

MotivP[®]

ZAČÍNÁJÍCÍ MANAŽER

Návrh vzdělávacího
programu (VP)

MUNI

Obsah návrhu vzdělávacího programu

Dobrý den,

v této příloze můžete nalézt návrh vzdělávacího programu pro cílovou skupinu **“Začínající manažer”**, kterou jsme pro Vás připravili dle Vašich požadavků. V tomto dokumentu se dozvíte nejen o samotném návrhu vzdělávacího programu, ale také o našich hodnotách, metodách a principech, na základě kterých bychom tento program vedli. Závěrem dokumentu pak přikládáme také ukázky studijního materiálu. Těšíme se na případnou spolupráci.

XXXXXXXXXX

XXXXXXXXXX

3	O MotivuP
6	Výukové metody a postupy
7	Didaktické schéma tréninku
8	Naše virtuální kurzy
9	Prework
10	Studijní materiály
12	Co se děje v mezidobí?
13	Specifika vzdělávacího programu “Začínající manažer”
31	Ukázka studijního materiálu

Představení společnosti

Kdo za tím stojí?

XXXXXXXXXX

#pocitivost #prospěšnost #profesionalita

XXXXXXXXXX

XXXXXXXXXX

#funkčnost #proces #vztahy

XXXXXXXXXX

Co nabízíme?

Školení

Rozvojové programy pro manažery, obchodníky i talenty. Hlavními tématy jsou soft skills a zdravá firma.

AC/DC

Assessment a development centra pro nábor a mapování potenciálu zaměstnanců.

Koučink

Náš kurz Cílevědomého koučinku vychovává i nové kouče.

Záchránná síť

Linka pomoci, na kterou se můžete obrátit se svými problémy.

Business Brunch

Přednášky XXXXXXXX a dalších hostů, 6x ročně na zajímavá a aktuální témata.

Zpětná vazba

Pomáháme mapovat silné a slabé stránky zaměstnanců ve Vaší firmě.

Média

Disponujeme vlastním nahrávacím studiem. Natáčíme a vysíláme videa a rozhovory.

MotivP Press

K dispozici máme i produkční tiskárnu, díky které tvoříme skripta, časopisy a další materiály.

Naše kultura

Máme radost, když odvádíme svou práci dobře. Svou práci odvádíme dobře, když vidíme výsledky svého snažení. Výsledky vidíme u svých klientů: zvýšení produktivity, zlepšení komunikace, udržitelný rozvoj.

PEVNĚ DEFINOVANÉ HODNOTY

různí lidé
v různých situacích

Osobnost není stálá napříč situacemi. Umíme situační změnu použít jako výhodu a efektivně s ní zacházet při výběru zaměstnanců i v rámci kurzů.

já povstává
skrze ty

Žijeme v navzájem propojené síti vztahů. Každý ze svých talentů můžeme realizovat díky lidem okolo sebe.

být
lepší

Kontinuální zlepšování našich služeb i rozvoj klientů je základ. Zároveň vše posuzujeme individuálně. Důležité je srovnání sama se sebou.

důkazy
a věda

Všechno, co děláme, stojí na odborných základech. Největší referenci tvoří kognitivně-behaviorální přístup, který dominuje v současném odborném světě.

Vaše vítězství je naše vítězství.

1

Převedení do praxe

Umíme propojit odbornou kvalitu s praktickým využitím tak, aby firmy ihned pocítily změnu ve svém fungování. Praktické použití v daném prostředí tvoří rámec školení. Spojujeme teorii s praxí.

2

Zkušenost

Jsme etablovaná firma se silnou přítomností na domácím trhu s pestrým portfoliem spokojených klientů ze soukromého i státního sektoru.

3

Důvěra a jistota

Ochrana dat našich klientů je pro nás důležitá. V rámci některých programů se dostáváme k citlivějším informacím, které u nás zůstávají v naprostém bezpečí.

Podívejte se, jak a s čím pracujeme

Jsme transparentní, a proto Vás necháme nahlédnout i pod pokličku, jak takové školení u nás vypadá. Manažerské příběhy jsou videa, která jsou vytvořena dle knihy Františka Hroníka. Zhlédnout můžete i ukázkou manažerských příběhů, které slouží jako výukový materiál pro školení či konference. Vybrané ukázky namluvil Zdeněk Junák.

<https://youtu.be/aWtVCW98tBY>

Zde si můžete pustit ukázkou z našeho školení (cca 75 min) s garantem programu XXXXXXXXXXXX.

Čím se řídit

<https://1url.cz/Rrkh7>

Kladivo

**Ukázka manažerských
příběhů s
komentářem**

<https://1url.cz/DrkCH>

Výukové metody a postupy při školení

Při školeních témat **manažerského rozvoje i rozvoje osobnosti** používáme širokou paletu interaktivních metod, díky kterým si účastníci odnášejí co nejvíce znalostí a zážitků.

Prezentace a interaktivní výklad

Víme, jaké jsou trendy v oblasti prezentování, a proto se u nás nesetkáte s nekonečnými prezentacemi naplněnými podobně dlouhým textem. Podoba prezentací je moderní, plná obrázků a konkrétních příkladů. Je podporována interakce mezi účastníky a lektorem.

Filmové ukázky

Za mnoho let fungování agentury MotivP jsme nahromadili stovky filmových ukázek, které lze použít při kurzech na široké spektrum témat. Samotné filmové ukázky trvají v řádu minut a jsou užitečným nástrojem rozprůdění debaty mezi účastníky a lektorem.

Práce ve skupinách

Pokud to jde, využíváme také při vhodných příležitostech možnost práce v menších skupinkách. Je to vhodné zpestření výuky proto, že se účastníci lépe soustředí a mohou efektivněji mezi sebou sdílet zkušenosti a znalosti.

Modelové situace

Disponujeme širokou škálou modelových situací, které máme k dispozici k nejrůznějším tématům našich školení. Každá modelová situace má připravenou metodickou příručku, díky které máme jistotu, že jejím absolvováním získají účastníci kurzu přesně to, co je účelem. Modelové situace jsou významným, i když nikoliv samozřejmě jediným, způsobem propojení teorie a praxe. V posledních letech jsme naše modelové situace úspěšně použili v řadě vzdělávacích programů zaměřených na rozvoj osobnostně manažerských kompetencí i rozvoj osobnosti.

Manažerské příběhy

Manažerské příběhy jsou naše vlastní animovaná videa, která ilustrují různé situace, do kterých se lze dostat. Jsou zpravidla velmi přesně zacílené na téma, které je probíráno.

Hraní rolí

Při školeních klademe velký důraz na to, aby si účastníci co nejvíce praktických tipů co nejdříve vyzkoušeli. Pomáhá to při zapamatování si probírané látky i oživuje školení, takže se účastníci více soustředí. Především dochází k propojení teorie a praxe tím, že při interakci dochází k emočním situacím, které účastníci zažijí ve své manažerské roli nejen při školení.

Didaktické schéma tréninku

Předrámování

- filmová ukázka
- příklad
- experiment či hra
- krátká diskuze

Modelová situace či případová studie

- zážitek
- aha efekt

Rámování

- porozumění
- přenášení zkušenosti z modelové situace nebo případové studie do praxe

Hraní rolí

- vyzkoušet si a procvičit
- od porozumění ke zmocnění

Zakotvení

- reflexe a diskuze
- poměření praxí a pojmenování situací, kde lze uplatnit
- filmová ukázka

Naše virtuální kurzy

V rámci samostatné přípravy účastníci programu “Začínající manažer” obdrží následující 3 virtuální kurzy:

- v modulu 1: VK Osobnost a role, VK Asertivita
- v modulu 2: VK Vedení a motivace
- v modulu 3: VK Nezdolnost

Tyto virtuální kurzy slouží jako komplexní příprava a úvod k nadcházejícímu prezenčnímu školení. Obsahují rovněž části zaměřené na transfer i části propojující virtuální kurz s prezenčním školením. Virtuální kurzy budou mít účastníci k dispozici po celou dobu programu.

Virtuální kurz slouží jako užitečný nástroj pro zlepšení požadovaných výsledků školení.

*„Virtuální kurzy nevnímáme jako benefit pro zaměstnance. Vnímáme je jako způsob **řízeného vzdělávání**, u kterého je důležitý jasný záměr a cíl. Proto nenabízíme neomezený vstup do knihovny virtuálních kurzů, ale konzultujeme výběr daných témat, která si účastníci po přidělení projdou a osvojí. V případě vzdělávání je totiž mnohdy efektivnější mít jasně daný rámec, než sám pátrat v knihovně.“*

XXXXXXXXXX

Jaké jsou výhody našich kurzů?

- Můžete se školit **v pohodlí své kanceláře či doma**. Každým kurzem je prostřednictvím videa a s ním spojené prezentace provede jeden z našich **profesionálních lektorů**.
- Virtuální kurzy jsou obvykle v rozsahu **30 až 60** minut a koncentrují v sobě nezbytné znalosti k danému tématu. Vzhledem k množství znalostí je vhodné se ke kurzu vracet i v budoucnu.

*Naše virtuální kurzy nabízí efektivní způsob,
jak se rozvíjet i v náročné a nejisté době.*

Prework - zjišťování potřeb

Abychom přesně věděli, co se chtějí účastníci naučit, používáme pre-work. Díky němu jsme schopni se v několika krocích dobře připravit.

Dotazník	Účastníci obdrží několik dní před samotným kurzem dotazník, který vznikne na základě předchozí komunikace s vedením.
Zpětná vazba	Protože byl dotazník detailně konzultován s managementem, mohou se účastníci podrobně vyjádřit ke konkrétním návrhům školení.
Preferovaná témata	Z diskuze mezi našimi metodiky, vedením i účastníky vyplynou nejvíce žádaná témata, kterým se můžeme společně věnovat na kurzu.
Konkrétní zátěžové situace	Kromě preferovaných témat nám mohou účastníci sdělit, jaké jsou konkrétní zátěžové situace, které jim např. dělají problém.
Zacílení	Díky tomu jsme schopni se velmi dobře připravit a poradit jim.
Dotazník je krátký	Naše dotazníky nejsou dlouhé a úmorné, ale obsahují jen zpravidla tři nebo čtyři dobře mířené otázky.
Online systém	Celý tento proces jsme schopni zařídit pohodlně online díky našemu vlastnímu systému Filip, který je pro tyto účely vytvořený.

Studijní materiály - příručka

Účastníci našich školení mají k dispozici celou řadu materiálů, které je doprovází při školeních. Jedním z nich je příručka.

U většiny školení obdrží každý účastník vlastní příručku ve formátu A4 – v rozsahu několika desítek stran (dle délky školení a šíře školených témat), jež se bude vztahovat ke konkrétnímu školícímu dni či bloku. Jak v bodech rozvíjíme níže, tato příručka bude obsahovat modifikovanou prezentaci, učební materiály, doporučenou literaturu, praktická cvičení a v některých případech také hlavní myšlenky z vybrané knihy.

- Naše příručky navazují na prezenční školení. Obsahují dodatečné otázky vedoucí k zamyšlení, informace nad rámec výkladu lektora či třeba také krátká cvičení, která účastníkům umožňují si daný výklad procvičit. Tímto způsobem tak jsou účastníci školení podpořeni v aktivním získávání znalostí a prohlubování porozumění školeného tématu.
- Dále příručky obsahují dodatečný učební materiál od předních odborníků na dané téma (českých či zahraničních) a poskytují tak účastníkům možnost hlouběji se v probírané látce rozvíjet a udělat si jasnější a komplexnější představu o školeném tématu. Jejich součástí také jsou doporučení na adekvátní literaturu a příběhy, komentáře či články **XXXXXXXXXX**, které napomáhají porozumění.
- Příručky rovněž obsahují praktická cvičení, která napomáhají v seberozvoji a přenosu nabytých informací a zkušeností do každodenního života.
- Ukázku studijních materiálů z příručky můžete nalézt v příloze tohoto dokumentu.

SMS, nanolearning

Stále modernějším stylem předávání informací se hned po microlearningu ukazuje také takzvaný nanolearning.

Ten spočívá v předávání velmi krátkých informací, zpravidla takových, které vyžadují méně než dvě minuty.

K tomuto účelu posíláme účastníkům po skončení školení SMS s různými tipy, citáty a dalšími zhuštěnými informacemi.

Sebereflektující deník

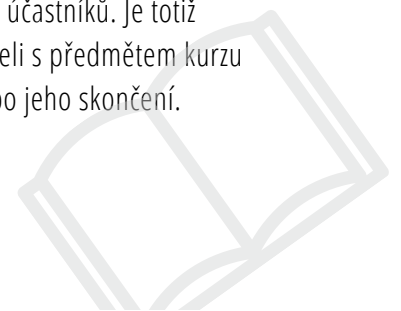
Účastníci v rámci doplňkových materiálů dostávají k dispozici také takzvaný sebereflektující deník. Ten slouží k tomu, aby si do něj zapisovali pokrok svého rozvoje a sledovali svůj vývoj.

Microlearningová videa

Několik dní po skončení školení obdrží účastníci krátké video o délce zhruba pěti až deseti minut, které jim živou a stravitelnou formou připomene všechny podstatné informace, které by si měli odnést z absolvovaného školení.

Manažerské příběhy e-mailem

Podobně jako microlearningová videa posíláme i manažerské příběhy, které jsou delší a prohlubují podobným způsobem znalosti účastníků. Je totiž důležité, aby účastníci přicházeli s předmětem kurzu do styku ještě nějakou dobu po jeho skončení.



Školící pomůcky a studijní materiály

Účastníci školení mají k dispozici celou řadu školících pomůcek a studijních materiálů, které je doprovází při školeních.

Upravená prezentace

Příručky obsahují upravenou prezentaci, která obsahuje informace nad rámec výkladu a vede k procvičení a lepšímu pochopení dané látky.

Hlavní myšlenky

Některé naše příručky obsahují rovněž shrnutí nejvýznamnějších částí vybraných knih, jež pochází z projektu hlavní myšlenky.

Literatura a filmy

Díky přístupu do našeho online systému mají účastníci možnost vzdělávat se dále díky dalším textovým či video materiálům.

Plán rozvoje

Sebereflektující deník je užitečným pomocníkem při stanovování dílčích i strategických cílů při jejich rozvoji.

Kartička

Oboustraná kartička s trefným citátem pro připomenutí toho nejpodstatnějšího

Infografika

Výběr hlavních myšlenek a bodů, na které by se nemělo zapomínat. Infografika je vytištěná, takže ji lze například vylepit na viditelné místo.

Další...

Samozřejmostí jsou materiály pro modelové situace a pomůcky jako jsou podložky, psací potřeby a podobně.

