



Návrh realizace předmětu plnění

K veřejné zakázce:

Zajištění rozvoje zaměstnanců MPSV v oblasti
manažerských dovedností

MotivP[®]

Obsah dokumentu:

1.	Úvod a pozvánka.....	3
2.	Návrh struktury a metodologie vzdělávacího programu TOP management	4
a)	Návrh, popis obsahu e-learningových (virtuálních) kurzů pro TOP management .4	
	Virtuální kurz pro tematický okruh: Emoce (sebeřízení), integrita a práce s postoji ...4	
	Virtuální kurz pro tematický okruh: Budování vztahů, vedení a motivace, leadership5	
	Virtuální kurz k tématu: Vnášení struktury, strategické myšlení a řízení výkonnosti ..6	
b)	Programy prezenčních půldnů výuky pro TOP management	7
	Tematický okruh: Emoce (sebeřízení), integrita a práce s postoji.....	7
	Tematický okruh: Budování vztahů, vedení a motivace, leadership	9
	Tematický okruh: Vnášení struktury, strategické myšlení a řízení výkonnosti	10
c)	Ukázka jednoho e-learningového kurzu	11
d)	Celkový popis studijního materiálu a ukázka studijního materiálu.....	12
e)	Struktura a obsah individuálních koučinků	15
	Ilustrace struktury koučovacích sezení TOP managementu	17
3.	Návrh struktury a metodologie vzdělávacího programu Manažerská akademie	20
a)	Návrh, popis obsahu e-learningových (virtuálních) kurzů Manažerská akademie 20	
	Virtuální kurz ke školení Manažerské kompetence.....	21
	Virtuální kurz ke školení: Jak se bránit nátlakovým metodám.....	21
	Virtuální kurz ke školení: Zdravá organizace.....	22
	Virtuální kurz ke školení: Efektivní vyjednávání.....	23
	Virtuální kurz ke školení: Vedení lidí, motivace a zvládání náročných situací.....	24
b)	Programy prezenční skupinové výuky Manažerská akademie.....	25
	Tematický okruh: Manažerské kompetence	25
	Tematický okruh: Jak se bránit nátlakovým metodám	27
	Tematický okruh: Zdravá organizace	29
	Tematický okruh: Efektivní vyjednávání	31
	Tematický okruh: Vedení lidí, motivace a zvládání náročných situací	33
c)	Ukázka jednoho e-learningového kurzu	35
d)	Celkový popis studijního materiálu a ukázka studijního materiálu.....	35
e)	Struktura a obsah individuálních koučinků	38
4.	Přílohy – ukázky studijního materiálu	43
a)	Přehled ukázek studijního materiálu pro TOP management.....	43
b)	Ukázka studijního materiálu pro Manažerskou akademii	44

1. Úvod a pozvánka

MotivP je vysoce výkonná **vzdělávací a konzultační firma** zaujímající přední příčky na českém a slovenském trhu již téměř čtvrt století. Od roku **1996** naši uznávaní experti rozvíjejí tradiční i nově vzniklé firmy, vytvářejí rozvojové programy na míru, přinášejí novou hodnotu a optimalizují jejich výkon. Nabízíme pestrou škálu rozvojových možností, efektivních metod a konzultačních služeb. V MotivuP se pohybují zkušení odborníci s kvalitním vzděláním a bohatými zkušenostmi, takže si poradíme s každým požadavkem. Disponujeme vlastním nahrávacím studiem i tiskárnou, takže jsme schopni tvořit vlastní originální materiály.

Mezi pevné hodnoty patří následující:

- **Jsme různí lidé v různých situacích.** Osobnost není stálá napříč situacemi. Umíme situační změnu použít jako výhodu a efektivně s ní zacházet v rámci školení.
- **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.
- **Přístup založený na důkazech.** Všechno, co děláme, stojí na odborných základech. Největší referenci tvoří kognitivně-behaviorální přístup, který dominuje v současném odborném světě.

Filosofie našich programů

Při designování našich programů vycházíme jednak z našeho přesvědčení o roli jedince a týmu a jednak z hlubokého porozumění naší současnosti. Současně vycházíme z principů naší práce, dlouholetých zkušeností v oblasti rozvoje manažerských dovedností (od 1996) a teoretických základů soudobých trendů ve vzdělávání zaměstnanců, na kterých se podílíme. Jsme autory odporných publikací, které jsou respektované odbornou veřejností. Od prosince 2020 jsme držitelé **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 – ochranu tedy garantujeme.

2.Návrh struktury a metodologie vzdělávacího programu TOP management

V této části se budeme zabývat strukturou a metodologií vzdělávacího programu pro TOP management. Strukturu a metodologii navrhovaného vzdělávacího programu jsme vytvořili na základě četných zkušeností se vzděláváním top manažerů v úspěšných organizacích včetně státní správy a ministerstev v posledních letech.

Pozvánka do programu: Abychom zvýšili zapojení účastníků do programu, připravili jsme pozvánku, která jim program pro TOP management představí. Vystupuje v ní František Hroník a lze ji zhlédnout na tomto odkazu/QR kódu: <https://1url.cz/@pozvankatop>

*Odkaz na
pozvánku*



a) Návrh, popis obsahu e-learningových (virtuálních) kurzů pro TOP management

Nyní uvedeme virtuální kurzy pro TOP management, které předcházejí jednotlivým školícím půdnům. Jednotlivé kurzy budou vycházet z tematického zaměření navazujícího školícího půdne a připraví účastníky na všechna klíčová témata, která jsou jejich součástí. Jejich časový rozsah bude 30 až 60 minut, v závislosti na potřebách konkrétního tématu. U každého virtuálního kurzu uvádíme jeho anotaci a na základě současných vzdělávacích trendů (vč. prostředí státní správy) se snažíme rozvést také důvody pro výběr konkrétních témat. Dále u každého tématu uvádíme také hlavní cíle virtuálního kurzu a provázanost s následným prezenčním kurzem. Po shlédnutí virtuálního kurzu účastníci obdrží prework (viz kapitola 1d), který nám pomůže přizpůsobit prezenční školení aktuálním potřebám účastníků. Autorem virtuálních kurzů je zkušený manažer, lektor, kouč a autor řady odborných publikací PhDr. František Hroník.

Virtuální kurz pro tematický okruh: Emoce (sebeřízení), integrita a práce s postoji

Anotace

Tento virtuální kurz uvádí problematiku emocí, integrity i práce s postoji. Současná doba

se stává stále více emoční. Ve virtuálním kurzu prvně uvádíme základní funkce a typy emocí. Představeny jsou také základní mýty, jež kolem nich panují a stěžejní principy, jak s emocemi nakládat. Součástí je pak také praktické cvičení, zaměřené na rozvoj sebereflexe a nakládání s vlastními emocemi, zasazené do prostředí MPSV. Integrita je základem věrohodnosti a důvěryhodnosti v proměnlivém a nejednoznačném světě. Ve virtuálním kurzu je téma integrity představeno, a to jako soulad slova a činů i v situacích, které jsou dilematické. Rovněž se v této části zabýváme tím, jak řešit nejrůznější dilemata, jako je dilema rozdílnosti osobních preferencí a očekávání, které vyplývají z role. V části věnující se práci s postoji se zabýváme postoji, které jsou pro nás v manažerské praxi ve státní správě nejdůležitější. Ve virtuálním kurzu si proto tuto tematiku ilustrujeme základními postoji a vztahem mezi postoji a některými dalšími kategoriemi, jako jsou kompetence a hodnoty.

Cíle

- Přehledně uvést problematiku emocí, integrity i práce s postoji
- Představit klíčové souvislosti témat emocí, integrity a práce s postoji
- Představit nejčastější mýty, jež ohledně emocí panují ve státní správě
- Znázornit základní způsoby nakládání s vlastními emocemi
- Rozpoznávat dilemata, která jsou v prostředí ministerstva součástí práce
- Naučit se rozlišovat mezi osobnostmi a rolí
- Přiblížit vztah mezi postoji a kompetencemi/hodnotami

Provázanost s prezenčním kurzem Emoce (sebeřízení), integrita a práce s postoji

V prezenčním kurzu navazujeme na virtuální kurz a jeho konkrétní témata (i na úrovni slidů). Jedná se například o principy nakládání s emocemi či řešení dilemat. Současně se soustředíme na nácvik různých situací, ve kterých se účastníci ocitají při práci na ministerstvu. Na základy uvedené v tomto virtuálním kurzu pak navazujeme také v modelové situaci O princezně, kterou sežral drak (jež ilustruje vymezení odpovědnosti) a ve cvičení zaměřeném na zvládnání dilemat.

