

Konference

Řízení lidských zdrojů



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

Zvýšení kvality řízení, finanční řízení a Good Governance
na Městském úřadu Břeclav

CZ.1.04/4.1.01/89.00040

11. 6. 2015

TENTO PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM
PROSTŘEDNICTVÍM OPERAČNÍHO PROGRAMU LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
A ROZPOČTEM MĚSTA BŘECLAV



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Co děláme ?

ATTN Consulting s.r.o. poskytuje služby a produkty, které firmám i nekomerčním organizacím zásadním způsobem usnadňují vybudování integrovaného systému řízení výkonnosti.

Jedná se o tyto 3 základní oblasti:



SOFTWARE ATTIS - vlastní vývoj sw manažerských nástrojů pro podporu řízení výkonnosti firem a organizací, vytvořené pro manažery na všech úrovních řízení.



SOLUTION ATTIS – poradenské služby zaměřené na podporu klíčových oblastí pro řízení výkonnosti organizace, které vedou ke skutečné a trvalé změně výkonu lidí.



EDU ATTIS - vzdělání které zvyšuje výkonnost organizace prostřednictvím kompetencí manažerů i výkonných zaměstnanců.



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Kde pomáháme ?

Náš systém využívají významné firmy i veřejné instituce v ČR i SR. V současné době je implementován například v národním akreditačním orgánu ČR (Český institut pro akreditaci) nebo v “Najvyššom kontrolnom úrade Slovenskej republiky”.

Další uživatelé jsou mimo jiné:

- Krajský úřad Jihomoravského kraje
- Město Břeclav
- Město Kopřivnice
- Město Valašské Klobouky
- Město Moravská Třebová
- Město Kyjov
- Město Uherské Hradiště
- a jiní ...



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Projekt v MÚ Břeclav

- Část A: Strategie rozvoje úřadu, informační strategie a metodika zlepšování se systémem zavádění inovací
- Část B: Procesní analýza a návrh optimalizace
- **Část C: Řízení lidských zdrojů**
- Část D: Finanční řízení

V závěrečné fázi projektu jsme se podíleli na integraci dalších výstupů projektu do integrovaného modelu řízení v sw ATTIS.



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Ukázka výstupů: Část C – Řízení lidských zdrojů

Organizační jednotka

ORG

Organizační struktura

Číselníky org. struktury

Organizační jednotka\tým

Pracovní pozice

Osoba

Typ pozice

Pracovní místo

Přehledy

Importy

Osobní stránka

BPM

ORG

Organizační jednotka

Název	Osoba
Kliknout pro vložení nového řádku	
Organizační jednotka: Oddělení právní (Počet=4)	
Referent	Fojtáčková
Vedoucí právního oddělení	!!!Vlašic , JUDr.
Referent	Vrágová
Právník	Dědová
Organizační jednotka: Oddělení přestupkového řízení (Počet=6)	
Vedoucí oddělení přestupkového řízení	Hübner Radim , Mgr.
Referent přestupkov. řízení v sil.dopravě 1	Koprová Dagmar , Ing.
Referent přestupkov. řízení v sil.dopravě 2	Tichá Hana , Dis.
Předseda Komise pro projednávání přestup.	Ošlejšek Zdeněk
Předseda Komise pro projednávání přestup.	Dokoupilová Marcela , Mgr.
Referent přestupkov. řízení v sil.dopravě 1	Frýbertová Petra , Bc.
Organizační jednotka: Oddělení rozvoje (Počet=5)	
Organizační jednotka: Oddělení sociálně-právní ochrany dětí (Počet=11)	
Organizační jednotka: Oddělení správy nemovitostí (Počet=6)	
Organizační jednotka: Oddělení stavební úřad (Počet=13)	

Systemizovali jsme pracovní místa, pracovní pozice a role a vytvořili organizační model...

