



000045-000/2017-00

SMLOUVA O REALIZACI VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

uzavřená v souladu podle ustanovení § 1724 ve spojení s § 1746 odst. 2 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění (dále též „Občanský zákoník“)

Čl. 1

Smluvní strany

M.C.TRITON, spol. s r.o.

se sídlem Evropská 846/176a, 160 00 Praha 6

IČO:49622005

DIČ:CZ49622005

zapsaný/á v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl C, vložka 24526

zastoupený/á Ing. Radoslavem Tesařem, jednatelem

(dále jen „poskytovatel“)

A

Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra České republiky

se sídlem Vinohradská 2577/178, Praha 3, PSČ 130 00

IČO: 47114304

DIČ: CZ47114304

zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl A, vložka 7216

zastoupená MUDr. Davidem Kostkou, MBA, generálním ředitelem

(dále jen „objednatel“ nebo „ZP MV ČR“)

uzavírají dnešního dne, měsíce a roku tuto Smlouvu o realizaci vzdělávacího programu (dále jen „smlouva“).

Čl. 2

Předmět smlouvy a místo a doba plnění

Poskytovatel se zavazuje zajistit v období 2.5.2017 - 31.12.2017 pro objednatele v rámci veřejné zakázky „Realizace vzdělávacího programu na rok 2017“ pro potřeby Zdravotní pojišťovny ministerstva vnitra České republiky služby v oblasti vzdělávání zaměstnanců ZP MV ČR v níže uvedené struktuře, rozsahu a obsahu dle specifikace uvedené v Přílohách č. 1 - 5 této smlouvy a objednatel se zavazuje za řádně provedené služby uhradit poskytovateli dohodnutou cenu.

2.1 Struktura služeb

2.1.1 TOP management

- Nastavení systému řízení implementace strategie (nastavení a zavedení systému aktivit, které povedou k naplnění cílů definovaných strategií)

1 skupina – max. 15 osob v rozsahu 68 hodin

- Optimalizace nástrojů na finanční řízení (nastavení způsobu řízení financí (myšleno nástrojů) v organizaci, který povede k větší kontrole toku finančních prostředků, podpora projektových týmů)

1 osoba - v rozsahu 50 hodin

- Optimalizace nástrojů na interní komunikaci (nastavení nástrojů interní komunikace s cílem zlepšit informovanost zaměstnanců)

1 osoba v rozsahu 40 hodin

2.1.2 TOP management a ředitelé poboček

- Rozvoj prezentačních dovedností

1 skupina – max. 15 osob v rozsahu 2 dní

- Typologie osobnosti, (posílení schopnosti aktivně pracovat s typologií osobnosti s cílem zlepšení způsobů komunikace)

1 skupina – max. 15 osob v rozsahu 2 dní

2.1.3 Ředitelé poboček

- Implementace strategie na nižší úrovni řízení (sladění vnímání priorit, zapojení ředitelů poboček a dalšího managementu poboček do implementace strategie)

1 skupina – max. 10 osob + zástup TOP managementu osob v rozsahu 1 dne

2.1.4 Vedoucí klientských center

- Sjednocení žádoucího stylu řízení na klientských centrech

1 skupina – max. 13 osob v počtu 6 dní

2.1.5 Klientská centra

- Nastavení jednotného standardu obsluhy klienta (nastavení jednotného přístupu k zákazníkovi, poskytnutí jasných doporučení, jak se chovat ve vybraných situacích)

11 skupin – max. 15 osob v rozsahu 1 dne, celkem 11 dní

- Rozvoj firemní kultury postavené na otevřené komunikaci a spolupráci (rozvoj dovedností v oblasti komunikace a spolupráce s cílem efektivnějšího fungování centrály a poboček)

11 skupin – max. 15 osob v rozsahu 1 dne, celkem 11 dní

2.2 Konkrétní termíny plnění této smlouvy budou dohodnuty e-mailem dle aktuálních požadavků objednatele prostřednictvím kontaktních osob uvedených v odst. 2.3 tohoto článku.

2.3 Kontaktní osoby

- Za poskytovatele: XXXXXXXXXX

tel.: [REDACTED]

- Za objednatele: [REDACTED]

tel.: [REDACTED]

2.4 Garant programu: [REDACTED]

2.5 Místem plnění smlouvy pro realizaci vzdělávání zaměstnanců objednatele jsou níže uvedená pracoviště ZP MV ČR, které zabezpečí pro účely smluvního plnění objednatel, pokud není v této smlouvě uvedeno jinak:

Pracoviště ZP MV ČR Praha, Vinohradská 2577/178, 130 00 Praha

Pracoviště ZP MV ČR Olomouc, Jeremenkova 42A, 772 11 Olomouc

Pracoviště ZP MV ČR Brno, Cejl 5, 658 16 Brno

Pracoviště ZP MV ČR Ostrava, Hlávkova 2, 702 88 Ostrava

Pracoviště ZP MV ČR Hradec Králové, Wonkova 1225, 500 01 Hradec Králové

Pracoviště ZP MV ČR Plzeň, Hruškova 8, 320 15 Plzeň

Pracoviště ZP MV ČR Ústí nad Labem, Štefánikova 992/16, 400 09 Ústí nad

Labem
Pracoviště ZP MV ČR České Budějovice, Klaricova 19, 370 00 České
Budějovice

Externí prostory (v případě jejich potřeby) budou vybrány a hrazeny ZP MV ČR.

ČI. 3

Práva a povinnosti smluvních stran

3.1 Poskytovatel se zavazuje:

3.1.1 zajistit

- odborný vzdělávací program dle požadavků objednatele,
- výukové materiály pro účastníky vzdělávacího programu,
- dopravu lektora/ů na místo plnění,
- zaslání hodnocení programu jednotlivých školících dnů k rukám kontaktní osoby objednatele, a to ve lhůtě 10 pracovních dnů po ukončení jednotlivých školících dnů
- sledování účasti zaměstnanců objednatele na výuce prostřednictvím prezenčních listin,

3.1.2 dodržet specifikaci předmětu smlouvy dle příloh č. 1 – 5 této Smlouvy,

3.1.3 zachovávat mlčenlivost o skutečnostech zjištěných v souvislosti s činnostmi vyplývající z této smlouvy a nevyužívat tyto skutečnosti pro

jakékoli aktivity nad rámec plnění této smlouvy, a to ani po ukončení plnění této smlouvy,

- 3.1.4 postupovat řádně, svědomitě a kvalifikovaně s uplatněním svých znalostí a zkušeností z oblasti poskytovaných služeb, s odbornou péčí, v souladu s touto smlouvou a v souladu s právními předpisy, chránit zájmy objednatele, a to i v době po ukončení této smlouvy.

3.2 Objednatel se zavazuje:

- 3.2.1 zaplatit poskytovateli cenu ve výši a způsobem sjednaným v čl. 4. této smlouvy,
- 3.2.2 spolupracovat s poskytovatelem při přípravě a realizaci vzdělávacího programu (zajištění místa, prostor, dohodnutí časového termínu),
- 3.2.3 vystavit v případě řádného provedení jednotlivé části vzdělávacího programu potvrzení o jeho realizaci pro účely vyúčtování.

Čl. 4

Platební podmínky

4.1 Celková cena za plnění předmětu smlouvy je dohodnuta na základě zák. č. 526/1990 Sb., o cenách, ve znění pozdějších předpisů, a činí 1.703 400,- Kč bez DPH. K dohodnuté ceně bude připočtena DPH v zákonné výši. Tato cena zahrnuje cenu za dohodnuté služby dle čl. 2 této smlouvy včetně veškerých nákladů spojených s úplným a kvalitním plněním předmětu smlouvy.

4.2 Cena za jednotlivé části bez DPH je dohodnuta takto:

a) Vzdělávání TOP managementu	974.400,-Kč bez DPH
b) Vzdělávání TOP managementu a ŘP	58.000,- Kč bez DPH
c) Ředitelé poboček	35.000,- Kč bez DPH
d) Vedoucí clientských center	174.000,- Kč bez DPH
e) Clientská centra	462.000,- Kč bez DPH

Podrobná kalkulace ceny je součástí přílohy č.1 této smlouvy. V případě nevyčerpání jednotlivých jednotkových hodin nebo školících dnů objednatelem v termínu do 31.12.2017, popřípadě do 31. 3. 2018 za podmínek dle čl. 6.1. této smlouvy, si objednatel vyhrazuje právo snížit celkovou cenu dle čl. 4.1. o tyto nepročerpávané jednotky hodin nebo školících dnů v rámci ceny za jednotku dle přílohy č. 1 této smlouvy.

4.3 Platební podmínky

Celkovou cenu dle bodu 4.1 této smlouvy se objednatel zavazuje uhradit poskytovateli takto:

- 4.3.1 Úhrada za plnění smlouvy se provede v české měně.
- 4.3.2 Zálohy objednatel neposkytuje.
- 4.3.3 Poskytovatel je oprávněn vystavovat dílčí vyúčtování po ukončení jednotlivých částí vzdělávacího programu.
- 4.3.4 Přílohou účetního dokladu musí být vždy prezenční listina účastníků jednotlivých školících dnů a potvrzení objednatele o řádném provedení jednotlivých vzdělávacích programů.
- 4.3.5 Úhrada bude provedena na základě vyúčtování vystaveného poskytovatelem s lhůtou splatnosti 30 dnů od data jeho doručení objednateli.
- 4.3.6 Úhrada bude provedena bezhotovostním platebním stykem na účet poskytovatele. Za úhradu dohodnuté ceny se považuje její odepsání z účtu objednatele.
- 4.3.7 Vyúčtování musí obsahovat požadavky kladené na účetní doklady, náležitosti dle § 435 Občanského zákoníku nebo dohodnuté dle této smlouvy. V případě, že vyúčtování nebude mít odpovídající náležitosti, je objednatel oprávněn zaslat je ve lhůtě splatnosti zpět poskytovateli k doplnění či opravě, aniž se tak dostane do prodlení se splatností; lhůta splatnosti počíná běžet znovu od opětovného zaslání náležitě doplněného či opraveného vyúčtování.
- 4.3.8 Poskytovatel jako plátce DPH prohlašuje, že si je vědom své povinnosti přiznat a zaplatit daň z přidané hodnoty z ceny za poskytnuté zdanitelné plnění dle této smlouvy dle zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů, a že mu nejsou ke dni uskutečnění zdanitelného plnění dle této smlouvy známy žádné skutečnosti uvedené v § 109 zákona č. 235/2004 Sb., které by splnění těchto povinností bránily.
- 4.3.9 Objednatel prohlašuje, že plnění sjednáváná v této smlouvě jsou považována za plnění, která nejsou určena pro ekonomickou činnost objednatele, a proto s odkazem na znění § 51 a § 58 zákona o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb., v platném znění, nebude při vyúčtování poskytovatelem uplatněn režim přenesení daňové povinnosti.