Virtuální kurz pro tematický okruh: Budování vztahů, vedení a motivace, leadership

Anotace

Pro uvedení tématu vztahů se v tomto virtuálním kurzu nejprve věnujeme obecné významnosti vztahů v našich životech s odkazem na filosofa Martina Bubera. Následně si

uvedeme, proč jsou vztahy v dnešní době podstatnější a proč si nevystačíme s pouhým věcně správným zadáním, čímž se dostaneme k problematice leadershipu. Ten se v dnešní době proměňuje. Budeme se proto zabývat důvody, proč tomu tak je a jak k tomu dochází. Přitom si uvedeme, co zůstává, jaké principy ve vedení lidí platí i nadále, a to také v prostředí ministerstva. Rovněž se v kurzu zaměříme na porozumění principům motivace a tomu, jak se vyznat ve velkém množství nejrůznějších motivačních teorií a prakticky je uchopit, aby byly použitelné v dennodenním fungování. Proto se soustředíme na individuální přístup dle teze, že každý je jiný, každý slyší na něco jiného. Tato část bude obsahovat také praktické cvičení zasazené do prostředí MPSV, jehož principem bude udělat si jasnější představu o tom, co z hlediska motivace platí či neplatí na spolupracovníky

Cíle

- Teoreticky vymezit témata budování vztahů, vedení a motivace v kontextu státní správy
- Osvojit si v oblasti leadershipu a motivace klíčový slovníček pojmů
- Pochopení, proč jsou vztahy důležité (zejména) v dnešní době
- Porozumění, jak a proč se v prostředí ministerstva proměňuje leadership
- Vyzdvihnutí principů, jež ve vedení lidí platí v dnešní době
- Porozumění motivačním teoriím a jejich zjednodušení na „obavy a přání“
- Rozšíření repertoáru nefinanční motivace o další metody

Provázanost s prezenčním kurzem Budování vztahů, vedení a motivace, leadership

V prezenčním kurzu podrobněji rozvíjíme uvedená témata. Malé množství slidů z tohoto virtuálního kurzu je použito také při prezenčním školení, ovšem nikoliv jako opakování ale právě jako rozšíření. Na slidy věnující se významnosti vztahů při školení již navazujeme ústředními principy budování vztahů. Důkladněji se v něm věnujeme také principům leadershipu a motivace (hlouběji rozvíjíme témata jako je matice motivace, přesvědčování x získávání), které vztahujeme ke konkrétním potřebám ministerstva. Cvičení týkající se motivace bude při prezenčním školení hlouběji rozebráno a diskutováno.

Virtuální kurz k tématu: Vnášení struktury, strategické myšlení a řízení výkonnosti

Anotace

V situacích nejistot je hlavním prvkem zvládnutí vnášení struktury a formulace cílů, které mohou být pohyblivé. Proto používáme korigující vazbu (dopřednou, ve které se díváme dopředu)...

...být lepší

Ovšem také se potřebujeme dívat zpět, a tedy užívat zpětnou vazbu. Po uvedení toho, co to vnášení struktury v oblasti managementu znamená proto v tomto virtuálním kurzu představíme dopřednou i zpětnou vazbu (ve srovnání s hodnocením) a také základní souvislosti kladení cílů. Odkazovat se této části virtuálního kurzu budeme také k prostředí ministerstva a jeho specifikám v oblasti vnášení struktury. Tím rovněž uvedeme problematiku řízení výkonnosti, která bude následně zahrnována a obsažena ve cvičeních při školícím půldni. Následně se virtuální kurz zaměří na strategické myšlení, jež představuje pohled za horizont. Strategické myšlení si tedy v tomto kurzu představíme jako schopnost vidět to, co zatím není vidět a zasadíme jej do souvislosti se strukturou a vztahy, bez kterých se neobejde.

Cíle

- Pochopit, jaká je v prostředí ministerstva logika vnášení struktury
- Uvést zpětnou a dopřednou zpětnou vazbu
- Osvětlit významnost způsobu formulace cílů ve státní správě
- Uvést problematiku řízení výkonnosti
- Porozumět tomu, co je strategické myšlení
- Učit se myslet v souvislostech

Provázanost s prezenčním kurzem Vnášení struktury, strategické myšlení a řízení výkonnosti

Absolventi virtuálního kurzu získají základy, které při prezenčním školení rozvinou v modelových situacích vztahených k jejich konkrétním situacím a hraní rolí. Po jejich absolvování v prezenční výuce se vracíme k jednotlivým tezím, které zazněly už během virtuálního kurzu a rozšiřujeme je. Připomenutí čtyř slidů v prezenčním kurzu pak upevňuje znalosti a dovednosti, které účastníci uplatňují v konkrétních situacích při práci na ministerstvu, ale také objevuje nové perspektivy v konkrétních situacích.

b) Programy prezenčních půldnů výuky pro TOP management

Na tomto místě rozvádíme programy školících prezenčních půldnů, které navazují na virtuální kurzy. U každého programu uvádíme anotaci, ve které nastiňujeme jeho obsah, souvislosti a snažíme se také popsat důvody pro výběr daných témat. Současně uvádíme také cíle daného školícího půldne a harmonogram.

Tematický okruh: Emoce (sebeřízení), integrita a práce s postoji

Anotace

Program navazuje na virtuální kurz a prework. V programu rozvíjíme, co to znamená „emoční doba“ a jak se mění v průběhu posledních let management jako reakce na proměnu doby. Během posledních let se proměnily i teorie o emocích, které mají praktický dopad. V souvislosti s těmito novými teoriemi hlouběji uvedeme možnosti nakládání s vlastními emocemi. V programu se také zabýváme tím, jaké emoce jsou pro práci na ministerstvu klíčové a rozpracováváme je do konkrétních příkladů. Věnujeme se problematice osobnosti a role, tedy schopnosti diferenciovat mezi osobním, osobními preferencemi a očekáváními, které jsou dané rolí, což je v souvislosti s tématem commitmentu, jež navazuje. Dále se věnujeme základním postojům a jejich změně (při kontextu Ownership a Authorship), šířeji pojmenováváme manažerská dilemata a s účastníky hledáme způsoby jejich zvládnání.

Cíle

- Zvědomění, že nelze být racionální bez emocí
- Uvědomění, že nejvíce energie je v emocích
- Naučit se zapojovat emoce do práce ve státní správě
- Osvojit si aplikace k propojení s kontextem MPSV
- Rozlišovat mezi povinností a odpovědností
- Naučit se, jak nevypadnout z role a zvládat nejrůznější dilemata
- Naučit se, jak druhé zatížit odpovědností
- Pochopit principy změny postojů

Harmonogram

Čas	Téma	Metody
09:00 – 09:20	Zahájení	Představení lektora a programu. Navázání na virtuální kurz a prework
09:20 – 09:45	Emoční doba	Představení konceptu a diskuse, jak se proměňuje management
09:45 – 10:15	Klíčové emoce v organizaci	Práce ve skupinách v napojení na aktuální situaci na MPSV
10:15 – 10:45	Jak měnit nastavení. Práce se silnými emocemi.	Diskuse v celé skupině, jak vytvořit prostředí, které bude podněcující
10:45-11:00	Coffee break	
11:00 – 11:15	Osobnost a role	Interaktivní výklad a propojení s virtuálním kurzem
11:15- 11:45	O princezně, kterou sežral drak	Modelová situace, její transfer do prostředí ministerstva

11:45 – 12:00	Co vytváří a co narušuje commitment	Zarámování tématu, diskuze ve dvojicích a trojicích
12:00 – 12:30	Jak měnit přístup a postoje (od povinnosti k odpovědnosti), dilemata	Práce ve skupinách – jaká dilemata řešíme na ministerstvu
12:30 – 13:00	Rekapitulace přes účastníky	Diskuse v celé skupině

Tematický okruh: Budování vztahů, vedení a motivace, leadership

Anotace

V programu navazujeme na virtuální kurz a prework, tedy rozvádíme základní principy efektivního vztahu a budování vztahů a zmiňujeme také základy budování respektu a blízkosti. Jak leader, tak i představený totiž i nadále potřebuje být tím, kdo vyžaduje a zároveň dokáže být blízko (princip „tvrdý na problém, měkký na lidi“). Taktéž si budeme procvičovat, jak být tím, kdo definuje situaci, zatěžuje odpovědností, čímž navážeme na platné principy leadershipu z virtuálního kurzu. Představený je odpovědný za odpovědnost svých lidí, což neznamená přebírání odpovědnosti, ale vytváření prostředí pro co největší míru samostatnosti. Samozřejmě potřebuje uplatňovat prvky situačního vedení a individuálního přístupu. Proto hlouběji rozvíjíme uvedené principy motivace z virtuálního kurzu interaktivně je přenášíme do praxe (termín) a věnujeme se srovnání přesvědčování a získávání, přičemž tuto významnou složku leadershipu trénujeme ve skupinách. Součástí kurzu bude také filmová ukázka z filmu Zaříkávač koní (užita v souladu s autorským zákonem).

