



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Personální audit

a personální strategie
na úřadech
územních samosprávných celků





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

[úvodní stránka](#)

[English](#) | [Deutsch](#) | [Srpski](#) | [Nederlands](#) | [Български](#)

[Občan](#) | [Podnikatel](#) | [Turista](#) | [Diskuzní fórum](#)



MĚSTO VALAŠSKÉ MEZIŘÍČÍ

www.valasskemezirici.cz



[vyhledávání](#) | [mapa serveru](#) | [kontakty](#) | [úřední deska](#)

[přihlásit se](#)



> SAMOSPRÁVA

- Vedení města
- Zastupitelstvo města
- Rada města
- Nejdůležitější předpisy

> MĚSTSKÝ ÚŘAD

- Organizační struktura úřadu
- Potřebuji si vyřídit
- Poskytování informací
- Granty, příspěvky, veřejná podpora
- Formuláře ke stažení
- E-slужby úřadu
- Krizové řízení
- Záměry na prodej a pronájem
- Veřejné zakázky

[Seznam osob >](#)



jméno a příjmení

Ing. Josef Matocha

člen orgánu

[Vedení města 2010-2014](#) - tajemník

telefon

571 674 102, 571 621 556-fax

e-mail

matocha@muvalmez.cz

kancelář

[Soudní 1221, Valašské Meziříčí](#)

dveře

102

další informace

Rok narození: 1965

Lesní inženýr, pracoval jako projektant a rozpočtář, vedoucí odboru školství městského úřadu ve Valašském Meziříčí, poradce poslance Viléma Holáně pro public relations v Ostravě, v letech 1998-2002 jako místostarosta pro investice, rozvoj města a public relations a předseda mikroregionu Valašskomeziříčsko- Kelečsko. Tajemníkem městského úřadu je od roku 2002.

„Dělat (vybrat) správné věci“ je úkolem zejména zastupitelů města.

Dělat
(vybrat)
správné věci

„Správně je provádět“ je úkolem zejména úřadu a organizací města.

Správně
je
provádět

Úspěch vyžaduje zvětšovat průnik – dělat správné věci správně a správně komunikovat

Správně
komunikovat
(s veřejností)

„Správně komunikovat“ je úkolem nejen zastupitelů a úřadu, ale všech zúčastněných.





evropský
sociální
fond v ČR



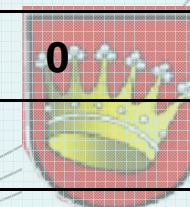
EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

	kvalita	výkonnost	náklady
ideál	↑	↑	↓
cíl 1 nebo	↑	↑	0
cíl 2 nebo	↑	0	↓
cíl 3 nebo	0	↑	↓
cíl 4 nebo	0	0	↓
cíl 5	↑↑	↑	↑
atd.	mnoho dalších kombinací		
negativní vývoj	↓	0	0
nebo	0	↓	0
atd.	mnoho dalších kombinací		
krize	↓	↓	↑





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

OP LZZ výzva 53- “Kompletní dodávka modelu procesního řízení a nákladové optimalizace“

OP LZZ výzva 57- “Zefektivnění řízení lidských zdrojů na MÚ Valašské Meziříčí”

OP LZZ výzva 69- „Tvorba vzdělávacích programů a nadstavbové vzdělávání zaměstnanců MÚ Valašské Meziříčí a okolních obcí“





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

PROCESNÍ AUDIT

1. Zpracování strategie

- Přehledová analýza aktuálního stavu
- Průzkum spokojenosti
- Revize strategie pomocí BSC - workshopy

2. Procesní analýza

- Identifikace procesů,
- Zpracování procesní mapy
- Stanovení výkonnostních ukazatelů
- Vyhodnocení efektivnosti procesů
- Návrhy na zlepšení
- Vše v návaznosti na systémy IT za účelem nastavení efektivního chodu

3. (Nákladová) optimalizace

- V návaznosti na identifikované nedostatky:
- Správa majetku
- Finanční řízení
- Procesy nákupu