Čl. 5

Smluvní pokuty a storno poplatky

5.1 V případě, že poskytovatel:

- 5.1.1 nezašle objednateli hodnocení programu jednotlivých školících dnů ve lhůtě stanovené v čl. 3.1.1. této smlouvy, je objednatel oprávněn požadovat po poskytovateli zaplacení smluvní pokuty ve výši 1 000 Kč,
- 5.1.2 nedostaví se v dohodnutém termínu na místo plnění, je objednatel oprávněn požadovat po poskytovateli zaplacení smluvní pokuty ve výši 50% z ceny dohodnuté za předmětný školící den,

- 5.1.3 nedodrží dohodnutý obsah a časový rozsah školícího dne, je objednatel oprávněn požadovat po poskytovateli zaplacení smluvní pokuty ve výši 5 000,- Kč, a to za každé jednotlivé porušení, i opakovaně.
- 5.2. Úhradou smluvní pokuty není dotčeno právo na náhradu škody způsobené porušením povinnosti, na kterou se smluvní pokuta vztahuje.
- 5.3. V případě zrušení termínu dohodnutého školícího dne ze strany objednatele nebo poskytovatele je druhá strana oprávněna požadovat po druhé smluvní straně storno poplatky takto:
- 5.3.1 V případě zrušení termínu do 5 pracovních dní před dohodnutým termínem se stornopoplatky neúčtují.
- 5.3.2 V době od 4 do 2 pracovních dnů před dohodnutým termínem je stanoven storno poplatek ve výši 15% z ceny zrušeného jednotlivého školícího dne dle přílohy č. 1 této smlouvy.
- 5.3.3 V době od 2 do 1 pracovního dne před termínem konání akce je stanoven storno poplatek ve výši 25% z ceny zrušeného jednotlivého školícího dne dle přílohy č. 1 této smlouvy.
- 5.3.4 V případě zrušení termínu v den konání, je stanoven storno poplatek 50% z ceny zrušeného jednotlivého školícího dne dle přílohy č. 1 této smlouvy.
- 5.4. Smluvní pokuta nebo stornopoplatek jsou splatné do 30 dnů po doručení oznámení o uložení smluvní pokuty objednatelem poskytovateli, resp. po doručení oznámení o vyúčtování storno poplatku. Objednatel si vyhrazuje právo na určení způsobu úhrady smluvní pokuty nebo storno poplatku, a to včetně formou zápočtu proti splatné pohledávce poskytovatele.

Čl. 6

Doba platnosti smlouvy a ukončení smlouvy

- 6.1. Tato smlouva se uzavírá na dobu určitou do 31.12.2017. V případě nevyčerpání jednotlivých částí vzdělávacího programu (školících dnů nebo hodin) do 31. 12. 2017 je možno nahradit nevyčerpané části výlučně v termínu dohodnutém na základě dodatku podepsaného oběma smluvními stranami, nejpozději do 31.3.2018.
- 6.2. Závazkový vztah založený mezi oběma smluvními stranami touto smlouvou zaniká dohodou smluvních stran nebo vypovědí, a to i bez udání důvodu písemnou výpovědí kterékoliv ze smluvních stran. Výpovědní lhůta činí 1 měsíc a začíná běžet od prvního dne následujícího měsíce po měsíci, v němž došlo k doručení písemné výpovědi druhé smluvní straně.
- 6.3. Objednatel je oprávněn odstoupit od smlouvy v případě, že:
- 6.3.1 - rozhodnutím správce daně bude poskytovateli přidělen status nespolehlivého plátce,

6.3.2 - bylo vůči poskytovateli zahájeno insolvenční řízení nebo vstoupil do likvidace,

6.3.3 - dojde k podstatnému porušení smlouvy ze strany poskytovatele.

Za podstatné porušení povinností dle této smlouvy se považuje zejména

6.3.3.1 - pokud se poskytovatel opakovaně (tj. nejméně dvakrát) nedostaví na místo plnění v dohodnutém termínu, nebo

6.3.3.2 - pokud poskytovatel opakovaně (tj. nejméně dvakrát) nedodrží dohodnutý obsah a časový rozsah u dohodnutého školícího dne.

6.3.3.3 – pokud poskytovatel opakovaně (tj. nejméně dvakrát) nebude akceptovat návrhy objednatele na konkrétní termíny plnění dle čl. 2.2. této smlouvy a mezi smluvními stranami nedojde k dohodě o náhradních termínech.

- 6.4. Poskytovatel je oprávněn odstoupit od smlouvy v případě, že dojde k podstatnému porušení smlouvy ze strany objednatele. Za podstatné porušení povinností objednatele dle této smlouvy se považuje zejména prodlení s placením oprávněně vystaveného vyúčtování, a to po dobu delší než 30 dnů. Poskytovatel je povinen na toto porušení objednatele písemně upozornit a požádat ho o provedení nápravy. V případě, že poskytovatel nezajistí nápravu bez zbytečného prodlení, tj. nejpozději do 15 dnů od obdržení písemné výzvy, je poskytovatel oprávněn od smlouvy odstoupit.
- 6.5 Oznámení o odstoupení od smlouvy musí být učiněno písemně a doručeno na adresu smluvní strany uvedenou v záhlaví této smlouvy. Účinky odstoupení nastávají dnem doručení oznámení o odstoupení od smlouvy druhé smluvní straně.
- 6.6 V případě odstoupení od smlouvy nebo v případě výpovědi smlouvy mají smluvní strany nárok na vypořádání vzájemných pohledávek vzniklých do dne odstoupení od smlouvy nebo výpovědi.

Čl. 7

Ochrana osobních údajů

- 7.1 Poskytovatel je povinen při poskytování služeb dle této smlouvy zachovávat mlčenlivost o osobních údajích, s nimiž se mohl seznámit při plnění této smlouvy v souladu se zák. č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů, stejně jako respektovat v plném rozsahu právo všech osob na ochranu osobního a soukromého života dle zák. č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, v platném znění, a to i v době po ukončení účinnosti této smlouvy. Pokud nakládá poskytovatel s osobními údaji, zavazuje se seznámit osoby, s jejichž osobními údaji nakládá, s účelem a rozsahem, v jakém ke zpracování osobních údajů dojde při plnění konkrétní formy předmětu této smlouvy poskytovatelem.

Čl. 8

Závěrečná ustanovení

- 8.1 Tato smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem podpisu oběma smluvními stranami. Za den uzavření smlouvy se považuje podpis smlouvy druhou smluvní stranou.
- 8.2 Ve všech záležitostech touto smlouvou výslovně neupravených se vztahy smluvních stran řídí ustanoveními obecně závazných právních předpisů platných v České republice, zejména pak Občanským zákoníkem v platném znění.
- 8.3 Všechny případné změny a doplňky této smlouvy jsou možné na základě dohody smluvních stran, a to formou písemných dodatků k této smlouvě.
- 8.4 Smluvní strany se dohodly, že spory, které by případně vznikly ze smlouvy nebo v souvislosti s ní, jakož i otázky její platnosti či neplatnosti nebo jejího vzniku a zániku budou přednostně řešeny dohodou smluvních stran. Pokud nebudou vyřešeny dohodou smluvních stran, budou řešeny příslušnými soudy České republiky podle sídla objednatele.
- 8.5 Poskytovatel prohlašuje, že si je vědom toho, že objednatel jako zadavatel veřejné zakázky dle zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek (dále jen „ZZVZ“), a povinný subjekt dle zákona č. 340/2015 Sb., o zvláštních podmínkách účinnosti některých smluv, uveřejňování těchto smluv a o registru smluv (zákon o registru smluv) je povinen uveřejnit v Registru smluv, jehož správcem je Ministerstvo vnitra, tuto smlouvu, včetně jejích případných změn a dodatků, za splnění podmínek k uveřejnění dle zákona o registru smluv, a s uveřejněním smlouvy v plném znění/kromě částí výslovně označených, které spadají pod výjimky z uveřejnění dle zákona o registru smluv, souhlasí.
- 8.6 Objednatel se zavazuje smlouvu uveřejnit ve lhůtě do 15 dnů od jejího uzavření v Registru smluv. Poskytovatel je povinen po uplynutí této lhůty, nejpozději do 20 dnů ode dne, kdy byla smlouva uzavřena, v Registru smluv ověřit, zda objednatel řádně uveřejnil, a pokud se tak nestalo, je povinen smlouvu uveřejnit sám a o této skutečnosti informovat objednatele.
- 8.7 Poskytovatel prohlašuje, že si je vědom toho, že objednatel jako zadavatel veřejné zakázky, jež je předmětem této smlouvy, je povinen v souladu s ustanovením § 219 odst. 3 ZZVZ uveřejnit na svém profilu výši skutečně uhrazené ceny za plnění smlouvy, v souladu s podmínkami a ve lhůtách stanovených ZZVZ včetně všech případně dalších povinností objednatele stanovených ZZVZ.
- 8.8 Tato smlouva se vyhotovuje ve 2 stejnopisech, z nichž každá ze smluvních stran obdrží 1 stejnopis.
- 8.9 Nedílnou součástí smlouvy jsou tyto Přílohy:
Příloha č. 1 - Specifikace rozsahu struktury služeb včetně ceny,
Příloha č. 2 – Návrh obsahu, struktury kurzu a časové dotace školicího dne,
Příloha č. 3 – Návrh metod a forem výuky,
Příloha č. 4 – Návrh využívaných materiálů a pomůcek,
Příloha č. 5 - Popis metod ověřování a vyhodnocování prohloubení znalostí účastníků.

8.10 Smluvní strany závěrem prohlašují, že si tuto smlouvu před jejím podpisem přečetly, že tato je uzavřena určitě, vážně a srozumitelně, což současně stvrzují připojenými podpisy.

V *Praze* dne *2.5.2017*

V Praze dne *2.5.2017*

za poskytovatele

.....

Ing. Radoslav Tesař
jednatel
M.C. TRITON, spol. s r.o.

.....

