

**Systém manažerského vzdělávání  
pro posílení kapacity a efektivnosti  
Státní zemědělské a potravinářské inspekce**



**OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST**

**Reg. číslo projektu: CZ.1.04/4.1.00/58.00001**



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE

**PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST**

[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## **SZPI a finanční zdroje EU**

Státní zemědělská a potravinářská inspekce se v maximální možné míře snaží využívat finančních prostředků z fondů Evropské unie. Na konci 90. let to bylo především čerpání prostředků nevratné pomoci Phare; po vstupu ČR do EU v roce 2004 byly aktivně využívány fondy Transition Facility. Externě se financovala i přeshraniční spolupráce s rakouskými, slovenskými a saskými dozorovými orgány. Doposud byly získané prostředky využívány zejména pro vybavení inspekce laboratorními přístroji, výpočetní technikou, pro odborné vzdělávání a proškolení zaměstnanců, výměnné stáže, vytvoření společného informačního systému českých dozorových úřadů a v neposlední řadě pro zavedení systému managementu jakosti v SZPI.

V průběhu let 2011 a 2012 se na Státní zemědělské a potravinářské inspekci v Brně uskutečnil unikátní vzdělávací projekt pod názvem **Systém manažerského vzdělávání pro posílení kapacity a efektivnosti Státní zemědělské a potravinářské inspekce**, registračního čísla CZ.1.04/4.1.00/58.00001. Tento komplexní vzdělávací program realizovaný v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) byl z 85% financován prostřednictvím Evropského sociálního fondu v ČR (ESF ČR) a z 15% ze státního rozpočtu České republiky.

## **Program OP LZZ**

Zmíněný operační program Lidské zdroje a zaměstnanost se obecně zaměřuje hlavně na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky trhu práce, profesního vzdělávání, dále na začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, **zvyšování kvality veřejné správy** a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech. Z fondů EU je pro OP LZZ vyčleněno celkem **1,84 mld. €**, což činí přibližně **6,8 % veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku**. Z českých veřejných zdrojů je financování programu navýšeno o dalších 0,32 mld. €.

## Systém manažerského vzdělávání pro posílení kapacity a efektivnosti Státní zemědělské a potravinářské inspekce

Projektový tým navrhl základní schéma projektu na základě výzvy číslo 58, prioritní osy číslo 4 - **Veřejná správa a veřejné služby**, vyhlášené Ministerstvem vnitra ČR. Po nezbytných úpravách tak, aby aktivity odpovídaly zaměření a potřebám SZPI a vyhovovaly zadání výzvy, byl projekt schválen. Na podzim 2010 proběhly nutné administrativní úkony a od začátku roku 2011 se projekt rozběhl. Plánovaný rozpočet projektu přesáhl částku 3 mil. Kč, z nichž největší část spadala na zajištění školicích aktivit.

Stěžejní částí projektu, který v rámci OP LZZ realizovala SZPI, byla série provázaných školení manažerských a soft-skills dovedností. Manažerské tréninky měkkých dovedností (soft-skills) se zaměřily na posilování těch kompetencí, které spíše než se znalostmi a odbornými dovednostmi souvisejí s osobními vlastnostmi, dovednostmi, postoji a hodnotami. Právě tyto vlastnosti manažerů určují, jak dokáží úkoly a povinnosti přenášet na podřízené a jak tito dovedou v každodenních pracovních situacích svou odbornost uplatnit. Školení probíhala v roce 2012 a byla zakončena společným teambuildingem.

Vlastním školením předcházela personální audit v průběhu roku 2011, který měl za cíl zjistit konkrétní požadavky a potřeby vzdělávání jednotlivých pracovníků managementu SZPI a navrhnout konkrétní propracovaný obsah jednotlivých školení, která měla za cíl co nejvíce upevnit pracovní návyky v oblastech řízení a vedení lidí, motivace, komunikace a osobnostního rozvoje managementu. Personální audit, který provedla společnost Everest, s.r.o., proběhl formou strukturovaných pohovorů s jednotlivými účastníky školení.

