

## Závěrečná zpráva projektu

### Příprava lektorů a konzultantů pro podporu konceptu učící se organizace

Období realizace: listopad 2006 – září 2007  
Místo realizace: Karlovy Vary  
Realizátor projektu: Jaseka spol. s r.o., Jinonická 80, 158 00 Praha 5  
Ing. Jarmila Fryntová, [info@jaseka.cz](mailto:info@jaseka.cz), tel. 777333777  
Evidenční číslo: CZ.04.1.03/3.3.05.4/005  
Financování: ESF a státní rozpočet ČR, v rámci operačního programu Rozvoj lidských zdrojů  
Zpracovatel zprávy: Mgr. Matěj Seifert, 15.10.2007

#### **Obsah zprávy**

- 1] Popis průběhu projektu
- 2] Dosažené výsledky a přidaná hodnota projektu
- 3] Vyjádření partnera projektu k dosaženým výsledkům
- 4] Podpora horizontálních témat v projektu
- 5] Udržitelnost projektu
- 6] Doporučení k realizaci projektů s podporou ESF
- 7] Poděkování
- 8] Realizační tým projektu

#### **1] Popis průběhu projektu**

V květnu 2006 byla Krajským úřadem karlovarského kraje vyslána třetí výzva k podání projektů na podporu rozvoje dalšího vzdělávání v regionu cestou prohlubování či rozšiřování kvalifikace místních lektorů a konzultantů. Zdrojem financování projektů byly prostředky Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR, poskytnuté v rámci operačního programu Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ). Pro Jaseku, která má dlouhodobě kladný vztah k tomuto regionu a bohaté zkušenosti z práce v něm (našimi zákazníky byli např. hotel Pupp, hotel Dvořák a magistrát města Karlovy Vary), se výzva stala zajímavou možností, jak uplatnit a zprostředkovat dlouholeté zkušenosti s přípravou poradců a koučů v průmyslu i službách.

V diskusích uvnitř firmy jsme se shodli, že naše činnost u klientů je dlouhodobě úzce spojena s tématem učení – (1) podporou intenzivního odborného rozvoje jednotlivců a (2) podporou efektivního týmového učení u pracovních skupin a týmů. Rozhodli jsme se, že připravíme vzdělávací program, který by lektorům a konzultantům pomohl osvojit si efektivní metody lektorské a poradenské práce, a to v rámci teorie učící se organizace. Ukazuje se totiž, že efektivita hospodaření se znalostmi v organizacích je v současné době jedním ze základních předpokladů konkurenčního úspěchu firem. Výzkumy provedené na téma učící se organizace kromě toho přináší celou řadu konkrétních a velice efektivních nástrojů pro práci se znalostmi (jejich získávání, předávání mezi spolupracovníky aj.)

Žádost o financování, podaná v červenci 2006, byla ve výběrovém řízení příznivě posouzena, a tak mohl být, po uzavření příslušných administrativních kroků, námi navržený projekt v listopadu 2006 zahájen. V prvních třech měsících jsme se soustředili na přípravu obsahové části – výukových materiálů a na oslovení cílové skupiny projektu. Podařilo se nám opatřit ověřenou nejnovější zahraniční literaturu z oboru z oboru učící se organizace a poznatky z ní jsme zapracovali do připravovaných výukových materiálů. Konzultovali jsme s významnými interními poradci z podniků Škoda Auto a Barum Continental, oslovili jsme externí poradce vč. renomovaných zahraničních firem a metodiku zvolenou pro projekt upřesnili.

Účast v kurzu jsme nabídli především osobám, které již plní roli lektorů a poradců, a také těm, které se na výkon této role připravují. Následně jsme oslovili interní poradce, manažery-lektory, manažery-kouče a další osoby, které působí ve vzdělávání a poradenství v daném regionu. Nabídkou účasti v projektu bylo osloveno přibližně 500 organizací z regionu. Všem zájemcům byla určena prezentace na internetové stránce projektu a dále inzeráty a články v místním i odborném tisku (noviny Karlovarský kraj, časopisy Moderní řízení, Hotel and Spa Management aj.) Stručné anonce projektu proběhly v regionálních rádiích. Při oslovení cílové skupiny výrazně přispěl svými znalostmi místních podmínek pan Valdhans, partner projektu.