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

PERSONÁLNÍ AUDIT

Personální audit

Prostředí MěÚ, vize a strategie, posouzení pracovního vytížení

Analýza systému řízení lidských zdrojů

Definování požadavků na řízení lidských zdrojů, vlastní analýza personálních procesů

Kompetenční modely

Rozvojové centrum

Nastavení nástrojů pro hodnocení

Tvorba a aplikace systému hodnocení zaměstnanců

Tvorba a aplikace standardů personalistiky

E-learningová aplikace pro řízení lidských zdrojů





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

NADSTAVBOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Tvorba a příprava na akreditaci vzdělávacích kurzů "Nákladově užitkové metody,,

Tvorba a příprava na akreditaci vzdělávacího kurzů "Prevence a eliminace korupce,,

Tvorba a příprava na akreditaci vzdělávacího kurzů "Metody vyhodnocování vlivů veřejných politik na město,,

Vzdělávání:

Strategické plánování a řízení,

Finanční plánování a řízení





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

PERSONÁLNÍ AUDIT– SWOT analýza

KLÍČOVÁ ZJIŠTĚNÍ – SOUČASNÝ STAV

silné stránky a příležitosti:

- › Kvalifikovaní zaměstnanci
- › Vysoký podíl VŠ vzdělaných zaměstnanců
- › Benefity

- › EU fondy (zdroje)
- › Zavedení nových funkčních nástrojů ŘLZ
- › Nový způsob (pásmový) odměňování





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

PERSONÁLNÍ AUDIT– SWOT analýza

KLÍČOVÁ ZJIŠTĚNÍ – SOUČASNÝ STAV

slabé stránky a hrozby:

- › Nezastupitelnost zaměstnanců
- › Systém hodnocení bez vazby na odměňování
- › Nárůstající administrativní náročnost činností

- › Úsporná opatření
- › Odchod klíčových zaměstnanců





Analýza systému řízení LZ

CÍL ANALÝZY

- zmapování personálních procesů na MěÚ
- identifikace, jak jsou jednotlivé personální procesy naplňovány v praxi
- návrh kroků pro rozvoj systému řízení lidských zdrojů na MěÚ

REALIZOVANÉ AKTIVITY:

- Jednodenní workshop se zaměstnanci personálního oddělení
- Strukturované rozhovory s vedoucími odborů, některými vedoucími oddělení, tajemníkem úřadu (celkem 14 rozhovorů)
- Studium dokumentace, interních postupů a norem





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Analýza systému řízení LZ

ANALYZOVANÉ OBLASTI ŘÍZENÍ LZ

- Koncepce řízení lidských zdrojů
- Informovanost zaměstnanců
- Administrace personalistiky včetně SW
- Kompetentnost zaměstnanců
- Nábor a výběr zaměstnanců
- Adaptace nových zaměstnanců
- Řízení zaměstnanců
- Hodnocení zaměstnanců
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Motivace zaměstnanců
- Práce s perspektivními zaměstnanci