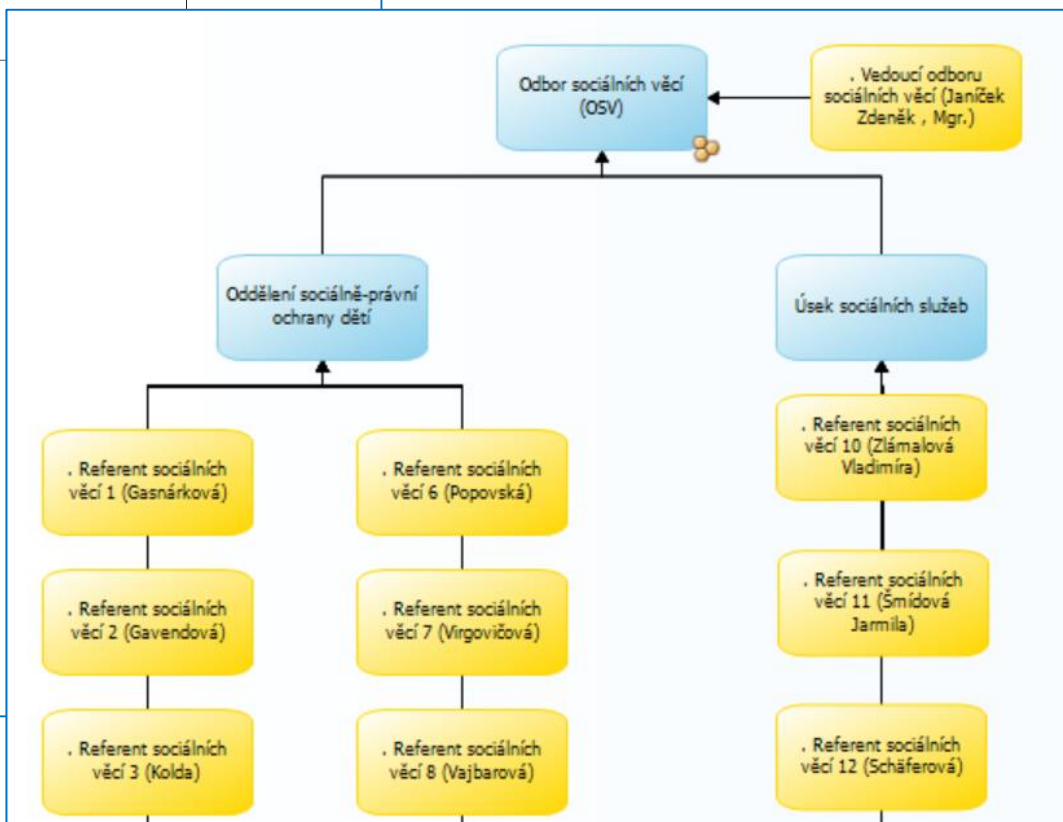
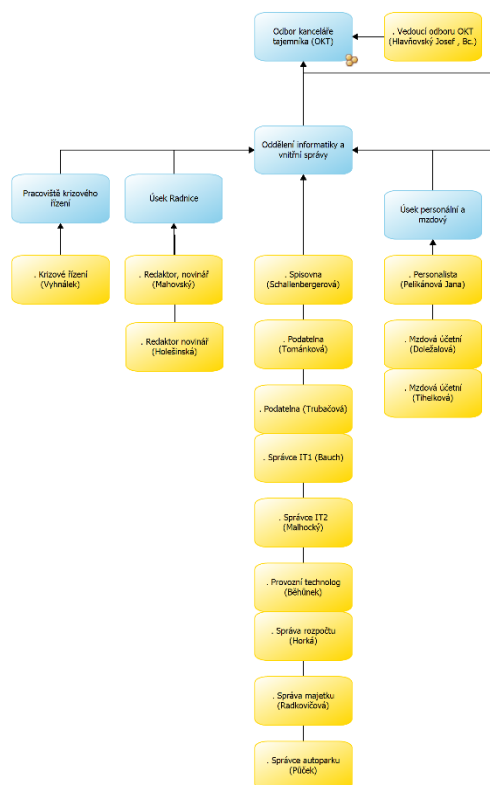


evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz



... včetně interaktivního modelu organizační struktury.



