

Na základě Vašich potřeb jsme vypracovali návrh rozvojového programu pro manažery, který je orientován na **klíčové manažerské dovednosti** (motivace a hodnocení zaměstnanců), **sociální dovednosti** (řešení konfliktů, asertivita, práce pod tlakem a prevence vyhoření) a **dovednosti potřebné pro kvalitní výkon státní služby** (strategické myšlení, kreativní techniky řešení problému). Pro zacílení programu a naplnění očekávání zadavatele nabízíme **kalibrační schůzku** před realizací celé Manažerské akademie II.

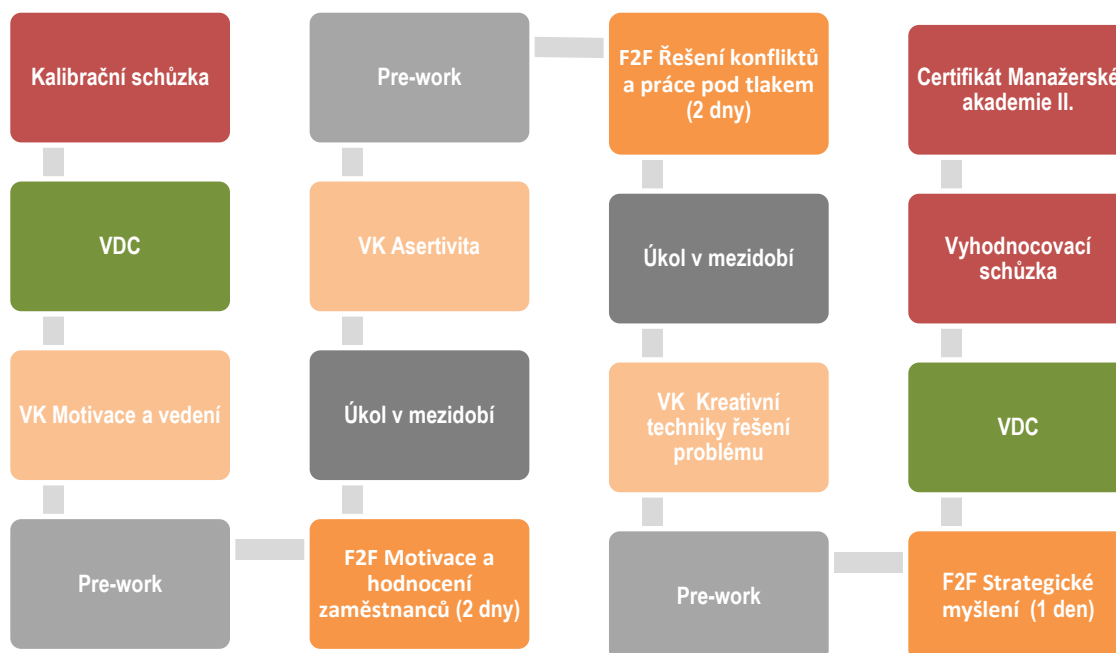
Celý program je rozdělen do **3 následujících modulů**: Motivace a hodnocení zaměstnanců, Řešení konfliktů a práce pod tlakem a Strategické myšlení, jejichž název nese vždy prezenční kurz (F2F). Přípravou na tento F2F je vždy **virtuální kurz (VK)**, jehož hlavním cílem je sladění znalostní báze účastníků programu. Jejich zhlédnutím se pak v samotném **výcviku F2F** vytváří větší prostor pro praktické nácviky, řešení modelových situací a role play. V každém prezenčním kurzu F2F je dán současně **prostor pro řešení případových studií z praxe** účastníků. Obsah jednotlivých modulů je navíc upraven na základě **preworků**, které účastníci vyplňují před každým modulem a uvádí v nich svá očekávání a potřeby. Mezi jednotlivými moduly účastníci pracují na **úkolu v mezidobí**, který není časově náročný a je zaměřen na aplikaci naučeného. S vypracovanými úkoly dále pracují v následujícím kurzu F2F.

Zjištění efektivity vzdělávání a posunu účastníků budeme realizovat formou vstupního a výstupního development centra (VDC), který zajistí hlubší analýzu daných kompetencí všech účastníků na začátku a na konci programu. Tím získáme posun účastníků, a tedy zjištění efektivity vzdělávání.

Po skončení programu proběhne **vyhodnocovací schůzka** se zadavatelem. Každý účastník dostane **certifikát**, který bude potvrzovat získané znalosti z oblasti Manažerské akademie.

Každý účastník získává online podporu v podobě **Motivp.com**, ve kterém mají účastníci k dispozici veškeré materiály v elektronické podobě, zpětnou vazbu od lektora, vstupují zde do virtuálních kurzů a inspirativních videí známých a úspěšných lidí, vyplňují pre-work dotazník, plán svého rozvoje ad.

STRUKTURA PROGRAMU



JAKÝ BUDE PŘÍNOS PROGRAMU PRO VÁS?

- Každý modul zasadíme **do reálného prostředí MPSV** včetně případových studií z jejich praxe
- Nominovali jsme **zkušené lektory**, kteří nejsou jen **školení**, ale i **konzultanty a partnery** pro zadavatele a účastníky, poskytují **průběžnou zpětnou vazbu**
- **Měření efektivity vzdělávání** formou virtuálního development centra (**VDC**) ve formě podrobnější analýzy (zpoplatněno)
- 75 % času **výcviků v akci** (forma hraní rolí, cvičení, modelové situace, řešitelské skupiny)
- **Motivační SMS** účastníkům ZDARMA (1x za měsíc po dobu 1 roku)
- **Administrativní a organizační podpora** v průběhu realizace celé zakázky ZDARMA

VYUŽITÍ PO VÝCVIKU:

- Účastníci mají k dispozici **online prostředí MotivP** ve kterém mohou sdílet
- Každý účastník má **doživotní licenci k virtuálním kurzům** v programu (mohou se k nim vracet kdykoliv bude potřeba)
- Každý účastník dostane **certifikát**

ZÁKLADNÍ INFORMACE

 <p>rozsah navrhovaného programu:</p> <p>5 dnů prezenčních výcviků + 3 virtuální kurzy (VK) + práce v mezidobí</p>	 <p>hlavní cíl programu:</p> <p>Rozvoj komunikačních a sociálních manažerských dovedností a rozvoj dovedností pro kvalitní výkon státní služby</p>	 <p>cílová skupina (složení účastníků):</p> <p>Management</p>
 <p>počet účastníků:</p> <p>160</p>	 <p>počet účastníků v 1 skupině / počet skupin:</p> <p>Cca 12 -13 účastníků / 13 skupin</p>	 <p>místo realizace:</p> <p>Praha</p>

Virtuální Development centre obsahuje virtuální interview a dilematické situace. Je orientováno na sebeposouzení stávajících kompetencí a představy a plánu jejich rozvoje. Vycházíme z představy, že manažerské kompetence představují tři velké skupiny kompetencí. Kompetence jsou tedy rozděleny na skupinu kompetencí řešení problému, interpersonální kompetence a kompetence sebeřízení. Těžiště je v mapování a plánování rozvoje měkkých kompetencí. V případě zájmu a potřeby jsme připraveni vložit otázky, které se vztahují k tvrdým kompetencím. To ovšem po konzultaci a schválení příslušných osob z MPSV.

Na základě testování v VDC jsme připraveni rozvojový program individualizovat. Každý z účastníků si vytvoří svůj plán rozvoje. Na závěr programu provedeme vyhodnocení, do jaké míry se podařilo každému účastníkovi posunout se ve svém rozvoji.

Zjištění efektivity vzdělávání a posunu účastníků můžeme realizovat: formou vstupního a výstupního virtuálního development centra (VDC).