MUDr. David Kostka, MBA
generální ředitel
Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra
České republiky

Příloha č. 1 Návrhu smlouvy – Specifikace rozsahu a struktury služeb včetně ceny

Předmětem veřejné zakázky malého rozsahu je realizace vzdělávacího programu podle níže uvedené specifikace

1) TOP management

1 skupina – max. 15 osob v rozsahu 68 hodin

- Nastavení systému řízení implementace strategie (nastavení a zavedení systému aktivit, které povedou k naplnění cílů definovaných strategií)

1 osoba - v rozsahu 50 hodin

- Optimalizace nástrojů na finanční řízení (nastavení způsobu řízení financí (myšleno nástrojů) v organizaci, který povede k větší kontrole toku finančních prostředků, podpora projektových týmů)

1 osoba v rozsahu 40 hodin

- Optimalizace nástrojů na interní komunikaci (nastavení nástrojů interní komunikace s cílem zlepšit informovanost zaměstnanců)

2) TOP management a ředitelé poboček

1 skupina – max. 15 osob v rozsahu 2 dny

- Rozvoj prezentačních dovedností

1 skupina – max. 15 osob v rozsahu 2 dny

- Typologie osobnosti, (posílení schopnosti aktivně pracovat s typologií osobnosti s cílem zlepšení způsobů komunikace)

3) Ředitelé poboček

1 skupina – max. 10 osob + zástup TOP managementu osob v rozsahu 1 dne

Implementace strategie na nižší úrovni řízení (sladění vnímání priorit, zapojení ředitelů poboček a dalšího managementu poboček do implementace strategie)

4) Vedoucí clientských center

1 skupina – max. 13 osob v počtu 6 dní

- Sjednání žádoucího stylu řízení na clientských centrech

5) Clientská centra

11 skupin – max. 15 osob v rozsahu 1 dne, celkem 11 dní

- Nastavení jednotného standardu obsluhy klienta (nastavení jednotného přístupu k zákazníkovi, poskytnutí jasných doporučení, jak se chovat ve vybraných situacích)

11 skupin – max. 15 osob v rozsahu 1 dne, celkem 11 dní

- Rozvoj firemní kultury postavené na otevřené komunikaci a spolupráci (rozvoj dovedností v oblasti komunikace a spolupráce s cílem efektivnějšího fungování centrály a poboček)

Školící prostory budou zajištěny ZP MV ČR a v případě potřeby externích prostor budou pro uvedené aktivity zajištěny a hrazeny ZP MV ČR.

Celkový rozsah zakázky je stanoven na 158 hodin a 33 dní.

Příloha č. 1 Návrhu smlouvy - Specifikace rozsahu a struktury služeb včetně ceny

číslo skupiny	aktivita	cíl/ efekt nastavit a zavést systém aktivit, které povedou k naplnění cílů definovaných strategií	forma realizace	počet skupin	počet jednotek na skupinu	jednotka	cena za jednotku bez DPH	celkem bez DPH	celkem včetně DPH
TOP management	Nastavení systému řízení implementace strategie	dle návrhu dodavatele	dle návrhu dodavatele	1	68	hodina	5800	394400	477224
	Optimalizace nástrojů na finanční řízení	nastavit takový způsob řízení financí (myšleno nástroji) v organizaci, který povede k větší kontrole toku finančních prostředků, podpora projektových týmů	dle návrhu dodavatele		50	hodina	5800	290000	350900
	Optimalizace nástrojů na interní komunikaci	nastavit nástroje interní komunikace s cílem zlepšit informovanost zaměstnanců	dle návrhu dodavatele		40	hodina	5800	232000	280720
TOP management + ředitelé poboček	Rozvoj prezentačních dovedností	zlepšit prezentační dovednosti manažerů	dle návrhu dodavatele	1	2	den	29000	58000	70180
	Typologie osobnosti	posílit schopnost aktivně pracovat s typologií	dle návrhu dodavatele	1	2	den	29000	58000	70180
Ředitelé poboček	Implementace strategie na nižší úrovně řízení	sladit vnímání priorit, zapojit ředitelé poboček a další management do implementace strategie	dle návrhu dodavatele	1	1	den	35000	35000	42350
Vesbocí klientů center	Sjednocení žádoucího stylu řízení lidí na klientských centrech	rozvoj dovedností v oblasti vedení lidí (zlepšení komunikace a práce se spřátlenou vztahou, pochopení významu role manažera - péče o lidi)	dle návrhu dodavatele	1	6	den	29000	174000	210540
	Nastavení jednotného standardu obsluhy základní	nastavení jednotného přístupu k zákazníkovi, poskytnutí jasných doporučení, jak se chovat ve vybraných situacích	dle návrhu dodavatele	11	1	den	21000	231000	279540
Klientská centra	Rozvoj firemní kultury postavené na otevřené komunikaci a spolupráci	rozvoj dovedností v oblasti komunikace a spolupráce s cílem efektivnějšího fungování (předávání a sdílení informací, ověřování porozumění, týmové role, práce se spřátlenou vztahou) - centrála x	dle návrhu dodavatele	11	1	den	21000	231000	279540
celkem							1703500	2061144 Kč	

3.6 OBSAH A STRUKTURA VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

Obsah a struktura vzdělávacího programu se odvíjí od navržené formy výuky (viz. část 3.7.), která pracuje s principem:



Celý program v čase

Harmonogram jsme připravili upravit hle konkrétní potřeby firmy

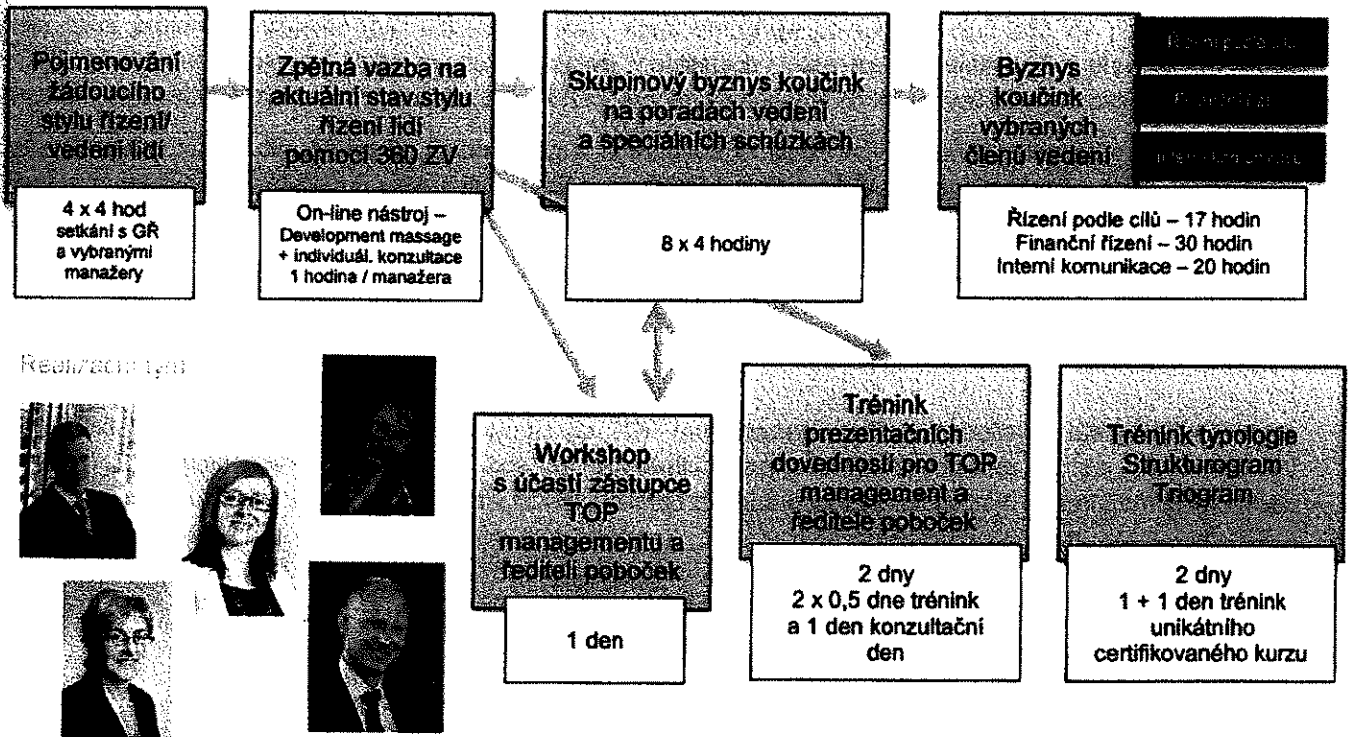
Cílová skupina	Aktivita	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Top management	Nastavení systému řízení implementace strategie								
	Zpětná vazba na styl řízení pomocí 360 ZV - Development message								
	Optimalizace nástrojů na finanční řízení								
	Optimalizace nástrojů interní komunikace								
Top management + ředitelé poboček	Rozvoj prezentačních dovedností								
	Typologie osobnosti								
Ředitelé poboček	Implementace strategie na nižší úrovni řízení								
	Zpětná vazba na styl řízení pomocí 360 ZV - Development message								
Vedoucí klientských center	Sjednocení žádoucího stylu řízení lidí na klientských centrech								
Klientská centra	Nastavení jednotného standardu obsluhy zákazníka								
	Rozvoj firemní kultury postavené na otevřené komunikaci a spolupráci								

3.6.1 TOP MANAGEMENT + ŘEDITELÉ POBOČEK

Požadovaný efekt rozvoje:

- Nastavení systému řízení implementace strategie (nastavení a zavedení systému aktivit, které povedou k naplnění definovaných cílů)
- Optimalizace nástrojů na finanční řízení (nastavení způsobu řízení financí v organizaci, který povede k větší kontrole toku finančních prostředků, podpora projektových týmů)
- Optimalizace nástrojů na interní komunikaci (nastavení nástrojů interní komunikace s cílem zlepšit informovanost zaměstnanců)
- Rozvoj prezentačních dovedností
- Rozvoj komunikačních dovedností
- Rozvoj žádoucího stylu řízení firmy

Navržená struktura rozvoje:



Obsah jednotlivých aktivit

1. Pojmenování žádoucího stylu řízení

Zrealizujeme 2 až 3 setkání, jejichž cílem bude vydefinovat nároky na manažery. Na základě výstupů z těchto setkání na definujeme zjednodušený kompetenční model, který bude obsahovat jaké konkrétní projevy chování budou vyžadovány od manažerů. Vybereme takové projevy chování, které jsou aktuálně nejdůležitější a na ty se zaměříme.

