



000069-000/2016-00

SMLOUVA O REALIZACI VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

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

Čl. 1

Smluvní strany

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

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

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

zastoupený Ing. Radoslavem Tesařem

IČO: 49622005

DIČ: CZ49622005

(dále jen „poskytovatel“)

a

Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra České republiky

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

IČO: 47114304

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

zastoupená MUDr. Davidem Kostkou, MBA, generálním ředitelem

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

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

Čl. 2

Předmět smlouvy a místo a doba plnění

Poskytovatel se zavazuje zajistit v období 10.8.2016-31.12.2016 pro objednatele v rámci veřejné zakázky „Realizace vzdělávacího programu“ pro potřeby Zdravotní pojišťovny ministerstva vnitra České republiky služby v oblasti vzdělávání zaměstnanců ZP MV ČR v níže uvedené struktuře, rozsahu a obsahu dle specifikace uvedené v Přílohách č. 1 - 5 této smlouvy a objednatel se zavazuje za řádně provedené služby uhradit poskytovateli dohodnutou cenu.

2.1 Struktura služeb

2.1.1 TOP Management

- Strategické plánování a řízení, týmová strategie včetně tvorby strategie organizace
 - Time management, nástroje manažerského rozhodování, plánování a efektivního delegování
 - Koučovací nástroje manažera, využití metodik hodnocení a motivace podřízených pracovníků
 - Týmová spolupráce, profesionální komunikace manažera, řešení konfliktních situací
- 1 skupina 14 osob v rozsahu celkem 8 dní
- Individuální koučink v rozsahu celkem 70 hod.

2.1.2 Klientská centra

- Analýza a řešení konfliktů, komunikační dovednosti, asertivní nástroje
- Řízení vztahů s klienty, prodejní dovednosti, proklientský přístup
- Reakce na způsoby manipulace a agrese v praxi, profesionální komunikace s problematickým klientem i uvnitř týmu
- Sociologie konfliktu, možnosti pozitivní intervence
- Metody zvládání stresu, psychohygiena, time management, aktivní nástroje rozvoje osobnosti

11 skupin po 14 osobách v rozsahu celkem 22 dní

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

2.3 Kontaktní osoby

- Za poskytovatele: Ing. Lenka Filipová

tel.: 724005660, e-mail: filipova@mc-triton.cz

- Za objednatele: PhDr. Hana Hlinovská

tel.: 272 095 231, e-mail: hana.hlinovska@zpmvcr.cz

2.4 Garant programu: Ing. Lenka Filipová

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

- Pracoviště ZP MV ČR Praha, Vinohradská 2577/178, 130 00 Praha
- Pracoviště ZP MV ČR České Budějovice, Klaricova 19, 370 00 České Budějovice
- Pracoviště ZP MV ČR Plzeň, Hruškova 8, 320 15 Plzeň
- Pracoviště ZP MV ČR Ústí nad Labem, Štefánikova 992/16, 400 09 Ústí nad Labem
- Pracoviště ZP MV ČR Hradec Králové, Wonkova 1225, 500 01 Hradec Králové
- Pracoviště ZP MV ČR Brno, Cejl 5, 658 16 Brno
- Pracoviště ZP MV ČR Ostrava, Hlávková 2, 702 88 Ostrava
- Pracoviště ZP MV ČR Olomouc, Jeremenkova 42A, 772 11 Olomouc

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

Čl. 3

Práva a povinnosti smluvních stran



Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra České republiky,
se sídlem: Vinohradská 2577/178, 130 00 Praha 3, IČ 47114304,
zapsána v obchodním rejstříku, vedeném Městským soudem v Praze oddíl A, vložka 7216
Kód pojišťovny 211, infolinka: 844 211 211, e-mail: info@zpmvcr.cz, www.zpmvcr.cz

3.1 Poskytovatel se zavazuje:

3.1.1 zajistit

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

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

3.1.3 zachovávat mlčenlivost o skutečnostech zjištěných v souvislosti s činností vyplývající z této smlouvy a nevyužívat tyto skutečnosti pro jakékoli aktivity nad rámec plnění této smlouvy, a to ani po ukončení plnění této smlouvy,

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

3.2 Objednatel se zavazuje:

3.2.1 zaplatit poskytovateli cenu ve výši a způsobem sjednaným v čl. 4. této smlouvy,

3.2.2 spolupracovat s poskytovatelem při přípravě a realizaci vzdělávacího programu (zajištění místa, prostor, dohodnutí časového termínu),

3.2.3 vystavit v případě řádného provedení jednotlivé části vzdělávacího programu potvrzení o jeho realizaci pro účely vyúčtování.

Čl. 4

Platební podmínky

4.1 Celková cena za plnění předmětu smlouvy je dohodnuta na základě zák. č. 526/1990 Sb., o cenách, ve znění pozdějších předpisů, a činí 964 000,- Kč Kč bez DPH. K dohodnuté ceně bude připočtena DPH v zákonné výši. Tato cena zahrnuje cenu za dohodnuté služby dle čl. 2 této smlouvy včetně veškerých nákladů spojených s úplným a kvalitním plněním předmětu smlouvy.

4.2 Cena za jednotlivé části bez DPH je dohodnuta takto:

- | | |
|------------------------------------|----------------------|
| a. Vzdělávání TOP Managementu..... | 502 000,- Kč bez DPH |
| b. Klientská centra..... | 462 000,- Kč bez DPH |

Podrobná kalkulace ceny je součástí přílohy č.1 této smlouvy.

4.3 Platební podmínky

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

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

Čl. 5

Smluvní pokuty a storno poplatky

5.1 V případě, že poskytovatel:



Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra České republiky,
se sídlem: Vinohradská 2577/178, 130 00 Praha 3, IČ 47114304,
zapsána v obchodním rejstříku, vedeném Městským soudem v Praze oddíl A, vložka 7216
Kód pojišťovny 211, infolinka: 844 211 211, e-mail: info@zpmvcr.cz, www.zpmvcr.cz

- 5.1.1 nezašle objednateli hodnocení programu jednotlivých školicích dnů ve lhůtě stanovené v čl. 3.1.1. této smlouvy, je objednatel oprávněn požadovat po poskytovateli zaplacení smluvní pokuty ve výši 1 000 Kč,
- 5.1.2 nedostaví se v dohodnutém termínu na místo plnění, je objednatel oprávněn požadovat po poskytovateli zaplacení smluvní pokuty ve výši 50% z ceny dohodnuté za předmětný školící den,
- 5.1.3 nedodrží dohodnutý obsah a časový rozsah školicího dne, je objednatel oprávněn požadovat po poskytovateli zaplacení smluvní pokuty ve výši 5 000,- Kč,
- a to za každé jednotlivé porušení, i opakovaně.

5.2. Úhradou smluvní pokuty není dotčeno právo na náhradu škody způsobené porušením povinnosti, na kterou se smluvní pokuta vztahuje.

5.3. V případě zrušení termínu dohodnutého školicího dne ze strany objednatele nebo poskytovatele je druhá strana oprávněna požadovat po druhé smluvní straně storno poplatky takto:

5.3.1 V případě zrušení termínu do 5 pracovních dní před dohodnutým termínem se stornopoplatky neúčtují.

5.3.2 V době od 4 do 2 pracovních dnů před dohodnutým termínem je stanoven storno poplatek ve výši 15% z ceny zrušeného jednotlivého školicího dne dle přílohy č. 1 této smlouvy.

5.3.3 V době od 2 do 1 pracovního dne před termínem konání akce je stanoven storno poplatek ve výši 25% z ceny zrušeného jednotlivého školicího dne dle přílohy č. 1 této smlouvy.

5.3.4 V případě zrušení termínu v den konání, je stanoven storno poplatek 50% z ceny zrušeného jednotlivého školicího dne dle přílohy č. 1 této smlouvy

5.4. Smluvní pokuta nebo stornopoplatek jsou splatné do 30 dnů po doručení oznámení o uložení smluvní pokuty objednatelem poskytovateli, resp. po doručení oznámení o vyúčtování storno poplatku. Objednatel si vyhrazuje právo na určení způsobu úhrady smluvní pokuty nebo storno poplatku, a to včetně formou zápočtu proti splatné pohledávce poskytovatele.

Čl. 6

Doba platnosti smlouvy a ukončení smlouvy

6.1. Tato smlouva se uzavírá na dobu určitou do 31.12.2016. V případě nevyčerpání jednotlivých vzdělávacích kurzů objednatelem v termínu do 31.12.2016 je možné tyto nevyčerpané programy nahradit výlučně v termínu dohodnutém na základě dodatku podepsaného oběma smluvními stranami, nejpozději však do 31.1.2017.

6.2. Závazkový vztah založený mezi oběma smluvními stranami touto smlouvou zaniká dohodou smluvních stran nebo vypovědí, a to i bez udání důvodu písemnou výpovědí kterékoliv ze smluvních stran. Výpovědní lhůta činí 1 měsíc a začíná běžet od prvního dne následujícího měsíce po měsíci, v němž došlo k doručení písemné výpovědi druhé smluvní straně.

6.3. Objednatel je oprávněn odstoupit od smlouvy v případě, že:

- 6.3.1 - rozhodnutím správce daně bude poskytovateli přidělen status nespolehlivého plátce,
- 6.3.2 - bylo vůči poskytovateli zahájeno insolvenční řízení nebo vstoupil do likvidace,
- 6.3.3 - dojde k podstatnému porušení smlouvy ze strany poskytovatele.