V rámci VDC budou hodnoceny následující kompetence:

- **Asertivita**
- **Práce pod tlakem**
- **Řešení konfliktů**
- **Motivace a hodnocení**
- **Strategické myšlení**

MATICE KOMPETENCÍ

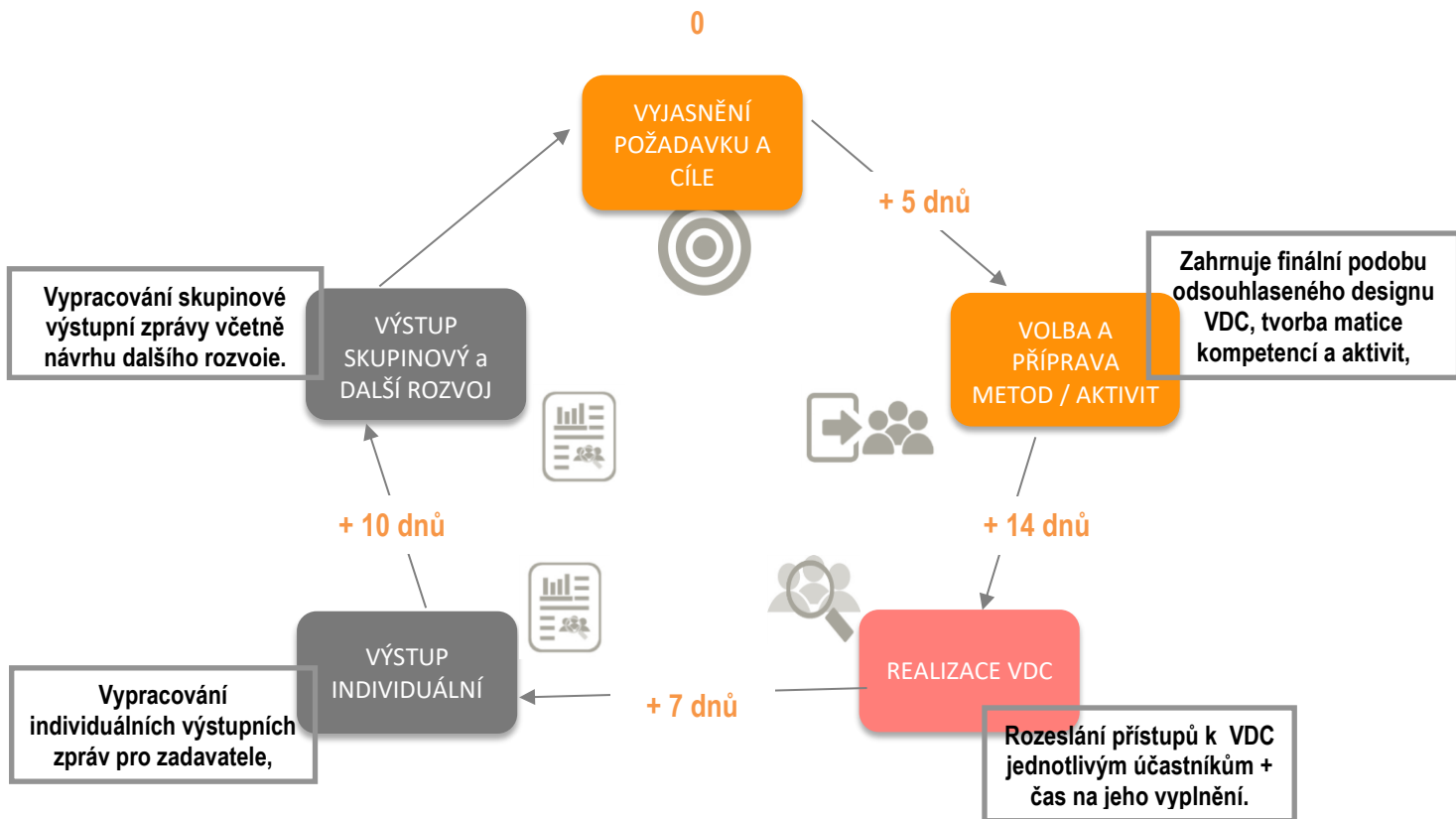
Navrhli jsme Vám matici kompetencí, která obsahuje popis jednotlivých aktivit v rámci VDC společně se specifikací, jakou kompetenci daná aktivita měří.

<i>kompetence</i> →							
čas ↓	<i>Aktivita / typ techniky</i> ↓	<i>Popis aktivity</i> ↓	Asertivita	Práce pod tlakem	Řešení konfliktů	Motivace a hodnocení	Strategické myšlení
20 min	Rozvojové interview	Strukturovaný online behaviorální rozhovor, který pomůže odhalit pracovníkovo sebehodnocení, motivaci a zejména jeho rozvojové potřeby. Umožňuje rovněž pozorovat efektivní komunikaci, prezentaci a důvěryhodnost . Jedná se o doplňující kvalitativní hodnocení.	doplňující kvalitativní hodnocení.				
15 min	Kouč	Individuální modelová situace, kdy pozorujeme schopnost vést a motivovat zaměstnance, pomáhat jim v řešení konfliktů a směřovat je k lepší komunikaci se zákazníky.	X		X	X	

15 min	Rozhodnutí	Individuální modelová situace při které pozorujeme chování při nejednoznačném rozhodování, způsob vybírání ze dvou důležitých úkolů a argumentaci pro danou volbu.	X	X			
15 min	Co dělat s Honzou	Modelová situace zaměřená na schopnost vypořádat se s náročnou manažerskou situací. Sledujeme: Strategie řešení problémů a konfliktních situací, schopnost nadhledu a reflexe nad danou situací, způsoby argumentace apod.	X		X	X	X
30 min	Priority	Modelová situace s časovým limitem, kladoucí velký důraz na práci s informacemi, organizační schopnosti a prioritizaci.		X			X

STUPNICE MĚŘENÍ NA VDC

bodová hodnota	přibližná charakteristika
0	Nedostatečná, „ohrožující“ úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpory se všemi body z pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v Kompetenčním modelu. Lze formulovat rozvoj od základů a ihned.
1	Podprůměrná, limitující úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpor s některým z bodů pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v Kompetenčním modelu, případně absence dané kompetence, i když byla příležitost ji projevit. V dané kompetenci lze formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je umenšení slabých stránek. Odpovídá zhruba rozmezí od 0 – 25 % žádoucí kvality kompetence.
2	Postačující minimální úroveň. S dílčími výhradami odpovídá Kompetenčnímu modelu, resp. popisu projevu kompetencí na úrovni pozorovatelného chování. Lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a umenšení slabých stránek. Odpovídá zhruba rozmezí od 25 – 75 % žádoucí kvality kompetence.
3	Vysoká úroveň. V dané kompetenci lze formulovat dílčí oblasti ke zlepšení. Již nelze formulovat „kvalitativní skok“. Rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek. Odpovídá zhruba rozmezí od 75 – 90 % žádoucí kvality kompetence.
4	Excelentní úroveň, ideální stav. Projev kompetence je na vzorové úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení. Odpovídá zhruba rozmezí nad 90 % žádoucí kvality kompetence.



Ideální je, abychom měli jmenný seznam účastníků 1 měsíc před realizací VDC.

V průběhu celé realizace Vám poskytujeme servis dle Vašich potřeb. Samozřejmostí je nastavení testové baterie dle pozice, vygenerování přístupových údajů, volba frekvence rozesílání "reminderů", nastavení modulů do výstupních zpráv, technická podpora po celou dobu hodnocení, možnost vlastní administrace.

Virtuální Development Centrum je online metodou sloužící k rozvoji zaměstnanců na základě diagnostiky jejich tvrdých i měkkých kompetencí v rovině aktuální, minulé i budoucí.

Přínosná je tam, kde je nutné sledovat změnu kompetence v čase. Ve výstupní zprávě použité grafy tyto změny názorně ilustrují.

VIRTUÁLNÍ DEVELOPMENT CENTRUM (VDC)

- Probíhá **online**.
- Skládá se z **několika volitelných modulů**, což umožňuje přesné zacílení.
- Tvoří ho techniky - **psychodiagnostické testy, dotazníky a zkoušky** s několika různými situacemi.
- Skladba a vyhodnocení je vytvořeno podle navržených kompetencí.
- Zajišťuje **hlubší a podrobnější** analýzu daných kompetencí všech účastníků.



PŘIDANÁ HODNOTA A UNIKÁTNOST VDC

VARIABILITA
volba požadovaných kompetencí, modularita VAC a výstupní zprávy, možnost vložení vašeho zadání, video-dotazník

PRACOVANÁ METODOLOGIE
přehledné grafy a tabulky, různé úhly pohledu sjednocené do psychologické interpretace, standardizace

OCHRANA DAT
garance anonymity výstupů, možnost přístupu do dotazníku přes HTTPS protokol, vygenerované heslo

PROFESIONÁLNÍ INTERPRETACE
interpretace získaných dat zkušenými psychology ve dvou úrovních komplexity, formulace konkrétních doporučení, individuální i skupinové porovnání

AUTOMATICKÁ ADMINISTRACE
zajištění celé administrace včetně oslovení kandidátů nebo vlastní správa

VLASTNÍ SW ŘEŠENÍ
vlastní softwarová aplikace umožňující porovnání výsledků v několika časových sériích, přizpůsobení designu výstupních zpráv a jejich jazykové mutace

ZÁVĚREČNÉ VIRTUÁLNÍ DEVELOPMENT CENTRUM

Posledním stupněm Manažerské akademie bude závěrečné virtuální Development Centrum, které má za cíl ověřit posun účastníků po absolvování předešlých bloků, a celý rozvojový program uzavřít. Účastníci opět projdou několika modelovými úkoly, ve kterých budou mít možnost zúročit nově nabyté znalosti a vyzkoušet si je v modelových situacích, které vychází z praxe manažera. Následující tabulka opět stručně popisuje jednotlivé části závěrečného VDC.