Na začátku projektu se sešla poměrně heterogenní skupina 19 osob, pracujících v pozicích interních i externích poradců a lektorů, zčásti také osob připravujících se pro tyto pracovní role. Část zájemců tvořili manažeři podniků, kteří měli za cíl stát se interními poradci ve firmách, kde působí. Mezi účastníky se sešlo dvanáct mužů a sedm žen rozličného věku (cca 25-60 let), z organizací různého typu (průmysl a výrobní podniky, státem zřizované organizace, hotelové a lázeňské podniky, malé a střední podniky služeb, poradenské podniky) a různých velikostí (od 2 do 300 spolupracovníků). Na konci projektu získalo certifikát 15 osob, které program úspěšně absolvovaly. Jeden účastník neprošel závěrečným ověřením znalostí a získal pouze potvrzení o účasti v programu. Ostatní tři účastníci opustili program předčasně, z důvodu vysoké pracovní zátěže na nich spočívající, ve firmách s malým počtem spolupracovníků.

Uvolňování k účasti na vzdělávacím programu bylo podle našich zkušeností největší komplikací, která zabránila zájemcům zúčastnit se projektu. Není snadné pro živnostníky a samostatné podnikatele odřeknout v důsledku účasti ve vzdělávacím programu práci pro své zákazníky. Patří k obecně platným poznatkům, že malým firmám brání v transferu moderního know-how (takového, které by jim potenciálně mohlo pomoci získat více času na strategické a personální aktivity), výše popsané obtíže s uvolněním se pro školení, způsobené potřebou řešit rozpracované zakázky, „hasit“ problémy provozu. Výjimečně může jít také o určitý návyk být trvale přítomen provozu a očekávání, že účast ve vzdělávání přispěje k okamžité a zásadní změně. Jinak se některých účastníků zmocní nedůvěra ke vzdělávacím programům. Malé firmy se tak dostávají do bludného kruhu, ze kterého jim nemusí pomoci ani podpora tohoto typu fondů. Na tomto místě je vhodné podotknout, že absolvování vzdělávacího projektu, které by při komerční realizaci stálo účastníka několik desítek tisíc korun, bylo díky podpoře ESF a státního rozpočtu ČR zdarma. Těžko si lze představit ještě výhodnější či vstřícnější konfiguraci této vzdělávací nabídky. Jakým způsobem připravit firmy na čerpání finančních prostředků z fondu ESF, jestliže (i jen) uvolnění pracovníků představuje zásadní problém?

V průběhu projektu byly uskutečněny čtyři jednodenní a sedm dvoudenních výukových setkání. Pomocí přednášek, tréninků a skupinových cvičení, výukových videofilmů,

společných diskusí a případových studií z praxe společnosti Jaseka byly rozvíjeny poradenské a lektorské dovednosti účastníků. Ti dostali možnost připravit si s podporou pracovníků realizačního týmu změnový nebo poradenský projekt, který by řešil jejich poradenskou/lektorskou činnost, s přímým dopadem do aktivit realizovaných pro zákazníky. Individualizaci výuky jsme zajistili rozčleněním účastníků do skupin zaměřených na problematiku „lektorských dovedností,“ dovedností „manažera-kouče“ a „poradenských dovedností.“

Celkově byla realizována výuka v rozsahu 150 hodin, a to za přítomnosti dvou lektorů (Mgr. Jaroslav Seifert, Mgr. Matěj Seifert), mimořádně se výuky zúčastnili také externí lektoři (Ing. Viktor Mechl z odboru vzdělávání Barum Continental a pan Ing. Martin Hájek, nezávislý poradce a lektor). Účastníkům byly průběžně předávány výukové materiály (instrukční listy, podnětové listy, zadání případových studií aj.) v celkovém rozsahu výrazně přesahujícím původní plány, a to cca 160 stran. Byly využity elektronické prezentace v rozsahu cca 240 listů. Někteří účastníci využili nabídky individuálního koučování profesionálním koučem (Mgr. Matěj Seifert)

Výuka v projektu byla ukončena ověřením znalostí a dovedností dne 28.8.2007 (test znalostí a rozprava účastníků s realizačním týmem a partnerem projektu nad jejich písemnými pracemi). Druhý den pak navázal závěrečný workshop, který byl ukončen rozsáhlou exkurzí do několika nejlepších provozů firmy Škoda Auto a.s. v Mladé Boleslavi.