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

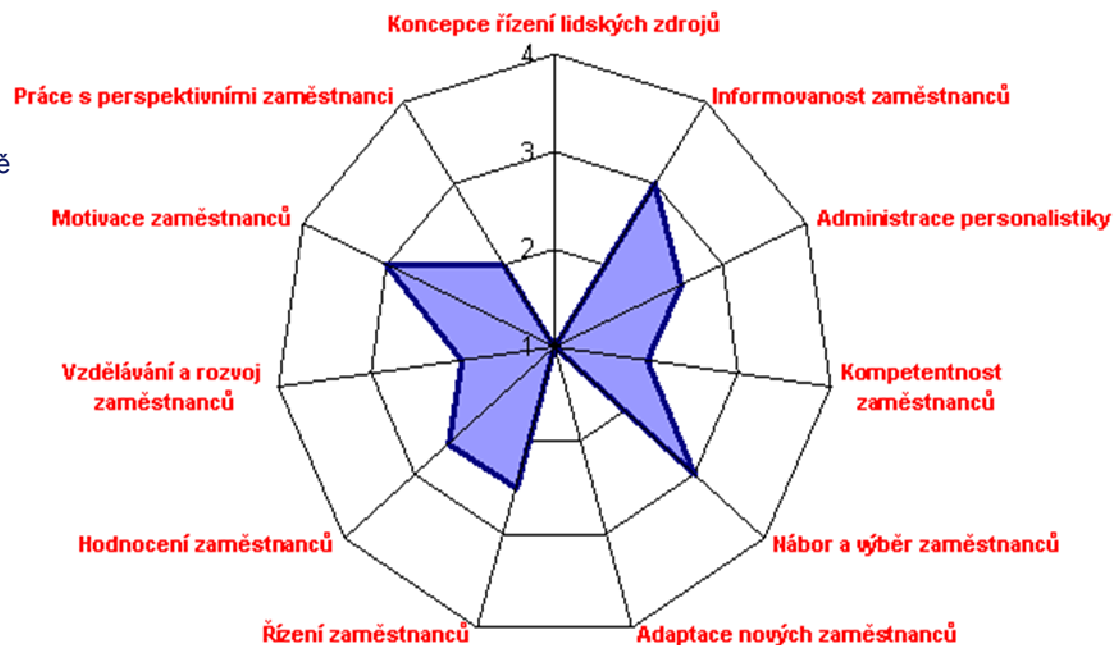
PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Analýza systému řízení LZ - výstup

LEGENDA:

Personální proces

- 1 – není prováděn
- 2 – je prováděn částečně
- 3 – je prováděn standardně
- 4 – je prováděn nadstandardně





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Analýza systému řízení LZ

STANDARDNÍ VÝKON:

- Motivace zaměstnanců
- Nábor a výběr zaměstnanců
- Administrace personalistiky
- Informovanost zaměstnanců
- Hodnocení zaměstnanců
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Řízení zaměstnanců

ČÁSTEČNÝ NEBO CHYBĚJÍCÍ VÝKON:

- Kompetentnost zaměstnanců
- Práce s perspektivními zaměstnanci
- Koncepce řízení LZ
- Adaptace nových zaměstnanců





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Analýza systému řízení LZ- Konkrétní doporučení

- Stanovit celouřadové priority ve vzdělávání zaměstnanců – koncept vzdělávání zaměstnanců úřadu.
- Standardizovat řadu personálních oblastí - „kniha standardů HR postupů a procesů“ (výběr, nábor, adaptace, pracovní náplně, ...)
- Soustředit se na propojení a vzájemnému provázání nástrojů personálního řízení.
- Poskytnout větší podporu pro vedoucí odborů při řízení jejich podřízených (standard personálních nástrojů).
- Redesignovat systému hodnocení ve vazbě na kompetenční model, na vizi úřadu, systém vzdělávání, větší výkonovou orientaci celého systému.
- Zavedení systému řízení adaptace nového zaměstnance.



Analýza výkonnosti – personální audit

CÍL AUDITU:

- Vytvořit metodiku personálního auditu pro MěÚ:
 - pro následné proškolení vedoucích zaměstnanců
 - pro standardní začlenění analýzy výkonnosti do portfolia manažerského řízení
- Analyzovat vytíženost v jednotlivých nově nastavených procesech na MěÚ.
Personální audit byl proveden dle nově nastavených procesů a to v:
 - Odboru evidence obyvatel, občanských průkazů a cestovních dokladů,
 - Odboru dopravně správních agend.





