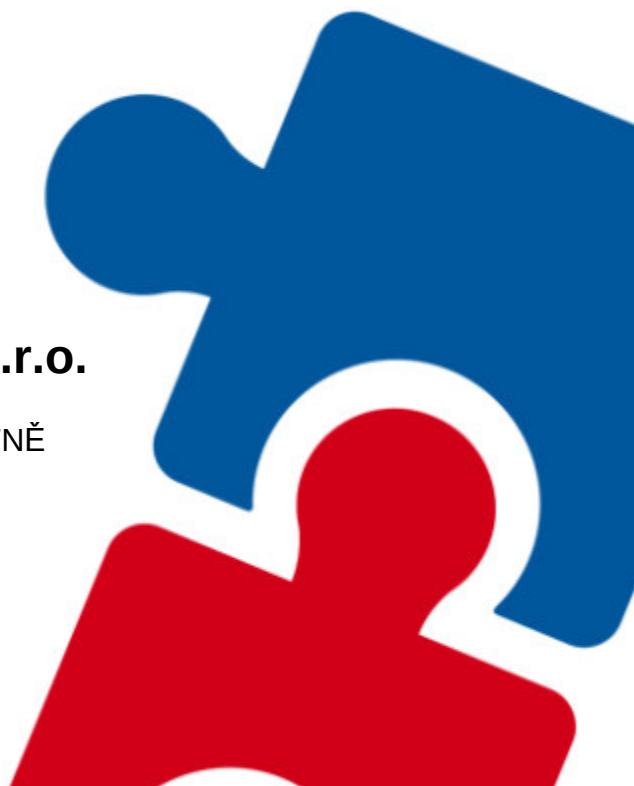

Komplexní rozvojový program zaměstnanců společnosti KOVO Koukola, s.r.o.

KOVO Koukola, s.r.o.

RYCHLE, PŘESNĚ KVALITNĚ



2011 – 2012



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Vážení,

dovolte nám, abychom Vás prostřednictvím tohoto bulletinu seznámili s projektem: „Komplexní rozvojový program zaměstnanců společnosti KOVO Koukola, s.r.o.“ Na následujících stránkách Vám přiblížíme zaměření a cíle tohoto projektu a poskytneme Vám informace o průběhu jeho realizace.



Projekt „Komplexní rozvojový program zaměstnanců společnosti KOVO Koukola, s.r.o.“ je realizován společností KOVO Koukola, s.r.o. a je financován z prostředků Evropského Sociálního Fondu (ESF) a státního rozpočtu ČR.

OBSAH

0	Úvod a obsah	1
1	Seznámení se společností KOVO Koukola, s.r.o.	2
2	Cíle projektu	4
3	Obsah projektu	5
4	Výsledky projektu	6
5	Obsah jednotlivých školících okruhů	7
6	Rady pro žadatele a příjemce podpory z ESF	13



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

1 Seznámení se společností KOVO Koukola, s.r.o.

Společnost KOVO Koukola, s.r.o. se zabývá obráběním kovů. Od svého založení se firma orientuje na produkci výrobků s vysokou kvalitou. Vedení společnosti se snaží docílit co nejlepšího poměru kvalita / cena maximalizováním efektivity výroby.

Obrábění kovů je hlavním výrobním zaměřením firmy již od roku 1995, kdy současní majitelé, bratři Aleš a Petr Koukolovi, založili ve Skleném nad Oslavou firmu Kovoobrábění. Činnost firmy byla na samém počátku zaměřena na třískové obrábění tradičními technologiemi, tedy soustružení, frézování a broušení. Obchodní úspěch firmy umožnil investovat do moderních CNC obráběcích technologií, a tím ještě urychlit tempo růstu firmy.

Výroba byla v roce 2000 přesunuta do zmodernizované haly o rozloze 300m² v téže obci, tedy ve Skleném nad Oslavou, a současně také firma disponovala pracovištěm v Polničce o stejné rozloze.