Za podstatné porušení povinností dle této smlouvy se považuje zejména

- 6.3.3.1 - pokud se poskytovatel opakovaně (tj. nejméně dvakrát) nedostaví na místo plnění v dohodnutém termínu, nebo
- 6.3.3.2 - pokud poskytovatel opakovaně (tj. nejméně dvakrát) nedodrží dohodnutý obsah a časový rozsah dohodnutého školícího dne.
- 6.3.3.3 – pokud poskytovatel opakovaně (tj. nejméně dvakrát) nebude akceptovat návrhy objednatele na konkrétní termíny plnění dle čl. 2.2. této smlouvy a mezi smluvními stranami nedojde k dohodě o náhradních termínech.
- 6.4. Poskytovatel je oprávněn odstoupit od smlouvy v případě, že dojde k podstatnému porušení smlouvy ze strany objednatele. Za podstatné porušení povinností objednatele dle této smlouvy se považuje zejména prodlení s placením oprávněně vystaveného vyúčtování, a to po dobu delší než 30 dnů. Poskytovatel je povinen na toto porušení objednatele písemně upozornit a požádat ho o provedení nápravy. V případě, že poskytovatel nezajistí nápravu bez zbytečného prodlení, tj. nejpozději do 15 dnů od obdržení písemné výzvy, je poskytovatel oprávněn od smlouvy odstoupit.
- 6.5 Oznámení o odstoupení od smlouvy musí být učiněno písemně a doručeno na adresu smluvní strany uvedenou v záhlaví této smlouvy. Účinky odstoupení nastávají dnem doručení oznámení o odstoupení od smlouvy druhé smluvní straně.
- 6.6 V případě odstoupení od smlouvy nebo v případě výpovědi smlouvy mají smluvní strany nárok na vypořádání vzájemných pohledávek vzniklých do dne odstoupení od smlouvy nebo výpovědi.

Čl. 7

Ochrana osobních údajů

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

Čl. 8

Závěrečná ustanovení



- 8.1 Tato smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem podpisu oběma smluvními stranami. Za den uzavření smlouvy se považuje podpis smlouvy druhou smluvní stranou.
- 8.2 Ve všech záležitostech touto smlouvou výslovně neupravených se vztahy smluvních stran řídí ustanoveními obecně závazných právních předpisů platných v České republice, zejména pak Občanským zákoníkem v platném znění.
- 8.3 Všechny případné změny a doplňky této smlouvy jsou možné na základě dohody smluvních stran, a to formou písemných dodatků k této smlouvě.
- 8.4 Smluvní strany se dohodly, že spory, které by případně vznikly ze smlouvy nebo v souvislosti s ní, jakož i otázky její platnosti či neplatnosti nebo jejího vzniku a zániku budou přednostně řešeny dohodou smluvních stran. Pokud nebudou vyřešeny dohodou smluvních stran, budou řešeny příslušnými soudy České republiky podle sídla objednatele.
- 8.5 Poskytovatel prohlašuje, že si je vědom toho, že ZP MV ČR, jako zadavatel veřejné zakázky, jež je předmětem této smlouvy, je povinen, v souladu s ustanovením § 147a zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o veřejných zakázkách), uveřejnit na svém profilu celé znění této smlouvy včetně všech jejích změn a dodatků, v souladu s podmínkami a ve lhůtách stanovených zákonem o veřejných zakázkách včetně všech případně dalších povinností zadavatele stanovených zákonem o veřejných zakázkách. V případě účinnosti smlouvy po 1.7.2016 je povinnost uveřejnit tuto smlouvu, resp. její dodatky, podle zákona o veřejných zakázkách splněna uveřejněním smlouvy dle ust. § 8 odst. 4 zákona č. 340/2015 Sb., o registru smluv.
- 8.6 Tato smlouva se vyhotovuje ve 2 stejnopisech, z nichž každá ze smluvních stran obdrží 1 stejnopis.
- 8.7 Nedílnou součástí smlouvy jsou tyto Přílohy:
Příloha č.1. - Specifikace rozsahu struktury služeb včetně ceny,
Příloha č. 2.- Návrh obsahu, struktury kurzu a časové dotace školícího dne,
Příloha č. 3. - Návrh metod a forem výuky,
Příloha č. 4. - Návrh využívaných materiálů a pomůcek,
Příloha č. 5. - Popis metod ověřování a vyhodnocování prohloubení znalostí účastníků.
- 8.8 Smluvní strany závěrem prohlašují, že si tuto smlouvu před jejím podpisem přečetly, že tato je uzavřena určitě, vážně a srozumitelně, což současně stvrzují připojenými podpisy.

V Praze dne 8.8.2016

za poskytovatele

Ing. Radoslav Tesař
jednatel

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

V Praze dne 10.8.2016

za objednatele

MUDr. David Kostka, MBA
generální ředitel

Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra
České republiky



ISO 9001



ISO 9001

Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra České republiky,
se sídlem: Vinohradská 2577/178, 130 00 Praha 3, IČ 47114304,
zapsána v obchodním rejstříku, vedeném Městským soudem v Praze oddíl A, vložka 7216
Kód pojišťovny 211, infolinka: 844 211 211, e-mail: info@zpmvcr.cz, www.zpmvcr.cz

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

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

a) TOP Management

(vrcholový management – 1 skupina 14 osob)

- **Strategické plánování a řízení, týmová strategie včetně tvorby strategie organizace**
v rozsahu celkem 5 dnů
- **Time management, nástroje manažerského rozhodování, plánování a efektivního delegování**
v rozsahu 1 dne
- **Koučovací nástroje manažera, využití metodik hodnocení a motivace podřízených pracovníků**
v rozsahu 1 dne
- **Týmová spolupráce, profesionální komunikace manažera, řešení konfliktních situací**
v rozsahu 1 dne
- **Individuální koučink** v rozsahu celkem 70 hodin

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

b) Klientská centra

- Analýza a řešení konfliktů, komunikační dovednosti, asertivní nástroje
- Řízení vztahů s klienty, prodejní dovednosti, proklientský přístup
- Reakce na způsoby manipulace a agrese v praxi, profesionální komunikace s problematickým klientem i uvnitř týmu
- Sociologie konfliktu, možnosti pozitivní intervence
- Metody zvládání stresu, psychohygiena, time management, aktivní nástroje rozvoje osobnosti

11 skupin po 14 osobách v rozsahu celkem 22 dní

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

Celkový rozsah zakázky je stanoven na 30 dní, 70 hodin.

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

Cílové skupiny zaměstnanců	Název vzdělávací aktivity	Počet skupin nebo účastníků	Počet dnů	Počet hodin	Cena za jednotku bez DPH	DPH 21%	Cena celkem bez DPH	Cena celkem včetně DPH
A) TOP Management	Strategické plánování a řízení, týmová strategie včetně tvorby strategie organizace	1 skupina	5		36000,-	37800,-	180000,-	217800,-
	Time Management, nástroje manažerského rozhodování, plánování a efektivního delegování	1 skupina	1		28000,-	5880,-	28000,-	33880,-
	Koučovací nástroje manažera, využití metodik hodnocení a motivace podřízených pracovníků	1 skupina	1		28000,-	5880,-	28000,-	33880,-
	Týmová spolupráce, profesionální komunikace manažera, řešení konfliktních situací	1 skupina	1		28000,-	5880,-	28000,-	33880,-
	Individuální koučink	dle potřeb		70	3400,-	49980,-	238000,-	287980,-
B) Klientská centra	Analýza a řešení konfliktů, komunikační dovednosti, asertivní nástroje, řízení vztahů s klienty, prodejní dovednosti, proklientský přístup, reakce na způsoby manipulace a agrese v praxi, profesionální komunikace s problematickým klientem i uvnitř týmu	14 skupin	11		21000,-	48510,-	231000,-	279510,-
	Sociologie konfliktu, možnosti pozitivní intervence, metody zvládání stresu, psychohygiena, time management, aktivní nástroje rozvoje osobnosti	14 skupin	11		21 000,-	48510,-	231000,-	279510,-
			CELKEM DNÍ	CELKEM HODIN		CELKEM DPH 21%	CENA CELKEM	CENA CELKEM včetně DPH
			30	70		202 440,-	964000,-	1166440,-

3.7 PŘÍLOHA Č. 2 – NÁVRH OBSAHU, STRUKTURY KURZU A ČASOVÉ DOTACE ŠKOLÍCÍHO DNE

Aktivita		Rozsah	VIII	IX	X	XI	XII
TOP management	Strategické plánování a řízení v praxi	5 dní	2 dny	6 x 0,5 dne			
	Role TOP manažera budoucnosti	1 den			1 den		
	Well-Working Leadership	1 den				1 den	
	Komunikační dovednosti TOP manažera	1 den					1 den
	Individuální koučink*	70 hodin					
Klientská centra	Profesionální komunikace se zákazníky	11 x 1 den	4 dny	4 dny	3 dny		
	Stress management v praxi	11 x 1 den			3 dny	4 dny	4 dny

*Koučink bude realizován průběžně dle potřeby manažera. Předpokládáme, že především by jej využili generální ředitel (na podporu komunikace strategie) a HR manažer.

Časová dotace školícího dne činí 8 hodin. Půl den je tedy 4 hodiny.

3.7.1 TOP MANAGEMENT

Manažeři budou rozvíjeni v 1 skupině.

Rozdělení požadovaných témat mezi jednotlivé aktivity

Strategické plánování a řízení v praxi	Role TOP manažera budoucnosti	Well-working leadership	Komunikační dovednosti TOP manažera
Strategické plánování a řízení, týmová strategie, tvorba strategie organizace	Time management, nástroje manažerského rozhodování, plánování a efektivní delegování	Koučovací nástroje manažera, využití metodik hodnocení a motivace podřízených	Týmová spolupráce, profesionální komunikace manažera, řešení konfliktních situací

Provázání témat. Základním východiskem pro rozvoj bude úvodní část v rámci, které bude stanovena konkrétní strategie firmy. Závěry ze strategie následně provážíme do dalších vzdělávacích aktivit tak, aby rozvíjené znalosti a dovednosti podporovaly realizaci nové strategie.

3.7.1.1 Strategické plánování a řízení v praxi

Rozsah: 5 dní

Cíl: Cílem rozvoje je nejen ukázat základní principy strategického řízení a plánování, ale také zpracovat konkrétní strategii firmy

Struktura:

Školení bude **realizováno 2 lektory – senior konzultanty s top manažerskou praxí**. Rozvoj kombinuje strategický workshop s následným skupinovým koučinkem, který je zaměřený na aplikaci poznatků do praxe.

