

# Vyhodnocení přínosů vzdělávacích programů podpořených z Evropských strukturálních fondů

Hana Kostková

---

Bakalářská práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana KOSTKOVÁ**  
Osobní číslo: **M080786**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**

Téma práce: **Vyhodnocení přínosů vzdělávacích programů  
podpořených z Evropských strukturálních fondů**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- **Prostudujte literaturu k tématu.**

### II. Praktická část

- **Definujte postupy při čerpání dotací.**
- **Vyhodnoťte efektivitu realizovaných kurzů.**
- **Doporučte návrhy na zlepšení pro možné budoucí projekty.**

## Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] HRDÝ, Milan. Hodnocení ekonomické efektivity investičních projektů EU. 1. vyd. Praha : ASPI, 2006. 203 s. ISBN 80-7357-137-4.

[2] MAREK, Dan, KANTOR, Tomáš. Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Brno : Společnost pro odbornou literaturu – Barrister & Principal, 2009. 204 s. ISBN 978-80-87029-56-5.

[3] RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 3. rozš. vyd. Praha : Grada, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

[4] VRÁNOVÁ, Šárka. Finanční analýza. 1. vyd. Zlín : Obchodní akademie T. Bati a Vyšší odborná škola ekonomická Zlín, 2008. 57 s. ISBN CZ.04.1.03./3.3.13.2/0024.

[5] Vzdělávání dospělých a profesní vzdělávání: v členských státech Evropské unie. Praha : Akademie J. A. Komenského, 1994. 79 s. ISBN 80-7048-074-2.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Martin Mušínský, Ph.D.**  
EXT.

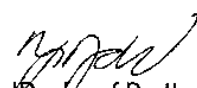
Datum zadání bakalářské práce:

**25. února 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**29. dubna 2011**

Ve Zlíně dne 25. března 2011

  
PaedDr. Josef Rydlo  
zast. děkanka



  
Ing. Eva Heczková, Ph.D.  
zast. ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;

bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:

- bez omezení;
- pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;

na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 32;

podle § 603 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

1 zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2 zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3 zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

podle § 604 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);

pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a; odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně .....

.....

---

4 zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon)

ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výtěžku jím dosaženého

v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Základem mé bakalářské práce je analýza a srovnání přijatých dotací z Evropských strukturálních fondů. Tyto dotace byly využity pro cílené vzdělávání zaměstnanců společnosti Barum Continental, spol. s r. o. a to pro rozvoj nejen odborných znalostí, ale i praktických zkušeností. Nedílnou součástí této práce je představení společnosti Barum Continental, spol. s r. o., analýza postupů při žádosti o finanční podporu a návrh žádosti o dotaci z Evropských strukturálních fondů.

Klíčová slova: kalkulace, odborné kurzy, náklady, projekt, příspěvek, rozpočet, školení, vzdělávání, zaměstnanci, zaměstnavatel, znalosti, žádost.

## **ABSTRACT**

The basis of my thesis is the analysis and comparison of admitted dotation from the European Structural Funds. These grants were used for targeted training of Barum Continental employees is to develop not only expertise, but also practical experience. Important part of this work is the introduction of Barum Continental, Ltd., an analysis of procedures for applications of funding and proposal requests for grants from the European Structural Funds.

Keywords: calculations, training courses, costs, project, allowance, budget, training, education, employees, employer knowledge, the application.

## Poděkování

Poděkování patří vedoucímu mé práce Ing. Martinu Mušínskému, Ph.D. a samozřejmě i všem ostatním pracovníkům odboru rozvoje a vzdělávání společnosti Barum Continental, spol. s r. o., za vřelé přijetí, přátelský přístup a hlavně za cenné zkušenosti nabyté při pobytu na odborné praxi.

Dále děkuji mé konzultantce Ing. Haně Šedové, Ph.D. za vstřícnost a velmi cenné rady při realizaci této Bakalářské práce.

A v neposlední řadě také děkuji své rodině za podporu po celou dobu studia.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 STRUKTURÁLNÍ FONDY EVROPSKÉ UNIE</b> .....	<b>11</b>
1.1 STRUKTURÁLNÍ FONDY OD REFORMY V ROCE 1988 DO SOUČASNOSTI.....	11
1.1.1 Strukturální fondy v programovém období 2000-2006.....	13
1.1.2 Strukturální fondy v programovém období 2007-2013.....	13
1.2 EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND .....	14
1.2.1 Cíle Evropského sociálního fondu .....	14
1.2.2 Základní programy .....	14
1.3 OPERAČNÍ PROGRAMY V LETECH 2007-2013.....	15
1.3.1 Operační program lidské zdroje a zaměstnanost.....	15
1.3.2 Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost.....	16
1.3.3 Operační program Praha – Adaptabilita.....	17
<b>2 PŘÍPRAVA PROJEKTU</b> .....	<b>19</b>
2.1 TYPY PROJEKTŮ.....	19
2.1.1 Investiční projekty.....	19
2.1.2 Neinvestiční projekty .....	19
2.2 ZÁSADY PŘÍPRAVY PROJEKTŮ.....	19
2.2.1 Projektový cyklus .....	19
2.2.2 SWOT analýza .....	20
2.2.3 Logický rámcový přístup.....	21
2.2.4 Matice logických vazeb.....	21
<b>3 FINANČNÍ ANALÝZA PROJEKTU</b> .....	<b>23</b>
3.1 FINANČNÍ TOKY, TYPY NÁKLADŮ, ZÁKLADNÍ KALKULACE .....	23
3.1.1 Typy nákladů.....	23
3.2 KALKULACE BODU ZVRATU .....	24
3.3 PLÁN PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ – CASH-FLOW .....	25
3.4 VÝPOČET KRITERIÁLNÍCH UKAZATELŮ.....	25
3.4.1 Časová hodnota peněz.....	25
3.4.2 Kriteriační ukazatele .....	25
<b>4 ADMINISTRACE PROJEKTU</b> .....	<b>27</b>
4.1 VÝZVA K PODÁNÍ ŽÁDOSTI .....	27
4.2 ŽÁDOST O FINANČNÍ PODPORU.....	27
4.3 PROCES HODNOCENÍ ŽÁDOSTÍ A UZAVÍRÁNÍ SMLUV .....	28
4.4 REALIZACE PROJEKTOVÝCH AKTIVIT A ZPĚTNÁ VAZBA .....	28
4.4.1 Projektové aktivity .....	28
4.4.2 Zpětná vazba.....	29
4.5 MONITORING A SPOLUPRÁCE S ŘÍDÍCÍMI ORGÁNY .....	29
4.6 VYHODNOCENÍ PROJEKTU.....	30
4.7 POKRAČOVÁNÍ AKTIVIT PO UKONČENÍ PROJEKTU .....	30
<b>II ANALYTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>32</b>



<b>5</b>	<b>BARUM CONTINENTAL SPOL. S R. O. ....</b>	<b>33</b>
5.1	HISTORIE BARUM .....	33
5.2	HISTORIE CONTINENTAL .....	34
5.3	BARUM CONTINENTAL V SOUČASNOSTI.....	35
5.3.1	Vize společnosti Barum Continental spol. s r.o. ....	36
5.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	37
5.4.1	Organizační struktura společnosti .....	37
5.4.2	Organizační struktura personální divize.....	37
5.4.2.1	Odbor rozvoje a vzdělávání.....	37
<b>6</b>	<b>ČERPÁNÍ Z EVROPSKÝCH STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ .....</b>	<b>39</b>
6.1	PROJEKT „VZDĚLÁVEJTE SE!“ .....	39
6.2	POSTUPY ČERPÁNÍ DOTACÍ Z EVROPSKÝCH STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ .....	39
6.3	SROVNÁNÍ ČERPANÝCH DOTACÍ Z EVROPSKÝCH STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ MINULÝCH LET .....	40
6.4	ČERPÁNÍ Z EVROPSKÝCH STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ V RÁMCI PROJEKTU „VZDĚLÁVEJTE SE!“ V ROCE 2010.....	42
6.4.1	Seznam uskutečněných vzdělávacích aktivit .....	42
6.4.2	Přehled nákladů a počtu proškolených zaměstnanců .....	43
6.4.2.1	Celkové náklady podle typu školení .....	44
6.4.2.2	Celkový počet účastníků podle typu kurzu .....	46
6.5	POROVNÁNÍ JEDNOTLIVÝCH NÁKLADŮ EXTERNÍCH AGENTUR .....	47
<b>7</b>	<b>NÁVRH PROJEKTU.....</b>	<b>49</b>
7.1	OBSAH PROJEKTU .....	49
7.2	NÁKLADY PROJEKTU .....	51
7.3	POPIS PROJEKTU .....	52
7.4	KLÍČOVÉ AKTIVITY .....	53
7.5	HARMONOGRAM REALIZACE .....	54
7.6	ROZPOČET PROJEKTU.....	55
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>57</b>
	<b>RESUMÉ .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>65</b>

## ÚVOD

V souvislosti s hospodářskou krizí minulých let měla společnost Barum Continental spol. s r.o. velký pokles výroby, což se samozřejmě podepsalo i na objemu tržeb a celkovém finančním stavu společnosti. Díky dotacím ze strukturálních fondů Evropské unie mohla firma své zaměstnance v době nucené nepřítomnosti v podniku vzdělávat jak odborně, tak i teoreticky a nemusela přistoupit k tak razantním opatřením jako je zkrácená pracovní doba, nebo dokonce propouštění.

Hlavním cílem realizovaných vzdělávacích programů bylo zvýšení kvalifikační úrovně zaměstnanců, rozvoj profesních dovedností a tím pádem i zlepšení postavení společnosti na trhu.

Základem teoretické části této práce jsou Evropské strukturální fondy, které si nejdříve obecně vysvětlíme. Dále je zde popsána jak samotná příprava projektu, finanční analýza tak i administrace projektu.

Praktická část obsahuje popis historie a současnosti společnosti Barum Continental spol. s r. o., srovnání dotací z fondů Evropské unie v jednotlivých letech, dále pak analýzu uskutečněných vzdělávacích akcí za rok 2010 v rámci projektu hrazeného z Evropských strukturálních fondů „Vzdělávejte se!“ a výpočet finanční úspory firmy Barum Continental při realizaci tohoto projektu.

Nedílnou součástí mé Bakalářské práce je i návrh žádosti projektu, včetně popisu projektu, klíčových aktivit, harmonogramu projektu, atd.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 STRUKTURÁLNÍ FONDY EVROPSKÉ UNIE

Historie strukturálních fondů, dříve nazývaných jako fondy solidarity začala v roce 1957, kdy měly pouze jednoho zástupce a to Evropský sociální fond (ESF), který funguje dodnes. V roce 1962 se k němu připojila Orientační sekce Evropského zemědělského orientačního a záručního fondu, která byla v roce 2007 nahrazena Evropským zemědělským fondem pro rozvoj venkova (EAFRD). V roce 1975 byl založen Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF) a roku 1993 také Finanční nástroj na podporu rybolovu, který byl v roce 2007 nahrazen a to Evropským rybářským fondem (EFF).

Strukturální fondy byly založeny Společenstvím na základě politiky soudržnosti. [1]

Mezi hlavní cíle patřilo snižování rozdílů v ekonomické i sociální oblasti nejen mezi státy, ale i mezi různými regiony. K dosažení těchto cílů musely směřovat nejen hospodářské politiky členských států, ale i Společenství. [2]

V počátcích své existence se tyto cíle potýkaly s neefektivním nasazováním. Evropský sociální fond uhrazoval členským státům náklady vznikající při tvorbě opatření, která byla plně v jejich kompetenci. Efektivnost Evropského fondu pro regionální rozvoj byla velmi malá a role Orientační sekce Evropského zemědělského orientačního a záručního fondu byla jen okrajová. [1]

### 1.1 Strukturální fondy od reformy v roce 1988 do současnosti

První reforma strukturálních fondů vstoupila v platnost po předchozích jednáních 1. 1. 1989. Hlavní změna spočívala v přiznání podpory pouze v souladu se záměry Společenství, které byly obsaženy v pěti prioritních cílech.

Finanční dotace měly tyto formy:

- Finanční podpora ze strukturálních fondů Evropské unie v podobě spolufinancování operačních programů, národních podpůrných programů, způsobilých projektů, apod.
- Finanční podpora z Evropské investiční banky a použití dalších nástrojů financování podle jejich platných určení. Například půjčky, úvěry, dotace úroků, záruky, apod.

Toto využívání finančních prostředků se opět ukázalo jako neefektivní a kontrola vynakládaných zdrojů byla nedostatečná. [2]

Reforma roku 1988 se zabývala i touto oblastí:

Aktivita Společenství a členských států byly sledovány i při fázi hodnocení naplňování závazků, čemuž předcházelo hodnocení z hlediska očekávaných efektů a přínosů (ex ante) a hodnocení finálních efektů a dopadů (ex post). Nakonec byla zhodnocena věcná stránka strukturálních intervencí a oblasti finančního hospodaření.

Zásadní změnou při reformě bylo rozdělení strukturálních fondů mezi jednotlivé prioritní cíle k podpoře souvislostí mezi prioritami Společenství a dotacemi.

Hlavní kritéria pro přidělování podpory:

- řešení regionálních a sociálních problémů,
- finanční možnosti státu,
- zvláštní zájmy Společenství či regionu,
- počty plánovaných akcí.

Pro odstranění duplicity bylo každé opatření podpořeno za určitou dobu pouze z jednoho fondu.