Co se děje v mezidobí?

Školení pro nás nezačíná příchodem lektora do učebny a nekončí jeho odchodem. K tomu využíváme několik následujících nástrojů.

Online hodnocení školení

Hodnocení vyplňují sami účastníci online den po skončení prezenčního školení. Hodnotí přínos kurzu, lektora a též formulují možnosti zlepšení. **Díky vyplněnému online hodnocení vám po skončení školení můžeme zaslat komplexní vyhodnocení školení i s reflexí skupiny lektorem.** Ukázkový hodnotící dotazník přikládáme v příloze č. 4. Za měsíc po absolvování školení se ptáme na zpětnou vazbu, ve které zjišťujeme, jak se daří účastníkům využívat předané poznatky v každodenním životě. Tím tak můžeme zhodnotit i praktické dopady kurzu. To vše pohodlně v našem systému Filip.

Práce v meziobdobí

Účastníci po skončení školení získají přístup do našeho online vzdělávacího prostředí, kde jsou pro jejich potřeby připraveny různé studijní materiály: zajímavá videa, komentované videoukázky, záznamy z Business Brunchů, inspirativní články, testy, případové studie, rozvojové plány, doporučená literatura a filmy. **Obsah je vytvářen dané skupině na míru a nabízí tak možnosti dalšího rozvoje.**

Průběžné hodnocení, virtuální interview a závěrečný test

Naši lektori budou při každém školení sledovat potenciál rozvoje každého účastníka a reflektovat jejich posun, což našemu profesionálnímu týmu umožní přizpůsobovat jednotlivá školení aktuálním potřebám a požadavkům účastníků. Po ukončení 1. modulu absolvují všichni účastníci virtuální interview, na základě kterého bude každému z nich vytvořen individuální vzdělávací plán. Po skončení posledního modulu pak všichni účastníci vyplní online závěrečný test, který bude ověřovat jejich znalosti. Úspěšné splnění testu bude předpokladem pro obdržení certifikátu ze školení (v případě nesplnění budou mít možnost absolvovat test opětovně).

Hodnocení probíhá na více úrovních:

- Na závěr školícího dne probíhá face to face zpětná vazba od lektora k účastníkům a od účastníků lektorovi
- Vyplnění on-line strukturovaného dotazníku spokojenosti s pětibodovou hodnotící škálou od účastníků školení
- Strukturovaná zpětná vazba po každém školení od lektora na účastníky, pracovní atmosféru, motivovanost s doporučeními k další práci účastníků na sobě
- Komplexní zpětná vazba za každý školící celek, přehledně zpracovaná po jednotlivých skupinách a tématech zahrnujících podstatné body pro další práci
- Komplexní zpětná vazba za celé projektové období, výborné jsou anonymizované postřehy z preworků, které ukazují na atmosféru v pracovním prostředí a klíčové problémy k řešení

Veškeré druhy hodnocení se doplňují. Výhodou je snadná dosažitelnost díky automatickému nástroji Filip a nezatěžování HR administrativou.

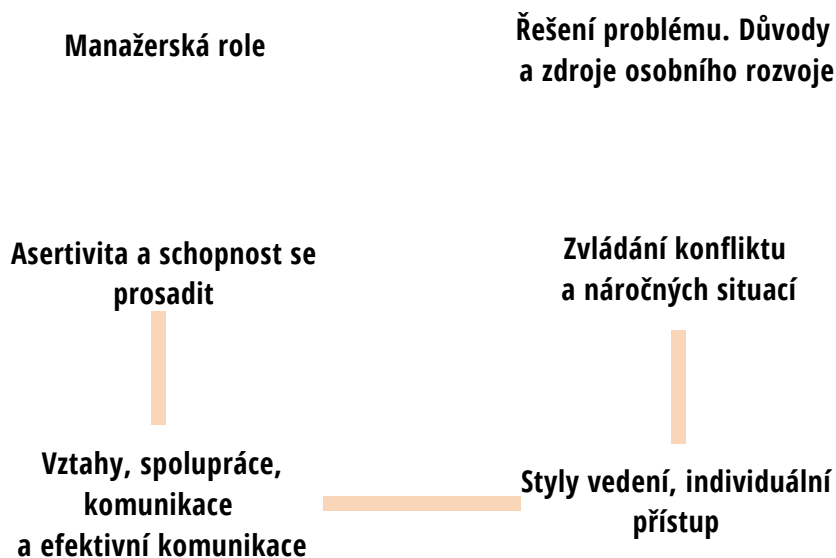
Specifika navrhovaného programu

“Začínající manažer”

Návrh struktury programu:

Na základě soudobých vzdělávacích trendů a našich dlouholetých zkušeností s přípravou vzdělávacích programů zaměřených na rozvoj osobnostně manažerských kompetencí a rozvoj osobnosti program "Začínající manažer" strukturujeme do níže uvedených modulů. Jednotlivé moduly jsou propojeny takovým způsobem, aby vytvářely **manažerský příběh**, jež účastníkům napomůže v rozvoji manažerských kompetencí. Vzniklá struktura programu rovněž pokrývá všechna požadovaná témata pro tento program.

Struktura programu začínající manažer:



Vzniklý manažerský příběh je logicky konzistentní a vychází z novodobých trendů a výzkumných poznatků. Nejdříve si potřebuji umět poradit sám se sebou a rozlišit si osobní preference a roli, které někdy vstupují do dilematu. Jakmile mám jasno v dilematech a sebereflexi, mohu se zaměřit na to, abych si dokázal říci svoje a uměl se prosadit. V této chvíli znám, jak je to se mnou, co potřebuji posílit, o co rozšířit svůj repertoár. Protože svůj potenciál mohu realizovat jen s druhými, tak si potřebuji uvědomit důležitost spolupráce, vztahů a týmové práce. A nejen to, potřebuji umět s druhými vycházet a efektivně komunikovat tak, aby to bylo co nejvíce prospěšné pro všechny. Potřebuji do toho všeho vnášet směr a být tím kdo situace definuje a není v pouhé reakci. Mohu uplatňovat různé styly vedení, což se neobejde bez konfliktních situací. Nalézám další možnosti, nejen ty, které dosud používám a využívám „různice“ jako zdroj energie. Jestliže umím využít zdroje neshod a zvládám emoční roviny, tak mohu přejít k vnášení struktury (řešení problému). Na závěr se vrátíme k sobě a budeme zabývat možnostmi rozvoje účastníků. Při tom se budeme zabývat jejich dosavadním rozvojem i směrem jejich nadcházejícího rozvoje.

...být lepší

1. blok

V prvním bloku se budeme zaměřovat na porozumění a uplatnění manažerské role. Porozumění znamená uvědomění si přirozených rozporů mezi osobností a rolí a projevuje se také ve schopnosti si říci svoje a být tím, kdo vnáší strukturu a vytváří si neformální autoritu. Ve druhé části se pak budeme zabývat asertivitou a schopností prosadit se.

Ústřední témata tohoto bloku:

Manažerská role

Asertivita a schopnost prosadit se

Programy 1. bloku:

		Domácí příprava	Virtuální kurz	Pre-work
1. den	Manažerská role	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. den	Asertivita a schopnost prosadit se	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Naše metody

Prezentace a interaktivní výklad	
Modelové situace	
Filmové ukázky	
Manažerské příběhy	
Práce ve skupinách	

Program začínající manažer

Manažerská role

Řešení problému. Důvody a zdroje osobního rozvoje.

Asertivita a schopnost prosadit se

Zvládání konfliktu a náročných situací

Vztahy, spolupráce, komunikace a efektivní komunikace

Styly vedení lidí, individuální přístup

...být lepší

1. den

Program: Manažerská role

Anotace

Manažerská role je spojená s očekáváním, odpovědností a vytvořením závazku (commitment). V roli se pravidelně dostáváme do různých dilemat. Proto v programu se zaměříme na práci s dilematickými situacemi, porozuměním a zmocněním. Program směřuje k vyjasnění toho, co je dialogická kultura a proč ji potřebujeme.

Cíle a přínosy

- Porozumět manažerské roli
- Identifikovat a zvládat manažerská dilemata
- Osvojit si operační pravidla managementu
- Umět vnést strukturu do zapeklité situace
- Změnit přístup k roli – být flexibilní i principiální zároveň
- Osvojit si prvky dialogické kultury

“ Manažer proměňuje odbornost a schopnosti druhých ve výkonnost všech. ”

Samostatná příprava - virtuální kurz:

Osobnost a role - Manažerská integrita

Před započítím tohoto školení obdrží účastníci emailem virtuální kurz, který je komplexně připraví na obsah nadcházející prezenční výuky k tématu manažerská role. V tomto kurzu se budeme zabývat hranicemi a průniky mezi osobností a různými rolemi. Rovněž si představíme způsoby, jak se stát v roli důvěryhodnými a nevypadnout z ní. Zaměříme se hlavně na pracovní prostředí a role manažerské a vůdcovské. Budeme se věnovat i teoretickému úvodu k tématu commitmentu a odpovědnostem, které k pracovním rolím náleží. Účastníci pochopí, proč je třeba rozvíjet u druhých odpovědnost a nejen spolehlivost v plnění úkolů. Na závěr si rozebereme hlavní části manažerské role a vysvětlíme si jejich smysl, na což navážeme při prezenčním školení.

Cíle virtuálního kurzu:

- Komplexně uvést téma manažerské role
- Udělat si představu o hranicích a průnicích mezi osobností a různými rolemi
- Pochopit důležitost propojení role a osobnosti
- Naučit se lépe prosazovat rozhodnutí, se kterými se neztotožňujeme

1. den

Program: Manažerská role

Harmonogram

Čas	Obsah	Metody a techniky
09:00 - 09:15	Zahájení, představení lektora, programu a preworků	
09:15 - 09:30	Reflexe samostatné přípravy, propojení s prezenčním školením	Diskuze, skupinová reflexe
09:30 - 10:00	Pojetí role, commitmentu a odpovědnosti za odpovědnost druhých	Interaktivní výklad, diskuze ve dvojicích či trojicích
10:00 - 10:30	Naše praxe	Transfer – soupis reálných situací
10:30 - 10:45	Coffee break	
10:45 - 11:15	Dilemata (Marek, Amálka, Ivan, Barbora)	Cvičení ve skupinách se sdílením a pojmenováním operačních pravidel vedení lidí
11:15 - 11:45	Dilemata a principy jejich zvládnání	Brainstorming vlastních situací a typy dilemat s řešením
11:45 - 12:30	Zablokovaný výkon	Modelová situace o postoji směrem k nadřízenému. Reflexe průběhu
12:30 - 13:00	Oběd	

Pokračování harmonogramu

1. den

Program: Manažerská role

Harmonogram - 2. část

Čas	Obsah	Metody a techniky
12:30 - 13:00	Oběd	
13:00 - 14:00	Situace náročné na udržení se v roli	Diskuse, záznam situací a hledání řešení ve 2 skupinách
14:00 - 14:30	Situační etika: Jak být principiální a flexibilní zároveň a přitom neztratit důvěryhodnost	Práce s konkrétními situacemi, které účastníci zažili. Jak pracovat s pochybnostmi
14:30 - 14:45	Coffee break	
14:45 - 15:30	Vytváření dialogické kultury	Skupinová práce
15:30 - 16:00	Zakončení	Zadání domácí přípravy (VK Asertivita) a rekapitulace klíčových bodů programu účastníky

Proč se v tomto školení tolik zaměřujeme na interaktivitu?

Při našich školeních používáme širokou paletu interaktivních metod, díky kterým si účastníci odnášejí co nejvíce znalostí a zážitků.

Víme, jaké jsou trendy v oblasti prezentování, a proto se u nás neseťkáte s nekonečnými prezentacemi naplněnými podobně dlouhým textem. Podoba prezentací je moderní, plná obrázků a konkrétních příkladů. Za každým nácvikem v tomto školení navíc následuje skupinová reflexe, která předávané zkušenosti a znalosti upevňuje.

Program: Asertivita a schopnost prosadit se

Anotace

Asertivita je velmi často vnímána jednostranně. Proto k ní přistoupíme důkladně a z vícero úhlů pohledu. Budeme ji vnímat jako emocionální svobodu a odpovědnost. Taktéž se budeme zabývat uplatněním asertivity podle vztahu (jednorázový, opakující se a kontinuální). V některých situacích totiž mohou být náročný a jednoznačný, v jiných situacích potřebuji umět být elegantní, aniž bych ohrožoval vztah. Zabývat se rovněž budeme souvislostmi mezi asertivitou a schopností prosadit se. Užívat budeme modelové situace zaměřené na sebeprosazení bez přílišného nátlaku na ostatní.

Cíle a přínosy

- Porozumět principu asertivity
- Osvojit si techniky asertivity
- Umět rozlišovat situace a volit vhodný typ asertivity
- Rozšířit si repertoár možností zdravého sebeprosazení
- Rozvést příklady zdravé asertivity a sebeprosazení v akademickém prostředí

“
Asertivita je nová
kvalita sebevědomí
a respektu s druhým.
”

Samostatná příprava - virtuální kurz: Asertivita

Ve virtuálním kurzu si uděláme teoretický úvod do tématu asertivity a schopnosti sebeprosazení, jež budeme hlouběji rozvíjet při prezenční výuce. Na příkladech si uvedeme, co je to asertivní jednání. Vysvětlíme si, kdy naše chování asertivní není a proč. Seznámíte se se třemi základními charakteristikami asertivity, jimiž jsou odpovědnost, emocionální svoboda a autonomie. Do asertivity řadíme také „já jazyk“, ke kterému si ve virtuálním kurzu uděláme úvod. Povíme si o podmínkách asertivní zpětné vazby a seznámíme se s asertivními právy. Řekneme si, jakou roli hrají emoce v managementu a ukážeme si jak vyjadřovat pochvalu i kritiku vůči druhým.

Cíle virtuálního kurzu.