Cíle

- Osvojení vzorce zájem – respekt – řešení
- Naučit se uplatňovat „tvrdý na problém, měkký na lidi“ v kontextu státní správy
- Vytvoření plánu změny motivačního nastavení v týmu
- Uplatňovat všechny principy motivace na denní bázi na MPSV
- Rozvinutí schopnosti používat principy leadershipu
- Rozšíření vlastního repertoáru o zapojování, získávání lidí

Harmonogram

Čas	Téma	Metody
09:00 – 09:20	Zahájení	Představení lektora a programu. Navázání na virtuální kurz, prework
09:20 – 09:45	Zájem – respekt – řešení jako základ	Představení konceptu a diskuze o

	efektivních vztahů	aktuální situaci MPSV. Krátké cvičení na roli manažera.
09:45 – 10:15	Jak se proměňuje prostředí a management; Mapa motivace	Výklad, diskuze a cvičení (viz příloha 2)
10:15 – 10:45	Tvrdý na problém, měkký na lidi. Zapojování lidí.	Cvičení ve trojicích, napojení na prostředí ministerstva
10:45-11:00	Coffee break	
11:00 – 11:45	Řešení problémů v Papouškově (modelová situace vytvořená pro prostředí státní správy, příloha č. 2)	Navázání na virtuální kurz. Skupinová práce
11:45 – 12:00	Principy motivace, ukázky a propojení s praxí	Interaktivní výklad. Napojení na virtuální kurz. Filmová ukázka.
12:00 – 12:30	Reorganizace	Modelová situace (viz příloha č. 4)
12:30 – 13:00	Rekapitulace přes účastníky	Diskuse v celé skupině

Tematický okruh: Vnášení struktury, strategické myšlení a řízení výkonnosti

Anotace

V úvodní části tohoto školicího půdne navazujeme na virtuální kurz a prework a detailněji se věnujeme tématu strategického myšlení. Tedy způsobu myšlení, jež není vlastní jen některým manažerským pozicím, ale jež očekáváme od každého zaměstnance ministerstva. Což neznamená to, že má vnímat záměry a strategické cíle a priority celého úřadu, ale ve své práci. Strategické myšlení proto probíráme jako schopnost vidět to, co zatím není vidět, včetně širší představy souvislostí. Následně navazujeme na virtuální kurz a hlouběji si představíme problematiku kladení cílů, včetně nejznámějšího modelu SMART a přístupu BUS. Efektivita a výkonnost systému je dána dobře fungujícími zpětnými vazbami. O zpětné vazbě se říká, že je snídaní šampiónů. Proto se zaměřujeme na procvičení zpětné vazby, která není hodnocením. Protože vše neprobíhá ideálně a vždy se objevují komplikace, vneseme si cyklus jejich řešení. Tedy strukturovaný způsob, jak řešit komplikace.

Cíle

- Osvojit si strategické myšlení a umět ho používat v prostředí státní správy
- Rozlišovat strategické, taktické a operativní cíle
- Naučit se formulovat cíle BUS
- Naučit se poskytovat zpětnou vazbu

- Naučit se formulovat zadání novou technikou
- Osvojit si strukturovaný postup řešení komplikací vyskytujících se na ministerstvu

Harmonogram

<i>Čas</i>	<i>Téma</i>	<i>Metody</i>
09:00 – 09:20	Zahájení	Představení lektora a programu. Navázání na virtuální kurz, prework
09:20 – 09:45	Co to je strategické myšlení? Lze jej vidět i na denní bázi?	Navázání na virtuální kurz a diskuse, co si pod pojmem strategické myšlení představit
09:45 – 10:15	Co dělat s Honzou	Modelová situace na formulaci cílů a úkolů; transfer do prostředí ministerstva
10:15 – 10:45	Cíle BUS, strategické, taktické a operativní	Reflexe k modelové situaci. Propojení s prostředím MPSV.
10:45-11:00	Coffee break	
11:00 – 11:20	Zpětná a dopředná vazba	Interaktivní výklad, je zpětná a dopředná vazba jsou rozhodující pro efektivitu, výkonnost v systému
11:20 – 12:00	Poskytování zpětné vazby bez „sendviče“	Ukázky a cvičení
12:00 – 12:30	Zadání pomocí 5 prstů. Identifikace zdroje problému. Konkrétní rozpracování v prostředí ministerstva.	Diskuze ve dvojicích a trojicích, ukázky, cvičení
12:30 – 13:00	Rekapitulace přes účastníky	Diskuse v celé skupině

d) Celkový popis studijního materiálu a ukázka studijního materiálu

Mezi naše vzdělávací materiály patří celá řada metod. Stěžejním studijním materiálem, jež od nás při každém školení obdrží všichni účastníci je příručka, jež je vždy přizpůsobená konkrétnímu školení a tématu. Příručka spolu s preworkem i dalšími studijními materiály navazuje na školená témata, odkazuje se k nim a slouží jako průvodce, pomáhající účastníkům našich školení převést nově nabyté informace do praxe.

Prework

K preworku se odkazujeme na mnohých místech tohoto dokumentu. Jedná se o krátký dotazník, který účastníci školení obdrží po shlédnutí virtuálního kurzu (tedy před školícím půldnem). Tento dotazník vznikne na základě předchozí komunikace s vedením. Umožní nám tak přizpůsobit obsah prezenčního školení očekáváním a potřebám TOP managementu. Z diskuze mezi našimi metodiky, vedením i účastníky vyplynou nejvíce žádaná témata, kterým se můžeme společně věnovat na kurzu. Celý tento proces jsme schopni zařídit pohodlně online díky našemu vlastnímu systému Filip, který je pro tyto účely vytvořený. Naše dotazníky nejsou dlouhé a úmorné a v případě TOP managementu budou obsahovat tři nebo čtyři dobře mířené otázky.

Příručka

Při každém jednotlivém školení obdrží každý účastník vlastní studijní materiál – příručku ve formátu A4 – v rozsahu 30-50 stran (dle délky školení a šíře školených témat), jež se bude vztahovat ke konkrétnímu školícímu dni či školící jednotce. 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. Veškeré části tohoto studijního materiálu již byly úspěšně použity při rozvoji zaměstnanců státní správy.

- Tato příručka bude obsahovat části, jež budou navazovat na prezenční školení. Například bude obsahovat dodatečné otázky vedoucí k zamyšlení, informace nad rámec výkladu lektora či třeba také krátká cvičení, která účastníkům umožní si daný výklad procvičit. Touto metodou tak budou účastníci podpořeni v aktivním získávání znalostí a prohlubování porozumění školeného tématu.
- Příručka bude obsahovat učební materiál, který se bude vztahovat k probíranému tématu ve virtuálním kurzu i při prezenčním školení a bude se k nim odkazovat a navazovat na ně. V tomto případě se může jednat o články, rozhovory či cvičení, kterými je předávaná látka dále upevňována.
- Dále tato příručka bude obsahovat dodatečný učební materiál od předních odborníků na dané téma (českých či zahraničních) a poskytne tak účastníkům možnost hlouběji se v probírané látce rozvíjet a udělat si jasnější a komplexnější představu o školeném tématu. Součástí také budou doporučení na adekvátní literaturu a příběhy, komentáře či články PhDr. Františka Hroníka, které pomohou k porozumění
- Další součástí příručky budou praktická cvičení, která se budou vztahovat k probírané látce a povedou k osvojování probíraných principů a hlubší reflexi. Kromě cvičení budou příručky obsahovat i řadu tipů a citátů.
- Shrnutí vybrané knihy v podobě hlavních myšlenek bude pocházet z projektu Hlavní myšlenky. Tato část poskytuje možnost hlubšího a komplexnějšího rozvoje v daném tématu.

Tato komplexně zaměřená příručka tedy dále prohlubuje školená témata a pomáhá každému účastníkovi v aktivním rozvoji v rámci i nad rámec poskytovaného školení. Současně účastníkům umožňuje se ke školení v průběhu času vracet a upevňovat tak své znalosti.

Pro ilustraci uvedeme, jak bude tato příručka vypadat při školení tématu *Budování vztahů, vedení a motivace, leadership*. V tomto případě bude příručka s názvem *Budování vztahů, vedení a motivace, leadership* obsahovat výukový materiál zpracovaný dle harmonogramu daného školení, jež povede k vyšší interaktivitě. Dále také učební materiály odkazující se na virtuální kurz a prezenční školení a rozvíjející dále školená témata (pro příklad viz Příloha č. 1). Dále bude příručka obsahovat řadu informací k tématu budování vztahů, vedení a motivace i leadershipu od předních odborníků věnujícím se jednotlivým tématům. Současně budou jejím obsahem cvičení, pomocí kterých si účastníci upevní předávané znalosti a jež jim pomohou tyto znalosti převést do praxe ministerstva.

Doplňující studijní materiály

Při některých školeních obdrží účastníci doplňující vzdělávací materiály týkající se daného tématu. Jedná se například o puzzle, záložky či infografiku. Při určitých školeních obdrží účastníci doplňující materiály potřebná pro modelové situace či cvičení (např. symbolické peníze, materiály A2 apod.). Využívány budou také filmové ukázky, které napomohou přenosu školených témat do prostředí MPSV. Filmové ukázky budou používány v souladu s autorským zákonem.