čas ↓	Aktivita / typ techniky ↓	Popis aktivity ↓
30 min	Business esej	Úkol prověřující schopnost analyzovat a řešit méně strukturovanou problematickou situaci z pracovní praxe. Vztahuje se k reálným úkolům, resp. přesahuje je a vyžaduje strategický pohled.
20 min	Na oddělení	Účastník má roli vedoucího odboru. Pozorujeme manažerské uvažování, schopnost vytvářet strategie pro dosahování cílů (výkonnostních i rozvojových), (ne)manažerský způsob myšlení.
15 min	Vedoucí Klement	Účastníci navrhnou řešení, co s podřízeným, který má nadprůměrné výkony, ale stihá si i dělat osobní volno během pracovní doby. Sledujeme schopnost řešení problému, přístup k podřízeným, schopnost vést a motivovat zaměstnance, styl vedení, komunikaci.
10 min	Zhodnocení školení	Na závěr VDC budou účastníci požádáni, aby zhodnotili průběh celé Manažerské akademie a popsali, co pro ně bylo přínosné a jak mohou nové znalosti využít v praxi. Vzhledem k tomu, že závěrečné VDC následovalo s drobným časovým odstupem, mohli také reflektovat konkrétní situace z praxe, ve kterých již nové znalosti využili a s jakým výsledkem.

1. modul Motivace a hodnocení zaměstnanců (2 dny)

VK Motivace a vedení – Obsah a cíle

- Jaké jsou role manažera
- Šest podstatných vět motivace a jejich využití v praxi
- Jak efektivně motivovat
- Co je nehmotná motivace
- Jak reagovat v situacích náročných na motivaci
- Čím můžeme druhé demotivovat

Ukázka z virtuálního kurzu:

http://www.motivp.com/media/nahled/nahled_209/index.html

Prezenční kurz – Obsah a cíle

- Naučit se motivovat druhé
- Dozvědět se, jak být pro druhé motivujícím
- Odhalit motivační a demotivační faktory
- Naučit se motivovat na základě potřeb druhého
- Naučit se podávat efektivní zpětnou vazbu
- Osvojit si principy vedení hodnotícího pohovoru
- Procvičit si vedení rozhovoru

Úkol do mezidobí: vypracovat řešení k zadané případové studii Co dělat s Petrem a Janou

HARMONOGRAM 1. DNE

čas	program 1. dne	metody a proces
09,00	Zahájení – představení lektora a programu. Formulace cílů a očekávání. Rekapitulace předešlého kurzu a VK.	
dopolední blok	Zkušenosti s motivací.	Diskuse a identifikace zátěžových situací.
	O židovském obchodníkovi	Animovaný příběh.
	Motivace s překážkou.	Modelová situace.
	Experiment Vliv finanční odměny	Příklad s výkladem
	Vnější a vnitřní motivace	Interaktivní výklad
	Motivační a demotivační faktory.	Brainstorming.
	Případové studie z praxe účastníků.	Řešení případových studií.
12,30-13,30	Oběd.	
odpolední blok	Zrození šampióna – na co kdo slyší.	Filmová ukázka..
	Na co slyší Silva, August, Dalibor a Věra. Individuální přístup a kontext situace.	4 modelové situace, na co kdo slyší.
	Typologie chování.	Zarámování výkladem typologie dle T.Learyho.
	Na co slyší mí lidé. Co je motivuje?	Zakotvení a transfer (diskuse).
	Prostor pro potřeby účastníků.	Diskuse a nácvik.
17,00	Zakončení a zpětná vazba.	

HARMONOGRAM 2. DNE

čas	program 2. dne	metody a proces
09,00	Zahájení programu. Formulace cílů a očekávání. Rekapitulace předešlého dne.	
dopolední blok	Moje náročné situace při hodnocení.	Diskuse a identifikace situací.
	Základy podávání zpětné vazby.	Výklad a cvičení.
	Struktura a principy efektivního hodnotícího pohovoru	Interaktivní výklad.
	Příprava a zahájení	Vztáhnutí k proceduře hodnocení, výklad, ukázkové cvičení.
	Hodnotící pohovor, zadávání cílů a úkolů. Negativní sdělení.	Nácvik ve dvojicích
12,30-13,30	Oběd	
odpolední blok	Jako propojit rozvoj lidí se strategií. Identifikace rozvojových potřeb (Umí, zná, může, chce?)	Interaktivní výklad. Cvičení.
	Odměňování a jeho funkce. Systém odměňování v u nás a možnosti.	Výklad s přesahem do praxe.
	Jak mohu rozvíjet své lidi v podmínkách – Nástroje personálního řízení.	Tvorba projektu řízení znalostí a rozvoje zaměstnanců.
	Naše složité situace při hodnocení a odměňování.	Diskuse a nácvik.
	Mapa kurzu.	Rekapitulace celého modulu účastníky.
	Tvorba rozvojového plánu.	Individuální práce účastníků.
17,00	Zhodnocení kurzu, přínos jednou větou. Zakončení.	Diskuse.

2. modul Řešení konfliktů a práce pod tlakem (2 dny)

VK Asertivita – Obsah a cíle

- Co je asertivní zpětná vazba
- Ovládnout „já jazyk“
- Jak se bránit proti manipulaci
- Jaké jsou charakteristiky asertivity
- Využívat svá asertivní práva

Ukázka z virtuálního kurzu:

http://www.motivp.com/media/nahled/nahled_228/Default.aspx

Prezenční kurz – Obsah a cíle

- Naučit se zvládat konflikty
- Dozvědět se, jak ze vzniklých konfliktů a konfrontací těžit
- Naučit se, jak konfliktům předcházet
- Procvičit si bezprostřední reakci na konflikt
- Naučit se zvládat práci pod tlakem
- Osvojit si copingové strategie
- Zjistit, jak se na věci dívat z různých perspektiv a úhlů pohledu
- Procvičit si řešení dilematických situací, do kterých se dostávají

Úkol do mezidobí: vypracovat sondu vlastního stylu zvládnání stresových situací

HARMONOGRAM 1. DNE

čas	program 1. dne	metody a proces
09,00	Zahájení – představení lektora a programu. Formulace cílů a očekávání. Opakování virtuálního kurzu.	
dopolední blok	Na lodi	Modelová situace
	Proč konflikty patří do života a proč se bez nich neobejdeme.	Diskuse, práce ve 3 skupinách, každá řeší odlišné zadání (konflikty destruktivní, konflikty jako zdroj energie, „bez konfliktů“).
	Konfliktní situace	Cvičení ve trojicích. Každá nejdříve identifikuje časté konfliktní situace a pak je přehrává a zkouší jejich zvládnutí.
	Druhy konfliktu a jejich zvládnání.	Osobní a věcný. Zarámování cvičení. 5 kroků ke zvládnutí. Rozdílná očekávání muže a ženy, manažera a odborníka, riskaře a obchodníka.
12,30-13,30	Oběd.	
odpolední blok	Transplantace	Skupinová modelová situace.
	Aktivní naslouchání	Interaktivní výklad a cvičení
	Prevence konfliktu a známky blížícího se konfliktu.	Skupinová diskuse, formulace principů (zejména otevírání konfliktů včas).
	Konfliktní typy. Otevírání konfliktu.	Výklad. Cvičení ve trojicích.
	Rekapitulace programu	Prezentace a diskuse
17,00	Zakončení a zpětná vazba.	