Postup rozvoje:

Strategický rozvojový workshop

2 dny – společný trénink +
workshop

Finalizace konkrétního znění strategie ZPMV

2 x 0,5 dne skupinový
koučink

Komunikace strategie do firmy

4 x 0,5 dne skupinový
koučink

Obsah:

V rámci školení využijeme princip rozvoje „learning by doing“, který je postavený na okamžité aplikaci znalostí do praxe firmy. Významnou přidanou hodnotou tak bude, že **zpracujeme společně s manažery konkrétní strategii firmy.**

Otázky, na které budeme při tvorbě strategie hledat odpovědi:

- Jak se vymezíme na trhu (odlišení od konkurence)?
- Jak posílíme aktivní přístup k obchodu?
- Jak budeme řídit inovace?
- Které produkty a služby opustíme?
- Jak nám mohou pomoci strategické aliance?
- Jak budeme pracovat se značkou (brandem)?
- Na které aktivity se soustředíme?
- Jak to budeme komunikovat k zaměstnancům a okolí společnosti?
- Jak chystané změny určíme?



Obsah strategického rozvojového workshopu

1) REKAPITULACE VÝSLEDKŮ, INFORMACÍ

- Příjmy
- Počty pojištěnců a jejich struktura
- Příjmy minus výdaje
 - o po segmentech pojištěnců
 - o v čase (minulost – budoucnost)
- Distribuční kanály
- Poskytovatelé zdravotní péče (struktura)
- Organizační struktura společnosti
- Podpora prodeje

2) TRH

- Jak je trh veliký? Jaký máme podíl?
- Jak smysluplně segmentovat?
- Kdo je konkurent a jak se chová?
- Co pojištěnci očekávají a co oceňují?
- V čem je přidaná hodnota produktů/služeb?
- Jaké jsou trendy na trhu

3) BALANCED SCORECARD POHLED

- Obchod
- Procesy
- Finance
- Lidé

4) NÁSTOJE STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

- VIZE - Jak chceme, aby společnost vypadala (produkt, vymezení, formulační dynamika)?
- MISE – Proč společnost na trhu existuje?
- CÍLE - Čeho chceme dosáhnout?
- STRATEGIE – Jak toho chceme dosáhnout? Čím se chceme odlišit?

5) CÍLE

- Obchod, produkty, služby, inovace
- Procesy
- Finance
- Lidé

6) ZDROJE A POTŘEBY

- | | |
|-----------|------------------------------|
| - Finance | Co máme k dispozici, co |
| - Lidé | potřebujeme, co nás limituje |
| - Čas | (např. legislativa) |
| - Limity | |
| - | |

7) STRATEGICKÉ DRIVERY A AKČNÍ PLÁN

- Jak identifikovat klíčové drivery úspěchu?
- Stanovení konkrétních kroků - co a kdy se konkrétně stane?
- Jak uřídíme každodenní výkon a střednědobé cíle zároveň?

Workshop je realizovaný tak, že v každém bloku kombinujeme výklad principů a následně účastníci pracují na konkrétních zadáních, která následně slouží jako podklad pro návrh strategie firmy.

Výklad je doplněn příklady z praxe jiných firem.



Finalizace konkrétního znění strategie

Zahrnuje skupinový koučink v rozsahu 2 x 0,5 dne.

Koučink probíhá tak, že kouč pomocí otázek směřuje manažery k tomu, aby sdíleli názory a různé úhly pohledu na jednotlivé části strategie s cílem schválit jednotlivé části strategie a zajistit, aby všichni manažeři prioritám rozuměli stejně.

V rámci skupinového koučinku s manažery procházíme jednotlivé části strategie:

- Vize, mise
- Odlišení firmy
- Klíčové drivery úspěchu
- Strategické priority /strategické aktivity
- KPI pro měření úspěchu strategie dle Balanced Scorecard
 - Obchod
 - Procesy
 - Finance
 - Lidé
- Konkrétní kroky pro realizaci strategie

Komunikace strategie do firmy

Zahrnuje skupinový koučink v rozsahu 4 x 0,5 dne.

Velkou část rozvoje věnujeme problematice komunikace strategie do firmy. Cílem skupinového koučinku je připravit se s manažery na projednání strategie do firmy = zajistit srozumitelnou komunikaci strategie do firmy.

Nejčastější témata:

- Jak formulovat strategii do cílů (KPI) a náplně práce konkrétních útvarů v rámci organizační struktury
 - Sdílení zkušeností
 - Konkrétní formulace očekávání pro týmy
- Komunikační kanály a formy komunikace strategie
- Riziková místa komunikace
- Akční plán

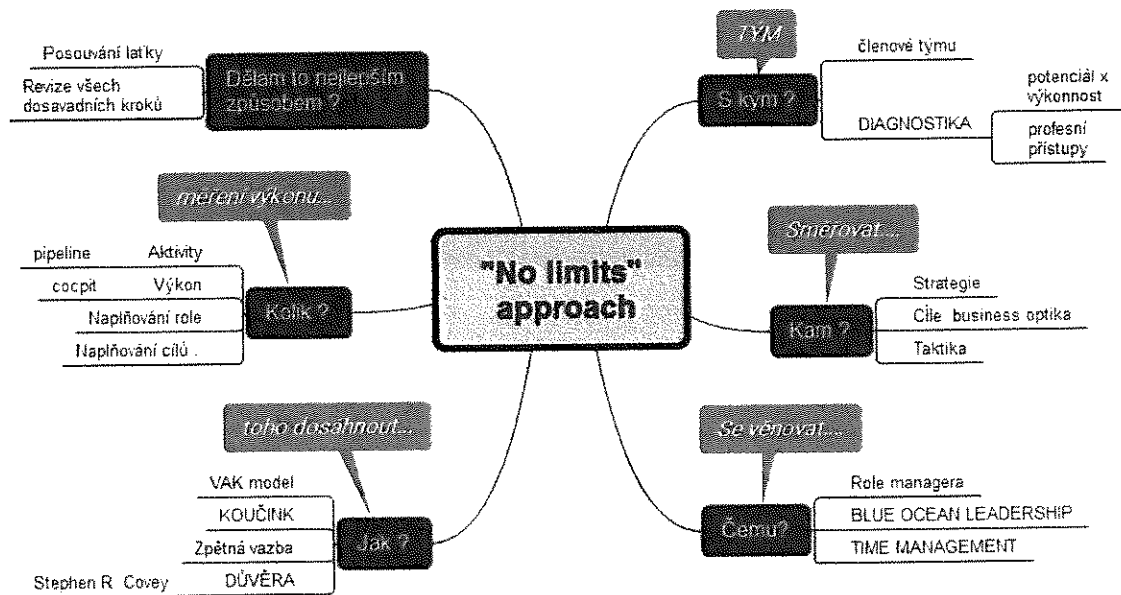
3.7.1.2 Role TOP manažera budoucnosti

Rozsah: 1 den

Cíl: Cílem školení je pojmenovat důležité role top managementu, podívat se kolik času manažer věnuje plnění jednotlivých rolí a co je možné v rámci plánování svého času změnit

Struktura:

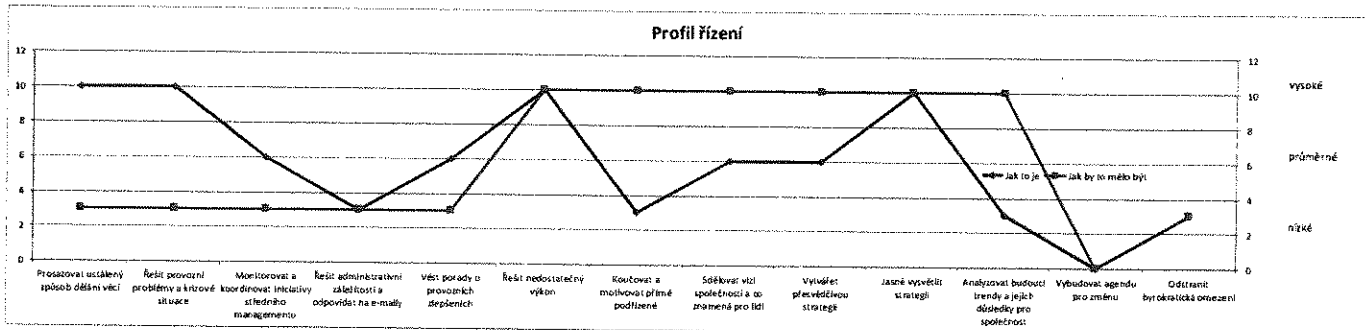
Východiskem pro realizaci semináře je princip budování vysoce výkonných týmů. V rámci tohoto semináře se budeme následně více věnovat částem „Kam“ a „Čemu“



Obsah školení:

- Rekapitulace závěrů strategie firmy a vazba na styl řízení
 - Jaké nové nároky na nás klade strategie
 - Jak se nám daří komunikovat strategii
- Celkový pohled na fungování úspěšných TOP manažerů – lídrů
 - Můj tým
 - potenciál versus výkon, delegování
 - profesní přístupy – účastníci si pojmenují pomocí dotazníku své profesní přístupy a následně si zmapují profesní přístupy svého týmu
 - Aktivní práce s cíli a KPI
 - Role TOP manažera v dnešní době (manažerské nástroje)
- Pohled na svoji práci přes činnosti
 - Principy Blue Ocean Leadership (dále jako BOL)
 - Pohled na svoji náplň pomocí BOL analýzy
 - Porovnání „jak to je“ a „jak by to mělo být“ – kde jsou největší rozdíly a jak to můžeme změnit
- Práce s prioritami v praxi
 - Strategické priority versus operativa

Každý manažer bude mít příležitost zpracovat si svůj profil řízení a pojmenovat si oblasti, které utlumí a kterým bude věnovat více času.