V roce 2004 došlo ke změně právní formy společnosti na společnost s ručením omezeným – firma od té doby nese název KOVO Koukola, s.r.o.

Dynamický růst firmy si v roce 2007 vynutil výstavbu nové moderní haly s podstatně vyšší kapacitou. Tato hala vznikla v průmyslové zóně ve Žďáře nad Sázavou. Hala disponuje výrobním prostorem 1.500 m² a k tomu 450 m² administrativního a sociálního zázemí. V současné době společnost KOVO Koukola, s.r.o. zaměstnává přes 70 zaměstnanců, většinu jako obsluhu obráběcích strojů.

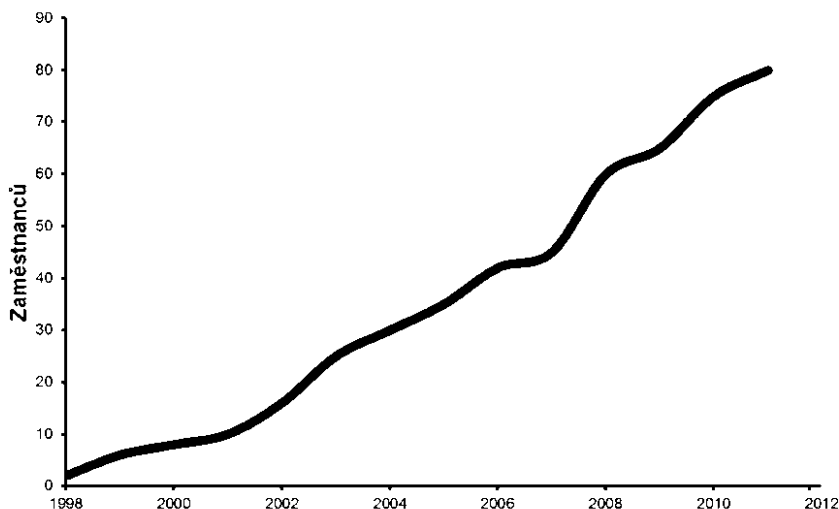




Výrobní hala společnosti KOVO Koukola, s.r.o. ve Žďáře nad Sázavou

Vedení společnosti si uvědomuje vliv zaměstnanecké základny na výslednou produkci. Právě tento fakt a neustálý růst počtu zaměstnanců, byl hlavním impulsem pro realizaci projektu „Komplexní rozvojový program zaměstnanců společnosti KOVO Koukola, s.r.o.“

Graf počtu zaměstnanců 1998 - 2012



2 Cíle projektu

Projekt byl zaměřen především na řešení aktuálních problémů, týkajících se zaměstnanců, které byly vedením společnosti KOVO Koukola, s.r.o. vyhodnoceny jako nejzávažnější:

1. Velký nárůst počtu zaměstnanců a s tím související nutnost nalézt efektivnější metody řízení a delegování pravomocí.
2. Neustálý tlak na zvyšování kvality výrobků klade vyšší nároky na efektivitu výrobních procesů, kvalifikaci zaměstnanců a jejich řízení.
3. Nutnost upevnění zaměstnanecké základny, vytvoření prostředí pro přijímání a efektivní zaškolení zaměstnanců (především pracovníků do 25 let – menší praxe) a vytvoření přívětivého pracovního prostředí (harmonizace mezilidských vztahů na pracovišti).



S ohledem na naplňování těchto cílů byl projekt sestaven z vhodných školicích kurzů. Jedná se o kurzy, jak profesně zaměřené, tak o kurzy orientované na rozvoj jednotlivce.

Na realizaci cílů projektu byl schválen rozpočet ve výši 3.091.532 Kč. Z této částky byly hrazeny náklady na školení, nákupy nutného vybavení pro realizaci projektu, náklady na administraci projektu (příspěvek na mzdy realizačního týmu), mzdové příspěvky účastníků jednotlivých školení, náklady publicity projektu a další nutné náklady spojené s jeho realizací. Výše dotace pro projekt činila 100% (v režimu de minimis).

