

## SMLOUVA O POSKYTOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍCH SLUŽEB

podle § 1746 odst. 2 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, (dále jen „OZ“)  
uzavřená mezi smluvními stranami, kterými jsou:

### Objednatel

Název: Masarykova univerzita  
Sídlo: Žerotínovo náměstí 617/9, 601 77 Brno  
IČ: 00216224  
DIČ: CZ00216224  
Zastoupen: Mgr. Martou Valešovou, MBA, kvestorkou  
Kontaktní osoba: XXXXXXXXXX, tel. č.: XXXXXXXXXX, XXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXX, tel. č.: XXXXXXXXXX, e-mail: XXXXXXXXXX

(dále také jen „Objednatel“)

### Poskytovatel

Obchodní firma/název/jméno: **ubabutu consulting s.r.o.**  
Sídlo: Limuzy 65, Tismice, 28201  
IČ: 06456243  
DIČ: CZ06456243  
Zastoupen: Ing. Jaroslavem Pávišem, jednatelem  
Zápis v obchodním rejstříku: C 282125 vedená u Městského soudu v Praze

a

Obchodní firma/název/jméno: **ARMSTRONG CC s.r.o.**  
Sídlo: Francouzská 421/87, Zábrdovice, 602 00 Brno  
IČ: 26303019  
DIČ: CZ26303019  
Zastoupen: PhDr. Peterem Obdržálkem, jednatelem  
Zápis v obchodním rejstříku: C 42777 vedená u Krajského soudu v Brně  
Bankovní spojení: č.ú.: 2101301303/2010  
Kontaktní osoba: XXXXXXXXXX, tel. č.: XXXXXXXXXX, e-mail: XXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXX, tel. č.: XXXXXXXXXX, e-mail: XXXXXXXXXX

(dále také jen „Poskytovatel“; Poskytovatel společně s Objednatelem jen „Smluvní strany“)

Objednatel, jakožto zadavatel veřejné zakázky s názvem **Vzdělávací služby pro MU 2022, část výběrového řízení: Program C – Akademie pro talenty** (dále jen „**Veřejná zakázka**“) zadávané ve výběrovém řízení mimo režim zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „ZZVZ“), rozhodl o výběru Poskytovatele ke splnění Veřejné zakázky.

Smluvní strany uzavírají níže uvedeného dne, měsíce a roku tuto smlouvu o poskytování vzdělávacích služeb (dále jen „**Smlouva**“)

## I. ÚČEL SMLOUVY

- I. 1) Veřejná zakázka je souborem závazků Poskytovatele k poskytování vzdělávacích služeb dle Smlouvy (dále také jen „**Služby**“).
- I. 2) Účelem veřejné zakázky je rozvoj identifikovaných talentů, a to jak pro manažerský, tak i vědecký růst.  
Cílovou skupinou jsou zaměstnanci RMU, akademičtí i neakademičtí pracovníci fakult a VŠÚ.  
Požadovaná hlavní témata programu jsou definována jako „**Akademie pro talenty**“, zejména:
1. identifikace (přesná specifikace metod k identifikaci) rozvojových potřeb, způsob a metoda vytestování účastníků, popis práce se získanými informacemi
  1. zábrany a motivace v rozvoji
  2. odstranění bariér v osobnostním růstu
  3. základy týmové práce
- I. 3) Poskytovatel si je vědom všech svých práv a povinností vyplývajících ze Smlouvy a v této souvislosti výslovně utvrzuje, že
- I. 3) a) disponuje příslušnými znalostmi a odborností,
  - I. 3) b) bude jednat s potřebnou pečlivostí a
  - I. 3) c) má s plněním závazků co do obsahu i rozsahu obdobných tým, které jsou touto Smlouvou sjednány, dostatečné předchozí zkušenosti.
- I. 4) Objednatel výslovně utvrzuje, že předpokládá **prezenční formu** poskytování Služeb, ale s ohledem na nepředvídatelný vývoj pandemie viru COVID-19 a vyhlášení nouzového stavu včetně mimořádných opatření omezujících sdružování osob, je možná i **online forma** poskytování Služeb, přičemž o poskytování Služby online formou rozhoduje Objednatel, nedohodnou-li se Smluvní strany jinak.
- I. 5) **Výhrada změny poskytovatele**
- I. 5) a) Objednatel si obdobně dle § 100 odst. 2 ZZVZ vyhrazuje možnost provést změnu v osobě poskytovatele v průběhu plnění Smlouvy, pokud bude naplněna některá z podmínek pro výpověď nebo odstoupení od Smlouvy ze strany Objednatele uvedených v čl. VIII. Smlouvy nebo pokud Poskytovatel odstoupí od Smlouvy nebo zanikne bez právního nástupce.
  - I. 5) b) Objednatel si dále vyhrazuje možnost provést změnu v osobě poskytovatele v průběhu plnění Smlouvy také tehdy, není-li splněna podmínka hodnocení Poskytovatele dle dotazníku spokojenosti dle ust. III. 4) Smlouvy
  - I. 5) c) Změna Poskytovatele bude provedena formou ukončení této Smlouvy a uzavření nové smlouvy. Objednatel si pro takový případ vyhrazuje možnost uzavřít smlouvu na realizaci zbývajících částí Služeb s poskytovatelem, jehož nabídka podaná do Veřejné zakázky (dále jen „**Původní výběrové řízení**“) se umístila jako další v pořadí v rámci provedeného hodnocení, a to při zachování stejných podmínek, které tento poskytovatel uvedl v nabídce.
  - I. 5) d) Cena za realizaci zbývajících částí Služeb bude stanovena dle nabídky takového poskytovatele podané v Původním výběrovém řízení, upravená poměrně k míře poskytnutých Služeb, a bude tak stanovena jako součin jednotkových cen tohoto poskytovatele a množství neposkytnutých jednotek.
  - I. 5) e) Nový poskytovatel musí splňovat kritéria kvalifikace stanovená v zadávací dokumentaci Původního výběrového řízení a musí splnit další podmínky na uzavření smlouvy stanovené v zadávací

dokumentaci Původního výběrového řízení, pokud jsou s ohledem na předmět plnění stále relevantní.

- I. 5) f) Popsanou možnost změny v osobě poskytovatele může Objednatel uplatnit i opakovaně.

## II. PŘEDMĚT SMLOUVY

- II. 1) Poskytovatel se zavazuje za sjednaných podmínek, na svůj náklad a nebezpečí poskytovat Objednateli blíže specifikované Služby. Objednatel se za to zavazuje Poskytovateli platit sjednanou cenu.
- II. 2) Předmětem Smlouvy je zajištění poskytování Služeb v rozsahu zejména:
- II. 2) a) kompletní zajištění vzdělávacích aktivit, tedy řešení plánu školení, zajištění lektorů, výukových materiálů a pomůcek včetně zázemí pro skupiny zaměstnanců MU v Brně, včetně zázemí, přičemž předmět Smlouvy je blíže specifikován v Příloze č. 1 Smlouvy – Specifikace předmětu plnění (dále jen „**Specifikace předmětu plnění**“);
- II. 2) b) vydání dokladu o absolvování vzdělávacích služeb (certifikátu) pro každého účastníka dle Specifikace předmětu plnění.
- II. 3) Předmětem Smlouvy mohou být i doplňkové služby – testy, e-learning, koučování a další, které Poskytovatel nabídl ve své nabídce. Tyto služby budou realizovány na základě výzvy Objednatele.
- II. 4) Poskytovatel se při poskytování Služeb zavazuje postupovat v souladu se Smlouvou a obecně závaznými právními předpisy.
- II. 5) Pro účely poskytování Služeb platí, že
- II. 5) a) V případě prezenční formy:
1. se poskytování Služeb skládá z jednotlivých vzdělávacích programů (dále jen „**Program**“), které jsou tvořeny 6 školícími dny dle Specifikace předmětu plnění, přičemž se předpokládá, opakování těchto Programů v průběhu trvání Smlouvy;
  2. školícím dnem se rozumí 7 vyučovacích hodin;
  3. vyučovací hodinou se rozumí 60 minut;
  4. všechny vzdělávací Programy dle Specifikace předmětu plnění (Příloha č. 1 Smlouvy) a jejich popis představuje minimální požadovaný obsah;
  5. počet účastníků v jednom vzdělávacím Programu je maximálně 12 osob, není-li uvedeno v Příloze č. 1 Smlouvy jinak.
- II. 5) b) V případě distanční (online) formy:
1. se poskytování Služeb skládá z jednotlivých vzdělávacích Programů, které jsou tvořeny 12 školícími dny dle Specifikace předmětu plnění, přičemž se předpokládá, opakování těchto Programů v průběhu trvání Smlouvy;
  2. školícím dnem se rozumí 4 vyučovací hodiny;
  3. vyučovací hodinou se rozumí 60 minut;
  4. všechny vzdělávací Programy dle Specifikace předmětu plnění (Příloha č. 1 Smlouvy) a jejich popis představuje minimální požadovaný obsah;
  5. počet účastníků v jednom vzdělávacím Programu je maximálně 12 osob, není-li uvedeno v Příloze č. 1 Smlouvy jinak.