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz



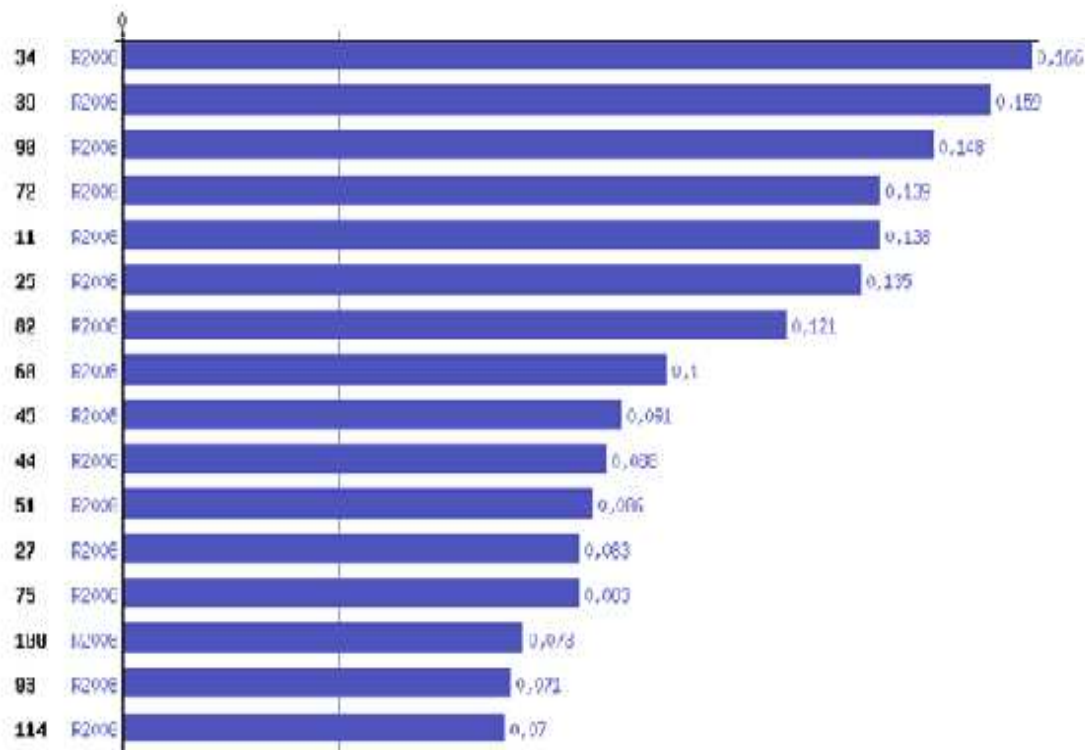
Czech POINT



60. Czech POINT

60.14 Počet pracovníků (úvazků) na 1000 obyvatel obce

Typ: Počítaný podle vzorce, Vyhodnocení: Absolutní hodnoty, Průměr: Medián





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Analýza výkonnosti – personální audit

Hlavní prvky metodiky využívané při personálním auditu:

- **Řízené rozhovory** (identifikace činností hlavního procesu, identifikace dalších činností mimo hlavní proces, časová kvantifikace trvání hlavního procesu)
- **Snímek pracovního dne** v organizacích veřejné správy
- **Kvantifikace a statistiky** zaměřené na výstupy hlavního procesu
- **Pozorování na pracovišti** (doplňuje metodu denních snímků a řízených rozhovor, ověřuje časovou kvantifikaci trvání hlavního procesu.)

Pozorování na pracovišti může být zvolena metoda:

- mystery shoppingu
- **stínování na pracovišti.**

Obě tyto metody slouží ke zjištění kvality i kvantity činností.





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Analýza výkonnosti – personální audit

Zjištění čisté časové dotace - EFEKTIVNÍ ČASOVÉ KAPACITY zaměstnanců soustředěné na hlavní činnosti

Ukázka zpracování snímků pracovního dne - v procentech sumarizované rozložení času mezi činnosti zaměstnance.