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz



Sestava pracovního místa – jednoduchá

Pracovní místo Referent Komise pro projednávání přestup.

Osoba Vavříková Michalea , Mgr.

Organizační jednotka Odbor správních věcí a dopravy (OSVD)

Popis pracovního místa

Charakter pracovního místa

odbor: Odbor správních věcí a dopravy, oddělení přestupkového řízení

nadřízené místo: Vedoucí oddělení přestupkového řízení

podřízená místa:

zastupováno místem:

zastupuje místo:

Klíčové odpovědnosti a pravomoce

- Odpovídá za správné vedení řízení o přestupku včetně stanovené spisové dokumentace.
- Odpovídá za dodržení zákonných lhůt při projednávání přestupků s přihlédnutím k celkovému množství přidělených přestupkových spisů.
- Odpovídá za zrušená rozhodnutí vydaných v rámci své činnosti nadřízeným orgánem z důvodu vlastního vážného pochybení při řešení přestupku
- V případě jmenování vykonává práci v komisích, výběrech a projektových týmech, které souvisí s činností zaměstnavatele.



**Implementovali jsme
automatický generátor
popisů pracovních míst,
aby všechny další změny
modelu byly okamžitě
dostupné všem
zaměstnancům úřadu....**

Karty zaměstnanců

- Modely
- Číselníky MOT modelu
 - Stupnice hodnocení
 - Časový plán
- Přehledy

Osobní stránka

BPM

ORG

MBO

MOT

Zdroje

Název	Popis	Stupnice hod
Komplexní číselník kompetencí úřadu		
2 Obecné a sociální kompetence		
Jednání s lidmi		
Jednání s lidmi 2 - pokročilá	Soustředěné naslouchání a poc...	
Jednání s lidmi 3 - vysoká	Soustředěné naslouchání a poc...	
Jednání s lidmi 1 - elementární	Soustředěné naslouchání a poc...	
Vyjednávání		
Vyjednávání 1 - elementární	Věcnost při diskusi se zaměřením...	
Vyjednávání 3 - vysoká	Věcnost při diskusi se zaměřením...	
Vyjednávání 2 - pokročilá	Věcnost při diskusi se zaměřením...	
Technické dovednosti		
Český jazyk		
Český jazyk 3 - vysoká	Správné používání spisovné...	
Český jazyk 1 - elementární	Správné používání spisovné češtiny v běžné pracovní ústní a písemné komunikaci. Schopnost vytvářet rozsáhlejší písemné materiály na odborné téma. Správné používání jazyka při veřejných vystoupeních a prezentacích. Schopnost provádět jazykové korektury textů.	
Český jazyk 2 - pokročilá		
Práce s informacemi		
Analyzování a řešení problémů		
Písemný projev a komunikace		
Jazykové dovednosti		
Numerické dovednosti		
Rozhodování		
Prezentování		
Právní způsobilost		
Řízení motorových vozidel		
Týmová práce		

Při návrhu číselníku kompetencí jsme využili Referenční model CIEM ...