### III. DOBA, MÍSTO A PODMÍNKY PLNĚNÍ

III. 1) Poskytování Služeb bude zahájeno od okamžiku účinnosti Smlouvy, nejdříve však od ledna 2022, vždy na základě výzvy Objednatele dle ust. III. 3) Smlouvy.

#### III. 2) Plán poskytování Služeb

III. 2) a) Objednatel a Poskytovatel se zavazují předložit a schválit předběžný plán poskytování Služeb (dále jen „*Plán*“), vždy na nadcházejících 6 měsících, nebude-li mezi Objednatelem a Poskytovatelem dohodnuto jinak, a to nejpozději do 1 měsíce od dne účinnosti Smlouvy.

III. 2) b) V Plánu poskytování Služeb se Poskytovatel zavazuje Objednateli nabídnout na každý školící den v rámci vzdělávacího Programu dle Specifikace předmětu plnění alespoň 2 termíny konání školícího dne, přičemž Objednatel výslovně upozorňuje, že není přípustné konání více jak 2 školících dnů bezprostředně po sobě.

III. 2) c) Porušení povinnosti dle ust. III. 2) Smlouvy se považuje za podstatné porušení Smlouvy.

#### III. 3) Výzvy k plnění

III. 3) a) Vzdělávací služby, jednotlivé kurzy, školení či školící dny dle předmětu Smlouvy budou probíhat dle odsouhlaseného Plánu na základě výzvy k poskytování Služeb (*dále jen „Výzva“*), nejdříve však od ledna 2022.

III. 3) b) Objednatel je povinen písemně odeslat Výzvu kontaktní osobě Poskytovatele, nejpozději 14 dní před konáním vzdělávacího Programu (před konáním prvního školícího dne Programu). Poskytovatel se zavazuje započít s poskytováním Služeb dle Výzvy v souladu s termínem Plánu, nebude-li mezi Objednatelem a Poskytovatelem dohodnuto jinak.

III. 3) c) Výzvy i jejich potvrzení si budou Smluvní strany zasílat prostřednictvím e-mailových adres kontaktních osob uvedených v záhlaví Smlouvy, nebude-li mezi Objednatelem a Poskytovatelem dohodnuto jinak.

III. 3) d) Objednatel garantuje, že Program bude realizován minimálně 1x za dobu trvání Smlouvy, přičemž však Objednatel předpokládá opakující se konání Programu.

III. 3) e) Výzvu je Objednatel oprávněn doručit Poskytovateli kdykoli v průběhu účinnosti Smlouvy.

III. 3) f) Smluvní strany výslovně utvrzují, že doručením Výzvy není uzavřena žádná další (dílčí) smlouva; Výzva je pouze pobídkou k faktickému plnění ze Smlouvy.

#### III. 4) Místo poskytování Služeb

III. 4) a) Místo poskytování Služeb zajistí Poskytovatel.

III. 4) b) Poskytovatel se zavazuje, že místo poskytování Služeb se bude nacházet v obci Brno, Jihomoravský kraj.

#### III. 5) Dotazník spokojenosti

III. 5) a) Po skončení každého školícího dne v rámci vzdělávacího Programu je Objednatel oprávněn zpracovat dotazníky spokojenosti (dále jen „*Dotazník*“) v elektronické podobě, které budou sloužit pro evaluaci vzdělávání a zajistí zpětnou vazbu o kvalitě poskytovaných Služeb. Dotazník bude zpracován formou bodovacích otázek týkajících se kvality poskytovaných Služeb. Účastník každého vzdělávacího Programu uvede u každé otázky body na stupnici 1 – 6 (1=nejlepší, 6=nejhorší).

V případě, že hodnocení všech dotazníků bude v průměru horší než 2,5, je Objednatel oprávněn využít výhrady změny poskytovatele dle ust. I. 5) Smlouvy.

- III. 5) b) Objednatel je povinen na výzvu Poskytovatele předložit výsledky Dotazníků v elektronické podobě, které budou sloužit pro Poskytovatele rovněž jako zpětná vazba kvality poskytovaných Služeb.

### III. 6) **Členové lektorského týmu**

- III. 6) a) Poskytování Služeb lze provádět jen prostřednictvím osob splňujících odborné vzdělání, disponujících sociální i emoční inteligencí nezbytnou pro poskytování Služeb.

- III. 6) b) Poskytování Služeb lze provádět jen prostřednictvím osob, které splňují kvalifikační předpoklady Veřejné zakázky, přičemž členové lektorského týmu jsou uvedeni v Příloze č. 2 Smlouvy.

- III. 6) c) Změna člena lektorského týmu je možná jen se souhlasem Objednatele, přičemž nový člen lektorského týmu musí dosahovat minimálně stejných kvalifikačních předpokladů, jakých dosahoval člen lektorského týmu, kterým Poskytovatel prokazoval technickou kvalifikaci ve výběrovém řízení na Veřejnou zakázku.

- III. 6) d) Pokud byli členové lektorského týmu rovněž předmětem hodnocení ve výběrovém řízení na Veřejnou zakázku, pak se pro případ jejich změny uplatní rovněž následující pravidla:

1. nedosahuje-li nový člen lektorského týmu kvalit původního, je jeho změna možná jen tehdy, dohodnou-li se Smluvní strany na odpovídající finanční kompenzaci a
2. finanční kompenzaci Smluvní strany považují za odpovídající, pokud jí Poskytovatel dorovná bodový rozdíl v hodnocení původního a nového člena lektorského týmu dle zadávacích podmínek Veřejné zakázky tak, aby nabídka Poskytovatele vycházela stále ekonomicky nejvýhodněji.

- III. 6) e) Porušení povinností dle ust. III. 6) Smlouvy, zejména pak ust. III. 6) a) a III. 6) b) se považuje za podstatné porušení Smlouvy.

- III. 7) Poskytovatel hradí veškeré náklady spojené se zajištěním lektorského týmu, zejména náklady na cestovné, ubytování a stravné.

### III. 8) **Poskytování studijních materiálů a dokumentů**

- III. 8) a) Poskytovatel zajistí veškeré studijní materiály pro účastníky. Na každý vzdělávací Program Poskytovatel zajistí distribuci studijních materiálů účastníkům v elektronické podobě, zejména sylaby školení a prezentace. Objednatel je rovněž oprávněn vyžadovat studijní materiály v tištěné podobě.

- III. 8) b) Na závěr každého vzdělávacího Programu Poskytovatel předá každému účastníkovi osvědčení či certifikát o absolvování.

### III. 9) **Další podmínky poskytování Služeb**

- III. 9) a) Poskytovatel se zavazuje zajistit pro účastníky školení občerstvení; občerstvení bude účastníkům k dispozici minimálně každé 3 hodiny a bude se skládat alespoň z kávy, vody, výběru čajů, pečiva a ovoce.

- III. 9) b) Poskytovatel se dále zavazuje, že v rámci poskytování Služeb zajistí:

1. rozeslání pozvánek všem účastníkům jednotlivých vzdělávacích Programů;
2. zdokumentování zrealizovaného vzdělávacího Programu a předání kompletních podkladů Objednateli.

- III. 9) c) Poskytovatel se zavazuje umožnit účastníkům přiměřenou pauzu na oběd.

- III. 9) d) V případě distanční formy poskytování Služeb se Poskytovatel zavazuje zajistit pro účastníky online

školení takovou formu, jež bude vykazovat interaktivní zapojení účastníků (zejména práci ve skupinách, pooly, užití padletu, případové studie, apod.).

- III. 10) Poskytovatel je povinen zajistit v rámci plnění Smlouvy legální zaměstnávání osob. Poskytovatel je dále povinen pracovníkům poskytujícím Služby zajistit odpovídající úroveň bezpečnosti práce a férové a důstojné pracovní podmínky. Odpovídající úrovni bezpečnosti práce a férovými a důstojnými pracovními podmínkami se rozumí takové pracovní podmínky, které splňují alespoň minimální standardy stanovené pracovněprávními a mzdovými předpisy. Objednatel je oprávněn požadovat předložení dokladů, ze kterých dané povinnosti vyplývají a Poskytovatel je povinen je bez zbytečného odkladu Objednateli předložit. Poskytovatel je povinen zajistit splnění požadavků tohoto ustanovení Smlouvy i u svých subdodavatelů. Nesplnění povinností Poskytovatele dle tohoto ustanovení Smlouvy se považuje za podstatné porušení Smlouvy.