3 Obsah projektu

Komplexní rozvojový program zaměstnanců společnosti KOVO Koukola, s.r.o. byl tvořen následujícími školicími kurzy:

- **Manažerské dovednosti**
 - o Leadership
 - o Výkonové koučování
 - o Hodnocení a motivace
- **Osobní rozvoj**
 - o Zvládání stresu a konfliktních situací
 - o Komunikace v obtížných situacích
- **Vzdělávání lektorské dovednosti**
 - o Lean trénink
 - o Pracovní workshop instruktážní filmy
 - o Lean trénink výuka jazyka *)
- **Školení ICT**
 - o MS Word
 - o MS Excel
- **Jazykové vzdělávání *)**
 - o Angličtina *)
- **Vzdělávání specifické dovednosti**
 - o Třískové obrábění
 - o Školení obsluhy strojů
 - o Programování pro CNC stroje
 - o Školení ekonomický systém
 - o Školení metrologie

*) Tyto aktivity bohužel nebyly realizovány kvůli velké pracovní vytíženosti osob, které měly být do daného školení zapojeny.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

4 Výsledky projektu

V rámci realizace projektu bylo proškoleno celkem 64 osob, což představuje více než 90% ze současného počtu zaměstnanců společnosti KOVO Koukola, s.r.o.

Celkový počet úspěšných absolventů všech kurzů byl 167 ^{*)}, každý zapojený zaměstnanec tedy absolvoval v průměru více než dva kurzy (2,6).

Kromě realizace samotných školení byly v rámci projektu vytvořeny následující materiály:

- tento bulletin
- instruktážní film
- memo dokumentace a quit manuál

Bulletin projektu a krátký sestřih instruktážního filmu je k dispozici na internetových stránkách společnosti KOVO Koukola, s.r.o., www.koukola.cz.



Realizace projektu probíhala od 1. ledna 2011 a projekt byl, dle plánu, ukončen k 31.12.2012.

*) Kumulativní hodnota – pokud např. jedna osoba úspěšně absolvovala 2 kurzy, je započítána jako 2 absolventi.

5 Obsah jednotlivých školících okruhů

Tato kapitola obsahuje stručný popis realizovaných vzdělávacích modulů a jejich jednotlivých školících okruhů, které byly realizovány v rámci projektu „Komplexní rozvojový program zaměstnanců společnosti KOVO Koukola, s.r.o.“, včetně celkového počtu absolventů těchto kurzů.

5.1 Manažerské dovednosti

Vzdělávání v oblasti manažerských dovedností bylo určeno primárně pro pracovníky, kteří jsou ve vedoucí pozici a jejichž pracovní zařazení klade vysoké nároky na organizační schopnosti.

5.1.1 Leadership

Vzdělávací okruh Leadership byl zaměřen na zlepšení komunikace nadřízených s podřízenými, osobní rozvoj vedoucích pracovníků, zlepšení zpětné vazby a kontroly na pracovišti, podpora a využívání kreativního přístupu podřízených. Součástí okruhu byl i jednodenní workshop, v rámci kterého se řešily případové studie ověřující nově nabyté znalosti.

Okruh se skládal z těchto dílčích kurzů:

Leadeship I (2 dny)

Leadeship II (2 dny + 1 den workshop)

Délka školícího okruhu: 5 školících dní

5.1.2 Výkonové koučování

Okruh výkonové koučování se soustředil na poznání základních pravidel efektivního koučingu, efektivních metod měření pracovního výkonu v průmyslovém prostředí, základních faktorů ovlivňujících pracovní výkonnost a účinných metod kontinuálního zlepšování. Získané znalosti a dovednosti byly ověřeny pomocí jednodenního pracovního workshopu a řešení praktických příkladů.