- Uvést teoretický základ k tématu asertivity, na který navážeme při prezenčním školení
- Vysvětlit, co asertivita je a co není
- Pochopit princip „já jazyku“
- Seznámit se s asertivními právy

Program: Asertivita a schopnost prosadit se

Harmonogram

Čas	Obsah	Metody a techniky
09:00 - 09:15	Zahájení, představení lektora, programu a preworků	
09:15 - 09:30	Navázání na virtuální kurz, uvedení tématu a reflexe samostatné přípravy	Diskuze, skupinová reflexe
09:30 - 10:00	Asertivita RAF a základní typy a druhy asertivity (expresivní, protektivní a persistentní)	Výklad s ukázkami jako podklad pro cvičení. Vytvoření zadání
10:00 - 10:30	Vyjadřování pocitů bez výčitky či hledání viníka	Cvičení ve dvojicích/trojicích na expresivní asertivitu, reflexe a transfer
10:30 - 10:45	Coffee break	
10:45 - 11:15	Růže a bodlák	Cvičení k expresivní asertivitě
11:15 - 11:45	Různé podoby „ne“ až po laskavé „ne“ (asertivní obligace)	Cvičení ve dvojicích/trojicích na persistentní asertivitu
11:45 - 12:30	Shrnutí dopoledního dění	Reflexe klíčových bodů
12:30 - 13:00	Oběd	
13:00 - 14:00	Protektivní asertivita v naší praxi (přijetí kritiky, vyslovení požadavku)	Cvičení ve dvojicích/trojicích na protektivní asertivitu a kruhové cvičení na desenzitizaci vůči kritice
14:00 - 14:30	Asertivita a schopnost prosadit se	Diskuse a transfer do reálných situací na univerzitě
14:30 - 14:45	Coffee break	
14:45 - 15:15	Akcionáři a hráči	Modelová situace
15:15 - 15:30	Možnosti zdravého sebeprosazení	Reflexe modelové situace, interaktivní výklad
15:30 - 16:00	Zakončení	Zadání domácí přípravy (bariéry týmové práce) a rekapitulace klíčových bodů programu účastníky

2. blok

V druhém bloku se zaměřujeme na vztahy, spolupráci, a styly vedení. Vycházíme z představy, že bez druhých to nejde a že kvalitní spolupráce v týmu je významným prvkem efektivního řízení. Čímž přemostíme ke stylům vedení, u kterých se budeme věnovat nejen dosavadním poznatkům a jejich aplikaci, ale také specifikům vedení v současné době.

Ústřední témata tohoto bloku:

**Vztahy, spolupráce a
efektivní komunikace
napříč organizací**

**Styly vedení,
individuální přístup**

Programy 1. bloku:

		Domácí příprava	Virtuální kurz	Pre- work
1. den	Vztahy, spolupráce a efektivní komunikace	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. den	Styly vedení lidí, individuální přístup	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Naše metody

Prezentace a interaktivní výklad
Modelové situace
Filmové ukázky
Manažerské příběhy
Práce ve skupinách

Program začínající manažer

Manažerská role	Řešení problému. Důvody a zdroje osobního rozvoje.
Asertivita a schopnost prosadit se	Zvládání konfliktu a náročných situací
Vztahy, spolupráce, komunikace a efektivní komunikace	Styly vedení lidí, individuální přístup

...být lepší

Vztahy, spolupráce a efektivní komunikace napříč organizací

Anotace

Základní jednotkou řízení práce se stává a bude stávat týmová práce. Proto potřebujeme přijmout koncept flexibilních týmových rolí oproti tradovaným statickým pojetím (Belbin apod.). Flexibilita týmových rolí je dána rozmanitostí práce a uplatněním silných stránek. Zároveň je potřebné budovat soudržnost týmu. V programu kloubíme systémové a situační pojetí. Vycházíme ze současných trendů v motivaci, které zdůrazňují roli jedince v týmu.

Cíle a přínosy

- Porozumět týmovým rolím
- Rozvíjet flexibilitu rolí podle situace a týmu
- Osvojit si metody a postupy motivace
- Zvládat různé názory v týmu a změnit jeho nastavení
- Rozšířit si povědomí o významu efektivní komunikace v univerzitním prostředí

“ Funkční vztahy mezi pracovníky jsou klíčové, přesto se snadno zanedbávají pod vahou urgentních problémů.

”

Samostatná příprava: Bariéry týmové práce, které mohou ovlivnit

V rámci této samostatné přípravy budou mít účastníci za úkol zamyslet se nad překážkami, které snižují efektivitu týmové práce. Zaměřovat se přitom budou na překážky, se kterými se setkávají v každodenním životě a také na bariéry, které je v jejich moci ovlivnit. Tento domácí úkol bude reflektován v prvním bloku prezenční výuky, avšak odkazovat k němu budeme v průběhu celého prezenčního školení.

Vztahy, spolupráce a efektivní komunikace napříč organizací

Harmonogram

Čas	Obsah	Metody a techniky
09:00 - 09:15	Zahájení, představení lektora, programu a preworků	
09:15 - 09:30	Uvedení tématu a reflexe samostatné přípravy	Diskuze, skupinová reflexe
09:30 - 10:00	Principy efektivního vztahu	Výkladové schéma, zájem - respekt - řešení, diskuze
10:00 - 10:30	Reorganizace	Modelová situace a reflexe jejího průběhu. Aha efekt závěru
10:30 - 10:45	Coffee break	
10:45 - 11:15	Jak vypadá efektivní vztah	Jak využít systém motivace v denní praxi, otevírat vnitřní zdroje. Skloubení systému a situace.
11:15 - 12:30	Každý na něco slyší, každý si o něco říká	Cvičení ve dvojicích/trojicích, základní principy spolupráce
12:30 - 13:00	Oběd	
13:00 - 13:45	Sopka	Modelová situace
13:45 - 14:00	Koncept 3eSa	Rámující výklad k modelové situaci
14:00 - 14:30	Naučte své lidi pochybovat	Práce s lidmi, kteří nezapadají a předcházení nedorozumění. Skupinová práce po krátkém úvodu
14:30 - 14:45	Coffee break	
14:45 - 15:00	Efektivní komunikace v univerzitním prostředí	Význam efektivní komunikace na univerzitě, diskuse
15:00 - 15:30	Rabínův dar	Manažerský příběh ilustrující zásady efektivní komunikace
15:30 - 16:00	Zakončení	Zadání domácí přípravy (VK Vedení a motivace) a rekapitulace klíčových bodů programu účastníky

2. den

Program: Styly vedení, individuální přístup

Anotace

Za poslední roky se proměňuje management vlivem změn ve vnějším prostředí, ale i generacemi nastupujícími. Budeme si rozlišovat, co zůstává, co se mění, na co kdo slyší (preferance). Proto si budeme vnášet strukturu individuálního přístupu. Jednak to bude typologie, která ale není cílem, jen náповědou, jednak to bude využití osobních preferencí (obavy a přání), které jsou klíčem k individuální motivaci.

Cíle a přínosy

- Osvojit si principy vedení lidí
- Používat styly vedení podle situace (situační vedení)
- Skloubit uplatnění principů vedení a individuální přístup
- Uplatnit individuální přístup
- Využívat generační rozdíly pro hlubokou práci

“ Individuální přístup není pouze nástrojem efektivního vedení, nýbrž slouží také k objevení plného potenciálu zaměstnanců. ”

Samostatná příprava - virtuální kurz: Vedení a motivace

V kurzu uvedeme stěžejní poznatkovou základnu k tématu vedení. Zaměříme se přitom také na to, jak při vedení adekvátně používat principy motivace a téma motivace zde rozvedeme hlouběji, než jak tomu je v 2. bloku tohoto programu. Věnovat se budeme také rozdílu mezi manažerem a leaderem. Teorii si následně přiblížíme názornými příklady a ukázkami. Budeme se zabývat motivací, která je průnikem osobních preferencí, vlivu druhých osob a prostředí či situací. Zaměříme se na nehmotnou motivaci a situace náročné na motivaci. Ukážeme si, na co se soustředit a čemu se při vedení vyhnout.

Cíle virtuálního kurzu:

- Uvést základní teoretickou základnu pro prezenční školení
- Jak zvládat vedení lidí
- Jaké jsou styly vedení
- Rozdíly mezi manažerem a leaderem
- Obstát ve všech rolích náležících leaderovi
- Jak při vedení adekvátně užívat principů motivace

2. den

Program: Styly vedení, individuální přístup

Harmonogram

Čas	Obsah	Metody a techniky
09:00 - 09:15	Zahájení, představení lektora, programu a preworků	
09:15 - 09:30	Navázání na virtuální kurz, uvedení tématu a reflexe samostatné přípravy	Diskuze, skupinová reflexe
09:30 - 10:00	3 principy pro vedení lidí (definice situace, zatížení odpovědností, partnerský přístup)	Výklad s filmovou ukázkou a převedení do manažerské praxe
10:00 - 10:30	3 principy v praxi	Cvičení ve dvojicích/trojicích
10:30 - 10:45	Coffee break	
10:45 - 11:15	Tvrdý na problém, měkký na lidi, tlak a tah	Jak využít systém motivace v denní praxi, otevírat vnitřní zdroje. Skloubení systému a situace
11:15 - 11:45	Styly vedení v praxi	Reflexe, jak to mám já a procvičování na podkladě modelových příkladů nebo konkrétních situacích
11:45 - 12:30	Typologie dle T.Leary	Výklad s ukázkami
12:30 - 13:00	Oběd	
13:00 - 13:45	Sociabilní, analytický, dobytelský a výkonný typ, na co kdo slyší. Práce s kombinacemi.	Cvičení s jednotlivými typy před velkou skupinou. Rozpracování ve dvojicích/trojicích
14:00 - 14:30	Principy individuálního přístupu (obavy a přání)	Krátký výklad s ukázkami a navázání na typologii T. Learyho
14:30 - 14:45	Coffee break	
14:45 - 15:00	Práce s různými generacemi a preferencemi	Diskuse, vzorové příklady a cvičení
15:30 - 16:00	Zakončení	Zadání domácí přípravy (VK Nezdolnost) a rekapitulace klíčových bodů programu účastníky

3. blok

Ve třetím bloku se prvně zaměřujeme na řešení problémů. K tomu můžeme využít různé metody a techniky, a to ve spojení s prací s cíli. Nejen během celého tohoto procesu je důležité poskytovat zpětnou a dopřednou vazbu, což pomáhá udržet orientaci správným směrem a zlepšovat svůj výkon. Rovněž se budeme věnovat roli rozvojového plánu a možnostem jeho užití u vedoucích zaměstnanců.

Ústřední témata tohoto bloku:

**Zvládání konfliktu
a náročných situací**

**Řešení problému,
důvody a zdroje
osobního rozvoje**

Programy 3. bloku:

		Domácí příprava	Virtuální kurz	Pre- work
1. den	Zvládání konfliktu a náročných situací	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. den	Řešení problému, osobního rozvoj	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Naše metody

Prezentace a interaktivní výklad
Modelové situace
Filmové ukázky
Manažerské příběhy
Práce ve skupinách

Program začínající manažer

Manažerská role	Řešení problému. Důvody a zdroje osobního rozvoje.
Asertivita a schopnost prosadit se	Zvládání konfliktu a náročných situací
Vztahy, spolupráce, komunikace a efektivní komunikace	Styly vedení lidí, individuální přístup

...být lepší

Program: Zvládání konfliktu a náročných situací

Anotace

V době, kdy již několikátý rok žijeme v prostředí, kde vše nefunguje jako dříve a které akcelerovalo změny, mnoho lidí reaguje popudlivě a jiní se stahují. Převažuje vyjadřování proti. Proto se v programu soustředujeme na přerámování situace, její definici a jak být v náročných situacích tím, kdo situaci vytváří. Předpokladem je rozlišení situací a lidí. Taktéž si potřebujeme udělat si typologii konfliktních situací a zaměřit se na to, jak je zvládat. Přitom se budeme soustředit na rozlišování zájmového a kognitivního konfliktu. Do situací nám vstupují též manipulace. Konkrétně se zaměříme, jak tyto manipulace zvládat s elegantní stručností.

Cíle a přínosy

- Rozlišovat obtížné situace a náročné lidi
- Identifikovat hry (nulové a nenulové)
- Rozšířit si repertoár zvládání konfliktních situací
- Používat otevírání a napřimování komunikace
- Úspěšné zvládání manipulativních technik

“Důležité je v náročných situacích vnést strukturu a rozpoznat, o co se můžeme opřít”

Samostatná příprava - virtuální kurz: Nezdolnost

V tomto kurzu se budeme zabývat rozvíjením schopnosti překonávat výzvy a zvládat náročné situace. Ze začátku se budeme zabývat základními psychologickými pojetími nezdolnosti (pojetí Antonovského a Kobasové). Nezdolnost souvisí s osobní kontrolou nad vnějšími událostmi. Proto se budeme zabývat tím, jak nebyť obětí okolností, ale spíše aktivní účastník, jež ovlivňuje dění. Stejně tak tím, jak nebojovat s věcmi, jež jsou nad naše síly a jež už nepatří do našeho života. Výrazným prvkem nezdolnosti je umět přiřadit smysl a věřit, že události mají určitý význam. Proto se budeme věnovat také tomu, jak brát události jako příležitosti a výzvy a nikoliv jako nepřekonatelné překážky.

Cíle virtuálního kurzu:

- Připravit účastníky na obsah prezenčního kurzu
- Naučit se, jak nebyť obětí náročných situací, ale spíše aktivním účastníkem, jež ovlivňuje dění
- Uvést základní psychologické přístupy k nezdolnosti
- Převést teoretické principy nezdolnosti do náročných a konfliktních situací

Program: Zvládání konfliktu a náročných situací

Harmonogram

Čas	Obsah	Metody a techniky
09:00 - 09:15	Zahájení, představení lektora, programu a preworků	
09:15 - 09:30	Uvedení tématu a reflexe samostatné přípravy	Diskuze, skupinová reflexe
09:30 - 10:00	Nároční lidé a obtížné situace	Brainstorming situací a lidí. Soupis a hledání vzorových odpovědí. Postupné objevování principů
10:00 - 10:30	Náročné situace	Na základě brainstormingu, kde jsme si kategorizovali náročné situace uplatňujeme formulované principy ve cvičení
10:30 - 10:45	Coffee break	
10:45 - 11:45	Nároční lidé	Cvičení, ve kterém si přehráváme základní situace vzešlé z brainstormingu (odpor, pasivita)
11:45 - 12:30	Konflikt zájmový a kognitivní	Rámování dopoledního dne
12:30 - 13:00	Oběd	
13:00 - 13:30	Řady	Prostorové cvičení, reflexe situace a vyvození závěrů
13:30 - 14:00	Trusty company/Království ohně a vody	Modelová situace na hledání shody při respektu k rozdílnosti. Reflexe průběhu
14:00 - 14:30	Budování shody	Interaktivní výklad metod budování shody. Rozpoznávání situací s nulovým a nenulovým součtem
14:30 - 14:45	Coffee break	
14:45 - 15:00	Manipulace a obrana proti nim – napřimování komunikace	Představení typů manipulací, jejich identifikace a strategie jejich zvládání. Cvičení ve dvojicích/trojicích
15:30 - 16:00	Zakončení	Rekapitulace klíčových bodů programu účastníky. Zadání pro práci na osobním plánu rozvoje během posledního dne

Program: Řešení problému, důvody a zdroje osobního rozvoje

Anotace

V tomto výcviku se zaměříme na osvojení si základních technik pro rozhodování a řešení problému. Přitom se budeme věnovat i významu a možnostem osobního rozvoje. Nabyté kreativní metody a techniky z kurzu účastníci uplatní v praxi při rozhodování a řešení nejčastějších problémů. Dozvědí se o důležitosti rozhodování, jednotlivých fázích a metodách. Na vlastních případech z praxe si vyzkouší, jak konkrétní situace řešit a co použít k jejich efektivnímu a rychlému vyřešení. Prozradíme si i desatero řešení problémů, kde si prozradíme jak problém formulovat a analyzovat. Dotkneme se i témat jako je analytické a kreativní myšlení, prioritizace a komunikace, která jsou k úspěšnému zvládnutí problému velice potřebné.