Součástí realizace projektu byly marketingové aktivity – osobní setkání se zástupci cílové skupiny v regionu, přímé oslovení firem a organizací e-mailem nebo telefonicky, zřízení www stránky (<http://poradci.jaseka.cz>), zveřejnění odborných článků a inzerátů (Moderní řízení, leden 2007; Karlovarský kraj, č.1, leden 2007, Moderní řízení, březen 2007, Hotel a Spa Management, leden 2007) a krátkých informací o projektu v regionálních rádiích (v lednu a září 2007). Informace o projektu jsme uveřejnili na konferencích (např. Gastronomický den v červnu 2007 v Ostravě, konference o podpoře ESF v červnu 2007 v Karlových Varech, při setkáních strategické skupiny – vzdělávací akci pro vrcholové manažery, pořádané pravidelně společností Jaseka) Dne 11.9.2007 jsme uspořádali informační setkání - „kulatý stůl“ - v hotelu Sanssouci v Karlových Varech. Akce byla otevřena všem, které zajímá problematika učící se organizace. Byl prezentován souhrn nejdůležitějších poznatků o tématu projektu, představili jsme výsledky dosažené projektem a seznámili účastníky s tím, jaké výzvy a úkoly před nimi budou pravděpodobně stát, pokud se rozhodnou využít podpory projektů ESF nebo některý z nich sami realizovat. Závěrečná zpráva o projektu je umístěna na www stránce projektu.

## **2] Dosažené výsledky a přidaná hodnota projektu**

Projekt byl ukončen úspěšně. Bylo dosaženo ukazatelů, předpokládaných při podání žádosti o financování projektu, a to jak v počtu účastníků (celkově bylo podpořeno 19 osob, plný certifikát získalo 15 osob, plánovaný počet podpořených osob byl patnáct), v rozsahu vzdělávacích aktivit (150h, mj. bylo uskutečněno osm místo sedmi plánovaných vzdělávacích setkání) i v rozsahu distribuovaných vzdělávacích materiálů (160 stran místo 100 stran plánovaných). Zároveň je možné konstatovat, že byla vykázána úspora proti předpokládanému rozpočtu projektu a část alokovaných prostředků na projekt nebyla čerpána, přestože byl projekt realizován plně ve shodě s projektovaným průběhem a při dosažení plánovaných cílů. Účastníci projektu získali možnost pracovat s lektorem, který patří dlouhodobě k lektorské špičce a pracuje více než 15 let s předními českými podniky

v průmyslu i v segmentu služeb. Dále jim byla v průběhu projektu nabídnuta podpora profesionálního kouče. Účastníci měli ojedinělou příležitost čerpat z know-how úspěšné vzdělávací společnosti a zprostředkovaně ze zkušeností celé řady dalších poradenských a vzdělávacích firem, zvláště v oblasti marketingu, vedení projektů, a metodiky.

Zpětné vazby a analýzy provedené samotnými účastníky nám ukázaly, že účastníci projektu změnili své jednání s klienty (ve fázi vyjednávání zakázek i poté, v celém průběhu vedení poradenských projektů). Skupina manažerů – interních poradců a koučů – nejvíce oceňovala rostoucí schopnost podpořit vnitřní dialog, a to především prostřednictvím zlepšení schopnosti efektivně a s respektem komunikovat se spolupracovníky a vést je ke společnému řešení problémů. Projekt jim pomohl porozumět, jaký dosah má, jestliže se na organizaci pohlíží jako na systém, který „hospodaří“ se znalostmi, a který se především znalostmi a dovednostmi prosazuje na trhu, charakterizovaném vysokou konkurencí a rostoucími nároky na kvalitu výrobků a služeb. Poznali, jakými postupy je v praxi realizován přechod od organizace běžného typu k učící se organizaci. Uvědomili si však také, o jak dalekosáhlé změny se při zavádění učící se organizace jedná – jde o poměrně radikální zásah do kultury organizace, a to zejména u těch podniků, u kterých je úroveň personální práce doposud na nižší úrovni. Porozuměli, že při rozsáhlejší zavádění konceptu učící se organizace je nutné tuto myšlenku obhájit před top managementem a získat jeho podporu; na druhou stranu však také poznali, že myšlenky společného učení a řešení problémů je možné uplatnit i v menším rozsahu při vedení týmů a také při vedení vzdělávacích a poradenských projektů. Účastníci se během projektu seznámili s koučováním a přesvědčivě demonstrovali, že jsou připraveni svým klientům efektivně pomoci při řešení jejich problémů.