Délka školícího okruhu: 3 školící dny



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

5.1.3 Hodnocení a motivace

Prostřednictvím kurzu hodnocení a motivace se účastníci seznámili s hlavními teoriemi motivace a také s postupy, jakými lze tyto teoretické poznatky aplikovat v praxi. Byly konzultovány různé přístupy k motivaci zaměstnanců a jejich možnosti využití ve společnosti KOVO Koukola, s.r.o. Teoretické poznatky byly následně ověřovány pomocí případových studií v rámci pracovního workshopu, kterým byl kurz uzavřen.

Délka školícího okruhu: 5 školících dní

5.1.4 Kreativní řešení problémů

V rámci kurzu byli účastníci seznámeni s problematikou metody CPS (Creative Problem Solving), pracovních stereotypů a způsobů jejich překonávání, projektového přístupu a jeho aplikace, metod dopředného a zpětného plánování, metod brainstormingu a brainwritingu a dalších. Kurz byl uzavřen případovou studií reálné situace ve společnosti KOVO Koukola, s.r.o.

Délka školícího kurzu: 1 den

5.2 Osobní rozvoj

Vzdělávací modul osobního rozvoje byl sestaven tak, aby jeho dílčí kurzy podpořily rozvoj jednotlivých účastníků, a to jak v osobním, tak profesním životě, především pomocí pochopení fungování stresu a osvojení si technik omezení stresu, případně jeho eliminaci.

5.2.1 Zvládání stresu a konfliktních situací

V rámci kurzu zvládání stresu a stresových situací se účastníci seznámili s teorií stresu, jeho nejběžnějšími příčinami, účinky na lidský organismus. V rámci kurzu byly také prezentovány základní techniky zvládání stresu a další možnosti, jak stresu předcházet a minimalizovat jeho dopady na zdraví, a to jak psychické, tak fyzické.

Délka školícího kurzu: 2 dny



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

5.2.2 Komunikace v obtížných situacích

Tento kurz byl zaměřen především na osvojení technik eliminace konfliktů na pracovišti (především ve vztahu nadřízený – podřízený a zaměstnanec vs klient společnosti), a to jak jejich předcházením, tak i řešením již vzniklých konfliktních situací. Dále byl diskutován vliv temperamentu lidí jako určující prvek vzniku a výsledku konfliktu v komunikaci.

Délka školícího kurzu: 2 dny

5.3 Lektorské dovednosti

Kurzy zaměřené na lektorské dovednosti byly určeny výhradně pro ty pracovníky společnosti KOVO Koukola, s.r.o., kteří zajišťují přijímání a zaškolování nových zaměstnanců.

5.3.1 Lean trénink

Cílem tohoto kurzu bylo osvojení si znalostí a dovedností, potřebných pro úspěšné vedení vstupního školení, případně přeškolení zaměstnanců. Tato problematika byla komplexně probrána, od analýzy vzdělávacích potřeb, plánu rozvoje zaměstnance, až po systém hodnocení výsledků školení. Následně byly prezentovány základní techniky vedení školícího kurzu. Pracovní workshop byl tvořen praktickým zkoušením získaných znalostí ve vzorových situacích.

Délka školícího kurzu: 3 dny (2 dny školení + 1 den workshop)

5.3.2 Pracovní workshop instruktážní filmy

V rámci tohoto jednodenního pracovního workshopu byly sestaveny bodové scénáře a také byla názorně předvedeny základní techniky využití instruktážních filmů. Účastníci byli také upozorněni na časté chyby, ke kterým dochází při využívání tohoto typu školících pomůcek.

Délka školícího kurzu: 1 den



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

5.4 Školení ICT

Školení ICT byla určena zaměstnancům, kteří denně ke své práci využívají informační techniku. Cílem těchto školení bylo zajistit efektivní využívání možností IT vybavení společnosti a zvýšit tak produktivitu administrativních činností.