Logické seřazení činností	hodiny	%
hlavní činnosti	38,7	48,8%
zodpovězení dotazů občanů	20,5	25,9%
porady, statistiky pro vedoucí	6,7	8,4%
organizační činnosti	3,2	4,0%
ostatní činnosti	10,2	12,9%
	79,2	100,00%



AKTIVITA	OBSAH AKTIVITY	%	Kč
Řízení a administrace projektů	zpracovávání žádostí o dotaci, monitorovacích zpráv, žádostí o platbu, hlášení, komunikace s poskytovateli dotací, aktualizace, účast na jednáních...	55	249 895
Poradenství ve věci dotačního managementu	Konzultace, zpracovávání přehledu aktuálních dotačních možností...	20	90 871
Ostatní činnosti	připomínkování popř. tvorba návrhů, koncepcí	10	45 435
Fórum 2025	zajišťování setkání občanů v rámci Fóra 2025, web, dotazníková šetření	5	22 718
Spolupráce na zabezpečení akcí města	Farmářské trhy, Zdravé město, Dny města...	5	22 718
Správa Akčního plánu města	konzultace a spolupráce s předkladateli a gestory projektů, správa dokumentů na webu a intranetu...	5	22 718
SA			454 354



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE

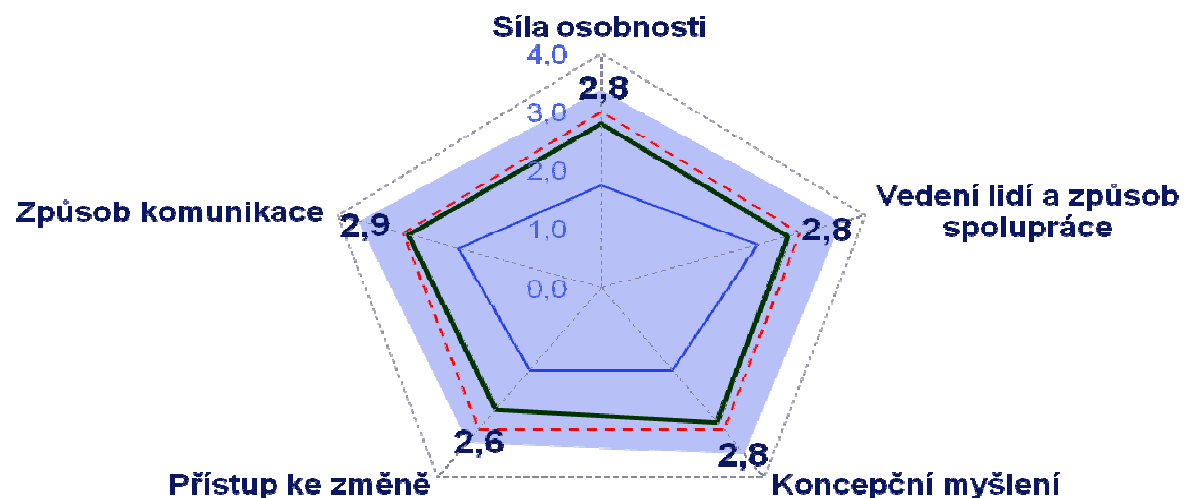


OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Analýza dovedností – rozvojová centra – zjištění vedoucích odborů

- Maximální hodnota dosažená ve skupině
- ▨ Dolní hranice optima
- Skupina celkem - průměr
- Minimální hodnota dosažená ve skupině



Závěr:

Projevy jsou vyhovující ve většině parametrů, v některých potřebují rozvoj





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Analýza dovedností – rozvojová centra – doporučení vedoucích odborů

Rozvoj vedoucích odborů zaměřit na tato témata

- ŘÍDÍCÍ NÁSTROJE VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA PRO ŘÍZENÍ VÝKONU A VEDENÍ LIDÍ
- KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI PRO VEDENÍ (MODEROVÁNÍ) DISKUSE A DOSAHOVÁNÍ DOHOD
- ŘÍZENÍ ZMĚNY