„Na konci našeho půlročního setkávání je zjištění, že existuje spousta nových postupů, postojů a metod, které nám umožní zlepšit a zefektivnit naši práci, což jistě ocení nejen naši nadřízení a spolupracovníci, ale hlavně naši klienti. (...) Doporučujeme podobné projekty všem firmám, podnikatelům, ale i pracovníkům veřejného sektoru, zkvalitní jejich práci alepší úroveň poskytovaných služeb klientům“

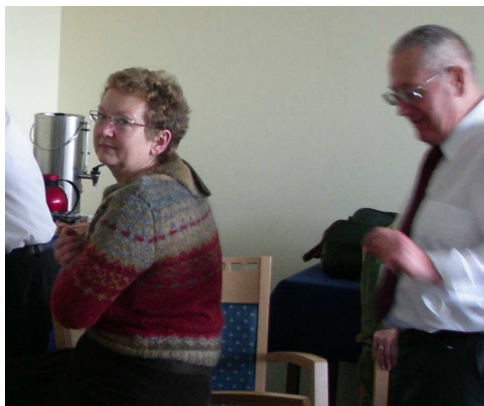
**Romana Šnajdrová**, zástupce ředitele LH Hvězda  
**Martin Mautner**, provozní ředitel LH Nové lázně – Centrální  
 interní trenéři a.s. Lázně Mariánské Lázně, 16.8.2007

Jaké přínosy pramenící ze znalostí a dovedností jsem získala z tohoto kurzu? Především v přípravě, jednání a komunikaci s klienty. Před každou schůzkou s klienty promýšlím a sestavuji do stručných bodů, čeho se bude naše jednání týkat. (...) Při jednání se zlepšil můj odhad, kdo a jaký bude můj klient, zda spolupráce s ním bude přínosná či nikoliv. (...) Práce poradce spočívá ve stálém zkoumání klientova způsobu myšlení, protože pak mohou správně odhadnout, co vlastně klient opravdu chce.

**Ilna Karlíková**, nezávislý poradce, 20.8.2007







Ověřila jsem si, že koncept učící se organizace vyjadřuje v současnosti nejdokonalejší, či evolučně nejvyšší stupeň vývoje organizační kultury. Tento koncept je přínosem pro organizace, kde tradiční metody řízení již pro dynamičnost změn a složitost prostředí nestačí. Účast na řízení, rozhodování, zdokonalování a učení se již není pouze záležitostí managementu – účastnit se musí prostě všichni členové organizace.

**PhDr. Eva Žáková**, ředitelka Krajské knihovny Karlovy Vary, 17.8.2007

Nejen teorii, ale i zkušenosti z praktických cvičení jsem již průběžně aplikoval ve své praxi a jejich pomocí jsem zpracoval a prezentoval projekt změny organizační struktury podniku střední velikosti a tvorby nových technicko-hospodářských norem. Při práci se dvěma klienty již využívám metodu koučování při řešení jejich konkrétních problémů. (...) Mohu tedy konstatovat, že poznatky a dovednosti získané v tomto projektu mi umožňují dále zvyšovat kvalitu mé práce a rozšířit nabídku služeb a také jsem přesvědčen, že mi pomohou zlepšit pozici v konkurenčním prostředí Karlovarského kraje.