5.4.1 MS Word a MS Excel

V oblasti ICT bylo zvoleno školení pro softwarové produkty MS Word a MS Excel, protože právě tyto programy jsou při běžné administrativní práci, ve společnosti KOVO Koukola, s.r.o., využívány nejvíce.

Školení se zaměřila, jak na bezchybné zvládnutí rutinních operací s těmito programy, tak také na využívání pokročilých funkcí těchto produktů. V obou těchto případech byl kladen důraz především na praktické využití získaných znalostí při administrativní práci ve společnosti.

Délka školícího kurzu: 4 dny (2 dny MS Word + 2 dny MS Excel)

5.5 Školení specifických dovedností

Školení specifických dovedností byla tvořena kurzy, jejichž výstupy budou využitelné v konkrétních situacích a provozech. Především se jedná o školící kurzy v oblasti výrobních technologií a postupů využívaných při výrobě ve společnosti KOVO Koukola, s.r.o.



5.5.1 Třískové obrábění

Školení třískového obrábění bylo rozděleno do 5 bloků, zaměřených na teorii i praxi v jednotlivých oblastech třískového obrábění.

První blok byl zaměřen na druhy materiálů a jejich obrobiteľnost, vliv legujících prvků na obrobiteľnost, výrobu slinutých karbidů a jejich klasifikaci, typy opotřebení, životnost nástrojů atd. Druhý blok byl věnován vrtání (HSS, TK, VBD – teorie, výběr nástroje, výběr řezných podmínek, vlivy opotřebení a protiopatření). Třetí blok se věnoval vystružování a závitování (opět teorie, výběr nástroje a řezných podmínek, frézování závitů a další). Čtvrtý blok byl věnován oblasti soustružení (obecná teorie, upichování, zapichování, způsoby zproduktivnění soustružení a soustružení závitů). Pátý blok byl zaměřen na frézování (teorie, frézování monolity, VBD, produktivní frézování HPC, HFC, HSC).

Mimo to každý blok obsahoval také teoretické základy ke všem oborům, klasifikaci TK sort, ISO rozdělení a praktickou ukázkou na stroji.

Délka školícího kurzu: 5 dní (každý blok trval jeden školící den)

5.5.2 Školení obsluhy strojů

V rámci kurzů byli účastníci seznámeni s vlastnostmi strojů, jejich ovládacími prvky, možnostmi, panelů řízení, praktické zkoušky ovládání strojů. Součástí kurzů byly také zásady údržby strojů, identifikace závad a další.

Školení obsluhy strojů se skládalo z celkem čtyř školících seminářů, které měly vyhrazenou časovou dotaci ½ dne. Účastníci školení byli rozděleni do dvou skupin podle jejich pracovního zařazení, přičemž obsah školícího kurzu byl sestaven dle specifických potřeb dané skupiny.

Délka školícího kurzu: 2 dny (1 den pro každý blok)

Těchto kurzů se zúčastnilo celkem 52 osob.

5.5.3 Programování pro CNC stroje

Školení programování CNC bylo rozděleno do 3 bloků, tématicky zaměřených na teorii i praxi v jednotlivých oblastech CNC programování, na programování soustruhů, frézovacích strojů i modelování dle požadavků zadavatele. Školení probíhalo na systému Mastercam.

Délka školícího kurzu: 3 dny

5.5.4 Školení ekonomický systém

Školení ekonomického systému probíhalo na nově zavedeném ERP systému. Školení se účastnili zaměstnanci, kteří budou s tímto systémem pracovat nejčastěji (administrativní pracovníci a osoby odpovědné za plánování výroby a nákup materiálu atp.).