3.7.1.3 Well-Working Leadership

Rozsah: 1 den

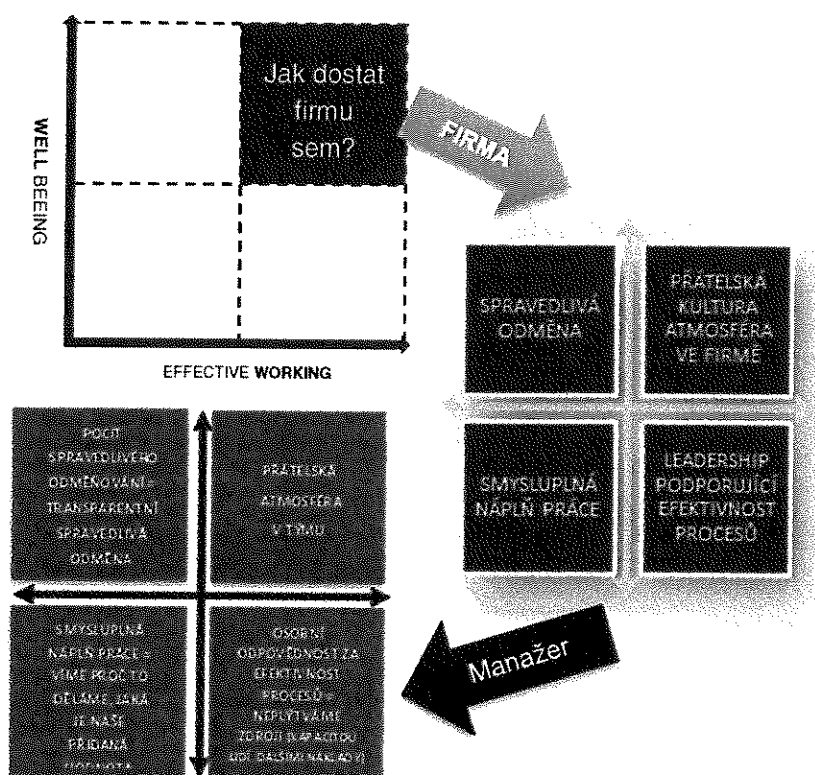
Cíl: Cílem školení je ukázat, jak je důležité věnovat vyváženou pozornost práci s konkrétními výsledky a práci s vnitřní motivací

Struktura:

Plynule navážeme na předchozí školení věnované principům budování vysoce výkonných týmů. V rámci školení pak budeme věnovat detailní pozornost oblastem „jak pracuji s týmem“, „jak řídím výkon týmu“ a „jak budu neustále zvedat laťku“.

Současně je účastníkům představen princip **well-working leadership**.

Koncept well-working leadership je postaven na dlouhodobých zkušenostech M.C.TRITON a inspirován studií provedenou Harvard University. V rámci studie bylo zkoumáno 300 nejúspěšnějších firem USA. Cílem studie bylo odhalit společné prvky v oblasti HR managementu. Jedním z významných zjištění byl také fakt, že všechny firmy měly vysoký index angažovanosti zaměstnanců, současně bylo zjištěno, že věnovaly **vyváženou pozornost 4 oblastem**, které znázorňuje matice napravo.

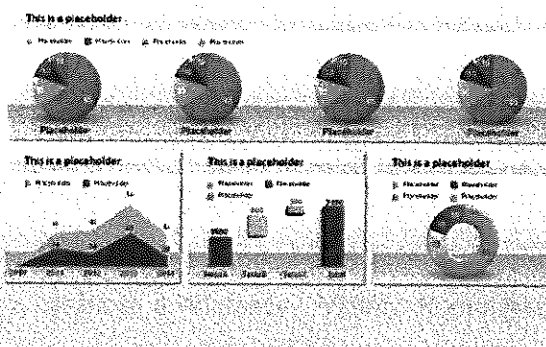


Obsah:

- Co se nám podařilo aplikovat z předchozího školení
- Motivace
 - Pohled na tým dle matice „jak chce“ & „jak umí“
 - Práce s důvěrou
 - Vnitřní motivace versus vnější motivace
 - Motivační teorie v praxi (Maslow)
- Nástroje pro rozvoj členů týmu
 - Koučink a jeho využití v rámci rozvoje týmu
 - Aktivní práce s rozvojovou zpětnou vazbou
 - Hodnotící rozhovory – identifikace motivů k práci, očekávání od své kariéry a dalšího rozvoje...
- Měření výkonu týmu
 - Pravidelná práce s vizualizací výsledku
 - Výhody práce s „cockpit chart“
 - Řízení výkonu pomocí „VAK“ modelu

Cockpit Charts

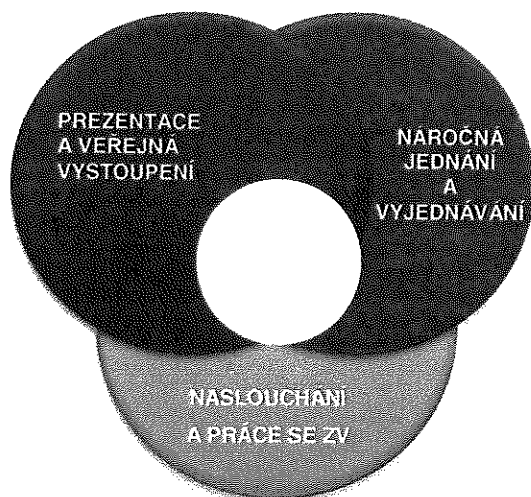
Placeholder for your own sub headline



Část školení bude realizována formou rozboru modelových situací, které budou sestaveny v rámci přípravy před školením.

3.7.1.4 Komunikační dovednosti TOP manažera**Rozsah:** 1 den

Cíl: Posílit vybrané komunikační dovednosti manažerů a ukázat význam aktivní komunikace se zaměstnanci

Struktura:

Lidé jsou přehlceni informacemi. Klíčovým faktorem se stává **připoutání pozornosti**. Způsob je důležité **přizpůsobit osobnosti** každého manažera.

Dobře zvládnutá **jednání a vyjednávání** s partnery (nemocnice, ministerstvo, farmaceutické firmy...) rozhodují o úspěchu firmy.

Aby mohl manažer dělat správná rozhodnutí, potřebuje získat **náhled** a velmi dobře vnímat **realitu** ve firmě. Důležitý je pravidelný kontakt se **zaměstnanci**.

Obsah:

- Co se nám podařilo aplikovat z předchozího školení
- Tři pilíře komunikačních dovedností TOP manažera
 - Presentace
 - Vyjednávání
 - Naslouchání
- Tajemství přesvědčivých prezentací
 - Jak zaujmout v prezentaci
 - Práce s klíčovým sdělením
 - Důsledky digitální revoluce na prezentace (zkracování prezentací, vizualizace obsahu...)
 - Příklady prezentací ve firmě (rozbor konkrétních prezentací, které manažery čekají)
- Vyjednávání
 - Proces vyjednávání
 - 6 kroků v rámci přípravy (Subjekty & Situace, Zájmy, Možnosti & Alternativy, Vztahy, Komunikace, Závazek)
 - Vyjednávací strategie
 - Řešení konfliktů
 - Průběh vyjednávání (úvod, fáze nabídky, zvládání námitek, omezený význam slov, dohoda, závěr vyjednávání)
- Naslouchání
 - Význam naslouchání v práci s týmem
 - Techniky aktivního naslouchání (povzbuzení, objasnění, parafrázování, ocenění, shrnutí)
- Práce se zpětnou vazbou
 - Význam práce se zpětnou vazbou pro rozvoj týmu a firmy

Vzhledem k rozsahu požadovaných témat předpokládáme, že v rámci přípravy bude vydefinováno jaké oblasti věnovat nejvíce pozornosti. Vycházet budeme z aktuálních potřeb manažerů.

3.7.1.5 Individuální koučink

Počet manažerů, kteří budou využívat koučink, bude stanoven po dohodě se zadavatelem.

Rozsah: 70 hod koučinku

Cíl: Cílem koučinku je individuální formou podpořit rozvoj manažerských dovedností

Obsah:

Manažer bude mít předem definovanou „časovou dotaci“ z hlediska počtu hodin. Na úvodním setkání si manažer s koučem a jeho nadřízeným definují cíl koučinku. Na základě cíle se pak kouč s manažerem dohodnou, jak bude časová dotace využita. Nejčastěji se jedná o 2 hodinová setkání, která jsou realizována cca 1 x za měsíc. Součástí mohou být, ale také aktivity se zapojením celého týmu, který manažer řídí (moderování krátkých workshopů). Na konci se vše vyhodnotí.

Kombinujeme:

- **Klasický koučink** (ukazujeme různé úhly pohledu, měníme myšlení, rozvíjíme nadhled, ale i klasické manažerské dovednosti)
- **Mentoring** (všichni naši kouči mají manažerskou zkušenost a konkrétní manažerské úspěchy = předáváme zkušenosti z vlastní manažerské praxe a z implementačních projektů, kde jsou manažerské schopnosti nezbytné)
- **Poradenství** (díky našemu širokému záběru disponují naši kouči know how a expertním týmem pro řízení a rozvoj firmy a řízení změn, umí tedy zprostředkovat inspiraci, navrhnout varianty řešení nebo zajistit setkání s expertem na určitou oblast)

Kouzlo úspěchu spočívá ve 3 faktorech:

- **Nastavení partnerského přístupu manažera a kouče** (proto věnujeme velký prostor tomu, aby si manažer mohl svého kouče vybrat)
- **Dlouhodobá a trpělivá společná práce**
- **Silné motivaci manažera neustále si zvedat laťku**

Kouč rozvíjí a inspiroje ke změně myšlení a nadhledu, rozvíjí manažerské dovednosti

KOUCINK

Kouč předává své manažerské zkušenosti a zkušenosti z implementačních projektů

MENTORING

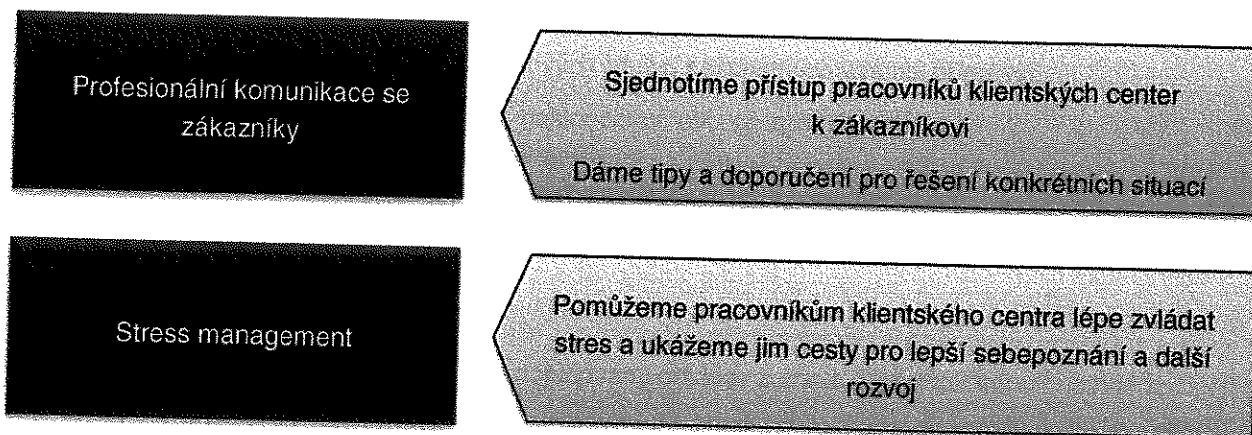
Kouč dle potřeby doplní know how pro řešení daného problému, moderuje workshop s týmem, který řídí manažer...