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Sýkorová - Karta zaměstnance

Soubor Upravit Zobrazit Nástroje

Pracovní místo: . Ekonomický referent kontrola, n... Fixní složka mzdy [Kč]:

Osoba: Sýkorová Variabilní složka mzdy [Kč]:

Hodnocení kompetencí Kompetence Hodnocení výkonnosti Výkonnost Komentář k výpočtu mzdy Popis Chat

Variabilní složka za kompetence [Kč]: 0,000 Časový plán (kompetence):

Diagnostika Zobrazení strom



Název

- 4 Odborné kompetence
 - Občanský zákoník - orientační znalost
 - Právní předpisy a normy z oblasti evidence a inventarizace - orientační znalost
 - Právní předpisy a normy z oblasti účetnictví a rozpočtu - orientační znalost
 - Správní řád - orientační znalost
 - Zákon o finanční kontrole a rozpočtových pravidlech - orientační znalost
 - Zákon o obcích - orientační znalost
 - Zákon o rozpočtových pravidlech - rutinní využití
 - Zákon o správě daní a poplatků - orientační znalost
 - Zákon o státní kontrole - orientační znalost
 - Zákon o účetnictví - rutinní využití
 - Zákon o úředních ÚSC - orientační znalost
 - Zákon o veřejných zakázkách - orientační znalost
 - Zákoník práce - orientační znalost
- 5 ICT - obecné
 - Internet
 - MS Office standard základní uživatelská znalost
 - Spisová služba pokročilá uživatelská znalost
- 6 ICT - odborné (převzato)
 - CRV
 - Ginis základní uživatelská znalost

Název

- 4 Odborné kompetence
 - Občanský zákoník - orientační znalost
 - Právní předpisy související s činností registru vozidel - rutinní využití
 - Právní předpisy v oblasti životního prostředí - orientační znalost
 - Správní řád - orientační znalost
 - Zákon a spisové a archivní službě - orientační znalost
 - Zákon o obcích - orientační znalost
 - Zákon o pojištění odpovědnosti - orientační znalost
- 5 ICT - obecné (převzato)
 - Internet
 - MS Office standard základní uživatelská znalost
- 6 ICT - odborné (převzato)
 - CRV
 - Ginis základní uživatelská znalost

... a promítli jsme ho do individuálních kompetenčních modelů zaměstnanců



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Hlavní procesy		Podpůrné
STR - Strategie města	ZIV - Živnosti	EKO - Ekonomika
STR01 - Střednědobá a krátkodobá strategie	ZIV01 - Kontrola a administrativní živností	EKO01 - Rozpočet a finanční plánování (podprocesy příprava rozpočtu, rozpočtová opatření, atp...)
STR02 - Vedení strategických projektů	ZIV02 - registrační činnost živnostenských a zemědělských podnikatelů	EKO02 - Finanční reporting (povinné výkazy, rozbor hospodaření)
STR03 - Vedení STR03 - Realizace Akčního plánu - Sběr dat, aktualizace, monitoring, realizace, vyhodnocení strategických projektů	SOC - Sociální správa	EKO03 - Poskytování dotací z rozpočtu města - (ty co patří do rozpočtu pak full servis pro radu; u účelových dotací full servis; ostatní dotace si zařizuje každý odbor sám - servis na úrovni účta – Ověřit!)
STR04 - Dlouhodobá strategie územního rozvoje	SOC01 - Sociální služby (péče o klienta obecná včetně postižených, či kriminální činnosti, opatrovnictví, zvláštní příjemce, označení vozidel pro občany ZTP)	EKO04 - Dotace - Přijaté (Dotační politika (příjem do rozpočtu města)
ÚRP – Rozvoj a koncepce města včetně menších studií atp...	SOC02 - Sociálně právní ochrana dětí	EKO05 - Správa poplatků (všech místních poplatků, vymáhání, vyměřování, vyhledávání)
ÚRP01 - Územní rozvoj - realizace územního plánu	SOC03 - Komunitní rozvoj sociálních služeb (dotace, plánování, atp...)	EKO06 - Zpracování účetních dokladů (odbor si plně FA zpracovává vč. věcnosti likvidace sám, EKO agreguje a zaúčtovává, kontroluje)
ÚRP02 - rozvoj území - posouzení cizích záměrů	SOC04 - Přestupky, par. 30 + zbrojní průkaz	EKO07 - Účetní závěrka - měsíční/roční (např. podproces přípravy a schválení závěrečného účtu)
ÚRP03 - architektonické koncepční studie	SOC05 - veřejnosprávní kontrola na místě (návrh a výkon)	EKO08 - Pokladna a řízení hotovosti (hlavní a vedlejší pokladny cca 25)