HARMONOGRAM 2. DNE

čas	program 2. dne	metody a proces
09,00	Zahájení programu. Formulace cílů a očekáváníí.	
dopolední blok	Situace, ve kterých se ocitáme pod tlakem. Faktory způsobující tlak a stres.	Úvodní brainstorming.
	Banka.	Modelová situace.
	Co je to tlak a stres, jak se projevuje a jak s ním zacházíme?	Interaktivní výklad a diskuse.
	RePoSt – výkladové schéma pro zvládnání tlaku.	Výkladové schéma.
	Ďábel nosí Pradu.	Filmová ukázka a její rozbor.
	Jak být v akci a ne v reakci. Přenášení tlaku.	Tipy lektora, aplikace v praxi a konkrétních situacích.
	Hráči z Indiany.	Filmová ukázka a její rozbor.
	Naše situace „pod tlakem“.	Řešení konkrétních situací.
12,30-13,30	Oběd	
odpolední blok	Libor, Dagmar a Mirek.	Řešení případových studií.
	Změna perspektivy, získání nadhledu.	Výklad s příklady.
	1 věc, nekonečno perspektiv.	Nácvik.
	Rozmarné léto.	Filmová ukázka.
	Čím si sami na sebe vytváříme tlak? Myšlenkové scénáře.	Výklad s příklady, diskuse.
	Tleskal.	Animovaný příběh.
	Mapa kurzu.	Rekapitulace celého modulu účastníky.
	Tvorba rozvojového plánu.	Individuální práce účastníků.
17,00	Zhodnocení kurzu, přínos jednou větou. Zakončení.	Diskuse.

3. modul Strategické myšlení(1 den)

VK Kreativní techniky řešení problému -

Obsah a cíle

- Kreativita a kreativní myšlení
- Jak, kdy, kde a proč uplatňovat kreativitu
- Analýza x kreativita
- Metody kreativity a jejich význam pro řešení problémů
- • Bariéry vlastní kreativity

Ukázka z virtuálního kurzu:

http://www.motivp.com/media/nahled/modul_335/index.html

Prezenční kurz – Obsah a cíle

- Naučit se vnímat rozdíly mezi strategickým myšlením a operativním rozhodováním
- Osvojit si principy strategického plánování a specifik
- Získat nezbytné dovednosti pro vytváření a dosahování strategického plánu
- Umět formulovat cíle a stanovovat způsob jejich měření
- Sjednotit představu o strategickém plánu a vizi v naší organizaci

HARMONOGRAM DNE

čas	program dne	metody a proces
09,00	Zahájení – představení lektora a programu. Formulace cílů a očekávání.	
dopolední blok	❶ Strategické myšlení. ❷ Co všechno jsou cíle. ❸ Co je to společný zájem? Jak jej uplatňovat?	Práce ve skupině, prezentace výsledků, rámcující diskuse
	Kredita aneb „Spolupracuji a sdílím informace“	Modelová situace a rámcující výklad. Strategie a operativa.
	Analýza silového pole, SWOT analýza aneb „Jsem objektivní“	Interaktivní výklad. Modelové řešení vybraných situací.
12,30-13,30	Oběd.	
odpolední blok	Nadace	Modelová situace, rámcující výklad k vizi a společnému zájmu.
	Strom (od hodnot a principů k výsledkům), vize a její role	Výkladový rámec pro řetěz výkonu.
	Jaká je celková strategie naší organizace? Jaká je strategie našeho oddělení/části organizace? Můžeme z toho formulovat naše cíle?	Skupinová diskuse. Rámování lektorem
	Typy cílů a jejich formulace a měření aneb „Stanovuji si náročné a měřitelné cíle“	Vstupní výklad a cvičení.
	Formulace SMART cílů – formulace cílů pro naše oddělení v kontextu strategie celé organizace	Brainstorming. Cvičení ve skupinkách. Prezentace návrhů.
	Přenos klíčových bodů z programu do naší praxe.	Aplikace do praxe.
	Mapa kurzu.	Rekapitulace celého modulu účastníky.
	Tvorba rozvojového plánu.	Individuální práce účastníků.
17,00	Zakončení a zpětná vazba.	

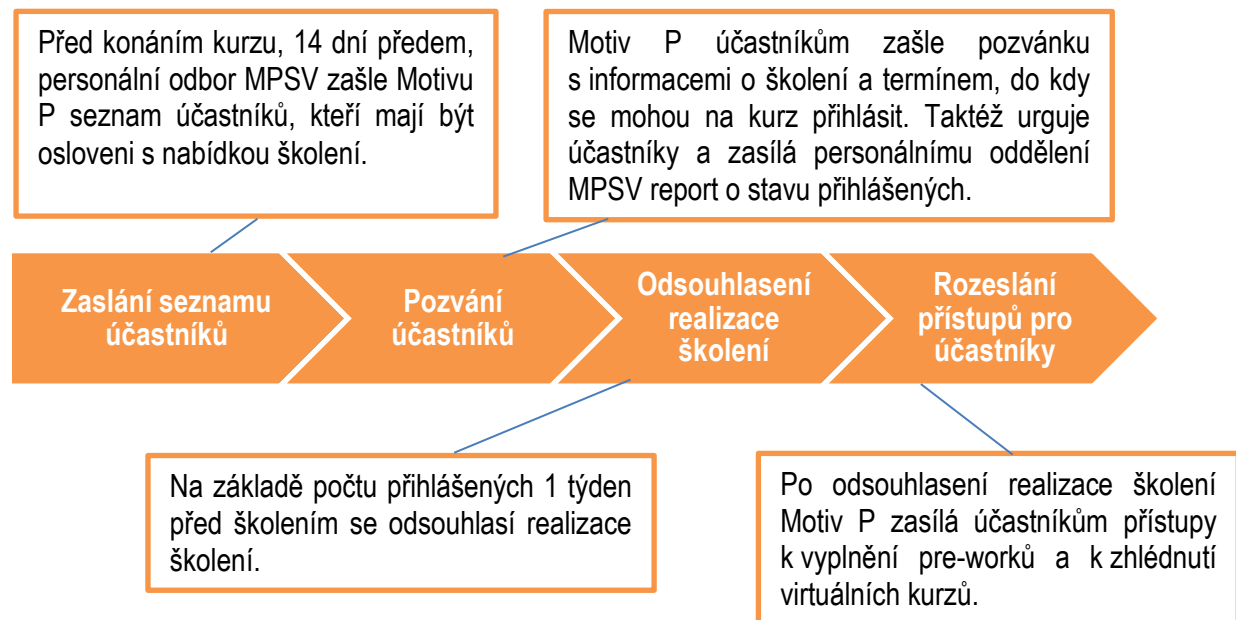
Motiv P dodává **veškeré pomůcky potřebné ke školení**. Účastníci mají k dispozici **skripta** s prostorem na vlastní poznámky i tužky na psaní. Taktéž vyplňujeme **prezenční listiny a hodnotící listy**, které po školení spolu se **závěrečnou zprávou** posíláme personálnímu oddělení MPSV.

Realizace kurzů bude probíhat v Praze, a to na vybraném místě zadavatele, případně na prostorech, které bude vybráno agenturou Motiv P společně se souhlasem zadavatele.

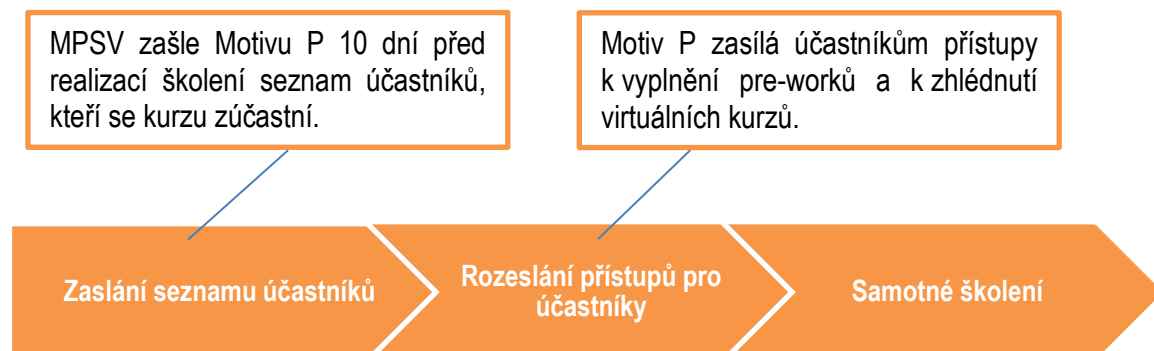
Termín konání kurzu může být **po domluvě přesunut bez storno poplatků** ještě **48 hodin před** zahájením prezenčního kurzu.