Vzdělávání v rámci projektu bylo určeno pro zaměstnance SZPI na vedoucích pozicích. To znamená jak pro ředitele jednotlivých Inspektorátů a ředitele odborů na Ústředním inspektorátu, tak jim



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

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

podřízené vedoucí jednotlivých oddělení. Tito vedoucí pracovníci byli rozděleni do 2 skupin podle úrovně vedení. Pro každou tuto skupinu byl vytvořen „balíček“ vhodných školení. Vrcholoví manažeři absolvovali celkem čtyři školení a teambuilding. Pro střední management bylo pak připraveno šest okruhů školení a teambuilding. Teambuildingu v Šiklově Mlýně se účastnili všichni vedoucí zaměstnanci dohromady. Kvůli počtu vedoucích pracovníků na střední úrovni, byli tito zaměstnanci rozděleni do 3 skupin.

Program jednotlivých školení byl nastaven odlišně pro střední a vrcholový management, aby byly zohledněny konkrétní potřeby vedoucích pracovníků. Celý vzdělávací program byl zakončen dvoudenním teambuildingem, na kterém se sešli účastníci všech školení. Vzdělávacího programu se zúčastnilo zhruba 60 zaměstnanců SZPI. Jednalo se o první projekt na SZPI, v jehož rámci byl řídicím pracovníkům poskytnut ucelený soubor navazujících školení zaměřených zdokonalení řídicích kompetencí.

Všechna školení pro SZPI poskytla společnost TOPLektoři.cz s.r.o., která byla vybrána ve výběrovém řízení. Vrcholovému managementu se věnoval jeden lektor, který provedl všechna 4 školení. Skupiny středního managementu školili celkem čtyři lektoři. Skupiny středního managementu měly většinou stejné obsazení, takže účastníci se v průběhu vzdělávání více a více poznávali a atmosféra na školení byla příjemnější.

### **Školení pro střední management:**

#### **1) Time management**

Toto školení bylo první, které účastníci absolvovali. Naučili se účinně pracovat s vlastním vymezeným časem tak, aby dokázali reálně plnit stanovené činnosti a upevnili si správné návyky v oblasti time managementu. V rámci školení si účastníci osvojili jak rozdělovat úkoly na naléhavé a důležité, určovat klíčové priority, rozpoznávat zloděje času a jak s nimi bojovat. Školení bylo rovněž zaměřeno na efektivní plánování.

## 2) Komunikace, negociace, asertivita

Tento vzdělávací okruh byl zaměřen především na komunikaci v rámci vnitropodnikových procesů, nástroje pro porozumění sdělení ostatních lidí a nástroje asertivní komunikace. Byly definovány nejčastější komunikační bariéry a překážky v mezilidské komunikaci, charakterizovány aspekty a projevy verbální a neverbální komunikace. Byla zmíněna pravidla a nástroje pro efektivní komunikaci. Účastníci školení byli také seznámeni s procesy a fázemi vyjednávání, strategiemi a vyjednávacími pravidly. Co se týče asertivity, byly zmíněny základní prvky asertivního chování, typy chování, osobní a asertivní práva a asertivní práva jako nástroj efektivní komunikace.



## 3) Stres management

Stres management sice úzce souvisí s time managementem, ale vzhledem k jeho významu mu bylo věnován samostatný prostor. Hlavní náplní školení bylo definovat stres, identifikovat jeho příčiny a spouštěče, naučit se jak mu předcházet a vyrovnávat se se stresovými situacemi a také jak předcházet nevhodným řešením stresu. Účastníci si také mohli vyzkoušet praktické techniky relaxace jako okamžitou či preventivní pomoc při zvládnání psychické zátěže.

#### 4) Efektivní vedení porad, vedení týmů

Cílem vzdělávacího programu bylo pomoci manažerům osvojit si znalosti a dovednosti nutné k řízení týmů a porad a dále je pak naučit zvýšit si úroveň komunikačních a prezentačních dovedností využitelných v modelových situacích na poradách.

V první části školení byly shrnuty zásady efektivního vedení porad, účastníci dostali praktické rady, jak se vyvarovat chyb při vedení porad. Druhá část školení byla věnována možnostem účinného vedení lidí a stylům řízení. Účastníci se tak naučili volit vhodný styl vedení s ohledem na konkrétní jedince a jejich znalosti a dovednosti, naučili se poznávat výhody a nevýhody týmů, identifikovat jednotlivé týmové role a efektivně budovat tým a řídit jeho práci.