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE

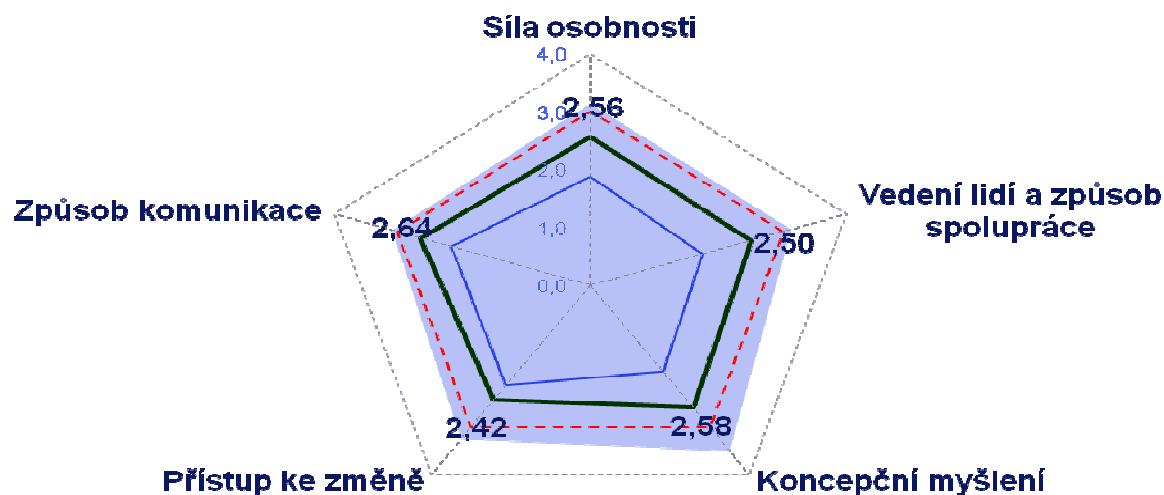


OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Analýza dovedností – rozvojová centra – zjištění vedoucích oddělení

- Maximální hodnota dosažená ve skupině
- ▣ Dolní hranice optima
- Skupina celkem - průměr
- Minimální hodnota dosažená ve skupině



Závěr:

Projevy jsou vyhovující ve většině parametrů, v některých potřebují
VÝRAZNÝ ROZVOJ





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Analýza dovedností – rozvojová centra – doporučení vedoucích oddělení