Organizační zajištění může mít dvě varianty:

1) S nominací účastníků



2) Bez nominační fáze účastníků

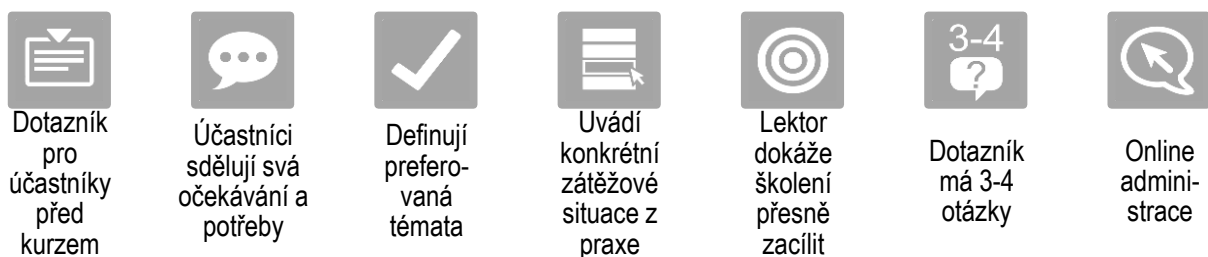


METODY PŘI PREZENČNÍM KURZU

Nejdůležitější je podle nás **rozšíření repertoáru chování a jednání**, které pomůže posílit silné stránky každého jednotlivce. Protože neexistuje jeden správný model, je namísto **individuální přístup**. Nechceme, aby všichni účastníci říkali stejná slova, ale aby každý mohl využít své silné stránky a zaměřit se na umenšení slabých stránek. Náš didaktický přístup není založen na popření dosavadního, nahrazení „starého“ profesionálního chování „novým“, „správnějším“, ale na rozšíření repertoáru profesionálního chování. Pro vytvoření hluboké paměťové stopy využíváme **intenzivního zážitku z modelových situací, hraného filmu, příběhů**, které propojujeme a vytváříme tak vodítka pro různé situace. Všechny naše kurzy jsou interaktivní a uplatňujeme při nich model **70-20-10** (70 % kurzu je v akci, tj. nácviku či prožitku, 20 % času v diskusi a maximálně 10 % času je ve formě výkladu či opakování z virtuálního kurzu).









PRE-WORK DOTAZNÍK










VIRTUÁLNÍ KURZY



Virtuální kurzy obvykle zařazujeme **před kurzy tváří v tvář**, aby účastníci měli přibližně stejnou znalostní úroveň a porozumění tématu. Zároveň v rozsahu **45-60 minut**, po které virtuální kurz trvá, koncentrují nezbytné znalosti, aby na samotném výcviku bylo možné se zaměřit na řešení konkrétních problémů a neztrácel se čas výkladem. Z naší zkušenosti vyplývá, že virtuální kurz obsahuje znalosti, které „šetří“ **jeden den prezenčního výcviku**.

Rychlé, záživné, poutavé. Sladují znalostní bázi.	
Kombinace prezentace a videa (možnost měnit velikost videa a prezentace). Koncentrují znalosti k tématu. Zvyšují efektivitu učení.	
Možnost kurzy kdykoli přerušit či se k nim vrátit. Motivují k výcviku tváří v tvář.	
Běží v intranetu nebo v rámci našeho prostředí motivp.com, není potřeba instalace speciálního softwaru.	
Jsou vhodné pro zpracování každého tématu.	



MOTIVP.COM

	online virtuální prostředí	Volitelný obsah v motivp.com: <ul style="list-style-type: none"> ■ Studijní materiály ■ Rozvojový plán ■ Motivační sms ■ Animované příběhy ■ Virtuální kurzy a testy ■ Záznamy z konferencí ■ Doporučená literatura a filmy ■ Zpětná vazba lektora
	individuální nastavení a obsah	
	šetří čas, zajišťuje kontinuitu vzdělávacího procesu	
	nabízí možnosti dalšího rozvoje	
	je dynamické - neustálá aktualizace obsahu	
	podporuje sdílení a knowledge management	
	sbírá námítky, případové studie a nabízí je ke sdílení	

UKÁZKA PREZENTACE Z VK MOTIVACE A VEDENÍ

A proč?



- 1) Protože žádná organizace nemůže být konkurenceschopná bez motivovaných lidí.
- 2) Protože neexistuje jeden správný návod na motivaci každého.
- 3) Protože to, co motivuje mě, nemusí být motivační pro druhého.
- 4) Protože demotivovat někoho je poměrně snadné.
- 5) Protože si potřebujeme rozšířit rejstřík motivačních nástrojů.

www.motivp.com

Co dělat s Chytrým Honzou?



- Honza během 3 let vystřídal asi 4 zaměstnání, ve kterých to bylo o rutině.
- Honza má všechny potřebné znalosti, rozhled, kontakty a dovednosti, které nejsou obvyklé.
- Je konfliktním člověkem.
- Projekt se rozjel velmi dobře a už po půl roce přestal být ztrátový.
- Od svých nadřízených jste chválen, dá se říci, že tento projekt upevnil vaši pozici.
- Honzu se vám daří držet stranou a nebylo třeba s ním vést nějaké vážné rozhovory.
- Honza za vámi přichází s nároky.
- Na jiných projektech, které nejsou tak úspěšné, mají ostatní lepší podmínky.
- Na vašem oddělení rostou náklady - od nástupu Honzy se náklady na telefony zvýšily 4x.
- Honza na internetu navštěvuje adresy, které nesouvisí s jeho prací (bridge, pornografie).
- Honza se cítí v práci nadměrně využívaný, nedocenený, ve firmě dle něj žije mnoho lidí z jeho úspěchu.
- Propuštění Honzy by mohlo ohrozit projekt a vaši pozici.
- Nadřízení jsou spokojeni s projektem a chtějí, aby i ostatní projekty byly jako ten Honzův.

www.motivp.com

Kde má nadřízený máslo na hlavě?

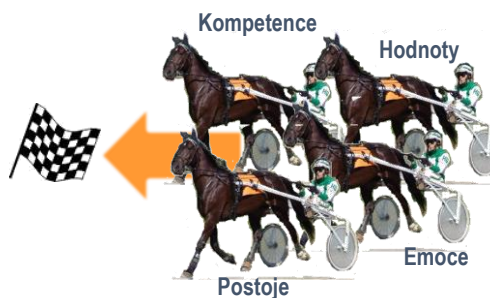


- 1) Ocenění sbíral nadřízený, nedal najevo svou spokojenost, jeho výsledky bral jako samozřejmost.
- 2) Velmi málo komunikoval s Honzou, nenabídl mu přitažlivou perspektivu, když mu nebylo možné nabídnout přímé peníze.
- 3) Nevyužil kvalit Honzy (rozjížděč nikoli dotahovač) a nezapojil ho do dalších aktivit, kde mohl získat i finanční ocenění.
- 4) Honzu izoloval a nezabezpečil sdílení znalostí.



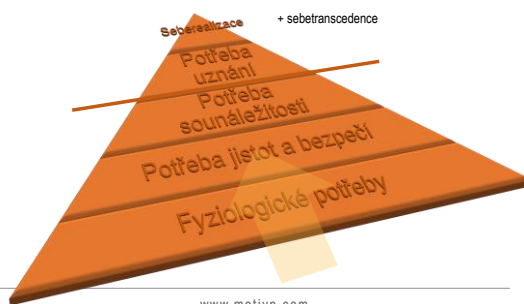
www.motivp.com

Motivace zapřahuje 4 koně



www.motivp.com

Maslowova hierarchie potřeb



www.motivp.com

Herzbergova dvoufaktorová teorie



www.motivp.com

Herzbergova dvoufaktorová teorie



Hygienické faktory	Satisfactory
Status	Seberozvoj
Vztahy	Práce sama o sobě
Důvěryhodnost nadřízeného	Výkon a úspěch
Personální politika	Zodpovědnost
Mzda	Postup
Pracovní jistota	Uznání
Pracovní podmínky	

www.motivp.com

Adamsova teorie spravedlnosti



Odměna vlastní osoby = Odměna jiné osoby
Vklad vlastní osoby = Vklad jiné osoby

www.motivp.com

UKÁZKA VIDEO Z VIRTUÁLNÍHO KURZU MOTIVACE A VEDENÍ

Ukázku z virtuálního kurzu Kreativní techniky řešení problému si spustíte kliknutím na obrázek videa a podržením klávesy CTRL, nebo kliknutím na odkaz níže.