#### IV. CENA A PLATEBNÍ PODMÍNKY

- IV. 1) Cena za poskytování Služeb je uvedena v položkovém rozpočtu v Příloze č. 3 Smlouvy. Cena je uvedena bez daně z přidané hodnoty (*dále jen „DPH“*).
- IV. 2) Smluvní strany výslovně utvrzují, že jednotkové sazby dle Přílohy č. 3 Smlouvy jsou nejvýše přípustnými. Poskytovatel prohlašuje, že jednotkové sazby obsahují jeho veškeré nutné náklady nezbytné pro řádné a včasné poskytování Služeb včetně všech nákladů souvisejících při zohlednění veškerých rizik a vlivů, o nichž lze během plnění Smlouvy uvažovat.
- IV. 3) Poskytovatel je oprávněn k jednotkovým sazbám dle Přílohy č. 3 Smlouvy připočíst DPH ve výši stanovené dle zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů, (*dále jen „ZDPH“*), a to k datu uskutečnění zdanitelného plnění (*dále jen „DUZP“*). DUZP je den poskytování Služeb.
- IV. 4) **Platební podmínky**
- IV. 4) a) Cena bude uhrazena na základě řádně vystaveného daňového dokladu (*dále jen „Faktura“*). Závazný pokyn ke způsobu fakturace udělí Objednatel Poskytovateli včas v průběhu poskytování Služeb.
- IV. 4) b) Poskytovatel vyhotoví Fakturu za každý skončený školící den v rámci Programu. Splatnost Faktury je 30 dní ode dne jejího doručení Objednateli.
- IV. 4) c) Cena bude Objednatelem uhrazena bezhotovostním převodem na bankovní účet Poskytovatele uvedený v záhlaví Smlouvy. Uvede-li Poskytovatel na Faktuře bankovní účet odlišný, má se za to, že požaduje provedení úhrady na bankovní účet uvedený na Faktuře. Peněžitý závazek Objednatele se považuje za splněný v den, kdy je dlužná částka odepsána z bankovního účtu Objednatele ve prospěch bankovního účtu Poskytovatele.
- IV. 5) **Náležitosti Faktury**
- IV. 5) a) Faktura bude splňovat veškeré zákonné a smluvené náležitosti, zejména
1. náležitosti daňového dokladu dle § 26 a násl. ZDPH,
  2. náležitosti účetního dokladu stanovené v zákoně 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
  3. uvedení informace o lhůtě splatnosti,
  4. uvedení údajů bankovního spojení Poskytovatele,

5. přílohou Faktury bude soupis poskytnutých Služeb.
- IV. 5) b) Objednatel si vyhrazuje právo vrátit Fakturu Poskytovateli bez úhrady, jestliže tato nebude splňovat požadované náležitosti. V tomto případě bude lhůta splatnosti Faktury přerušena a nová 30denní lhůta splatnosti bude započata po doručení Faktury opravené. V tomto případě není Objednatel v prodlení s úhradou příslušné částky, na kterou Faktura zní.
- IV. 5) c) V případě, že Faktura nebude obsahovat předepsané náležitosti a tuto skutečnost zjistí až příslušný správce daně či jiný orgán oprávněný k výkonu kontroly u Poskytovatele nebo Objednatele, odpovídá Poskytovatel Objednateli za veškeré následky z tohoto plynoucí.
- IV. 6) V případě, že
- IV. 6) a) úhrada Ceny má být provedena zcela nebo zčásti bezhotovostním převodem na účet vedený poskytovatelem platebních služeb mimo tuzemsko ve smyslu § 109 odst. 2 písm. b) ZDPH nebo že
- IV. 6) b) číslo bankovního účtu Poskytovatele uvedené ve Smlouvě či na Faktuře nebude uveřejněno způsobem umožňujícím dálkový přístup ve smyslu § 109 odst. 2 písm. c) ZDPH,
- je Objednatel oprávněn uhradit Poskytovateli pouze tu část peněžitého závazku vyplývajícího z Faktury, jež odpovídá výši základu DPH, a zbylou část pak ve smyslu § 109a ZDPH uhradit přímo správci daně. Stane-li se Poskytovatel nespolehlivým plátcem ve smyslu § 106a ZDPH, použije se tohoto ustanovení obdobně.

## V. SMLUVNÍ POKUTY A NÁHRADA ŠKODY

- V. 1) V případě zrušení sjednaného termínu školícího dne, případně celého vzdělávacího Programu Poskytovatelem v době kratší než 7 dnů před sjednaným termínem, je Poskytovatel povinen zaplatit Objednateli smluvní pokutu ve výši 5.000 Kč za každý jednotlivý případ. Toto ustanovení se neuplatní v případě, kdy ke zrušení sjednaného termínu Programu, resp. Každého školícího dne dojde z objektivních důvodů, které nemohl Poskytovatel ovlivnit (zejména náhlé onemocnění lektora aj.).
- V. 2) V případě prodlení Objednatele s úhradou faktury dle ust. IV. 4) b) Smlouvy se Objednatel zavazuje Poskytovateli zaplatit za každý započatý den prodlení smluvní pokutu ve výši 0,05 % z částky z neuhrazené faktury.
- V. 3) Smluvní pokuty se stávají splatnými dnem následujícím po dni, ve kterém na ně vzniklo právo. Objednatel si vyhrazuje právo započíst smluvní pokuty vůči pohledávkám Poskytovatele za Objednatelem.
- V. 4) Zaplacením smluvní pokuty není dotčen nárok Objednatele na náhradu škody způsobené mu porušením povinnosti Poskytovatele, ke které se vztahuje smluvní pokuta. To platí i tehdy, bude-li smluvní pokuta snížena rozhodnutím soudu.
- V. 5) Poskytovatel není povinen Objednateli zaplatit smluvní pokutu za prodlení s plněním povinností utvrzených smluvní pokutou, a to za dobu trvání mimořádných nepředvídatelných a nepřekonatelných překážek vzniklých nezávisle na vůli Poskytovatele ve smyslu § 2913 odst. 2) OZ (dále jen „**Vyšší moc**“). O vzniku Vyšší moci je Poskytovatel povinen Objednatele bezodkladně informovat a prokázat ji.

## VI. LICENČNÍ UJEDNÁNÍ

- VI. 1) V případě, že v souvislosti s poskytováním Služeb dle Smlouvy, dojde k vytvoření autorského díla ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, ve znění pozdějších předpisů (zejména vytvořením učebních textů), poskytuje tímto Poskytovatel Objednateli oprávnění k výkonu práva autorské dílo

(učební texty) užit jakýmkoliv známým způsobem, v jakémkoliv územním rozsahu bez časového omezení (licence). Úplata za poskytnutí licence je obsažena v Ceně za splnění Předmětu smlouvy.

- VI. 2) Bude-li vytvořeno autorské dílo (učební texty) osobami, které nejsou v zaměstnaneckém nebo v jiném obdobném poměru k Poskytovateli, zajistí Poskytovatel smluvně souhlas autorů s užitím díla dle ust. VI. 1) Smlouvy.

## VII. ÚČINNOST SMLOUVY

### VII. 1) Účinnost Smlouvy

- VII. 1) a) Smlouva nabývá účinnosti dnem uveřejnění v Registru smluv.
- VII. 1) b) Smluvní strany souhlasí se zveřejněním této Smlouvy v Registru smluv. Smlouvu uveřejní Objednatel, za řádné zveřejnění však odpovídají obě Smluvní strany. Poskytovatel uveřejnění zkontroluje a Objednatele upozorní na případné nedostatky, jinak mu Objednatel neodpovídá za ne/uveřejnění smlouvy.

## VIII. ZÁNİK SMLOUVY

- VIII. 1) Smluvní strany se dohodly, že závazky vzniklé ze Smlouvy mohou zaniknout výpovědí nebo odstoupením, a to za níže uvedených podmínek.