Didaktické metody a postupy

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. Je podporována interakce mezi účastníky a lektorem. Mezi naše metody tedy patří také četná cvičení a **modelové situace**, které již po několik let úspěšně používáme při školeních managementu státní správy a které se váží k potřebám této specifické skupiny (viz. např. příloha 2 a 4). Za mnoho let fungování agentury MotivP jsme nahromadili stovky **filmových ukázek**, které jsou vztaženy ke konkrétním potřebám vrcholných představitelů státní správy. Samotné filmové ukázky trvají v řádu minut a jsou užitečným nástrojem rozprůdění debaty mezi účastníky a lektorem. Při školeních klademe velký důraz na to, aby si účastníci co nejvíce **praktických tipů** co nejdříve vyzkoušeli (včetně hraní rolí). Pomáhá to při zapamatování si probírané látky i oživuje školení, takže se účastníci více soustředí. Pokud to jde, využíváme také při vhodných příležitost 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. 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 (**microlearning**). Podobně jako microlearningová videa posíláme i manažerské příběhy, které jsou delší a měly by podobným způsobem dále prohlubovat znalosti účastníků. Je totiž důležité, aby účastníci přicházeli s předmětem kurzu do styku ještě nějakou dobu po jeho skončení. Pokud je o to zájem, jsme schopni účastníky z nově získaných znalostí i vyzkoušet formou testu. Můžeme tak mít přehled o tom, kolik informací si ze školení reálně odnesli. Při našich školeních si zakládáme na propojení teorie a praxe a transfer. To ilustruje následující procentuální zastoupení didaktických metod, jež používáme:



Obecně mezi naše didaktické postupy patří následující:

- Předrámování (filmová ukázka, příklad, experiment či hra, krátká diskuze)

...být lepší

- Modelová situace či případová studie (zážitek a aha efekt, reflexe a sebereflexe)
- Rámování (porozumění souvislostem, přenášení zkušenosti z modelové situace do praxe)
- Hraní rolí (vyzkoušet a procvičit, od porozumění ke zmocnění)
- Zakotvení (reflexe a diskuze, poměření praxí a pojmenování situací, kde lze uplatnit, filmová ukázka)

Ukázka studijního materiálu

Ukázka studijního materiálu a její popis je uvedena v příloze tohoto dokumentu. Viz kapitola 3a.

e) Struktura a obsah individuálních koučinků

...být lepší

Three curved arrows originate from the bottom right corner of the page and point towards the top right corner. The topmost arrow is orange and has the text "...být lepší" written above it. Below it are two grey arrows, one slightly above the other, both pointing in the same direction.

...být lepší

Three curved arrows originate from the bottom right corner of the page and point towards the top right corner. The topmost arrow is orange and has the text "...být lepší" written above it. Below it are two grey arrows, one slightly above the other, both pointing in the same direction.

3.Návrh struktury a metodologie vzdělávacího programu Manažerská akademie

V této části se budeme věnovat struktuře a metodologii vzdělávacího programu Manažerská akademie. Strukturu a metodologii navrhovaného vzdělávacího programu jsme založili na základě četných zkušeností se vzděláváním vedoucích pracovníků a vytvářením manažerských akademií, včetně v prostředí státní správy (vč. ministerstev).

Pozvánka do programu: Abychom zvýšili zapojení účastníků do programu, připravili jsme pozvánku, která jim Manažerskou akademii představí. Vystupuje v ní František Hroník a lze ji zhlédnout na tomto odkazu/QR kódu: <https://1url.cz/@pozvankaakademie>



Odkaz na pozvánku

a) Návrh, popis obsahu e-learningových (virtuálních) kurzů Manažerská akademie

Tato sekce zahrnuje návrh, popis obsahu 5 e-learningových (virtuálních) kurzů pro skupinovou výuku, jež budou přecházet pěti prezenčním výukovým dnům. Cílem virtuálních kurzů bude seznámit se s obsahem nadcházejícího školícího dne, osvojit si potřebný soubor pojmů a posílit porozumění danému tématu. Zpracování jednotlivých virtuálních kurzů ilustrujeme jejich anotací, cíli a provázaností s navazujícím školícím dnem. Jednotlivé virtuální kurzy přecházejí prezenčním školením a slouží jako seznámení s danými tématy. Po virtuálních kurzech účastníci obdrží prework (viz kapitola 2d) který nám pomůže efektivně navázat a prezenční školení přizpůsobit aktuálním potřebám účastníků. Strukturu i obsah níže uvedených virtuálních kurzů navrhnul zkušený konzultant, kouč, lektor a autor řady odborných publikací PhDr. František Hroník.

Přehled virtuálních kurzů:

- Manažerské kompetence
- Zdravá organizace
- Efektivní vyjednávání
- Vedení lidí, motivace a zvládnání náročných situací
- Jak se bránit nátlakovým metodám

Virtuální kurz ke školení Manažerské kompetence

Anotace

Úvodem tohoto kurzu budou uvedeny základní informace sloužící jako vstup do problematiky kompetencí. Počátek školení bude proto věnován seznámení s jazykem kompetencí (způsobností). Začneme tím, co to vůbec kompetence jsou a jak se člení. Následně se budeme věnovat kompetenčnímu modelu. Jeho tvorbě, funkci v rámci organizace i typologii. Prvním krokem pro to, abych byl schopný sebe i své kompetence rozvíjet je sebereflexe, bez které by byl rozvoj vnějškový a zpětná vazba neúčinná. Proto se ve zbývající části kurzu zaměříme právě na toto téma. Součástí virtuálního kurzu bude rovněž cvičení zaměřené na rozvíjení schopnosti sebereflexe. Věnovat se však budeme také tématu pocíťování vlastních možností dle konceptu sociálního psychologa Chada Gordona, což nám pomůže vytvořit základ pro práci se sebou a druhými lidmi a vytvořit tak dobrý základ pro navazující školení, kde se budeme tématu manažerských kompetencí věnovat detailněji.

Cíle

- Seznámit se s jazykem kompetencí a příslušnými pojmy
- Porozumět základnímu členění kompetencí
- Pochopit výhody kompetenčního modelu
- Osvojit si strukturu sebereflexe
- Rozpoznat hranou a skutečnou sebereflexi
- Získat teoretický základ pro práci se sebou a druhými lidmi v prostředí ministerstva

Provázanosti s prezenční skupinovou výukou Manažerské kompetence

V prezenčním kurzu navazujeme na prework i virtuální kurz, který sloužil jako vstup do problematiky kompetencí a kompetenčního modelu a představil také sebereflexi (bez které by byl seberozvoj vnějškový a zpětná vazba neúčinná). Detailněji se při něm věnujeme problematice manažerských kompetencí a jejich členění (např. při Hodně se a soustředíme se také na nácvik prezentovaných dovedností (př. při cvičení Sebereflexe vlastních kompetencí) a potřeby přítomných představených v prostředí ministerstva.

Virtuální kurz ke školení: Jak se bránit nátlakovým metodám

Anotace

V tomto virtuálním kurzu nejprve představíme, co to nátlakové metody jsou a uvedeme základní koncepty (př. sociální tlak), jež nám při prezenčním školení umožní navázat a jít více do hloubky. Ve virtuálním kurzu se rovněž budeme věnovat tématu manipulace a vneseme „shovívavý“ pohled na manipulaci ve smyslu toho, že je povětšinou vedena dobrými úmysly. Což ovšem neznamená její toleranci. Taktéž nemalou část budeme věnovat sociálnímu tlaku a jak si zde zachovat autonomii, aniž musím být „proti“ a stavět se na zadní. Kurz vede k otevřené komunikaci a dialogu, jako ochraně před nátlakovou manipulací a obsahuje interaktivní části, jako např. vytvoření vlastního seznamu manipulací, se kterým se účastníci setkávají.

Cíle

- Vymežit, co to nátlakové metody jsou
- Představit nejčastější nátlakové metody
- Osvojit si slovníček pojmů související s nátlakovými metodami
- Naučit se rozpoznávat manipulaci v reálných situacích na ministerstvu
- Rozlišovat různé druhy manipulace
- Napřimovat komunikaci

Provázanosti s prezenční skupinovou výukou Jak se bránit nátlakovým metodám

V prezenčním kurzu dominují praktické situace a cvičení, ve kterých uplatňujeme poznatky z celého virtuálního kurzu (např. při hraní rolí v souvislosti s manipulací či skupinovém cvičení na spoluvytváření odstupů). Zejména posilujeme autonomii a schopnost vstoupit do nekomfortní zóny. Taktéž navazujeme na virtuální kurz se seznamem top 5 manipulací, kdy si děláme reálný inventář manipulací, abychom je pak jednu po jedné modelově zvládli.

Virtuální kurz ke školení: Zdravá organizace

Anotace

Ve virtuálním kurzu Zdravá organizace uvádíme základní principy a koncepty (konceptualizace zdraví, zdravý tým, zdravá organizace), na kterých je postaveno prezenční školení. Nejdříve tedy přejímáme definici zdraví od světové zdravotnické organizace a věnujeme se různým pojetím zdraví, tedy i jeho fyzickému, psychickému a duchovnímu rozměru. Nezůstáváme však pouze u jedince a představy, že zdravá organizace je součtem zdravých jedinců. V kurzu mluvíme také o zdravých týmech a o tom, že černá ovce je symptomem nezdravého týmu. Definujeme si, co znamená zdravá organizace v prostředí ministerstva a pak také směřujeme k tématu zdravého společenství a jak k němu může přispět organizace, která ve své podstatě není sama pro sebe.