Ukázka z jiných projektů:

Práci s lidmi/ vedení lidí	Pracuji s individuální motivací členů svého týmu. Věnuji dostatek času lidem v týmu tak, aby rozvinuli svůj potenciál a talent. Jdu příkladem, viditelně podporuji hodnoty otevřenosti a důvěry. Naslouchám, co lidé v týmu říkají, a pracuji s tím.
Komunikace	Vysvětluji strategii firmy, cíle útvaru a smysl úkolů (proč se to dělá). Vytvářím transparentní prostředí, říkám pravdu tak, aby si ji lidé mohli ověřit. Dávám zpětnou vazbu svému týmu – co je dobře, co je potřeba dělat jinak a proč. Přijímám zpětnou vazbu od svého okolí a pracuji s ní.
Jasně rozdělení kompetencí a odpovědnosti	Srozumitelně definuji, kdo za co odpovídá. Jasně pojmenovávám priority své, týmu, jeho členů. Odstraňuji nejasnosti, křížení a mezery v kompetencích. Důsledně vyhodnocuji plnění úkolů.
Převzetí osobní odpovědnosti v rámci svých kompetencí	Jsem rozhodný i ve složitých situacích. Mám odvahu nést důsledky svých rozhodnutí. Nahrazuji včas slabé členy ve svém týmu. Podporuji nové příležitosti a změny.

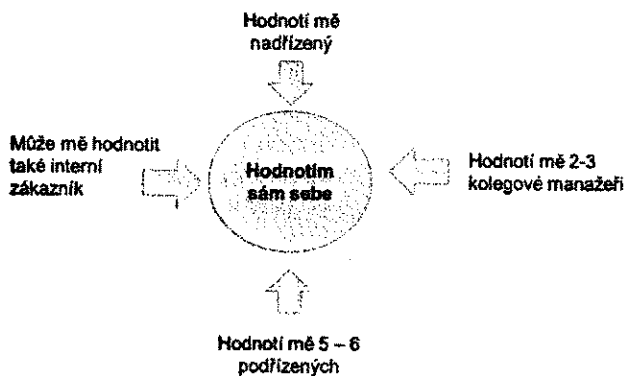
2. Zpětná vazba na aktuální stav stylu řízení lidí pomocí 360 ZV

V této části projektu využijeme naši unikátní aplikaci, která umožňuje pomocí principů 360 ZV posoudit aktuální pohled zaměstnanců na styl řízení manažerů právě v oblastech, které jsme vydefinovali v předchozím kroku. Manažeri tak dostanou zpětnou vazbu přímo na oblasti, kterým se budeme chtít v rozvoji dále věnovat.

Celkový rozsah hodin: cca 44 hodin (zahrnuje čas, který bude věnován individuálním rozhovorům nad výstupem přímo s manažerem a následně také s jeho nadřízeným) využijeme hodiny naplánované na nastavení systému řízení implementace strategie, Optimalizace nástrojů na finanční řízení a Optimalizace nástrojů na interní komunikaci – styl řízení velmi významně ovlivňuje všechny oblasti.

Princip hodnocení – hodnocení je poskládáno z cca 10 názorů zaměstnanců, kteří jsou v aktivním kontaktu s manažerem buď v roli nadřízeného, podřízeného, kolegy nebo interního zákazníka. Manažer se také hodnotí sám. Může ta porovnat svůj názor s názorem ostatních ve firmě.

Předpokládáme, že hodnocení bude zpracováno na TOP management, ředitele poboček a dle potřeby také na střední management (celkem plánujeme cca 36 účastníků hodnocení) Předpokládáme, že na individuální konzultace budou využity hodiny určené k nastavení systému řízení a optimalizaci nástrojů interní komunikace (tato metoda je také jedním z nástrojů rozvoje interní komunikace)

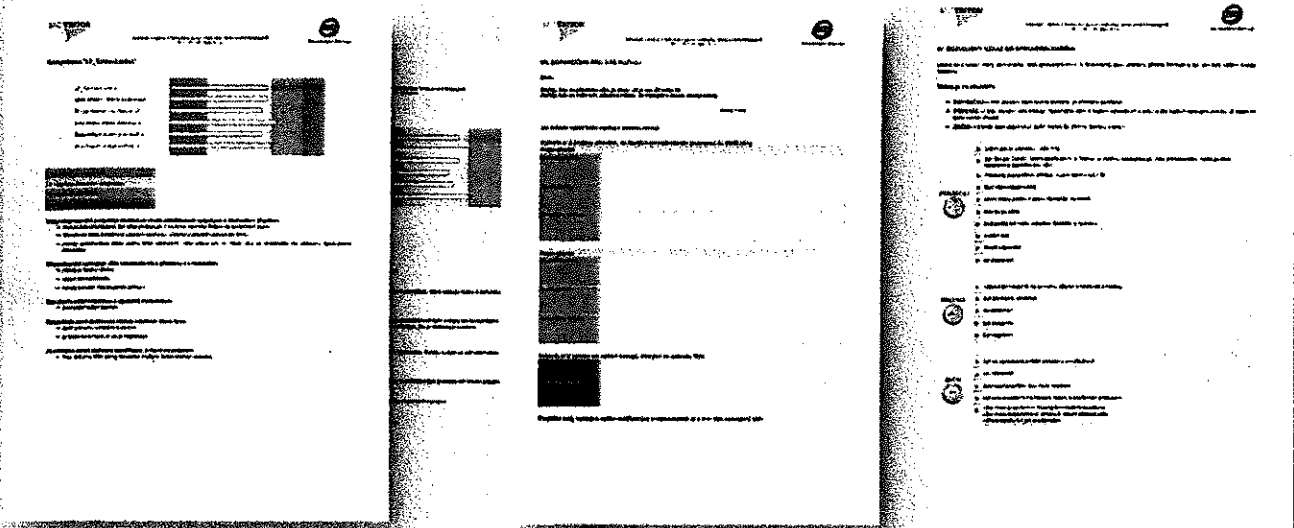


Výstupy:

- Každý účastník obdrží individuální výstup, který obsahuje detailní pohled na výsledky. S výsledkem seznámíme každého manažera na individuální schůzce. Schůzka je vedena koučovací způsobem a výstupem je, že si každý manažer nadefinuje 2 oblasti, na které se zaměří a bude se v nich chtít zlepšit.
- Pro vedení firmy je také zpracována manažerská zpráva, která ukazuje silné stránky týmu a největší prostor pro zlepšení.

Uvádíme ukázkou z výstupů:

výsledky jsou znázorněny pomocí grafů a pod nimi jsou zobrazeny také komentáře, které zaměstnanci napsali k hodnocení. Celý výstup jsme připraveni ukázat na vyžádání.



3. Skupinový byznys koučink na poradách vedení a speciálních schůzkách

Průběh 4 hodinových setkání se bude vždy odvíjet od konkrétní potřeby managementu. Dle potřeby bude čas rozložen do individuálních jednání s jednotlivými členy vedení s tím, že vždy se tato jednání realizují v tandemu s GR.

Konzultant kombinuje aktivity:

- Vede část porady, aby účastníci měli možnost vidět způsob práce na poradě
- Pozoruje vedení porady a po skončení dává zpětnou vazbu manažerovi, který poradu vedl (postřehy k průběhu porady, co příště zlepšit apod.)
- Vede rozhovor realizovaný v tandemu s manažerem, aby manažer viděl jak rozhovor vést.
- Pozoruje rozhovor realizovaný v tandemu s manažerem a následně po skončení s ním projde průběh a doporučí mu možnosti zlepšení.
- Doplní know how vztahující se k posunu v prioritách
- Dává zpětnou vazbu jednotlivým členům týmu na posun v prioritách.

Témata, kterým se věnujeme:

- Strategické priority definované na začátku roku – jak jsou pojmenovány konkrétní cíle, jsou-li definovány milníky, jak jsou ošetřena rizika apod.
- Komunikace priorit do firmy
- Překážky k splnění cílů a jak je překonávat
- Řešení konfliktů
- Zavádění změn

4. Workshop pro ředitele poboček – implementace strategie a sladění priorit

Workshop budeme realizovat v tandemu s vybraným členem vedení. Zajišťme tak propojení na TOP management a současně pomůžeme danému členovi vedení se dále rozvinout v oblasti moderování workshopů.

Předpokládaný obsah:

- Strategické priority versus priority ředitelů poboček – co konkrétně to znamená pro ně
- Role ředitelů poboček v naplnění strategie
- SWOT analýza současného stavu z pohledu ředitelů poboček
- Definování klíčových driverů a priorit pro rozvoj klientských center
- Názor ředitelů poboček na standard obsluhy klienta
 - Nároky na fungování / řízení klientských center
 - Rámec pro definování „manuálu obsluhy klienta ZPMV“

Výstupy:

- Sladění priorit TOP managementu a ředitelů poboček (klíčový předpoklad pro implementaci strategie)
- Rámec pro definování „manuálu obsluhy klienta ZPMV“ – s tímto výstupem budeme následně pracovat při nastavení jednotného standardu obsluhy klienta
- Priority pro sjednocení žádoucího stylu řízení na klientských centrech

5. Byznys koučink vybraných členů vedení

Byznys koučink kombinuje oborné konzultace, mentoring a klasický koučink

Předpokládáme, že jej budou využívat jednotliví členové TOP managementu

Zaměření jednotlivých oblastí:

- Řízení podle cílů (plánovaný rozsah 16 hodin) – konzultant Radoslav Tesař
 - Individuální překážky pro splnění definovaných priorit a cílů, které není efektivní řešit na společných poradách a setkáních TOP managementu
 - Motivace k plnění cílů jednotlivých členů týmu
 - Styl řízení manažera (práce s výstupem z Development Message)
- Finanční řízení (plánovaný rozsah 30 hodin) – konzultant Radoslav Tesař, Hana Brodilová
 - Optimalizace parametrů, které se budou sledovat a doladění způsobu měření (reporting)
 - Sladění pravidel pro rozhodování v oblastech, které významně ovlivňují zisk firmy
 - Analýza vývoje ziskovosti jednotlivých segmentů zákazníků
 - Reporting , finanční controlling
- Interní komunikace (plánovaný rozsah 20 hodin) – konzultant Lenka Filipová
 - Návrh a realizace průzkumu očekávání zaměstnanců od interní komunikace (jaké informace zaměstnanci potřebují, jakými komunikačními kanály se o nich chtějí dozvědět, jaké aktivity by měla firma organizovat pro získání názorů zaměstnanců...)
 - Úprava nástrojů interní komunikace dle výsledků průzkumu
 - Doplnění nových aktivit v rámci interní komunikace
 - Zavedení měření dopadu interní komunikace na zaměstnance