Cíle a přínosy

- Rozlišovat zpětnou a dopřednou vazbu
- Osvojit si podání kritické zpětné vazby a zabezpečení jejího přijetí
- Rozlišovat ocenění vlastností a chování (C.Dweck)
- Osvojit si práci s cíli podle situace
- Získat rámec pro řešení problému
- Porozumět zdrojům osobního rozvoje

“
Rozhodujeme se intuitivně nebo analyticky?
”

Samostatná příprava: Vytvoření plánu seberozvoje dle struktury

Cílem této samostatné přípravy (jež bude zadaná na předcházejícím školení) je vést účastníky k zamyšlení nad jejich vlastním strategickým rámcem pro seberozvoj. Za tímto účelem obdrží každý účastník metodiku, která je povede k zamyšlení nad cíli a jejich kontextem (proč), nástroji, měření (podle čeho poznají, že dosáhli cílů a možné komplikace). Přípravě se budeme věnovat v prvním bloku prezenční výuky prvního dne, ale zarámujeme ji rovněž při posledním bloku.

Program: Řešení problému, důvody a zdroje osobního rozvoje

Harmonogram

Čas	Obsah	Metody a techniky
09:00 - 09:15	Zahájení, představení lektora, programu a preworků	
09:15 - 09:30	Uvedení tématu a reflexe samostatné přípravy	Diskuze, skupinová reflexe
09:30 - 09:45	Gramatika zpětné vazby	Výklad s ukázkami
09:45 - 10:15	Zpětná vazba v různých situacích (například kombinace výtky a ocenění, aniž používáme „sendvič“)	Cvičení
10:15 - 10:30	Co se nám dařilo, co potřebujeme	Reflexe. Vnesení konceptu Carol Dweck
10:30 - 10:45	Coffee break	
10:45 - 11:30	Práce s nepřijímáním zpětné vazby	Cvičení
11:30 - 12:30	Strukturované řešení problému	Diskuse, sdílení vlastních zkušeností a jejich zarámování „desaterem řešení problému“
12:30 - 13:00	Oběd	
13:00 - 13:30	Co dělat s Honzou	Modelová situace
13:30 - 14:00	Nástin seberozvoje	Prezentace možností uchopení seberozvoje
14:00 - 14:30	Principy seberozvoje	Skupinová diskuze, transfer do univerzitního prostředí
14:30 - 14:45	Coffee break	
14:45 - 15:00	Práce s osobním strategickým rámcem	Reflexe vlastního rozvoje během programu, jak se změnil cíle a způsoby jejich dosažení
15:30 - 16:00	Zakončení	Rekapitulace celého programu
16:00 - 17:00	Společné posezení a reflexe přínosu celého programu do praxe účastníků (bonus navíc)	

Ukázka studijního materiálu

MotivP[®]

Příloha č. 1

- Jak již bylo zmíněno, účastníci našich školení obdrží příručku, jež hlouběji rozvádí slidy, které má lektor na plátně. Horní obrázek této přílohy pochází ze slidy, který má lektor na plátně, zatímco spodní obrázek pochází z příručky, vede účastníky k hlubšímu zamyšlení. Příručka pochopitelně účastníkům zůstává. Ukázka se váže k programu asertivita.

Pravidla zdravých hranic

Jsem autorem, který není jen v reakci
Umím rozlišovat dobro a zlo
Bráním důstojnost svou i druhých (říkám zřetelné „ano“ dobru, zřetelné „ne“ zlu)
Sklízím to, co jsem zasel (přijetí a úsilí)
Odlišuji problém a člověka
Jsem zodpovědný za to, co jsem k sobě připoutal
Chráním se před narušením zvenčí, mám pravidla vstupu
Vyjadřuji své hranice, aniž se vymezuji proti někomu

Pravidla zdravých hranic

1. Ve kterém (kterých) z uvedených pravidel zdravých hranic bych se mohl zlepšit?
2. V jakých konkrétních situacích se mi nedaří u toho pravidla nedaří nastavit zdravé hranice?
3. Jak se zachovám, aby se mi v budoucích situacích v těchto situacích podařilo si adekvátní hranice nastavit?

Příloha č. 2

- Příručka, jež obdrží každý účastník, obsahuje také cvičení, která napomáhají účastníkům našich školení rozvíjet probíranou látku v každodenním životě. Níže uvedené cvičení pochází z příručky k tématu vedení lidí.



Cvičení 3

Na předchozích stranách těchto skript jsme si přiblížili, jak se správní leadeři projevují. V tomto cvičení budete mít možnost si tyto informace procvičit a zároveň se zamyslet nad tím, jak jste na tom v jednotlivých kompetencích leadera sami. Pokud si s nějakou otázkou nebudete vědět rady, můžete ji dohledat v příslušné části skript.

Pro účely tohoto cvičení si zkuste představit "ideálního leadera", který je schopen vést tým nejen slovy, ale i svým příkladem a empatií, a podporuje rozvoj a sebevědomí svých spolupracovníků. Své zaměstnance motivuje k dosahování vynikajících výsledků a vytváří prostředí, kde se každý cítí ceněn a podporován.

Jakými způsoby "ideální leader" projevuje své charisma?

Jakým způsobem se projevuje vaše charisma?

Jakými způsoby se projevuje morální integrita "ideálního leadera"?

Příloha č. 3

- Doplňující článek pochází z příručky k tématu asertivita, rozšiřuje témata prezenčního školení a navazuje na ně.



Asertivita

Jak často se vám stává, že nejste schopni říci „ne“? Tápete nad tím, jestli svému partnerovi prozradit své myšlenky? Jak často děláte práci či jinou aktivitu, která je proti vašemu přesvědčení, zájmům nebo hodnotám?

Asertivita je způsob verbální i neverbální komunikace či jednání, který umožňuje přiměřeně a vyrovnaně vyjadřovat svoje pocity, myšlenky, přesvědčení, názory, reagovat spontánně, dokázat vyjádřit svá přání, ale bez potlačování práv ostatních a s ohledem na ně. Jedná se jak o souhrn zásad komunikace, tak o pohled na život a na svět.

Cílem není dosáhnout svého za každou cenu, ale spíše jednat otevřeně a spolupracovat s ostatními. Asertivita je hledání a nalezení kompromisu, avšak i trvání na svém stanovisku, pokud je to nezbytné.

Je také nutné si uvědomit, že hranicí asertivity je i morálka, co není morální, není asertivní.

Slovo asertivita pochází z latinského asserere = tvrdit něco s jistotou, důrazně, nárokovat si něco, zdůrazňovat to.

Asertivní jedinci jsou schopni prosadit svůj názor, aniž by naštváli ostatní nebo se sami rozčílili. Být asertivní znamená umět se klidně a pozitivně zastávat svých práv nebo práv druhých, aniž byste byli agresivní nebo pasivně přijímali negace.

Asertivita vs. agrese

Přestože je důležité dokázat prosadit své potřeby, nesmíme také zapomínat na lidi okolo nás. Buďme upřímní a projevujeme své názory tak, aby se nedotkly někoho jiného.

Příloha č. 4

- Ukázka hodnotícího dotazníku, jež používáme k monitoringu výuky a přizpůsobení podoby výuky jednotlivým skupinám.
- Kromě výběru otázek, jež jsou uvedeny níže bude dotazník obsahovat také následující otevřené otázky:

1. Co se vám na workshopu líbilo?

2. Jaké máte návrhy na zlepšení?

3. Je zde ještě cokoliv dalšího, co byste nám chtěl/a sdělit?

Lektor byl tím, kdo rozumí problematice do hloubky a poukazuje na souvislosti.				
5	4	3	2	1
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lektor dokázal vytvořit atmosféru, která podporovala naše zapojení.				
5	4	3	2	1
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám jasný plán, jak použiji podnět(y) zworkshopu ve své praxi.				
5	4	3	2	1
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Místo konání hodnotím na:				
5	4	3	2	1
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizaci workshopu hodnotím na:				
5	4	3	2	1
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MotivP[®]

**ZKUŠENÝ
MANAŽER**

**Návrh vzdělávacího
programu (VP)**

M U N I

Obsah návrhu vzdělávacího programu

Dobrý den,

v této příloze můžete nalézt návrh vzdělávacího programu pro cílovou skupinu **“Zkušený manažer”**, kterou jsme pro Vás připravili dle Vašich požadavků. V tomto dokumentu se dozvíte nejen o samotném návrhu vzdělávacího programu, ale také o našich hodnotách, metodách a principech, na základě kterých bychom tento program vedli. Závěrem dokumentu pak přikládáme také ukázky studijního materiálu. Těšíme se na případnou spolupráci.

XXXXXXXXXX

XXXXXXXXXX

3	O MotivuP
6	Výukové metody a postupy
7	Didaktické schéma tréninku
8	Naše virtuální kurzy
9	Prework
10	Studijní materiály
12	Co se děje v mezidobí?
13	Specifika vzdělávacího programu “Zkušený manažer”
31	Ukázka studijního materiálu

Představení společnosti

Kdo za tím stojí?

XXXXXXXXXX

#pocitivost #prospěšnost #profesionalita

XXXXXXXXXX

XXXXXXXXXX

#funkčnost #proces #vztahy

XXXXXXXXXX

Co nabízíme?

Školení

Rozvojové programy pro manažery, obchodníky i talenty. Hlavními tématy jsou soft skills a zdravá firma.

AC/DC

Assessment a development centra pro nábor a mapování potenciálu zaměstnanců.

Koučink

Náš kurz Cílevědomého koučinku vychovává i nové kouče.

Záchraná sieť

Linka pomoci, na kterou se můžete obrátit se svými problémy.

Business Brunch

Přednášky XXXXXXXX a dalších hostů, 6x ročně na zajímavá a aktuální témata.

Zpětná vazba

Pomáháme mapovat silné a slabé stránky zaměstnanců ve Vaší firmě.

Média

Disponujeme vlastním nahrávacím studiem. Natáčíme a vysíláme videa a rozhovory.

MotivP Press

K dispozici máme i produkční tiskárnu, díky které tvoříme skripta, časopisy a další materiály.

Naše kultura

Máme radost, když odvádíme svou práci dobře. Svou práci odvádíme dobře, když vidíme výsledky svého snažení. Výsledky vidíme u svých klientů: zvýšení produktivity, zlepšení komunikace, udržitelný rozvoj.

PEVNĚ DEFINOVANÉ HODNOTY

různí lidé
v různých situacích

Osobnost není stálá napříč situacemi. Umíme situační změnu použít jako výhodu a efektivně s ní zacházet při výběru zaměstnanců i v rámci kurzů.

já povstává
skrze ty

Žijeme v navzájem propojené síti vztahů. Každý ze svých talentů můžeme realizovat díky lidem okolo sebe.

být
lepší

Kontinuální zlepšování našich služeb i rozvoj klientů je základ. Zároveň vše posuzujeme individuálně. Důležité je srovnání sama se sebou.

důkazy
a věda

Všechno, co děláme, stojí na odborných základech. Největší referenci tvoří kognitivně-behaviorální přístup, který dominuje v současném odborném světě.

Vaše vítězství je naše vítězství.

1

Převedení do praxe

Umíme propojit odbornou kvalitu s praktickým využitím tak, aby firmy ihned pocítily změnu ve svém fungování. Praktické použití v daném prostředí tvoří rámec školení. Spojujeme teorii s praxí.

2

Zkušenost

Jsme etablovaná firma se silnou přítomností na domácím trhu s pestrým portfoliem spokojených klientů ze soukromého i státního sektoru.

3

Důvěra a jistota

Ochrana dat našich klientů je pro nás důležitá. V rámci některých programů se dostáváme k citlivějším informacím, které u nás zůstávají v naprostém bezpečí.

Podívejte se, jak a s čím pracujeme

Jsme transparentní, a proto Vás necháme nahlédnout i pod pokličku, jak takové školení u nás vypadá. Manažerské příběhy jsou videa, která jsou vytvořena dle knihy Františka Hroníka. Zhlédnout můžete i ukázkou manažerských příběhů, které slouží jako výukový materiál pro školení či konference. Vybrané ukázky namluvil Zdeněk Junák.

<https://youtu.be/aWtVCW98tBY>

Zde si můžete pustit ukázkou z našeho školení (cca 75 min) s garantem programu XXXXXXXXXX.

Čím se řídit

<https://1url.cz/Rrkh7>

Kladivo

**Ukázka manažerských
příběhů s
komentářem**

<https://1url.cz/DrkCH>

Výukové metody a postupy při školení

Při školeních témat **manažerského rozvoje i rozvoje osobnosti** používáme širokou paletu interaktivních metod, díky kterým si účastníci odnášejí co nejvíce znalostí a zážitků.

Prezentace a interaktivní výklad

Víme, jaké jsou trendy v oblasti prezentování, a proto se u nás nesetkáte s nekonečnými prezentacemi naplněnými podobně dlouhým textem. Podoba prezentací je moderní, plná obrázků a konkrétních příkladů. Je podporována interakce mezi účastníky a lektorem.

Filmové ukázky

Za mnoho let fungování agentury MotivP jsme nahromadili stovky filmových ukázek, které lze použít při kurzech na široké spektrum témat. Samotné filmové ukázky trvají v řádu minut a jsou užitečným nástrojem rozprůdění debaty mezi účastníky a lektorem.

Práce ve skupinách

Pokud to jde, využíváme také při vhodných příležitostech možnost práce v menších skupinkách. Je to vhodné zpestření výuky proto, že se účastníci lépe soustředí a mohou efektivněji mezi sebou sdílet zkušenosti a znalosti.

Modelové situace

Disponujeme širokou škálou modelových situací, které máme k dispozici k nejrůznějším tématům našich školení. Každá modelová situace má připravenou metodickou příručku, díky které máme jistotu, že jejím absolvováním získají účastníci kurzu přesně to, co je účelem. Modelové situace jsou významným, i když nikoliv samozřejmě jediným, způsobem propojení teorie a praxe. V posledních letech jsme naše modelové situace úspěšně použili v řadě vzdělávacích programů zaměřených na rozvoj osobnostně manažerských kompetencí i rozvoj osobnosti.