Čím vším se budeme zabývat

- 1) Chytrým Honzou, nejdříve intuitivně, pak s určitým znalostním zázemím.
- 2) Trochou teorie, která nikoho nezabije.
- 3) Jak teorii odhodit a zaměřit se na podstatné aneb 6 vět.
- 4) Motivaci jako průnikem osobních preferencí, vlivu druhých osob a prostředí či situací.
- 5) Dalšími nehmotnými motivacemi
- 6) Situacemi náročnými na motivaci, se kterými se můžeme potkat.
- 7) Jak motivaci nakonec zabít.

www.motivp.com

Co se v tomto kurzu naučíte:

- Jaké jsou role manažera
- Šest podstatných vět motivace a jejich využití v praxi
- Jak efektivně motivovat
- Co je nehmotná motivace
- Jak reagovat v situacích náročných na motivaci
- Čím můžeme druhé demotivovat

Ukázka z virtuálního kurzu Motivace a vedení

http://www.motivp.com/media/nahled/nahled_209/Default.aspx

DOPLŇJÍCÍ SKRIPTA MOTIVACE A VEDENÍ



Vážení čtenáři,

Možná právě nyní sedíte, hledíte na tento text a říkáte si, že na světě už vyšly stovky či tisíce publikací zabývajících se motivací. Proč se tedy zabývat zrovna tímto?

My v agentuře Motiv P vycházíme z následujícího předpokladu. Jste pracovně vytiženi lidé, máte s motivací své zkušenosti, ale přitom hledáte a přemýšlíte, jak se v motivování sebe i druhých dále zdokonalit či jak se vyvarovat faktorům, které demotivují. Proto jsme připravili tato doplňková skripta shrnující ty nezákladnější myšlenky, teorie a zajímavosti týkající se této oblasti. Věříme, že pro Vás budou přínosem a navnadí Vás k hlubšímu studiu.

MOTIVACE

Přestože neexistuje žádná jednotně uznávaná definice motivace, jedná se o faktory, které nás vedou k určitému chování. Jde o interní faktory, které nás k akci pohánějí, a externí faktory, které nás mohou k akci stimulovat.

Motivace obsahuje tři složky:

- **Směr** – co se nějaká osoba snaží udělat (toto také často nazýváme volbou).
- **Intenzita** – s jakou pílí se o to tato osoba snaží.
- **Trvání** – jak dlouho se o to tato osoba snaží.

Motivace je tedy to, co vede člověka k rozhodnutí jednat, jak moc se bude snažit a jak dlouho se bude snažit. Nejedná se ovšem o jediný faktor, který ovlivňuje pracovní výkon.

Vnitřní a vnější motivace

Vnitřní motivaci definujeme jako aktivitu, která je prováděna již pro její samotnou podstatu, z níž má osoba radost. Osoba je poháněna do akce pro zábavu nebo výzvu, kterou aktivita přináší, spíše než pro nějaké externí pobídky (tlak či odměnu).

Vnější motivace se na rozdíl od té vnitřní projevuje vždy, když je aktivita prováděna za účelem obdržet nějaký oddělitelný výsledek. Jedná se o motivaci vyvolanou okolím a může zahrnovat např. pochvalu, povýšení, ale i trest či disciplinární řízení.

Nejobvyklejší vnější odměnou a motivací jsou peníze, a to z toho důvodu, že poskytují to, co většina lidí chce. Účinek peněz jako způsobu motivace však není úplně jednoznačný. Zatímco jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost. Platí to zejména u lidí s pevným platovým tarifem. Ti se cítí dobře, když dostanou přidáno – je to mimo jiné signál toho, že si jich zaměstnavatel váží. Síla peněz spočívá v tom, že poskytují prostředky pro dosažení řady různých cílů. Když přichází pravidelně, uspokojují základní potřeby přežití a bezpečí. Mohou také uspokojovat potřebu sebeúcty. Uspokojují mimo jiné i pud touhy po majetku a materiálním zabezpečení. Jsou významným faktorem, který přitahuje lidi do organizace a ovlivňuje jejich setrvání. Špatně vytvořený systém odměňování může demotivovat.



Vnitřní a vnější motivace

V tomto experimentu byly porovnávány 2 pracovní skupiny:

Skupině A bylo řečeno: „Budu Vám měřit čas, jak dlouho budete vykonávat tento úkol. Cílem je nastavení norem.“

Skupině B bylo řečeno: „Jestliže budete patřit mezi 25 % nejrychlejších, kteří zvládnou splnit tento úkol, dostanete odměnu ve výši 5 dolarů. A ten úplně nejrychlejší z Vás dostane 20 dolarů.“

Která skupina byla rychlejší?

Byla to, možná překvapivě, první skupina, která byla rychlejší o 3,5 minuty. Náhoda? Tento experiment byl několikrát opakován, vždy se stejným výsledkem.

Jak je to možné?

Odměna funguje při plnění úkolů, kde jsou stanovena jednoduchá pravidla a jasný cíl. Můžete se zaměřit na cíl a soustředit se jen na něj. Jinými slovy odměny zužují naše myšlení a soustředěnost. Při řešení složitějších úkolů, které vyžadují koncepční schopnosti, motivace formou cukru a biče tu již nefunguje.

Vztah vnější a vnitřní motivace k výkonu popisuje Dan Pink ve videu, které najdete na:

https://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation?language=cs

Dále Ryan na: <http://tedxtalks.ted.com/video/Promoting-Motivation-Health-and>

MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Jak aplikovat teorii do praxe:

- 1) Odstraňte zdroje demotivace a jednejte s pracovníky férově.
- 2) Zajistěte přístup k hojnému množství ceněných výsledků práce.
- 3) Určete lidem cíle a úkoly – cíle by měly být konkrétní a vyzývavé, dosažitelné, měřitelné a podřízené časovému ohraničení (jestliže je možné začlenit pouze jednu strategii do plánu zlepšení výkonu, je to tahle).
- 4) Provádějte zpětnou vazbu.
- 5) Upravte pracovní pozice tak, aby byly odměňující samy o sobě.

Přístupy k motivaci v práci

Rozlišujeme několik přístupů motivace k práci. Jsou jimi následující:

- **Motivace finančními prostředky.**
- **Sociální přístup** – lidé ve své profesi uspokojují řadu potřeb, včetně těch sociálních. Proto je důležité pro zaměstnance uspořádat práci tak, aby měli možnost využít týmové práce a sociálního kontaktu s ostatními spolupracovníky.
- **Sebeaktualizace** – důraz je kladen na vnitřní uspokojení z práce, které zaměstnanci pociťují a na náplň a význam pracovních cílů.
- **Komplexně osobní přístup** – předpokládá přizpůsobení jednání vedoucích pracovníků k příslušné situaci a druhu motivace, která je pro daného zaměstnance přínosná.



Zvýšení motivace skrze úpravu práce

Většinou se tyto pokusy zaměřují na zvýšení autonomie a rozličnosti úkolů či dovedností, čehož se dosahuje různými způsoby:

- Rotace práce: zaměstnanci si např. každý týden vymění práci – většinou se jedná o odlišnou, ale podobnou práci.
- Horizontální rozšíření: přidání dodatečných úkolů, většinou podobných těm, kterými je osoba zaměstnána.
- Vertikální rozšíření: dodatečné povinnosti v rozhodování nebo náročné úkoly vyššího řádu. Zvýší se autonomie i různorodost práce. Obdobně, osobě se sice nezvýší formální pozice, ale je jí dáno více prostoru pro rozhodnutí a možnosti implementovat je v potřebných situacích.
- Semi-autonomní pracovní skupiny: podobné vertikálnímu rozšíření, ale na úrovni skupiny. Skupina si sama organizuje, jak splní přiřazený úkol. Tento způsob funguje v některých automobilových závodech.
- Sebe-vedoucí týmy: častěji složené z manažerů a profesionálů než semi-autonomní skupiny. Tyto týmy mají obvykle výrazné množství svobody v dosažení cíle, někdy i v definování samotného cíle.

Prostředky k motivaci zaměstnanců

- Úspěch – doporučuje se nastavení určitých měřítek úspěchu, jinak si lidé vytvoří svá měřítka (např. „Dalších 20, super!“), které mohou kvalitu vykonané práce opomíjet. Měřítek může být více – např. kvalita odvedené práce, spokojenost zákazníků apod.
- Uznání – pochvala by měla být konkrétní, adresná, vyslovená včas (nejlépe ihned) a neměla by být formální. Dvojnásobně účinná je pochvala veřejná. Vedoucí by měl být připravený chválit a aktivně vyhledávat zasloužené úspěchy. Dále může být ve formě ocenění, např. vyhlášení zaměstnance měsíce.
- Odměny, benefity – od provizí přes firemní auto až po vstupenky do divadla.
- Práce sama o sobě – myšleno je tímto například vybavení, firemní kantýna, dostupnost různých služeb apod. Dále jsou také důležité pracovní podmínky. Musíme tedy brát v úvahu i působení dalších faktorů. Dokonce stereotypní práce může být vnímána jako atraktivní, pokud je ve firmě dobrá komunikace a lidé mají pocit, že zapadají do celkového obrazu a vidí svůj přínos jako vážený a důležitý.
- Zodpovědnost – většina lidí má ráda něco, co je jen jejich a za co přebírají odpovědnost.
- Kariérický postup a růst.