6. Trénink prezentačních dovedností

Trénink prezentačních dovedností doporučujeme propojit s přípravou na prezentaci před konkrétní akcí (ideálně např. manažerská konference uvnitř firmy)

S ohledem na vytížení manažerů navrhujeme rozsah:
2 x 0,5 dne trénink ve skupině

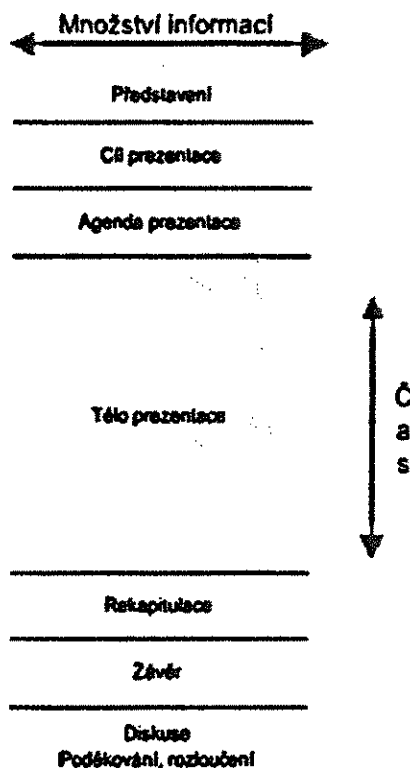
Obsah tréninku bude zaměřen na přípravu konkrétních prezentací především v oblasti:

- Definice klíčového sdělení
- Struktura prezentace
- Vizualizace výsledku, posunu – pravidla pro tvorbu prezentace v powerpointu
- Jak zaujmout posluchače

Účastníci budou pracovat na konkrétních prezentacích, sdílet si zkušenosti a navzájem se inspirovat. Trénink bude doplněn ukázkami, příklady z praxe

Na dva půldenní tréninky pak navazuje tzv. „konzultační den“ kdy manažeři mohou libovolně využít lektora ke konzultaci a individuální přípravě na prezentaci.

Rozdělení konzultačních časů proběhne na druhém tréninku. (Předpokládáme, že konzultační den využijí jen někteří manažeři. Pokud by byla potřeba konzultací vyšší, je možné pro konzultaci využít hodiny v rámci byznys koučinku, pokud to bude rozsah hodin umožňovat.)



PŘÍKLADY RŮZNÝCH STAVEB PREZENTACÍ

STANDARDNI

- 1) Klíčové sdělení
- 2) Odůvodnění
- 3) Příklady

VYVRÁCENÍ ODPORU

- 1) Tvzení odpůrců
- 2) Moje protiargumenty
- 3) Klíčové sdělení
- 4) Shnutí mých argumentů

VYPŘÁVENÍ

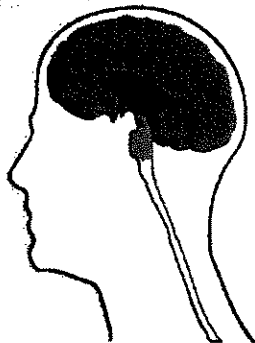
- 1) Úvod
- 2) Stát
- 3) Vyvrcholení
- 4) Ponaučení

AMERICKA O SHOVA

- 1) Řekněte jim, co jim řeknete
- 2) Řekněte jim to
- 3) Řekněte jim, co jste jim řekli

7. Trénink Strukurogram, Triogram – typologie osobnosti

Jedná se o unikátní kurz vedený lektorkou, která má licenci pro tuto oblast rozvoje.



Biostrukturální analýza sebepoznání STRUKTOGRAM® je unikátní pomůcka rozvoje vlastní osobnosti, která Vám pomůže definovat své možnosti. Jejími autory jsou americký vědec Paul MacLean a švýcarský antropolog Rolf W. Schirm a je úspěšně používána již více než 30 let v mnoha zemích celého světa.

Navazující seminář poznávání lidí TRIOGRAM® je jedinečným, rychle a snadno pochopitelným nástrojem analýzy ostatních, jehož fungování je ověřeno v dlouholeté praxi. Naučí Vás předpovídat chování a reakce druhých lidí a předcházet tak možným nedorozuměním. Této dovednosti je možné využít při obchodních jednáních i v osobních vztazích.

Co získá účastník seminářů:

Dostane klíč ke změnění vlivu trojjediného mozku na potenciál své osobnosti a provede si vlastní biostrukturální analýzu.

Porozumí tomu, do jaké míry mají tyto výsledky vliv na jeho chování a jak vědomě lze s nimi pracovat především na úrovni vztahů s ostatními lidmi.

Bude schopen definovat si své možnosti a hranice ve spojení se svými neúčinnějšími výrazovými prostředky a individuálním stylem.

Naučí se používat rychlou analýzu druhých lidí včetně dovednosti předpovídat jejich chování a reakce, a tím se vyhnout případným konfliktům.

Naučí se rozpoznávat dominantu jiných lidí v telefonickém kontaktu a na základě tohoto poznání reagovat co nejvhodnější formou.

Tato dovednost mu umožní podstatnou měrou zvýšit efektivitu jednání s klienty, ať už v osobním nebo telefonickém styku

Bude lépe rozumět svým kolegům v práci, nadřizeným i podřízeným, snáze si získávat jejich důvěru, bude je umět lépe nadchnout pro své plány nebo myšlenky

Program seminářů:

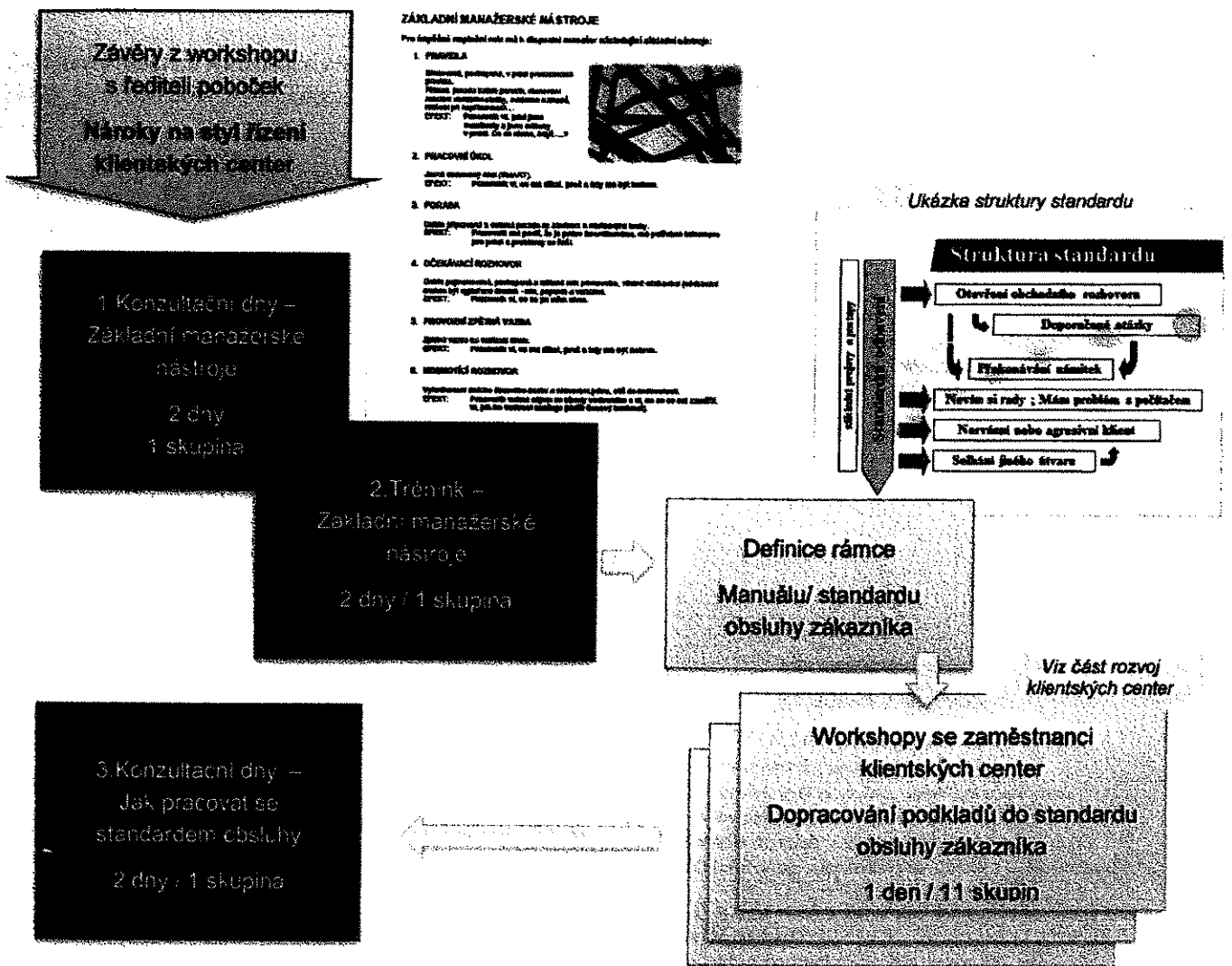
1. den – STRUKTOGRAM	2. den - TRIOGRAM
<i>Poznej sám sebe – trojjediný mozek</i>	<i>Důvěra jako základ úspěchu</i>
<i>Zhotovení vlastního struktogramu</i>	<i>Odbornost a znalost lidí</i>
<i>Interpretace vlastního struktogramu</i>	<i>Poznejte své předsudky</i>
<i>Prozkoumání vlastní biostruktury</i>	<i>Triogram – metoda poznání lidí</i>
<i>Akceptace vlastní biostruktury</i>	<i>Poznávání biostuktur</i>
<i>Využití potenciálu své osobnosti</i>	<i>Partnerské vztahy</i>
	<i>Optimalizace týmu</i>

3.6.2 VEDOUcí KLIENTSKÝCH CENTER

Požadovaný efekt rozvoje

- Sjednocení žádoucího stylu řízení na klientských centrech

Navržená struktura rozvoje - navrhujeme zde provázání na rozvoj klientských center v oblasti práce se standardem obsluhy klienta. Do rozvoje vedoucích klientských center zahrneme také práci se standardem.



Celý rozvojový program pro vedoucí klientských center bude postaven na využívání 6 manažerských nástrojů:



Obsah jednotlivých aktivit

Konzultační dny č. 1 – základní manažerské nástroje

Každý účastník bude mít 2 hodiny individuální konzultaci v rámci, které zmapujeme jeho práci s 6 manažerskými nástroji, jeho postoj k způsobu řízení clientského centra a jeho aktuální potřeby v oblasti vedení lidí.