Manažerské příběhy

Manažerské příběhy jsou naše vlastní animovaná videa, která ilustrují různé situace, do kterých se lze dostat. Jsou zpravidla velmi přesně zacílené na téma, které je probíráno.

Hraní rolí

Při školeních klademe velký důraz na to, aby si účastníci co nejvíce praktických tipů co nejdříve vyzkoušeli. Pomáhá to při zapamatování si probírané látky i oživuje školení, takže se účastníci více soustředí. Především dochází k propojení teorie a praxe tím, že při interakci dochází k emočním situacím, které účastníci zažijí ve své manažerské roli nejen při školení.

Didaktické schéma tréninku

Předrámování

- filmová ukázka
- příklad
- experiment či hra
- krátká diskuze

Modelová situace či případová studie

- zážitek
- aha efekt

Rámování

- porozumění
- přenášení zkušenosti z modelové situace nebo případové studie do praxe

Hraní rolí

- vyzkoušet si a procvičit
- od porozumění ke zmocnění

Zakotvení

- reflexe a diskuze
- poměření praxí a pojmenování situací, kde lze uplatnit
- filmová ukázka

Naše virtuální kurzy

V rámci samostatné přípravy účastníci programu “Zkušený manažer” obdrží následujících 5 virtuálních kurzů:

- modul 1: VK Sebereflexe, VK Rozhodování za nejistoty
- modul 2: VK Work-life balance, VK Situační vedení
- modul 3: VK Change management

Tyto virtuální kurzy slouží jako komplexní příprava a úvod k nadcházejícímu prezenčnímu školení. Obsahují rovněž části zaměřené na transfer i části propojující virtuální kurz s prezenčním školením. Virtuální kurzy budou mít účastníci k dispozici po celou dobu programu.

Virtuální kurz slouží jako užitečný nástroj pro zlepšení požadovaných výsledků školení.

„Virtuální kurzy nevnímáme jako benefit pro zaměstnance. Vnímáme je jako způsob řízeného vzdělávání, u kterého je důležitý jasný záměr a cíl. Proto nenabízíme neomezený vstup do knihovny virtuálních kurzů, ale konzultujeme výběr daných témat, která si účastníci po přidělení projdou a osvojí. V případě vzdělávání je totiž mnohdy efektivnější mít jasně daný rámeček, než sám pátrat v knihovně.“

XXXXXXXXXX

Jaké jsou výhody našich kurzů?

- Můžete se školit **v pohodlí své kanceláře či domova**. Každým kurzem je prostřednictvím videa a s ním spojené prezentace provede jeden z našich **profesionálních lektorů**.
- Virtuální kurzy jsou obvykle v rozsahu **30 až 60** minut a koncentrují v sobě nezbytné znalosti k danému tématu. Vzhledem k množství znalostí je vhodné se ke kurzu vracet i v budoucnu.

Naše virtuální kurzy nabízí efektivní způsob, jak se rozvíjet i v náročné a nejisté době.

Prework - zjišťování potřeb

Abychom přesně věděli, co se chtějí účastníci naučit, používáme pre-work. Díky němu jsme schopni se v několika krocích dobře připravit.

Dotazník	Účastníci obdrží několik dní před samotným kurzem dotazník, který vznikne na základě předchozí komunikace s vedením.
Zpětná vazba	Protože byl dotazník detailně konzultován s managementem, mohou se účastníci podrobně vyjádřit ke konkrétním návrhům školení.
Preferovaná témata	Z diskuze mezi našimi metodiky, vedením i účastníky vyplynou nejvíce žádaná témata, kterým se můžeme společně věnovat na kurzu.
Konkrétní zátěžové situace	Kromě preferovaných témat nám mohou účastníci sdělit, jaké jsou konkrétní zátěžové situace, které jim např. dělají problém.
Zacílení	Díky tomu jsme schopni se velmi dobře připravit a poradit jim.
Dotazník je krátký	Naše dotazníky nejsou dlouhé a úmorné, ale obsahují jen zpravidla tři nebo čtyři dobře mířené otázky.
Online systém	Celý tento proces jsme schopni zařídit pohodlně online díky našemu vlastnímu systému Filip, který je pro tyto účely vytvořený.

Studijní materiály - příručka

Účastníci našich školení mají k dispozici celou řadu materiálů, které je doprovází při školeních. Jedním z nich je příručka.

U většiny školení obdrží každý účastník vlastní příručku ve formátu A4 – v rozsahu několika desítek stran (dle délky školení a šíře školených témat), jež se bude vztahovat ke konkrétnímu školícímu dni či bloku. Jak v bodech rozvíjíme níže, tato příručka bude obsahovat modifikovanou prezentaci, učební materiály, doporučenou literaturu, praktická cvičení a v některých případech také hlavní myšlenky z vybrané knihy.

- Naše příručky navazují na prezenční školení. Obsahují dodatečné otázky vedoucí k zamyšlení, informace nad rámec výkladu lektora či třeba také krátká cvičení, která účastníkům umožňují si daný výklad procvičit. Tímto způsobem tak jsou účastníci školení podpořeni v aktivním získávání znalostí a prohlubování porozumění školeného tématu.
- Dále příručky obsahují dodatečný učební materiál od předních odborníků na dané téma (českých či zahraničních) a poskytují tak účastníkům možnost hlouběji se v probírané látce rozvíjet a udělat si jasnější a komplexnější představu o školeném tématu. Jejich součástí také jsou doporučení na adekvátní literaturu a příběhy, komentáře či články PhDr. Františka Hroníka, které napomáhají porozumění.
- Příručky rovněž obsahují praktická cvičení, která napomáhají v seberozvoji a přenosu nabytých informací a zkušeností do každodenního života.
- Ukázkou studijních materiálů z příručky můžete nalézt v příloze tohoto dokumentu.

SMS, nanolearning

Stále modernějším stylem předávání informací se hned po microlearningu ukazuje také takzvaný nanolearning.

Ten spočívá v předávání velmi krátkých informacích, zpravidla takových, které vyžadují méně než dvě minuty.

K tomuto účelu posíláme účastníkům po skončení školení SMS s různými tipy, citáty a dalšími zhuštěnými informacemi.

Sebereflektující deník

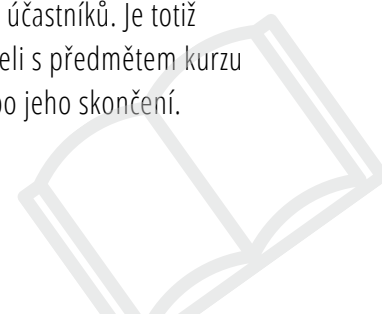
Účastníci v rámci doplňkových materiálů dostávají k dispozici také takzvaný sebereflektující deník. Ten slouží k tomu, aby si do něj zapisovali pokrok svého rozvoje a sledovali svůj vývoj.

Microlearningová videa

Několik dní po skončení školení obdrží účastníci krátké video o délce zhruba pěti až deseti minut, které jim živou a stravitelnou formou připomene všechny podstatné informace, které by si měli odnést z absolvovaného školení.

Manažerské příběhy e-mailem

Podobně jako microlearningová videa posíláme i manažerské příběhy, které jsou delší a prohlubují podobným způsobem znalosti účastníků. Je totiž důležité, aby účastníci přicházeli s předmětem kurzu do styku ještě nějakou dobu po jeho skončení.



Školící pomůcky a studijní materiály

Účastníci školení mají k dispozici celou řadu školících pomůcek a studijních materiálů, které je doprovází při školeních.

Upravená prezentace

Příručky obsahují upravenou prezentaci, která obsahuje informace nad rámec výkladu a vede k procvičení a lepšímu pochopení dané látky.

Hlavní myšlenky

Některé naše příručky obsahují rovněž shrnutí nejvýznamnějších částí vybraných knih, jež pochází z projektu hlavní myšlenky.

Literatura a filmy

Díky přístupu do našeho online systému mají účastníci možnost vzdělávat se dále díky dalším textovým či video materiálům.

Plán rozvoje

Sebereflekující deník je užitečným pomocníkem při stanovování dílčích i strategických cílů při jejich rozvoji.

Kartička

Oboustraná kartička s trefným citátem pro připomenutí toho nejpodstatnějšího

Infografika

Výběr hlavních myšlenek a bodů, na které by se nemělo zapomínat. Infografika je vytištěná, takže ji lze například vylepit na viditelné místo.

Další...

Samozřejmostí jsou materiály pro modelové situace a pomůcky jako jsou podložky, psací potřeby a podobně.

Co se děje v mezidobí?

Školení pro nás nezačíná příchodem lektora do učebny a nekončí jeho odchodem. K tomu využíváme několik následujících nástrojů.

Online hodnocení školení

Hodnocení vyplňují sami účastníci online den po skončení prezenčního školení. Hodnotí přínos kurzu, lektora a též formulují možnosti zlepšení. **Díky vyplněnému online hodnocení vám po skončení školení můžeme zaslat komplexní vyhodnocení školení i s reflexí skupiny lektorem.** Ukázkový hodnotící dotazník přikládáme v příloze č. 4. Za měsíc po absolvování školení se ptáme na zpětnou vazbu, ve které zjišťujeme, jak se daří účastníkům využívat předané poznatky v každodenním životě. Tím tak můžeme zhodnotit i praktické dopady kurzu. To vše pohodlně v našem systému Filip.

Práce v meziobdobí

Účastníci po skončení školení získají přístup do našeho online vzdělávacího prostředí, kde jsou pro jejich potřeby připraveny různé studijní materiály: zajímavá videa, komentované videoukázky, záznamy z Business Brunchů, inspirativní články, testy, případové studie, rozvojové plány, doporučená literatura a filmy. **Obsah je vytvářen dané skupině na míru a nabízí tak možnosti dalšího rozvoje.**

Průběžné hodnocení, virtuální interview a závěrečný test

Naši lektori budou při každém školení sledovat potenciál rozvoje každého účastníka a reflektovat jejich posun, což našemu profesionálnímu týmu umožní přizpůsobovat jednotlivá školení aktuálním potřebám a požadavkům účastníků. Po ukončení 1. modulu absolvují všichni účastníci virtuální interview, na základě kterého bude každému z nich vytvořen individuální vzdělávací plán. Po skončení posledního modulu pak všichni účastníci vyplní online závěrečný test, který bude ověřovat jejich znalosti. Úspěšné splnění testu bude předpokladem pro obdržení certifikátu ze školení (v případě nesplnění budou mít možnost absolvovat test opětovně).

Hodnocení probíhá na více úrovních:

- Na závěr školícího dne probíhá face to face zpětná vazba od lektora k účastníkům a od účastníků lektorovi
- Vyplnění on-line strukturovaného dotazníku spokojenosti s pětibodovou hodnotící škálou od účastníků školení
- Strukturovaná zpětná vazba po každém školení od lektora na účastníky, pracovní atmosféru, motivovanost s doporučeními k další práci účastníků na sobě
- Komplexní zpětná vazba za každý školící celek, přehledně zpracovaná po jednotlivých skupinách a tématech zahrnujících podstatné body pro další práci
- Komplexní zpětná vazba za celé projektové období, výborné jsou anonymizované postřehy z preworků, které ukazují na atmosféru v pracovním prostředí a klíčové problémy k řešení

Veškeré druhy hodnocení se doplňují. Výhodou je snadná dosažitelnost díky automatickému nástroji Filip a nezatěžování HR administrativou.

Specifika navrhovaného programu

“Zkušený manažer”

Návrh struktury programu:

Na základě soudobých vzdělávacích trendů a našich dlouholetých zkušeností s přípravou vzdělávacích programů zaměřených na rozvoj osobnostně manažerských kompetencí a rozvoj osobnosti program "Zkušený manažer" strukturujeme do níže uvedených modulů. Jednotlivé moduly jsou propojeny takovým způsobem, aby vytvářely **manažerský příběh**, jež účastníkům napomůže v rozvoji manažerských kompetencí. Vzniklá struktura programu rovněž pokrývá všechna požadovaná témata pro tento program.

Struktura programu "Zkušený manažer":

**Manažerská dilemata
(osobnost a role)**

**Práce s talenty a
rozvoj podřízených.
Koučink a mentoring.**

**Rozhodování pod
tlakem. Uskutečňování
vlastních možností.**

**Řízení a vedení procesu
změny**

**Work-lifebalance.
Prevence syndromu
vyhoření.**

Styly vedení

Vzniklý manažerský příběh je logicky konzistentní a vychází z novodobých trendů a výzkumných poznatků. Nejdříve si potřebuji umět poradit sám se sebou a rozlišit si osobní preference a roli, které někdy vstupují do dilematu. Jakmile mám jasno v dilematech a sebereflexi, mohu obstát v zátěžových situacích, kdy se musím rozhodnout za nejistoty. V této chvíli si potřebuji uvědomit vlastní možnosti a také to, o co se mohu opřít. Potřebuji si posilovat vlastní nezdolnost (resilienci), aniž ztrácím na křehkosti. Taktéž se chci vyhnout přetížení a vyhoření. Proto si designuji svůj work-life balance. Protože v roli nejsem jen pro sebe, ale mám odpovědnost za odpovědnost druhých, tak volím různé styly vedení, uplatňuji situační leadership. Leader však není o udržování bezporuchového chodu, ale především o vedení procesu změny, tak uskutečňuji různé změny. V změnovém procesu pracuji s lidmi, kteří mají různé zkušenosti. Potřebuji umět druhé zapojit. Nejčastěji pomocí koučinku a mentoringu.

...být lepší

1. blok

V prvním bloku se zaměřujeme na porozumění a uplatnění manažerské role. Porozumění znamená uvědomění si přirozených rozporů mezi osobností a rolí a také ve schopnosti si říci svoje a být tím, kdo vnáší strukturu a vytváří si neformální autoritu. Program je propojen se stejnojmenným programem pro začínající manažery. Navazuje na něj a srovnává úroveň těch, kteří program již absolvovali a kteří program Manažerská role absolvují poprvé. V principu se jedná o pokročilé pokračování, ve kterém je reflektována zkušenost. Program plynule přechází do rozhodování pod tlakem a za nejistoty.