Od dodavatele části „B“ Projektu jsme převzali procesní mapu ve formátu excel...



evropský
sociální
fond v ČR

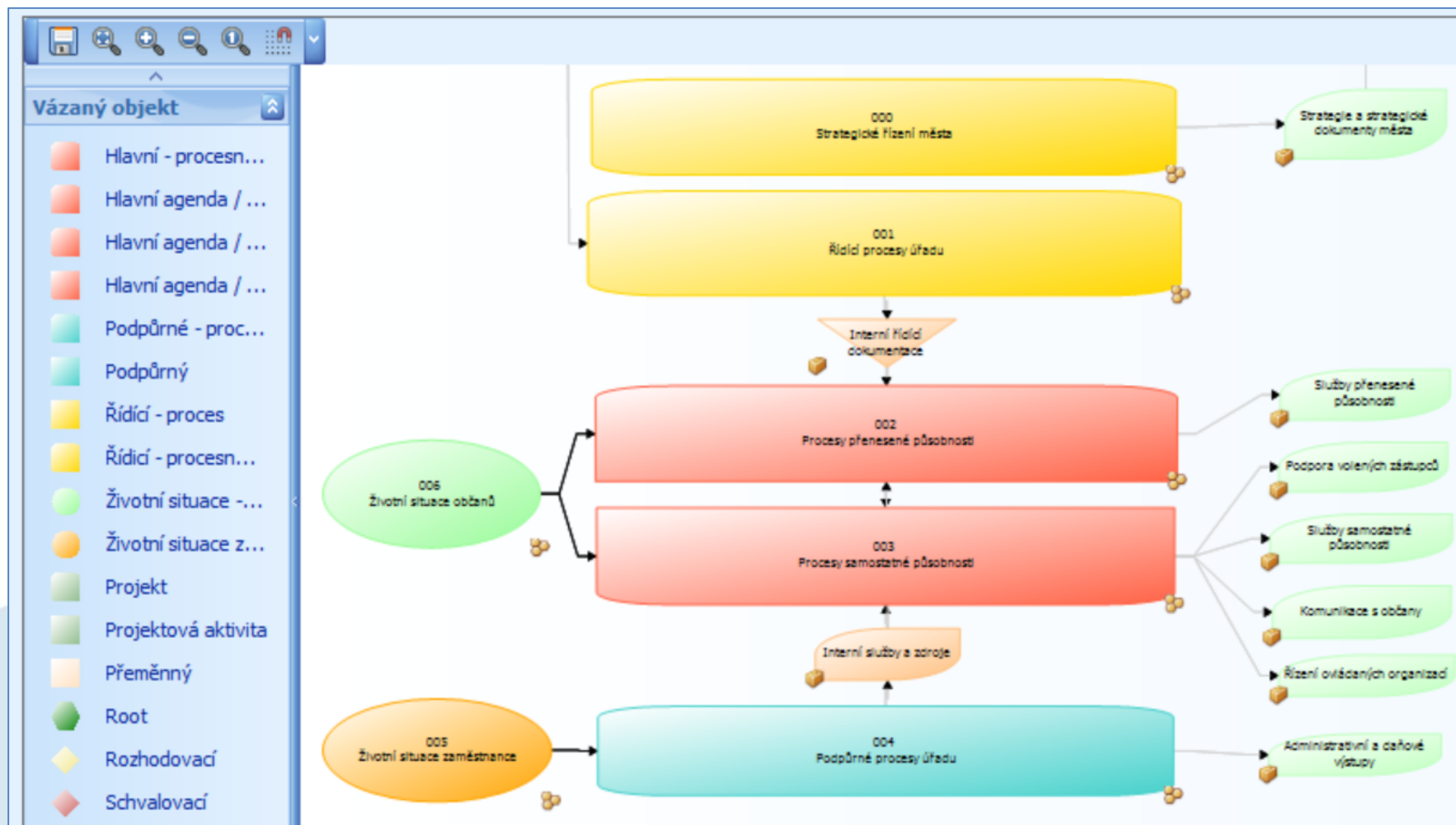


EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz



... a integrovali jsme ji do referenčního modelu CIEM.