PORADENSTVÍ

3.7.2 KLIENTSKÁ CENTRA

Plánovaný počet skupin: 11 skupin

Rozvoj pracovníků klientského centra navrhujeme rozdělit na 2 části. Budeme se tak vyváženě věnovat rozvoji profesionálního přístupu a také osobnímu rozvoji každého pracovníka.



Postup realizace:

1) PŘÍPRAVA MODELOVÝCH SITUACÍ

V ceně za naše služby je také příprava na školení, která zahrnuje:

- Návštěvu vybraného pracoviště klientského centra, abychom se seznámili s prostředím, ve kterém se účastníci školení pohybují.
- Na základě návštěvy pracoviště připravíme modelové situace, které budou zahrnovat nejčastější situace, do kterých se zaměstnanci dostávají v rámci jednání se zákazníky (vybereme situace, kde mohou vznikat konflikty, nebo může docházet k neprofesionálnímu jednání se zákazníkem).

2) REALIZACE ŠKOLENÍ

Školení bude zrealizováno v termínech po dohodě se zadavatelem. Na konci každého školení účastníci vyplní zpětnou vazbu na průběh školení.

3) FOLLOW UP PO ŠKOLENÍ (pomůcky pro zvýšení efektivity školení)

Po skončení školení navrhujeme zpracovat pomůcku ve formě „standardu chování“, která bude zahrnovat sumarizaci doporučení pro profesionální chování k zákazníkům. Díky tomu, že pomůcka vznikne na základě diskusí a závěrů ze školení bude pro všechny zaměstnance více srozumitelná

Současně doporučujeme, aby poznatkům ze školení byl také věnován čas na poradách. Krátká diskuse o tom, co účastníci vyzkoušeli v praxi.

3.7.2.1 Profesionální komunikace se zákazníky

Rozsah: 1 den

Cíl: Cílem školení je podpořit profesionální jednání pracovníků klientského centra, pomoci jim řešit konkrétní situace, s kterými se setkávají na pracovišti

Obsah:

Nosným obsahem celého školení bude řešení modelových situací sestavených v rámci přípravy.

- Zásady komunikačního procesu (sdělování, naslouchání, otázky, zpětná vazba)
- Argumentační dovednosti a asertivní vyjednávání
- Zvládání obtížných komunikačních situací, řešení konfliktů, obrana proti manipulaci
- Proklientský přístup – budování dlouhodobé důvěry (práce s typologií – 3 typy zákazníků a jak s každým typem pracovat)

Struktura:

Kurz je koncipován tak, že teoretické poznatky jsou doplňovány příklady z praxe. Účastníci trénují nabyté znalosti na případových studiích. Zkušený lektor jim podává v průběhu kurzu zpětnou vazbu a pomáhá jim s interpretací výsledků testů a dotazníků. Součástí kurzu jsou i hry související s tematikou.

3.7.2.2 Stress management v praxi

Rozsah: 1 den

Cíl: Cílem školení je naučit účastníky reagovat ve stresových situacích tak, aby posílili svou psychickou odolnost a minimalizovali dopad svůj pracovní výkon.

Obsah:

Obsah školení jsme připraveni ještě upravit na základě zjištění z prvního školení.

- Definice a příčiny stresu
- Distres je nepřítel, eustres je kamarád
- Adaptační řešení distresů
- Prevence proti syndromu vyhoření
- Práce s časem
- Work-life balance, psychohygiena, relaxační techniky

Struktura:

Kurz bude veden jako aktivní proces tak, aby co nejvíce vyhovoval potřebám účastníků. Budou probíhat diskuze k jednotlivým tématům, budou uváděny příklady a účastníci budou trénovat na případových studiích. Testy a interpretace jejich výsledků jim pomůžou vyznat se lépe ve svém prožívání a díky sebereflexi se posunout v osobním rozvoji.

Významnou podporou aplikovatelnosti poznatků z obou kurzů do pracovní praxe je také způsob zpracování školicích materiálů, které obsahují jednoduché a srozumitelné informace v takové podobě, aby byly dobře zapamatovatelné.

3.7.3 SERVIS V RÁMCI PROJEKTŮ VZDĚLÁVÁNÍ



U obdobných projektů je součástí našich služeb:

- **Zastřešení realizace projektovým manažerem**, který je hlavní kontaktní osobou pro:
 - Řešení reklamací
 - Řešení požadavku na změnu lektora
 - Zareagování na požadavky zadavatele – požadavky na změnu obsahu, změnu termínů...
- **Intenzivní komunikace lektora** se zadavatelem, případně i s účastníky
 - Dle dohody poskytuje lektor telefonické nebo e-mailové konzultace zadavateli nebo účastníkům vztahující se k obsahu školení.
 - Lektor pravidelně mapuje očekávání účastníků od programu vzdělávání a obsah školení je tomu přizpůsoben.
- **Pravidelné vyhodnocování spokojenosti** účastníků s obsahem školení a výkonem lektora
- Organizační zajištění celého projektu má na starosti Ing. Tereza Prokešová prokesova@mc-triton.cz, která aktivně komunikuje s klientem a lektory, zajišťuje plynulý chod celého vzdělávání.

3.8 PŘÍLOHA Č. 3 – NÁVRH METOD A FOREM VÝUKY

Struktura školení

Jednotlivá školení jsou stavěna tak, aby na sebe **logicky navazovala**. Školení jsou osmihodinová s vhodně nastavenými přestávkami, aby napomáhaly k maximálnímu zapamatování si informací účastníky. Školení je rozděleno na vzájemně navazující bloky. Jednotlivé bloky mají následující strukturu:

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

Metody a formy školení

U každého typu školení volíme **jinou formu výuky tak, aby odpovídala rozvíjenému obsahu** a skutečným potřebám účastníků. Školící postupy vychází ze vstupní analýzy účastníků tak, aby trénink byl maximálně přizpůsoben mentalitě školených jedinců a byl co nejvíce praktický (s provázáním na reálné situace ve firmě).

Ve všech školeních využíváme **moderních pomůcek a didaktických technik**, které zvyšují efektivitu učebního procesu. Všechna školení jsou postavená na **Kolbově cyklu učení**, ve kterém učení vychází z vlastní zkušenosti = prožitku a zážitku. Základem naší výuky tedy je **maximální zapojení účastníků** tak, aby během vzdělávání museli aktivně pracovat, nacvičovat, prezentovat, diskutovat, plnit úkoly a kreativně tvořit. Námi nejvíce využívané metody výuky jsou:

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

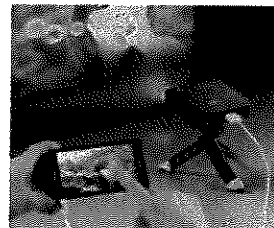
Tréninky jsou navrhovány tak, aby si **účastníci vymysleli řešení sami** a lektor je jen „postrkával“ správným směrem. Dále pomocí **andragogických her** a vyprávění příběhů (**metoda vysvětlí to příběhem**) a také **podněty na „doma“**, kdy získají odkazy na vhodnou literaturu, internetový portál a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

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

Podrobný popis práce se *smartphony* a metody *vteřinových vítězství*

SMARTPHONE

Pokud jsou tomu účastníci přístupní, pracují ve skupinkách, kdy každá skupinka si připraví a na *smartphone* natočí svojí prezentaci (VIDEO ZÁZNAM), modelový rozhovor apod. Jednotlivé záznamy pak rozebíráme za účasti všech a dáváme konstruktivní zpětnou vazbu na způsob řešení nastalých situací.

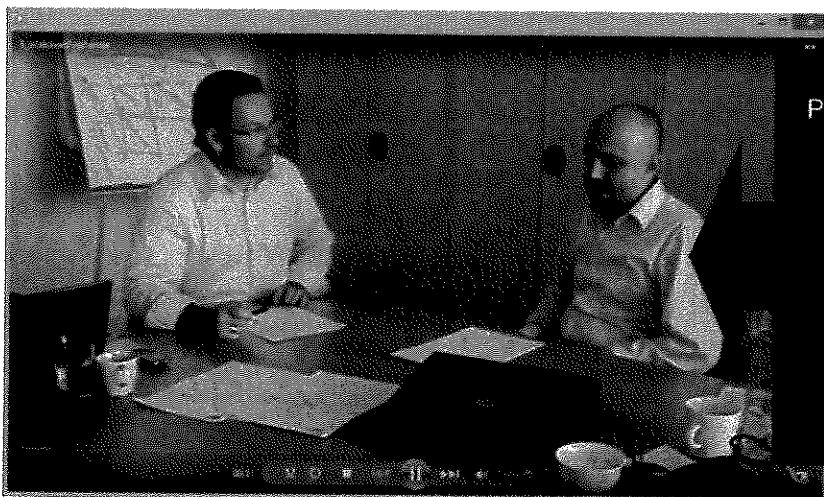


VTEŘINOVÁ VÍTĚZSTVÍ

Metodika **pracuje s předtočeným videem**, které je připraveno přímo pro potřeby vzdělávání a simuluje situace, do kterých se účastníci mohou dostat. Rozvoj je postavený na filosofii, že o úspěchu v pozici rozhodují dílčí „vteřinová vítězství“ = dobré zvládnání dílčích kroků a postupů.