**Ing. Jiří Čapek, Ph.D.**, nezávislý poradce, 26.8.2007



Celý program tak, jak byl realizován, splnil mé představy o tom, že existuje oblast vědění, kterou lze jen tušit. Kterou ovšem nelze zvládnout a obsáhnout bez určitého seznámení se, prozkoumání, učení a doporučení. Mnohostranný pohled na danou problematiku mi beze zbytku poskytla společnost JASEKA. A výsledek? Naučil jsem se zvládnout své jednání a jednání druhých ve prospěch dosažení předem zvolených cílů. Jak jednoduché konstatování, ale co vše se za ním skrývá.

**Ing. Vladimír Herejk**, ředitel odboru Odloučené pracoviště Karlovy Vary Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových, 24.9.2007

Projekt byl důkladně připraven po stránce metodické, s využitím moderních poznatků o vzdělávání dospělých. Účastníci mohli čerpat z know-how společnosti, která je na trhu úspěšně více než 15 let a po celou tuto dobu pracuje v předních českých podnicích v průmyslu i ve službách. V souladu se záměry projektu se podařilo oslovit regionální organizace, které nemusí mít dostatek prostředků na zakoupení podobného vzdělávacího programu na komerční bázi, což lze doložit tím, že se projektu účastnily i osoby z malých firem (od velikosti 2 pracovníků). Předložené penzum vzdělávacích aktivit reprezentuje značně nadstandardní střednědobý vzdělávací program. K mimořádným příležitostem patřila možnost využít individuální koučování i setkat se s získanými externími lektory.

Zpětné vazby ukazují, že účastníci samotní nejvíce oceňovali zařazení těchto témat: (1) otevřená komunikace uvnitř firmy; (2) vedení poradenských projektů; (3) koučování; (4) učící se organizace (principy a postupy při přechodu z organizace běžného typu); (5) marketing služby poradců a lektorů v této oblasti.

Pokroky účastníků ve jmenovaných dovednostech byly přesvědčivé. Lze je doložit například tím, jak účastníci sami popisují změny v jednání s klienty a spolupracovníky. Prokázali, že jsou nyní schopni analyzovat procesy ve firmách z hlediska učení; vzájemným koučováním mezi účastníky projektu v průběhu výukových setkání doložili osvojení nových dovedností. V závěrečných zpětných vazbách se opakovaně vyskytlo konstatování o hodnotě programu a posílení konkurenceschopnosti na trhu vzdělávacích a poradenských služeb i přesvědčení, že budou schopni lépe prosadit své služby i interně, uvnitř organizací.

**Certifikát získalo celkem 15 účastníků, z toho pět žen. Jeden účastník obdržel potvrzení o účasti v kurzu, bez nároku na získání certifikátu. Tři další zájemci o projekt ukončili svoji účast předčasně, z důvodu časové zaneprázdněnosti.**

### **3] Vyjádření partnera projektu k dosaženým výsledkům**



„Do tohoto projektu jsem vstupoval obezřetně, protože jsem neměl zcela jasnou představu o tom, co by mohl přinést pro samostatně podnikající osoby. Sledoval jsem koncepci přednášek (lekci) a mimo rámec projektu zjišťoval názory účastníků na to, jak jsou pro ně získané znalosti užitečné či prakticky použitelné v praxi. Ve většině případů si každý z účastníků vybral „své“ téma, které pak začal uplatňovat se znatelným pozitivním výsledkem. Účastníci – zaměstnavatelé výrazně přehodnotili své dosavadní postupy řešení různých situací a začali používat postupy naučené v průběhu kursu. Osoby bez zaměstnanců, pracující jako poradci, se naučili kvalifikovaně zpracovat a podat nabídku, zhodnotit vlastní situaci na trhu.“

Celkově byl u všech zřejmý výrazný posun ke kultivovanějšímu způsobu podnikání, už jen proto, že zjistili, že tento způsob je nejen efektivní, ale i jednodušší. Tréninkem získali mnoho užitečných návyků, které je oprostily od plýtvání časem a energií.