Za 1 den proběhne konzultace pro 6 až 7 účastníků, celková časová dotace na skupinu je tedy 2 dny

Trénink – Základní manažerské nástroje

Obsah tréninku bude zaměřený na jednotlivé manažerské nástroje a jak je konkrétně aplikovat v rámci řízení clientského centra. Součástí tréninku bude také krátký workshop pro definování rámce standardu obsluhy zákazníka – jako jedné z pomůcek pro definování pravidel

Rozsah 2 dny

Konzultační dny č. 2

Proběhnou až po školeních pro clientská centra, v rámci kterých budeme s účastníky dopracovávat dílčí části standardu.

Cílem konzultace je najít s vedoucím clientského centra správnou cestu jak dál se standardem pracovat a jak pomocí něj zlepšovat obsluhu zákazníka ale také eliminovat stres pracovníků clientského centra.

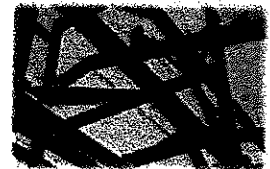
Za 1 den proběhne konzultace pro 6 až 7 účastníků, celková časová dotace na skupinu je tedy 2 dny

ZÁKLADNÍ MANAŽERSKÉ NÁSTROJE

Pro úspěšné naplnění role má k dispozici manažer následující základní nástroje:

1. PRAVIDLA

Stanovená, pochopená, v praxi provozovaná pravidla.
 Příklad: pravidla kabině posádky, stanovení pravidel vstupu do střešního prostoru, oděvních norem, řízení při nepříjemnostech...
 EFEKT: Pracovník ví, jaké postupy musí dodržovat a proč. Co se stane, když...?



2. PRACOVNÍ SMOL

Jiné stanoveno (SMART).
 EFEKT: Pracovník ví, co má řídit, proč a kdy má být odměno.

3. PORADA

Dobře připravená a vedená poradna se zúčastní a následující krůtky.
 EFEKT: Pracovník má pocit, že je práce konkrétnější, má potřebné nástroje pro práci a problémy se řeší.

4. OČEKÁVACÍ ROZHOVOR

Dobře připravená, pochopená a vedená s pracovníkem, včetně očekávání (pokud jsou možná) být vyjádřeno osobně – oči, papír a ušlechtilé.
 EFEKT: Pracovník ví, co se po něm chce.

5. PROVOZNÍ ZPĚTNÁ VAZBA

Zpětná vazba na rozdíl od...
 EFEKT: Pracovník ví, co má řídit, proč a kdy má být odměno.

6. HODNOTÍCÍ ROZHOVOR

Výsledkem svého časového úsilí a stanovení plně, což do budoucna.
 EFEKT: Pracovník vidí význam své práce a ví, že se na ně může zaměřit, ví, jak by vedoucí očekuje práci danou hodinu.

Způsobů použití standardu

Základní funkce

- Adaptace nového pracovníka přepážky
- Kvalitativní, zpětná vazba ... pomůcka při řešení situace
- Vedení porad ... pomůcka při řešení situace
- Pravidla kontroly ... do fáze obsahu kontrolního protokolu
- Základní osnova tréninkových aktivit ... sjednocení obsahu

Nadstavbové funkce

- Archa obsluhy
- Vytváření psychologické stability pracovníků přepážek

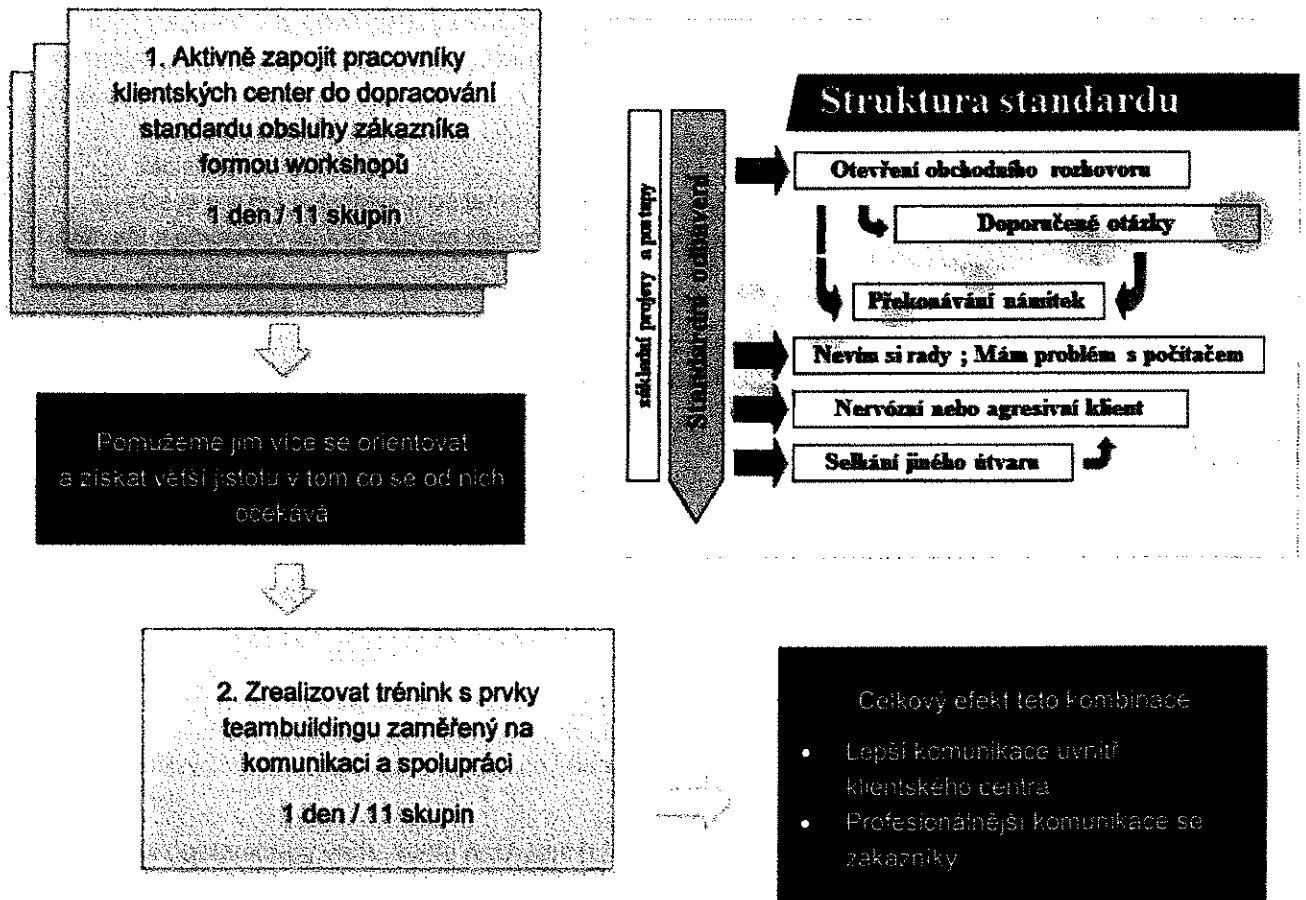
3.6.3 KLIENTSKÁ CENTRA

Požadovaný efekt rozvoje

- Nastavení jednotného standardu obsluhy klienta (jednotný přístup k zákazníkovi, jasná doporučení, jak se chovat ve vybraných situacích)
- Rozvoj firemní kultury postavené na otevřené komunikaci a spolupráci (rozvoj dovedností v oblasti komunikace a spolupráce s cílem efektivnějšího fungování poboček a centrály)

Navržená struktura rozvoje

Pro rozvoj na klientských centrech navrhujeme postup:



Obsah jednotlivých aktivit

Workshopy pro dopracování standardu obsluhy zákazníka

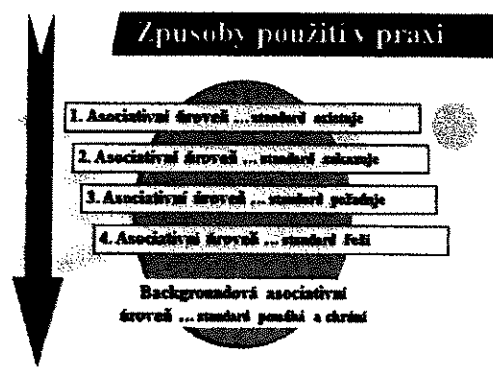
Celkový rozsah 1 den / skupinu

Před samotným tréninkem proběhne příprava formou krátkého dotazníku, kde zmapujeme situace vhodné pro zpracování standardu. Dále budeme pracovat s výstupy z tréninků pro vedoucí klientských center.

Doporučujeme, aby vedoucí klientských center se zúčastnili také tohoto tréninku.

Obsah workshopu:

- Rekapitulace poznatků ze školení v roce 2016
- V kůži zákazníka (Co očekáváte od pracovníka, když přijete na nějakou přepážku / do nějaké prodejny - tj. vy jste zákazník)
 - Moje nejlepší zážitky
 - Moje nejhorší zážitky
 - Co je pro mě důležité a proč tam chodím opakovaně
- Vytěžení z předchozí aktivity - Co od nás očekávají zákazníci
 - Jaké aktivity
 - Jaké chování
 - Jak jim zajistit dobrý zážitek / pocit a co vám to přinese
- Proč mít nadefinovaný standard a k čemu nám to bude dobré
- Obsah standardu
- Vše se do standardu nevejde - Co mám dělat...
- Řešení vybraných modelových situací
 - Co nám dobře funguje
 - Výstup: co zpracujeme do standardu a proč
 - Poznátky z jiných skupin
- Shrnutí



Výstupy:

Poznátky z jednotlivých workshopů zpracujeme do materiálů, z kterých bude možné následně vytvořit standard obsluhy zákazníka.

Aby měl materiál dostatečnou váhu, bude nezbytné jej schválit jako oficiální dokument.