Při rozvoji se aplikuje postup:

- účastníci sledují video a jejich úkolem je identifikovat chyby, které vidí
- následně proběhne sdílení zkušeností moderované lektorem, kde účastníci navrhuji správný postup
- na tento krok navazuje výklad lektora, který pojmenuje základní principy pro řešení situace
- následuje nácvik řešení dané situace a rozbor pomocí videa



Předtočená videa jsou zaměřená například na situace:

Úvod porady

Hodnotící pohovor

Zadávání úkolu

Rozhovor o neplnění úkolu

apod.

3.9 PŘÍLOHA Č. 4 – NÁVRH VYUŽÍVANÝCH MATERIÁLŮ A POMŮCEK

Příprava materiálů pro účastníky a s tím související výběr vhodných metod a prostředků **vychází z informací získaných během úvodní přípravy celého programu vzdělávání**. Tyto informace jsou **kombinovány se znalostmi a zkušenostmi našich lektorů**, kteří prošli procesem ověření kvality dle norem ISO) a **know-how společnosti M.C.TRITON**.

Materiály pro účastníky jsou připravovány pro každý trénink individuálně, aby **odpovídaly specifickým očekáváním účastníků, očekáváním nadřízených a business prioritám firmy**.



Aktivní zjištění očekávání účastníků

- Před každým seminářem zjišťujeme v jakých oblastech by se účastníci chtěli nejvíce zlepšit nebo které situace jim dělají největší problémy
- Vzdělávání jim umožní získat znalosti a dovednosti, které nejvíce potřebují ve své práci



Zapojení nadřízených

- Vycházíme také z názoru nadřízených (ptáme se jich na posun, který by měl nastat)
- připravujeme doporučení pro další práci s účastníky po skončení vzdělávání



Vazba na aktuální priority firmy

- Obsah vzdělávání manažeru přizpůsobujeme aktuálním prioritám firmy nebo konkrétním potřebám firmy. vzdělávání je postavení tak, aby se rozvíjeli nejen manažeři, ale také firma

Do materiálů jsou ve spolupráci s nadřízeným navrženy vhodné modelové situace a případové studie z interních materiálů M.C.TRITON. Modelové situace jsou postavené na příběhu modelového zaměstnance pojišťovny. Materiály tím získávají na atraktivitě, a tedy ovlivňují retenční křivku učení a paměti.

Využíváme:

- **Materiály pro účastníky:** Každý účastník obdrží skripta a doprovodné materiály s případovými a modelovými studiemi, výstupy z testů a dotazníků
- **Lektor:** Vhodně kombinuje elektronické prezentace, flipchart, dataprojektor, individuální pomůcky pro aktivizaci posluchačů
- **Další pomůcky:** telefon, kamera, fotoaparát, počítače, příp. tablety atd. + využití prostor v místě školení pro zajištění kvalitní realizace případové studie, pomůcky pro interaktivní práci s účastníky (popisovače, lepicí štítky,), pomůcky pro týmové a komunikační hry, videa – předtočené řešení modelových situací, dotazníky pro individuální sebepoznání apod.

Všechny pomůcky jsou zajištěny ze strany M.C.TRITON.

3.9.1 UKÁZKY STUDIJNÍCH MATERIÁLŮ

3.9.1.1 Strategické plánování a řízení v praxi

TRITON Vzdělávání

VZTAH MANAŽER & LEADER



LEADER

- ▶ Stanovuje cíle, plánuje – vstahuje do tvorby cílů, společně plánuje
- ▶ V některých oblastech více diskutuje řešení
- ▶ Přijímá rozhodnutí s ohledem na názory druhých
- ▶ Předává informace se zaujetím
- ▶ Zadává úkoly
- ▶ Kontroluje plnění úkolů a cílů – ověřuje si se zájmem „Jak se ti daří?“
- ▶ Poskytuje podporu a pozitivní zpětnou vazbu, stejně tak řeší nepříjemné věci, používá prvky koučinku
- ▶ Hodnotí delší časový úsek – vazba na odměnu
- ▶ Má propojenou osobní a pracovní vizi
- ▶ Je konzistentní na cestě k cílům
- ▶ Je pozitivní, aktivní, má energii

Je to nadstavba a jedna z možností jak zvyšovat výkon lidí, protože reálně pracuje s lidmi.

MANAŽER

- ▶ Stanovuje cíle, plánuje
- ▶ Přijímá rozhodnutí
- ▶ Předává informace
- ▶ Zadává úkoly
- ▶ Kontroluje plnění úkolů a cílů
- ▶ Poskytuje zpětnou vazbu a stanovuje další opatření
- ▶ Hodnotí delší časový úsek – vazba na odměnu

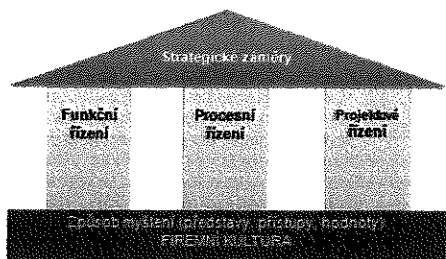
Je to základ!!!

© M.C. TRITON, spol. s r.o.

M C TRITON

ROLE VRCHOLOVÉHO VEDENÍ

INTEGRITA VRCHOLOVÉHO VEDENÍ



Jako týmu

- Soudržnost ve strategických záměrech
- Soudržnost v postojích ke stakeholderům
- Soudržnost v lidských a firemních hodnotách

© M.C. TRITON, spol. s r.o.

M C TRITON

STRATEGICKÉ NÁVYKY

Vědět a nedbat znamená nevědět.

Inovace produktu/služby nemusí vyvolávat inovaci dalších procesů, zde je na místě spíše optimalizace.

OD

- Očlání
- Mikromanagement
- Izolované práce
- Řešení, co den přinese
- Práce na náležitých chvílích

➔

K

- Myšlení
- Makromanagement
- Komunikace
- Plánování
- Práce na důležitých věcech

- Myšlení
- Makromanagement
- Komunikace
- Plánování
- Práce na důležitých věcech

© M.C. TRITON, spol. s r.o.

3.9.1.2 Role TOP manažera společnosti

M C TRITON

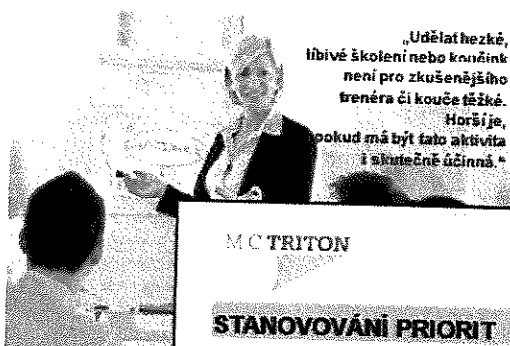
PROGRAM A CÍL TRÉNINKU

Zamyslet se nad základními principy time managementu, uvědomit si potenciál uplatnění práce s časem ve svém životě a práci.

PROGRAM TRÉNINKU

- Náš život v čase
 - Kde se vzal časový tlak
 - Stres a nadvlád nad časem
 - Mentalita pásové výroby
- Moji zloději času
 - Zamyšlení nad mými zloději času
- Základní principy time managementu
 - Eisenhowerův princip (důležitost, naléhavost)
 - Eareyova pravidla
 - Zásady plánování
- Shrnutí tréninku

MOTTO TRÉNINKU



„Udělat hezké, líbivé školení nebo kurzínek není pro zkušenějšího trenéra či kouče těžké. Horší je, pokud má být tato aktivita skutečně účinná.“

M C TRITON

PŘÍPADOVÁ STUDIE – ODJEZD NA DOVOLENOU

Představte si tuto situaci, jste asistent (kg) šéfa obchodu a ... :



Je středa 9.00 a Vy máte s partnerem yg 13.00 odletět na čtrnáctidenní dovolenou na Kanárské ostrovy. Jelikož jste pracovně velmi zaneprázdněn (a), trávíte poslední chvíli před odletem v kanceláři a doháníte vše potřebné, abyste měl (a), po dobu dovolené, „čistý stůl“. V 9.05 se podíváte do Vaší emailové příchozí pošty. Ke vši smůle se v ní nachází 25 nepřečtených zpráv, o kterých netušíte s jakou naléhavostí je třeba na jejich obsah reagovat. Jejich přečtení trvá cca 20 minut. Na vašem stole se kupí ranní pošta a váš šéf čeká, že mu ji jako ostatně každý pracovní den rozřídíte a vyřídíte. Odhadem zabere korespondence hodinu času. Volá klient a Vy mu musíte domluvit schůzku s Vaším nadřízeným na příští týden, přičemž šéf právě odešel a vrátí se snad za půl hodiny. Jelikož si zamknul kancelář, nemáte možnost nahlédnout do jeho plánu schůzek a Váš diář jste zapomněl (a) doma.

V 9.10 Vám zazvoní telefon a Vy se dozvíte, že v 10.00 musíte odevzdat v bance důležitý platební příkaz. Banka se nachází 20 minut od Vašeho pracoviště. V šuplíku máte rozpracovaný projekt, kvůli kterému jste vlastně přišel (a) jeho dokončení si vyžadá minimálně 50 minut soustředěné práce.

Je důležitý údaj od kolegy, který odešel k zubaři a vrátí se schopen (a) projekt dokončit a s klidným srdcem odjet na dovolenou. Rozhodnete se na druhém konci se ozve vyplášený hlas se na mě budeš hněvat, ale stala se nemilá věc. Jak jsi mě přehléhl (a) tvé oblíbené večerní šaty, tak právě ty se mi s tvými plavkami to také není úplně v pořádku. Před chvílí se v té práci rozpadly. Jsou naprosto nepoužitelné. Budeš mít, víš, že letíme za poslední peníze a spoléhat na to, že si Moment! ..., zlatíčko volá mi klient, musím končit tak ve přiložené sluchátko, se Vám ulomí podpatek na botách, které přišel s sebou na dovolenou. Nejbližší rychlá opravná obuv je na stranu města, než je letiště. Vy sám (a) jste měl (a) úmyslem dokoupit naprosto nezbytnosti, které k létu patří. minut pěší chůze od Vašeho pracoviště.