Název: Referent ochrany přírody

Číslo: .

☐ Primární pracovní místo

Pracovní pozice: . Referent ochrany přírody

Osoba: Nový

Úvazek: .

Výchozí zařazení PM: . Mě



Karta zaměstnance Je vedoucím Zařazení v org. struktuře Odpovídá za ukazatel Garant pro uk

Diagnostika

Typ odp...	Procesní krok
Vykonává	NAK01 Nákup služeb, dodávek, stavební
Vykonává	KOM02 Poskytování informací dle zákona
Vykonává	BV EKOL05 - útulek pro opuštěná zvířata
Vykonává	PRA02 Uzavírání smluvních vztahů
Vykonává	KOM03 Zpracování materiálů pro jednání
Vykonává	ADM01 Archiv a spisovna

Přehled procesních kroků role

Název procesu / procesní krok

003 Procesy samostatné působnosti

KOM02 Poskytování informací dle zákona 106/1999Sb. Vykonává

KOM03 Zpracování materiálů pro jednání Rady města Vykonává

BV EKOL - Životní prostředí - samospráva

BV EKOL05 - útulek pro opuštěná zvířata Vykonává

RM Administrativní podpora

ADM01 Archiv a spisovna Vykonává

RM NAK - Nákup

NAK01 Nákup služeb, dodávek, stavebních prací a d. Vykonává

PRA02 Uzavírání smluvních vztahů Vykonává

Vykonávané procesy se automaticky promítly do pracovních náplní úředníků.



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

KARTA STRATEGICKÉHO CÍLE																											
Oblast	ZAMĚSTNANCI																										
Strategický cíl	Z1: Redefinovat pravomoci a odpovědnosti v rozložení na všechny úrovně řízení (řízení dle pracovních míst); respektovat odpovědnost jedince (osobní) i celku (společná)																										
Odpovědná role	Tajemník MěÚ Břeclav																										
Realizační tým	Úsek personální a mzdový																										
Důvody pro daný cíl	Ideální stav po realizaci aktivit																										
Zlepšení spolupráce v rámci úřadu (mezi referenty, odbory)	Chceme mít správné lidi na správných místech a víme, jak je dále rozvíjet																										
Zlepšení komunikace																											
Lepší zaměření na požadované dovednosti s vazbou na osobnostní rozvoj																											
Matice vlivu																											
	Co brání dosažení cíle	Co podporuje dosažení cíle																									
Vnější vlivy																											
Vnitřní vlivy	Zaměstnanci neakceptují nové věci	Správné vysvětlení (komunikace)																									
	Vytíženost lidí	Zaměstnanci se zajímají o nové věci																									
Kroky k naplnění cíle - akční plán																											
Aktivity																											
(horní linka - plán)																											
(spodní linka - skutečnost)																											



**Od dodavatele
části „A“
projektu jsme
převzali
strategické cíle
ve formátu MS
Word...**



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

BSC vrcholová



.. a převedli je do vrcholového modelu Balanced Scorecard.