Cíle

- Porozumět různým pojetím zdraví (fyzické, psychické, duchovní, sociální)
- Pochopit základní principy problematiky zdravé organizace ve státní správě
- Vnímat, co vše přispívá a oslabuje zdraví v organizaci
- Rozpoznat prvky zdravého a nezdravého týmu
- Definovat si možné postupy k ozdravení týmu se specifiky prostředí státní správy

Provázanosti s prezenční skupinovou výukou Zdravá organizace

V prezenčním kurzu navazujeme a detailně se soustředíme na složky zdravé organizace (např. důvěra či sociální opora a podpora.). Na projevy nezdravého týmu, jež byly uvedeny ve virtuálním kurzu navážeme skupinovou prací, ve které se budeme věnovat symptomům nezdravého týmu.

Virtuální kurz ke školení: Efektivní vyjednávání

Anotace

V tomto virtuálním kurzu se účastníci dozví o základních principech efektivního vyjednávání (např. jaké jsou jeho podoby) a teoretickém pozadí efektivního vyjednávání (teorie her). Pro uvedení tohoto tématu si připomeneme, že neustále něco vyjednáváme již od předškolních let a také se učíme, jaké může mít vyjednávání podoby, že to nemusí být jen „kdo z koho“. Ve virtuálním kurzu si rozlišujeme „hry s nulovým součtem“ a „hry s nenulovým součtem“ a vnášíme zde prvky z teorie her. Soustředíme se především na „hry s nenulovým součtem“, kdy obě strany mohou získat a jedná se tedy o spolupráci založenou na rozhovoru, sdílení. U „her s nulovým součtem“ - tedy to, co jeden získá, druhý ztratí, v kurzu se soustředíme, jak v takových situacích ustát různé postupy, které nemusí být korektní.

Cíle

- Představit stěžejní složky efektivního vyjednávání
- Uvést teoretické pozadí efektivního vyjednávání
- Vnímat různé vyjednávací situace (typologie situací)
- Hledat vyjednávací rozpětí se zohledněním specifík státní správy
- Umět zformulovat společný zájem
- Učit se čelit nevybíravým postupům

Provázanosti s prezenční skupinovou výukou Efektivní vyjednávání

Prezenční kurz nasedá na teoretický základ, jež byl účastníkům předán v rámci tohoto virtuálního kurzu. Prezenční kurz je do velké míry zaměřen na procvičování těchto informací v rámci modelových situací (např. Zapomenutý sen) a modelování konkrétních situací z práce představených. V nich se jednak odkazujeme na znalosti a principy vyjednávání z virtuálního kurzu, ale současně je také rozšiřujeme.

Virtuální kurz ke školení: Vedení lidí, motivace a zvládání náročných situací

Anotace

Ve virtuálním kurzu se soustředíme na uvedení tématu vedení lidí, motivace i zvládání lidí. Věnovat se budeme jejich teoretickému pozadí i stěžejním principům. Rovněž klademe důraz na to, ať uvedené informace propojujeme s nároky a proměnami managementu ve státní správě. Například některé principy vedení lidí totiž zůstávají po mnoho let stejné, zatímco jiné se mění. Dnes víme, že co nám dříve fungovalo už tolik nefunguje. Na úřad, do zaměstnání, služby přichází lidé mladších generací, kteří už vyrůstali v benevolentnějším prostředí a příliš neslyší na autoritativní postupy. Je zřejmé, že autoritativní a direktivní postupy jsou zastupovány participativním managementem, který má podobu servant leadershipu a v tomto rámci se rozvíjí i motivační postupy.

Cíle

- Vydefinovat problematiku vedení lidí a motivace a zvládání náročných situací
- Naučit se používat stěžejní pojmy leadershipu a motivace
- Porozumět neměnným principům vedení lidí
- Rozšířit si repertoár vedení lidí o další možnosti a postupy
- Porozumět důvodů změny způsobů vedení lidí
- Rozlišit, kdy potřebuji vyvinout tlak a kdy je vhodný tah
- Osvojit si základní principy nefinanční motivace

Provázanosti s prezenční skupinovou výukou Vedení lidí, motivace a zvládání náročných situací

V prezenčním kurzu se soustředíme na přenesení témat z virtuálního kurzu do běžné praxe a také propojujeme jednotlivé slidy z virtuálního kurzu s konkrétními situacemi. Například

slide s tlakem a tahem a situačním vedením promítáme do hraní rolí a pak situací, které pocházejí z prostředí ministerstva. Virtuální kurz pojmenovává to, co většina účastníků již praktikovala. Prezenční kurz navazuje a ukazuje představeným širší možnosti používání metod leadershipu i motivace ve státní správě. Zároveň však tyto metody rovnou aplikuje v řadě cvičení (např. cvičení řady či jak motivovat nemotivované).

b) Programy prezenční skupinové výuky Manažerská akademie

Obsahy tematických okruhů prezenční skupinové výuky obsahově navazují na odpovídající virtuální kurzy, hlouběji rozvíjejí probíraná témata a vedou k transferu probíraných obsahů do prostředí státní správy. Každý tematický okruh v tomto dokumentu uvádíme anotací, cíli i harmonogramem.

Tematický okruh: Manažerské kompetence

Anotace

Na úvod si rozlišíme pravomoci a způsobilosti, resp. „co“ a „jak“. Budeme identifikovat, proč je mnohdy důležitější způsob dosahování výsledků než to, co mám dělat. V návaznosti na virtuální kurz představení porozumím, jak vnímat sebe i své lidi v jazyce kompetencí (způsobilostí) a především si osvojím, jak popsat, které kompetence jsou při práci na ministerstvu klíčové. To předpokládá především (sebe)reflexi a zpětnou vazbu, bez nichž není možný rozvoj. Taktéž se zaměříme na kompetence budoucnosti, které budou nabývat na významu v prostředí AI. Taktéž se zaměříme na metody, které pomáhají rozvíjet kompetence. Při školení bude využita řada interaktivních metod jako např. hra s lístečky (pro upevnění znalostí v tématu kompetencí) či modelová situace návod na úspěch (pro zarámování celého tématu manažerských kompetencí). Rovněž se budeme věnovat transferu do prostředí Ministerstva práce a sociálních věcí a klíčovým kompetencím a postojům v práci představených.

Cíle

- Umět popsat v jazyce kompetencí chování u sebe i druhých
- Identifikovat klíčové kompetence a postoje v práci představených
- Porozumět logice „kompetence řešení problému – interpersonální kompetence – kompetence sebeřízení

- Naučit se reflektovat silné a slabé stránky a nastavit rozvoj kompetencí
- Rozlišit (sebe)reflexi a zpětnou vazbu
- Porozumět klíčovým kompetencím a postojům, které jsou předpokladem úspěchu
- Uplatňovat princip odpovědnosti za odpovědnost druhých, aniž přebírám odpovědnost

Harmonogram tematického okruhu Manažerské kompetence

Čas	Téma	Metody
09:00 – 09:20	Zahájení	Představení lektora, programu a navázání na virtuální kurz a prework
09:20 – 09:50	Competence vs. Competency, „co“ vs. „jak“, znalosti vs. činy, pravomoci vs. způsobilosti, funkční a behaviorální kompetence. Trojúhelník způsobilostí.	Interaktivní výklad a jeho propojení s prostředím MPSV. Včetně hry, založené na třídění pojmů na lístečcích.
09:50 – 10:30	Sebereflexe vlastních kompetencí	Cvičení zaměřené na sebediagnostiku a vytvoření projektu vlastního seberozvoje, včetně jeho prezentace.
10:30 – 10:45	Rekapitulace účastníky	Uzavření tématu v diskusi a propojení s virtuálním kurzem. Filmová ukázka, která zrcadlí skupiny kompetencí.
10:45-11:00	Coffee break	
11:00 – 11:15	Sebereflexe a zpětná vazba	Pojmenování rozdílů v interaktivní diskusi a propojení s prostředím ministerstva.
11:15- 12:30	Zpětná vazba bez rétorických berliček a jak ji nebrat proti sobě	Modelové zpracování a vyjádření zpětné vazby k jednotlivým kompetencím. Práce ve trojicích a průběžná reflexe po každém kole. Pojmenování zásad zpětné vazby.
12:30 – 13:30	Oběd	
13:30 – 14:15	Jaké budou klíčové kompetence a proč. Jak se mění očekávání	Moderovaná diskuse na podkladě virtuálního kurzu.
14:15 – 15:00	Jaké jsou rozhodující postoje a co s nimi můžeme dělat	Práce v podskupinách a vztáhnutí k práci představeného.
15:00-15:15	Coffee break	
15:15 – 16:00	Modelová situace Návod na úspěch	Modelová situace, která je zpracovávána

		ve 2 skupinách. V této situaci účastníci zúročují virtuální kurz, předchozí aktivity a vytváří závěr.
16:00 – 16:30	Ježčí koncepce a Examen	Výkladové schéma pro rozvoj (vlastní i spolupracovníků na ministerstvu).
16:30 – 17:00	Rekapitulace přes účastníky	Diskuse v celé skupině

Tematický okruh: Jak se bránit nátlakovým metodám

Anotace

Žijeme v prostředí, pro které je typický nedostatek času a faktů snadno zaměnitelných za dojmy. Už jen při této kombinaci snadno vzniká tlak, který vyžaduje rychlou odpověď. Snadno podléháme různým iluzím. Proto se potřebujeme umět zastavit a vnést do situace odstup a nepodlehnout časovému tlaku. Budeme procvičovat nastavování hranic a vyjasňování, a to v kontextu práce na ministerstvu. Stejně tak si vneseme techniky kritického myšlení. Manipulace používá nepřímý, skrytý nátlak. Také se můžeme potkat se zjevným tlakem formou vyhrožování. V našem programu se zaměříme na „objevení“ principů zvládnání. S tématem kritického myšlení budeme pracovat nejen ve vymezeném čase, ale téma bude přítomno po celý čas vzdělávací aktivity.