### VIII. 2) Výpověď

- VIII. 2) a) Objednatel je oprávněn závazky kdykoli částečně nebo v celém rozsahu vypovědět. Závazky pak zanikají doručením výpovědi, není-li ve výpovědi uvedeno jinak. Výpovědní doba však nesmí být delší než 4 měsíce.
- VIII. 2) b) Poskytovatel je oprávněn závazky částečně nebo v celém rozsahu vypovědět v případě podstatného porušení Smlouvy Objednatelem. Smluvní strany pro případ výpovědi ze strany Poskytovatele sjednávají 4měsíční výpovědní dobu, která počíná běžet od počátku kalendářního měsíce následujícího po měsíci, v němž byla výpověď Objednateli doručena.

- VIII. 2) c) Výpověď musí mít písemnou formu.

### VIII. 3) Odstoupení

- VIII. 3) a) Kterákoliv ze smluvních stran může od této Smlouvy odstoupit s právními účinky dnem doručení oznámení o odstoupení druhé smluvní straně z důvodů vyplývajících z OZ nebo při podstatném porušení Smlouvy.
- VIII. 3) b) Za podstatné porušení smlouvy ze strany Objednatele Smluvní strany považují prodlení s úhradou faktury delším než 30 dnů. Za podstatné porušení Smlouvy ze strany Poskytovatele se považuje opakované zrušení sjednaného termínu školicího dne Poskytovatelem v době kratší než 7 dnů před sjednaným termínem.

- VIII. 4) Závazky, u kterých ze Smlouvy nebo z příslušného právního předpisu vyplývá, že by měly trvat i po zrušení Smlouvy, trvají i přes zrušení Smlouvy.

## IX. ZÁVĚREČNÁ UJEDNÁNÍ

### IX. 1) Uzavření a uveřejnění Smlouvy

- IX. 1) a) Smlouva může být uzavřena výhradně písemně a lze ji změnit nebo doplnit pouze písemnými



průběžně číslovanými dodatky. Smlouva je uzavřena dnem posledního podpisu zástupců Smluvních stran.

- IX. 1) b) Poskytovatel se zavazuje strpět uveřejnění kopie Smlouvy ve znění, v jakém byla uzavřena, a to včetně případných dodatků.
- IX. 2) Ustanovení, která jsou uvozena nebo ke kterým se dodává „nebude-li mezi Objednatelem a Poskytovatelem dohodnuto jinak“, Smluvní strany považují za ustanovení pořádkového charakteru, kdy je v zájmu obou Smluvních stran mít možnost pružně reagovat na průběh a podmínky plnění závazků ze Smlouvy. Takové dohody jinak Smluvní strany nepovažují za změny Smlouvy a mohou být provedeny i ústně, přičemž se má za to, že osobami k nim oprávněnými za Smluvní strany jsou i jejich kontaktní osoby.
- IX. 3) Není-li ve Smlouvě dohodnuto jinak, řídí se práva a povinnosti Smlouvou neupravené či výslovně nevyloučené příslušnými ustanoveními OZ a dalšími právními předpisy účinnými ke dni uzavření Smlouvy.
- IX. 4) Pokud se stane některé ustanovení Smlouvy neplatné nebo neúčinné, nedotýká se to ostatních ustanovení Smlouvy, která zůstávají platná a účinná. Smluvní strany se v takovém případě zavazují nahradit dohodou ustanovení neplatné nebo neúčinné ustanovením platným a účinným, které nejlépe odpovídá původně zamýšlenému účelu ustanovení neplatného nebo neúčinného.
- IX. 5) Poskytovatel je oprávněn převést svoje práva a povinnosti ze Smlouvy na třetí osobu pouze s předchozím písemným souhlasem Objednatele; § 1879 OZ se nepoužije. Objednatel je oprávněn převést svoje práva a povinnosti ze Smlouvy na třetí osobu.
- IX. 6) Případné rozpory se Smluvní strany zavazují řešit dohodou. Teprve nebude-li dosažení dohody mezi nimi možné, bude věc řešena u věcně příslušného soudu; místně příslušným je soud, v jehož obvodu má sídlo Objednatel.
- IX. 7) Smluvní strany potvrzují, že si Smlouvu před jejím podpisem přečetly a s jejím obsahem souhlasí. Na důkaz toho připojují své elektronické podpisy.

## Příloha č. 1 – Specifikace Předmětu smlouvy

### MODUL 1 (2 DNY) – POZNEJ SÁM SEBE A IDENTIFIKUJ SVÉ ROZVOJOVÉ POTŘEBY

#### Shrnutí:

Účastníci se seznámí s posláním, cíli a postupy v programu, rámcově se seznámí s lektory, kteří je budou programem provázet. Účastníci si v rámci bloku identifikují, jakou přidanou hodnotu pro ně samotné bude program mít.

Interaktivním způsobem projdou témata důležitá pro pochopení souvislostí osobního a osobnostního, profesního a manažerského rozvoje, s rozvojem celé organizace. Zažijí poznávání řídicích stylů a jejich souvislosti s fungováním jednotlivců a týmů. Seznámí se s nástroji sebereflexe a aplikují je pro poznání svých individuálních dispozic a rozvojových potřeb. Dospějí až k „Academy scorecard“ – nástroji pro osobní navádění v rozvoji a evaluaci dosahování rozvojových cílů.

#### Obsah:

- Pojmenování a představení obecných cílů a smyslu Akademie
- Představení účastníků, lektorů, pojmenování specifík skupiny
- Odlišnosti a průniky práce vědce, pedagoga, manažera a specifika akademického prostředí
- Jak rozumíme talentu („každý má talent...“) a jak ho zhodnocovat
- Oblasti rozvoje, kterým se budeme věnovat – od osobnostních dispozic a individuálních motivací k přenositelným (generickým) kompetencím a měkkým dovednostem (soft skills)
- Diferenciace osobnostního růstu, postojů, zájmů a učení
- Odlišení profesních kompetencí a manažerských/ organizačních procesů od obsahu programu a pojmenování průsečíků s nimi
- Význam sebereflexe pro osobní rozvoj – potřeba nástrojů a dovedností
- Případová studie
- Pojmenování charakteristik stylu řízení v organizaci – využití metodického postupu GARUDA
- Skupinové a organizační role v kontextu identifikovaného stylu řízení a identifikace charakteristik kultury a subkultur organizace
- Vyplnění testu – osobní profil GARUDA (16 dimenzí v třech oblastech charakteristik: řídicí, sociální a výkonový potenciál)
- Interpretace pro účastníky (s indikací individuálních doplnění online formou – skupinové a rámcové konzultace s lektorem)
- Typologie, jejich úskalí a benefity
- Propojení osobního profilu a profilu pozice, kterou účastník zastává a na kterou by se mohl posunout
- Identifikace prioritních rozvojových potřeb jednotlivce a týmu – metodika
- Posouzení prioritních oblastí rozvoje jednotlivce v kontextu potřeb a rozvoje organizace (nebo její části) - metodika
- Možnosti benchmarkingu – co je běžné, co výjimečné a proč (co říkají data a co říkají kombinace charakteristik)
- Tvorba struktury vlastní „Academy scorecard“ (nástroj pro osobní navádění v rozvoji a evaluaci dosahování rozvojových cílů) – behaviorální metodika.
- Shrnutí domácího úkolu a zpětných vazeb

### MODUL 2 (2 DNY) NASTARTUJ SVŮJ DALŠÍ RŮST

#### Shrnutí:

Účastníci naváží na Modul 1 a rozpracují pod vedením lektora poznatky o svých rozvojových potřebách a jejich vztahu k potřebám rozvoje organizace a jejich součástí. V rámci programu budou zkoumat, které faktory ovlivňují jejich další rozvoj (zábrany a motivace) a dále budou aktivně pracovat na odstranění svých bariér dalšího rozvoje.