Jak poskytovat motivační zpětnou vazbu svým podřízeným

Aby podřízený pozitivně přijal a maximálně využil zpětnou vazbu, je důležité dodržet určitá pravidla a připravit se na samotné podávání zpětné vazby. Zmiňuje, že zpětná vazba funguje zároveň jako podnět k nápravě i jako upozornění na nesprávný způsob chování. Aby byla zpětná vazba přínosná, nesmí být osobní, ale musí být:

- zjištěny pravé důvody selhání,
- adresná,
- sdělovaná osobně v soukromí,
- odpovídající formou a udělena v řádném čase (ani ne brzo, ani pozdě),
- konkrétní.

Vždy kritizujeme pouze pracovní výkon, konkrétní skutky či záležitosti. Nikdy nekritizujeme osobnost. Rozhovor by měl být pokud možno zakončen v pozitivním duchu.

UKÁZKY MODELOVÝCH SITUACÍ

Případová studie Jakub

Jakub pracuje na ministerstvu už 4 rokem. Je oblíbený a v pracovní oblasti dosahuje nadstandardních výsledků. Jakub se stará o svého nemocného otce, jinou rodinu nemá. Otcův zdravotní stav se zhoršil, a tak Jakub na otcovo zdraví teď vydává nemalé částky peněz.

Před nedávnem jste se dozvěděli, že Jakub přemýšlí o výpovědi. Chtěl by odejít někam do soukromého sektoru, kde vidí příležitost vydělat si více. Potřebuje více peněz, ale tabulkové platy to neumožňují. Jakub je cennou součástí Vašeho týmu. Chcete, aby zůstal. Chystáte se na motivační rozhovor s ním.

Případová studie Blanka

Blanka pracuje na ministerstvu již několik let. Je jednou z nejdéle sloužících členek Vašeho týmu. Už když jste se k týmu připojil Vy, byla tam. Blanka má ráda svůj vlastní prostor a klid na děláni vlastní práce. Co si pamatujete, tak na Blanku nepřišla nikdy žádná stížnost a její výsledky byly vždy dobré.

V poslední době jste si ale všimli úbytku pracovního výkonu z její strany. Zároveň si Vám už druhý kolega stěžoval na Blanku a její, v poslední době, negativní přístup k práci, který se přenáší na ostatní zaměstnance. Máte před sebou hodnotící pohovor. Blanku si chcete v týmu udržet. Jak budete postupovat?

DOPORUČENÁ LITERATURA

Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, Grada, Praha, 2007.


Carney, B. M., Getz, I.: Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst. PeopleComm, Praha 2011







Urban, J.: 10 nejdražších manažerských chyb. Grada, Praha

Bělohávek, F.: 15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. Grada, Praha 2010.

UKÁZKA PRACOVNÍHO SEŠITU



Metoda 6 klobouků – řešení konkrétního problému (MPSV) 

Bílý		Fakta, čísla, informace Nejobjektivnější, nemá směr
Červený		Pocitý a intuice Zevnitř ven
Černý		Kritické hodnocení, negativa Protisměrný, dáblův advokát
Žlutý		Výhody, užítky, zlepšení, pozitivita Jedním směrem dopředu za efektivitou
Zelený		Nápady, alternativy Všemi směry
Modrý		Vedení, otázky, rozhodnutí Nad vším – řídí proces myšlení

www.motivp.com

Pravidla 



- Nelze nosit 2 klobouky na hlavě vedle sebe. To platí i pro modrý klobouk (nelze mít na hlavě žlutý a černý = ano, ale..., modrý nemůže zároveň přicházet s nápady).
- Všichni mají na hlavě jeden klobouk stejné barvy a modrý klobouk hlídá toto pravidlo.
- Nereagujeme jeden na druhého, ale přispíváme myšlením daného klobouku.

www.motivp.com

Efektivitu rozvojových aktivit měříme různými nástroji, které nám zajistí **objektivní pohled**. Je rozdíl mezi měřením spokojenosti účastníků, měřením změny znalostí a chování, a konečně **přírůstkem výkonu, který je hlavním cílem**.

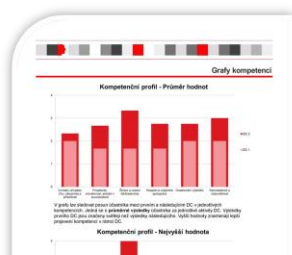
Na druhou stranu samotná změna výkonu nemusí být způsobena jen realizovanou akcí, ale i dalšími faktory (změna tržního prostředí, noví zaměstnanci,...), takže samotná změna výkonu rovněž není jednoznačným potvrzením efektivity akce.

Ke zjištění efektivity vzdělávání doporučujeme využít VDC.

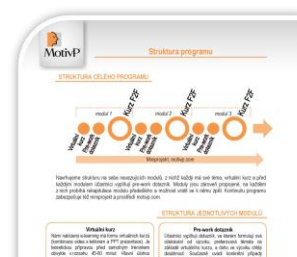
Ukázkové výstupy z VDC:



Vstupní individuální zpráva



Výstupní srovnávací individuální zpráva



Závěrečná skupinová zpráva

Vstupní individuální zpráva

Grafické **zpracování individuálních počátečních výsledků**. Testové moduly obsahují test klíčových kompetencí, dialog simulátor, test klíčových postojů, analytický test a další.

Výstupní srovnávací individuální zpráva

Rozdíl mezi počátečním a závěrečným testováním ukáže **posun v měřených kompetencích**, a tím i ověří efektivitu vzdělávání. K popisu posunu slouží tzv. výstupní zprávy, které obsahují porovnání výsledků obou VDC.

Závěrečná skupinová zpráva

Jde o komplexní výstupní zprávu ilustrující **posun účastníků v kompetencích** včetně **doporučení dalších rozvojových aktivit**. Toto doporučení tvoří základ pro případné další úrovně rozvoje.

I. Ukázky ze vstupního VDC

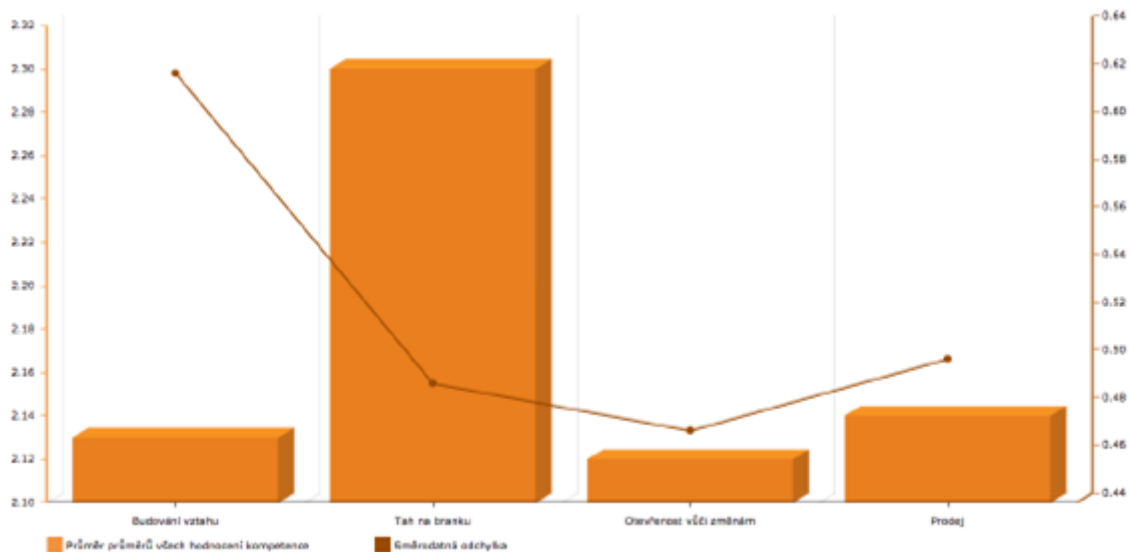
Níže najdete ukázky z jednotlivých závěrečných zpráv, kompletní ukázkové zprávy jsou přílohou č. 1-4 této nabídky.