Předcházející virtuální kurz představuje nejčastější nátlakové metody. Při tomto školení toto téma pojímáme komplexně, v celé své šíři, a s pomocí četných interaktivních cvičení účastníky vedeme k tomu, aby nátlakové metody ve svém prostředí dokázali nejen rozpoznat, ale také se jim efektivně bránit, což procvičujeme také pomocí řady modelových situací a hraní rolí.

Cíle

- Rozpoznávat situace, které vytváří iluzi
- Naučit se techniky kritického myšlení
- Umět dát hranice
- Rozpoznat situace, kdy jsem manipulován
- Používat napřímenou a nenásilnou komunikaci
- Osvojit si efektivní postup v situacích, které mají charakter evidentního nátlaku

Harmonogram

Čas	Téma	Metody
09:00 – 09:20	Zahájení	Představení lektora, programu a navázání na virtuální kurz a prework
09:20 – 10:00	Práce s předpoklady	Série cvičení, které odkazují na to, jak pracujeme s předpoklady a které ovlivňují naše závěry.
10:00 – 10:45	Co je to kritické myšlení a kdy jej můžeme uplatnit	Práce v malých skupinách. Každá skupina dostává svůj dílčí úkol. Výstupy prezentují a vytváříme doporučení, jak se nenechat manipulovat.
10:45-11:00	Coffee break	
11:00 – 11:45	Co to je sebeodstup a jak jej trénovat	Spoluvytváření ve velké skupině s odkazy na práci ve státní správě
11:45 – 12:30	Jak si vytvořit hranice a získat čas	Definování situací a procvičování formou hraní rolí. Osvojení si jednoduchých postupů, jak sebe zklidnit.
12:30 – 13:30	Oběd	
13:30 – 14:00	Jak vypadá manipulace, jak ji čelit a komunikaci napřímit	Interaktivní diskuse navazující na virtuální kurz. Vytvoření seznamu situací, které mají manipulativní charakter.
14:00 – 15:00	Manipulace, se kterými se setkáváme, Dilema Pavel, Dilema Karel	Hraní rolí, pak sdílení „objevů“ a doporučení, Modelové situace a jejich transfer do prostředí ministerstva.
15:00-15:15	Coffee break	
15:15 – 16:00	Jaké jsou extrémnější situace a jak s nimi pracovat (např. vyhrožování, pomlouvání a nepravdy)	Vytvoření seznamu a variantního postupu, jak je zvládat. Práce s modelovými případy a konkrétními situacemi z práce představených.
16:00 – 16:30	Fake news – kde se s nimi setkáváme, jak je rozpoznat a co s nimi	Interaktivní diskuse reflektující vlastní zkušenosti
16:30 – 17:00	Rekapitulace přes účastníky	Diskuse v celé skupině

Tematický okruh: Zdravá organizace

Anotace

Často slyšíme o zdravých či nezdravých financích, hospodaření, které se soustřeďuje na materiální povahu zdraví. Stejně je to tak s fyzickým zdravím. Jenže máme zde i psychické (duševní) zdraví. V současnosti třetina lidí si zažívá různě dlouhé epizody středně těžké deprese nebo úzkosti. Za takové situace se nemohou plně soustředit na svou práci. Proto se budeme podstatnou část věnovat této problematice. Ovšem je zde i třetí dimenze – duchovní zdraví, které krátce pojednáme. Nebudeme se však zabývat jen jedincem, ale přiblížíme si i týmové zdraví. Nejjednodušší to bude přes „nemocný tým“. Jeden z nápadných projevů nemocného týmu je „černá ovce“. Po týmech se budeme věnovat zdravé organizaci a jak aktivně působí na své okolí. Budeme se zabývat i přetížením, které může vést k vyhoření. Uděláme si výčet preventivních opatření, které můžeme používat na denní bázi. Využívat přitom budeme řadu osvědčených interaktivních metod (např. hru Zlatokopové na Aljašce), přičemž důraz bude v průběhu školení kladen na transfer probíraných principů do prostředí Ministerstva práce a sociálních věcí, a to včetně dle aktuálních potřeb zúčastněných představených.

Cíle

- Porozumět tomu, jak důvěra vytváří zdravé prostředí organizace
- Uvědomit si, co vše narušuje důvěru
- Uplatnit zdravou komunikaci v konkrétních situacích z prostředí ministerstva
- Naučit se používat metody posilující spolupráci
- Rozpoznat první signály vyhoření u sebe či u druhých
- Odlišit vyhoření a vnitřní výpověď
- Naučit se použít metody, které předchází vyhoření

Harmonogram tematického okruhu: Zdravá organizace

Čas	Téma	Metody
09:00 – 09:20	Zahájení	Představení lektora, programu a navázání na virtuální kurz a prework
09:20 – 10:00	Mapa důvěry a klíčové emoce v organizaci	Práce ve skupinách. Co důvěru posiluje a co oslabuje.
10:00 – 10:15	Shrnutí (spojené nádoby důvěry a spravedlnosti, transparentnost atd.)	Interaktivní výklad
10:15 – 10:45	Jak můžeme ovlivňovat zdraví organizace	Diskuse se zápisem
10:45-11:00	Coffee break	
11:00 – 11:45	Co je zdravá organizace (Soubor zdravých jedinců? Zdravé týmy? Celá organizace?) a jak se projevuje. Hierarchie: jedinec – tým – organizace – okolí (společenství).	Práce v podskupinách po představení hierarchie zdraví. V podskupinách na svých dílčích zadáních pracují v návaznosti na virtuální kurz.
11:45 – 12:00	Symptomy nezdravého týmu	Návaznost na skupinovou práci, diskuse, sjednocení
12:00 – 12:30	Sociální opora a podpora	Přenesení do praxe týmů na MPSV
12:30 – 13:30	Oběd	
13:30 – 14:15	Zlatokopové na Aljašce	Modelová situace, která rámuje dopolední část v akci. Ukotvení přes zážitek.
14:15 – 15:00	Zdravá rodina dle Virginie Satirové	Použití modelu zdravé rodiny jako metafory pro zdravou organizaci. Přenos do praxe v diskusi.
15:00-15:15	Coffee break	
15:15 – 15:30	Vyhoření, jeho fáze, (sebe)diagnostika, (auto)terapie. Odlišení od vnitřní výpovědi.	Interaktivní výklad. Struktura metod prevence (kognitivní, fyzické a metody změny chování)
15:30 – 16:15	Metody prevence	Práce v podskupinách. Účastníci po „náповědě“ rozpracovávají podrobně metody a jejich indikace.
16:15 - 16:30	Prezentace výstupů	
16:30 – 17:00	Rekapitulace přes účastníky	Diskuse v celé skupině

Tematický okruh: Efektivní vyjednávání

Anotace

Každý z nás vyjednával od dětství. Vyjednávání tedy není něco, co je nám cizí. Přesto z něj míváme strach a myslíme si, že vyžaduje speciální dovednosti. My se zaměříme na manažerské vyjednávání, které má mnoho společného s obchodním vyjednáváním, přesto má odlišnosti. Představený většinou vyjednává ze silnější vyjednávací pozice, má silnější potřebu změny, přesto nemusí být tak efektivní, jak by si přál. Často se potkává se situací, v níž druhá strana má menší potřebu změny, je konzervativní a má tendenci se odvolávat na to, že jsme to tak vždy dělali. V takové situaci je možné volit různé taktiky, například poziční, něco za něco, které jsou úspěšné jen krátkodobě. V našem programu se budeme soustřeďovat na udržitelné metody, které přinášejí efekt z dlouhodobého hlediska. Do popředí vystupují partnerské formy vyjednávání s otevřenou komunikací. Využívat při tomto školení budeme několik vlastních modelových situací (Pan Říčný a pan Ohnivý a jiné), které opakovaně v rámci školení efektivního vyjednávání úspěšně aplikujeme do prostředí státní správy.