Tato pravidla platila do roku 1999, poté vznikla nová ustanovení, která na předchozí navazovala, doplňovala je, nebo úplně změnila. Činnost fondů byla pro zjednodušení upravena, a to nahrazením jedinou legislativní normou, která zaváděla nutnost reagovat na specifický charakter nově získaných regionů, nutnost snížit počet prioritních cílů pro vzrůst transparentnosti, odstranění duplicity, apod. [1]

Dále byly strukturální fondy zaměřeny na snižování rozdílů v úrovni rozvoje různých zemí resp. regionů a byly nástrojem uplatnění evropské strukturální politiky, která se snažila podporovat:

- harmonický, vyvážený a udržitelný rozvoj hospodářských činností,
- vysokou úroveň zaměstnanosti,
- rovnost mezi muži a ženami,
- vysokou úroveň ochrany a zlepšování životního prostředí. [3]

Vyšší zaměstnanost:

v rámci Evropské unie panuje všeobecná shoda na potřebě snížit míru nezaměstnanosti. Pro všechny členské země je proto důležitá snaha o zajištění více a lepších pracovních míst, v souladu s principy Evropské strategie zaměstnanosti. [4]

Rovné příležitosti pro muže i ženy:

jestliže zaměstnavatel v EU zaměstnává muže a ženu, kteří pro něj vykonávají stejnou práci, musí jim zaplatit stejnou mzdu. Rozdíly ve mzdě mohou nastat jedině z důvodu objektivních faktorů spojených s úrovní kvalifikace nebo proto, že má jeden ze zaměstnanců větší praxi. [5]

### **1.1.1 Strukturální fondy v programovém období 2000-2006**

Pro období 2000-2006 počítaly finanční perspektivy s 213 010 miliony euro, přičemž se v této fázi také předpokládalo rozšíření z 15 na 21 členů a počítalo se s ročními dotacemi určenými pro přípravnou fázi těm zemím, které se připravovaly na připojení k Unii.

Přidělování financí v rámci jednotlivých cílů bylo určeno na základě následujících kritérií:

- oprávněná populace,
- regionální a národní prosperita,
- relativní vážnost strukturálních problémů, zvláště úroveň nezaměstnanosti. [6]

### **1.1.2 Strukturální fondy v programovém období 2007-2013**

Strukturální fondy může podnikatelská sféra využít pro podporu:

- přímých investic do vytváření nových pracovních příležitostí,
- služeb pro malé podniky,
- hospodářské infrastruktury,
- výzkum, vývoj a technologické inovace,
- modernizace zařízení a certifikátů kvality pro místní řemeslné výrobky,
- modernizace zpracování a prodej zemědělských a rybích produktů,
- diverzifikace ekonomických aktivit ve venkovských oblastech s využitím venkovské a sportovní turistiky, atd. [3]

Přidělování financí je určené pro následující cíle:

- Konvergence,
- Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost,
- Evropská územní spolupráce. [7]

## 1.2 Evropský sociální fond

Hlavním posláním Evropského sociálního fondu je rozvoj zaměstnanosti, snížení nezaměstnanosti, podpora sociálního začleňování lidí a rovných příležitostí zaměřených na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů.

Na programovací období 2007-2013 je z evropských fondů pro Českou republiku vyčleněno 3,8 mld. EUR. [8]

### 1.2.1 Cíle Evropského sociálního fondu

- pomoc nezaměstnaným lidem při vstupu na trh práce,
- rovné příležitosti pro všechny při přístupu na trh práce,
- sociální začleňování pomoc lidem ze znevýhodněných sociálních skupin při vstupu na trh práce,
- podpora celoživotního vzdělávání,
- rozvoj kvalifikované a přizpůsobivé pracovní síly,
- zavedení moderních způsobů organizace práce a podnikání,
- zlepšení přístupu a účasti žen na trhu práce,
- boj s diskriminací a nerovnostmi souvisejícími s trhem práce. [8]

### 1.2.2 Základní programy

V rámci **programového období 2004-2006** se realizovaly celkem tři operační programy Evropského sociálního fondu:

*Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ)* z Cíle 1 byl realizován ve všech regionech ČR kromě Prahy, protože Cíl 1 směřuje k podpoře růstu regionů s hrubým domácím produktem na obyvatele pod 75 % průměru EU.

*Jednotný programový dokument pro Cíl 3* byl realizován v regionech nespádajících pod Cíl 1, v České republice se proto týkal jen Prahy.

*Iniciativa Společenství EQUAL*: iniciativy Společenství byly řízeny přímo Evropskou komisí a byly zaměřeny na spolupráci subjektů napříč Evropskou unií. [8]

V **období let 2007-2013** Česká republika využívá prostředky Evropského sociálního fondu prostřednictvím tří operačních programů:

- Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ),
- Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK),
- Operační program Praha – Adaptabilita (OPPA). [8]

### **1.3 Operační programy v letech 2007-2013**

#### **1.3.1 Operační program lidské zdroje a zaměstnanost**

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) slouží ke snižování nezaměstnanosti, začlenění sociálně vyloučených obyvatel a zvýšení kvality veřejné správy. Tyto aktivity jsou prováděny prostřednictvím aktivní politiky trhu práce a profesního vzdělávání.

OP Lidské zdroje a zaměstnanost se řadí mezi víceúčelové tematické operační programy. Má jeden globální cíl, který je rozveden ve specifických cílech naplňovaných prostřednictvím prioritních os.

Operační program LZZ je financován z prostředků cíle Konvergence a prostředků pro cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost. [9]

#### **Cíle Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost:**

- Globální cíl:
  - zvýšení zaměstnanosti a zaměstnatelnosti lidí v ČR na úroveň průměru patnácti nejlepších zemí EU.
- Specifické cíle:
  - zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů,
  - zlepšení přístupu k zaměstnání a prevence nezaměstnanosti,



- posílení integrace osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených,
- posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb,
- zintenzivnění mezinárodní spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti. [10]

#### **Prioritní osy Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost:**

- adaptabilita: předcházení nezaměstnanosti podporou firem k investování do lidských zdrojů. Jedná se o rozvoj odborných znalostí, kvalifikace a kompetence zaměstnanců i zaměstnavatelů, včetně rozšiřování možností pro uplatnění pružnějších forem zaměstnávání,
- aktivní politiky trhu práce,
- sociální integrace a rovné příležitosti,
- veřejná správa a veřejné služby,
- mezinárodní spolupráce,
- technická pomoc. [10]

#### **Oblasti podpory Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost:**

- zvýšení adaptability zaměstnanců restrukturalizovaných podniků,
- posílení aktivních politik zaměstnanosti,
- integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce.

Z Evropských fondů je pro tyto účely vyčleněno 1,84 miliard Eur tj. zhruba 6,80% celkových prostředků určených pro Českou republiku. [10]

#### **1.3.2 Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost**

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost je zaměřen na oblast rozvoje lidských zdrojů prostřednictvím různých forem vzdělávání s důrazem na celoživotní učení a vytváření vhodného prostředí pro výzkum, vývoj a inovace.

Tento operační program je financován z prostředků cíle Konvergence. [11]

**Cíle Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost:**

- Globální cíl:
  - rozvoj vzdělanostní společnosti za účelem posílení konkurenceschopnosti ČR.
- Specifické cíle:
  - rozvoj a zkvalitňování počátečního vzdělávání,
  - inovace v oblasti terciárního vzdělávání,
  - posílení adaptability a flexibility lidských zdrojů,
  - vytvoření moderního, kvalitního a efektivního systému celoživotního učení. [12]

**Prioritní osy Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost:**

- počáteční vzdělávání,
- terciární vzdělávání, výzkum a vývoj,
- další profesní vzdělávání,
- systémový rámec celoživotního učení,
- technická pomoc. [13]

**Oblasti podpory Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost:**

- zvyšování kvality ve vzdělávání,
- rovné příležitosti dětí a žáků včetně dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami,
- další vzdělávání pracovníků škol a školských zařízení,
- zlepšení podmínek pro vzdělávání na základních školách, atd.

Z fondů EU je vyčleněno 1 828,7 milionů Eur, tj. zhruba 7% z prostředků určených pro Českou republiku. [13]

**1.3.3 Operační program Praha – Adaptabilita**

Operační program Praha - Adaptabilita (OPPA) je zaměřen na vzdělávání a boj proti sociálnímu vyloučení, pro vyšší konkurenceschopnost Prahy.

Tento OP platí jen na území hlavního města Prahy a jeho financování je uskutečněno z prostředků v cíli Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost.

Z fondů Evropské Unie je na Operační program Praha – Adaptabilita vyčleněno 108,39 milionů Eur, tj. zhruba 0,41% celkových prostředků určených pro Českou republiku. [14]

## **2 PŘÍPRAVA PROJEKTU**

Projektem nazýváme soustavu činností s pevně daným začátkem a koncem, provedených buď jednou osobou, nebo více lidmi za účelem uskutečnění daných cílů, za určitý čas a určitých nákladů.

Podstatou projektu je vytváření jedinečných produktů a služeb, které jsou momentálně žádané ze strany cílových skupin a maximální využití investovaných prostředků do projektu.

Projekt musí být v pořádku z pohledu formálních náležitostí, podmínek programu, cílů odpovídajícího operačního programu, musí být udržitelný po určitou dobu, mít definované konečné příjemce, cílovou skupinu, rozpočet, systém pro kontrolu a zpětnou vazbu. [7]

### **2.1 Typy projektů**

#### **2.1.1 Investiční projekty**

Projekty investiční, neboli tvrdé mají za úkol nejen fyzickou stavbu, ale také realizaci dalších, veřejnosti prospěšných aktivit a služeb. U investičních projektů se požadované efekty dostaví po ukončení projektu. [7]

#### **2.1.2 Neinvestiční projekty**

Neinvestiční, neboli měkké projekty se zaměřují například na realizaci aktivit v oblasti vzdělávání nebo poskytování sociálních služeb. Oproti investičním projektům se u těchto typů projektů výsledky dostaví již během realizace. [7]

### **2.2 Zásady přípravy projektů**

Základem žádosti o podporu ze strukturálních fondů Evropské unie je ujasnění jaký projekt budeme chtít uskutečnit, kde bude daný projekt realizován, jak bude financován a také musíme zajistit partnery pro budoucí spolupráci na projektu. [7]

#### **2.2.1 Projektový cyklus**

Je definice jednotlivých aktivit uskutečněných v rámci přípravy a řízení daného projektu.

**Projektový cyklus má tyto fáze:**

*Identifikování a formulace záměru:* návrh záměru projektu, který je realizovatelný prostřednictvím určitého operačního programu. Tyto informace jsou základem pro plán projektu ve druhé fázi.

*Příprava projektu a jeho formulace:* potvrzení významu a realizovatelnosti projektu v souladu se záměrem. Prověření dostupnosti prostředků potřebných k realizaci projektu, popřípadě rozdělení projektu na dílčí navzájem související části.

*Posouzení a schválení:* přehodnocení a posouzení informací z předcházejících fází projektového cyklu řídicím orgánem, který má za úkol žádost přijmout, zhodnotit a analyzovat informace z formálního a věcného hlediska pro úspěšné fungování projektu.

*Vyjednávání a financování:* tato fáze zahrnuje jednání ohledně rozpočtu projektu a následné podepsání smlouvy předkladatelem a schvalovatelem.

*Implementace a monitoring:* monitorování skutečné realizace projektu, která musí být v souladu s původním plánem a v případě problémů je potřeba zvolit vhodné opravné prostředky pro zajištění úspěšného výsledku.

*Hodnocení:* v závěrečné fázi projektového cyklu je zhodnocena efektivnost a naplnění vytyčených cílů. [7]

**2.2.2 SWOT analýza**

SWOT analýza představuje jednoduché, efektivní a účinné zhodnocení získaných informací ve fázi přípravy projektu. Faktory ovlivňující úspěšnost nebo neúspěšnost projektu se dělí na vnitřní (silné stránky, slabé stránky) a vnější (příležitosti, hrozby). Na základě SWOT analýzy se dále volí vhodná strategie pro realizaci projektu.

**Vnitřní faktory** jsou všechny, které se vyskytují ve chvíli, kdy začíná příprava projektu. Tyto faktory mají svůj pozitivní (silné stránky) i negativní (slabé stránky) aspekt.

*Silné stránky (Strengths)* jsou všechny pozitivní aspekty, které nám přinášejí určitou výhodu jak z lidského, přírodního, tak i z technického hlediska.

*Slabé stránky (Weaknesses)* naopak představují nevýhody, zde zachycujeme například to, čeho bychom se měli vyvarovat, nebo co je potřeba zlepšit atd.

**Vnější faktory** vyplývají z vnitřních faktorů. Při přípravě projektů musíme vzít v úvahu příležitosti a rizika budoucích projektů. Tyto faktory mají také svůj pozitivní (příležitosti) i negativní (hrozby) aspekt.

*Příležitosti (Opportunities)* zahrnují faktory, které nám pomohou k rozvoji silných stránek a překonání negativních aspektů slabých stránek.

*Hrozby (Threats)* jsou faktory, které omezují naše příležitosti k růstu či zabraňují změnám. Existuje mnoho druhů překážek, například nedostatek finančních zdrojů, atd. [7]

### 2.2.3 Logický rámcový přístup

Logický rámcový přístup vytváří stručný a logický popis projektových aktivit pomocí definování a tvorby strukturované sady cílů projektu. Podklady pro tvorbu matice logických vazeb jsou například analýzy investorů, problémů, nebo strategií.