#### Obsah:

- Rekapitulace výstupů z Modulu 1 – otázky a odpovědi, doplnění k výstupům domácího úkolu
- Proč je klíčové identifikovat priority v rozvoji
- Role osobních a organizačních priorit
- Navázání na metodiky z Modulu 1 jejich aplikací:
  - Propojení osobního profilu a profilu pozice, kterou účastník zastává a na kterou by se mohl posunout – využití konkrétních osobních zjištění
  - Identifikace prioritních rozvojových potřeb jednotlivce a týmu – aplikace metodiky z Modulu 1 pro konkrétní účastníky a jejich skupinu kolegů
  - Posouzení prioritních oblastí rozvoje jednotlivce v kontextu potřeb a rozvoje organizace (nebo její části) – soulad, smysl a synergické efekty – konkrétní aplikace pro MUNI, resp. její součásti, ke kterým účastníci patří
  - Nastavení rozvojových cílů a parametrů evaluace – aplikace v osobní „Academy scorecard“
- Bariéry změny – strážci, kteří nás před rozvojem a změnou „ochrání“:
  - Identita a pozitivní sebeobraz
  - Zkreslení (bias) a atribuční zkratky
  - Stereotypy a nepřátelé kolem nás (outgroups)
- Intervenční příležitosti talentu a lídra v práci s překonáním bariér změny
- Propojení klíčových kompetencí jednotlivce a organizace – role kultury, hodnot, poslání, leadership, přidaná hodnota konkrétních rolí a pozic
- Motivace a demotivace v rozvoji:
  - Osobnostní charakteristiky – co s čím souvisí a jak se to projevuje (náš pohled a pohled okolí)
  - Soubor motivů – hierarchie a disonance, pro-aktivita a engagement
- Intervenční příležitosti talentu a lídra v práci s motivací a redukcí demotivace
- Směřování k typickým činnostem, řešením a tématům (preferování, fokus), – analýza pomocí metodiky GARUDA
- Osobní a týmový fokus
- Vyplnění testu – fokus profil GARUDA (4 oblasti zaměření jednotlivců a týmů – rozvoj, struktura, mezilidské vztahy, výkon)
- Reflexe zjištění
- Jak dosáhnout rovnováhy výkonu – role jednotlivce, role v týmu
- Řešení bariér týmové spolupráce
- Konvergence týmu s cíli organizace
- Doplnění „Academy scorecard“ (nástroj pro osobní navádění v rozvoji a evaluaci dosahování rozvojových cílů) – behaviorální metodika.
- Shrnutí domácího úkolu a zpětných vazeb

## MODUL 3 (2 DNY) AKTIVUJ SVÉ KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI A SCHOPNOST PRÁCE V TÝMU

### Shrnutí:

Účastníci naváží na Modul 1 a 2 a aktivně budou pracovat na svých dovednostech efektivní komunikace a týmové spolupráce. Zaměřit by se měli na aktivní uvědomění si klíčových komponent efektivní komunikace a současně s tím by na základě aktivní práce ve skupině měli posilovat svou dovednost práce v týmu jak se svými nejbližšími kolegy, tak napříč jednotlivými strukturami organizace.

### Obsah:

- Rekapitulace výstupů z Modulu 1 a 2 – otázky a odpovědi, doplnění k výstupům domácího úkolu
- Jak si v komunikaci poradit s emocemi, jak na ně reagovat, jak je zpracovat u sebe
- Odlišnosti v komunikačních stylech, identifikace vlastních preferencí
- Model nenásilné komunikace vyvinutý Marshalllem Rosenbergem a jak ho využít.
- Základy asertivních technik, zvládnutí základních technik v sociálních situacích
- Konflikty – jejich předcházení a řešení
- Poznání vlastních strategií řešení konfliktů, identifikace, jak pracovat s odlišnostmi v konfliktech
- Proces posilování konstruktivního přijímání zpětné vazby

- Identifikace klíčových dovedností, jak pracovat s různými typy lidí
- Identifikace klíčových faktorů ovlivňujících práci v týmu
- Dynamika a fáze vývoje týmu
- Týmové cíle, přínosy práce v týmu, identifikace skupinové a týmové dynamiky, formulace cílů
- Delegování pracovních činností a nastavení vhodné komunikace v týmu
- Motivace a stimulace týmu a jeho členů
- Teorie týmových rolí, identifikace vlastní role v týmu, jejich pozitiva a negativa
- Identifikace způsobů, jak poskytovat efektivní zpětnou vazbu
- Rozvoj deseti základních dovedností komunikace
  - Naslouchání jako základní dovednost spolupráce s druhými lidmi
  - Přívětivost jako postoj pro navázání kontaktu s druhými lidmi
  - Rozvoj empatie jako nedílné složky správné komunikace
  - Posilování otevřenosti
  - Výběr správného kanálu komunikace s daným partnerem
  - Jasnost a stručnost sdělení
  - Neverbální komunikace
  - Budování vzájemného respektu
  - Jak navázat, rozvíjet a obnovit důvěru ve vztazích
  - Jak poskytovat efektivní zpětnou vazbu

### Metody využití v rámci programu:

- Interaktivní diskuse

Moderuje lektor a využívá pro hlubší pochopení témat a zhodnocení sdílení zkušeností a zážitku účastníků. Provází jakékoliv uvedení faktů a informací pro účastníky lektorem – lektor nikdy jenom nepřednáší, vždy zapojuje účastníky, navazuje na otázky a specifikace situace a potřeby ze strany účastníků. Typicky je součástí kladení verifikačních otázek, uvedení pro-proti argumentů, diskuse podskupin účastníků apod.

- Kreativní psaní

Zapojení skupiny nebo účastníků do vyjádření názoru, zkušenosti, hodnocení, navrhovaného řešení apod. formou psaní výrazů nebo krátkých textů a jejich vzájemného doplňování, korekce, konfrontace, integrace do závěrů, poznatkových shrnutí. Aktivitu moderuje lektor jako zadání v rámci modulu. Výsledky kreativního psaní (flip chart, nalepené postery...) je možné jako fotodokumentaci ponechat účastníkům, aby si mohli připomenout proces a parciální výsledky aktivit ve vzdělávání.

- Týmová zadání a prezentace

Zážitkové učení je významně zastoupeno formou zadání/ úkolů od lektora pro podskupiny účastníků, které zpracují zadání a vyřeší úkol a následně prezentují ostatním a argumentují nebo reflektují zážitek v diskusi. Příkladem je popis názorů na řešení problému nebo společná diskuse ke zkušenostem s aplikací konkrétního postupu nebo bariér jeho aplikace.

- Online a tištěné dotazníky (testy)

V částech programu využijeme krátké dotazníky, které umožní individuální reflexi zkušeností nebo zážitků. Využijeme také dotazníky z metodik posouzení osobnostních a týmových dispozic. Pokud budou vyplněny mimo času vzdělávání, budou typicky online vyplnitelné. Přímou na vzdělávání se mohou vyskytnout tištěné verze. Více k aplikované specifické metodice GARUDA uvádíme dále v samostatné části k objasnění metodiky.

- Online a tištěné vzdělávací podklady

Lektor využije pro zachycení hlavních informací a přehledů k tématům podklady, které poskytnou účastníkům v elektronické a tištěné podobě, některé budou dostupné online.

- Řešení případových studií  
Účastníkům budou v průběhu modulů poskytnuty praktické příklady formou „Case studies“ (případových studií), které podpoří pochopení aplikace získaných zkušeností a dovedností. V některých případech budou účastníci i zapojeni do tvorby vlastních řešení v návaznosti na problém definovaný prostřednictvím „Case study“ a tím prohloubí pochopení témat a specifický individuální přínos.
- Video ukázky a jejich rozборы  
Video je využíváno ve dvou formách. Jednak jako rychlá a plastická demonstrace nějakého příkladu, nebo problému, nebo součástí případové studie (Case study). Je prezentováno v průběhu modulu. Druhou formou je zachycení interakce účastníků v specifické fázi modulu za účelem následné společné analýzy zachyceného (následně je likvidováno).
- Datový benchmarking  
Využíváme statistické údaje, demonstrující běžné a špičkové charakteristiky organizací a jednotlivců. Účelem je podepřít uvěřitelnost prezentovaných tvrzení a zkušeností. V částech programu, kde účastníci reflektují svůj osobní profil s požadovanými kompetencemi, získají také možnost benchmarkingu k datům běžné české a evropské populace.
- Zážitekové učení  
Hraní rolí, řešení úkolů, sebepoznávání, týmové zpětné vazby atd. jsou všechno prvky zážitkového učení, které aplikujeme. Účastníci touto si formou přes zážitek osvojují nové zkušenosti, dovednosti, pochopení souvislostí.
- Individuální zadání a úkoly  
Abychom zapojili intenzivně každého účastníka, je vždy součástí programu individuální úkol a zadání, ve kterém každý jeden účastník participuje na tvorbě řešení, návrhů, reflexi své zkušenosti apod.
- Modely osobních dispozic  
Využíváme mezinárodně rozšířenou metodiku GARUDA (viz detail v samostatné části k objasnění metodiky), která pokrývá 3 oblasti (řídící, sociální a výkonové dispozice) a v nich 16 bipolárních faktorů. Model bude aplikován pro každého jednoho účastníka. Model umožní i vzhled do problematiky možných bariér rozvoje. Kromě modelu GARUDA budou v rámci programu objasněny principy i jiných metodik, aby účastníci pochopili typické přidané hodnoty a možnosti jejich využití pro osobnostní a profesní rozvoj.
- Modely srovnávání požadovaných a reálných kompetencí  
Aby účastníci jasně pochopili v čem, proč a za jakých okolností jsou jejich osobní dispozice prostorem a výzvou pro rozvoj, je součástí metodik využití modelu požadovaných kompetencí a jeho následné srovnání s profilem relevantní osoby. Podpoříme tak pochopení hlavních oblastí pro rozvoj u každého účastníka. Případně tyto zjištění uvedeme i v kontextu možných vzájemných vlivů identifikovaných charakteristik a souvislostí s bariérami osobního a osobnostního rozvoje.
- Model osobního a týmového fokusu  
Kromě osobních dispozic poskytneme pro každého jednoho účastníka i aplikaci metodiky GARUDA Fokus profil, který umožní objasnit, kam je jednotlivec motivován investovat svou energii a zájem. Opět využijeme tyto zjištění pro lepší specifikaci osobních rozvojových potřeb. Současně na základě této metodiky ujasníme účastník pro každého jednoho účastník pro každého jednoho účastníkům vzájemné vlivy členů týmu a možnosti facilitace týmového rozvoje a dosahování výsledků v týmu.
- Motivační modely  
Využijeme pro pochopení a zažití problematiky zúročení dispozic směrem k reálnému užítku a výkonu, nástrojů, které má v rukách manažér a lídr, nebo organizace. Na diferenciaci modelů akcentujících behaviorální pohnutky, pro-aktivní pohnutky a pohnutky spojeny s identitou umožníme účastníkům nacházet vlastní řešení pro úspěšnou motivace sebe a svých kolegů.
- Modely bariér změny