Ústřední témata tohoto bloku:

Manažerská dilemata (osobnost a role)

Rozhodování pod tlakem za nejistoty

Uskutečňování vlastních možností

Programy 1. bloku:

		Domácí příprava	Virtuální kurz	Pre- work
1. den	Manažerská dilemata (osobnost a role)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. den	Rozhodování pod tlakem a za nejistoty	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Metody tohoto bloku:

Prezentace a interaktivní výklad	
Modelové situace	
Filmové ukázky	
Manažerské příběhy	
Práce ve skupinách	

Program "Zkušený manažer"

Manažerská dilemata
(osobnost a role)

Práce s talenty a
rozvoj podřízených.
Koučink a mentoring.

Rozhodování pod
tlakem. Uskutečňování
vlastních možností.

Řízení a vedení procesu
změny

Work-lifebalance.
Prevence syndromu
vyhoření.

Styly vedení

...být lepší

1. den

Program: Manažerská dilemata

Anotace

V programu se zaměřujeme na ozřejmění manažerské role a na překonání dilemat role a osobnosti. Pro tato dilemata máme schéma jejich překonání a zvládnání. Naučíme se vyvažovat zájmy a hodnoty. To vše proto, abychom mohli být důvěryhodní. Co všechno dělá důvěryhodnost a co je neformální autoritou? Jak je rozvíjet? Odpovědi na otázku najdeme v programu, ve kterém budeme probírat konkrétní situace. Vše směřujeme ke komplexnímu pojmenování očekávání od leadera a nastavení plánu osobního rozvoje. Program navazuje na stejnojmenný program u začínajících manažerů a srovnává úroveň těch, kteří program již absolvovali a kteří program Manažerská role absolvují poprvé.

Cíle a přínosy

- Porozumět manažerské roli
- Zvládat dilematické situace jakéhokoliv druhu
- Rozvíjet neformální autoritu
- Vytvářet atmosféru dosažitelného
- Realizovat plán rozvoje osobního leadershipu

“ Manažer je odpovědný za odpovědnost druhých. ”

Samostatná příprava - virtuální kurz: Sebereflexe

V kurzu ozřejmíme význam sebereflexe ve vztahu k manažerskému rozvoji a manažerské roli. Při tom se účastníci budou učit, jak aplikovat sebeodstup a sebepřesah a jak obojí využít v každodenním životě. Také se zaměříme na reflektování svědomí, sebeúčinnosti, sebedůvěry, sebezpřijetí a sebevědomí jako stěžejní prvky sebereflexe. Dále se zaměříme na způsoby, jakými můžeme sebereflexi rozvíjet (individuální x skupinové). Kurz se také bude zaměřovat na stěžejní emoce, přičemž se zvláštní pozornost věnuje emocím, zejména pocitům viny, které hrají klíčovou roli v tom, jak se cítíme a jak se rozvíjíme v rámci lidského zážitku.

Cíle virtuálního kurzu:

- Uvést sebereflexi jako podmínku manažerského rozvoje
- Přiblížit si principy sebereflexe
- Vztáhnout sebereflexi k vlastním situacím účastníků
- Osvětlit metody rozvoje sebereflexe (individuální x skupinové)

1. den

Program: Manažerská dilemata

Harmonogram

Čas	Obsah	Metody a techniky
09:00 - 09:15	Zahájení, představení lektora, programu a preworků	
09:15 - 09:30	Navázání na virtuální kurz, propojení s prezenčním školením	Diskuze, skupinová reflexe
09:30 - 10:00	Manažerská role v akademickém prostředí	Výklad s ukázkami, diskuse a cvičení hlavní role manažera, odlišení od osobních preferencí
10:00 - 10:30	Dilemata Slávka, Aleš, Dalibor, Věra	Cvičení na individuální přístup (dvojice/trojice) a návaznost na typologii dle T.Learyho
10:30 - 10:45	Coffee break	
10:45 - 11:15	Vyvažování zájmů a hodnot	Rámovací cvičení aneb jak nebyť dogmatický
11:15 - 11:45	Důvěryhodný leader	Skupinová práce – účastníci formulují své představy, co vytváří důvěryhodnost
11:45 - 12:30	Naše situace, které byly náročné na zvládnání role	Skupinová práce s hledáním odpovědí
12:30 - 13:00	Oběd	
13:00 - 14:00	Zlatokopové	Modelová situace o postoji směrem k nadřízenému. Reflexe průběhu
14:00 - 14:30	Důvěra, systémy nízké a vysoké důvěry a zájmu. Osa leadershipu: vize – hodnoty.	Skupinová práce: Převedení modelové situace do praxe
14:30 - 14:45	Coffee break	
14:45 - 15:00	7 vět leadershipu a trojrole manažera	Představení s příklady
15:00 - 15:30	Projekt osobního rozvoje leadershipu	Transfer 7 vět do osobního rozvoje – individuální práce a krátká prezentace
15:30 - 16:00	Zakončení	Zadání domácí přípravy (VK Rozhodování za nejistoty) a rekapitulace klíčových bodů

Program: Rozhodování pod tlakem a za nejistoty

Anotace

V současnosti je obtížné mít pod kontrolou vše, co se děje, vstupuje do našeho rozhodování. V situaci předpověditelnosti a plné kontroly nad situací jsou nejvýhodnější analytické modely rozhodování. V nejistých situacích potřebujeme umět využívat intuitivní metody rozhodování. V programu se zaměříme na to, jak nám do rozhodování vstupují emoce a jak s nimi účelně pracovat. Taktéž se v situaci nejistot dostává do popředí týmové rozhodování, a tak se zaměříme i na něj.

Cíle a přínosy

- Rozlišit situace vhodné pro analytické či intuitivní rozhodování
- Porozumět principům a zásadám rozhodování
- Umět vnášet strukturu do nejistoty
- Používat metody a techniky intuitivního rozhodování
- Uplatnit sdílení jako jednu z metod zvládnání nejistot

“ Jsme odkázaní pouze na náhodu a štěstí? Důležité je poznat, o co se můžeme v nejistotě opřít. ”

Samostatná příprava - virtuální kurz: Rozhodování za nejistoty

V tomto virtuálním kurzu uvedeme témata prezenčního školení. Nejistoty tu jsou a budou. Bez nich bychom už nebyly mezi živými. Proto se v kurzu budeme zabývat tím, jak se nestat obětí, ale spoluvůrcem. Zpočátku se budeme zabývat tím, s jakými nejistotami se můžeme potkat. Uděláme si tedy trochu pořádek, abychom pak mohli s nejistotami snadněji zacházet. Poté půjdeme k základním přístupům zvládnání nejistot. Těmi jsou pevný bod, komunikace o nejistotě s jistotou, vnesení struktury a sdílení. Kromě 4 základních metod půjdeme do technik, jak trénovat nezdolnost, jak si zabezpečit oporu a podporu a další inspirace pro zvládnání nejistot.

Cíle virtuálního kurzu:

- Komplexně účastníky připravit na obsah prezenčního školení
- Pochopit principy vnášení struktury
- Seznámit se se základními přístupy zvládnání nejistot
- Rozšířit si repertoár technik zvládnání nejistoty

Program: Rozhodování pod tlakem a za nejistoty

Harmonogram

Čas	Obsah	Metody a techniky
09:00 - 09:15	Zahájení, představení lektora, programu a preworků	
09:15 - 09:30	Navázání na virtuální kurz a jeho reflexe, propojení s tématy prezenční výuky	Diskuze, skupinová reflexe
09:30 - 10:00	Vize – mise – cíle – hodnoty, logické propojení a důvod	Rámec pro práci s nejistotami, metafora stromu
10:00 - 10:30	Modely rozhodování a principy	Výklad s ukázkami
10:30 - 10:45	Coffee break	
10:45 - 11:15	Klimatizace v kanceláři	Modelová situace na rozhodování a vyjednávání
11:15 - 11:45	Designové myšlení a co u nás můžeme designovat.	Uvedení do tématu přes konkrétní známé příběhy (S. Jobs). Východisko DIP.
11:45 - 12:30	K1	Modelová situace na týmové a intuitivní rozhodování
12:30 - 13:00	Oběd	
13:00 - 14:00	Štěchovický poklad (hledání řešení)	Modelová situace
14:00 - 14:30	Metody sdílení	Výklad s příklady
14:30 - 14:45	Coffee break	
14:45 - 15:00	Jak v mém týmu posílit sdílení	Transfer metod sdílení
15:00 - 15:30	Mapa empatie	Technika designového myšlení a její zkouška (práce ve 2 skupinách)
15:30 - 16:00	Zakončení	Rekapitulace klíčových bodů programu účastníky. Zadání domácí přípravy (VK Work-life balance) do mezidobí.

2. blok

Program navazuje na předchozí blok, zejména rozhodování za nejistoty. Zabýváme se situacemi, které jsou zátěžové či méně předvídatelné. Pakliže jsem v permanentní zátěži, pod tlakem, potřebuji si osvojit způsoby, jak takové situace zvládnout. Zaměřujeme se na metody a techniky. Podstatnou částí programu je však work-life balance a prevence vyhoření. Jestliže zvládám zátěž a mám pocity kompetencí a sebeurčení, mohu mít vliv na druhé a uplatnit svůj leadership. Protože efektivní leadership má rozmanitou podobu, procvičujeme si různé situace s různými styly vedení.

Ústřední témata tohoto bloku:

Workshop life-balance a prevence vyhoření

Tak a tah, situační vedení

Programy 1. bloku:

		Domácí příprava	Virtuální kurz	Pre- work
1. den	Zvládání těžkostí	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. den	Styly vedení, individuální přístup	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Metody tohoto bloku:

Program "Zkušený manažer"

Prezentace a interaktivní výklad	
Modelové situace	
Filmové ukázky	
Manažerské příběhy	
Práce ve skupinách	

Manažerská dilemata
(osobnost a role)

Práce s talenty a
rozvoj podřízených.
Koučink a mentoring.

Rozhodování pod
tlakem. Uskutečňování
vlastních možností.

Řízení a vedení procesu
změny

Work-life balance.
Prevence syndromu
vyhoření.

Styly vedení

...být lepší

1. den

Program: Work-life balance, prevence syndromu vyhoření.

Anotace

I když si vše dobře naplánujeme, objeví se vždy něco, s čím jsme nepočítali. Proto se zaměříme na zvládnání zátěže u sebe a druhých. Prvním krokem je aktivní přijetí, pojmenování problému. Pak následuje jeho strukturace a hledání alternativních řešení. V kurzu se rovněž budeme zabývat syndromem vyhoření. Tím jak hořet, ale nevyhořet.

Cíle a přínosy

- Pracovat s postoji svými a druhých lidí
- Osvojit si copingové strategie
- Strukturované plánování času
- Vytvořit si systém práce s chybami
- Zvládat stress a posilovat nezdolnost
- Uplatnit prevenci syndromu vyhoření

“ Klíčem není prioritizovat svůj rozvrh, ale rozvrhnout si své priority. ”

Samostatná příprava - virtuální kurz: Work-life balance

V kurzu work-life balance si uvedeme teoretický základ k tématu prezenční výuky. Představíme si oblasti životního stylu, které mají pro každého z nás různý význam. Také se budeme věnovat tomu, jak se vyhnout výrazné preferenci pouze jedné oblasti života. Tedy jak oblasti života vyvažovat a získat z každé z nich co nejvíce. To znamená nejen zvládat čas pro jednotlivé oblasti, ale také je využívat intenzivně. Účastníci se dozví, jak efektivně zvládat práci z domova nebo odkudkoliv mimo pracoviště. K tomu budou představeny nejen klíčové postoje ale i praktické rady, sloužící rovněž jako prevence před vyhořením.

Cíle virtuálního kurzu:

- Uvést teoretickou základnu k prezenčnímu kurzu
- Naučit se vyvažovat oblasti života
- Vyzdvihnout význam koncentrované pozornosti
- Uvést techniky bránící před vyhořením
- Naučit se zvládat lépe práci z domova

Program: Work-life balance, prevence syndromu vyhoření.

Harmonogram

Čas	Obsah	Metody a techniky
09:00 - 09:15	Zahájení, představení lektora, programu a preworků	
09:15 - 09:30	Navázání na virtuální kurz a jeho reflexe, propojení s tématy prezenční výuky	Diskuze, skupinová reflexe
09:30 - 10:00	Work-life balance	Základní principy, diskuze
10:00 - 10:30	Co dělat, když...	Hra a soutěž
10:30 - 10:45	Coffee break	
10:45 - 11:15	Copingové strategie	Rámující výklad ke hře
11:15 - 11:45	Papouškov	Modelová situace na strukturované plánování času
11:45 - 12:30	Zloději času v práci i mimo ni	Diskuse, rámující výklad Dvě pracovní skupiny, tvorba návrhů
12:30 - 13:00	Oběd	
13:00 - 14:00	Práce pod tlakem	Modelová situace
14:00 - 14:30	Syndrom vyhoření. Jak hořet a nevyhořet	Diskuse v celé skupině
14:30 - 14:45	Coffee break	
14:45 - 15:00	Prevence syndromu vyhoření	Výklad s ukázkami
15:00 - 15:30	5 oblastí životního stylu a work-life-balance, rozlišení výkonu a prožitku	Formulace individuálního plánu
15:30 - 16:00	Zakončení	Rekapitulace klíčových bodů programu účastníky. Zadání domácí přípravy (VK Situační vedení) do mezidobí

2. den

Program: Styly vedení

Anotace

V současnosti se očekává, že manažer/leader bude umět být situační, protože působí v proměnlivých podmínkách. Taktéž se mění jeho role. Posouvá se do role spolupracujícího, už neuplatňuje tolik „moc nad“, ale „moc k“. Proto se soustředíme na prvky empowermentu a agilního řízení. Proto si představíme model RESPECT od Paula Marciana a budeme jej přenášet na reálné situace. Je zřejmé, že doba je emoční, tak se budeme věnovat emocím jako zdroji energie. Program navazuje na obdobný program u začínajících manažerů a srovnává úroveň těch, kteří program již absolvovali a kteří tento program absolvují poprvé.

Cíle a přínosy

- Identifikovat situace pro ten který styl vedení
- Naučit se kombinovat tlak a tah
- Rozšířit repertoár stylu vedení
- Porozumět proč servant leadership
- Používat ověřený model RESPECT

“

Servant leadership není o tom, kdo je na vrcholu, ale o tom, kdo pomáhá druhým růst.

”

Samostatná příprava - virtuální kurz: Situační vedení

V tomto virtuální kurzu se účastníci naučí, jak zvládat vedení lidí a s ním spojené problematické situace. Řekneme si, jak obstát ve všech rolích, které přísluší leaderovi. Seznámíme se s různými styly vedení a jejich souvislostí s osobními předpoklady. Budeme se věnovat přístupům k vedení, jako je transakční, transformační a situační vedení (včetně delegování). Představíme si metodu tlaku a tahu, práci s koučováním a příkazováním a uvedeme si nejčastější chyby v situačním vedení. Na virtuální kurz navážeme v prvním bloku prezenční výuky, kdy jej budeme pomocí skupinové diskuze reflektovat.