**Celý proces přípravy projektu může být rozdělen na tyto kroky:**

*Situační analýza:* slouží k popisu problémů, které mají být vyřešeny. Tvoří se pomocí SWOT analýzy (tu jsme si popsali již v předchozí podkapitole), předběžných hodnotících zpráv, strategických dokumentů, nebo studiemi proveditelnosti.

*Analýza zúčastněných subjektů:* cílem této fáze je detailní analýza zúčastněných osob či organizací, které mají vliv na určitý problém a jsou důležitým faktorem úspěchu.

*Analýza problému a cíle:* nastínění možných strategií pro řešení všech dílčích problémů a návrh vyřešení klíčového problému, konečná formulace, popřípadě úprava realistických cílů projektu, aby byly v souladu s cíli prioritní osy a oblasti podpory operačního programu.

*Analýza jednotlivých alternativ:* cílem je na základě předchozí fáze vyhodnocení jednotlivých alternativ a výběr té nejvhodnější pro určitý projektový záměr.

*Plánování jednotlivých aktivit:* v poslední fázi je důležité stanovení jednotlivých aktivit pro realizování dílčích cílů projektu. [7]

### 2.2.4 Matice logických vazeb

Matice logických vazeb, neboli logframe je závěrečnou fází logického rámcového přístupu, která se připravuje po úspěšné realizaci předchozích pěti dílčích analýz. Je to sumarizace výsledků logického rámcového přístupu, jež obsahuje počáteční plány projektu.

Matice logických vazeb obsahuje shrnutí hlavních cílů projektového záměru ve čtyřech sloupcích a čtyřech řádcích uspořádaných podle horizontální a vertikální osy.

**Vertikální osa** obsahuje obecný cíl, specifické cíle, výstupy a aktivity.

*Hlavní cíl* je záměr, kterého chceme dosáhnout celkovým rozvojem oblasti našeho projektu. Hlavní je tedy sledování a hodnocení obecného dopadu našeho projektu.

*Specifické cíle* jsou naplnění plánovaných výstupů pro dosažení očekávaného pozitivního dopadu projektu na cílovou skupinu. Dosažení těchto cílů by mělo pomoci k realizaci hlavního cíle.

*Výstupy* jsou očekávané výsledky plánovaných aktivit projektu, jejichž dosažení by mělo vést k realizaci jak obecného tak i specifických cílů.

*Aktivity* jsou činnosti, které slouží k dosažení stanovených výstupů projektu. V průběhu realizace aktivit jsou spotřebovávány různé zdroje, například lidské zdroje, finance, technické vybavení, čas, atd., které nazýváme vstupy. Realizace aktivit by měla vést k dokončení očekávaných výsledků (výstupů).

*Horizontální osa* obsahuje ověřitelné, měřitelné, objektivní a konkrétní kritéria pro měření kvantitativních a kvalitativních cílů projektu. Horizontální osa by měla dále popsat a naplňovat hlavní cíl, specifické cíle a výstupy vertikální osy. [7]

### 3 FINANČNÍ ANALÝZA PROJEKTU

Finanční řízení je nedílnou součástí finančního plánování a hodnotí projekt z pohledu žadatele. Důležité je nejen znát obecné pravidla, ale i postupy a nástroje potřebné při tvorbě finanční analýzy projektu.

Hlavními faktory při poskytování dotací z Evropských strukturálních fondů je efektivnost, minimalizace nákladů, výběr nejvýhodnější alternativy, nejvyšší návratnost vynaložených prostředků, co nejmenší riziko a maximalizace zisku. Pro zjištění zda můžeme dostat předpokládaných cílů, musíme provést kromě jiných i finanční a ekonomickou analýzu projektu.

Finanční analýza pracuje s reálnými finančními toky. Cílem je zajistit dostatečnou rentabilitu projektu.

Ekonomická analýza oproti finanční analýze posuzuje celospolečenské dopady projektu na okolí. Tato analýza pracuje i s příjmy a výdaji bez přímé finanční povahy. Při přípravě projektu je ekonomická analýza nezbytnou součástí, protože všechny projekty podpořené z Evropských strukturálních fondů musí mít veřejný charakter. [7]

#### 3.1 Finanční toky, typy nákladů, základní kalkulace

Finanční tok, neboli cash-flow nám uvádí, jak se finanční situace podniku změnila za dané období, může nabývat kladných, ale i záporných hodnot. Údaje o finančních tocích jsou nezbytné pro provedení finanční či ekonomické analýzy.

Při přípravě projektu lze sestavit plán finančních toků jako součet plánovaných příjmů a plánovaných výdajů. Oproti tomu ve fázi řízení projektu je možné sestavit plán cash-flow jako rozdíl stavu financí na začátku a na konci určitého období. [7]

##### 3.1.1 Typy nákladů

Při plánování a kontrole nákladů v podniku nám nestačí znát pouze souhrnné náklady, tj. kolik mají činit nebo kolik činily celkové náklady za určité období. Výši nákladů je nutné stanovit a sledovat podrobněji podle různých hledisek. [7]

Náklady jsou informace pro výrobce, zda má setrvat v dané příležitosti nebo zda má odejít do jiné příležitosti.



Pro lepší orientaci v problematice nákladů je užitečné odlišit explicitní a implicitní náklady:

- explicitní: za používání cizích výrobních faktorů,
- implicitní: odrážejí obětované příležitosti. [15]

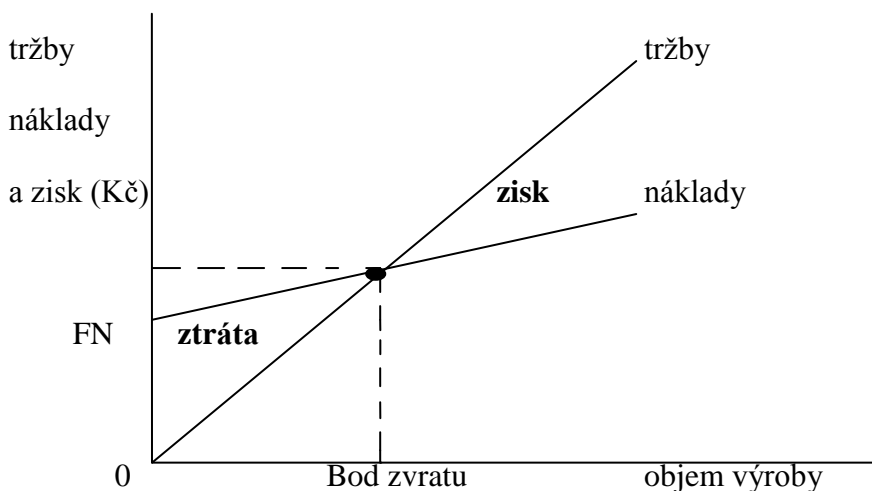
Podle vztahu k objemu výroby:

- variabilní: mění se s objemem výroby,
- fixní: nemění se s objemem výroby. [7]

Pro účely přípravy projektu stačí rozlišit náklady na přímé a nepřímé.

### 3.2 Kalkulace bodu zvratu

Bod zvratu udává takovou situaci, při níž celkové tržby a celkové náklady jsou vyrovnané, to znamená, že nevzniká ani zisk ani ztráta. [16]



Zdroj: [16]

Obrázek 1: Bod zvratu

V případě veřejných projektů podporovaných z Evropských strukturálních fondů se bod zvratu nepočítá a provádí se pouze rozbor jednotlivých nákladů. [7]

### 3.3 Plán příjmů a výdajů – cash-flow

Plán příjmů a výdajů je základním podkladem pro vypočítání finančních ukazatelů každého projektu. Při sestavování finančního plánu a kalkulace v budoucích (reálných) hodnotách jsou většinou výchozí současné (nominální) hodnoty. V případě růstu reálných cen se však budou reálné hodnoty v čase od nominálních hodnot lišit a proto bychom měli plánovat budoucí finanční toky s reálným nárůstem. S reálným růstem nákladů samozřejmě rostou i reálné výnosy. [7]

### 3.4 Výpočet kritériálních ukazatelů

Kritériální ukazatele budeme vyčíslovat z výsledných finančních toků v jednotlivých letech tak, že je budeme mezi sebou sčítat a následně porovnávat se vstupní investicí. Tyto ukazatele slouží ke zjištění finanční i ekonomické efektivity daných projektů. Protože se efektivnost projektu někdy může dostavit v průběhu několika let, budou se také finanční toky sčítat za více let.

Součet hotovostních toků ve všech letech se provede pomocí matematického vzorce aritmetického součtu. [7]

#### 3.4.1 Časová hodnota peněz

Peníze mění svou hodnotu nejen vlivem inflace, ale i vlivem úroků, proto porovnáváme různé alternativy z hlediska finanční výnosnosti. Pro správné finanční vyhodnocení projektu je potřeba převést všechny budoucí hodnoty finančních toků na současnou hodnotu, nebo naopak současnou hodnotu na budoucí, pomocí diskontní sazby, kterou nám pro projekt stanoví poskytovatel dotace. [7]

#### 3.4.2 Kritériální ukazatele

Základem pro výpočet kritériálních ukazatelů je převod finančních toků jednotlivých let na čistou současnou hodnotu pomocí diskontního faktoru, protože finanční toky různých let nemůžeme navzájem sčítat.

#### **Čistá současná hodnota (Net Present Value):**

První kritériální ukazatel ČSH vypočteme tak, že do vzorce pro výpočet současné hodnoty zahrneme i počáteční investici.

Když je výsledek čisté současné hodnoty větší než nula, je projekt přijatelný a naopak když nám vyjde menší než nula, tak je projekt nepřijatelný.

**Vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return):**

Druhý kriteriální ukazatel vypočteme pomocí metod integrálního počtu.

Když je vnitřní výnosové procento větší než daná diskontní sazba, tak je projekt přijatelný.

Obecně platí, že čím je vnitřní výnosové procento vyšší, tím vyšší je i efektivita. [7]

## 4 ADMINISTRACE PROJEKTU

### 4.1 Výzva k podání žádosti

Projektové žádosti se podávají na základě výzev, které jsou uveřejňovány v různých intervalech a vyzývají žadatele k předložení projektových návrhů za účelem jejich posouzení z hlediska příspěví k naplnění cílů příslušného programu. Přičemž vyhlášení probíhá v tisku, na internetových stránkách řídicího orgánu a zprostředkujících subjektů i na jiných webových stránkách. Žádosti mohou být předkládány buď k termínu, který je ve výzvě stanoven, nebo průběžně až do uzavření. Daná výzva k předkládání žádostí specifikuje, která z těchto možností platí.

Výzva k předkládání žádosti obsahuje číslo výzvy, název programu, priority a příslušné oblasti podpory, místo pro předložení projektové žádosti, den, datum a hodinu, odkaz pro zjištění podrobností, výčet typů žadatelů, stanovení maxima a minima podpory pro jeden projekt, informace o způsobilých výdajích, hodnocení a výběru projektů, atd.

Způsoby vyhlásování výzev:

- regionální a celostátní tisk,
- internetové stránky krajů, nebo regionů soudržnosti,
- webové stránky se strukturálními fondy. [7]

### 4.2 Žádost o finanční podporu

Projektová žádost je formulář, který žadatel o finanční podporu vyplní a ve stanoveném termínu předloží zprostředkujícímu subjektu.

Formulář projektové žádosti obsahuje:

- údaje o žadateli,
- informace o projektu,
- specifikaci nákladů projektu,
- informace o financování projektu,
- specifikaci uznatelných nákladů projektu,
- harmonogram realizace projektu,

- soulad projektu s horizontálními prioritami EU.

Žádost musí být vyplněna řádně, úplně, přesně a pravdivě. Dále musí být předložena v českém jazyce, podepsána oprávněnou osobou a doplněna povinnými přílohami. [7]

### **4.3 Proces hodnocení žádostí a uzavírání smluv**

#### **Teoretický přístup k hodnocení:**

Základem je prostudování pokynů pro každý program, čímž zjistíme, jestli je vlastně hodnocení efektivnosti nutné a popřípadě v jaké formě. Hodnocení se může projevit buď jako výpočet některých kritérií, nebo v podobě složitější analýzy.

Hlavní je přesně určit jaká kritéria program vyžaduje a z jakých toků, buď z finančních, nebo ekonomických.

Samozřejmě je důležitá i přijatelnost projektu. Údaje o požadovaných hodnotách jsou někdy dané, jindy je neznáme, ale můžeme použít metodu komparace s odvolání na doporučenou výnosnost u podobných projektů. [17]

Výběr projektu probíhá podle zásady transparentnosti, rovného zacházení a nediskriminace. Projekty jsou vybrány na základě hodnocení návrhu projektu vypracovaného žadatelem o finanční podporu z programu.

Všechny projekty se hodnotí formou bodování na základě předem stanovených otázek, poté jsou seřazeny podle získaných bodů a předloženy hodnotícímu orgánu. [7]

#### **Projekty jsou hodnoceny ve třech etapách:**

- posouzení formálních náležitostí,
- posouzení přijatelnosti,
- věcné hodnocení projektu. [7]

### **4.4 Realizace projektových aktivit a zpětná vazba**

#### **4.4.1 Projektové aktivity**

Jako projektové aktivity označujeme všechny podstatné kroky, které nás dovedou ke splnění vytyčených cílů projektu.

Nejdříve musíme pečlivě naplánovat klíčové aktivity. Jednotlivé aktivity na sebe musí navazovat, být časově zvládnutelné a nesmí být navzájem rozporné. Způsob jejich plánování a realizace musí odpovídat možnostem žadatele a partnerů.