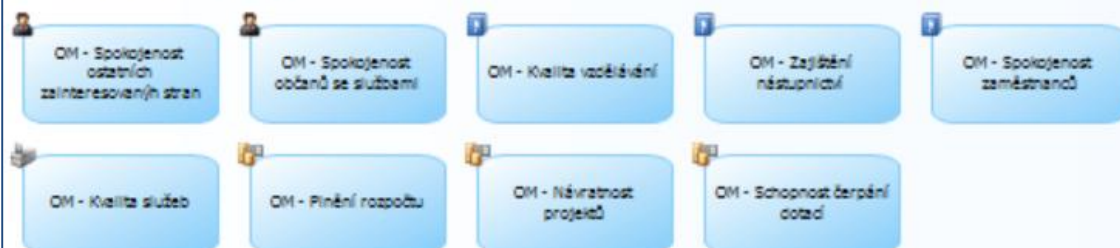
evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Odbor majetkový (OM)



Odbor rozvoje a správy (ORS)



Název ukazatele: Kvalita služeb Odpovídá:

Číslo: ORS Garant:

Perspektiva: Procesní Org. jednotka: Odbor rozvoje a správy (ORS)

Hodnocení ukazatele: Nejhorší Složka: \Cíle a ukazatele\Ukazatele odboru

Stav: Tvorba

Hlavní atributy Vazby Reporting

Metriky Popis Dokumenty Procesní kroky Chat Úkoly

Generovat zpětný reporting Generovat reporting Diagnostika

Název metriky	Datový z...	Nastaven...	Jednotka	Váha	C
Včasnost - Počet případů nedodržení zák. lhůt					
Chybovost - Počet oprávněných připomínek (stížností)					
Kapacita - garantovaný počet vyřízených žádostí					
Inovace - počet nově zavedených služeb					

Vrcholové ukazatele úřadu jsme dekomponovali na nižší úrovně ukazatelů a metrik.



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Navigace

Osobní stránka

Moje pracovní místa

Moje odpovědnost

Moje procesy

Procesy mého OÚ

Moje výkonnost

Moje ukazatele

Moje dokumentace

Reporting metrik

Sebehodnocení kompetencí

Hodnocení kompetencí podří...

Hodnocení výkonnosti podříz...

Chat

Úkoly

Nadřazený proces

Typ odpovědnosti	Číslo	Role	Procesní krok
Nadřazený proces: . Zajištění vnějších zdrojů financování (Počet=1) Vykonává . Vedoucí o... . Metodické řízení			
Nadřazený proces: 004 Podpůrné procesy úřadu (Počet=3) Vykonává . Vedoucí o... BV EKO Ekonomika, účetnictví, daně			
Vykonává . Vedoucí o... BV KOM - Řízení komunikace a vztahů			
Vykonává . Vedoucí o... RM BOZP, PO			
Nadřazený proces: 01 Veřejné zakázky I. kategorie (Počet=2)			
Nadřazený proces: 02 Veřejné zakázky II. kategorie (Počet=3)			
Nadřazený proces: 03 Veřejné zakázky III. kategorie (Počet=3)			
Nadřazený proces: BV EKO Ekonomika, účetnictví, daně (Počet=3)			
Nadřazený proces: BV KOM - Řízení komunikace a vztahů (Počet=1)			
Nadřazený proces: KOM01 Řízení vnitřní komunikace (Počet=3)			
Nadřazený proces: KOM02 Poskytování informací dle zákona 106/1999Sb. (Počet=4)			
Nadřazený proces: KOM03 Zpracování materiálů pro jednání Rady města (Počet=3)			
Nadřazený proces: RLZ02 Nábor, výběr, adaptace nových zaměstnanců (Počet=1)			

Nastavili jsme parametry pro automatickou podporu reportingu, hodnocení výkonu a hodnocení kompetencí. Vše jsme promítli do Osobních stránek zaměstnance ...