Tyto kursy považuji za velmi užitečné pro zvýšení úrovně a zlepšování prostředí v oblasti podnikání. Měly by být přístupné každému, kdo nějakým způsobem vstupuje do obchodních, pracovních, případně mezilidských vztahů. Projekt tohoto typu je velmi užitečný, i kdyby to bylo jen tím, že v lidech dokáže probudit skrytý potenciál. Tím je míněno zejména to, že pomáhá přesvědčení, že pozitivní a poctivý přístup se vyplácí.“

Martin Valdians, nezávislý poradce, 3.10.2007

### **4] Podpora horizontálních témat v projektu**

Při podávání žádosti o financování projektu jsme se zavázali podporovat čtyři horizontální témata, a to (a) „rovné příležitosti,“ (b) „udržitelný rozvoj,“ (c) „informační společnost,“ (d) „místní iniciativy.“

Horizontální téma „rovné příležitosti“ se podařilo naplnit jak ve směru k účastníkům projektu (nediskriminující přístup k zájemcům o účast, poměrně vyrovnaná účast mužů a žen, mezi

účastníky byly také osoby vyššího věku a jedna osoba se zkušeností s nezaměstnaností), tak v obsazích výuky (jedním z témat byla etika činnosti poradce, účastníci byli seznámeni s obvyklými zdroji nerovného přístupu v činnosti koučů a poradců, byly řešeny případové studie na toto téma) Vysvětlili jsme, proč se procesu organizačních změn ve firmách účastní všichni pracovníci, a jakákoliv diskriminace tak není prospěšná poradenským a vzdělávacím projektům. Průběh výuky v projektu byl z téhož důvodu individualizován (přizpůsoben potřebám jednotlivců). Celkově se nám potvrdilo, že rovný přístup k výběru účastníků je vhodný – došlo k intenzivní výměně zkušeností osob v různém pracovním zařazení, různého věku a s odlišnými profesními zkušenostmi.

Horizontální téma „udržitelný rozvoj“ se podařilo naplnit v obsazích výuky, kde jsme téma představili jako jeden z klíčových motivů pro budování učících se organizací, včetně příkladů z praxe učících se organizací. Pro tisk veškerých materiálů souvisejících s projektem byl použit recyklovaný papír, realizační tým byl proškolen v problematice možných úspor a při své činnosti usiloval o přihlídnutí k tomuto tématu.

Horizontální téma „informační společnost“ bylo naplňováno seznámením účastníků s možnostmi učení se na Internetu a představením možností využití intranetu pro výměnu informací a postupů uvnitř firem. V praxi se účastníci seznámili s konceptem „informačních kiosků“, využitelných v průmyslových podnicích. Po celou dobu projektu byl mezi účastníky veden dialog na internetové diskusi Google – tato diskuse zůstává aktivní i po ukončení projektu a bude i nadále platformou pro výměnu názorů mezi účastníky. Jedním z témat výuky bylo učení se na internetu a pomocí počítačů (e-learning).

Horizontální téma „místní iniciativy“ se odrazilo již v přístupu k plánování realizace projektu, vytvářeném ve spolupráci s místním partnerem p. Martinem Valdhansem. Přesná podoba projektu byla konzultována také se zástupci cílové skupiny projektu. Potvrdilo se nám, že je správné sestavit skupinu z účastníků z různých míst kraje, a tím vytvořit komunitu osob, které by se jinak pravděpodobně nesetkaly, a které jsou nyní spojeny znalostí a zájmem o specifickou oblast managementu a poradenských a lektorských dovedností. Na závěr projektu jsme tento aspekt posílili uspořádáním Kulatého stolu, kde se přítomní účastníci představili zájemcům z podniků regionu.

## **5] Udržitelnost projektu**

Udržitelnost projektu je zajištěna tím, že účastníci projektu již začali získané znalosti a dovednosti používat při práci s lidmi, a budou je touto cestou nadále šířit (multiplikovat) v rámci jimi prováděné lektorské, poradenské a manažerské činnosti. Bezprostředně uplatnitelné je lepší porozumění významu otevřené komunikace ve firmách, které se přímo odráží v činnosti lektorů a poradců. Velmi perspektivní je využití metody koučování absolventy tohoto programu.