Poté co jsou aktivity stanoveny, musíme věnovat pozornost logickým vazbám mezi nimi.

Každá projektová aktivita má své číslo, název a vymezené období realizace. Jednotlivé klíčové aktivity realizujeme pomocí metod, které jsme popsali a zdůvodnili již v projektové žádosti. [7]

#### **4.4.2 Zpětná vazba**

Zpětná vazba je název pro situaci, kdy výstup nějakého systému ovlivňuje zpětně jeho vstup. Pomáhá nám určit, jak danou činnost vykonáváme a jaký ohlas u cílové skupiny má.

##### **Dělení zpětné vazby:**

- pozitivní – například pochvaly,
- negativní – kritiky, připomínky, aj.,
- ústní,
- písemné.

Zpětná vazba usnadňuje komunikaci a umožňuje blíže poznat potřeby a požadavky druhé strany. [7]

#### **4.5 Monitoring a spolupráce s řídicími orgány**

Monitorování je nedílnou součástí projektového cyklu a řízení projektů spolufinancovaných ze strukturálních fondů. Princip monitorování a vyhodnocování je jedním z pěti hlavních principů regionální politiky EU.

Cílem je průběžné zjišťování pokroku v realizaci projektu a porovnávání získaných informací s původním plánem.

Monitoring kontroluje, zda jsou finanční prostředky efektivně využívány, ověřuje dodržování podmínek grantů, umožňuje včasné identifikovat potenciální rizika a hledá cesty, jak jim předejít. [7]

**Monitoring zahrnuje tyto aktivity:**

- naplňování všech typů monitorovacích ukazatelů prostřednictvím průběžných zpráv konečných příjemců a konečných uživatelů,
- sběr dalších údajů a informací o realizaci projektu,
- kontrola fyzické realizace projektu,
- průběžné sledování pokroku projektů na úrovni zprostředkujících subjektů, konečných příjemců a konečných uživatelů,
- sestavování výročních a závěrečné zprávy. [7]

**4.6 Vyhodnocení projektu**

Hodnocení projektu, je proces, který systematicky zkoumá přínos z realizace programů strukturálních fondů a jejich soulad s cíli stanovenými v operačních programech. Analyzuje účinnost realizačních procesů a vhodnost nastavení jednotlivých programů a opatření. Zároveň připravuje doporučení ke zvýšení jejich efektivnosti.

**Základní principy:**

- věcnost,
- účinnost,
- ekonomická efektivita,
- dopad.

**Druhy:**

- předběžné hodnocení,
- průběžné hodnocení,
- následné hodnocení. [7]

**4.7 Pokračování aktivit po ukončení projektu**

Jako udržitelnost projektu označujeme dobu po skončení spolufinancování ze strukturálních fondů EU, po kterou budou dále využívány výsledky projektu. Realizátor projektu se zavazuje, že výstupy jeho projektu jsou dlouhodobě udržitelné.

Udržitelnost projektu by měla být zohledněna již při psaní projektové žádosti. Nedodržení závazku udržitelnosti je považováno za porušení podmínek pro poskytnutí, což by mohlo vést až k nutnosti vrátit finanční prostředky, popřípadě část z nich. [7]

**Rizika udržitelnosti:**

- nedostatek financí,
- nedostatek schopných lidí,
- nadhodnocení, nebo chybné spočítání výsledků a dopadů projektu,
- personální změny v týmu,
- problémy v jiných aktivitách konečného uživatele, atd.

Důležité je stanovit si konkrétní strategie, jak následkům rizikových situací preventivně čelit a eliminovat je. [7]



## **II ANALYTICKÁ ČÁST**

## 5 BARUM CONTINENTAL SPOL. S R. O.

### 5.1 Historie Barum

Historie společnosti začala v roce 1924 pod názvem Baťa Zlín. Tato firma se nejdříve zabývala pouze obuvnickým průmyslem, po sedmi letech začala s výrobou veloplášťů a o rok později zde byly vyrobeny první pneumatiky pro automobily.

Díky vysoké kvalitě byly pneumatiky velmi žádané a výroba strmě stoupala až do začátku 2. světové války, která přinesla hluboké výrobní změny a značné škody na budovách.

Po válce byla akciová společnost znárodněna, o rok později vznikl název Barum z počátečních písmen předních českých firem na výrobu pneumatik Baťa, Rubena a Mitas a byla zaregistrovaná ochranná známka Barum.



Zdroj: [18]

*Obrázek 2: Logo Barum*

Roční produkce pneumatik začala opět stoupat a prostory přestaly být dostačující, proto se výroba převedla do Otrokovic, kde byl po šesti letech výstavby do provozu uveden výrobní závod s hlavní halou o rozloze 13 hektarů.

O jedenáct let později se podle vlastní technologie firmy začaly vyrábět pneumatiky pro nákladní automobily v celoocelovém provedení. Tím se firma Barum zařadila mezi nejlepší světové výrobce tohoto druhu pneumatik.

1. 12. 1989 byl podnik zaregistrován pod názvem Barum Otrokovice.

V roce 1990 byla zahájena jednání o spojení s německým koncernem Continental AG, za dva roky byla podepsána smlouva, vznikla společnost Barum Continental spol. s r. o. a od 1. března 1993 začal společný podnik fungovat jako druhý největší joint-venture v České republice. [18]

## 5.2 Historie Continental

8. října 1871 byla založena akciová společnost Continental-Caoutchouc- und Gutta-Percha Compagnie se sídlem v Hannoveru.

Hlavní výroba zahrnovala výrobky z měkké pryže, pogumované tkaniny, plnopryžová kola pro kočárky a jízdní kola.

O deset let později byla přijatá obchodní známka a to znak vzepjatého koně. Za dalších deset let se Continental stal první německou společností vyrábějící pneumatiky na jízdní kola a později začal vyrábět také pneumatiky na automobily bez běhounového vzorku.



Zdroj: [18]

*Obrázek 3: Propagační template Continental*

V roce 1904 společnost Continental vyrobila první automobilovou pneumatiku s dezénem na světě, později začala s výrobou nýtovaných protismykových pneumatik a po pěti letech firma vynalezla dělený ráfek, který šetří čas i námahu při výměně pneumatik.

Dále byly úspěšně zpracovány a připraveny k testům na pneumatikách vzorky syntetického kaučuku, v dalších letech společnost vyrábí pneumatiky s kordovou kostrou, pneumatiky na nákladní automobily a později začala používat jako vyztužující náplň saze, pro větší odolnost proti opotřebení, delší životnost a také pro charakteristickou barvu.

V roce 1928 se firma spojila s několika německými společnostmi a vznikla společnost Continental Gummi-Werke AG.

V dalších letech byl do výroby zaveden syntetický kaučuk, byl položen základní kámen výrobní továrny ve Stöckenu, Hannover a byla zaevidována žádost o udělení patentu na bezdušové pneumatiky.

Později společnost rozšířila základní řadu výrobků o pneumatiky pro jízdu v zimě, jako první v Německu začala vyrábět bezdušové pneumatiky, vzduchové vaky pro kamiony a autobusy, byla postavena továrna na výrobu pneumatik ve Francii a v Německu továrna na průmyslové výrobky. Také bylo otevřeno zařízení na testování pneumatik Contidrom, které bylo v průběhu let rozšířeno a zdokonaleno.

Společnost převzala provozy na výrobu pneumatik Uniroyal, také rakouskou výrobu Semperit a joint venture se společností Mabor, kde byla později úplně převzata výroba pneumatik a továrna na textilní kordy.

Společnost jako první začala vyrábět ekologické pneumatiky, s nízkým valivým odporem a v roce 1993 společnost nakoupila většinový podíl české firmy Barum zahrnující továrnu na výrobu pneumatik a maloobchodní prodejny. [18]

### **5.3 Barum Continental v současnosti**

Společnost Barum Continental spol. s r. o. tedy působí na trhu pneumatik již více než 70 let. Za tuto dobu získaly výrobky prestiž na celém světě a to nejen díky bohatým zkušenostem, ale i výrobním know-how a spolehlivosti. Barum Continental získal nejvyšší stupeň hodnocení kvality a současně se stal největší výrobní jednotkou na výrobu osobních pneumatik v Evropě. V minulých letech roční produkce pneumatik přesáhla hranici dvaceti milionů kusů.

Společnost není jen jedním z největších dodavatelů pro automobilový průmysl, ale zabývá se i vývojem a konstrukcí hliníkových forem, strojů a zařízení pro gumárenský průmysl. [18]



Zdroj: [18]

*Obrázek 4: Sídlo společnosti Barum Continental*

### **5.3.1 Vize společnosti Barum Continental spol. s r.o.**

- Pokračovat v tradicích firmy Baťa a rozvíjet nejlepší principy této výroby,
- uspokojovat své zákazníky kvalitními a spolehlivými výrobky,
- zajistit ochranu životního prostředí,
- vytvářet předpoklady dlouhodobé úspěšnosti a prosperity firmy Barum,
- usilovat o to, abychom byli našimi zákazníky i konkurenty vnímáni jako úspěšná gumárenská firma,
- považovat za samozřejmé, že každý pracovník naší firmy zodpovídá za co nejvyšší kvalitu své práce. [18]

## 5.4 Organizační struktura

### 5.4.1 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je rozdělena na tři základní sekce a to na sekci Marketing a obchod, sekci Výroba a technika a sekci Finance a controlling, které se dále člení na divize, podle toho čím se zabývají.

### 5.4.2 Organizační struktura personální divize

Správný chod celé divize zajišťuje personální ředitel za spolupráce asistentky a dalších zodpovědných pracovníků.

Tato divize se dále dělí na personální odbor, odbor rozvoje a vzdělávání, středisko praktického vyučování, personální controlling a systémy odměňování a také na sociální a zdravotní oblastní služby.

Každý odborný úsek má na starosti příslušný vedoucí, který zodpovídá za efektivní vedení a kvalitní práci daného odboru, přičemž spolupracuje s týmem odborníků, které má k dispozici.

Organizační struktura personální divize viz Příloha I.

#### 5.4.2.1 Odbor rozvoje a vzdělávání

Odborná praxe, kterou jsem vykonávala, se uskutečnila během studijního pobytu v personální divizi společnosti Barum Continental na odboru rozvoje a vzdělávání.

Zde jsem měla na starosti nejen administrativní činnost, která byla hlavní náplní mé práce, ale také další aktivity týkající se personální problematiky, jako například účast na veletrhu pracovních příležitostí, na které se nedávno firma prezentovala.

Nemalé zkušenosti jsem získala také při přípravě mezinárodní konference personálních ředitelů v rámci společností Continental, která se uskutečnila v sídle českého zástupce tohoto koncernu v Otrokovicích.

V rámci administrativní činnosti jsem převážně kompletovala vzdělávací dotazníky, pracovala s interním softwarem Education a zajišťovala informace ohledně aktuálních školicích kurzů.

Především jsem se zaměřila na zpracování interních dokumentů společnosti, které se zabývaly čerpáním dotací z Evropských strukturálních fondů a to jak v papírové, tak i elektronické podobě pro jejich následné zhodnocení, což je podstatou této Bakalářské práce.

## 6 ČERPÁNÍ Z EVROPSKÝCH STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ

### 6.1 Projekt „Vzdělávejte se!“

V rámci tohoto projektu mohli zaměstnavatelé žádat finanční prostředky na realizaci vzdělávacích aktivit pro zaměstnance, jimž byla následkem zhoršení situace v podniku zkrácena pracovní doba, a dále mohli získat úplné nebo částečné krytí mzdových nákladů nebo náhrad mezd těchto zaměstnanců po dobu jejich účasti na vzdělávání.

### 6.2 Postupy čerpání dotací z evropských strukturálních fondů

O dotace z Evropských strukturálních fondů v rámci projektu „Vzdělávejte se!“ žádala společnost Barum Continental spol. s r. na Úřadu práce ve Zlíně.

Před konečným schválením dotace musela společnost vyplnit a zaslat několik nebytných dokumentů a to:

- žádost o příspěvek na úhradu nákladů účasti zaměstnanců v projektu „Vzdělávejte se!“, která musela obsahovat tyto náležitosti:
  - identifikaci o operačním programu a výzvě,
  - identifikaci projektu, žadatele, partnera projektu,
  - popis realizačního týmu,
  - dopady a místo realizace,
  - popis projektu,
  - klíčové aktivity,
  - cílové skupiny,
  - harmonogram realizace,
  - rozpočet projektu,
  - zdroje financování a náklady projektu,
  - finanční plán,
  - hodnoty indikátorů,
  - výběrová řízení,
  - horizontální témata,
  - publicita, veřejná podpora, kategorizace pomoci atd.



- jmenný seznam zaměstnanců, kteří se budou účastnit odborného rozvoje (případně změny účastníků, protože při vzdělávacích aktivitě podpořených z fondů EU musí být plánovaný počet osob vždy splněn. Změna účastníka viz Příloha IV).

Po kladném posouzení žádosti o příspěvek na úhradu nákladů účasti zaměstnanců v projektu „Vzdělávejte se!“ společnost dále musela Úřadu práce zaslat tyto formuláře:

- dohoda o odborném rozvoji zaměstnanců,
- poskytnutí příspěvku v rámci projektu „Vzdělávejte se!“,
- měsíční vyúčtování mzdových nákladů a odvodů na zdravotní a sociální pojištění,
- fakturace od agentury (v případě realizace v rámci externího vzdělávání).