Je stůl (a) zařídil vše potřebné a mohl (a) odletět s klidným

M C TRITON

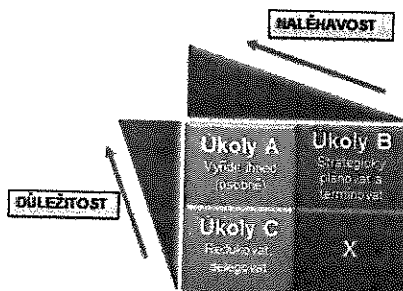
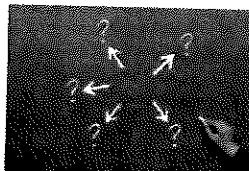
STANOVOVÁNÍ PRIORIT

Rychlá analýza podle Eisenhowerova principu:

Rozhodovací pravidlo, jehož původním autorem byl generál Eisenhower, je jednoduché, praktická pomůcka, zvláště tehdy, když musíme rychle rozhodnout, kterým úkolům dáme přednost.

Priorit se stanoví podle kritérií

- naléhavosti a
- důležitosti

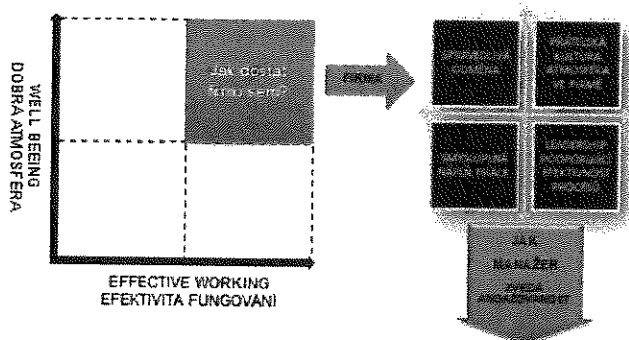


3.9.1.3 Well-working leadership

M C TRITON

1 WELL WORKING LEADERSHIP

4 oblasti, kterým se manažer a firma musí věnovat, aby byla vysoká angažovanost zaměstnanců.
Angažovanost = ochota zaměstnance přemýšlet o své práci a firmě nad rámec své naplně práce a
právní povinnosti



Koncept well-working leadership (dále jako WWL) je postaven na dlouhodobých zkušenostech M.C.TRITON a inspirován studií provedenou Harvard University. V rámci studie bylo zjištěno, že nejúspěšnějšími firmami USA.

Cílem studie bylo odhalit společné prvky v oblasti managementu. Jedním z významných zjištění byl také fakt, že všechny firmy měly vysoký index angažovanosti zaměstnanců, současně bylo zjištěno, že věnovaly zvýšenou pozornost 4 oblastem, které znázorňuje matrice nahoře.

© M.C.TRITON, spol. s r.o.

M C TRITON

PŘÍPADOVÁ STUDIE

Cíl případové studie: Popište, jak byste danou situaci řešili.

Východisko

Pracujete ve významné mezinárodní společnosti na manažerské pozici a zodpovídáte za výsledky a výkony týmu ve vašem úseku.

Vlastimil, jeden z vašich podřízených, od začátku roku neplní měřitelné ukazatele výkonu. Podle metodiky hodnocení je jeho výkon ve třech hlavních ukazatelích na hodnotách 74%, 85% a 82%.

To způsobuje problémy celému týmu, navíc se Vlastimil na posledních poradách několikrát zmínil o smysluplnosti nové firemní strategie v oblasti ..., která je od začátku roku implementována.

Včera se Vlastimil nepohodil s mladšími kolegy. Přímě na poradě nazval jejich náměty „hloupostí a nezájemností lidí“.

Je třeba jednat ...

Background Vlastimila

1. Vlastimil I. - jeho výkon i chování byly dříve optimální. Dosahoval požadované ukazatele výkonu, v přístupu, chování i jednání s druhými byl příkladný, komunikativní a proaktivní.
2. Vlastimil II. - „někdy tak, podruhé jinak“ - občas byl šampiónem, občas potřeboval dodat trochu energie, aby se „vrátil na správnou cestu“ ...
3. Vlastimil III. - s výkony i chováním nejste dlouhodobě příliš spokojeni a s Vlastimilem jste vedli již dříve několik rozhovorů a pracovali s „Personální improvement plan“.
4. Jaký je váš Vlastimil / vaše Vlasta?

Zkušenosti

- Když někdo nemá výkon = jak zareagovat na to, že v týmu je někdo kdo dlouhodobě neplní své cíle a ostatní to za něj často musí dodělat - jak na „traviče studní“ ...
- Když je někdo demotivovaný - „vyhořelý“ - „pokrytý korporátní dekou“, „točí se v kruhu“ ...
- Když je někdo nepřehledný hodnotu - jen předává dál ...
- Když má někdo „mezigenerační problémy“ - X, Y, Z, ...
- Když ...
- ...
- Vaše reakce - jak řešíte takové situace? Jaké máte zkušenosti?
- ...

© M.C.TRITON, spol. s r.o.

3.9.1.4 Komunikační dovednosti TOP manažera

M C TRITON

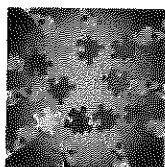
3.9.1.4

ZÁKLADNÍ MANAŽERSKÉ NÁSTROJE

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

1. PRAVIDLA

Stanovené, pochopené, v praxi prosazovaná pravidla.
Příklad: poradě každé pondělí, stanovení měsíční variabilní složky, evidence nákladů, hlášení při nepřítomnosti...
EFEKT: Pracovník ví, jaké jsou mantinely a jsou sděleny v praxi. Co se stane, když....?



2. PRACOVNÍ ÚKOL

Jasně stanovený úkol (SMART).
EFEKT: Pracovník ví, co má dělat, proč a kdy má být hotovo.

3. PORADA

Dobře připravená a vedená porada se závěrem a následnými kroky.
EFEKT: Pracovník má pocit, že je práce koordinována, má potřebné informace pro práci a problémy se řeší.

4. OČEKÁVACÍ ROZHOVOR

Dobře pojmenovaná, pochopená a sdílená role pracovníka, včetně očekávání (očekávání mohou být vyjádřeny číselně - číle, popsané a verbálně).
EFEKT: Pracovník ví, co se po něm chce.

5. PROVOZNÍ ZPĚTNÁ VAZBA

Zpětná vazba na realizaci úkolů.
EFEKT: Pracovník ví, co má dělat, proč a kdy má být hotovo.

6. HODNOTÍCÍ ROZHOVOR

Vyhodnocení dalšího časového úseku a stanovení plánu, cílů do budoucna.
EFEKT: Pracovník vnímá zájem ze strany vedoucího a ví, na co se má zaměřit, ví, jak ho vedoucí oceňuje (delší časový horizont).

M C TRITON

OČEKÁVACÍ ROZHOVOR

Ze všech typů manažerských nástrojů pro vedení lidí je tzv. očekávací rozhovor ten, který má největší vliv na úspěch nebo selhání podřízených. Jeho cílem je stanovit jasné, měřitelné, dosažitelné a včasné očekávání mezi manažerem a podřízeným pracovníkem. Jeho účelem je vyjasnit vzájemná očekávání v různých situacích: např. při postupu pracovníka, který byl součástí nějakého týmu, do jeho vedení (postup do manažerské pozice); při nástupu nového manažera do vedení určitého týmu; při uplynutí určitého období a plánování dalšího období s pracovníkem; při vyjasňování si vzájemných očekávání v případě nedostatečného výkonu apod. V případě potřeby z důvodu nedostatečného výkonu je spíše běžnější využití výjezdu, vyjádření pohovoru nebo očekávacího pohovoru. Respektive: Vyjádření pohovoru je jedna z forem očekávacího pohovoru. Při potlačování, čestněji - vyjasnění si vzájemných očekávání a dohodnutí se na určitých závěrech. Každopádně není ani tak důležitý název rozhovoru, jako jeho cíle, struktura a samostatné provedení.

Pokud má očekávací rozhovor splnit svůj cíl, je třeba dodržovat určitá pravidla:

- 1) Pracovník se musí na očekávací rozhovor připravit. Manažer by si měl s pracovníkem domluvit termín rozhovoru. Měl by mu nastínit cíle rozhovoru a požádat ho o přípravu.
- 2) Při rozhovoru je nutné dodržovat princip TY - JÁ - MY. Nejříve mluví pracovník, poté manažer a nakonec dojdou k nějakému společnému závěru.
- 3) Při rozhovoru je důležité nastolit atmosféru důvěry, aby pracovník řekl své skutečné očekávání.