Cíle

- Rozlišovat kognitivní a zájmový konflikt
- Rozlišovat partnerský a poziční přístup (hry s nenulovým a nulovým součtem)
- Naučit se formulovat společný zájem
- Přijetí rozdílu a hledání vyjednávacího rozpětí
- Rozšíření si repertoáru a možnosti jednání
- Volit ten nejlepší způsob zohledňující vzájemnou historii, motivy a cíle a mít pro to dovednostní předpoklady

Harmonogram

Čas	Téma	Metody
09:00 – 09:20	Zahájení	Představení lektora, programu, navázání na virtuální kurz, prework
09:20 – 10:00	Modelová situace Království ohně a vody	Modelová situace, její reflexe a analýza
10:00 – 10:15	Silnější a slabší vyjednávací pozice	V návaznosti na modelovou situaci
10:15 – 10:45	Kde na MPSV vyjednáваме a jak? Co nám funguje a co ne?	Transfer zážitku z modelové situace a jejího zarámování do praxe. Práce ve skupině.
10:45-11:00	Coffee break	
11:00 – 11:20	Typologie vyjednávání a Manažerské vyjednávání.	Interaktivní výklad situací podle pozice, potřeby změny a důvěry. Práce s příklady. Odkaz na virtuální kurz.
11:15- 12:00	Modelová situace Pan Říčný a pan Ohnivý	Modelová situace pro 2 skupiny. Ilustrace pro vyjednávací rozpětí.
12:00 – 12:30	Jak pracovat s menší potřebou změny	Diskuse o tom, jak druhé pro změnu získat. Provázání s aktuální situací na MPSV
12:30 – 13:30	Oběd	
13:30 – 14:15	Modelová situace Zapomenutý sen	Modelová situace na manažerské vyjednávání. Její zarámování.
14:15 – 15:00	Naše situace vyjednávání I.	Vnesení konkrétních situací, jak byly účastníky uvedeny v preworku a během dopoledne. Jejich přehrání a hledání variantních postupů.
15:00-15:15	Coffee break	
15:15 – 16:00	Naše situace vyjednávání II.	Vnesení konkrétních situací, jak byly účastníky uvedeny v preworku. Hledání variantních postupů. Co nám vše vstupuje do jednání.
16:00 – 16:30	Dialogické formy	Rozšíření tradičního pojetí vyjednávání
16:30 – 17:00	Rekapitulace přes účastníky	Diskuse v celé skupině

Tematický okruh: Vedení lidí, motivace a zvládání náročných situací

Anotace

Je zřejmé, že management se proměňuje v závislosti na tom, v jaké situaci jsme. Proto již dříve v teorii vznikl situační management. Jenže s ním dnes nevystačíme. Dnes víme, že lidé dnes mají jiná očekávání, než tomu bylo před 30 lety. Stále větší část lidí potřebují podílet se, být spolutvůrcem a nebýt jen vykonavatelem. Proto jsou dnes v managementu populární designové myšlení, ale také pojetí, že jsme různými lidmi v různých situacích. Do manažerského rozhodování vstupuje daleko více proměnných a kontextů.

Cíle

- Porozumět tomu, co je hlavní úlohou představeného a co jsou způsoby její uskutečnění
- Osvojit si situační management v současném pojetí
- Rozlišit efekty, když druhé stavím před hotovou věc a kdy druhým dávám perspektivu a prostor
- Naučit se oddělovat problém a člověka
- Uplatnit čtyři základní principy motivace v prostředí ministerstva
- Umět zvládat náročné situace, kdy druhý je demotivovaný
- Využívat zapojení a získávání druhých

Harmonogram

Čas	Téma	Metody
09:00 – 09:20	Zahájení	Představení lektora, programu a navázání na virtuální kurz a prework
09:20 – 09:45	Co je hlavní úlohou představeného?	Úvodní cvičení a filmová ukázka.
09:45 – 10:30	Jak se proměňuje management v posledních 30 letech a jak se bude dál proměňovat?	Skupinová práce a moderovaná diskuse.
10:30 – 10:45	Přesvědčování a získávání. Zvědomění rozdílu.	Uzavření diskuse s konkrétním příkladem a jeho transferem do praxe MPSV.
10:45-11:00	Coffee break	
11:00 – 11:45	Peskování a challengování.	Interaktivní výklad s videem, které osvětluje rozdíl mezi pojmy. Cvičení v trojicích.
11:45- 12:30	Princip: „tvrdý na problém, měkký na lidi“ a oddělování problému a člověka	Filmová ukázka a cvičení s konkrétními situacemi z prostředí ministerstva, které účastníci uvedli v preworku.
12:30 – 13:30	Oběd	
13:30 – 14:00	Řady	Cvičení, které přibližuje individualitu motivace
14:00 – 15:00	Principy motivace	Interaktivní výklad s filmovými ukázkami. Provázání s VK a hledání paralel v reálné praxi představených.
15:00-15:15	Coffee break	
15:15 – 16:00	Jak motivovat nemotivované a další náročné situace (když jsem sám málo motivovaný)	Cvičení ve trojicích a reflexe ve velké skupině.
16:00 - 16:30	Model RESPECT	Představení modelu RESPECT a jeho projekce do proběhlých situací.
16:30 – 17:00	Rekapitulace přes účastníky	Diskuse v celé skupině

c) Ukázka jednoho e-learningového kurzu

d) Celkový popis studijního materiálu a ukázka studijního materiálu

Studijní materiál pro Manažerskou akademii bude zahrnovat prework, příručku, jež obdrží každý účastník i další studijní materiály, jak rozvádíme na následujících řádcích. Příručka je provázána s prezenčním školením i virtuálními kurzy a spolu s dalšími materiály pomáhá účastníkům upevňovat předávané znalosti a dovednosti.

Prework

K preworku se odkazujeme na mnohých místech tohoto dokumentu. Jedná se o dotazník, který účastníci školení obdrží po shlédnutí virtuálního kurzu (tedy před školícím půldnem). Prework bude obsahovat strukturované otázky, pomocí kterých budeme zjišťovat zpětnou vazbu, podněty, připomínky, přání a očekávání účastníků školení a vznikne na základě diskuze mezi našimi metodiky, vedením i účastníky. Co se týče proběhlého virtuálního kurzu, tak přesněji se v preworku budeme zaměřovat na to, zdali byl virtuální kurz účastníkům zřejmý, jestli k němu mají nějaké dotazy či jestli by se k některé jeho části potřebovali vrátit. Podobně se budeme ptát také na blížící se prezenční školení, abychom mohli adekvátně zareagovat na potřeby účastníků a

dopomoci tak k tomu, aby byla jejich očekávání od prezenčního školení naplněna. Celý tento proces jsme schopni zařídit pohodlně online díky našemu vlastnímu systému Filip, který je pro tyto účely vytvořený.

Příručka

Při každém jednotlivém školení obdrží každý účastník vlastní studijní materiál – příručku ve formátu A4 – v rozsahu 30-50 stran (dle délky školení a šíře školených témat), jež se bude vztahovat ke konkrétnímu školicímu dni či školící jednotce. Jak v bodech rozvíjíme níže, tato příručka bude obsahovat modifikovanou prezentaci, učební materiály, doporučenou literaturu, praktická cvičení, sebereflekující deník, prostor na poznámky a v některých případech také hlavní myšlenky z vybrané knihy. Veškeré části tohoto studijního materiálu již byly úspěšně použity při rozvoji zaměstnanců státní správy.

- Tato příručka bude obsahovat části, jež budou navazovat na prezenční školení. Například bude obsahovat dodatečné otázky vedoucí k zamyšlení, informace nad rámec výkladu lektora či třeba také krátká cvičení, která účastníkům umožní si daný výklad procvičit. Touto metodou tak budou účastníci podpořeni v aktivním získávání znalostí a prohlubování porozumění školeného tématu.
- Příručka bude obsahovat učební materiál, který se bude vztahovat k probíranému tématu ve virtuálním kurzu i při prezenčním školení a bude se k nim odkazovat a navazovat na ně. V tomto případě se může jednat o články, rozhovory či cvičení, kterými je předávaná látka dále upevňována.
- Dále tato příručka bude obsahovat dodatečný učební materiál od předních odborníků na dané téma (českých či zahraničních) a poskytne tak účastníkům možnost hlouběji se v probírané látce rozvíjet a udělat si jasnější a komplexnější představu o školeném tématu. Součástí také budou doporučení na adekvátní literaturu a příběhy, komentáře či články PhDr. Františka Hroníka, které pomohou k porozumění
- Další součástí příručky budou praktická cvičení, která se budou vztahovat k probírané látce a povedou k osvojování probíraných principů a hlubší reflexi. Kromě cvičení budou příručky obsahovat i řadu tipů a citátů.
- Sebereflekující deník bude účastníkům sloužit jako papírový kouč, který účastníkům umožní stanovit si jejich vlastní cíle a pomůže jim sledovat jejich dlouhodobý progres při rozvíjení se v daném tématu. Časový rámec sebereflekujícího deníku je 10 týdnů
- Shrnutí vybrané knihy v podobě hlavních myšlenek bude pocházet z projektu Hlavní myšlenky. Tato část poskytuje možnost hlubšího a komplexnějšího rozvoje v daném tématu.