Rozvoj vedoucích oddělení zaměřit na tato témata

- KONFLIKT MANAGEMENT A DOSAHOVÁNÍ DOHOD
- SEBEPOZNÁNÍ A OSOBNÍ ROZVOJ
- VEDENÍ LIDÍ A PRÁCE SE ZPĚTNOU VAZBOU





evropský
sociální
fond v ČR



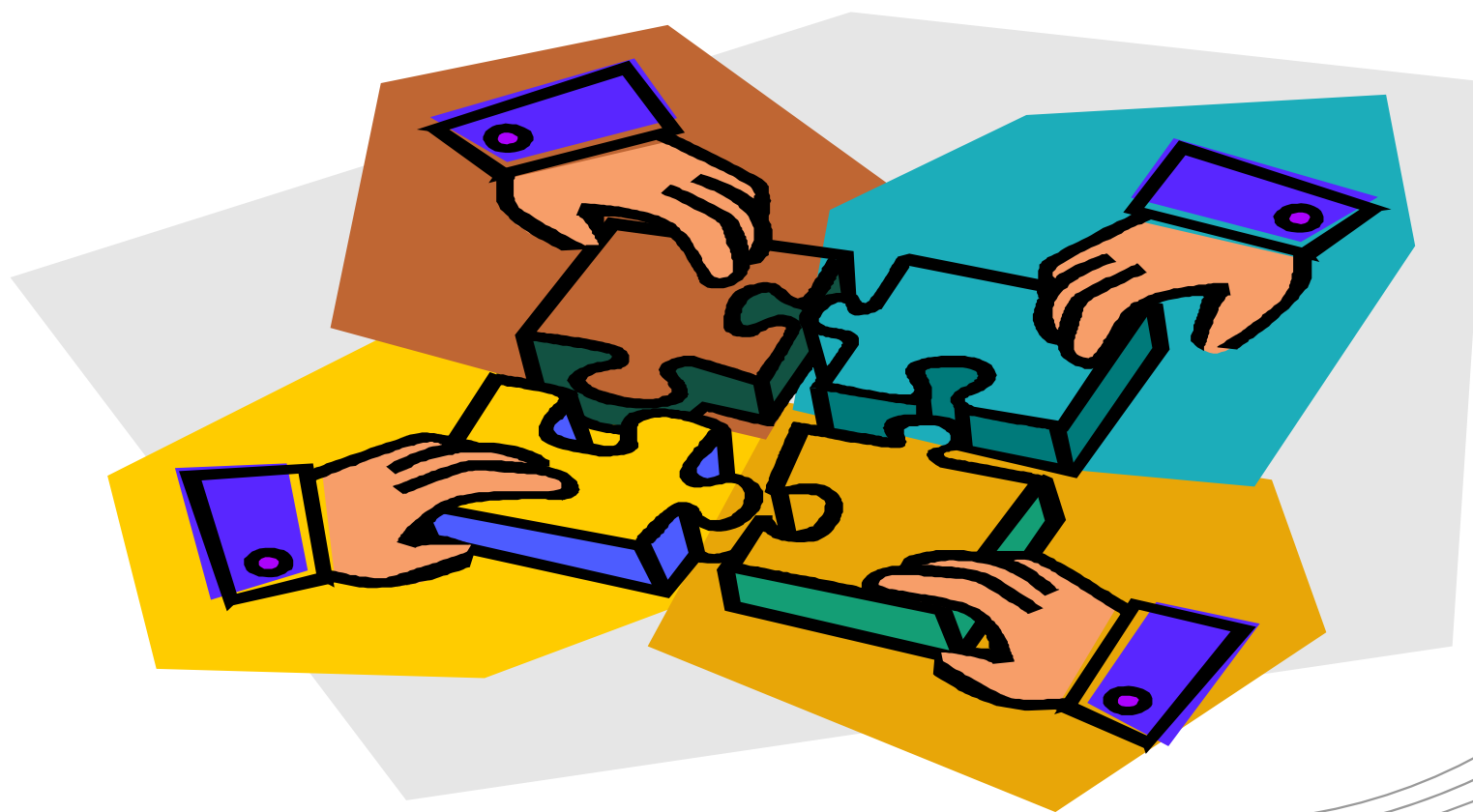
EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

PERSONÁLNÍ STRATEGIE





evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Personální manuál

1. Výběr, adaptace a vzdělávání zaměstnanců
2. Motivace, hodnocení zaměstnanců a platy
3. Personální administrativa
4. Řízení kvality a výkonu (+KPI, rizika)
5. Komunikace, firemní kultura, etika





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz



[Občan](#) | [Podnikatel](#) | [Turista](#) | [Diskuzní fórum](#)

MĚSTO VALAŠSKÉ MEZIŘÍČÍ

www.valasskemezirici.cz



[vyhledávání](#) | [mapa serveru](#) | [kontakty](#) | [úřední deska](#)

[přihlásit se](#)

❖ SAMOSPRÁVA

Vedení města
Zastupitelstvo města
Rada města
Nejdůležitější předpisy

❖ MĚSTSKÝ ÚŘAD

Organizační struktura úřadu
Potřebuji si vyřídit
Poskytování informací
Granty, příspěvky, veřejná podpora
Formuláře ke stažení
E-sloužby úřadu
Krizové řízení
Záměry na prodej a pronájem
Veřejné zakázky
Mapový portál

❖ MĚSTSKÁ POLICIE

Kontakty
O činnosti MP

❖ ROZVOJ MĚSTA

Investice
Komunitní plánování sociálních služeb

[Dokumenty](#) > [Rozvoj města](#) > [Ostatní rozvojové projekty](#) >

Rozvoj lidských zdrojů na MÚ Valašské Meziříčí



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Loga - povinná publicita

- dotační zdroj: Operační program lidské zdroje a zaměstnanost
- registrační číslo projektu: CZ.1.04/4.1.01/57.00071
- doba trvání: 07.09.2010 - 31.05.2012
- poskytnutá dotace: 4.833.000,- Kč


Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a rozpočtu města.