Osobnostní rozvoj, rozvoj organizace a týmů je v zásadě vždy konfrontován s bariérami změny. Budeme demonstrovat jejich typické charakteristiky a možnosti práce s nimi. Budeme trénovat techniky, reflektující individuální specifika jednotlivců.

- **Modely stylu řízení**

Úspěch aplikace manažerských a leaderských dovedností, rovněž i rozvoj talentu, jsou dány do relace k stylu řízení v organizaci a k její kultuře. Účastníci získají pochopení o souvislostech a vzájemné pozitivní korelaci dispozic jednotlivce, týmu a aplikovaného stylu řízení.

- **Portfolio rozvojových potřeb a příležitostí**

Definování rozvojových potřeb a příležitostí jednotlivce se v programu snažíme redukovat do priorit, na které je vhodné se zaměřit. Účastníci nedisponují zkušeností HR manažerů, a proto je nutné jim pomoci. Nabízíme jim podporu přes seznamy typicky formulovaných rozvojových potřeb u osob, které mají podobné charakteristiky jako oni a jsou na ně kladeny podobné kompetenční nároky. Nabízíme jim také postup pro identifikaci oblastí, kterým je účelné se v nejbližším období věnovat. Vzniká tak jejich individuální portfolio. K němu budeme vztahovat také individualizovanou práci v rámci modulů programu.

- **Academy Scorecard**

Účast na programu neřeší dlouhodobý vývoj a růst účastníka. Proto nabízíme tzv. "Academy Scorecard" nástroj. Zde si účastník popíše své rozvojové priority, přisoudí jim váhu („handicap“) a formuluje behaviorální projevy a reflexe, které mu pomůžou poznat, že dosáhl kýženého posunu. V postupu programu modifikuje cíle, nástroje a parametry úspěchu tak, jak se prohlubuje jeho pochopení komplexity rozvoje svého talentu. Postupně se vrací k svému progresu a upravuje svůj „handicap“, měří pokrok. Tento nástroj přesahuje rámec programu, pokud se účastníci rozhodnou jej dlouhodobě aplikovat – nebo umožní propojení víceletých programů.

- **Domácí úkoly – kotvení zážitků, poznání a plánování rozvoje**

V souvislosti s Academy Scorecard nabízíme účastníkům možnost pokusit se v období mezi setkáními plnit jisté milníky – typicky změny reakce v situacích, interakce s jinými, sebeuvědomění, změny v rutinách nebo postupech apod. Případně může jít o dílčí aktivitu směřující na propojení osobního a organizačního rozvoje. Už i samotné definování úkolů, jejich reflexe na setkáních, nebo průběžná komunikace k nim mezi setkáními výrazně zvyšuje kotvení poznání a zážitků a zvyšuje šanci reálného užítku vzdělávání v praktickém životě účastníka.

- **Dotazník zpětné vazby**

Je standardní součástí reflexe průběhu každého modulu a celého programu. Jeho vyhodnocení nabízí možnost program neustále přibližovat potřebám účastníků.

## **Doplňující informace k jednotlivým modulům**

- V rámci realizace každého modulu předpokládáme odstup cca 2 týdny mezi oběma dny, celý program tedy lze realizovat cca během 6 týdnů plus přechod mezi jednotlivými moduly doporučujeme také v rozsahu cca 2 týdnů, celý program tedy zabere i s přestávkami mezi moduly cca 10 týdnů.
- V časových kapsách mezi jednotlivými moduly doporučujeme zasadit individuální aktivity s jednotlivými účastníky tak, aby se podpořil jejich další rozvoj a zafixovaly žádoucí změny (nabídka jednotlivých aktivit je uvedena dále).
- Optimální počet účastníků je 10–12 tak, aby se využilo týmové dynamiky při práci ve skupinách.
- Před každým školicím dnem bude minimálně týden před konáním akce rozeslán účastníkům obsah kurzu s žádostí o vyplnění on-line pre-worku a to tak, aby se mohl program více doplnit na míru účastníkům.
- Každý účastník bude mít možnost on-line nebo e-mailových krátkých konzultací nad zadanými domácími úkoly a dalšími individuálními potřebami.
- Před konáním školicího dne může být účastníkům rozesláno (v závislosti na tématu) instruktážní video zaměřené na podporu daného tématu, případně další zdrojové materiály tak, aby se posílila více interaktivita a dynamika týmové spolupráce v rámci kurzu na úkor mechanického doplnění informací.

- Součástí programu by měl být závěrečný on-line test, který bude ověřovat jejich dovednosti, navrhujeme, aby všechny testy- resp. jejich výsledky zůstaly anonymní. Při splnění 75 % účasti obdrží účastník certifikát o absolvování, pokud absolvuje test, který zhodnotí jeho získané dovednosti a získá více jak 80% úspěšnosti, tak získá na Certifikátu i sdělení o „úspěšném ukončení Talent akademie“.
- Předpokládáme, že vybrané části celého programu mohou být designovány v AJ po předchozí dohodě se zadavatelem a dle úrovně jednotlivých účastníků (např. vypracování domácího úkolu a jeho prezentování v angličtině), natočení videa apod.

## Metodologický koncept GARUDA © - mezinárodně licencovaná metodika

Základním metodologickým konceptem, který bude v projektu využitý, je model GARUDA se třemi úrovněmi klíčových předpokladů, které jsou charakteristické pro osobní a manažerský potenciál:

Těmito symbolickými oblastmi jsou:

### Řídící kompetence („Hlava“)

- jak vznikají myšlenky, produkty, řešení a rozhodnutí

### Sociální kompetence („Srdce“)

- jak vznikají vztahy a jaká je kvalita komunikace

### Výkonové kompetence („Nohy“)

- jak jsou řízené a realizované výkony a služby

Detailnější popis oblastí osobních předpokladů:

## HLAVA

**Systémová flexibilita** – Míra, do které člověk dokáže pracovat nezávisle na zavedených pravidlech a metodách řešení problémů, flexibilita vůči zavedeným plánům a strukturám.

**Styl myšlení** – Vyjadřuje ochotu člověka zaměřit se na detaily a rutinní činnost při řešení pracovních úkolů.

**Abstraktní myšlení** – Vyjadřuje, do jaké míry má člověk rád intelektuální výzvy, řešení komplexních úkolů s využitím modelů, teorií a abstraktních konceptů.

**Riziko** – Míra, do jaké je člověk ochoten podstoupit různé úrovně rizika při rozhodování v situacích, kdy je potřebné zareagovat rychle navzdory chybějícím informacím.

**Sebeovládání** – Míra, do které je člověk schopen ovládnout své emoce v situacích pod tlakem, kdy věci nejdou podle plánu nebo očekávání.

## SRDCE

**Empatie** – Ochota člověka zaměřit se na pocity, potřeby, myšlenky a motivy chování jiných. Míra snahy a/nebo úspěšnosti v porozumění ostatním lidem.