V činnosti zůstává diskusní fórum účastníků projektu, které představuje platformu pro výměnu názorů a poznatků mezi nimi. Navázané kontakty a institucionální vazby budou zachovány a dále rozvíjeny. Aktivní v období po skončení projektu bude také internetová stránka projektu.

Můžeme konstatovat, že zvolená metodika výuky se osvědčila, a není nutné ji do budoucni výrazněji měnit. Jedinou výjimkou je výběr předčasného okamžiku pro individualizaci účasti, tedy pro přizpůsobení učebních obsahů na míru každému jednotlivci. Umožnili jsme ji na

samotném začátku výuky, avšak později se ukázalo, že účastníci na to ještě nebyli dostatečně připraveni. Jako vhodnější se proto jeví věnovat nejprve dvě setkání výuce, a až poté přistoupit k individualizaci.

Jako nejvýraznější překážka další realizace podobných projektů se jeví velký časový rozsah výuky, který je sice potřebný a opodstatněný, avšak pro některé zájemce představuje enormní zátěž. Proto při další případné komerční realizaci nadstavbových kurzů by bylo vhodnější je segmentovat do podoby dvoudenních samostatných modulů.

## **6] Doporučení k realizaci projektů s podporou ESF**

Úspěšnou realizaci vzdělávacích projektů tohoto typu může podle našich zkušeností ohrozit několik kritických „bodů,“ jejichž nezvládnutí komplikuje naplnění plánovaných ukazatelů a výsledků. V první řadě je nutné klást velký důraz na marketing projektu již v době před zahájením jeho realizace, zejména na bezpečné ověření zájmu o projekt a dostatek prostředků na publicitu projektu během realizace. To umožní realizátorům projektů získat dostatečný počet účastníků. Lze konstatovat, že zájem o projekty a služby tohoto typu, přestože jsou nabízeny zdarma, není velký. Souvisí to také s relativní novostí nabízených témat, které pak mohou působit odtažitě či „nezajímavě,“ přestože se přímo dotýkají činnosti poradců i lektorů. Při přípravě projektových žádostí doporučujeme vždy spolupracovat s lidmi se znalostí obvyklých cen služeb v regionu (např. za inzerci, pronájem výukových prostor apod.); součástí projektových týmů by měl být od počátku také účetní se zkušeností s projekty, financovanými touto cestou.

V době realizace projektu je vhodné se připravit na zátěž, spojenou s častým podáváním monitorovacích zpráv, i na kolísání stavu projektového účtu. Pečlivou pozornost je nutné věnovat personálnímu výběru osob pro práci na projektech – získání kvalifikovaného a motivovaného personálu je i v tomto případě podmínkou úspěchu.

Je nutné se připravit také na to, že část účastníků kurzů je z různých důvodů nebude připravena dokončit, přestože jim realizátor poskytne veškerou možnou podporu. V případě našeho projektu byla hlavní překážkou personální situace malých firem, ve kterých je pro pracovníky v manažerských funkcích obtížné až nemožné uvolnit se pro účast ve školení.

Jako nejvýraznější a naprosto zásadní komplikace však působí administrativa, spojená s tímto typem projektů. Bezděky se nabízí úvahy o porovnání s „tvrdými“ projekty, na které jsou v tomto státě vydávány miliardy korun. U vzdělávacích projektů OP RLZ je nutné se připravit na značnou administrativní zátěž. Naše zkušenost ukazuje, že i nesrovnalosti v řádu desítek halířů či korun ve vyúčtování např. dvouměsíčního období realizace projektu se mohou stát předmětem složitého ověřování a kontrol. Souhlasíme s tím, že kontrola a dohled jsou u těchto projektů nutné, avšak měl by být stanoven určitý práh tolerance, za kterým již odchylky nebudou napravovány, neboť to ve vícenákladech vede k opačným efektům, než jaké jsou původně zamýšleny.

Existuje riziko, že tento přístup u projektů jako celku (na úrovni celé ČR) povede k nežádoucímu vychýlení poměru mezi prostředky vynakládanými na odbornou práci s příjemci pomoci (účastníky kurzů, klienty sociálních služeb apod.) a prostředky vynakládanými na administrativní správu projektů, a to v neprospěch konečných příjemců poskytované pomoci. Pro některé firmy se může stát tato zátěž jazýčkem na vahách, zda o tento typ podpory a projektů v budoucnosti usilovat, nebo se jich raději vzdát.