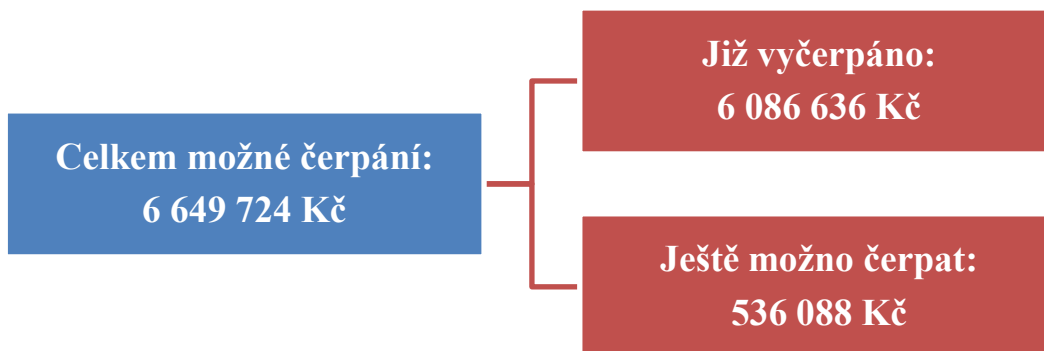
Schválení, popřípadě zamítnutí žádosti o finanční příspěvek viz Příloha II, III.

Po ukončení vzdělávacích aktivit Úřad práce požadoval tyto dokumenty:

- vyúčtování mzdových nákladů za dobu účasti zaměstnanců na odborném rozvoji,
- vyúčtování vzdělávacích aktivit za dobu účasti zaměstnanců na odborném rozvoji – v rámci projektu „Vzdělávejte se!“,
- závěrečný protokol, který obsahuje:
  - seznam zaměstnanců, kteří úspěšně absolvovali školení,
  - seznam zaměstnanců, kteří byli neúspěšní, nebo vůbec nedokončili školení,
  - údaje o délce vzdělávacích akcí,
  - popis dosažení očekávaných cílů, popřípadě důvody neúspěchu. [18]

### **6.3 Srovnání čerpaných dotací z Evropských strukturálních fondů minulých let**

Společnost Barum Continental v minulých čtyřech letech čerpala podporu z Evropského sociálního fondu na realizaci projektu „Vzdělávejte se!“ 6 086 636 Kč z celkové výše 6 649 724 Kč, z toho vyplývá, že v případě potřeby je možno ještě čerpat dotace ve výši 536 088 Kč.



Zdroj: [18]

*Obrázek 5: Schéma čerpání dotací*

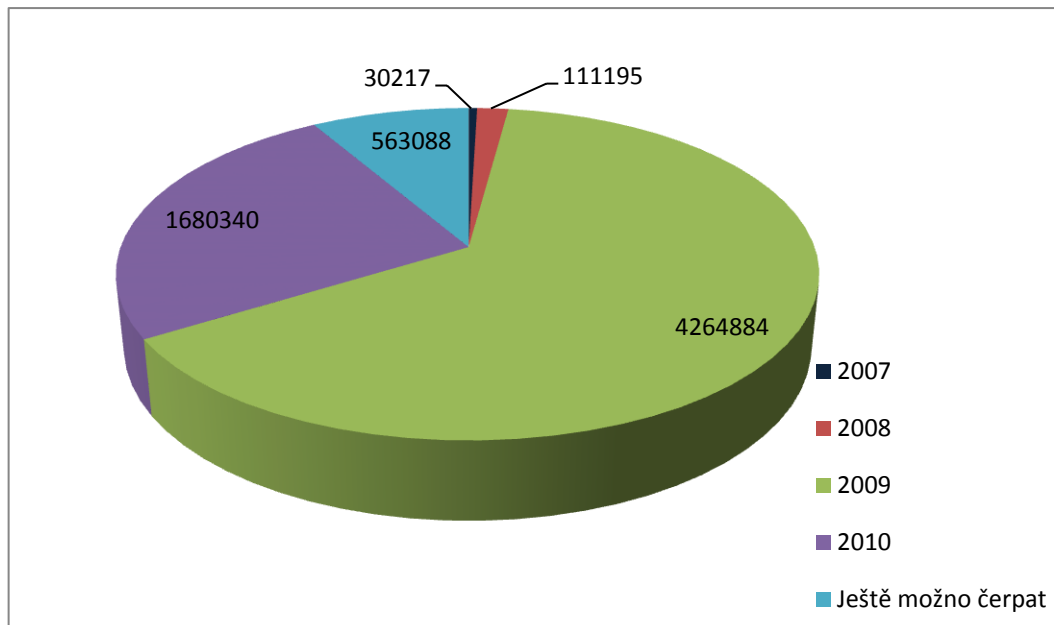
Z následující tabulky a grafu je patrné jak velké částky společnost Barum Continental čerpala v jednotlivých letech.

*Tabulka 1: Srovnání čerpaných dotací v jednotlivých letech*

ROK	VÝŠE PODPORY
2007	30 217 Kč
2008	111 195 Kč
2009	4 264 884 Kč
2010	1 680 340 Kč
CELKEM	6 086 636 Kč
Celkem možno čerpat	6 649 724 Kč
Ještě možno čerpat	563 088 Kč

Zdroj: [18]

Graf 1: Srovnání čerpaných dotací v jednotlivých letech



Zdroj: [18]

#### 6.4 Čerpání z Evropských strukturálních fondů v rámci projektu „Vzdělávejte se!“ v roce 2010

V roce 2010 se společnost Barum Continental spol. s r. o. v souvislosti s hospodářskou krizí nacházela v obtížné ekonomické situaci, kdy výrazně poklesl objem výroby a tím i objem tržeb.

Firma nebyla schopna poskytovat svým zaměstnancům práci v plném rozsahu, ale díky Evropským strukturálním fondům nemusela přistoupit ke zkrácení pracovní doby zaměstnanců, nebo dokonce k propouštění.

##### 6.4.1 Seznam uskutečněných vzdělávacích aktivit

Ve spolupráci s Úřadem práce ve Zlíně společnost uskutečnila pro své zaměstnance v době jejich nucené nepřítomnosti na pracovišti řadu vzdělávacích aktivit, při kterých si zaměstnanci mohli prohloubit nejen své teoretické znalosti a praktické zkušenosti, ale hlavně mohli absolvovat povinné školení a zkoušky, které jsou pro jejich práci nepostradatelné.

Tabulka 2: Seznam uskutečněných školení externími agenturami v rámci projektu

NÁZEV ŠKOLENÍ	DATUM REALIZACE	ŠKOLÍCÍ STŘEDISKO	POČET LIDÍ
Řídící systémy Beckhoff	5/2010 - 9/2010	Dyger	56
Školení elektrotechniků dle vyhlášky 50/78 Sb.	2/2010 - 4/2010	Vlastimil Nášel Jiří Štefek	135
Vytvoření systému týmové komunikace	4/2010 - 6/2010	EUROMAN.CZ	16
Vytvoření systémů týmové komunikace	4/2010 - 6/2010	EUROMAN.CZ	15
Kurz svařování elektrickým obloukem	4/2010 - 4/2010	Sogos	7
Obnovovací úřední zk. svařování potrubí	3/2010 - 3/2010	Sogos	6
Školení CAD/CAM pro programátory strojů	5/2010 - 7/2010	Solid Vision	2
<b>Celkem</b>			<b>237</b>

Zdroj: [18]

Celkový počet uskutečněných vzdělávacích aktivit byl samozřejmě větší, ale pro účely této Bakalářské práce jsou podstatné školení, které proběhly za pomoci dotací z Evropských strukturálních fondů a byly realizovány externími vzdělávacími agenturami.

Některé žádosti o finanční příspěvek z fondů Evropské unie byly zamítnuty a firma je musela realizovat na své náklady.

#### 6.4.2 Přehled nákladů a počtu proškolených zaměstnanců

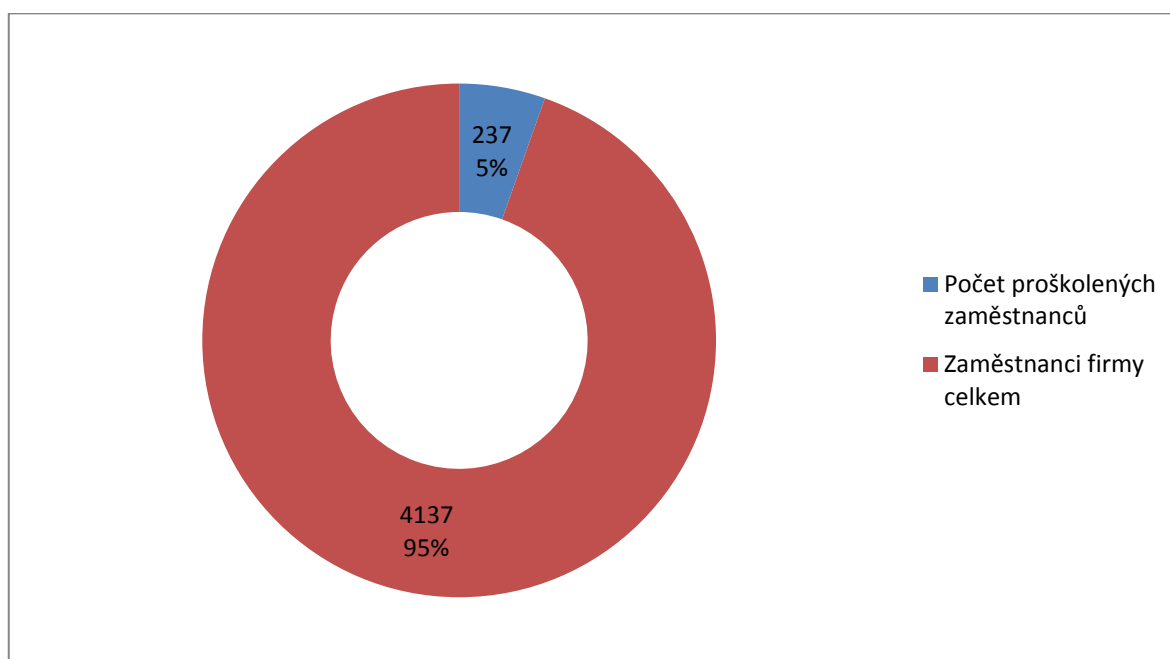
Dotace z Evropských strukturálních fondů přinesly firmě Barum Continental nejen zdroje ke krytí odborných a rozvojových znalostí, při nichž se zaměstnanci vzdělávali pro své další pracovní úspěchy, ale nejefektivnější jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele bylo hrazení povinných školení, což přineslo nejen užitečné znalosti a dovednosti, ale hlavně finanční úsporu firmě.

Tabulka 3: Podíl proškolených zaměstnanců společnosti v rámci projektu

Počet proškolených zaměstnanců	237
Zaměstnanci firmy celkem	4137

Zdroj: [18]

Graf 2: Podíl proškolených zaměstnanců společnosti v rámci projektu



Zdroj: [18]

V rámci projektu „Vzdělávejte se!“ hrazeného z Evropských strukturálních fondů v roce 2010 bylo proškolen celkem 237 zaměstnanců, což je podle mého názoru docela velký počet, přestože v porovnání s celkovým počtem zaměstnanců společnosti to v příloženém grafu vypadá zanedbatelně.

#### 6.4.2.1 Celkové náklady podle typu školení

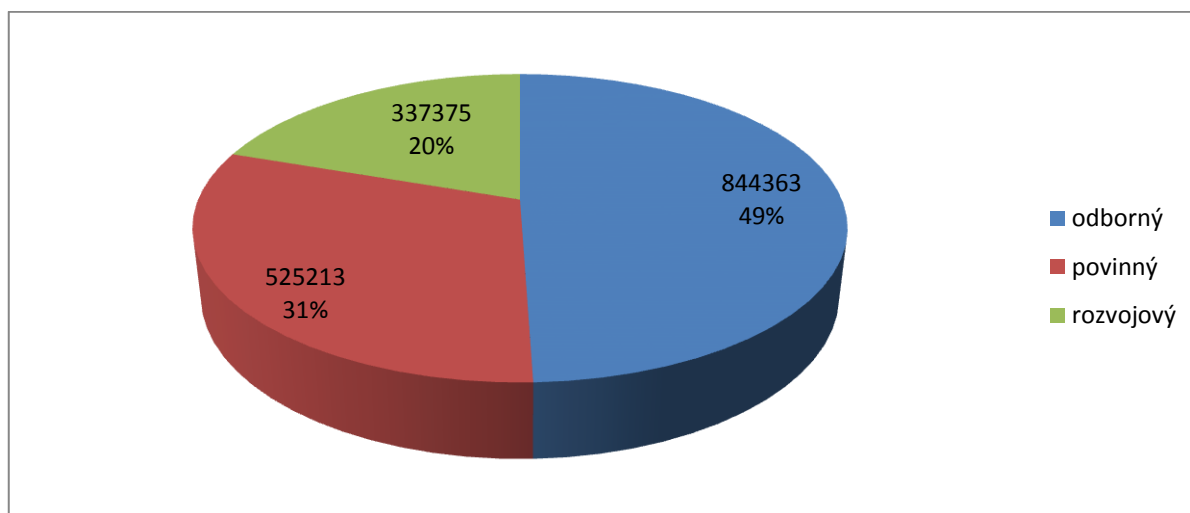
Z následující tabulky a grafu je patrné hodnotové i procentuální zastoupení celkových nákladů z Evropských strukturálních fondů v rámci projektu „Vzdělávejte se!“ v roce 2010.