**Sociální kontakt** – Míra otevřenosti a komunikativnosti člověka a ochota navazovat a rozvíjet sociální kontakty.

**Sociální flexibilita** – Míra trpělivosti k těm lidem, kteří jsou pomalejší v přizpůsobování svého chování sociálním normám; míra tolerance k názorům jiných.

**Podpora** – Vyjadřuje míru, do jaké člověk potřebuje akceptaci, ocenění, uznání od okolí při práci, a na druhé straně i ochota projevit podporu ostatním.

**Důvěra** – Míra otevřenosti, důvěry a ochoty spoléhat na ostatních.

## NOHY

**Soutěživost** – Míra orientace člověka na výkon a motivace dělat věci lépe a dosahovat náročných cílů.

**Vliv** – Vyjadřuje snahu člověka ovlivnit rozhodovací proces, prezentovat vlastní ideje. Míra, do které je pro něj přirozené dávat jiným instrukce a příkazy.

**Sebedůvěra** – Míra, do jaké se člověk dokáže spolehnout na vlastní dovednosti, v situaci hledání a přijímání nových výzev.

**Nezávislost** – Míra, do jaké člověk potřebuje pracovat svobodně, nezávisle a odolně vůči vnějším zásahům do jeho stylu práce.

**Psychická síla** – Míra odolnosti vůči kritice a překážkám; vyjadřuje také schopnost uchovat vnitřní psychickou stabilitu v situaci neúspěchu.

**Fyzická energie** – Míra, do jaké člověk aktivně využívá svoji energii.

Tuto strukturu je možné uplatnit od úrovně **definování klíčových požadavků jednotlivých pracovních pozic** v organizaci (pro jednotlivce i týmy), přes **měření osobního potenciálu manažerů**, dalších pracovníků a **potenciálu týmů**, až po **rozvoj klíčových kompetencí** – opětovně pro jednotlivce i týmy.

Na takto exaktně položených základech je možné definovat vysoce konkrétní systémové opatření pro rozvoj jednotlivců a týmů. Je také možné měřit posuny v rozvoji po absolvování vzdělávacích programů.

Veškeré produkty GARUDA jsou vyvíjeny v souladu s filozofií úspěchu firmy založeném na osobním růstu jednotlivce i týmu: základem je správný výběr a cílený rozvoj zaměstnanců, správné zařazení lidí v souladu s jejich osobními předpoklady a s cíli organizace.

Metody GARUDA pocházejí z Dánska, dnes však expandují i mimo Evropu – do USA, Jižní Ameriky a Asie. Během více než dvacetiletého vývoje, který zastřešuje Garuda Research Institute, jsou neustále aktualizovány na základě rostoucí databáze klientů – firem i jednotlivců. V současnosti se v databázi GARUDA nachází více než 100 000 profilů manažerů z různých zemí Evropy. To kromě jiného umožnilo definovat profil „úspěšného Eurolídra“ jako užitečné srovnávací kritérium. Česká databáze nabízí aktuálně benchmarkingový soubor více než 13 000 profilů a tento je neustále rozšiřován.

Nástroje GARUDA nenabízejí pouze uzavřenou klasifikaci silných a slabých stránek jednotlivců, týmů a organizací. Jsou především návodem k dialogu a postupnému posunu k žádoucím dispozicím. Tuto metodiku využíváme dominantně k analýze osobního potenciálu vzhledem k požadované pozici a k identifikaci rozvojových oblastí.

Hodnota metodiky GARUDA je kromě malé časové náročnosti a přehledného zpracování výstupů především v tom, že umožňuje definici tzv. „ideálních profilů pro konkrétní pozici“ a také porovnání získaných – skutečných profilů s profily, které jsou pro danou pozici typické, a to s využitím domácího a mezinárodního benchmarkingu.

Metodika, kterou nabízíme je **licencovaný produkt společnosti Garuda**, které partnerem pro Českou republiku je naše společnost. Licence nám umožňuje využít mezinárodně shromážděná data pro **srovnání výsledků manažerů vůči evropskému standardu** (Eurolídr). Dalším srovnávacím kritériem je **databáze lokální** (obsahuje více než 7 000 manažerů z ČR a SR).

Nástroje GARUDA jsou využívány dominantně k analýze osobního a manažerského potenciálu vzhledem k požadované funkci a k identifikaci rozvojových/vzdělávacích oblastí. Metodika má podobu testu/testů pro posuzovaného jednotlivce, jenž je možné administrovat on-line přes internet nebo v papírové podobě. Metodika má pro každý z nástrojů plnou softwarovou podporu, která zahrnuje administraci dotazníků, import a vyhodnocování dat, jejich grafické znázornění, zpracování interpretací, porovnání dat posuzovaného jednotlivce s dalšími daty dle předem určených kritérií (včetně porovnání s daty lokální nebo mezinárodní databáze) a podporu při formulování rozvojových potřeb.

Nejpoužívanějším nástrojem v rámci celého balíku metodiky GARUDA, jenž současně nabízíme pro použití v tomto projektu, je: **Garuda Profile (Garuda Osobní profil)**.

Garuda Profile – Garuda osobní profil



**Osobní profil představuje základní individuální analýzu osobních předpokladů a výkonového potenciálu řídicího pracovníka.** Tento nástroj pomáhá odhalovat klíčové faktory úspěchu a selhání, jako i potřeby rozvoje manažera ve třech rovinách dispozic (hlava, srdce, nohy) a v 16 různých faktorech. Díky analýze více než 100 000 profilů umožňuje metodika **porovnání profilů jednotlivce s profilem „Eurolídra“**. GARUDA Osobní profil je možné také využít pro definování požadovaných dispozic v konkrétní pozici. Příslušný software nabízí řadu pomůcek pro interpretaci profilu či formulování rozvojových potřeb apod.

#### Požadovaný Profil pracovní pozice – Ideální profil

Požadovaný Profil pracovní pozice je obrazem souboru požadavků kvalit a charakteru práce, kterými se vyznačuje dané pracovní zařazení. Je to **popis ideálních osobních předpokladů „ideálního kandidáta“ na danou pozici**. Koncept poskytuje strukturu pro definování „požadovaných charakteristik“ týmů a manažerů, vize organizace anebo managementu vztahů se zákazníky, od úrovně hodnot a principů až po úroveň konkrétních projevů chování.

Na těchto základech se dají definovat konkrétní rozvojové a systémové opatření na všech úrovních. Pak je možné měřit pokrok jednotlivců, týmů a celé organizace ve směru definované, žádoucí vize a konkrétních projevů v jednotlivých oblastech.

Popis ideálních požadavků a předpokladů, které by měl kandidát na dané pozici splnit, je obsažen v 5 úrovních (pro každou dimenzi), seřazených podle rostoucího stupně náročnosti a zodpovědnosti, kterou nese daná pozice.

**Pátá úroveň je přitom nejvyšší úroveň manažera – lídra.**

#### Profil eurolídra

Profil Eurolídra je profilem osobních charakteristik jednotlivce, který je zaměřený výlučně na jeho manažerský potenciál. Zdůrazňuje klíčové faktory úspěchu, resp. rizikové faktory. Doplnuje vyhodnocení Osobního profilu na bázi „striktnějších kritérií“.

Odpovědi respondenta jsou porovnávány s odpověďmi vzorku 100.000 úspěšných manažerů. Profil vznikl strukturováním a analyzováním korelací různých schopností vůdců tvořit výsledky s jejich Osobními profily. Na základě toho definuje všeobecně platné klíčové charakteristiky úspěchu v manažerské pozici a současně umožňuje zohlednit specifika manažerské pozice konkrétní branže, zaměření apod.

Pro vyhodnocení Profilu Eurolídra platí jednoduché pravidlo: všechny osobní rysy skórující doprava, se shodují s těmi, které jsou v Profilu Eurolídra a naopak, rysy, které skórují od středu doleva, jsou s ideálním Profilem Eurolídra v rozporu.

#### Focus Profile – Garuda Fokus profil

Hlavním cílem Fokus profilu je zvýraznit ty oblasti, na které klade konkrétní člověk největší důraz ve využívání svého manažerského, resp. pracovního (obchodního) potenciálu. Znamená to možnost rozlišit intenzitu orientace na výsledek, na strategii a rozvoj, na vztahy a na vytváření struktur, tj. váhu, kterou konkrétní člověk přikládá jednotlivým uvedeným oblastem. Zároveň tento profil umožňuje dozvědět se něco o možných limitech potenciálu u daného manažera.