Tato komplexně zaměřená příručka tedy dále prohlubuje školená témata a pomáhá každému účastníkovi v aktivním rozvoji v rámci i nad rámec poskytovaného školení. Současně účastníkům umožňuje se ke školení v průběhu času vracet a upevňovat tak své znalosti.

Doplňující studijní materiály

Při některých školeních obdrží účastníci doplňující vzdělávací materiály týkající se daného tématu. Jedná se například o puzzle, záložky či infografiku. Při určitých školeních obdrží účastníci doplňující materiály potřebná pro modelové situace či cvičení (např. symbolické peníze, materiály A2 apod.). Používány budou také filmové ukázky, v souladu s autorským zákonem, jež napomohou transferu do prostředí MPSV.

Didaktické metody a postupy

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. Je podporována interakce mezi účastníky a lektorem. Mezi naše metody tedy patří také četná cvičení a **modelové situace**, které již po několik let úspěšně používáme při školeních představených i dalších zaměstnanců státní správy a které se váží k potřebám této specifické skupiny (viz. např. příloha 2 a 4). Za mnoho let fungování agentury MotivP jsme nahromadili stovky **filmových ukázek**, které jsou vztaženy ke konkrétním potřebám ministerstva. Samotné filmové ukázky trvají v řádu minut a jsou užitečným nástrojem rozprůdění debaty mezi účastníky a lektorem. Při školeních klademe velký důraz na to, aby si účastníci co nejvíce **praktických tipů** co nejdříve vyzkoušeli (včetně hraní rolí). Pomáhá to při zapamatování si probírané látky i oživuje školení, takže se účastníci více soustředí. 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. 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 (**microlearning**). Podobně jako microlearningová videa posíláme i manažerské příběhy, které jsou delší a měly by podobným způsobem dále prohlubovat znalosti účastníků. Je totiž důležité, aby účastníci přicházeli s předmětem kurzu do styku ještě nějakou dobu po jeho skončení. Pokud je o to zájem, jsme schopni účastníky z nově získaných znalostí i vyzkoušet formou testu. Můžeme tak mít přehled o tom, kolik informací si ze školení reálně odnesli. **Propojení teorie a praxe** a náš **důraz na transfer** ilustrujeme níže

Výklad

10 %

Diskuze

20 %

Akce

70 %

uvedených procentuálním zastoupením jednotlivých didaktických složek naší výuky:

Obecně mezi naše didaktické postupy patří následující:

- Předrámování (filmová ukázka, příklad, experiment či hra, krátká diskuze)
- Modelová situace či případová studie (zážitek a aha efekt, reflexe a sebereflexe)
- Rámování (porozumění souvislostem, přenášení zkušenosti z modelové situace do praxe)
- Hraní rolí (vyzkoušet a procvičit, od porozumění ke zmocnění)
- Zakotvení (reflexe a diskuze, poměření praxí a pojmenování situací, kde lze uplatnit, filmová ukázka)

Ukázka studijního materiálu

Ukázka studijního materiálu a její popis je uvedena v příloze tohoto dokumentu. Viz kapitola 3a.

Celkový popis studijního materiálu si ilustrujeme na školení *Jak se bránit nátlakovým metodám*. Každý účastník obdrží příručku s názvem *Jak se bránit nátlakovým metodám*, která bude obsahovat modifikovanou formu prezentace (tedy upravené slidy, jež vedou k procvičení a snadnějšímu uchopení daného tématu). Následně bude obsahovat učební část s informacemi, jež odkazují a navazují na virtuální kurz prezenční školení (viz příloha č. 6). Část učebního materiálu bude pocházet od předních odborníků věnujících se tématu nátlakových metod (jako R.B. Cialdini). Tato část bude obsahovat také cvičení, jež pomohou přenést školené poznatky do prostředí MPSV. Dále bude její součástí sebereflektující deník, který bude sloužit jako papírový kouč a napomůže rozvoji představených. Mimo samotnou příručku budou pro prezenční školení vytisknuty/připraveny také podklady pro modelové situace a cvičení. Modelové situace/cvičení (např. Návod na úspěch. 15:15 – 16:00) jsou provázány s příručkou, jež obsahuje otázky vedoucí k reflexi této modelové situace.

e) Struktura a obsah individuálních koučinků

...být lepší

Three curved arrows originate from the bottom right corner of the page and point towards the top right corner. The topmost arrow is orange and has the text "...být lepší" written above it. Below it are two grey arrows, one slightly above the other, both pointing in the same direction.

...být lepší

...být lepší

...být lepší

Three curved arrows originate from the bottom right corner of the page, pointing towards the top right. The topmost arrow is orange and has the text "...být lepší" written above it. Below it are two grey arrows, one slightly above the other, both pointing in the same direction.

4. Přílohy – ukázky studijního materiálu

a) Přehled ukázek studijního materiálu pro TOP management

Následující ukázky pocházejí z prezenčního školení či studijního materiálu a navazují na virtuální kurz okruhu: Budování vztahů, vedení a motivace, leadership.

Příloha č. 1: Motivace možná jinak

Tento úryvek je součástí článku PhDr. Františka Hroníka, který v ní navazuje na virtuální kurz (viz slide Výběr motivačních teorií) a šířeji toto téma rozvádí. Tento článek je součástí příručky.

Příloha č. 2: Modelová situace: Řešení problémů v Papouškově

Jedná se o modelovou situaci z prezenčního školení, která slouží k provázání témat školení: Budování vztahů, vedení a motivace, leadership. Ačkoliv má tato modelová situace metaforický název, je zasazena do prostředí státní správy. Modelová situace je duševním vlastnictvím naší vzdělávací agentury.

Příloha č.3: Cvičení: termovize commitmentu

Jedná se o cvičení probírané při prezenčním kurzu, které navazuje na slide z virtuálního kurzu (viz slide Matice motivace) a dále tuto problematiku prohlubuje a přenáší do konkrétních situací na MPSV. Cvičení je provázané se studijním materiálem – příručkou. Jak lze vidět z přílohy, horní slide zahrnuje zadání v prezentaci lektora, dolní slide je součástí příručky. Cvičení spadá do našeho duševního vlastnictví.

Příloha č. 4: Modelová situace: Reorganizace

Tato rozsáhlá modelová situace využívá poznatkové základny vybudované při virtuálním kurzu a prezenčním školení. Ačkoliv má modelová situace neutrální název, je zasazena do prostředí státní správy. Jedná se o komplexní modelovou situaci, jež zahrnuje řadu aktuálních témat. Při školení bude tato modelová situace primárně použita v souvislosti s motivací a propojena s virtuálním kurzem (se slidy Princip: individuální přístup a David Clarence McClelland). Tato modelová situace je našim duševním vlastnictvím.

b) Ukázka studijního materiálu pro Manažerskou akademii

Níže uvedené ukázky pocházející z prezenčního kurzu či studijního materiálu jsou navázány na virtuální kurz: Jak odolávat nátlakovým metodám.

Příloha č. 5: Manažerská manipulace

Tento úryvek pochází z článku PhDr. Františka Hroníka a hlouběji rozvíjí obsah virtuálního kurzu. Tento článek slouží k hlubšímu porozumění nátlakových metod v oblasti managementu.

Příloha č. 6: Cvičení – analýza nátlakové situace

Jedná se o ukázku cvičení, jež je součástí příručky. Toto cvičení navazuje na obsah virtuálního kurzu i prezenčního školení (rozvíjí linku napřimování komunikace) a poskytuje účastníkům možnost si školená témata procvičit i nad rámec prezenčního školení. Toto cvičení vychází z reálné situace představených. Jeho cílem je zvýšení odolnosti proti nátlakovým metodám s pomocí napřimování komunikace. Cvičení je našim duševním vlastnictvím.

Příloha č. 7: Modelová situace: Dilema Pavel

Tato modelová situace zasazená do prostředí státní správy nasedá na virtuální kurz a prezenční školení (př. Co je to kritické myšlení a kdy jej můžeme uplatnit a koncept přímé komunikace). Zaměřením této modelové situace jsou nátlakové metody v reálných situacích. Tato modelová situace spadá do našeho duševního vlastnictví.

Příloha č. 8: Modelová situace: Dilema Karel

Tato modelová situace, jež nasedá na virtuální kurz a prezenční školení (př. Co je to kritické myšlení a kdy jej můžeme uplatnit a koncept přímé komunikace) se zabývá nátlakovými metodami v reálných situacích. Modelová situace spadá do našeho duševního vlastnictví.

Příloha č. 1 - TOP management



Příloha č. 2 - TOP management



-
-
-
-
-
-

Příloha č. 3: TOP Management



Příloha č. 4: TOP Management



Příloha č. 5 - Manažerská akademie



Příloha č. 6: Manažerská akademie



Příloha č. 7: Manažerská akademie



Příloha č. 8: Manažerská akademie