Školení bylo tvořeno 10 bloky, přičemž pro každý jednotlivý blok byl vyhrazen jeden školící den. Jednalo se o následující: 1. Technická příprava výroby a výroba; 2. Logistika; 3. Ekonomika výroby; 4. Závazky; 5. Pohledávky; 6. Peněžní prostředky; 7. Hlavní kniha 1; 8. Hlavní kniha 2; 9. Majetek; 10. Finanční výstupy.

Délka školícího kurzu: 10 dnů

Tohoto školení se zúčastnilo celkem 8 osob.

5.5.5 Školení metrologie

První den školení byli zaměstnanci proškoleni ve využívání programu pro 3D měřidlo Mitutoyo, užívané ve výrobě, a to především v pokročilých funkcích programování (proměnné smyčky a podmínky, protokoly a další). Druhý den byl tvořen školením práce v programu Mitutoyo CAT1000S pro práci z CAD modely. Toto školení pokračovalo i třetí den školení, kdy bylo doplněno také školením základů měření drsnosti povrchu.

Délka školícího kurzu: 3 dny

Těchto kurzů se zúčastnily celkem 4 osoby.

6 Rady pro žadatele a příjemce podpory z ESF

Ať přemýšlíte o podání žádosti o dotaci nebo již realizujete vlastní projekt, podporovaný z prostředků Evropského sociálního fondu (ESF), mohly by Vás zajímat zkušenosti které jsme nasbírali v průběhu realizace našeho projektu. Vlastní zkušenost je sice nejlepším učitelem, avšak školné bývá mnohdy dosti vysoké...

1. Naprosto zásadní je kvalitní příprava žádosti

Hovoříme-li o kvalitě žádosti, není tím myšlena smysluplnost projektu, soulad žádosti s výzvou a podporovanými aktivitami – projekty, které by nesplňovaly takové základní požadavky by samozřejmě nebyly ze strany poskytovatele dotace schváleny. V tomto ohledu je proces výběru projektů nekompromisní.

Mnohem větší riziko je v tom, že žadatel špatně odhadne náročnost realizace projektu, a to především časovou náročnost. V takovém případě může nastat situace, kdy realizace projektu hrozí narušením běžných činností žadatele. Tato situace hrozí především, je-li žadatel výrobní organizací.

2. Zajistěte si stabilní realizační tým projektu

Máte-li zkušenosti s čerpáním prostředků z jiných dotačních titulů (např. OPPI, Program rozvoje venkova atd.), můžete dojít k mylnému názoru, že problematiku dotací již ovládáte a nic Vás nemůže překvapit. Projekty financované z ESF jsou, oproti ostatním výrazně administrativně náročnější. Největší nároky jsou na realizační tým kladený v obdobích vypracovávání monitorovacích zpráv (každých 6 měsíců).

Není například vhodné realizační tým sestavit ze zaměstnanců, kteří jsou velmi vytížení a pracují často přesčas – na agendu týkající se projektu by nemuseli mít dostatek času. Velké problémy může způsobit také pokud člen realizačního týmu podá výpověď – může to narušit průběh celého projektu.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

3. Čtete a dodržujete „Desatero“

Desatero ESF je podstatně delší než to, které přinesl Mojžíš z biblické hory Sinaj. Jedná se o poměrně rozsáhlý soubor deseti příruček věnující se problematice projektů ESF, od podání žádosti až po ukončení projektu (jejich aktuální verze je vždy k dispozici na www.esfcr.cz). Tyto příručky poskytují podrobný přehled o povinnostech žadatelů a příjemců podpory z ESF.

4. Komunikujte s externím administrátorem

Od začátku realizace projektu Vám bude přidělena kontaktní osoba na straně externího administrátora (EA). Jedná se o osobu pověřenou Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR (MPSV), která má na starosti dohled nad Vaším projektem.

Vaše, činnost jakožto žadatele projektu, je touto osobou průběžně kontrolována (téměř výhradně prostřednictvím povinných monitorovacích zpráv). Je nutné si uvědomit, že tato osoba je zde pro to, aby Vám, jakožto žadateli a příjemci, pomohla úspěšně čerpat dotaci – není tedy vůči žadateli v opozici. Považovat kontaktní osobu EA za jakousi obdobu úředníka daňové kontroly „nasazeného“ na Váš projekt by bylo naprostým nepochopením této pozice.