Tabulka 4: Přehled celkových nákladů podle typů projektu

TYP ŠKOLENÍ	Příspěvek celkem
odborný	844 363 Kč
povinný	525 213 Kč
rozvojový	337 375 Kč
<b>celkem</b>	<b>1 706 951 Kč</b>

Zdroj: [18]

Graf 3: Celkové náklady členěné podle typu školení



Zdroj: [18]

Výše uvedený graf nám uvádí, jak vysoké byly náklady podle typu uskutečněných vzdělávacích aktivit.

Celkové náklady na uskutečnění těchto školení činily 1 706 951 Kč. Z nichž nejdůležitější jak pro firmu, tak i pro zaměstnance je realizování povinných školení, které jsou pro zaměstnance společnosti při jejich práci nutné, jako například kurzy sváření, školení elektrotechniků, atd., při jejichž realizaci prostřednictvím fondů Evropské unie firma celkem ušetřila 525 213 Kč.

#### 6.4.2.2 Celkový počet účastníků podle typu kurzu

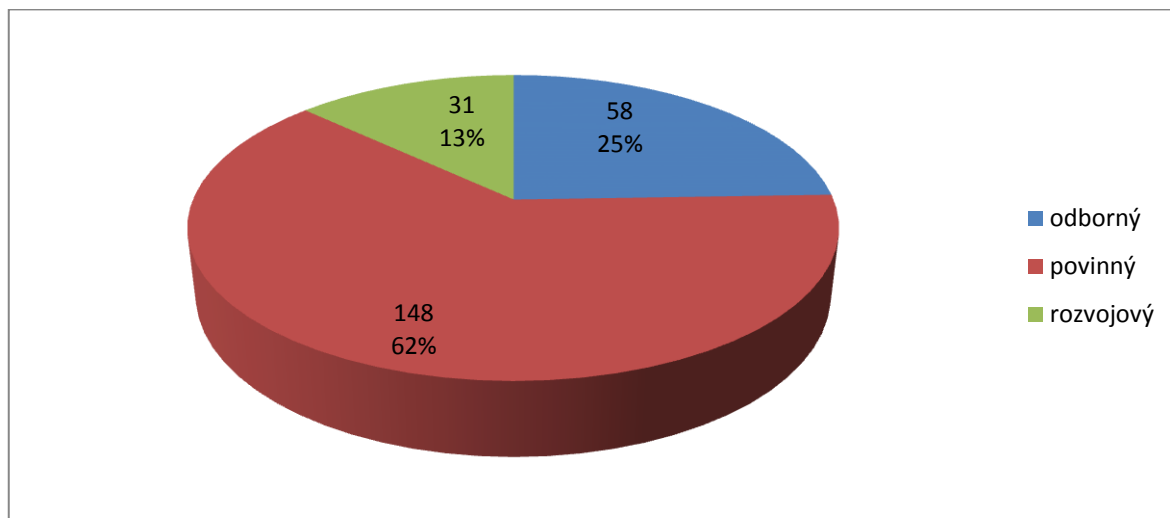
Z následující tabulky a grafu je patrné hodnotové i procentuální zastoupení počtu účastníků vzdělávacích aktivit v rámci projektu „Vzdělávejte se!“ hrazeného z Evropských strukturálních fondů.

Tabulka 5: Přehled celkového počtu účastníků podle typu školení

Typ školení	Počet účastníků celkem
odborný	58
povinný	148
rozvojový	31

Zdroj: [18]

Graf 4: Počet účastníků podle druhů školení



Zdroj: [18]

Uvedený graf uvádí celkový počet proškolených zaměstnanců v rámci projektu podpořeného z Evropských strukturálních fondů „Vzdělávejte se!“ uskutečněného v roce 2010, což bylo 237 osob, zde bych opět vyzdvihla účast zaměstnanců na povinných školeních v celkovém zastoupení 148 osob.

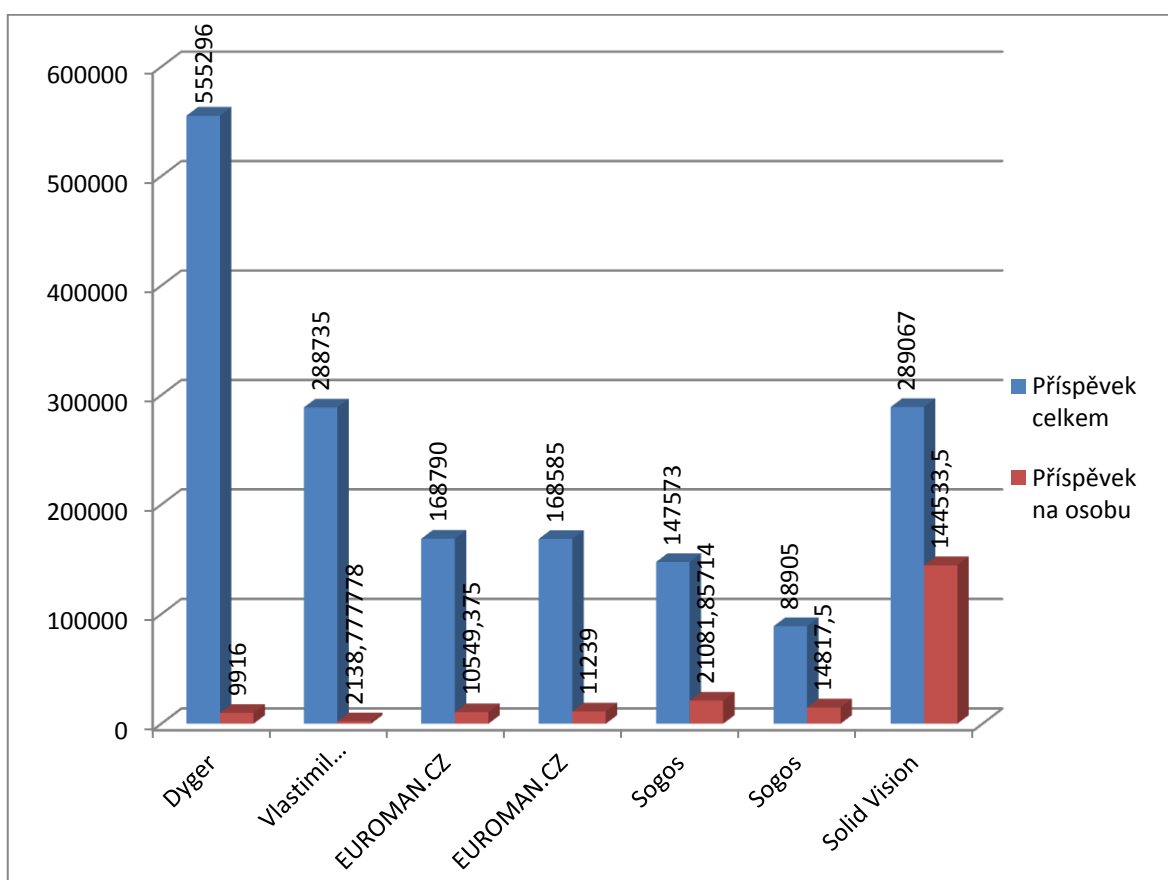
Tyto informace jsou vykalkulovány na základě informací z tabulky č. 2.

## 6.5 Porovnání jednotlivých nákladů externích agentur

Pro budoucí projekty společnosti Barum Continental, ať už dotované v rámci podpory z Evropských strukturálních fondů, nebo hrazené firmou je velmi důležité porovnání nákladů externích vzdělávacích agentur, pro zjištění efektivity vynaložených nákladů.

Celkové náklady na školení samozřejmě závisí na počtu účastníků, délce trvání školení, atd.

Graf 5: Porovnání nákladů externích agentur



Zdroj: [18]

Z uvedeného grafu vyplývá, že největší náklady na osobu vznikly v rámci školení firmou Solid Vision, kde byli proškoleni pouze dva účastníci v rámci školení „CAD/CAM pro obsluhu CNC strojů“, což je konstrukční softwarový program pro obráběcí stroje. Tato školení proběhla v měsíci květnu a červenci roku 2010.



Obě zobrazená školení, která proběhla v dubnu a červnu loňského roku, provedená firmou EUROMAN.CZ „Vytvoření systémů týmové komunikace“ byla totožná. Celkové náklady a náklady na osobu se sice liší, ale pouze z důvodu obsazení kurzů různým počtem osob. V prvním termínu bylo proškoleno patnáct zaměstnanců a v druhém šestnáct.

Firmou Sogos, s. r. o. byla realizována povinná školení „Doplňkový kurz svařování elektrickým obloukem“ pro sedm zaměstnanců a „Obnovovací úřední zkouška svařování potrubí“ celkem pro šest účastníků a to v měsících březnu a dubnu roku 2010. Ceník služeb firmy Sogos, s. r. o. viz Příloha V.

Pod vedením firmy Dyger, s. r. o. probíhala školení „Řídícího systému Beckhoff“ a to dokonce v sedmi termínech během období května až září minulého roku s celkovým počtem padesátišesti proškolených osob.

V kurzech uskutečněných Vlastimilem Nášelem a Jiřím Štefkem „Školení a přezkoušení elektrotechniků dle vyhlášky 50/78 Sb.“ bylo proškolen celkem stotřicetpět zaměstnanců v třech termínech probíhajících od února do dubna roku 2010.

Všechny uvedené vzdělávací aktivity, které byly realizovány v rámci projektu, dotovaného z Evropských strukturálních fondů byly velkým přínosem především pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele. Účastníci školení tímto získali nové znalosti a to jak z odborného, tak i teoretického hlediska, které následně uplatní při svém budoucím povolání.

Společnost Barum Continental by bez těchto dotací nemohla vzdělávací aktivity s ohledem na tehdy probíhající finanční krizi uskutečnit v plném rozsahu.

## 7 NÁVRH PROJEKTU

Pro společnost Barum Continental momentálně není žádná vhodná aktuální výzva z Evropského sociálního fondu, proto jsem se rozhodla, že vypracuji návrh žádosti o dotaci, který se zatím ještě netýká žádné určité výzvy.

Tento návrh se může dopracovat a specifikovat až se najde konkrétní výzva, která bude pro tento projekt vhodná.

### 7.1 Obsah projektu

Návrh projektu se bude týkat vzdělávání manažerů, vedoucích a dalších pracovníků z oblasti výroby, přičemž se školení uskuteční na tyto témata:

#### **„Zvyšování produktivity ve výrobě.“**

Tento seminář je určen odborníkům, kteří se zabývají možnostmi zvyšování produktivity ve výrobních podnicích.

- **Výhody tohoto školení pro zaměstnance:**

- Seznámí se s konkrétními příklady zvyšování produktivity v různých firmách.
- Dostanou tipy jak zvyšovat produktivitu, které budou využitelné v jejich vlastní praxi.
- Vymění si zkušenosti s případnými problémy při projektech na zvyšování produktivity.
- Získají nové kontakty na kolegy z oboru.

- **Školení bude obsahovat:**

- Motivace a zapojení pracovníků do změn.
- Data a jejich analýza, definování cílů a priorit, měřitelné ukazatele.
- Zlepšování přidané hodnoty a mapování toku hodnot.
- Normování spotřeby času.
- Optimalizace využití strojů.
- Individuální a týmové zlepšování.

- Spolupráce výroby s ostatními úseky při plánování produktivity.
- Metody stimulace výkonu pracovníků.
- Metody stimulace kvalitativních standardů.
- Praktické poznatky ke vztahu kvalita versus produktivita. [19]

### **„Metodika Kaizen v praxi českých výrobních závodů.“**

V prostředí stále rostoucí konkurence, je pro každou firmu, která chce dosáhnout dobrých výsledků, životně důležité zvládnout podnikové procesy a jejich trvalé zlepšování. Jednou z cest neustálého zlepšování podnikových procesů je zapojení všech zaměstnanců do odstraňování plýtvání.

Seminář je určen pracovníkům, kteří ve své praxi chtějí aplikovat principy KAIZEN a efektivně využít potenciálu, který tento nástroj přináší.

- **Výhody tohoto školení pro zaměstnance:**

- Načerpají zkušenosti od odborníků přímo z praxe.
- Seznámí se základními dovednostmi, metodami a nástroji, podporující filozofii KAIZEN.
- Odnesou si aktuální know how problematiky trvalého zlepšování procesů.
- Ocení praktickou využitelnost informací, které bude moci aplikovat v jejich praxi.
- Zapojí se do otevřené diskuse a výměny zkušeností.

- **Obsah školení:**

- Paralelní procesy probíhající v podniku světové třídy.
- Co může být řešeno pomocí KAIZENU?
- Formy systému zlepšování (gemba kaizen, kaizen orientovaný na management...).
- Principy úspěšné implementace KAIZENU.
- Tři moduly zlepšování, jejich vymezení a možnosti ocenění.
- Ukázka KAIZEN formulářů – příklady z podnikové praxe.
- Význam podnikové směrnice v procesu zlepšování a iniciování námětů na zlepšení.
- Ztráty vyskytující se v podniku.

- Hlavní druhy a příčiny plýtvání.
  - Logický přístup k řešení problémů.
  - Vývojový diagram analýzy kořenových příčin a nápravných opatření.
  - Techniky a nástroje pro zlepšování procesů.
  - Kaizen činnosti začleněné do denních operací.
  - Kaizen: vytvořit lepší a kvalitní pracoviště.
  - Prvky a úrovně vizuálního řízení.
  - Metoda „5S“- program pro udržování kvalitního pracoviště.
  - Poka-Yoke aneb jak zabránit vadám – praktické příklady.
  - Kaizen desatero.
  - Šest důvodů pro kladení důrazu na účast všech zaměstnanců v procesu zlepšování.
- [20]

## 7.2 Náklady projektu

V rámci vzdělávacích kurzů bude proškoleno dvacet zaměstnanců. Tyto školení budou probíhat od června do prosince letošního roku, tedy po dobu sedmi měsíců. Celkové náklady vzdělávací agentury se plánují v maximální výši 8 900 Kč na účastníka za jeden den.