Při tvorbě je důležité dodržet tyto principy:

- Jednoduchost - maximální rozsah je 20 stran graficky zpracovaného dokumentu, žádné složité formulace
- Atraktivnost - materiál by neměl vypadat jako „směrnice“ ale spíše jako brožura. Doporučujeme využívat různá schémata a jiné grafické prvky, které pomohou rychle se v materiálu zorientovat

Trénink s prvky teambuildingu zaměřený na komunikaci a spolupráci

Celkový rozsah 1 den / skupinu

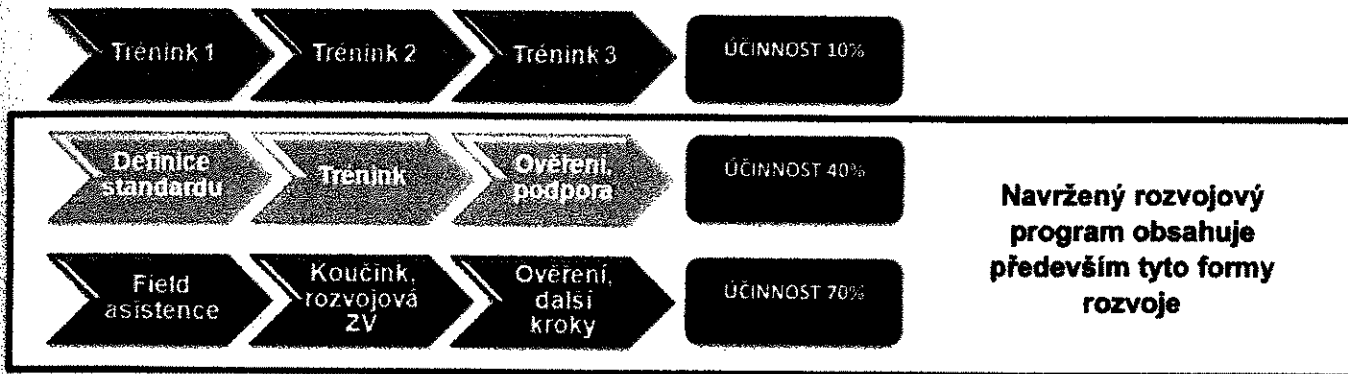
Obsah tréninku:

- Pozitivní firemní kultura přispívá k úspěšnosti a konkurenceschopnosti společnosti.
- Hodnoty společnosti určují chování zaměstnanců, chování tvoří pověst a pověst přináší výhody.
- Osobnost a role v pracovní pozici.
- Schopnost sebereflexe je základním předpokladem odpovědnosti člověka a jeho osobního rozvoje.
- Rozvoj vlastností, které vedou k úspěchu a spokojenosti.
- Komunikace je nevyhnutelná, nevratná, neopakovatelná a komplexní.
- Emočně inteligentní komunikace porozumění je tvořivá a efektivní.
- Já v komunikačním procesu.
- Využívání zpětné vazby.
- Poziční a principiální vyjednávání.
- Principy práce v týmu – spolupráce schopností, znalostí a vlastností.
- Osvědčené techniky týmové spolupráce.
- Sestavení týmu a týmové role.
- Vývojové fáze týmu.
- Motivace, řešení konfliktů a krizí v týmu.

3.7 PŘÍLOHA Č. 3 – NÁVRH METOD A FOREM VÝUKY

S ohledem na zadání navrhujeme využít metody, které mají silný implementační dopad, protože pracují s konkrétními podmínkami ve firmě.

Oproti klasickým metodám rozvoje je možné dosáhnout výrazně vyšší účinnosti vzdělávání



Především v oblasti rozvoje TOP managementu a Klientských center budeme využívat metodiku „learning by doing“. Jedná se o celosvětově uznávanou metodu, která pracuje s principem, že nejvíce se toho naučíme, když se na něčem můžeme podílet, spolupracovat.

Proto je náš tým lektorů kombinovaný z konzultantů na problematiku řízení lidí, řízení firma a lektorů soft skills.

V rámci rozvoje manažerů pak využíváme naši metodiku „BYZNYS KOUČINKU“, která kombinuje mentoring, koučink a individuální poradenství



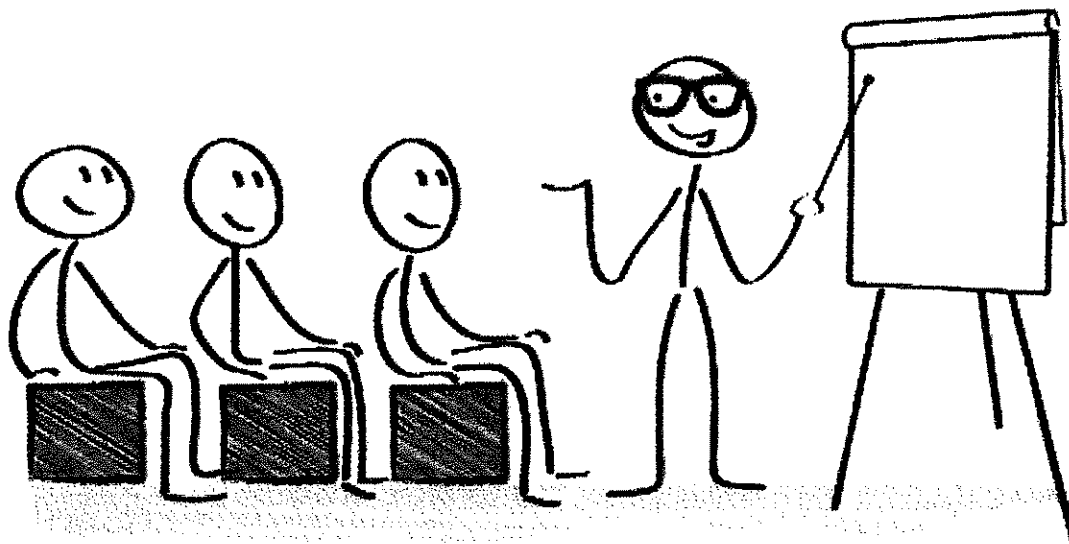
Způsob práce na trénincích/ školeních

Jednotlivá školení jsou stavěna tak, aby na sebe logicky navazovala.

Školení jsou osmihodinová s vhodně nastavenými přestávkami, aby napomáhaly k maximálnímu zapamatování si informací účastníky.

Školení je rozděleno na vzájemně navazující bloky. Jednotlivé bloky mají následující strukturu:

- **MOTIVACE** – na začátku bloku probíhá „naladěním“ účastníků na budoucí rozvojovou aktivitu.
- **DEFINICE PROBLÉMU** – lektor definuje problém otázkou „Chci udělat něco, jak na to půjdu?“, takže účastníci mají reálnou představu o využitelnosti probírané látky.
- **MEMORIZACE** – předávání teoretických znalostí, pro celkové pochopení a získání vhledu do problematiky.
- **ZAPAMATOVÁNÍ** – pro maximalizaci odnesených informací využíváme nejnovějších andragogických poznatků a pro účastníky připravujeme jednoduché mnemotechnické pomůcky.
- **NÁCVIK** – víme, že nestačí pouze znát, ale je potřeba využívat naučené znalosti a dovednosti, proto si účastníci vše vyzkouší v připravených modelových situacích a případových studiích.
- **KONTROLA** – v průběhu seminářů si sami účastníci dají zpětnou vazbu, jak dané znalosti a dovednosti jsou schopni vnímat v reálné situaci.
- **OPAKOVÁNÍ** – aby došlo k posunu či ke změně návyku chování, je důležité se nácviku dané dovednosti věnovat opakovaně.
- **MOTIVACE A VŮLE** – účastníky motivujeme jednoduchými, ale účinnými metodami, které prolínají celé školení.
- **ZAÚKOLOVÁNÍ** – nepracujeme pouze na tréninku, ale účastníci dostávají úkoly, které si zapisují do osobního rozvojového listu, a jejich plnění kontroluje lektor po skončení kurzu spolu s nadřizenými účastníky.
- **ZPĚTNÁ VAZBA** – podání zpětné vazby umožní účastníkům sledovat vlastní posun a opětovně dojde k jejich motivaci.





3.8 PŘÍLOHA Č. 4 – NÁVRH VYUŽÍVANÝCH MATERIÁLŮ A POMŮCEK

V rámci rozvojového programu budeme kombinovat klasické tréninkové materiály a pomůcky

Všechna školení jsou postavená na **Kolbově cyklu učení**, ve kterém učení vychází z vlastní zkušenosti = prožitku a zážitku. Základem naší výuky tedy je **maximální zapojení účastníků** tak, aby během vzdělávání museli aktivně pracovat, nacvičovat, prezentovat, diskutovat, plnit úkoly a kreativně tvořit. Námí nejvíce využívané metody výuky jsou:

- řešení **případových studií**, které jsou vytvářeny přímo na míru klientovi = ze života firmy
- hraní **modelových situací** ale dle potřeby také například jejich natáčením na **video** a následným rozbořem
- práce se **sebepoznávacími dotazníky a testy**
- interaktivní výklad lektora s podporou prezentace (nejčastěji PPT...)
- řešení úkolů individuálně i ve skupinkách a následný rozbor společně s lektorem
- práce s **best practice**
- řízená diskuse, moderovaný workshop, sebereflexivní metody, role play aj.

Tréninky jsou navrhovány tak, aby si **účastníci vymysleli řešení sami** a lektor je jen „postrkával“ správným směrem. Dále pomocí **andragogických her** a vyprávění příběhů (**metoda vysvětlí to příběhem**) a také **podněty na „doma“**, kdy získají odkazy na vhodnou literaturu, internetový portál a hlavně **motivaci k tomu se sami vzdělávat**.

Pro maximální zapamatování si jsou tréninky upravovány podle **nejnovějších poznatků z psychologie učení** a jsou připravovány **mnemotechnické pomůcky**, které výrazně napomáhají ke **snadnému vybavování si získaných informací**.

V rámci tohoto rozvojového programu také vzniknou výstupy, s kterými budou moci účastníci pracovat i po skončení vzdělávání

- **Popsané nároky na styl řízení lidí do kompetencí a žádoucích projevů chování**
- **Standard obsluhy zákazníka**

M C TRITON

1.3.1 CHARAKTERISTIKY TYPŮ

	Má sílu	Silné stránky	Slabé stránky
ANALYTIKA <small>analytický</small>	<ul style="list-style-type: none"> • hodně myslit • pomalu jednat • knof se • být pasivní • být ticho • Dělají jen ty dva bez vážení 	<ul style="list-style-type: none"> • důsledná • vytrvalá • systematická • dobrý organizátor • tichá 	<ul style="list-style-type: none"> • perfekcionista • neorganizovaný • umíněná
EXPRESIVNÍ	<ul style="list-style-type: none"> • být citová • mít rádo logovat a komentovat • zlobit se • být plátek • by ráda zvládala do sebe 	<ul style="list-style-type: none"> • jasná mysl • plavání • snadno motivovaná • rychlé rozhodnutí • dobře odhod 	<ul style="list-style-type: none"> • neorganizovaný • roztržitý • upovídaný • přílišná detailnost • je nepřehledný

3.9 PŘÍLOHA Č. 5 – POPIS METOD OVĚŘOVÁNÍ A VYHODNOCOVÁNÍ PROHLOUBENÍ ZNALOSTÍ ÚČASTNÍKŮ

Náš přístup spočívá v kombinaci různých úrovní měření. Před začátkem vzdělávacího programu si zvolíte nástroje, které odpovídají kultuře firmy a obsahu rozvoje. Základní koncept vychází z Kirkpatrickova čtyřstupňového modelu hodnocení. Řešíme-li oblast měření efektivity vzdělávání, doporučujeme zaměřit se navíc ještě na měření postoje k rozvoji a k formám rozvoje, protože to jsou 2 významné faktory, které významně ovlivňují efektivnost vzdělávání.