Cíle virtuálního kurzu:

- Uvést základní teoretickou základnu pro prezenční školení
- Uvést situační vedení
- Rozšířit si poznatkovou základnu o tom, jaké jsou styly vedení
- Zdokonalit se ve zvládnání různých problematických situací
- Naučit se obstát ve všech rolích náležitých leaderovi

2. den

Program: Styly vedení

Harmonogram

Čas	Obsah	Metody a techniky
09:00 - 09:15	Zahájení, představení lektora, programu a preworků	
09:15 - 09:30	Navázání na virtuální kurz a jeho reflexe, propojení s tématy prezenční výuky	Diskuze, skupinová reflexe
09:30 - 10:00	Styly vedení v akademickém prostředí	Prezentace stylu vedení a diskuse proč servant leadership
10:00 - 10:30	Jsme různými lidmi v různých situacích	Cvičení ve dvojicích/trojicích
10:30 - 10:45	Coffee break	
10:45 - 11:15	Model RESPECT a jeho využití na univerzitě	Představení modelu s ukázkami jeho použití
11:15 - 11:45	Reálné situace a RESPECT	Transfer modelu do reálných situací spojené s přehráváním rolí
11:45 - 12:30	Sebemotivace a motivace druhých	Interaktivní výklad, filmová ukázka
12:30 - 13:00	Oběd	
13:00 - 13:45	Principy motivace ve vedení lidí	Diskuze ve trojicích
14:00 - 14:30	Styly vedení a identifikace vlastního stylu vedení	Interaktivní výklad a test
14:30 - 14:45	Coffee break	
14:45 - 15:00	Vyvarování se chyb při vedení lidí. Jak řešit situace, kdy se nám nedaří? Kdy se dostáváme do konfliktu?	Diskuze, zářimování
15:30 - 16:00	Zakončení	Rekapitulace klíčových bodů programu účastníky. Zadáání domácí přípravy (VK Change management) do mezidobí

3. blok

Vnější prostředí se trvale proměňuje, což platí zejména v dnešní době. V první části tohoto bloku se zaměřujeme na řízení a vedení procesu změny, a to včetně aplikací do univerzitního prostředí. Dále se v tomto bloku zaměříme také na práci s talenty a rozvoj podřízených, a to v souvislosti s koučinkem a mentoringem.

Ústřední témata tohoto bloku:

Řízení a vedení procesu změny

Práce s talenty, rozvoj podřízených, koučink a mentoring

Programy 3. bloku:

		Domácí příprava	Virtuální kurz	Pre- work
1. den	Řízení a vedení procesu změny	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. den	Práce s talenty, koučink a mentoring, podřízení	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Použité metody:

Prezentace a interaktivní výklad
Modelové situace
Filmové ukázky
Manažerské příběhy
Práce ve skupinách

Program "Zkušený manažer":

Manažerská dilemata
(osobnost a role)

Práce s talenty a
rozvoj podřízených.
Koučink a mentoring.

Rozhodování pod
tlakem. Uskutečňování
vlastních možností.

Řízení a vedení procesu
změny

Work-lifebalance.
Prevence syndromu
vyhoření.

Styly vedení

...být lepší

1. den

Program: Řízení a vedení procesu změny

Anotace

Jak se mění vnější prostředí, tak potřebujeme nebýt v pouhé reakci, ale situace vytvářet. Za poslední roky se změnil i přístup k managementu změny. Dnes vytváříme prostředí kontinuálních změn, méně často se upltaňuje frontální change management. V programu vycházíme z konceptu Johna Kottera (8 kroků vedení procesu změny), který jsme adaptovali na současné podmínky.

Cíle a přínosy

- Porozumět dynamice změny
- Osvojit si metod a technik změny
- Umět pracovat s nestandardním průběhem změny
- Zvládat změnu u druhých s respektem ke křivce změny
- Vytvořit projekt změny
- Uplatnit změnu ve svém týmu

“
Řízení je umění
vytvářet ve svých
lidech touhu po tom,
co chcete dosáhnout.
”

Samostatná příprava - virtuální kurz: Change management

V kurzu si uvedeme témata prezenční výuky. Řekneme si, které metody můžeme k zavádění změny použít. Rozdělíme typy změn od těch velkých a rychlých, až po malé a dlouhotrvající. Odlišíme strategický a operativní přístup ke změně. Budeme se také zabývat tím, jak změnu řídit a šířit ji směrem k druhým tak, aby byla věrohodná, smysluplná a sledovala společný cíl.

Cíle virtuálního kurzu:

- Uvést témata prezenční výuky
- Jak úspěšně zavést změnu a nadchnout pro ni ostatní
- Jaké změny můžeme v rozdílných situacích použít
- Co je strategická a co operativní změna, a kdy je vhodné ji využít

1. den

Program: Řízení a vedení procesu změny

Harmonogram

Čas	Obsah	Metody a techniky
09:00 - 09:15	Zahájení, představení lektora, programu a preworků	
09:15 - 09:30	Navázání na domácí přípravu a její reflexe, propojení s tématy prezenční výuky	Diskuze, skupinová reflexe
09:30 - 10:00	O domě, který malovaly sny	Zážitkový experiment o změně s komentářem a konceptem 4V
10:00 - 10:30	4V - možnosti	Spoluvorba metod v rámci 4V
10:30 - 10:45	Coffee break	
10:45 - 11:15	Matice změn	Prostorové cvičení
11:15 - 11:45	Obrácené Z a metody změny	Představení metodiky pro zvládnutí designu konkrétní změny
11:45 - 12:30	Design konkrétní změny	Práce ve 2 – 3 skupinách. Prezentace a diskuse výstupů
12:30 - 13:00	Oběd	
13:00 - 13:45	Zapomenutý sen	Modelová situace, ve které lze uplatnit naučené metody a techniky, jak druhé získat
14:00 - 14:30	Návrat k designu konkrétní změny	Promítnutí zkušenost z modelové situace do výstupů designu konkrétní změny
14:30 - 14:45	Coffee break	
14:45 - 15:00	Křivka změny a její využití v rámci změn MUNI. Práce s odporem. Matice neshod, technika 4 sloupců.	Výklad křivky dle Kübler Rosové, transfer do prostředí MUNI. Rozpracování konkrétních příkladů. Cvičení
15:30 - 16:00	Zakončení	Rekapitulace klíčových bodů programu účastníky. Zadání domácí přípravy (Ježčí koncepce) do mezidobí

Program: Práce s talenty, rozvoj podřízených, koučink a mentoring

Anotace

V současném leadershipu potřebuji vést rozhovory o spolupráci, výkonu a výsledku. Jako nejefektivnější jsou rozhovory, které jsou vedeny koučujícím způsobem. Náročným je přechod z koučujícího rozhovoru do mentoringu a zpět. Proto se zaměřujeme, za jakých podmínek takový postup může být efektivní. Taktéž se potřebujeme připravit na spolupráci s výjimečnými lidmi, kteří jsou specifictí ve svých potřebách a potřebují individuální přístup. Budeme rozvíjet možnosti, jak s nimi pracovat, jak můžeme uplatnit talent management, dílčí postupy. V tomto programu využijeme vše dosavadní, co proběhlo. Propojíme všechna témata jako oblasti rozvoje sebe a svých lidí.

Cíle a přínosy

- Osvojit si metody rozhovoru o spolupráci
- Naučit se klást otázky
- Rozšířit možnosti práce s různými lidmi v různých situacích
- Porozumět tomu, co vše je potenciálem
- Nastavit rozvoj týmu a sebe

“ Koučink je most mezi tím, kde jste nyní, a tím, kam chcete jít. ”

Samostatná příprava: Cestovní mapa - ježčí koncepce

Takzvaná Ježčí koncepce pochází od Jima Collinse, souvisí s předpoklady úspěšného koučinku a nastavováním jeho procesu. Tato koncepce pomáhá najít průnik mezi tím, pro co planeme nadšením, na co máme schopnosti a dovednosti a také nad způsoby, jak toto nadšení podpořit. Účastníci obdrží vypracovanou metodiku, jejíž vyplnění jim pomůže pochopit principy úspěšného osobního rozvoje i proces úspěšného koučinku.

Program: Práce s talenty, rozvoj podřízených, koučink a mentoring

Harmonogram - 1. část

Čas	Obsah	Metody a techniky
09:00 - 09:15	Zahájení, představení lektora, programu a preworků	
09:15 - 09:30	Propojení samostatné přípravy s tématem prezenční výuky a její reflexe	Diskuze, skupinová reflexe
09:30 - 10:00	Co je koučink a co mentoring	Výukové video Challengování a peskování a jeho společný rozbor
10:00 - 10:30	Talent management	Série videí a komentáře, soustředění se na rizika, překročení hranic, spojení s vedením lidí
10:30 - 10:45	Coffee break	
10:45 - 11:30	Vedení koučujícího rozhovoru	Video s filosofkou Annou Hogenovou o bytostných otázkách a podstatě koučování, následná diskuse
11:30 - 11:45	Pojmenování principů v 1. sérii	reflexe v celé skupině
11:45 - 12:15	Vedení koučujícího/mentoringového rozhovoru II. („není to ono“, opakované nedorozumění, pasivita)	Práce ve trojicích
12:15 - 12:30	Pojmenování principů v 2. sérii	Reflexe v celé skupině
12:30 - 13:00	Oběd	

Pokračování harmonogramu

Program: Práce s talenty, rozvoj podřízených, koučink a mentoring

Harmonogram - 2. část

Čas	Obsah	Metody a techniky
12:30 - 13:00	Oběd	
13:00 - 13:30	Kdo je talent? Co je talent management?	Diskuse v celé skupině. Shrnutí a pojmenování talentu a potenciálu. Rozdílné pojetí talent managementu
13:30 - 14:00	Jak mohu pracovat s potenciálem druhých	Nastínění metod rozvoje a práce, hledání možností na mém „hřišti vlivu a řízení“
14:30 - 14:45	Coffee break	
14:45 - 15:00	Reflexe vlastního rozvoje a rozvoje týmů	Sdílení zkušeností, prvky knowledge managementu
15:30 - 16:00	Zakončení	Rekapitulace celého programu
16:00 - 17:00	Společné posezení a reflexe přínosu celého programu do praxe účastníků (bonus navíc)	

Proč se v tomto školení tolik zaměřujeme na interaktivitu?

Při našich školeních používáme širokou paletu interaktivních metod, díky kterým si účastníci odnášejí co nejvíce znalostí a zážitků.

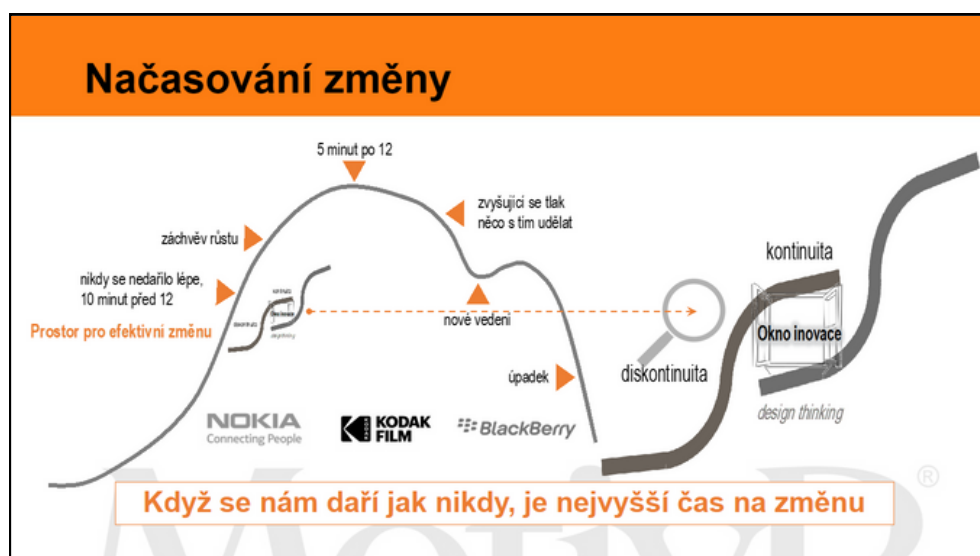
Víme, jaké jsou trendy v oblasti prezentování, a proto se u nás neseťkáte s nekonečnými prezentacemi naplněnými podobně dlouhým textem. Podoba prezentací je moderní, plná obrázků a konkrétních příkladů. Za každým nácvikem v tomto školení navíc následuje skupinová reflexe, která předávané zkušenosti a znalosti upevňuje.

Ukážka studijního materiálu

MotivP[®]

Příloha č. 1

- Jak již bylo zmíněno, účastníci našich školení obdrží příručku, jež hlouběji rozvádí slidy, které má lektor na plátně. Horní obrázek této přílohy pochází ze slidy, který má lektor na plátně, zatímco spodní obrázek pochází z příručky vede účastníky k hlubšímu zamyšlení. Příručka pochopitelně účastníkům zůstává. Ukázka se váže k programu asertivita.



Načasování změny

- Napadají Vás i další příklady změny v pravou chvíli?
- Udělali jste i Vy někdy změnu právě včas?

Když se nám daří jak nikdy, je nejvyšší čas na změnu

Příloha č. 2

- Příručka, jež obdrží každý účastník, obsahuje také cvičení, která napomáhají účastníkům našich školení rozvíjet probíranou látku v každodenním životě. Níže uvedené cvičení pochází z příručky k tématu vedení lidí.



Cvičení 3

Na předchozích stranách těchto skript jsme si přiblížili, jak se správní leadeři projevují. V tomto cvičení budete mít možnost si tyto informace procvičit a zároveň se zamyslet nad tím, jak jste na tom v jednotlivých kompetencích leadera sami. Pokud si s nějakou otázkou nebudete vědět rady, můžete ji dohledat v příslušné části skript.

Pro účely tohoto cvičení si zkuste představit "ideálního leadera", který je schopen vést tým nejen slovy, ale i svým příkladem a empatií, a podporuje rozvoj a sebevědomí svých spolupracovníků. Svě zaměstnance motivuje k dosahování vynikajících výsledků a vytváří prostředí, kde se každý cítí ceněn a podporován.

Jakými způsoby "ideální leader" projevuje své charisma?

Jakým způsobem se projevuje vaše charisma?

Jakými způsoby se projevuje morální integrita "ideálního leadera"?

Příloha č. 3

- Přiložený článek pochází z příručky k tématu zvládnání náročných situací, rozšiřuje témata prezentačního školení a navazuje na ně.