Komunikujte tedy s Vaší kontaktní osobou ohledně případných nejasností, které se objeví v průběhu realizace Vašeho projektu, pravděpodobně Vám pomůže předejít možným problémům – uvidíte, budete příjemně překvapeni.

5. Vytvářejte dokumentaci průběžně

I když se dokumenty předkládají ke kontrole vždy každých 6 měsíců (s monitorovací zprávou projektu), a většinu z nich je možné uzavřít až ke konci tohoto šestiměsíčního období, je



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

vhodné formuláře vyplňovat průběžně – budete tak mít méně práce v období podání monitorovací zprávy. Mimo to Vám to také pomůže udržovat si neustálý přehled o plnění projektu.

6. Komunikujte v rámci realizačního týmu

I v případě, že se neobjevují při realizaci projektu žádné problémy, je vhodné, aby se realizační tým projektu vždy alespoň jednou měsíčně sešel a jeho členové prodiskutovali aktuální stav a plánované činnosti projektu.

I jednoduché shrnutí aktivit projektu za poslední měsíc a jejich naplánování do budoucna Vám pomůže předcházet případným problémům při realizaci projektu.

7. Provádějte průběžnou kontrolu dokumentace

Poskytovatel dotace a externí administrátor podrobují Vaši práci na projektu pečlivé kontrole. Pokud budete mít dobře nastavené vlastní kontrolní mechanismy, ušetří Vám Vaše pečlivost mnoho času, který byste jinak museli věnovat opravám dokumentů a monitorovacích zpráv projektu, ke kterým byste byli vyzváni.

Bezchybná monitorovací zpráva je jistě pouze světlá výjimka, a opravám se tedy pravděpodobně nevyhnete, je však nepochybně lepší, když je takových oprav minimum.



Předchozí body představují naše hlavní poznatky, jako realizačního týmu. Výčet samozřejmě není taxativní, snažili jsme se však vybrat ty, které by Vám mohly být co nejvíce k užitku při přípravě Vaší žádosti a realizaci Vašeho projektu.

Děkujeme Vám za Váš zájem o informace týkající se realizace našeho projektu. V případě dotazů nás můžete kontaktovat pomocí e-mailu: info@koukola.cz, případně telefonicky na čísle: +420 566 535 019.

Doufáme, že prezentované informace Vám pomohou při realizaci vlastních projektů, podpořených z ESF, případně při rozhodování zda takový projekt realizovat.

Závěrem bychom Vám také rádi popřáli úspěšný rok 2013.

Realizační tým projektu

INFORMACE O PROJEKTU

Název projektu: Komplexní rozvojový program
zaměstnanců společnosti KOVO
Koukola, s.r.o.

Číslo projektu: CZ.1.04/1.1.02/35.01588

Název globálního grantu: Adaptabilita a konkurenceschopnost

Termín realizace projektu: leden 2011 – prosinec 2012

Realizátor projektu: KOVO Koukola, s.r.o.
Mezírka 775/1, 602 00 Brno

Místo realizace projektu: Areál společnosti KOVO Koukola, s.r.o.
Jamská 2361/51
591 01 Žďár nad Sázavou

Projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu, prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, a státního rozpočtu ČR.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

KOVO Koukola, s.r.o.

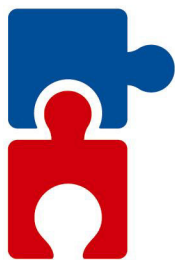
RYCHLE, PŘESNĚ, KVALITNĚ



**evropský
sociální
fond v ČR**



EVROPSKÁ UNIE



**OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST**

**PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST**

www.esfcr.cz