Měření posunu ve znalostech

Měření je ideální zrealizovat na začátku a na konci programu. Je možné zrealizovat měření jen na začátku programu a na konci programu bychom provedli vyhodnocení posunu prostřednictvím hodnocení nadřazeného krátkým dotazníkem.

Každý manažer tak bude mít konkrétní podklad pro další rozvoj.

Spokojenost - Osvojení si znalostí a dovedností - Změna chování pracovníka v praxi

1. List hodnocení (Zpětná vazba – hodnocení tréninku)

Každý účastník po skončení každého kurzu vyplní list hodnocení, který sleduje spokojenost účastníka s výukou v 5 kritériích včetně individuálního hodnocení přínosu kurzu pro svou praxi

- Formulář je vyplňován účastníky školení po skončení školení pro zjišťování spokojenosti s právě realizovaným školením
- Preferujeme získání zpětné vazby přímo od účastníků na konci semináře. Na konci každého kurzu ji lektor zjišťuje nejprve ústně a následně účastníci vyplní **DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI**, který je průběžně zpracován v elektronické podobě.
- Sumarizaci výsledků z formulářů provádí vedoucí lektorského týmu z M.C.TRITON, spol. s r.o. a komunikuje výsledky hodnocení vedoucímu projektu. Po každém modulu je výstup pracován do průběžné zprávy o průběhu vzdělávání.
- Formulář slouží především pro lektory M.C.TRITON, spol. s r.o. jako zpětná vazba pro další semináře a dále pro vedoucího projektu jako sledování spokojenosti účastníků seminářů

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI

Učastník školení: _____ Datum: _____ Město: _____

HODNOCENÍ MĚROU POKROU V NEZÁVISLOSTI DOVEDNOSTECH (škála 1-5)

Úroveň znalostí na začátku školení	1	2	3	4	5
Úroveň znalostí na konci školení	1	2	3	4	5

HODNOCENÍ VĚSTKŮ (škála 1-5)

Průběžnost a přehlednost učebních materiálů	1	2	3	4	5
Užitečnost přínosu pro svou každodenní praxi	1	2	3	4	5
Užitečnost MČR (Metody řešení problémů) jako nástroje řešení problémů	1	2	3	4	5
Průběh přednášek, cvičení, případných víselů apod.	1	2	3	4	5
Byl věnován dostatek pozornosti praktickým ukázkám	1	2	3	4	5
Obecně hodnotíte školení jako pozitivní	1	2	3	4	5

HODNOCENÍ Lektorů (škála 1-5)

Přehlednost vystupování lektorů	1	2	3	4	5
Užitečnost a kvalita lekcí při vedení programu	1	2	3	4	5
Práce s účastníky (aktivní zapojení, motivace a účast)	1	2	3	4	5
Podpora praktické aplikace v průběhu programu	1	2	3	4	5
Využití poznatků a techniky na praktické pracovních úkonech	1	2	3	4	5

HODNOCENÍ ORGANIZACE AKCE (škála 1-5)

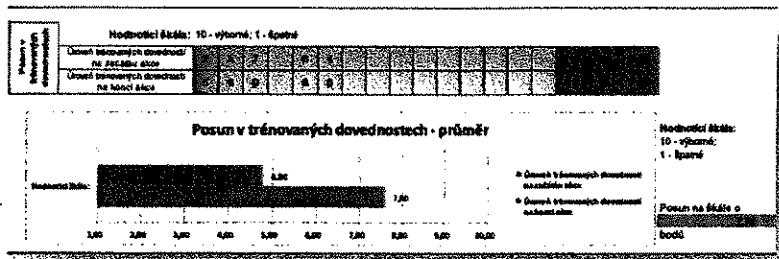
Informovanost a připravenost před zahájením konkrétního vzdělávání	1	2	3	4	5
Místní uspořádání akce	1	2	3	4	5
Organizační zajištění akce	1	2	3	4	5
Alkoholizace v průběhu vzdělávací akce	1	2	3	4	5
Motivace pro účast	1	2	3	4	5

CELKOVÉ HODNOCENÍ Vzdělávací akce (škála 1-5)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Hodnotící škála: 1 - výborně, 5 - špatně

Hodnotící oblast	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Celkový výsledek	CELKEM
I. Hodnocení školení	5	4	3	2	1											1,21	
II. Hodnocení lektorů	5	4	3	2	1											1,03	
III. Hodnocení organizace akce	5	4	3	2	1											1,11	
IV. Celkové hodnocení vzdělávací akce	5	4	3	2	1											1,00	



2. Osobní rozvojový list (ORL) účastníka

Na konci výukového dne si každý účastník napíše, co jej z výuky zaujalo a co uplatní v praxi

- Osobní rozvojové listy mohou následně sloužit jako „průvodce“ osobního rozvoje účastníka vzdělávání, nad kterým může spolu se svým nadřízeným diskutovat a hodnotit své úsilí posouvat úroveň své schopnosti seberozvoje a rozvoje svých podřízených při pravidelném hodnotícím rozhovoru
- Lektor tyto „osobní závazky“ na konci každého kurzu sepiše do seznamu, který předá jako výstup ze školicího dne zadavateli pro zpětnou vazbu

TRITON

OSOBNÍ ROZVOJOVÝ LIST

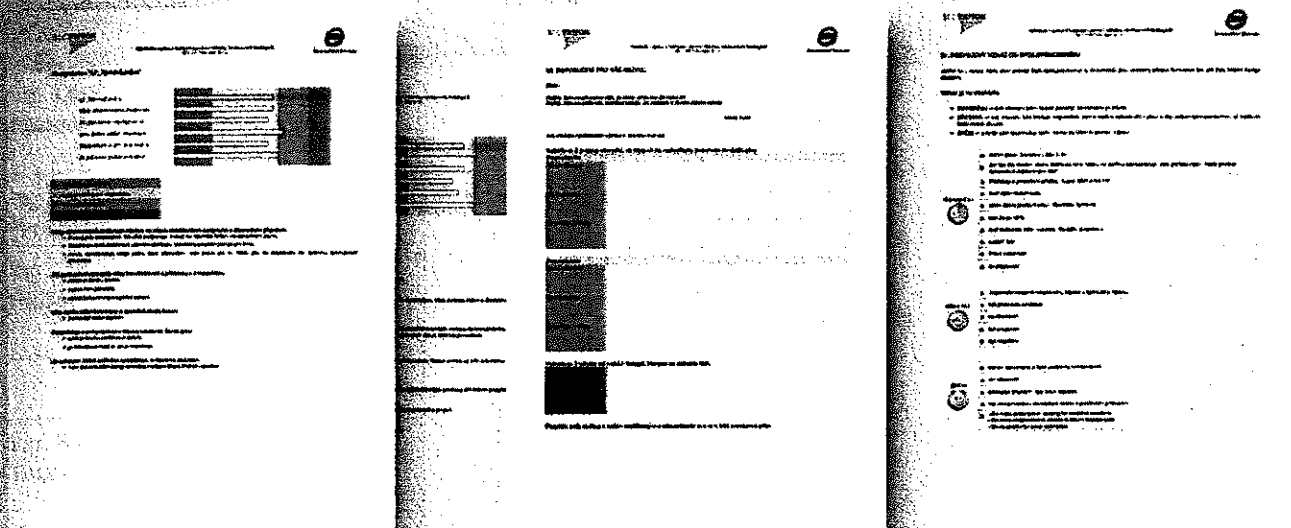
JMÉNO: _____ DATUM: _____ POZICE: _____

Na co se zaměřím ve svém rozvoji	Co udělám a jak	Do kdy	Jak poznám, že jsem se posunul	Splněno (ano/ne)

ZMĚŘENÍ POČÁTEČNÍHO STAVU A POSUNU POMOCÍ DEVELOPMENT MESSAGE

Bude využito pro TOP management a ředitele poboček

Na začátku a na konci programu je zrealizováno posouzení počátečního stavu stylu řízení pomocí naší aplikace Development Message



- Jedná se o aplikaci postavenou na principu 360° zpětná vazba doplněnou o unikátní prvky M.C. TRITON. Aplikace umožňuje pohled na hodnoceného pracovníka zevnitř společnosti na všech úrovních spolupráce, pracovník se hodnotí sám a je hodnocen svými spolupracovníky (nadřízený, kolegové, podřízení, interní klienti apod.).
- Hodnocení probíhá elektronicky prostřednictvím dotazníku s 6 stupňovou škálou odpovědí, úkolem hodnotícího je zaškrtnout do jaké míry má manažer daný projev chování.

Hodnocení od podřízených je anonymní, systém sčítá výsledky z jednotlivých hodnocení a ta jsou zprůměrována a ukládána na internetovém serveru společnosti M.C. TRITON

Firma si může vybrat z předdefinovaných kompetencí, nebo je možné sestavit kritéria hodnocení na míru společnosti.

Součástí výstupu jsou také vzkazy od hodnotitelů ve struktuře: Pokračuj, přestaň, začni

Vzor individuálního výstupu je uveden v příloze.

Každý manažer obdrží **individuální konzultaci v rozsahu cca 1 hodina**, kde jej seznámíme s výstupem a formou koučovacího rozhovoru si **manažer stanoví individuální rozvojový plán**, s kterým bude následně pracovat v průběhu celého rozvojového programu.

KOMPETENCE BUDOU
NADEFINOVÁNY S OHLEDEM NA
SESTAVENÝ ŽÁDOUCÍ PROFIL
MANAŽERA

VÝSTUPEM je
INDIVIDUÁLNÍ ROZVOJOVÝ PLÁN
PRO KAŽDÉHO MANAŽERA
sestavený v rámci individuální
konzultace