Fokus Profil je velice lehký srozumitelný nástroj. Je **vhodný pro optimalizaci funkčnosti týmu a rozvoj spolupráce** („skupinový profil“ a „týmový profil“). Lze ním vytvořit také „zrcadlový profil“ nebo „profil požadovaný“ či „vysněný“.

## Příloha č. 2 – Členové lektorského týmu

<b>1. člen lektorského týmu (dále jen „L1“)</b>	
Jméno a příjmení / e-mail / tel. č.:	XXXXXXXXXX / XXXXXXXXXXXX / XXXXXXXXXXXX
Popis:	<p>L1 se pro účely tohoto výběrového řízení rozumí osoba pověřená vedením modulu 1, prvního dne</p> <p>Ukončené odborné vzdělání: XXXXXXXXXXXX</p> <p>Lektorská zkušenost: 25 let</p> <p>Aktivní zkušenosti s lektorováním a koučováním manažerů/vedoucích pracovníků: Vedoucí lektorských týmů a odborný garant, senior lektor a kouč v programech manažerských a leaderských dovedností – k největším projektům patří: Slovenská sporiteľňa, a.s., Česká pojišťovna, a.s. (i v anglickém jazyce), Český Telecom, a.s., Česká Pošta, Centrum vedecko-technických informácií SR, slovenské technické a prírodovedné fakulty VŠ (20 fakult v rámci projektu „soft skills pro inovativní učení“), Česká spořitelna, a.s. (i v anglickém jazyce), Úřad Národní rady SR, Obecní úřad Bratislava – Staré město, Finanční správa SR, Matador, a.s., Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s., Tatrabanka, a.s.</p> <p>Praxe v oblasti vzdělávání manažerských dovedností a rozvoje osobnosti: 25 let v pozicích: konzultant a senior konzultant, ředitel společnosti zaměřené na řízení a rozvoj lidských zdrojů, autor adaptace metod pro screening manažerského a osobnostního potenciálu a metod rozvoje manažerských dovedností a rozvoje osobnosti, praxe napříč sektory – vysoké školství, státní a veřejná správa, bankovníctví a pojišťovnictví, průmyslová výroba, obchod a služby a další. Člen mezinárodních týmů pro vzdělávání manažerských dovedností a rozvoje osobnosti v rámci partnerských společností Garuda – v anglickém jazyce.</p>
<b>2. člen lektorského týmu (dále jen „L2“)</b>	
Jméno a příjmení / e-mail / tel. č.:	XXXXXXXXXX / XXXXXXXXXXXX / XXXXXXXXXXXX
Popis:	<p>L2 se pro účely tohoto výběrového řízení rozumí osoba pověřená spoluprací v modulu 2 a 3.</p> <p>Ukončené odborné vzdělání: XXXXXXXXXXXX</p> <p>Lektorská zkušenost: Od roku 1996 dodnes. Např. pro Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, ZSSK, AV ČR, Slovenská sporiteľňa, Rehau, RainFellows, Mann+Hummel,</p>

	<p>Bohemian Dig., Česká televize, Siemens; ZŠ, SŠ a VŠ</p> <p>Aktivní zkušenosti s lektorováním a koučováním manažerů/vedoucích pracovníků: ano. poradenství, psychoterapie, lektorování, i koučování manažerů a ved. prac. všech úrovní od řadových zaměstnanců po top-management.</p> <p>Praxe v oblasti vzdělávání manažerských dovedností a rozvoje osobnosti: Od roku 2005 dodnes</p>
<b>3. člen lektorského týmu (dále jen „L3“)</b>	
Jméno a příjmení / e-mail / tel. č.:	XXXXXXXXXX / XXXXXXXXXXXX / XXXXXXXXXXXX
Popis:	<p>L3 se pro účely tohoto výběrového řízení rozumí osoba pověřená vedením modulu 1 druhého dne a spoluprací v modulu 2.</p> <p>Ukončené odborné vzdělání: XXXXXXXXXXXX</p> <p>Lektorská zkušenost: 15 let</p> <p>Aktivní zkušenosti s lektorováním a koučováním manažerů/vedoucích pracovníků: Lektor a kouč v programech rozvoje manažerských a líderských dovedností, Leadership academy, Sales academy, personální audity, Assessment centres/Development centers, organizace a realizace workshopů, pracovních skupin a tréninků, hodnocení zaměstnanců a manažerů – silné, slabé stránky, definování potřeb (manažerského rozvoje), rozvojové programy – k největším projektům patří: Slovenská sporiteľňa, a.s., Česká pojišťovna, a.s., Český Telecom, a.s., Centrum vedecko-technických informací SR, slovenské technické a přírodovědné fakulty VŠ (20 fakult v rámci projektu „soft skills pro inovativní učení“), Česká spořitelna, a.s., Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s., Tatrabanka, a.s.</p> <p>Praxe v oblasti vzdělávání manažerských dovedností a rozvoje osobnosti: 20 let v pozicích: konsultant a senior konsultant ve společnosti zaměřené na řízení a rozvoj lidských zdrojů, participace na adaptaci a rozvoji metod pro screening manažerského a osobnostního potenciálu a metod rozvoje manažerských dovedností a rozvoje osobnosti, praxe napříč sektory – vysoké školství, státní a veřejná zpráva, bankovníctví a pojišťovnictví, průmyslová výroba, obchod a služby a další.</p>
<b>4. člen lektorského týmu (dále jen „L4“)</b>	
Jméno a příjmení / e-mail / tel. č.:	XXXXXXXXXX / XXXXXXXXXXXX / XXXXXXXXXXXX
Popis:	<p>L4 se pro účely tohoto výběrového řízení rozumí osoba pověřená vedením třetího modulu.</p> <p>Ukončené odborné vzdělání: XXXXXXXXXXXX</p>

	<p>Lektorská zkušenost: 12 let</p> <p>Aktivní zkušenosti s lektorováním a koučováním manažerů/vedoucích pracovníků: Vedení manažerských programů pro mezinárodní společnosti, rozvojové programy pro manažery, stavba vzdělávacích programů v rámci manažerských akademií</p> <p>Praxe v oblasti vzdělávání manažerských dovedností a rozvoje osobnosti: 12 let praxe s rozvojem manažerů: Spolupráce na projektu zaměřeném na tvorbu kompetenčního modelu absolventa technických vysokoškolských oborů a na doporučení rozvoje vzdělávacích programů. Proškolení manažerských dovedností přes 500 manažerů, komplexní rozvoj přes 150 manažerů na základní manažerské dovednosti v servisní organizaci, pravidelné školení managementu společností na manažerské dovednosti, příprava rozvojových programů pro různé úrovně managementu. Rozvojové kurzy pro MUNI v rámci individuálních požadavků. Realizace rozvojového programu pro MUNI v rámci pravidelného hodnocení zaměstnanců. Realizace rozvojového programu pro MUNI.</p>
<b>5. člen lektorského týmu (dále jen „L5“)</b>	
Jméno a příjmení / e-mail / tel. č.:	XXXXXXXXXX / XXXXXXXXXXXX / XXXXXXXXXXXX
Popis:	<p>L5 se pro účely tohoto výběrového řízení rozumí osoba pověřená realizací modulu 2.</p> <p>Ukončené odborné vzdělání: XXXXXXXXXXXX</p> <p>Lektorská zkušenost: 20 let</p> <p>Aktivní zkušenosti s lektorováním a koučováním manažerů/vedoucích pracovníků: Vedoucí lektorských týmů a odborný garant, senior lektor a kouč v programech manažerských a líderských dovedností – k největším projektům patří: ESMT univerzita Berlín (v anglickém jazyce), KPMG, Heneken, Soitron, Infinit, Enterprise Investors, Strabag, Datamolino, Centrum vedecko-technických informací SR, slovenské technické a přírodovědné fakulty VŠ (20 fakult v rámci projektu „soft skills pro inovativní učení“), Finanční správa SR, ZSE, Orbis Institute USA</p> <p>Praxe v oblasti vzdělávání manažerských dovedností a rozvoje osobnosti: 20 let v pozicích: konsultant a senior konsultant, ředitel společnosti zaměřené na řízení a rozvoj lidských zdrojů, autor adaptace metod a programů rozvoje manažerských dovedností a rozvoje osobnosti, praxe napříč sektory – vysoké školství, státní a veřejná zpráva, IT, obchod a služby a další.</p>

**Příloha č. 3 – Položkový rozpočet**

<b>Položka</b>	<b>Jednotková cena bez DPH (Cena za 1 školící den)</b>	<b>Jednotková cena vč. DPH</b>
<b>Prezenční výuka</b>	24 000,-	29 040,-
<b>Distanční (online) výuka</b>	12 200,-	14 762,-