R	O	R	R				O	O			N	
Z19	N		RO	RO	R	R	O	R	R			O	O			N	ON	ON	N		R	O	O					N	N	N		
Z20	N		RO	RO	R	R	O	R	R			O	O			N	ON	ON	N		R	O	O					N	N	N		
Z21	N		RO	RO	R	R	O	R	R			O	O			N	ON	ON	N		R	O	O					N	N	N		
Z22	N		RO	RO	R	R	O	R	R			O	O			N	ON	ON	N		R	O	O					N	N	N		
Z23	N		RO	RO	R	R	O	R	R			O	O			N	ON	ON	N		R	O	O					N	N	N		
Z24	N		RO	RO	R	R	O	R	R			O	O			N	ON	ON	N		R	O	O					N	N	N		