#### 5) Motivace zaměstnanců

Kurz byl zacílen na sebmotivaci, podmínky a strategie účinné motivace, základní principy motivování lidí a praktickou stránku motivace. Účastníci získali přehled o osvědčených modelech motivace. Vedoucí pracovníci se při školení naučili nalézt vhodný způsob jak podpořit motivaci podřízeného i kolegů. Součástí kurzu byla i oblast koučování a image zaměstnance.



## **6) Nástroje manažerského rozhodování**

Cílem vzdělávací aktivity bylo nabídnout účastníkům strukturu rozhodovacího procesu z pohledu jejich práce. Byly definovány základní pojmy související s manažerským rozhodovacím procesem, jako vytčení a dohodnutí cílů, získání informací a plánování, rozhodování, realizace plánu a jeho kontrola. Dále byly nastíněny problémy a nedostatky, které se vyskytují při rozhodování.

### **Školení pro vrcholový management**

#### **1) Zefektivnění řízení procesů a strategické plánování**

První školení pro vrcholový management bylo zaměřeno především na komunikaci v organizaci, kariérové a sociální procesy, organizační změny a rozvojové procesy a rozhodovací procesy. V průběhu školení byli účastníci seznámeni s otázkami týkající se vizí, poslání a strategií v rámci organizace.

#### **2) Efektivní vedení porad, vedení týmů**

Cílem tohoto kurzu bylo zdokonalit dovednosti a znalosti v oblasti týmu a organizace a řízení porad vrcholného managementu. V porovnání se stejným školením pro střední management bylo toto školení více zaměřeno na témata týkající se významu práce manažera s paradigmaty rozvoje osobnosti, s firemními hodnotami a firemní kulturou. Kurz pro poradu vedení by také zaměřen na vysvětlení rozdílů mezi pasivitou, agresivitou, manipulací a asertivitou v komunikaci.

#### **3) Motivace zaměstnanců**

Hlavním cílem tohoto školení bylo zdokonalit dovednosti a znalosti v oblasti motivace zaměstnanců, týmů a sebmotivace. To jsou oblasti, které velmi podstatně ovlivňují výkonnost jednotlivců, týmů a následně celé instituce. S tím těsně souvisí i problematika life balancingu, tvorba a

respektování priorit u zaměstnanců, což podmiňuje i kvalitu komunikace uvnitř i vně úřadu.



#### **4) Manažerské dovednosti**

Poslední okruh školení pro top management SZPI byl zaměřen na zdokonalení dovedností a znalostí v oblasti řízení týmu a organizace a ve vedení a motivaci kolektivů a jednotlivců. V rámci školení byly charakterizovány osobnostní znaky manažera, identifikovány styly vedení, faktory ovlivňující práci manažera, role manažera v organizaci, delegování, koučování, leadership a rovněž strategie osobního rozvoje.

#### **Teambuilding**

Dvoudenní teambuilding, který se uskutečnil v prostředí areálu Šiklova Mlýna na Vysočině, byl úplně poslední školící aktivitou a zúčastnili se jej všichni účastníci projektu společně. Jeho cílem bylo hlubší poznání spolupracovníků, zlepšení komunikace v týmu a posílení týmových vazeb, rozvoj tvůrčího skupinového klimatu a stmelení kolektivu emotivními aktivitami. Náplní byly rozličné týmové hry jak ve vnitřních prostorách, tak venku. Na závěr účastníci obdrželi certifikáty o účasti na školicím programu a celý vzdělávací program byl vyhodnocen.



evropský  
sociální  
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

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






### **Závěrem:**

Účastníci ve všech skupinách prokazovali velké manažerské zkušenosti, vždy měli velmi dobré povědomí o probíraném tématu a výklady tak mohly být spojovány s diskuzemi jak převést teorii do praxe. Každý účastník měl vždy dostatek prostoru pro vyjádření. Na školení panovala příjemná, pozitivní a kolegiální týmová atmosféra. Lze konstatovat, že manažeři zapojení do školení vyjadřovali vesměs pozitivní hodnocení a mají zájem o další vzdělávání.

SZPI řízení lidských zdrojů vnímá jako oblast, které je nutné věnovat pozornost, neboť jen strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují, zajišťuje dosažení cílů organizace jejich individuálním i kolektivním úsilím.



**Státní zemědělská a potravinářská inspekce  
Ústřední inspektorát  
Květná 15, 603 00 Brno**

<http://www.szpi.gov.cz>



**OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST**

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