Dilema a nejistoty

Každý z nás už tuto situaci někdy zažil a ocítil se v situaci, kdy musel zvolit mezi dvěma nebo více možnostmi. Právě tyto situace označujeme jako dilema. Náš výběr obvykle zahrnuje rozporuplné faktory nebo hodnoty a je pro nás obtížné se rozhodnout.

Zvládnání nejistot

Už jste se někdy ocítili v situaci, kdy jste měli splnit náročný úkol a nevěděli jste, jak se s ním vypořádat? Připadá vám, že digitální doba 21. století je natolik proměnlivá a rychlá, že jste si v plnění úkolu a problémů nejistí? Máme tady pro vás pár správných triků, které vám pomohou se s nejistotou efektivně vypořádat.

- **Zůstaňte pozitivní**
- **Nesnažte se být dokonalý**
- **Zaměřte se na to, co je důležité**
- **Věřte svému instinktu**
- **Nad problémy se dlouho nepozastavujte**
- **Uvědomte si, co víte a co ne**

KRIZE

Co vás napadne, když se řekne krize? Vzpomenete si na nějaké neštěstí, traumatický zážitek, nedostatek financí nebo třeba válku? Mimo tyto věci vás také zaplaví pocity strachu, nejistoty nebo paniky.

Příloha č. 4

- Ukázka hodnotícího dotazníku, jež používáme k monitoringu výuky a přizpůsobení podoby výuky jednotlivým skupinám.
- Kromě výběru otázek, jež jsou uvedeny níže bude dotazník obsahovat také následující otevřené otázky:

1. Co se vám na workshopu líbilo?

2. Jaké máte návrhy na zlepšení?

3. Je zde ještě cokoliv dalšího, co byste nám chtěl/a sdělit?

Lektor byl tím, kdo rozumí problematice do hloubky a poukazuje na souvislosti.				
5	4	3	2	1
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lektor dokázal vytvořit atmosféru, která podporovala naše zapojení.				
5	4	3	2	1
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám jasný plán, jak použiji podnět(y) zworkshopu ve své praxi.				
5	4	3	2	1
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Místo konání hodnotím na:				
5	4	3	2	1
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizaci workshopu hodnotím na:				
5	4	3	2	1
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MotivP[®]

PŘIDANÁ HODNOTA

Programů
“Začínající manažer”
a “Pokročilý manažer”

M U N I

Spojujeme zkušenosti a inovace

Motiv P působí na českém a slovenském trhu od roku 1996 a patří k top agenturám na trhu vzdělávacích firem. Spojujeme v sobě zkušenosti a neustálý rozvoj. Dokážeme **předvídat budoucí trendy** a zpracovávat je do našich programů v podobě nových témat a inovativních přístupů.

S vytvářením rozvojových programů a aktivit **máme řadu zkušeností** a to nejen ze spolupráce s předními českými a slovenskými společnostmi (např. ČEZ, ŠKODA auto, PPF, dm drogerie markt), ale také s orgány státní a veřejné správy (Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo vnitra, Ministerstvo zdravotnictví, Magistrát hlavního města Praha, krajské úřady apod.).

Na základě **několikaleté spolupráce s Masarykovou univerzitou** jsme také dobře obeznámeni se specifiky jejího prostředí. Již od roku 2018 zde tvoříme rozvojové programy pro akademické i neakademické pracovníky, které již absolvovaly desítky až stovky začínajících i pokročilých manažerů. Jsme připraveni i nadále rozvíjet jejich manažerské kompetence a přinášet jim unikátní modelové situace i praktické techniky, které mohou uplatňovat při své práci.

Naší nespornou výhodou jsou **zkušení lektori** s kvalitním vzděláním a bohatými zkušenostmi z různých oblastí, kteří dokáží přizpůsobit program na míru účastníkům. Průběžně zpracováváme nové vědecké poznatky a aktuální trendy v oblasti managementu a vzdělávacích služeb do našich školení. Vycházíme z evidence-based přístupu a našeho know-how, které vyrůstá z publikací zaměřených na soft skills i manažerský rozvoj, které jsme v poslední době vydali (např. Manažerská integrita, Manažerské příběhy, Čtyři směry business myšlení).

Tvoříme originální obsah

Po celou dobu naší existence je pro nás **inovativní obsah**. V poslední době jsou to programy, které jsou věnovány servant leadershipu a designovému myšlení, dříve smíření procesního řízení a agility, empowermentu, koncepty nezdolnosti, emoční kompetence apod.

Nejnovější a potvrzené poznatky integrujeme do programu pomocí **námi vytvořených výkladových schémat**, která představují zapamatovatelnou zkratku a mají povahu principu, ze kterého si lze vytvářet návody podle situace (př. BUS cíle, výkladové schéma FRESCO apod.).

Lektoři

Disponujeme vlastním **nahrávacím studiem i tiskárnou**, takže jsme schopni tvořit vlastní originální materiály. Součástí našich programů tedy bývají kvalitní **videa a rozhovory, virtuální kurzy** či **doplňkové materiály** plné praktických cvičení. Díky kvalitnímu technickému zázemí jsme zároveň schopni realizovat programy i online či hybridně dle potřeb klienta. Na míru vytváříme i **videopozvánky a videopoutávky** k jednotlivým školením - pro představu vkládáme pozvánku do Programu manažer:

Tvoříme si nejen vlastní výkladová schémata, ale i **modelové situace**, které zobecňují typické situace v kontextu daného tématu či pozice. Díky zkušenostem našich lektorů v rámci programů pracujeme s **individuálními situacemi účastníků**.

Důraz na další rozvoj

Naším programům může předcházet celá řada aktivit, které na něj účastníky připravují a umožňují jim **vyjádřit svá očekávání či preference**. Po programu pak mohou následovat další aktivity, které upevňují získané znalosti a **směřující další rozvoj** každého účastníka.

**Asynchronní
(před školením)**

**Virtuální kurz
(výklad tématu)**

**Spoluvytváření
obsahu**

**Audio zadání
modelovek**

**Synchronní
(2 hodinová
až 2 denní)**

**Prezenční kurz
nebo
on-line kurz**

(interaktivní, volba dle
situace)

**Asynchronní (po
školení)**

Microlearning

SMS modul

Manažerské příběhy

**Rozvojový
plán**

Přizpůsobíme se Vaším potřebám

Před započítím každého programu rozesíláme všem účastníkům **pre-work**. Tento krátký dotazník nám umožňuje brát v potaz specifika či přání jednotlivých skupin a účastníků. Lektoři pre-work obdrží vždy před začátkem programu a **přizpůsobí jeho obsah** aktuálním potřebám dané skupiny.

V průběhu programu naši lektoři sledují potenciál rozvoje každého účastníka, reflektují jejich posun a připravují jednotlivá školení dle individuálních potřeb účastníků. Po ukončení 1. modulu navíc absolvují všichni účastníci **virtuální behaviorální interview**, na základě kterého bude každému z nich vytvořen **individuální vzdělávací plán**.

Cíle na míru

Při designování programů **vždy myslíme na účastníky** a vycházíme z modelu ZNALOSTI - DOVEDNOSTI - PRAKTICKÉ APLIKACE. Účastníky našeho kurzu provedeme strukturovaným procesem získání základních znalostí o tématu, osvojení dovedností v podobě konkrétních technik a postupů a tréninku praktických aplikací naučeného. Cílíme na srozumitelnost a snadné **převedení naučeného do praxe**.



Interaktivní programy jsou pro nás samozřejmostí, proto v programech “Začínající manažer” a “Zkušený manažer” pracujeme s minimem výkladu (15 % času) a směřujeme k diskusi (15 %) a praktické zkušenosti skrze zážitek na vlastní kůži (70 %).

Výklad 15 % Diskuze 15% Akce 70 %

Certifikát ISO/IEC 27001:2013

Od prosince 2020 jsme držiteli **Certifikátu ISO 27001**, který nás kromě jiného zavazuje k bezpečné práci s daty a informacemi.

Máme nastavené systémy tak, aby respektovaly požadavky vyplývající z ochrany osobních údajů, jejichž ochranu tedy garantujeme.

Bezpečnost dat našich klientů je prioritou.

Asistent FILIP

Efektivní propojení vysoké kapacity technologie s čistým lidským přístupem.
Náš informační a administrativní systém zahrnuje obě složky.

Neustále hledáme cesty, jak vyjít našim klientům vstříc a vyhovět jejich rozdílným potřebám a preferencím. Nechtěli jsme ale jít cestou typické zákaznické podpory, a tak jsme vytvořili Filipa. Hlídá za Vás administrativu i komunikaci s účastníky.

XXXXXXXXX
pro HR News

Kdo je FILIP?

Filip je univerzální asistent kohokoliv, kdo svěřil své vzdělání a seberozvoj do rukou MotivP. Jedná se o spojení našeho vlastního systému a lidského prvku tak, abychom zajistili co nejlepší komunikaci a administrativu. Filip představuje unikátní zákaznickou podporu. Má na starosti vše, co souvisí s našimi programy - komunikaci s lektory i účastníky. Filip je tedy fiktivní postava: Filip je kombinace interního systému, do kterého ukládáme všechny informace, a člověka z masa a kostí, který tyto informace komunikuje navenek.

šetří čas, energii i finance • zabezpečuje administrativu • zvládá velké množství účastníků • sleduje hladké přihlašování • vyřizuje dotazy účastníků

Univerzální asistent Filip zajišťuje plynulou a flexibilní komunikaci, který reaguje na potřeby helpdesku, účastníků, lektorů i zadavatelů. Řeší za Vás všechnu komunikaci s účastníky: od přihlašování, přes upomínky a zasílání přípravy až po závěrečné vyhodnocení programu. Zadavatel tedy nemusí s účastníky nic řešit.

O všechno se postaráme.

*Zapomněla jsem se přihlásit.. můžu
dodatečně?*

*Dobrý den, prosím od kolika
hodin začíná školení?*

Mohla bych odejít dřív?

Co mám vyplnit předem?

*Nemůžu se přihlásit do
systému.*

Potřebujeme jinou fakturu.

Kolik je účastníků?

O čem bude školení?

FILIP Vás jistí.

Koncepce programů

Program jako manažerský příběh

Strukturu programu **“Začínající manažer”** i **“Zkušený manažer”** jsme vytvořili na základě našich čtených zkušeností se sestavováním obdobných programů. Využili jsme při tom také naší znalosti prostředí Masarykovy univerzity, ve které školíme řadu let.

Témata obou programů jsou **sekvencí tří modulů**, které tvoří **ucelený manažerský příběh**. Jednotlivé části na sebe logicky navazují, propojují se a usnadňují účastníkům pochopení školených témat.

Předkládané moduly obsahují všechna požadovaná témata, které jsou obohaceny o menší množství doplňujících a souvisejících informací takovým způsobem, aby byl rozvoj účastníků co nejefektivnější.

*Autorem předkládaných manažerských příběhů
je odborník v oblasti řízení lidských zdrojů XXXXXXXXXX*

Program **“Začínající manažer”**

Jakým způsobem tedy vypadá vzniklý manažerský příběh v programu **“Začínající manažer”**?

Nejdříve si potřebuji umět poradit sám se sebou a rozlišit si osobní preference a roli, které někdy vstupují do dilematu. Jakmile mám jasno v dilematech a sebereflexi, mohu se zaměřit na to, abych si dokázal říci svoje. V této chvíli znám, jak je to se mnou, co potřebuji posílit, o co rozšířit svůj repertoár. Protože svůj potenciál mohu realizovat jen s druhými, tak si potřebuji uvědomit důležitost spolupráce, vztahů a týmové práce. A nejen to, potřebuji umět s druhými vycházet a efektivně komunikovat tak, aby to bylo co nejvíce prospěšné pro všechny. Potřebuji do toho všeho vnášet směr a být tím kdo situace definuje a není v pouhé reakci. Mohu uplatňovat různé styly vedení, což se neobejde bez konfliktních situací. Nalézám další možnosti, nejen ty, které dosud používám a využívám „různice“ jako zdroj energie. Jestliže umím využít zdroje neshod a zvládám emoční roviny, tak mohu přejít k vnášení struktury (řešení problému). Na závěr se vrátíme k sobě a budeme zabývat možnostmi rozvoje účastníků. Při tom se budeme zabývat jejich dosavadním rozvojem i směrem jejich nadcházejícího rozvoje.

Struktura programu **Začínající manažer**:

Manažerská role

**Řešení problému. Důvody
a zdroje osobního rozvoje**

**Asertivita a schopnost se
prosadit**

**Zvládání konfliktu
a náročných situací**

**Vztahy, spolupráce,
komunikace
a efektivní komunikace**

Styly vedení lidí

Program “Zkušený manažer”

Jakým způsobem jsme koncipovali program “Zkušený manažer”?

Nejdříve si potřebuji umět poradit sám se sebou a rozlišit si osobní preference a roli, které někdy vstupují do dilematu. Jakmile mám jasno v dilematech a sebereflexi, mohu obstát v zátěžových situacích, kdy se musím rozhodnout za nejistoty. V této chvíli si potřebuji uvědomit vlastní možnosti a také to, o co se mohu opřít. Potřebuji si posilovat vlastní nezdolnost (resilienci), aniž ztrácím na křehkosti. Taktéž se chci vyhnout přetížení a vyhoření. Proto si designuji svůj work-life balance. Protože v roli nejsem jen pro sebe, ale mám odpovědnost za odpovědnost druhých, tak volím různé styly vedení, uplatňuji situační leadership. Leader však není o udržování bezporuchového chodu, ale především o vedení procesu změny, tak uskutečňuji různé změny. V změnovém procesu pracuji s lidmi, kteří mají různé zkušenosti. Potřebuji umět druhé zapojit. Nejčastěji pomocí koučinku a mentoringu.

Potřeba přejít do programu “Zkušenější manažer”? Žádný problém!

Programy jsou koncipovány takovým způsobem, aby v případě potřeby mohli účastníci přejít z programu “Začínající manažer” do programu “Zkušený manažer”. Program “Zkušený manažer” šířeji a hlouběji rozvádí školená témata a užívá odlišné modelové situace, doplňkové úkoly či návčiky. Zároveň však tento program školená témata uvádí takovým způsobem, aby se v nich dokázali zorientovat také účastníci, kteří s daným tématem nemají dosud žádné zkušenosti.

Struktura programu **Zkušený manažer:**

**Manažerská dilemata
(osobnost a role)**

**Práce s talenty a
rozvoj podřízených.
Koučink a mentoring.**

**Rozhodování pod
tlakem. Uskutečňování
vlastních možností.**

**Řízení a vedení procesu
změny**

**Work-lifebalance.
Prevence syndromu
vyhoření.**

Styly vedení