 [TISKOVÉ ZPRÁVY](#)


 [FOTOGALERIE](#)


 [Prezentační banner projektu](#) (.doc, 420.00 KB)

 [Prezentace - Představení projektu](#) (.pdf, 1.69 MB)

 [Pracovní jednání realizačního týmu 02.12.2010](#) (.ppt, 2.75 MB)

 [Pracovní jednání realizačního týmu 13.01.2011](#) (.ppt, 1.21 MB)

 [Pracovní jednání realizačního týmu 17.03.2011](#) (.ppt, 457.50 KB)

 [Roll-up \(propagační předmět\)](#) (.jpg, 1.41 MB)

 [Prezentace Personální audit - výjezdní pracovní jednání 02.06.2011](#) (.ppt, 989.50 KB)



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz



Valašské Meziříčí- Valašské
Atény.

Krásné a čisté město
spokojených lidí. Město hrdé
na svou historii. Město
zeleně. Město pro život,
s dostatkem pracovních
příležitostí, město kultury a
sportu.

Perla nad Bečvou.





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz



budujeme
v
město



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

- I.
Hlavním cílem MěÚ i každého úředníka je maximální **podpora udržitelného rozvoje města**, jehož výsledkem je spokojený občan. „Resortismus“ je potírán. Vedoucí odborů jsou odpovědní za koncepční práci a kontrolu, vedoucí oddělení jim odpovídají za výkon jednotlivých agend. Úředníci mají pocit, že jsou dobře informováni o činnosti a rozvoji MěÚ a že jsou považováni za jeho důvěryhodnou a významnou součást.

- II.
Mzdové a rozpočtové **náklady** rostou v souladu s rozpočtovým výhledem pouze o inflaci. Úřad je úsporný a dodržuje rozpočtovou kázeň. Počet úředníků se mění v závislosti na změně kompetencí. Úřad se účastní benchmarkingu s jinými úřady a hledá optimální organizační strukturu.

- III.
Je zaveden funkční informační personální systém a systém správy zdrojů. (financí a majetku). Úřad co možná nejlépe využívá nové **informační a komunikační technologie** s cílem zajistit hladký tok informací jak v rámci úřadu, tak navenek.

- IV.
Úřad využívá všech možností pro **komunikaci** s veřejností a je vstřícný k občanům. Úředníci nepodnikají. Zavádí se modely řízení kvality, úředníci znají a dodržují vnitřní směrnice a řídí se etickými hodnotami úřadu. Občané úřadu důvěřují, mají pocit, že k nim přistupuje spravedlivě a profesionálně a že úředníci jednají otevřeně, korektně a přátelsky.

700 plus

Ozvěna radnice

září 2011 • 1. vydání

ZÁJEZDY A AKCE POŘÁDANÉ ODBOROVOU ORGANIZACÍ MĚÚ



700 a víc neznamená nic. Alespoň ne v historii města a jeho zaměstnanců. Valašské Meziříčí za těch více než 700 let zažívalo chvíle slávy i hladomoru, rabování a zkázy, nicméně rostlo a s tím rostl i počet a kvalita zaměstnanců, kteří pro město pracovali. Kdo chce o minulosti města vědět víc, tomu doporučuji Sborník muzejní společnosti (vydáno 2009, k dostání v místním muzeu). Já se nyní budu věnovat žhavé současnosti.

A tenhle znáte? Dvě blondýnky pilně pracují. Jedna vykope jámu, druhá ji hned zahrabe. Jde kolem chlápek a ptá se: copak to tady děláte? Ále, to co vždycky, jen Máňa, co sází stromy, má dnes dovolenou. (snad si, jakožto Pepíček, můžu vtip o blondýnkách dovolit).

Účelem našeho „procesního auditu“ (www.valasskemezirici.cz/doc/32643/)



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz



PF 2003



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz



PF 2009



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Díky za pozornost

matocha@muvalmez.cz