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

BPM

- Procesní model
 - Číselníky proc. modelu
 - Role
 - Typ odpovědnosti
 - Typ procesního kroku
 - QMS**
 - Atribut
 - Přehledy
 - Importy

Systémy řízení kvality

- MA 21
- CAF
- ISO 9001
 - 4.2.4 Řízení záznamů
 - 4.1 Systém managementu
 - 5.4 Plánování systému managementu kvality - QMS
 - 7.3 Návrh a vývoj
 - 7.4 Nakupování
 - 5.3 Politika kvality
 - 4.2.3 Řízení dokumentů
 - 4.2.1; 4.2.2 Požadavky
 - 8.2.4 Měření a monitorování
 - 8.2.3 Měření a monitorování
 - 5.6 Přezkoumání systému
 - 6.3 Infrastruktura
 - 5.5 Odpovědnost, práva
 - 6.2 Lidské zdroje
 - 8.2.1 Spokojenost zákazníků
 - 7.6 Řízení měřičů a měření
 - 5.1 Osobní angažovanost
 - 6.4 Pracovní prostředí
 - 8.5.2; 8.5.3 Nápravná opatření
 - 6.1 Poskytování zdrojů

5.4 Plánování systému managementu kvality - QMS

Soubor Upravit Zobrazit Nástroje

Cesta: /Systémy řízení kvality/ISO 9001

Název: 5.4 Plánování systému managementu kvality

Podřízené QMS V procesech V ukazatelích Popis Chat

Diagnostika

Nadřazený proces

Vlastník p...	Název	Počet...
	Nadřazený proces: 001 Řídící procesy úřadu (Počet=2)	
	Provozní controlling a reporting úřadu	2
	Strategické řízení úřadu	3
	+ Nadřazený proces: RM Správa a rozvoj lidských zdrojů (Počet=1)	
	+ Nadřazený proces: RM Strategické řízení úřadu (Počet=1)	
	+ Nadřazený proces: RM Taktické řízení úřadu (Počet=2)	

Vytvořili jsme propojení procesního modelu s požadavky klíčových standardů kvality.

Osobní stránka ▾

BPM ^

Procesní model

Číselníky proc. modelu

Přehledy

Importy

ORG ▾

MBO ▾

MOT ▾

Zdroje ▾

Zprávy a analýzy ▾

Upravit | Nový Chat | Nový úkol



Procesní krok - 002 Procesy přenesené působnosti

[Nové procesy OŠKMS](#) / [Procesní krok](#) / 002 Procesy přenesené působnos...

Název: Procesy přenesené působnosti

Nadřazený

Číslo procesu: 002

Vlastník pr

Typ procesního kroku: [Hlavní agenda / proces - přenesená působnost](#)

Nastavení z

Hlavní atributy

Zdroje

Vazby

Ostatní

Diagram

Popis

Zákazník procesu

Matice odpovědnosti

Org. zabezpečení

Metriky

Chat



Celý model jsme zpřístupnili všem zaměstnancům úřadu prostřednictvím webového přístupu (ATTIS – tenký klient). Přihlašování k jsme propojili s Active Directory úřadu, takže probíhá automaticky.

Naše řešení nyní obsahuje:

- Interaktivní procesní model úřadu
- Interaktivní organizační model úřadu
- Ukazatele a metriky od vrcholové úrovně po úroveň odborů a oddělení
- Kompetenční modely pro všechny zaměstnance
- Generátor popisů pracovních míst, který pracuje nad platným procesním modelem (činnosti) a kartami zaměstnanců (kompetence a metriky)
- Generátor procesních sestav
- Automatizované workflow pro reporting výkonnosti (semafor systém)
- Automatizované workflow pro hodnocení výkonu a hodnocení kompetencí
- Personifikované osobní stránky zaměstnance dostupné přes webový prohlížeč

Zatím neimplementované funkcionality Referenčního modelu umožňují např. snadné propojení životních situací občana s procením modelem (stránky občana), podporu sebehodnocení v systému CAF a v systému MA21 a další funkce.



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Děkuji za pozornost

Ing. Vlastimil Hebelka

ATTN Consulting s.r.o.

Hanušova 10, 779 00 Olomouc

www.attis.cz



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz