

MotivP[®]



Nabídka pro MPSV

Manažerská akademie

www.motivp.com

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

**Obchodní firma:**

Sídlo:

Statutární zástupce:

Bankovní spojení:

IČ:

DIČ:

agentura Motiv P s.r.o.

Řehořova 726/14, 618 00 Brno-Černovice

PhDr. František Hroník, jednatel

neveřejný údaj

64506550

CZ64506550

**Kontaktní osoba:**

Tel:

E-mail:

Mgr. Václav Chytrýmobil: *neveřejný údaj**neveřejný údaj*

VÍCE O MOTIVU P



NAŠE HLAVNÍ PŘEDNOSTI

**Špičkové know-how**

František Hroník & publikační činnost & spolupráce s univerzitami & inovativní produkty

**Praktický přínos**

lektoři s manažerskou / obchodní praxí & interaktivita školení & služby a produkty "na míru"

**Široké spektrum služeb**

rozvojové programy & hodnocení efektivity & e-360° ZV & diagnostika & AC/DC & koučink & outdoor

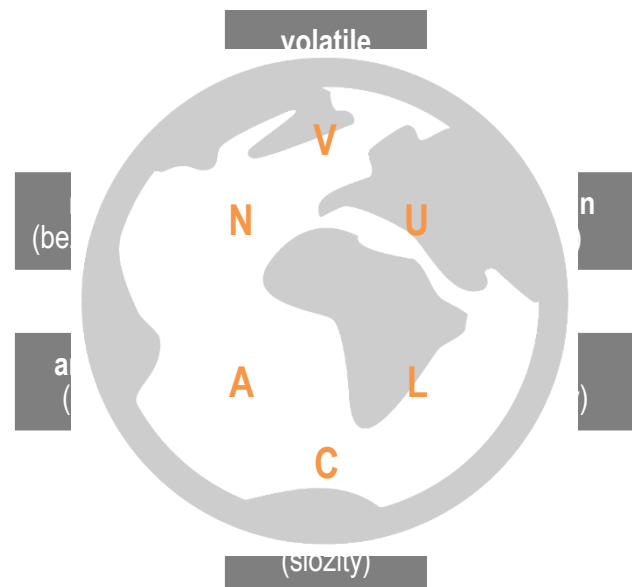
**Zkušenosti**

působení ve více jak 300 společnostech & vzdělávací programy (od analýzy potřeb, přes rozvoj, až po vyhodnocení efektivity) pro řadu velkých a středních podniků

Jsme **prospěšní** svým klientům. Vycházíme nejrůznějším požadavkům vstříc, dokážeme **předvídat** budoucí potřeby a zároveň jsme konzistentní a **pocitiví** ve svých odborných názorech. Jsme **profesionální** a **prozákazniční** - jsme Vám a Vaším požadavkům k dispozici 24 hodin denně. V naší práci se řídíme východisky:

 Jsme různí lidé v různých situacích	 Být lepší	 Já povstává skrze Ty	 Přístup založený na důkazech
Každý z nás je jedinečný a vždy máme více možností, jak jednat. To, jací jsme, není napořád. Každá situace je zkouškou s vícero správnými odpověďmi.	Každý z nás má kapacitu zlepšovat se. Potřebujeme si objevit své PROČ. Zaměřujeme se na srovnávání se sebou samotným, svými možnostmi a talenty.	Každý ze svých talentů můžeme uskutečnit jen s druhými či pro druhé. Vždy jsme pro někoho.	Ve svých programech využíváme vědecky ověřených poznatků a opakovaně potvrzených zkušeností. Potřebujeme se naučit rozlišovat.

Jsme přesvědčeni, že v našem turbulentním světě **VULCAN** (volatility, uncertainty, loudness, complexity, ambiguity, non-limit), **se potřebujeme učit principům**, nejen aha zážitkům. Umíme propojit odbornou kvalitu s praktickým využitím tak, aby firmy ihned pocítily změnu ve svém fungování. O tom svědčí i naše dlouhodobé reference v řadě velkých a středních společností. Spolupracujeme též s vysokými školami.



Na turbulentní svět se snažíme odpovídat 3 principy – **3 ESY**, které vnášíme do našich programů. Jsou jimi:

- 1) **Strategie**
- 2) **Spolupráce**
- 3) **Sdílení**



ČÁST A: NABÍDKOVÁ CENA

CENOVÁ KALKULACE ZA ROZVOJOVÝ PROGRAM A JEHO ČÁSTI

Prezenční skupinová výuka, blok 1 (trvání dva dny), včetně studijních materiálů a pomůcek	Cena za 1 skupinu bez DPH	dtto vč. DPH	Cena celkem za 13 skupin bez DPH	dtto vč. DPH
	40 000 Kč bez DPH	48 400 Kč vč. DPH	520 000 Kč bez DPH	629 200 Kč vč. DPH
Prezenční skupinová výuka, blok 2 (trvání dva dny), včetně studijních materiálů a pomůcek	Cena za 1 skupinu bez DPH	dtto vč. DPH	Cena celkem za 13 skupin bez DPH	dtto vč. DPH
	40 000 Kč bez DPH	48 400 Kč vč. DPH	520 000 Kč bez DPH	629 200 Kč vč. DPH
Prezenční skupinová výuka, blok 3 (trvání jeden den), včetně studijních materiálů a pomůcek	Cena za 1 skupinu bez DPH	dtto vč. DPH	Cena celkem za 13 skupin bez DPH	dtto vč. DPH
	20 000 Kč bez DPH	24 200 Kč vč. DPH	260 000 Kč bez DPH	314 600 Kč vč. DPH
e-learning	Cena za 3 kurzy/1 účastník bez DPH	dtto vč. DPH	Cena za 3 kurzy/160 účastníků bez DPH	dtto vč. DPH
	825 Kč bez DPH	998,25 Kč vč. DPH	132 000 Kč bez DPH	159 720 Kč vč. DPH
Realizace 2 krát Virtuální Development Centrum (VDC), vstupní a závěrečná individuální zpráva	Cena za 1 účastníka/2 krát VDC + vstupní a závěrečná individuální zpráva bez DPH	dtto vč. DPH	Cena za 160 účastníků/2 krát VDC + vstupní a závěrečná individuální zpráva bez DPH	dtto vč. DPH
	600 Kč bez DPH	726 Kč vč. DPH	96 000 Kč bez DPH	116 160 Kč vč. DPH
Měření efektivity vzdělávání (vstupní a závěrečná skupinová zpráva)			Cena za vstupní a závěrečnou skupinovou zprávu bez DPH	dtto vč. DPH
			6 000 Kč bez DPH	7 260 Kč vč. DPH
Celkový součet			Cena celkem bez DPH	Cena vč. DPH
			1 534 000 Kč	1 856 140 Kč vč. DPH



ČÁST B: NÁVRH REALIZACE PŘEDMĚTU PLNĚNÍ

B1 – NÁVRH STRUKTURY A METODOLOGIE VZDĚLÁVACÍ AKCE

Na základě Vašich potřeb jsme vypracovali návrh rozvojového programu pro manažery, který je orientován na **klíčové manažerské dovednosti**, jako jsou vedení a motivace podřízených, řízení času, prezentování a předávání informací, budování důvěryhodnosti a autority. Pro zacílení programu a naplnění očekávání zadavatele nabízíme **kalibrační schůzku** před realizací celé Manažerské akademie.

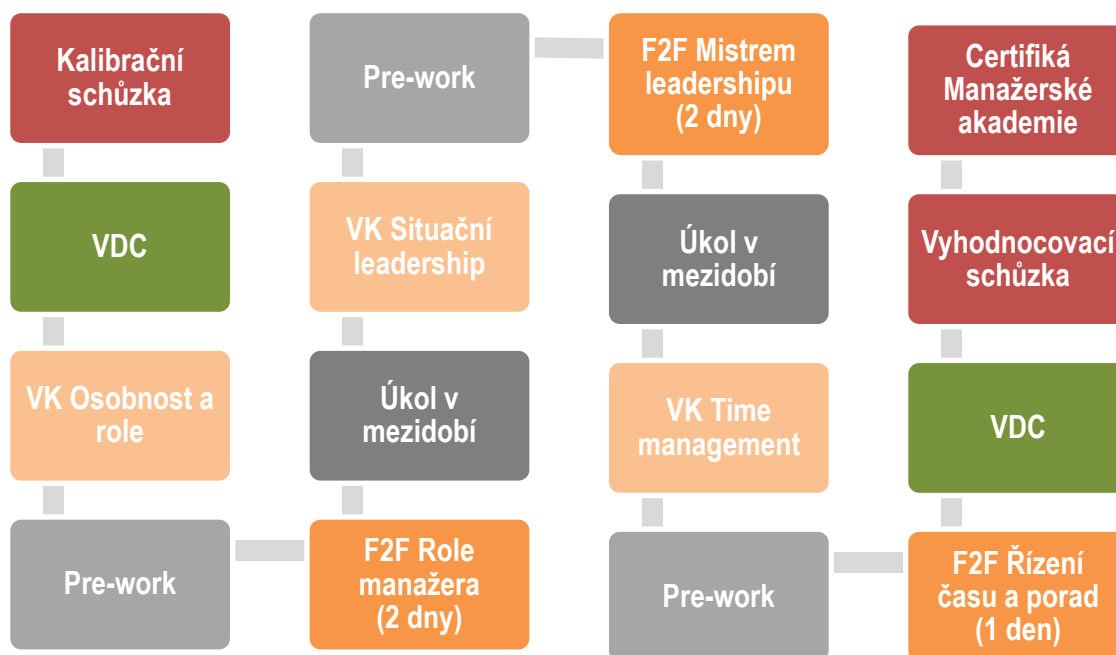
Celý program je rozdělen do **3 následujících modulů**: Role manažera, Mistrem leadershipu a Řízení času a porad, jejichž název nese vždy prezenční kurz (F2F). Přípravou na tento F2F je vždy **virtuální kurz (VK)**, jehož hlavním cílem je sladění znalostní báze účastníků programu. Jejich zhlédnutím se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

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

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

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

STRUKTURA PROGRAMU



JAKÝ BUDE PŘÍNOS PROGRAMU PRO VÁS?

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

VYUŽITÍ PO VÝCVIKU:

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

ZÁKLADNÍ INFORMACE



rozsah navrhovaného programu:

5 dnů prezenčních výcviků + 3 virtuální kurzy (VK) + práce v mezidobí



hlavní cíl programu:

Rozvinout klíčové manažerské dovednosti - zlepšit se v komunikaci, řízení času, vedení a motivace podřízených



cílová skupina (složení účastníků):

Management



počet účastníků:

160



počet účastníků v 1 skupině / počet skupin:

Cca 12 -13 účastníků / 13 skupin



místo realizace:

Praha

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

V rámci VDC budou hodnoceny následující kompetence:

- Budování důvěry a vztahu
- Vedení a motivace
- Efektivní komunikace a sebe prezentace
- Time management

MATICE KOMPETENCÍ

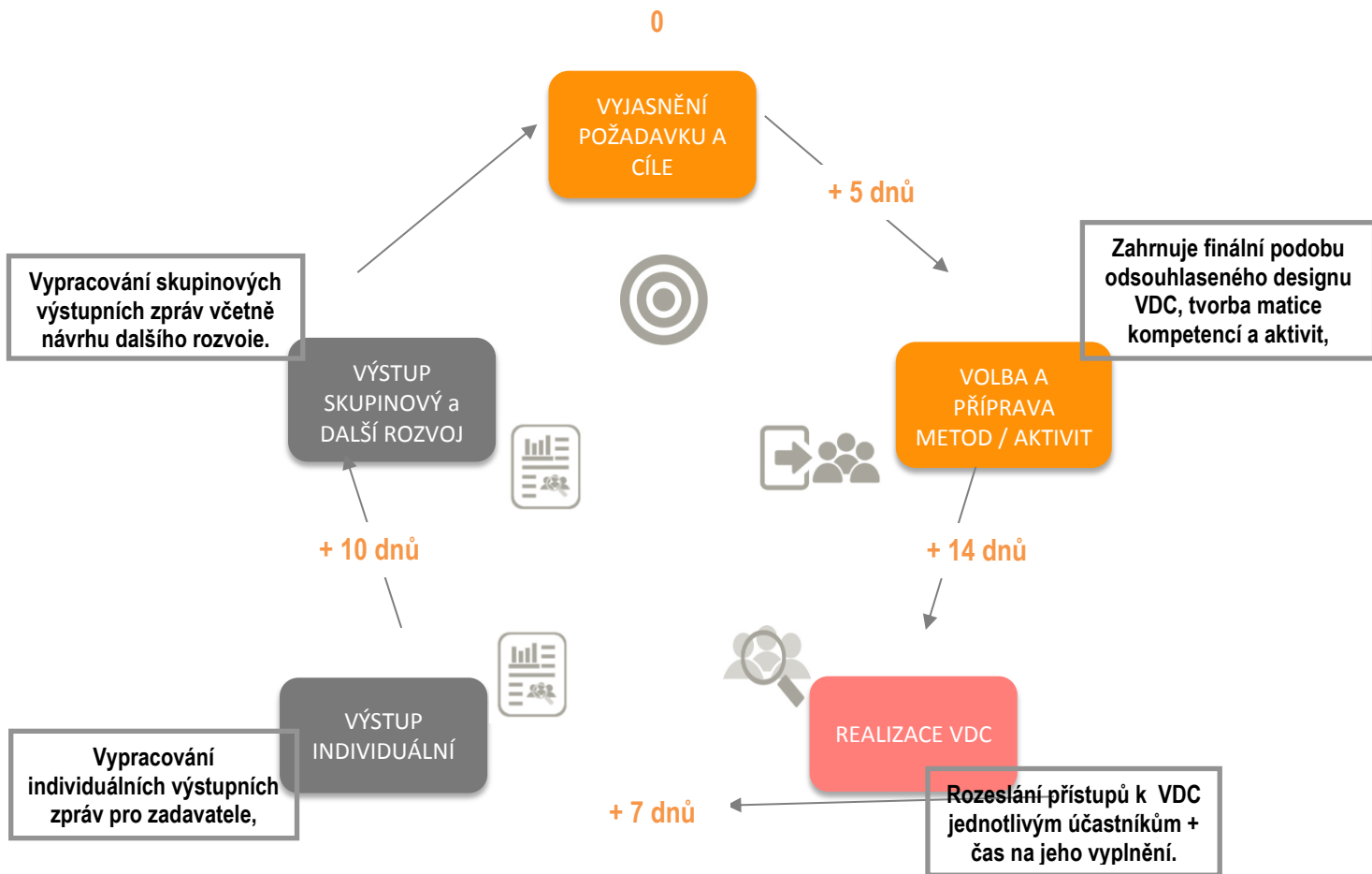
Navrhli jsme Vám matici kompetencí, která obsahuje popis jednotlivých aktivit v rámci VDC společně se specifikací, jakou kompetenci daná aktivita měří.

kompetence →			Vedení a motivace	Efektivní komunikace a sebe prezentace	Time management	Budování důvěry a vztahu
čas ↓	Aktivita / typ techniky ↓	Popis aktivity ↓				
20 min	Test klíčových kompetencí - test	Standardizovaný osobnostní dotazník pracující s dvěma rovinami řešení pracovních úkolů - orientovanou na cíle a na vztahy. Tyto roviny jsou dále rozpracovány do celkem 7 základních škál, které měří osobnostní předpoklady klíčových kompetencí. Jedná se o Orientace na úspěch a výsledek, Orientace na klienta, Emoční stabilita, Proaktivita, Flexibilita, Vedení a Loajalita.	X			X
15 min	Test Klíčových Postojů - test	Standardizovaný automatizovaný on-line test, který nabízí 4 možnosti odpovědi na škále Téměř vůbec neplatí - Téměř vždy platí. Klíčovými postoji jsou Vlastní účinnost, Zacílení (Time management), Důvěryhodnost, Myšlení v příležitostech.			X	X
15 min	Dialog Simulátor Motivace - dotazník	Interaktivní modelová situace, která je simulací reálného rozhovoru. Nabízí výběr z možných reakcí na druhou osobu, přičemž je hodnocena správnost odpovědi a jejich rychlost. Jedná se tedy o výkonový test, který odpovídá na otázky týkající se účastníkovy přístupu k poskytování zpětné vazby podřízeným.	X		X	

kompetence →			Vedení a motivace	Efektivní komunikace a sebereprezentace	Time management	Budování důvěry a vztahu
čas ↓	Aktivita / typ techniky ↓	Popis aktivity ↓				
15 min	Rozvojové interview - dotazník	Strukturovaný online behaviorální rozhovor, který pomůže odhalit kandidátovo sebehodnocení, motivaci a zejména jeho rozvojové potřeby. Umožňuje rovněž pozorovat efektivní komunikaci, prezentaci a důvěryhodnost . Jedná se o doplňující kvalitativní hodnocení.		X		X
15 min	Běh kolem rybníka - písemný úkol	Dilematická modelová situace kladoucí důraz na stabilitu hodnot a postojů . Účastník se musí rozhodnout, jak se zachovat v situaci porušení etických norem, které ovšem nejsou pevně stanoveny. Svě řešení vypracovává volně, poté odpovídá na standardizované otázky. Dalším aspektem je efektivní komunikace , jak své rozhodnutí předá směrem k ostatním .	X	X		X

STUPNICE MĚŘENÍ NA VDC

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



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

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

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

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

VIRTUÁLNÍ DEVELOPMENT CENTRUM (VDC)

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



PŘIDANÁ HODNOTA A UNIKÁTNOST VDC

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

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

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

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

AUTOMATICKÁ ADMINISTRACE
zajištění celé administrace včetně oslovení kandidátů nebo vlastní správa

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

1. modul Role manažera (2 dny)

VK Osobnost a role – Obsah a cíle

- Zorientujete se v rozdílech a průnicích mezi rolí a osobností
- Jak působit ve své roli důvěryhodněji
Pochopíte důležitost propojení role a osobnosti
- Jak prosazovat rozhodnutí, se kterými se neztotožňujete

Ukázka z virtuálního kurzu:

http://www.motivp.com/shop/virtualni_kurzy/Osobnost_a_role

Prezenční kurz – Obsah a cíle

- Identifikovat manažerskou roli a zodpovědnost
- Odlišit vlastní osobnost a roli manažera v náročných situacích
- Osvojit si způsoby integrace role a osobnosti
- Identifikovat klíčové aspekty mistrovství u úspěšných lidí
- Seznámit se s ježčí koncepcí
- Poznat, jak zvyšovat svou důvěryhodnost, přesvědčivost a autoritu

Úkol do mezidobí: vypracovat řešení k zadané případové studii Majitel pravdy

HARMONOGRAM 1. DNE

čas	program 1. dne	metody a proces
09,00	Zahájení – představení lektora a programu. Formulace cílů a očekávání.	
dopolední blok	Zpět k virtuálnímu kurzu Osobnost a role. Co bychom ještě potřebovali vědět a na co se zaměřit?	Rekapitulace VK a prostor pro dodatečné otázky.
	Já jako manažer - moje role, pravomoci, zodpovědnost.	Diskuse. Zarámování lektorem.
	Pohádka o princeznu, kterou sežral drak.	Modelová situace, která bude vztažená k reálnému prostředí MPSV.
	Principy zodpovědnosti v organizaci a commitment. Tři typy manažerů, kteří narušují commitment. Teorie rozbitých oken.	Rámování modelové situace, vztažení do praxe. Vztah k principům společnosti.
	Osobnost a role. Manažerská role a trojrole.	Sebereflexe a nácvik.
12,30-13,30	Oběd.	
odpolední blok	Zablokovaný výkon.	Modelová situace
	Rolování rozhodnutí, které nesdílím na 100 %	Cvičení a hraní rolí.
	Identifikace a řešení kritických (zátěžových) situací.	Brainstorming a cvičení.
	Dilemata a hraní rolí II – případová studie Nespokojený klient, Konflikt.	Řešení dilemat, cvičení.
	Mapa kurzu.	Rekapitulace programu.
17,00	Zakončení a zpětná vazba.	

HARMONOGRAM 2. DNE

čas	program 2. dne	metody a proces
09,00	Zahájení programu. Formulace cílů a očekávání. Rekapitulace předešlého dne.	
dopolední blok	Základ a význam osobního mistrovství.	Brainstorming.
	Osobní mistrovství dle Sengeho, dle Antiky. Typologie silných stránek.	Zarámování krátkým výkladem.
	Ježčí koncepce.	Individuální práce.
	Čím se řídit.	Filmová ukázka zobrazující štěstí a řízení očekáváním.
	Jak to dělá silná osobnost – jak být přesvědčivý, zdroje neformální autority. Čím se mohu podpořit.	Diskuse ve skupině.
	Dobry Will Hunting. Sebereflexe a sebeúčinnost.	Filmová ukázka a její zarámování.
12,30-13,30	Oběd	
odpolední blok	Vězňovo dilema.	Animovaný příběh o důvěře.
	Jak budovat důvěryhodnost u svých kolegů, podřízených či nadřízených.	Společná diskuse.
	Navozování důvěry, základy budování vztahu.	Interaktivní výklad.
	Mladý Gándhí.	Filmová ukázka.
	Emoční kompetence. Nadhled.	Diskuse a krátký výklad.
	Přenos klíčových bodů z programu do naší praxe.	Aplikace do praxe.
	Mapa kurzu.	Rekapitulace celého modulu účastníky.
	Tvorba rozvojového plánu.	Individuální práce účastníků.
17,00	Zhodnocení kurzu, přínos jednou větou. Zakončení.	Diskuse.

2. modul Mistrem leadershipu (2 dny)

VK Situační leadership – Obsah a cíle

- Jak zvládat vedení lidí
- Jaké jsou styly vedení
- Kdy přikazovat, kdy koučovat
- Zvládat různé problematické situace
- Obstát ve všech rolích náležitých leaderovi
- Jaké jsou nejčastější chyby vedení

Ukázka z virtuálního kurzu:

http://www.motivp.com/shop/virtualni_kurzy/Situacni_leadership

Prezenční kurz – Obsah a cíle

- Osvojit si různé styly vedení
- Umět být vztahový i věcný, pozorovatelem i aktérem
- Umět reagovat na častá manažerská dilemata
- Osvojit si operační pravidla managementu
- Umět motivovat sebe i druhé na základě typologie osobnosti
- Vědět jaké informace, komu a jakým způsobem předat
- Naučit se koncipovat prezentaci dle jejího účelu a dle publika

Úkol do mezidobí: Vypracovat sondu vlastního stylu vedení – jaký styl používají, jakým způsobem, za jakých okolností.

HARMONOGRAM 1. DNE

čas	program 1. dne	metody a proces
09,00	Zahájení – představení lektora a programu. Formulace cílů a očekávání.	
dopolední blok	Zpět k virtuálnímu kurzu Situační leadership. Co bychom ještě potřebovali vědět a na co se zaměřit?	Rekapitulace VK a prostor pro dodatečné otázky.
	Tlak a tah, uplatnění stylů vedení. Potřeba různých stylů vedení – situační vedení.	Interaktivní výklad s ukázkami. Cvičení.
	Dilema Klára, Richard a Karolína.	Případová studie.
	2 linky leadershipu: vztahovost vs. věcnost, tady a teď vs. tam a potom. Jak to skloubit dohromady?	Zarámování a ukotvení případových studií.
	Co delegovat a co ne. Na koho delegovat a na koho ne. Matice delegování.	Výklad a diskuse
	Delegující rozhovor s motivačním prvkem.	Nácvik.
12,30-13,30	Oběd.	
odpolední blok	Co dělat s Petrem a Janou?	Řešení případové studie.
	6 motivačních vět aneb všechny teorie motivace v šesti bodech.	Zarámování modelové situace a interaktivní výklad.
	Zpětná vazba jakožto základ motivace. Principy ZV.	Interaktivní výklad v návaznosti na modelovou situaci.
	Vzepřít se obrům.	Filmová ukázka ilustrující motivaci ostatních.
	Jak motivovat různé typy svých podřízených.	Hraní rolí (cvičení) a uplatnění typologie osobnosti.
	Mapa kurzu.	Rekapitulace celého modulu účastníky.
17,00	Zakončení a zpětná vazba.	

HARMONOGRAM 2. DNE

čas	program 2. dne	metody a proces
09,00	Zahájení programu. Formulace cílů a očekávání.	
dopolední blok	Efektivní komunikace u nás: porady a schůzky. Komunikace v rámci týmu.	Práce ve 2 skupinách a řešení běžných problematických situací.
	Aktivní naslouchání.	Nácvik ve skupinách.
	Bariéry v komunikaci – čím vším si komplikujeme dorozumění. Co brání komunikaci, chyby a fauly v komunikaci. Výroky brzdící spolupráci. Otevřená komunikace.	Brainstorming. Rámující výklad s diskusí. Tvorba modelových situací ve skupinách a následné přehrávání.
	Originální výtvar.	Krátká aktivita zaměřená na uvědomění si kvality předávaných informací.
	Sdílení a předávání informací v týmu.	Sdílení a předávání informací v týmu.
12,30-13,30	Oběd	
odpolední blok	Naše (sebe)prezentace: Co a pro koho prezentuji? Co je pro naše prezentace specifické? Jaké je naše publikum?	Diskuse.
	Steve Jobs a prezentace iPhoneu.	Video-ukázka a její rozbor.
	Představní se a jeho různé formy.	Nácvik krátké prezentace.
	Význam prvního dojmu, přesvědčivé vystupování. Čím mohu zaujmout své posluchače.	Tipy a triky lektora.
	Přenos klíčových bodů z programu do naší praxe.	Aplikace do praxe.
	Mapa kurzu.	Rekapitulace celého modulu účastníky.
	Tvorba rozvojového plánu.	Individuální práce účastníků.
17,00	Zhodnocení kurzu, přínos jednou větou. Zakončení.	Diskuse.

3. modul Řízení času a porad (1 den)

VK Time management – Obsah a cíle

- Jak udělat co nejvíce a neuštvat se
- Efektivní rozdělení priorit
- Kdy je vhodné pracovat a v jakém čase jsme nejvýkonnější
- Co nám brání v efektivní organizaci času

Ukázka z virtuálního kurzu:

http://www.motivp.com/shop/virtualni_kurzy/Time_management

Prezenční kurz – Obsah a cíle

- Umět určit priority a plánovat
- Naučit se hospodařit se svým časem
- Identifikovat časové ztráty
- Dokázat se připravit na porady různého typu
- Umět vést poradu efektivním způsobem
- Vědět co je cílem porady a umět ji strukturovat

Úkol do mezidobí: Vytvořit časový snímek vlastního pracovního dne

HARMONOGRAM DNE

čas	program dne	metody a proces
09,00	Zahájení – představení lektora a programu. Formulace cílů a očekávání.	
dopolední blok	Zpět k virtuálnímu kurzu Time management. Co bychom ještě potřebovali vědět a na co se zaměřit?	Rekapitulace VK a prostor pro dodatečné otázky.
	Křeliv.	Modelová situace na zvládnání času a priorit.
	Matice priorit. Co potřebujeme udělat právě teď, a na co nezapomenout. Delegování a asertivita ve zvládnání času.	Interaktivní výklad rámuující modelovou situaci.
	Albert a Hubert.	Případová studie.
	Nástroje zvládnání času.	Představení zkušeností s technickými pomůckami
	Zloději času a časové ztráty. 10 překážek efektivního time managementu.	Práce ve skupinách.
12,30-13,30	Oběd.	
odpolední blok	Jak by porada měla vypadat. Individuální očekávání od porady	Diskuse, naše zkušenosti.
	Vedení připravené porady.	Role play.
	Špatně organizované a zbytečné porady.	Diskuse, zarámování lektorem.
	Jak zaujmout a vtáhnout do děje i ty nejnáročnější a problémové účastníky?	Diskuse a zarámování. Jak skupinu zaujmout? Jak pracovat s problémovými posluchači? Které prvky můžu využít?
	Přenos klíčových bodů z programu do naší praxe.	Aplikace do praxe.
	Mapa kurzu.	Rekapitulace celého modulu účastníky.
	Tvorba rozvojového plánu.	Individuální práce účastníků.
17,00	Zakončení a zpětná vazba.	

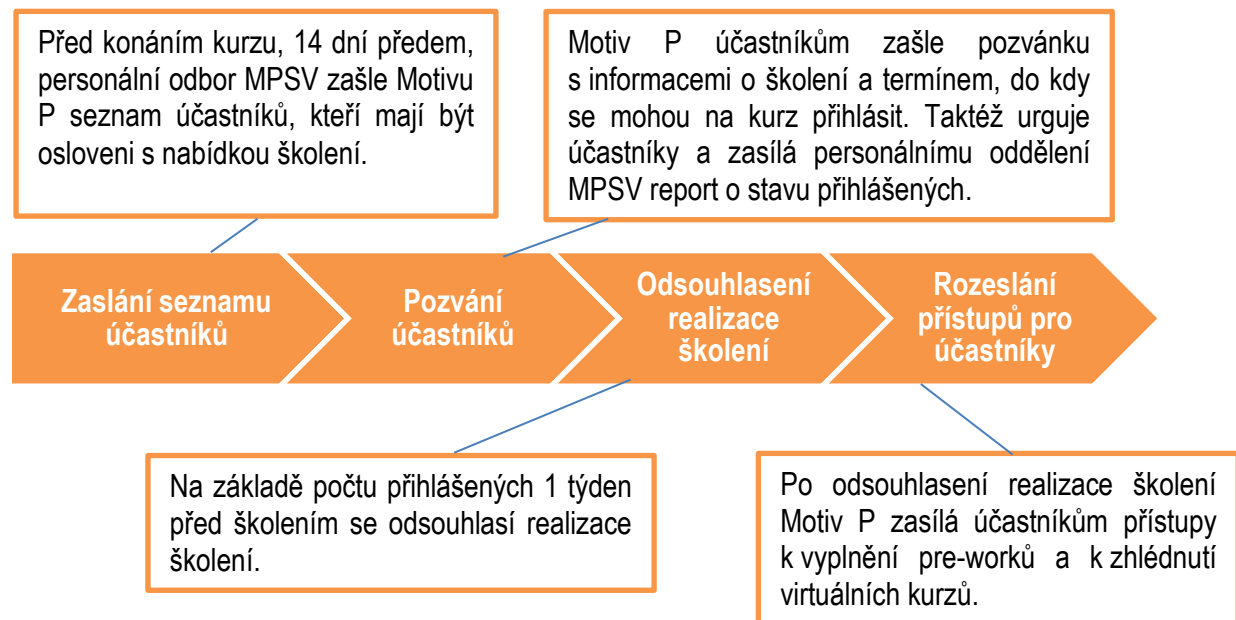
Motiv P dodává **veškeré pomůcky potřebné ke školení**. Účastníci mají k dispozici **skripta** s prostorem na vlastní poznámky i tužky na psaní. Taktéž vyplňujeme **prezenční listiny a hodnotící listy**, které po školení spolu se **závěrečnou zprávou** posíláme personálnímu oddělení MPSV.

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

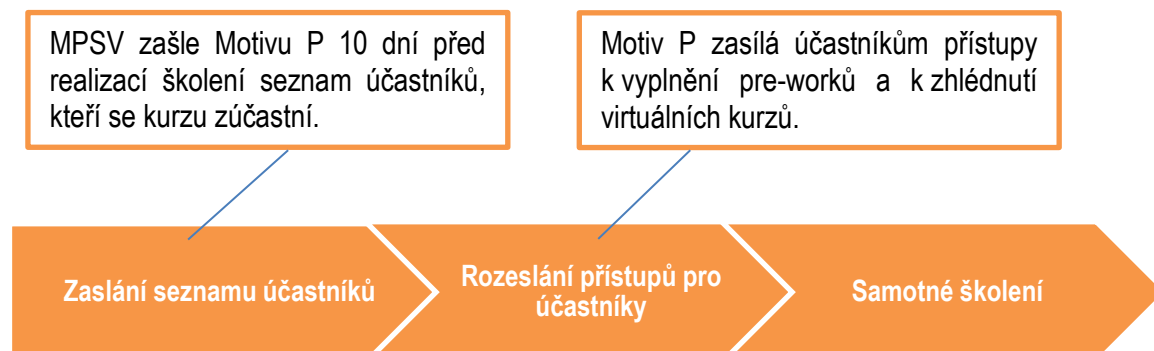
Termín konání kurzu může být **po domluvě přesunut bez storno poplatků ještě 48 hodin před zahájením prezenčního kurzu**.

Organizační zajištění může mít dvě varianty:

1) S nominací účastníků



2) Bez nominační fáze účastníků

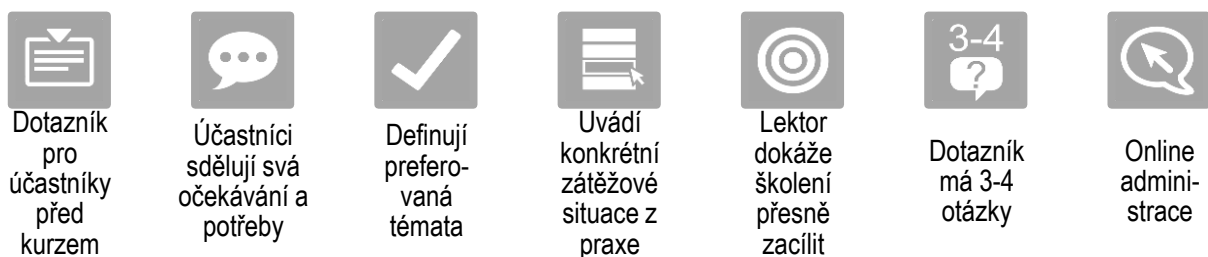


METODY PŘI PREZENČNÍM KURZU

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









PRE-WORK DOTAZNÍK



VIRTUÁLNÍ KURZY








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



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



Všechny námi poskytované kurzy mají minimální rozsah 8 snímků.

MOTIVP.COM

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

UKÁZKA PREZENTACE Z VK SITUAČNÍ LEADERSHIP

<h3>Trojrole leadera</h3> <p>www.motivp.com</p>	<h3>Styly vedení</h3> <p>www.motivp.com</p>										
<h3>Tlak a tah</h3> <p>www.motivp.com</p>	<h3>Moje zkušenosti s leadery</h3> <ul style="list-style-type: none"> Zkuste si vybavit člověka, který někdy někde vedl vás nebo váš tým a o kterém byste řekli, že byl opravdovým leaderem. <ul style="list-style-type: none"> Co tento člověk (ne)dělal? Jakým způsobem vás vedl? Zkuste si též vybavit situace, kdy jste se svým vedoucím spokojeni nebyli: <ul style="list-style-type: none"> Proč? Co dělal špatně? <table border="1"> <thead> <tr> <th>leader +++</th> <th>leader ---</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> <p>www.motivp.com</p>	leader +++	leader ---								
leader +++	leader ---										
<h3>Operační pravidla</h3> <p>www.motivp.com</p>	<h3>3E v praxi</h3> <ul style="list-style-type: none"> Zreflektujte sami sebe z pohledu 3E. Jaké „E“ máte a v jakých „E“ máte rezervy? <p>www.motivp.com</p>										
<h3>Motivace</h3> <p>www.motivp.com</p>	<h3>Boty na cestu</h3> <p>Mocný král si našel na cestu plnou ostrých kamínků. Písek byl zase tak rozpálený, že mu připadalo, že vstoupil do ohniště. Přeci kamínky či písek nejsou mocnější než on. Nařídil tedy pokrýt celé království hovězími kůžemi. Dvorní šašek se tomu hodně smál: Můj králi, proč takové vydaje? Co kdyby sis nechal vystřihnout z kůže jen dva malé polštářky pod tvoje nohy? A tak mocný král vynalezl boty pro své království.</p> <p><i>Převyprávěno dle Anthonyho de Mella, 1996, str. 204</i></p> <p>www.motivp.com</p>										

UKÁZKA VIDEO Z VIRTUÁLNÍHO KURZU SITUAČNÍ LEADERSHIP

Ukázku z virtuálního kurzu Situační leadership spustíte kliknutím na obrázek videa a podržením klávesy CTRL, nebo kliknutím na odkaz níže.



Co se v tomto kurzu naučíte:

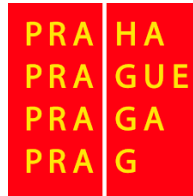
- Jak zvládat vedení lidí
- Jaké jsou styly vedení
- Kdy přikazovat, kdy koučovat
- Zvládat různé problematické situace
- Obstát ve všech rolích náležitých leaderovi
- Jaké jsou nejčastější chyby vedení

Ukázka z virtuálního kurzu Situační leadership:

<https://www.motivp.com/shop/video/Virtualni-kurz-Situacni-leadership-ukazka?fhash=-677575263>



2015 - 2016



2015 - 2017



2016 - 2017



2015



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

2015



2012 - 2016



2014-2017



2013 - 2016



2012 - 2017

SIEMENS

2013 - 2017



2015 - 2017

KUVAG

2016 - 2017



2014-2015

ZODIAC
AEROSPACE



2015 - 2017

Pro tento program navrhujeme následující 4 zkušené lektory, 1 garanta programu a 1 koordinátora programu.

Jméno a příjmení lektora	Funkce v programu	Vzdělání	Poměr k dodavateli	Praxe v oboru, Praxe ve školení měkkých dovedností
PhDr. František Hroník	garant manažerské akademie	psychologie	jednatel agentury Motiv P	21 let praxe v oboru
Mgr. Václav Chytrý	koordinátor programu	psychologie	zaměstnanec	5 let praxe na pozici koordinátora
Mgr. Bc. Petr Friesinger	lektor	andragogika	poddodavatel	19 let v oboru, 4 roky ve školení měkkých dovedností
PhDr. Jiří Beran, Ph.D.	lektor	psychologie	poddodavatel	5 let v oboru, 17 let ve školení měkkých dovedností
PhDr. Pavel Raška	lektor	učitelský obor pedagogika-psychologie	poddodavatel	20 let v oboru, 9 roky ve školení měkkých dovedností
Mgr. Ondřej Pečený	lektor	psychologie	poddodavatel	9 let v oboru, 8 let ve školení měkkých dovedností
Mgr. Eva Libánská	lektor	psychologie	poddodavatel	13 let v oboru, 7 let praxe ve školení měkkých dovedností

Bližší informace, životopisy a diplomy těchto osob naleznete v příloze č. 5 MPSV – CV a diplomy realizačního týmu



Čestné prohlášení o poddodavatelech

Tímto čestně prohlašujeme, že realizace výcviků veřejné zakázky uvedené výše bude plněna prostřednictvím následujících lektorů - poddodavatelů:

- Mgr. Bc. Petr Friesinger
- PhDr. Jiří Beran, Ph.D.
- PhDr. Pavel Raška
- Mgr. Ondřej Pečený
- Mgr. Eva Libánská

Tito lektoři s námi dlouhodobě spolupracují a mají s agenturou Motiv P podepsanou smlouvu o této spolupráci.

V Brně dne

.....
PhDr. František Hroník, jednatel
agentury Motiv P



ČÁST B: NÁVRH REALIZACE PŘEDMĚTU PLNĚNÍ

B2 – VÝSTUPY

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

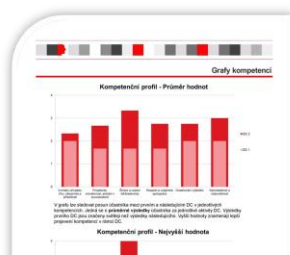
Na druhou stranu samotná změna výkonu nemusí být způsobena jen realizovanou akcí, ale i dalšími faktory (změna tržního prostředí, noví zaměstnanci,...), takže samotná změna výkonu rovněž není jednoznačným potvrzením efektivity akce.

Ke zjištění efektivity vzdělávání doporučujeme využít VDC.

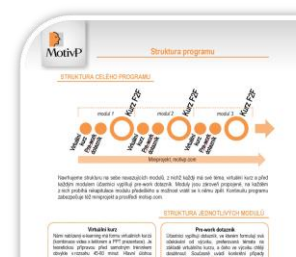
Ukázkové výstupy z VDC:



Vstupní individuální zpráva



Výstupní srovnávací individuální zpráva



Závěrečná skupinová zpráva

Vstupní individuální zpráva

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

Výstupní srovnávací individuální zpráva

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

Závěrečná skupinová zpráva

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

I. Ukázky ze vstupního VDC

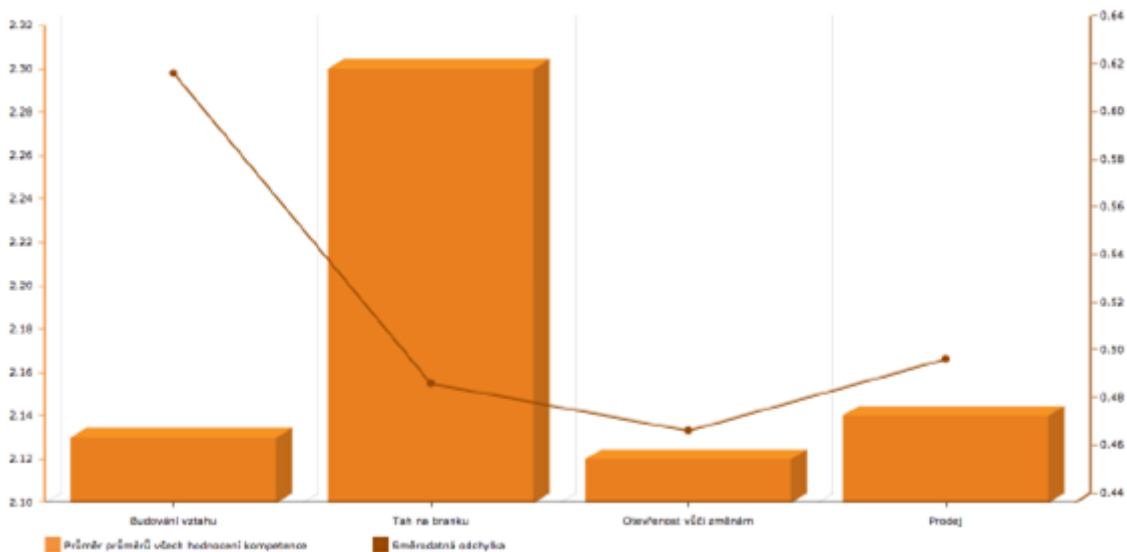
Níže najdete ukázky z jednotlivých závěrečných zpráv, kompletní ukázkové zprávy jsou přílohou č. 1-4 této nabídky.

UKÁZKA ZE VSTUPNÍ ZPRÁVY INDIVIDUÁLNÍ



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

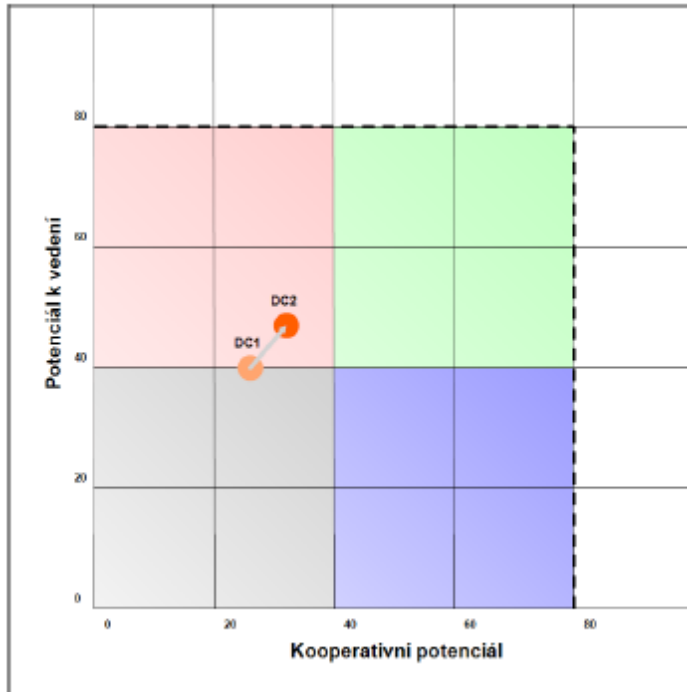
UKÁZKA ZE VSTUPNÍ ZPRÁVY SKUPINOVÉ



Obr. 2: Průměrná úroveň měřených kompetencí

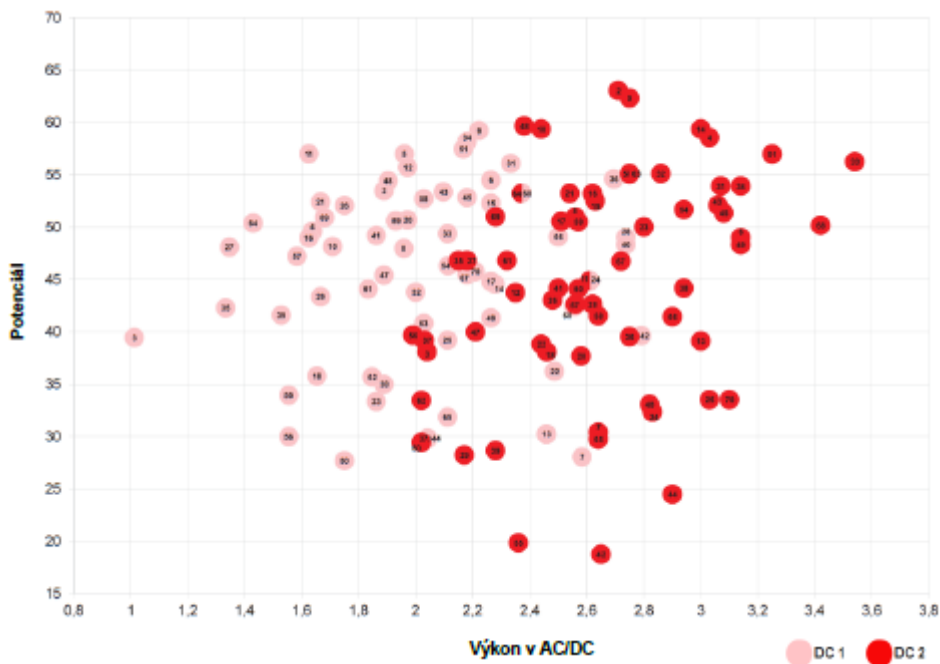
II. Ukázky z výstupního VDC

UKÁZKA Z VÝSTUPNÍ SROVNÁVACÍ ZPRÁVY INDIVIDUÁLNÍ



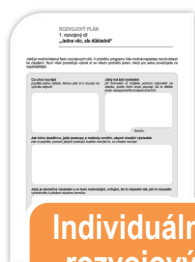
Obr. 3: Graf posunu celkového profilu TKK

UKÁZKA Z VÝSTUPNÍ SROVNÁVACÍ ZPRÁVY SKUPINOVÉ



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

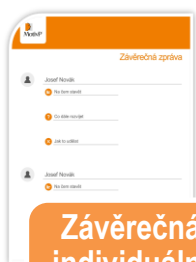
VÝSTUPY Z KURZŮ / TRÉNINKŮ



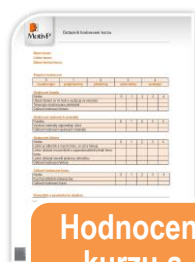
Individuální rozvojový plán



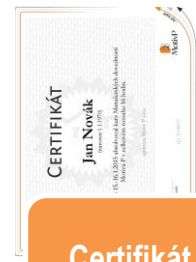
Závěrečná skupinová zpráva



Závěrečná individuální zpráva



Hodnocení kurzu a lektora



Certifikát

Individuální rozvojový plán

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

Závěrečná skupinová zpráva

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

Závěrečná individuální zpráva

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

Hodnocení kurzu a lektora

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

Nabízíme variantu papírového i elektronického hodnocení.

Certifikát




Po absolvování kurzu/tréninku účastníci obdrží certifikát.

ukázka certifikátu

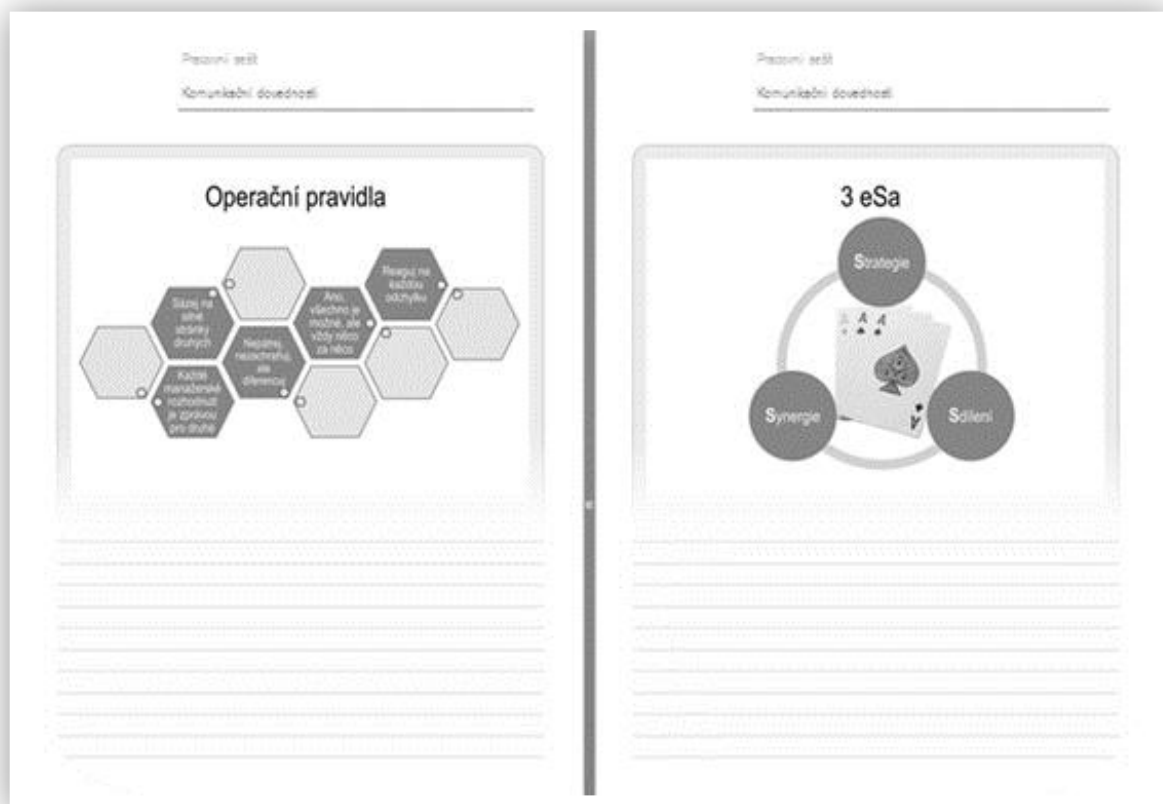


OBSAH STUDIJNÍCH MATERIÁLŮ

Na každé školení účastníci obdrží následující materiály:

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

UKÁZKA PRACOVNÍHO SEŠITU



UKÁZKA STUDIJNÍHO MATERIÁLU K TÉMATU SITUAČNÍ LEADERSHIP

Že si nerozumíme, je normální. Že si porozumíme, je zázrak.

Než něco řeknu, musím přemýšlet, co mi ten druhý odpoví.

Tomáš Baťa

Komunikací označujeme proces sdělování i přijímání informací. Každý člověk informace neustále vysílá a současně také přijímá. Děje se tak pomocí **verbální** (slova, věty...) a **neverbální** komunikace (gesta, mimika, emoce, oblečení...). Každý nepřetržitě vysílá svému okolí signály, kterými i nevědomě něco sděluje.

Komunikace může být:

- **symetrická** – vyváženost podílu účastníků na průběhu komunikace
- **asymetrická** – nevyváženost podílu účastníků na průběhu komunikace
- **harmonická** – účastníci dopívají v průběhu komunikace k souladu zájmů
- **konfliktní** – při komunikaci dochází k rozepřím a sporům, narůstá nespokojenost
- **soutěživá** – v komunikaci jde o překonání jednoho partnera druhým, o prokázání kdo je lepší, zdatnější, výkonnější
- **spolupracující** – všem účastníkům jde o společný záměr, typické je poskytování vzájemné pomoci
- **formální** – v komunikaci převládá nadosobní hledisko, rozhodující roli přejímá to, čím se partneři zabývají, oč jim jde
- **neformální** - v komunikaci jsou akcentovány osobní hlediska a zájmy, sympatie a antipatie

(Podle Helus, Z.: Psychologie, Fortuna, Praha, 1999)



Nejčastějším problémem bývá **nesprávné porozumění a interpretace signálů**. Tento nesoulad v komunikaci bychom mohli přirovnat ke špatnému překladu z cizího jazyka. Překládající není schopen sdělení (signál) pochopit, chápe jej špatně nebo v jiném smyslu, a díky tomu neadekvátně reaguje a vzniká problém – nesoulad v komunikaci.



Modelová situace – Nespokojený klient:

Pracujete jako vedoucí odboru sociálních služeb, sociální práce a sociálního bydlení a přichází k Vám vyšší, asi 35ti letý nevkusně oblečený muž, který po Vás chce, abyste mu Vy osobně přehodnotil jeho žádost o příspěvek na bydlení, protože referentka, se kterou to řešil, mu tuto žádost zamítla. On ale tvrdí, že jeho příjmy jsou pod hranicí životního minima, že si na podnájem nevydělá a stát ho v tom nemůže nechat jako bezdomovce. Informujete klienta, že v případě nesouhlasu s rozhodnutím má možnost podat opravný prostředek (odvolání), a to způsobem, uvedeným v „Poučení“ rozhodnutí. Odkazujete klienta na adekvátní místo, kde případné dotazy k jeho konkrétní situaci zodpoví pracovníci Úřadu práce České republiky.

To se klientovi nelíbí a říká Vám, že by mělo být Vaší povinností zařídit vše, co pomůže lidem, aby se nedostali na ulice, od toho zde prý pracujete a on Vás za to platí z vlastních daní.

- Jaké konkrétní věty byste použili?
- A jaká slova by naopak nepomohla? Proč?

Modelová situace - Konflikt:



Pracujete na služebním místě ministerský rada v oddělení inspekce sociálních služeb a přichází k Vám 40ti letý muž a aniž by řekl, kvůli čemu přichází, začíná Vám nadávat. Úředníci jsou podle něj ta „nejhorší pakáž“ a snaží se slušným lidem jenom uškodit. Začíná používat i vulgárnější výrazy, bouchá pěstí do stolu před Vámi a ostatní pouze nevěřičně přihlíží.... postupně se dozvídáte, že přichází z úřadu práce a absolutně není spokojen s prací tamějších referentů a s náplní pravidelných setkání, které jako nezaměstnaný musí podnikat.

- Jak budete na jeho výstup reagovat?

Efektivní komunikaci často brání (ovlivňují) tzv. bariéry:

a) **Vnější (externí) bariéry** - existují tři hlavní typy:

- vyrušení někým v jednání (kolega, telefon)
- obecná hladina hluku (jestliže sdílíme kancelář s několika spolupracovníky)
- zrakové (vizuální) rozptylování (počítač, pohled z okna, činnost lidí v okolí apod.).

b) **Vnitřní (interní) bariéry** - zpravidla si je vytváříme sami:

- obava a strach z neúspěchu (okamžitě se projeví v našem hlase, aniž bychom to mohli ovlivnit)
- rodinné problémy, starosti s personálem, pracovní problémy
- neúcta k osobnosti klienta
- starost o vlastní potřeby místo starosti o potřeby klienta
- kulturní a obyčejové rozdíly (zaběhané stereotypy)
- přízvuk, rychlost mluvy, slang (nutné přizpůsobit mluvě klienta),
- emoce a pocity (zlost, deprese, špatná nálada)
- fyzické nepohodlí (hlad, ztuhlost z dlouhého sezení)
- přerušování hovoru klienta („skákání“ do řeči, neschopnost naslouchat)
- snění, nepozornost (myšlení zabíhavé, „duchem nepřítomen“)
- zabíhání od tématu díky vlastní neznalosti projednávané problematiky
- odborná hantýrka nebo slang (klient nerozumí některým odborným termínům nebo našim výrazům pro určitou činnost a naopak, my nemusíme rozumět klientovi v určitých jeho vyjádřeních apod.) – lidé chtějí, aby jim bylo rozuměno a aby rozuměli tomu, co říkáte, jinak může dojít ke katastrofálnímu nedorozumění

(Podle Piňos, M.: Komunikace a psychologie, 2007)

Komunikační komponenty:



Na komunikaci se podílí celá řada komponent. Na výše zobrazeném schématu jsou znázorněny ty nejdůležitější, které tvoří jakýsi podtext každé komunikace:

- **sdělovatel** – osoba, která vysílá sdělení (zprávu, signál)
- **příjemce** (adresát) – osoba, která sdělení přijímá
- **zpráva** (signál, sdělení) – zjevná forma (může jí být např. slovo, věta, gesto, vyjádřená emoce, mimický výraz, tělesný postoj apod.), sdělovatel zprávu do této formy **kóduje**, tzn., že své myšlenky, pohnutky či postoje dává zjevný tvar. Na druhé straně příjemce musí zjevnou zprávu **dekódovat**, to znamená, že si ji interpretuje – *převádí* do svých vlastních myšlenek. V této situaci může nastat problém – příjemcova interpretace zprávy se nemusí shodovat s původním záměrem či myšlenkou sdělovatele. A tak vzniká nesoulad v komunikaci.
- stejně tak může mít zpráva zcela odlišný **smysl** pro sdělovatele a pro příjemce
- každé zpráva má také podtext ve formě **záměru** a **motivace** sdělovatele – proč zrovna v tuto chvíli a tímto způsobem sděluje dané informace? (Příkladem může být jednoduchá otázka kolegy na poradě: „Kolik je hodin?“ – jeho záměr, resp. motivaci, můžeme interpretovat různě – potřebuje vědět kolik je hodin, protože spěchá? Protože ho poradě už nebaví a nemůže se dočkat jejího skončení? Protože chce kolegům něco sdělit a potřebuje na to dostatek času? Protože chce pomocí této otázky pouze navázat kontakt? Protože neví, co říci a nechce celou poradě jen mlčet? Anebo si jen zapomněl hodinky a jeho otázka nemá žádný hlubší význam?...))
- příjemce zprávy svým následným chováním a jednáním poskytuje sdělovateli **zpětnou vazbu** k jeho sdělení, která může být znovu ve formě jak verbální, tak i neverbální
- v pozadí celého schématu komunikace se vyskytují ještě tzv. **komunikační šumy**, které zapříčiňují mnohdy úplné anebo částečné zkreslení sdělení. Může jím být například nesrozumitelnost sdělení – řečník mluví buďto moc rychle a nesrozumitelně nebo naopak potichu a nevýrazně apod.



Aby byla komunikace opravdu efektivní, je potřeba uvědomit si všechny možné bariéry, které zabraňují v komunikaci a snažit se jich vyvarovat. Stejně je potřeba zohledňovat všechny komunikační komponenty a počítat s jejich možným působením na průběh i výsledek komunikace.



K zamyšlení:

Jaké komunikační bariéry můžete identifikovat mezi Vámi a dalšími státními zaměstnanci na MPSV?

Jak můžeme podpořit efektivní komunikaci ve správních úřadech státní správy?

Moc jako privilegium je často uplatňována jako „*moc nad někým či něčím*“ s potlačeným vnímáním zodpovědnosti. Výsada moci je odvozována od vlastních, stále nevidanějších schopností, rostoucí prozřetelnosti a nabyvší neomylnosti. Schází zde pokora, tato **moc vytváří strach a četná omezení**. (Jistě známe, jak nám zatrne, když uvidíme policajta, dříve příslušníka bezpečnosti, který nás zastavuje a legitimuje – toto známe my, kteří jsme prožili totalitní režim.) **Obsah zpětné vazby je deformován k nepoznání**, takže nastává odtržení od reality. Bylo by lze uvádět příklady pokušení moci z politiky. Ve firmách bývá zneužití moci méně patrné pro širší veřejnost, nicméně může nabývat stejné patologie. **Moc jako privilegium, resp. moc nad někým či něčím uplatňuje „právo silnějšího“**.

Moc jako závazek bývá v podobě „zmocnění, pověření k...“ a nedílnou součástí je zodpovědnost a především zpětná vazba. Taková **moc vytváří pocit bezpečí a volný prostor pro seberealizaci druhých**.

K zamyšlení:

Jaký typ moci užívám častěji?



Moc nad...
(moc spíše vzbuzující strach,
moc jako mé privilegium)

Moc k...
(moc jako závazek, vytváření
příležitostí pro druhé)

Náročný, přísný k druhým

Chladný, necitlivý, věcný

Zde je moc spíše pojímána jako privilegium a snadněji je zneužitelná ve jménu cíle. Je zde patrná tvrdost .	Zde jsou lepší předpoklady pro uplatňování moci jako závazku. Je zde patrná pevnost .
V popředí je nezáměr o individualitu druhých lidí, převažuje technologické řízení či řízení čísly. Křehkost .	Převažuje kamarádský přístup, který narušuje hierarchii a cílenost. Měkkost k druhým i k sobě.

Laskavý, citlivý, vztahový, empatický

Nenáročný, benevolentní k druhým

Lze tedy rozlišit 4 styly vedení:



- MĚKKOST
- KŘEHKOST
- TVRDOST

- PEVNOST

Je zřejmé, že největším favoritem je pevný styl vedení. Někdy je třeba sice být tvrdý, jindy měkčí, ale pro většinu situací je odpovídající pevný styl vedení.

Pevný styl vedení lze také charakterizovat jak tvrdost, nesmiřitelnost k problému a zároveň vlídnost k lidem. Jistě si každý z nás vzpomene na člověka, který na něj měl velký vliv v dětství, byl mu opravdovou autoritou. Takový člověk nám dokázal dát na zadek, ale zároveň jsme nepochybovali, že nás má rád. Pevný styl vedení znamená velkou náročnost k druhým a zároveň jasnou zprávu o tom, jak k nim máme blízko.



Modelové situace - dilemata:

Dilema Klára

Klára pracuje na odboru řízení projektů, ve své práci je pozitivní, usměvavá, přátelská a empatická. Ostatní pracovníci ji mají rádi, protože je vždy milá, vnáší na ministerstvo pozitivní atmosféru a je ochotná druhým s čímkoli pomoci. Pracuje zde už asi 7 let a nikdy na ni nebyla jediná stížnost. Pročítáte si výkazy a statistiky z posledního roku a zjišťujete, že Klářiny výsledky jsou zdaleka nejhorší ze všech zaměstnanců. Vnímáte na jedné straně Klářin přínos na MPSV – v rovině dobré atmosféry a přátelských vztahů, na druhé straně potřebujete, aby se její výsledky výrazně zlepšily.

- Co uděláte? Jakým způsobem s Klárou povede rozhovor?

Dilema Richard

Richard je jeden z nejlepších pracovníků odboru odvolacích a správních činností v oblastech zaměstnanosti. Je precizní, spolehlivý, zodpovědný. Má vystupování gentlemana a k Vám (k nadřízenému) se vždy choval s úctou a respektem. Cokoli jste mu kdy zadali, to bez chyby splnil. Jste si jistý, že zadané úkoly, které dostane jsou vždy v pořádku zpracovány.

V poslední době ovšem sledujete zvláštní Richardovo chování vůči ostatním pracovníkům. Richard se straní, s ostatními se nebaví, dělá si svoji práci a své okolí ignoruje. Po pracovní stránce je vše v pořádku, pokud je potřeba, Richard s ostatními spolupracuje, ale vše je pouze věcné a neosobní. Nevíte, jak si to vysvětlit, dříve tomu tak nebyvalo. Možná, že se díky svým výsledkům cítí „být něco víc“? Jeho kolegové tuto „aroganci“ těžce nesou a Richardovi to dávají najevo.

Přemýšlíte, co máte dělat - nikdo si Vám nestěžuje, pracovní výkony tento stav podle všeho neovlivňuje, možná je to celé jenom Váš pocit...

- Máte nějakým způsobem zasáhnout a situaci řešit?

Dilema Karolína

Karolína je ambiciózní mladá žena, umí skvěle jednat s lidmi – zákazníky i kolegy. Pracuje jako referentka nepojistných sociálních dávek na oddělení hmotné nouze a má schopnost svým projevem a chováním zaujmout a strhnout druhé na svoji stranu. Pravdou je, že o této své schopnosti ví a často ji také využívá. Vám osobně se to nikdy nestalo, ale pozorujete, že se Karolína často obrací na druhé s žádostmi o pomoc a druzí jí díky jejímu šarmu v naprosté většině vyhoví. Dalo by se říci, že v podstatě dělají práci za ni. Karolína si na to celkem zvykla, je to pro ni pohodlné – svoji práci šikovným způsobem „rozdělí“ mezi své kolegy a sama se příliš nenadře. Na druhou stranu jsou její výsledky (i díky pomoci druhých) nadprůměrné a zdá se, že drobné pomoci od druhých neovlivňují ani jejich výkon.

- Co budete dělat? Budete do celé situace zasahovat?



Pro inspiraci:

Zajímavým podnětem mohou být studie, které se snaží identifikovat faktory úspěšných států. Příkladem může být publikace Umění vládnout od autorů Ha. A. Mehlera a Břetislava J. Mrkose (Melantrich 1994). Autoři zkoumali, jaká forma vlády byla efektivní oproti jiným ve své době. Nebylo možné konstatovat úspěšnější formu (monarchie, diarchie, triumvirát, aristokracie, demokracie atd.), bylo však možno říci, že **každá forma vlády, která se řídila etikou, etickými principy a na prvním místě byla odpovědnost (moc jako závazek), byla historicky úspěšnější než ty, které byly ilustrací opaku.** Kromě ryze ekonomických faktorů (nízké daně, podpora obchodníků, potlačení monopolů), sociologických faktorů (podpora a integrace všech společensky důležitých skupin, nežádoucnost sociálního státu, liberálnost) to jsou faktory sociálně psychologické a etické (obchodní etika, spravedlnost, důsledná podpora vzdělávání), faktory organizačního chování (špičková administrativa se schopnými a morálně bezúhonnými úředníky a bez přebujelého aparátu), faktory politické (svoboda, multikulturalismus). Autoři dále konstatují, že důležitou je osobnost vládce. Je „totiž zapotřebí dobrého vládce, který je současně krajně nesmlouvavý, krajně důsledný a krajně tvrdý, když chce dosáhnout dobra, když chce pro své poddané nejlepší možné podmínky a chce je zaručit na dlouhou dobu. Snad musí vládce pěstovat jakousi novou ctnost, jakousi tvrdou dobrotu, nekompromisní orientaci, když se zasazuje o konstruktivní principy“ (s.223). Zde odkažme na mocenské podoby, které jsou dány 2 osami: nárokovost a laskavost.

Vedení aneb mít všech sedm pohromadě

Mnozí teoretici i praktici, kteří se zabývají vedením lidí, rozlišují vedoucí a manažery. Zatímco manažer se soustřeďuje na to, aby dělal věci správně, vedoucí koná správné věci. Vedoucí dokáže druhé nabudit, manažer vytváří systém kázně. Vedoucí je „srdcař“, manažer je logický a analytický, na projevy emocí moc nemá čas. Manažer se zabývá technologií moci.

Rysy vůdcovství mají pramálo společného s manažerskými kompetencemi. Rysy vůdcovství jsou inspirací, nikoli předpisem, normou či kritériem. Být vedoucím znamená mít všech sedm pohromadě:

- 1. Vedoucí je svědectvím, že druzí se nemohu ohrát od něčeho chladnějšího. Kdo chce zapalovat, musí hořet. ENERGIE A ENTUZIASMUS.**

Vedoucí tedy dokáže žít svou prací, je pro ni zapálený. Jen tak může očekávat, že druzí budou též zapálení pro to, co dělají. Laxní šéf s horlivými podřízenými, to asi dlouho nevydrží.

- 2. Vedoucí ví, že kdo nemá důvod pro něco se obětovat, nemá pro co žít. Kdo ví proč, je mu snesitelné téměř každé jak. Proto je třeba se soustředit na důležité a cenné věci. Ovšem ty nejdůležitější věci vlastně nejsou věcmi. HODNOTY A VZNEŠENOST.**

Vedoucí je pro druhé příkladem, že dává jasně najevo, co je pro něj důležité a co není.

- 3. Každý chce být hrdý alespoň na jeden svůj čin, který má před sebou. Každý má kapacitu změnit se k lepšímu. Proto vedoucí vytváří příležitost a soustřeďuje se především na silné stránky druhých. VÍRA A DŮVĚRA.**

Toto jsme již vzpomínali hned na začátku. Když v tyto věty (2 základní) budu věřit, budu vytvářet atmosféru důvěry.

- 4. Každý vedoucí je tu pro druhé a s druhými a do morku kostí cítí, že nikdy nemůže být lepší než jeho tým. Jako sbormistr se nemůže uplatnit bez sboru. Pomáhá druhým uskutečňovat jejich cíle, protože jen tak může dosáhnout svých cílů. Klade před sebe a druhé náročné cíle, protože charakter se tříbí, když vespolek o něco jde a předem nic není jistého. CÍLESMĚRNOST A SPOLUPRÁCE.**

Co jsou pro mě druzí? Napadá mě, že kdybych měl lepší lidi, kde jsem mohl být?

- 5. Vedoucí umí prohrávat. Jako vedoucí horolezecké výpravy, který pár metrů před vrcholem zavelí k ústupu, aby jindy stanul na vrcholu bez zbytečných ztrát. Nehledá příčiny, viníky, alibi, ale nevzdává se a jde po řešení. Každá prohra obsahuje dílčí vítězství, bez nichž není možné velké vítězství.**

Jak se dokážeme poučit z proher? Snažíme se na ně co nejrychleji zapomenout? Umíme si sebevědomě přiznat, že jsme něco nezvládli?

- 1. Vedoucí podporuje děláni nových chyb, protože není dobrým jezdcem ten, kdo nikdy nespádl z koně. Tam, kde se daří novým chybám, je možné hrát si a vyhrávat. Tam, kde se daří novým chybám, je možné objevit možnosti, učit se a tvořit. PRÁCE HROU – HRÁT SI A VYHRÁVAT.**

Podpora děláni nových chyb nemá nic společného s tolerancí a benevolencí ke starým chybám. Jak se u nás stavíme k chybám?

2. Čím rychleji se blížíme k cíli, tím s větší pravděpodobností jej dosáhneme – vedoucí klade dílčí cíle, aby bylo možno dosáhnout co nejčtenější vítězství. SKUTKY.

Umíme oslavovat vítězství? Nebo je pro nás vítězství jen jedno, kdesi jednou za rok a vlastně není moc se z čeho radovat. Jakou atmosféru vytvářím. Umíme se radovat z dílčích úspěchů.

K čemu je dobré diferencovat mezi osobností a rolí?

Manažer (a nejen on) se v současné rychlé době poměrně často ocitá v situaci, kdy zastává a prosazuje názor, o kterém není 100 % přesvědčený. Ještě než padlo rozhodnutí, snažil se, aby jej ovlivnil směrem, který se mu zdál příhodnější. Jenže o to se snažilo dalších pět, šest či více manažerů, takže i oni nakonec mohou být v podobné situaci.

Není ale možné přijít před své podřízené a říci jim: „Budeme muset dělat XY a postupovat podle plánu ZZ, i když to není zrovna nejlepší řešení a myslím si, že se to ukáže a na má slova dojde. Já jsem se snažil, aby to bylo jinak, ale co naděláme. Tak to zkusíme a uvidíme.“ Někdy to může komentovat i daleko expresivněji, když mluví o blbostech, které někdo tam nahoře bez znalosti věci... Takový manažer se možná pro tu chvíli zalíbí svým podřízeným, ale již si likviduje svou autoritu. Obtížněji bude posléze motivovat své lidi k mimořádným výkonům v práci, která není nikomu moc po chuti, ale je zřejmé, že musí být.



Uvědomme si:

Manažer je totiž placený za to, jak se mu daří zastávat svou roli, nikoli za to, jak dokáže být autentickou osobností a vyjadřovat své osobní názory a pocity, být sám sebou. Být v roli však neznamená přijmout přetvářku jako způsob fungování. V každé organizaci se každý člověk vzdává kousku své autonomie (aby paradoxně mohl uskutečnit své individuální talenty, které jsou mimo organizaci nedosažitelné). Jinak to nejde, jinak organizace spěje ke svému zániku. „Být v roli“ nazírejme pozitivně. Obvykle totiž vstupujeme do rolí, ve kterých máme prostor se stát tím, kým se chceme stát. Například děti si hrají na různé role, pro které zatím nemají potřebnou výbavu. Politik se snaží budit dojem, že umí zvládnout všechny svízele, i když ještě neví. Stěží si lze představit W.S. Churchilla, politika, který dokázal být spontánní a nekonvenční, jak se v kritických dobách před národem svěruje ze svých autentických obav a nejistot. Každá role je spojena s očekáváními. Základním očekáváním u manažera je to, že bude garantem dlouhodobé výkonnosti svých lidí a tím i sebe.

Jak dát slovo oběma – osobnosti a roli

Vladislav Jagelonský byl český a uherský král s dobrým srdcem. Uměl si pohovořit s lidmi, kteří byli v hierarchii někde propastně dole. A nejen to, byl dokonce chytrý. To král Jiřík z Poděbrad byl spíše vychytralý a dle všeho bez zbytečných ohledů. Jenže králové se neposuzují podle charakteru či úmyslů, ale podle skutků. Skutky Jiřího z Poděbrad byly státnické a svou roli krále v těžkých dobách zvládl nad očekávání. Vladislav Jagelonský, následník Jiřího z Poděbrad, byl naopak jedním z nejslabších českých králů vůbec.

Osobnost a role, tedy být sám za sebe a být v roli, se ale nemusí vymezovat proti sobě ve stylu „buď-anebo“. Neznamená to, že je-li někdo dobrý v roli, „trpí“ jeho osobnost či jeho osobností okolí. Zdá se být ideální, jsou-li v souladu. Ale rozvoj je možný teprve tehdy, jestliže mezi nimi dochází k disonanci. Velmi trefně, bonmotem se vyjádřil ke vztahu osobnosti a role jiný filozof, J.P.Sartre. Podle něj „člověk je tím, čím není a není tím, čím je“.

Člověk, který se sebou není hotov, pochopitelně hraje různé role. A pak, v tom šťastném případě, dorůstá do svých rolí. Ty správně vyvolené role umožňují růst. Jistě bychom z historie či z vlastní zkušenosti dokázali uvádět příklady lidí, kteří v určité situaci „vyrostli“, projevíli se jako silné osobnosti. „Silná osobnost“ je právě mnohdy hodnocení pro soulad bytí sám za sebe a v roli.



Modelová situace:

Modelovým a poněkud extrémním příkladem pro zvládnutí „osobnosti a role“ je situace, kdy jako vedoucí oddělení SSP a DPP si máte zavolat Zuzanu - referentku nepojistných sociálních dávek, a tedy Vaši podřízenou, která je kromě jiného i Vaší dávnou přítelkyní – byli jste spolužačkami na střední škole a hodně jste toho společně prožili. K ředitelce téhož odboru se dostala stížnost od klienta na Zuzanino chování ke klientovi. Vy ale moc dobře víte, že Zuzana se snaží vždy klientovi vyhovět a dělá pro ně první poslední, dokonce vyplňuje formuláře za ně apod. Podobná stížnost přišla bohužel již ale několikrát, vždy v obdobném znění, a Vy se tedy domníváte, že tato stížnost chodí stále od stejného klienta a možná není ani založena na reálné situaci. Vaše nadřízená po Vás proto tedy chce, ať si se Zuzanou promluvíte a vyřešíte to tak, ať se stížnosti již neopakují.

- Jak tento Váš rozhovor bude probíhat?
- Budete se na něj nějak připravovat? Pokud ano, jak?

Jak určitě ne:

„Zuzano, musím ti sdělit, že na tebe přišla stížnost a paní ředitelka chtěla, ať si s tebou promluví. Já samozřejmě vím, jaká jsi, a že bys žádnému klientovi neřekla nic špatného, ale slíbila jsem, že si o tom



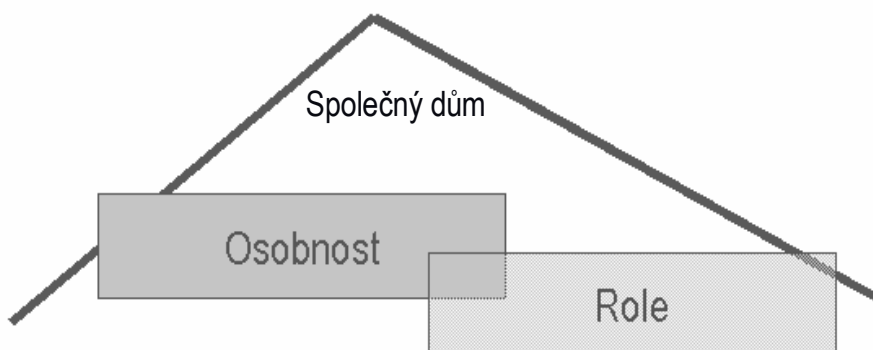
„Proč mluvím a tak jsem tady. Kdyby to bylo na mně, tak to samozřejmě vůbec neřeším. Ale víš, jak to dnes chodí? Zítřka na tvém místě můžu být já.“

Jak ano:

„Zuzano, mám pro tebe zprávu, která se mi neříká lehce. Dostali jsme od našeho klienta několik stížností, které musíme řešit a ošetřit tak, aby se již neopakovali. Jako tvoje vedoucí to musím řešit, ale nic osobního v tom opravdu nehledej.“

Je zřejmé, že „státnická“ či chcete-li manažerská odpověď je ta druhá. Zde manažer dokázal v sobě oddělit osobnost a roli a zároveň obě části se dostaly ke slovu. Osoba každého z nás je tvořena naší osobností a sadou různých rolí. Díky nim se také proměňuje naše osobnost. Do takové „hry“ však potřebujeme ještě „třetího“, který ty dva (osobnost a roli) dává dohromady. Tím je smysl, který vytváří zastřešení – společný dům.

Proč potřebujeme „společný dům“



Bez „zastřešení“ v situaci, kdy mám jako manažer propouštět blízkého člověka, mě pochopitelně napadne: „Proboha, mám já něco takového vůbec zapotřebí. Do čeho jsem se to vlastně dostal?“ To se osobnost a role úplně oddělily. Osobnost získává podstatný vliv a daná osoba není v roli. Vypadla z role.

Jiný příklad oddělení osobnosti a role představují nacističtí zločinci souzení v Norimberku. Mnozí z nich si udělali „svou práci“ (například poslali lidi do plynových komor) a pak doma byli vzornými otci a milovníky hudby Richarda Wagnera. Na lavici obžalovaných se pak odvolávali na to, že jen plnili svou roli. Byli příkladem maximálně možné loajality, ale nikoli commitmentu.

Je tedy zřejmé, že **potřebujeme, aby naše osobnost a role se neustále konfrontovaly a v této konfrontaci jsme si stále hledali „zastřešení“**. Jestliže dlouhodobě máme „osobnost a roli“ od sebe a zastřešení (společný zájem) nenalzáme, je čestné z firmy odejít.



Existuje někdy situace, kdy osobnost a roli máme v maximálním souladu, absolutním průniku? Určitě, třeba v zamilovanosti. Ta však obvykle trvá kolem jednoho roku.

Doplňující literatura:

Daigeler, T.: **Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu.** Grada, Praha 2008.

Faerber, Y., Stöwe, Ch.: **Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti.** Grada, Praha 2007.

Helus, Z.: **Psychologie.** Fortuna, Praha 1999.

Jiřincová, B.: **Efektivní komunikace pro manažery.** Grada, Praha 2010.

Piňos, M.: **Komunikace a psychologie.** SH ČMS – ÚHŠ, Janské koupele 2007.

Plamínek, J.: **Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu.** Grada, Praha 2011.

Urban, J.: **10 nejdražších manažerských chyb.** Grada, Praha 2010.

Vymětal, J.: **Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi.** Grada, Praha 2008.



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

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

<p>Co chci rozvíjet <i>popište jednu oblast, kterou jste si k rozvoji na výcviku objevili</i></p>	<p>Jaký má být výsledek <i>při formulaci si můžete pomoci odpovědí na otázku, podle čeho druzí poznají, že to děláte jinak; nezapomeňte si stanovit termín</i></p>
<div style="border: 1px solid gray; height: 70px;"></div>	
<p style="text-align: right;"><i>Termín:</i></p>	
<p>Jak toho dosáhnu, jaké postupy a metody zvolím, abych dosáhl výsledku <i>zde si popište, pomocí jakých postupů budete rozvíjet to, co chcete rozvíjet</i></p>	
<div style="border: 1px solid gray; height: 80px;"></div>	
<p>Jaký je skutečný výsledek a co bylo rozhodující, určující, že to dopadlo tak, jak to dopadlo <i>vyhodnoťte k předem danému termínu</i></p>	
<div style="border: 1px solid gray; height: 80px;"></div>	

ROZVOJOVÝ PLÁN
2. rozvojový cíl
„Transfer“

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

Co jsem se na výcviku naučil/a?	Kde a jak to v praxi využiji?	Jaký očekávám výsledek?	Jak to opravdu dopadlo? <i>nejdříve uveďte termín hodnocení, pak krátké vyhodnocení</i>
1.			<div style="border: 1px solid gray; height: 80px;"></div> <p style="text-align: right;"><i>Termín:</i></p>
2.			<div style="border: 1px solid gray; height: 80px;"></div> <p style="text-align: right;"><i>Termín:</i></p>
3.			<div style="border: 1px solid gray; height: 80px;"></div> <p style="text-align: right;"><i>Termín:</i></p>



ČÁST B: NÁVRH REALIZACE PŘEDMĚTU PLNĚNÍ

B3 – PUBLIKAČNÍ ČINNOST

Seznam publikovaných knih Františka Hroníka:



- Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1999
- Hroník, F.: Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment Centre. 2005.
- Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. 2006.
- Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 2006.
- Hroník, F.: Manažerské příběhy. 2007.
- Hroník, F.: Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení. 2007.
- Hroník, F.: Manažerská integrita. 2008.
- Hroník, F.: Kompetenční modely. 2008.
- Hroník, F.: To nejlepší v našich firmách. 2008.
- Hroník, F.: Jak najít zaměstnání. 2009.
- Hroník, F.: Managing people. 2001 - 2014 (vydání každý rok).
- Hroník, F.: Managerial Integrity. 2014.
- Články v odborném tisku (HRM, HR Forum, Personál, Hospodářské noviny).