Do projektu bude zapojen manažer projektu, který bude za pomoci asistenta zodpovídat za řádný průběh od začátku až do uzavření projektu. Asistent manažera bude mít na starosti administrativu dokumentů ohledně dotací z Evropských strukturálních fondů a další pomocné práce. Dále počítáme s účetní, která bude mít na starosti správné vedení projektu po finanční stránce.

Manažer projektu bude připravovat projekt na základě Dohody o pracovní činnosti a to při úvazku 8 hodin denně, čtyři dny v měsíci po dobu devíti měsíců.

Asistent manažera a účetní budou přijati prostřednictvím Dohody o provedení práce při úvazku 10 hodin měsíčně, také po dobu již zmíněných devíti měsíců.

Manažerovi projektu i jeho asistentovi zajistíme pro zkvalitnění odvedené práce firemní notebook.

Žádné další nepřímé náklady nepočítáme, protože při uskutečňování školení by všechny potřebné studijní materiály a pomůcky měla zajistit vybraná vzdělávací agentura.

### 7.3 Popis projektu

#### *Charakteristika hlavních cílů:*

Hlavním cílem projektu je zabezpečení vysoké úrovně profesního vzdělávání zaměstnanců společnosti. Toto vzdělávání by mělo nejen prohloubit a zvýšit teoretické i odborné znalosti a dovednosti, ale hlavně by mělo vést k jejich profesnímu rozvoji.

U zaměstnanců dojde po absolvování ke zvýšení kvality odvedené práce a díky tomu se posílí i postavení společnosti na trhu.

#### *Zdůvodnění potřebnosti projektu:*

Mezi největší důvody úspěchu každé firmy patří investice nejen do nových technologií, ale samozřejmě i do kvalifikace zaměstnanců. Pro vysokou konkurenční pozici musí společnost Barum Continental budovat nezbytnou kvalifikační úroveň svých zaměstnanců a to nejen prohlubováním, zvýšením a udržením odborných znalostí, ale i praktických dovedností každodenně využívaných při práci.

Realizovaná školení přinášejí firmě nemalé náklady, které se ale v budoucnu vrátí v podobě růstu postavení společnosti na trhu, zvyšování produktivity ve výrobě, což pozvedne kvalitu výrobků, díky které se zvětší spokojenost zákazníků, tím pádem rostou i tržby.

#### *Popis možných rizik ohrožujících realizaci projektu:*

Při každém projektu samozřejmě mohou vzniknout i určitá rizika, která je zapotřebí brát v úvahu již při realizaci žádosti o finanční podporu.

Mezi možná rizika každého projektu patří nenaplnění školení plánovaným počtem osob, ale bohužel tomuto kritériu je vždy velmi obtížné dostát. Pro eliminaci tohoto rizika je možné stanovit si předem seznam případných náhradníků na školení.

Dalším rizikem ohrožujícím připravovaný projekt by mohlo být výběr nesprávného dodavatele, což však jde velmi dobře eliminovat díky dlouholetým zkušenostem personální divize společnosti Barum Continental při přípravě vzdělávacích akcí a dobrým referencím školících agentur, dopravních firem, atd.

*Přínos projektu:*

Absolvováním projektu si zaměstnanci prohloubí své znalosti a dovednosti, čímž se zvýší jejich stávající kvalifikace, která zaručí i vyšší kvalitu a efektivitu odvedené práce

*Udržitelnost aktivit projektu po skončení podpory z OP LZZ:*

Udržitelnost aktivit po ukončení projektu bude probíhat pokračováním zavedeného systému vzdělávání zaměstnanců.

Společnost samozřejmě do budoucna počítá s rozvíjením nabytých znalostí a dovedností zaměstnanců v souladu s novými trendy.

## 7.4 Klíčové aktivity

Pro realizaci kurzů sloužících ke zvýšení adaptability zaměstnanců společnosti je zapotřebí zajistit následující aktivity:

- požadavek a zadání projektu,
- výběr vhodné agentury nabízející vzdělávací kurzy,
- příprava a organizace projektu,
- zajištění nejlepšího způsobu dopravy,
- zajištění ubytování např. hotel,
- realizace školení,
- zpětná vazba,
- uzavření projektu.

## 7.5 Harmonogram realizace

Tabulka 6: Harmonogram realizace projektu

Klíčové aktivity	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	XI	X	XI	XII
Zadání projektu				X								
Výběr agentury					X							
Příprava projektu					X							
Zajištění dopravy					X	X						
Zajištění ubytování					X	X						
Realizace školení						X	X	X				
Zpětná vazba									X	X	X	
Ukončení projektu												X

Zdroj: Vlastní zpracování

Projekt bude realizován od dubna letošního roku až do prosince, kdy po vyhodnocení bude realizovaný projekt ukončen.

Vzhledem k rozsahu je nutné přípravné fáze uskutečňovat již s několikaměsíčním předstihem pro dosažení požadované kvality kurzů a zvládnutí všech stanovených termínů.

## 7.6 Rozpočet projektu

Tabulka 7: Rozpočet nákladů

Název nákladu	Úvazek v hod.	Náklady na hod. v Kč	Celkové náklady v Kč
Osobní náklady			96 300
Manažer projektu	288	250	72 000
Asistent manažera	90	150	13 500
Účetní	90	120	10 800
Název nákladu	Počet osob navržených na kurzy	Náklady na jednu osobu v Kč	Celkové náklady v Kč
Cestovné			10 000
Cestovné	20	500	10 000
Název nákladu	Počet ks	Náklady na jednotku v Kč	Celkové náklady v Kč
Zařízení			30 000
Notebook	2	15 000	30 000
Název nákladu	Počet osob navržených na kurzy	Náklady na jednu osobu v Kč	Celkové náklady v Kč
Služby			178 000
Náklady agentury	20	8 900	178 000
<b>Přímé náklady celkem</b>			<b>314 300</b>
<b>Nepřímé náklady celkem</b>			<b>0</b>
<b>Celkové náklady</b>			<b>314 300</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze stanoveného rozpočtu nám vyplynuly celkové náklady ve výši 314 300 Kč.

Obsazení kurzů dvaceti zaměstnanci při nákladech externí agentury na osobu 8 900 Kč nám stanoví podstatnou složku rozpočtu ve výši 178 000 Kč, ve které už jsou ale zahrnuty náklady na lektory, školící prostory, dataprojektor, flipchart a samozřejmě také veškeré studijní materiály, jako například potřebné publikace a další pomůcky.



Další nezanedbatelnou položkou jsou mzdové náklady manažera projektu, asistenta manažera a účetní, kteří jsou pro tento projekt nepostradatelnými.

Uvedené údaje jsou předběžné, pro vytvoření finální žádosti o finanční příspěvek z Evropských strukturálních fondů se s těmito údaji musí ještě dále pracovat po výběru příslušné výzvy.

## ZÁVĚR

Cílem této Bakalářské práce bylo zhodnocení přijatých dotací z Evropských strukturálních fondů, díky nimž mohla společnost Barum Continental i během finanční krize školit své zaměstnance v době jejich nucené nepřítomnosti na pracovišti. Hlavním cílem vzdělávacích programů podpořených z fondů EU je rozšíření odborných znalostí a prohloubení kvalifikace zaměstnanců společnosti.

V teoretické části jsme se dozvěděli obecné informace o Evropských strukturálních fondech, včetně přípravy, financování a administraci projektu.

V praktické části jsme si představili společnost Barum Continental, spol. s r. o. a organizační strukturu této společnosti. Dále následuje popis postupů při podání žádosti o dotace, zhodnocení uskutečněných vzdělávacích akcí v minulých čtyřech letech a tím pádem i zjištění celkové finanční úspory společnosti, srovnání dotací z pohledu celkových nákladů, celkovým počtem účastníků, externích vzdělávacích agentur, atd.

Zpracování dostupných podkladů týkajících se Evropských fondů byl poměrně náročný úkol, neboť jak jsem později zjistila, pro získání dotace z fondů EU je zapotřebí zajistit a archivovat velké množství administrativních dokumentů, jako například žádost o příspěvek na úhradu nákladů, nabídka zabezpečení vzdělávacích aktivit, seznam zaměstnanců navržených do odborného rozvoje, harmonogram vzdělávání, vyúčtování vzdělávacích aktivit popřípadě záznam o změně účastníka, atd.

Nedílnou součástí praktické části je návrh žádosti o finanční příspěvek z Operačního fondu Lidské zdroje a zaměstnanost, který obsahuje popis navrhovaného projektu, klíčové aktivity, harmonogram realizace, atd. Tento projekt může být uskutečněn po vyhlášení výzvy příslušnými úřady.

Při mé odborné praxi ve společnosti Barum Continental jsem měla možnost nahlédnout do problematiky Evropských strukturálních fondů, zabezpečování vzdělávacích akcí a získala jsem spoustu nových poznatků a zkušeností, které jsem uplatnila při realizaci této Bakalářské práce.

## RESUMÉ

In last years, on base of the financial crisis the Barum Continental had noticed big drop in production of tires, which obviously had influence on the sales volume and overall financial situation.

Thanks to subsidies from European Union Structural Funds company educated workers not only in practically but also theoretically and did not agreed to the shortening of working hours or layoffs.

The main objective of these training programs is to increase the education of employees, development of professional skills and thus improving the company's position in the market.

In the theoretical part of this thesis we put general explanations of the European Structural Funds. Additionally, the work described the preparation, financial analysis as well as project administration.

The practical part describes the history and present of Barum Continental also made an analysis of educational programs that were funded from EU funds and the subsequent calculation of the savings costs of Barum Continental in collaboration with the Operational Programme Human Resources and Employment.

An integral part of this thesis is own propose to obtain of subsidies from European Structural Funds, creating the application, including project description, key activities, project schedule, etc.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BOHÁČKOVÁ, Ivana, HRABÁNKOVÁ, Magdalena. *Strukturální politika Evropské unie*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2009. 188 s. ISBN 978-80-7400-111-6.
- [2] JENÍČEK, Vladimír a kol. *Vyvážený rozvoj: Na globální a regionální úrovni*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2010. 132 s. ISBN 978-80-7400-195-6.
- [3] DVOŘÁČEK, Jiří. *Strategická analýza vybraných faktorů podnikání v Evropské unii*. 1. vydání. Praha : Oeconomica, 2005. 158 s. ISBN 8024508184.
- [4] *Jak Evropská unie zlepšuje běžný život občanů?: Lisabonská strategie: cesta k vyššímu hospodářskému růstu, plné zaměstnanosti a k lepším životním podmínkám*. Praha : Úřad vlády České republiky, 2004. 15 s. ISBN 80-86734-20-X.
- [5] GREGER, Petr. *Průvodce občana Evropskou unií*. Praha : Ministerstvo zahraničních věcí, 1999. 60 s. ISBN 8085864762.
- [6] JANÍČEK, Ladislav. *Evropská unie: instituce, ekonomická, bezpečnostní a sociální politika*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2003. 308 s. ISBN 8072268198.
- [7] MAREK, Dan, KANTOR, Tomáš. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Brno : Společnost pro odbornou literaturu - Barrister & Principal, 2009. 204 s. ISBN 978-80-87029-56-5.
- [8] *ESF v ČR* [online]. 2008 [cit. 2011-03-15]. Evropský sociální fond v ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>>.
- [9] *ESF v ČR* [online]. 2008 [cit. 2011-03-15]. Evropský sociální fond v ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>>.
- [10] *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2011 [cit. 2011-03-15]. Programové období 2007-2013. Dostupné z WWW: <[http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/programove\\_obdobi\\_2007\\_-\\_2013](http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/programove_obdobi_2007_-_2013)>.
- [11] *ESF v ČR* [online]. 2008 [cit. 2011-03-15]. Evropský sociální fond v ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.esfcr.cz/07-13/opvk>>.