UKÁZKA ZE VSTUPNÍ ZPRÁVY INDIVIDUÁLNÍ



Obr. 1: Silné a slabé stránky – doporučení k rozvoji

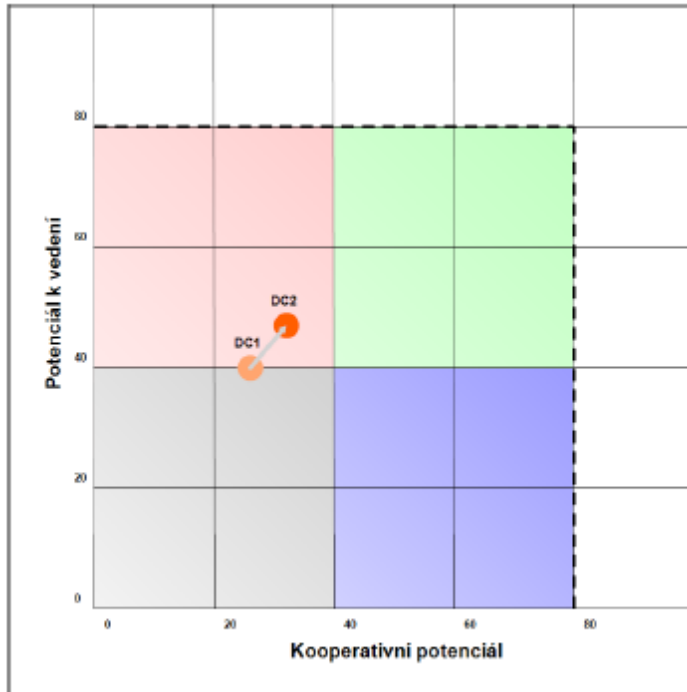
UKÁZKA ZE VSTUPNÍ ZPRÁVY SKUPINOVÉ



Obr. 2: Průměrná úroveň měřených kompetencí

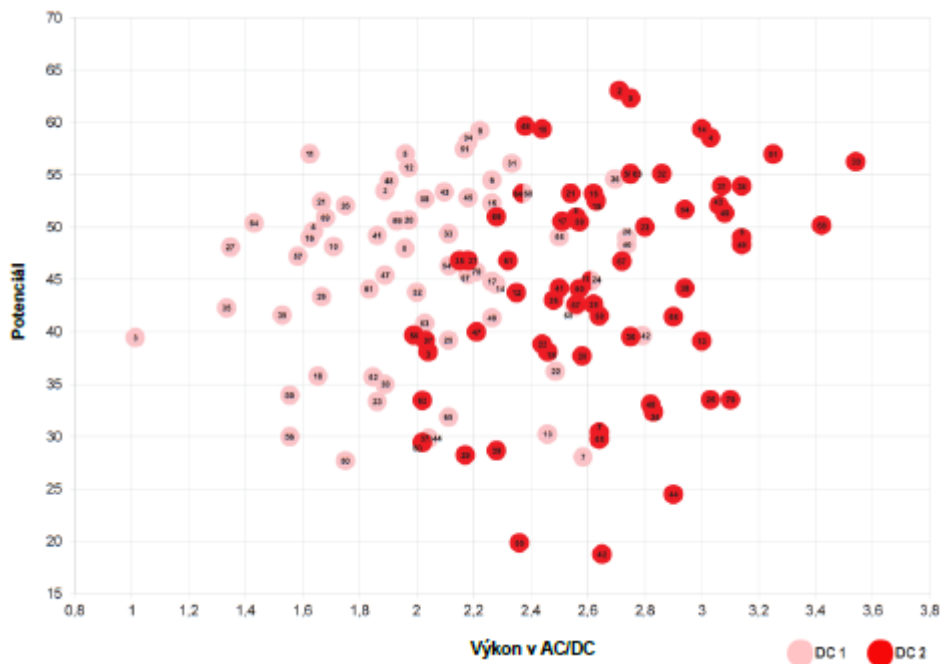
II. Ukázky z výstupního VDC

UKÁZKA Z VÝSTUPNÍ SROVNÁVACÍ ZPRÁVY INDIVIDUÁLNÍ



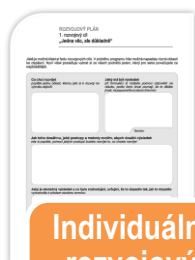
Obr. 3: Graf posunu celkového profilu TKK

UKÁZKA Z VÝSTUPNÍ SROVNÁVACÍ ZPRÁVY SKUPINOVÉ



Obr. 4: Srovnání potenciálu a výkonu z VDC 1 a VDC 2

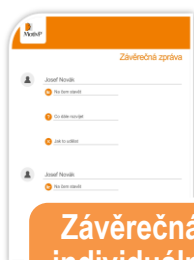
VÝSTUPY Z KURZŮ / TRÉNINKŮ



Individuální rozvojový plán



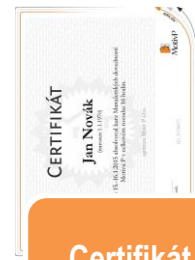
Závěrečná skupinová zpráva



Závěrečná individuální zpráva



Hodnocení kurzu a lektora



Certifikát

Individuální rozvojový plán

Každý účastník na konci tréninku/kurzu vyplňuje rozvojový plán, ve kterém si **definuje své další kroky** vedoucí ke zlepšení (**k rozvoji**). Lektor mu k jeho krokům **podává zpětnou vazbu**. Cílem rozvojového plánu je přenést naučené znalosti / dovednosti do své vlastní praxe.

Závěrečná skupinová zpráva

Lektor po skončení tréninku/kurzů vytváří závěrečnou skupinovou zprávu, ve které **popisuje praktický přínos** školení, **hodnotí skupinu** jako celek (její přednosti a rezervy) a **formuluje společná doporučení** pro celou skupinu.

Závěrečná individuální zpráva

Individuální zprávu lektor formuluje pro každého účastníka zvlášť. Popisuje v ní, **na čem může daný účastník stavět**, co by měl **dále rozvíjet** a jakým způsobem dosáhnout žádaných výsledků, tedy osobního rozvoje.

Hodnocení kurzu a lektora

Dotazník hodnocení vyplňují sami účastníci. Hodnotí **přínos kurzu, lektora, využívané materiály** a též formulují možnosti zlepšení. Tento dotazník slouží jak nadřazeným (pro zhodnocení efektivity kurzu), tak i lektorům **jako zpětná vazba na proběhlé školení**.

Nabízíme variantu papírového i elektronického hodnocení.

Certifikát



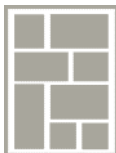
Po absolvování kurzu/tréninku účastníci obdrží certifikát.

ukázka certifikátu



OBSAH STUDIJNÍCH MATERIÁLŮ

Na každé školení účastníci obdrží následující materiály:

	Pracovní sešit	pro interaktivní práci & zadání & záznamové archy & vtištěná prezentace s prostorem pro poznámky
	Plán rozvoje	individuální akční plán rozvoje - pro stanovení cílů rozvoje do budoucna (formulace cílů a postupných kroků jejich dosažení)
	Další...	materiál pro modelové situace a pomůcky (podložky, psací potřeby,...)

UKÁZKA ROZVOJOVÉHO PLÁNU

ROZVOJOVÝ PLÁN
1. rozvojový cíl
„Jedna věc, ale důkladně“

Jistě je možné klást si řadu rozvojových cílů. V průběhu programu Vás možná napadaly různé oblasti ke zlepšení. Nyní však postačuje vybrat si ze všech podnětů jeden, který pro sebe považujete za nejdůležitější.

<p>Co chci rozvíjet popište jednu oblast, kterou jste si k rozvoji na výcviku objevili</p>	<p>Jaký má být výsledek při formulaci si můžete pomoci odpovědí na otázku, podle čeho druzí poznají, že to děláte jinak; nezapomeňte si stanovit termín</p>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<i>Termín:</i>	

Jak toho dosáhnu, jaké postupy a metody zvolím, abych dosáhl výsledku
zde si popište, pomocí jakých postupů budete rozvíjet to, co chcete rozvíjet

Jaký je skutečný výsledek a co bylo rozhodující, určující, že to dopadlo tak, jak to dopadlo
vyhodnoťte k předem danému termínu

ROZVOJOVÝ PLÁN
2. rozvojový cíl
„Transfer“

V tomto rozvojovém cíli se zaměříte na přenesení toho, co jste se na výcviku naučil/a do praxe (transfer). Vyberte si tři nejdůležitější věci.

Co jsem se na výcviku naučil/a?	Kde a jak to v praxi využiji?	Jaký očekávám výsledek?	Jak to opravdu dopadlo?
1.			<small>nejdříve uveďte termín hodnocení, pak krátké vyhodnocení</small>
<i>Termín:</i>			
2.			
<i>Termín:</i>			
3.			
<i>Termín:</i>			