## 7] Poděkování

Za významnou podporu při realizaci projektu a velký podíl na jeho úspěchu patří poděkování partnerovi projektu panu Martinu Valdhansovi. Za vstřícný přístup při řešení veškerých otázek souvisejících s projektem děkujeme pracovníkům oddělení grantových schémat KÚ Karlovarského kraje, jmenovitě paní Ing. Šárce Ištvanové.

## 8] Realizační tým projektu

### Jaseka spol. s r.o.

Ing. Jarmila Fryntová

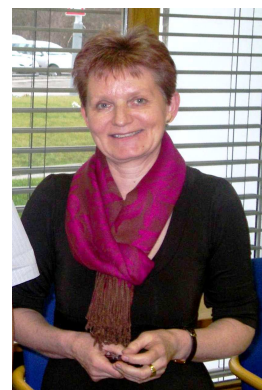
Jinonická 80, 158 00 Praha 5

[info@jaseka.cz](mailto:info@jaseka.cz), tel. 777333777, fax. 257290408



**Mgr. Jaroslav Seifert** vystudoval FF UK Praha, obor andragogika. Dlouhodobě působil v leteckém průmyslu, později pak ve vedení strojírenského podniku a velké obchodní organizace. Po celou kariéru se věnuje problematice personálního řízení a vzdělávání. Od roku 1992 je partnerem společnosti Jaseka, kde se zabývá týmovou spoluprací v organizacích, řízením změn, koučováním a zvyšováním produktivity. Vedl stovky programů a workshopů v předních českých společnostech, publikuje (např. v časopisech Moderní řízení či Personál), přednáší na konferencích, je žádaným moderátorem změnových workshopů. Jeho nejsilnější stránkou je schopnost rozpoznat rodící se trendy a briskně je transformovat do podoby potřebných změn v činnosti firem. Z tohoto důvodu v našem projektu plnil funkci **odborného garanta**.

**Ing. Jarmila Fryntová** vystudovala Vysokou školu ekonomickou v Praze. Dlouhodobě působila v ústavu pro racionalizaci a automatizaci, později se zabývala prodejem výpočetní techniky v jedné z největších obchodních firem v ČR. Od roku 1993 je ředitelkou a koučem ve společnosti Jaseka. Její silnou stránkou je schopnost vyjednávat s lidmi, a proto v našem projektu plnila funkci **koordinátora**.



**Mgr. Matěj Seifert** vystudoval FF UK, obor andragogika, v současnosti se věnuje studiu psychologie. Působil v neziskovém sektoru, dlouhodobě spolupracuje na projektech společnosti Jaseka. Profesně se zabývá psychologickými souvislostmi učení u dospělých a problematikou učících se organizací. Jeho silnou stránkou je schopnost naslouchat a facilitovat při výuce dialog skupiny, a proto v našem projektu plnil roli **lektora-kouče**.

**Partner projektu:**

**Martin Valdhan** – technicko organizační servis  
[www.safetystandards.cz](http://www.safetystandards.cz)  
valdhans@safetystandards.cz

Pan **Martin Valdhan** má vynikající znalost firem v Karlovarském kraji, mnoha z nich poskytuje své poradenské služby v oblasti zřizování systémů bezpečnosti práce. Významně nám pomohl s propagací projektu. Poskytoval cenné reflexe dění ve skupině účastníků a konzultace k otázkám, které se objevovaly v průběhu realizace projektu.

**Dalšími pracovníky týmu Jaseky a externími spolupracovníky byli:**

Administrativní práce:

**Alice Schierová, Mgr. Barbora Albertová, Bc. Andrea Voříšková, Jakub Seifert**

Jazyková korektura:

**Mgr. Nad'a Štulcová**

Účetní služby:

**Ing. Hana Helmichová**

Informatika:

**Bc. Jarmila Fryntová**

Externí lektori:

**Ing. Viktor Mechl, Ing. Martin Hájek**