- [12] *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2006 [cit. 2011-03-15]. Cíle OP VK, MŠMT ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/cile-op-vk>>.
- [13] *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2006 [cit. 2011-03-15]. Jaké aktivity OP VK podporuje?, MŠMT ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/jake-aktivity-op-vk-podporuje>>.
- [14] *ESF v ČR* [online]. 2008 [cit. 2011-03-15]. Evropský sociální fond. Dostupné z WWW: <<http://www.esfcr.cz/07-13/oppa>>.
- [15] HOLMAN, Robert. *Základy ekonomie: pro studenty vyšších odborných škol a neekonomických fakult VŠ*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2000. 360 s. ISBN 80-7179-434-1.
- [16] SYNEK, Miloslav. *Nauka o podniku: učební texty pro bakalářské studium*. 4. vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 1998. 383 s. ISBN 80-7079-981-1.
- [17] HRDÝ, Milan. *Hodnocení ekonomické efektivity investičních projektů EU*. 1. vydání. Praha : ASPI, 2006. 203 s. ISBN 80-7357-137-4.
- [18] Interní dokumenty společnosti Barum Continental, spol. s r. o.
- [19] *Top vision* [online]. 2009 [cit. 2011-04-26]. Top vision - Zvyšování produktivity ve výrobě. Dostupné z WWW: <<http://www.topvision.cz/nabidka/odborne-seminare-a-cykly/zvysovani-produktivity-ve-vyrobe/?subpage=program>>.
- [20] *Top vision* [online]. 2009 [cit. 2011-04-26]. Top vision - Kaizen v českých výrobních závodech. Dostupné z WWW: <<http://www.topvision.cz/nabidka/odborne-seminare-a-cykly/zvysovani-produktivity-ve-vyrobe/?subpage=program>>.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ESF	Evropský sociální fond
EAFRD	Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova
ERDF	Evropský fond pro regionální rozvoj
EFF	Evropský rybářský fond
apod.	A podobně
resp.	Respektive
EU	Evropská unie
atd.	A tak dále
mld.	Miliard
tj.	To je
RLZ	Rozvoj lidských zdrojů
LZZ	Lidské zdroje a zaměstnanost
ČSH	Čistá současná hodnota
apod.	A podobně
resp.	Respektive
Kč	Korun českých
FN	Fixní náklady
aj.	A jiné
spol. s r. o.	Společnost s ručením omezeným
CAD/CAM	Konstrukční softwarový program
CNC	Frézovací a obráběcí stroje

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Bod zvratu .....	24
Obrázek 2: Logo Barum .....	33
Obrázek 3: Propagační template Continental .....	34
Obrázek 4: Sídlo společnosti Barum Continental .....	36
Obrázek 5: Schéma čerpání dotací.....	41

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Srovnání čerpaných dotací v jednotlivých letech.....	42
Graf 2: Podíl proškolených zaměstnanců společnosti v rámci projektu.....	44
Graf 3: Celkové náklady členěné podle typu školení .....	45
Graf 4: Počet účastníků podle druhů školení .....	46
Graf 5: Porovnání nákladů externích agentur .....	47



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Srovnání čerpaných dotací v jednotlivých letech .....	41
Tabulka 2: Seznam uskutečněných školení externími agenturami v rámci projektu .....	43
Tabulka 3: Podíl proškolených zaměstnanců společnosti v rámci projektu .....	44
Tabulka 4: Přehled celkových nákladů podle typů projektu.....	45
Tabulka 5: Přehled celkového počtu účastníků podle typu školení.....	46
Tabulka 6: Harmonogram realizace projektu .....	54
Tabulka 7: Rozpočet nákladů .....	55

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura Personální divize
- P II Schválení žádosti o příspěvek
- P III Zamítnutí žádosti o příspěvek
- P IV Změna účastníka kurzu
- P V Ceník služeb firmy Sogos, s. r. o.

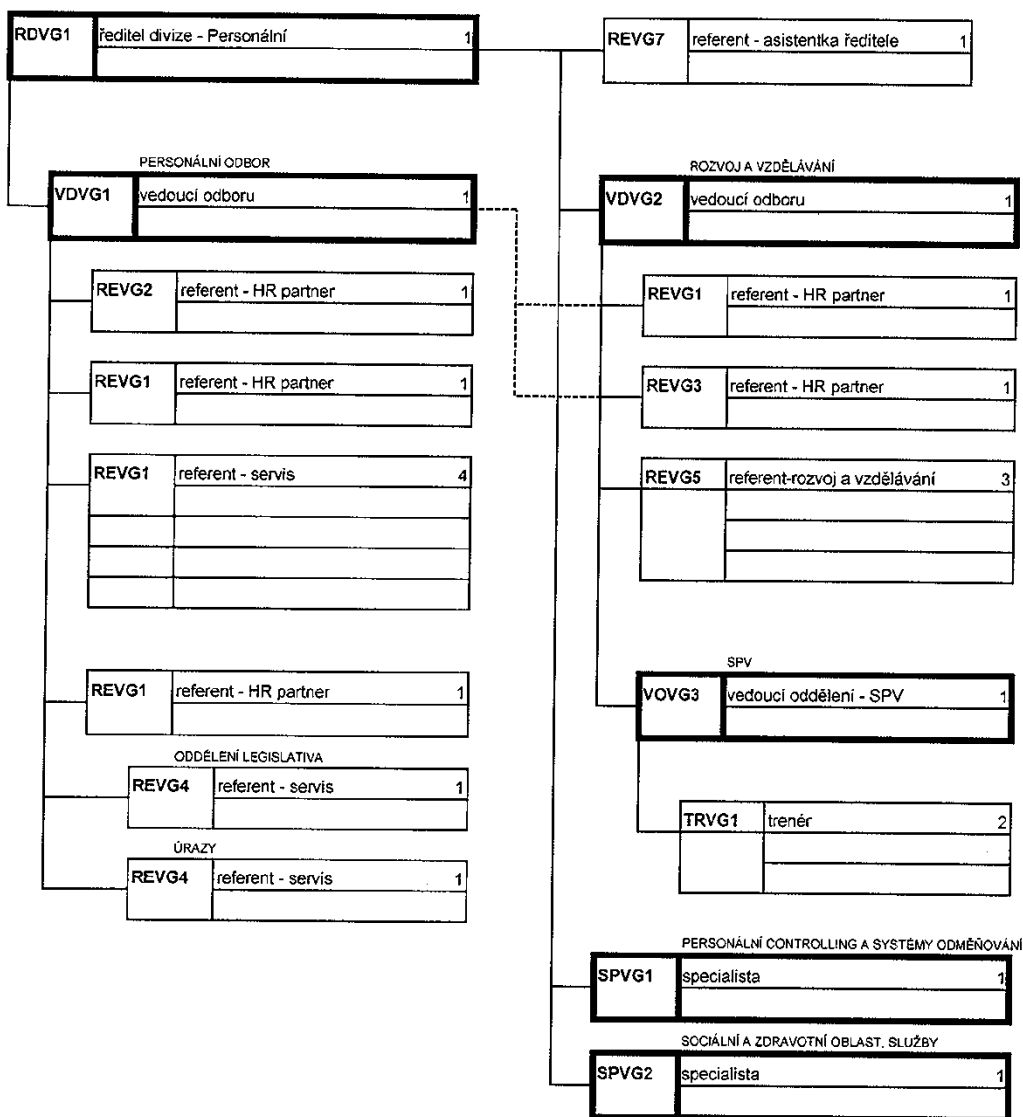
# PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PERSONÁLNÍ DIVIZE

Platnost 1.3.2011 CZ

Organizacni\_struktura\_HR.xlsx

Strana 1 z 2

Barum Continental spol. s r. o.  
 sekce Výroba a technika  
 divize Personální



## PŘÍLOHA P II: SCHVÁLENÍ ŽÁDOSTI O PŘÍSPĚVEK



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
www.esfcr.cz

ÚŘAD PRÁCE ve Zlíně  
Čiperova 5182  
p.o.box 142, 760 42 Zlín

Ve Zlíně dne 8.3.2010

### Schválení Žádosti o příspěvek

Vážený pane jednateři,

sděluji Vám, že níže uvedená Žádost o příspěvek na úhradu nákladů účasti zaměstnanců v projektu „Vzdělávejte se!“, která byla na Úřad práce ve Zlíně doručena dne 5.3.2010 byla **schválena**:

#### **Školení a přezkoušení elektrotechniků dle vyhl. 50/78Sb.**

<b>Celkové náklady plánu odborného rozvoje:</b>	<b>100.300,-Kč</b>
Náklady na vzdělávací aktivity:	23.500,-Kč
Hrubá mzda/náhrady mzdy zaměstnanců:	76.800,-Kč
Náklady na doprovodná opatření:	0,-Kč

Dostavte se prosím v průběhu týdne k podpisu Dohody o odborném rozvoji zaměstnanců a poskytnutí příspěvků v rámci projektu „Vzdělávejte se!“ na Úřad práce ve Zlíně, kancelář č. 406. Vzdělávání zaměstnanců s podporou projektu „Vzdělávejte se!“ nemůže začít před podpisem dohody.

S pozdravem

.....  
Ing. Lucie Topolánková, v.r.  
vedoucí oddělení trhu práce

Telefon: 577 577 111  
Fax: 577 432 318

## PŘÍLOHA P III: ZAMÍTNUTÍ ŽÁDOSTI O PŘÍSPĚVEK



evropský  
sociální  
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

ÚŘAD PRÁCE ve Zlíně  
Čiperova 5182  
p.o.box 142, 760 42 Zlín

Ve Zlíně dne 8.3.2010

### Zamítnutí Žádosti o příspěvek

Vážený pane jednateři,

sděluji Vám, že níže uvedené Žádosti o příspěvek na úhradu nákladů účasti zaměstnanců v projektu „Vzdělávejte se!“, které byly na Úřad práce ve Zlíně doručeny dne 23.2.2010, byly **zamítnuty vzhledem k nesplnění podmínek k zařazení do projektu:**

- ✓ Školení a přezkoušení elektrotechniků dle vyhl. 50/78Sb. (realizace 7.4. – 15.4.2010)
- ✓ Školení a přezkoušení elektrotechniků dle vyhl. 50/78Sb. (realizace 23.3. – 31.3.2010)
- ✓ Školení a přezkoušení elektrotechniků dle vyhl. 50/78Sb. (realizace 9.3. – 18.3.2010)
- ✓ Doplňkový kurz svařování elektrickým obloukem tavící se elektrodou v aktivním plynu, ZK 135 1.1
- ✓ Obnovovací úřední zkouška svařování potrubí dle ČSN EN 287-1

Na udělení příspěvku není právní nárok, proto nemáte možnost odvolání.

S pozdravem

.....  
Ing. Lucie Topolánková, v.r.  
vedoucí oddělení trhu práce

Telefon: 577 577 111  
Fax: 577 432 318

## PŘÍLOHA P IV: ZMĚNA ÚČASTNÍKA KURZU



Barum Continental spol. s r.o.

Úřad práce ve Zlíně  
Čiperova č. p. 5182  
760 01 Zlín 1

Otrokovice 6. dubna 2010

Věc: Změna účastníků kurzu v rámci projektu ZLA-MZ-83/2010

Oznamujeme Vám změnu účastníků kurzu. Pan **Vonka Jiří, ing.** do kurzu nenastoupí. Avšak nahradí ho pan **Galatík Pavel**.

Počet účastníků zůstává zachován.

**Ing. Viktor Mechl**  
vedoucí odboru rozvoje a vzdělávání

# PŘÍLOHA P V: CENÍK SLUŽEB FIRMY SOGOS, S. R. O.



Objízdná 1628, 765 02 Otrokovice, okres Zlín

SVÁŘEČSKÁ ŠKOLA č.: 11 – 065

## CENÍK SLUŽEB PLATNÝ OD : ...04. 01. 2010.....

<b>1. <u>Přezkoušení základních svářečů</u></b>	
z ČSN 05 0601, 05 0610, 05 0630.....	400,- Kč
<b>2. <u>Zaškolení – ČSN 05 0705</u></b>	
ZP 81 – 2 W01 (řezání kyslíkem).....	3 600,- Kč
<b>3. <u>Základní kurz – ČSN 05 0705</u></b>	
ZK 111 1.1 (svařování elektrickým obloukem).....	9 100,- Kč
ZK 311 1.1 (svařování plamenem).....	9 100,- Kč
ZK 141 8 (svařování v inertním plynu Ar).....	13 500,- Kč
ZK 141 21 (svařování v inertním plynu Ar).....	13 500,- Kč
ZK 135 (svařování v aktivním plynu CO <sub>2</sub> ).....	9 100,- Kč
ZK 131 .....	13 500,- Kč
<b>4. <u>Obnovovací kurz</u></b>	
ZK 111 1.1 .....	2 600,- Kč
ZK 311 1.1 .....	2 700,- Kč
ZK 141 8 .....	4 050,- Kč
<b>5. <u>Zkoušky svářečů podle ČSN 287 – 1</u></b>	
111 P BW 1.1 B t12 300 PA ss nb.....	8 500,- Kč
111 P BW 1.1 B t12 300 PF ss nb.....	11 500,- Kč
111 T BW 1.1 B t10 D PF ss nb.....	9 000,- Kč
111 T BW 1.1 B t D PF / PC ss nb.....	13 000,- Kč
311 T BW 1.1 s t D PF / PC ss nb.....	13 500,- Kč
111 T BW 8 B t12 300 PA ss nb.....	16 000,- Kč
141 T BW 8 s t D PF / PC ss nb.....	16 500,- Kč
Doplňkový – 135 P BW 1.1 t12 300 PF ss nb.....	6 900,- Kč
<b>6. <u>Obnovovací zkoušky podle ČSN 287 – 1</u></b>	
111 P BW 1.1 B t12 300 PA ss nb.....	3 050,- Kč
111 P BW 1.1 B t12 300 PF ss nb.....	3 050,- Kč
111 T BW 1.1 B t D PF / PC ss nb.....	6 100,- Kč
311 T BW 1.1 s t D PF / PC .....	6 100,- Kč
111 T BW 1.1 B t D PF / PC .....	6 100,- Kč
111 T BW 1.1 B t D H – L045.....	6 100,- Kč
Kombinace dvou zkoušek 311 + 141 .....	9 600,- Kč

V Otrokovicích : 04. 01. 2010

 S.R.O.  
Objízdná 1628  
765 02 OTROKOVICE  
.....  
místo a podpis jednatele společnosti

Zapsáno Krajským obchodním soudem v Brně, oddíl C, vložka 25648, IČO: 25223156, DIČ: CZ25223156 Tel: +420 577 512 603, fax: +420 577 512 563

ČSN EN ISO 9001:2001



ČSN EN ISO 14001:2005



ORSAS 18001:1999



IQ Net