M C TRITON

3.9.1.4

ROZVOJ PODLE PROFESNÍCH PŘÍSTUPŮ

AKTIVISTA	REFLEKTOR-ANALYTIK
Co vyhledávat • novou zkušenost, něco, co ještě nikdy nedělal • zapojit ho do krátkých aktivit, hraní rolí, experimentů • účastnit se řešení krizí nebo vyjatých situací • řídit diskusi, prezentovat • hledat cesty mimo dané struktury a strategie • vyhledávat obtížné úkoly • zkoušet věci sám na sobě V čem být aktivní • situacím, kde je pasivní poslouchání, čtení • pouhému pozorování, nezapojení se aktivně do situace • práci s velkým množstvím nestrukturovaných dat • samostatné práci s písemnými materiály • práci nad „teoretickými“ materiály • dělat opakované stále totéž a totéž • postupovat podle přesné daných instrukcí s minimálním prostorem pro úpravu	Co vyhledávat • situace, ve kterých může pozorovat a přemýšlet o aktivitách • možnosti zůstat mimo dění a pozorovat • přemýšlet předtím, než se pustí do nějakých akcí, mít možnost prosadit pozadí problému nebo situace • možnost provádět detailní rozbor situací • mít příležitost vrátit se k tomu, co již proběhlo a rozebrat to V čem být aktivní • realizace analýz a rozborů • diskutovat s ostatními v rámci předem připravené struktury • samostatné rozhodování bez časového tlaku • pustit se jako první do nové věci • naskočit do situace bez přípravy a plánování • okamžitě reagovat a rychle improvizovat • realizovat rychlé závěry bez dostatečného množství informací • být pod velkým časovým tlakem a vlnit se z jedné věci do druhé • v rámci časového tlaku spoléhat na odhady a nedotažené věci
TEORETIK	PRAGMATIK
Co vyhledávat • možnosti jak získat koncepty, systém, teorii • najít souvislosti a vztahy mezi myšlenkami a situacemi • ptát se na základy metodiky, pozadí aktivit • využívat analýzy a testy • strukturované situace s jasným cílem • analyzovat příčiny úspěchu a neúspěchu a hledat zákonitosti • nabízet koncepty a schémata ostatním • složité situace vyžadující zpfhlednění V čem být aktivní • pracovat na věcech bez znalosti širšího kontextu • řešit situace, ve kterých hrají podstatnou roli emoce a pocity • podílet se na nestrukturovaných činnostech s vysokou mírou nejistoty a bez jasných konce • rozhodovat bez znalosti základních principů či systému • pracovat s výsledky a informacemi získanými způsobem, který nezanedbává jejich validitu • spolupracovat v situacích, které se rychle proměňují a ve kterých se krouží po povrchu	Co vyhledávat • situace, kde je zjevná souvislost mezi předmětem práce a vytvořeným cílem • mít možnost sledovat situace, které dávají praktickou výhodu pro běžné pracovní činnosti (např. úspory času) • dát možnost zkoušet i nové věci a dostávat okamžitou zpětnou vazbu od někoho, kdo je sám úspěšný • příležitosti, kde se dostane k věcem, které jsou přímo aplikovatelné do jeho práce • okamžiky, kdy je možné okamžitě aplikovat nové získané poznatky do praxe • koncentrovat se na věci, kde je na konci praktický, hmatatelný výstup V čem být aktivní • učit se něco, co nemůže velmi rychle použít ve své práci • strávit příliš mnoho času diskusemi o obecných věcech, o teoriích, konceptech • situacím, ve kterých není jasné zadání ani cesta jak je realizovat • při práci na věcech, které z nějakého důvodu neteče proudit v jeho práci • investovat čas do věcí, ze kterých nevidí jasný přínos pro své pracovní výsledky

© M.C. TRITON, 602 a 110

3.9.1.5 Profesionální komunikace se zákazníky

M C TRITON

EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE



Komunikační dovednosti patří mezi základní kompetence, podle kterých nás druzí hodnotí. Zároveň jsou základním pracovním nástrojem manažera. Jsou předpokladem osobních i pracovních úspěchů každého z nás. Způsob a úroveň komunikace jsou výrazně ovlivněny prostředím, postavením a rolí partnerů.

KOMUNIKAČNÍ VZOREC

vysílající → kód → zpráva (oděnění, informace)
→ dešifrování → příjemce (vyšledek, poch, přání)

Na rozdíl od teorie informace v kontextu člověka s člověkem nejde jen o přenos informace, ale zároveň o její formování, zpřesňování a rozvoj.

Komunikace je tím efektivnější, čím více styčných ploch mají její účastníci.

KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY

Nejdříve se snažte pochopit a teprve potom být pochopeni. Většina lidí totiž neposlouchá, aby druhým porozuměla: poslouchá, aby mohla dát odpověď. Tito lidé si vše přizpůsobují podle své šablony a své příběhy vnášejí do životů ostatních.

Stephen R. Covey: The Seven Habits of Highly Effective People

• Další vnitřní bariéry:

strach z neúspěchu, postoje (neúcta k partnerovi), soustředění na sebe a ne na partnery, emoce, přemýšlení nad odpovědí místo aktivního naslouchání, nezájem, netrpělivost, spěch, nejistota, únavy, neznalost jazyka apod.

Komunikace se vždy týká více než jedné osoby – je „vysílající“ a „přijímající“. Když „vysíláte“, vždy myslíte na „přijímajícího“ a naopak.

Komunikace se vždy týká zprávy: může být jednostranná, dvoustranná, nebo mnohostranná, např. ve skupině.

LOGICKÝ MYSLITEL (dospělý ego)

Idé o člověka, který si drží tzv. „bezpečnostní odstup“ od svého okolí. Je zdrcenlivý a uzavřený. K ostatním se přistupuje s obavami a nedůvěrou, aby se něčeho přiblížil k němu – rozhodně ne při prvním kontaktu. Pro vytvoření vztahu potřebuje delší čas. Tito lidé jsou velice citliví, jsou citově zranitelní a jejich city jsou hluboké. To však na nich nikdo nepozná, protože své pocity nedělají.

napřev. jsou proto velmi těžko odhadnutelní. Tento člověk si neurni vychutnávat přítomnost okamžiků, neboť je v myšlenkách většinou v budoucnosti a plánuje příští akce. Má sklony k perfekcionismu, jeho snahou je vyloučit veškerou myšlenkovou riziku a proto vše promyslí do důsledku. Dokáže si realisticky rozdělit čas, takže své úkoly odvádí vždy ve stanoveném časovém limitu a na schůzky se dostavuje včasnou a předstihem. Při rozložení se usaví do sebe.

KONTAKT: drží se v pozadí, neprojevuje aktivitu při seznámení. Nesnáší se udílet první dojem. Přesobí chladně, často až arogantně.

SPOLEČNOST: chová se jako pozorovatel, je zdrcenlivý, zapojuje se většinou až po vysvětlení. Při sledování okolního dění se často tváří nesouhlasně, může to působit až nadřazeně.

GESTA: nepronikavě výraz, minimální gestikulace a mimika, spíše jen kontakt očima, pokývání hlavou, pozorný výraz, tázavé pohledy, přímé držení těla, až topornost, ale občas i uvolnění, vyrovnanost a stále přetvářlivý výraz.

HLASOVÝ PROJEV: střední výška hlasu, monotónní projev, pomalejší řeč, jasnost, zřetelnost, faktičnost, klidný hlas bez emoci, působí harmonicky a uvolněně.

SLOVNÍ PROJEV: kdo, co, kdy, kde, jak, který...? věřím, případně, možná, mě záměry, co si myslím, zkušenost, potřebuji vědět více, dávám pro a proti, realita, fakta hovoří, pojďme to zjistit.

Uveďte jména kolegů, přátel nebo rodinných příslušníků, které byste dle výše uvedených projevů zařadili mezi lidi s modrou dominantou:



PŘÁTELSKÝ POMOCNÍK (dětské ego)

Potřebu blízkosti druhých lidí, dává najevu sájem o ně, má pro ně spoustu citů. Lidé jsou pro něj nejdůležitější složkou života. Společnost od lidí by pro něj byla nesnesitelná. K životu potřebuje partnera, se kterým může sdílet radosti i bolesti. Díky vztahování lidského zájmu a srdečnosti bývá všeobecně oblíbený. Má rád své vzpomínky a vše důvěrně sděluje, máv sklony k udržování tradic. Proto bývá iniciátorem přátelských setkání a rodinných oslav. Často jedná podle svých zkušeností, spoléhá na svou vnitřní intuici. Je konzervativní, nerad experimentuje a vyhýbá se radikálním změnám. Nemá ve zvyku dlouho přemýšlet, rozhoduje se rychle a často se říká „první dojem“. Má potřebu zabít se ostatním. To, aby ho mohl lidé ráti, je pro něj důležitější, než jím úspěšný. Je hodně upovídaný, v projevu otevřený a osobní. Je laskavý a přátelský. Při rozhodnutí nebo etickém zranění má tendenci vyměnit se.

KONTAKT: sklání se z vlastního popudu, hledá blízkost s lidmi. Má snahu dosáhnout se do příčné blízkosti, ne vždy respektuje intimní sféru.

SPOLEČNOST: ve skupině bývá vždy „ve středu dění“, aktivně se přestupuje tam, kde se něco děje. Zapojuje se a dává prostor všem. Chodí většinou včas.

GESTA: živě gestikuluje, používá otevřená gesta a velmi výraznou obličejovou mimiku. Při rozhodování rukama občas něco shodí nebo mu něco vyteče z ruky. Často se směje, ale nemá dostatek ani k pláči. Působí uvolněně, až nahrdlý. Někdy vystrašený vzhled, široce otevřené oči. Projevuje nervozitu, různé pobídky okolo.

HLASOVÝ PROJEV: pracuje s hlasem podle obsahu sdělení, v hlase radost, škádlivost, hravost, pláčivost, varování, podřadnost, zafektovanost.

SLOVNÍ PROJEV: důvěra/ jsem se... mám pocit... pomoz mi, nemohu, chci, aby... lásko by se mi... hravě, úžasně, fantastické, dojemné, varující, nemí to koupit? já... to je bezva, těším se...

Uveďte jména kolegů, přátel nebo rodinných příslušníků, které byste dle výše uvedených projevů zařadili mezi lidi se zelenou dominantou:



M C TRITON

KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY

Nejdříve se snažte pochopit a teprve potom být pochopeni. Většina lidí totiž neposlouchá, aby druhým porozuměla: poslouchá, aby mohla dát odpověď. Tito lidé si vše přizpůsobují podle své šablony a své příběhy vnášejí do životů ostatních.

Stephen R. Covey: The Seven Habits of Highly Effective People

• Další vnitřní bariéry:

strach z neúspěchu, postoje (neúcta k partnerovi), soustředění na sebe a ne na partnery, emoce, přemýšlení nad odpovědí místo aktivního naslouchání, nezájem, netrpělivost, spěch, nejistota, únavy, neznalost jazyka apod.

Komunikace se vždy týká více než jedné osoby – je „vysílající“ a „přijímající“. Když „vysíláte“, vždy myslíte na „přijímajícího“ a naopak.

Komunikace se odehrává různými způsoby (řečí, písemně, diagramy, atd.)

Způsob komunikace musí být vhodný pro:

- vysílajícího
- přijímajícího
- zprávu

Každý způsob komunikace je druh kódu, ke kterému vysílající i přijímající musí mít stejný klíč.

SLOŽKY INFORMACE

- Věcná náplň – věcný popis, věcné sdělení.
- Vztahový aspekt – záleží na tom, jak spolu zdroj informace a příjemce vycházejí, podle toho bude odpověď i komunikace vypadat.
- Vlastní hodnocení vysílatele zprávy, jeho vnímání situace, které přivádí do sdělení, on sám stanoví hodnotu věcné náplně.
- Povel – v každé informaci je obsažen povel (i skrytý)

PŘÍKLADY:

a) Dva v autě:

Jedou dva v autě a spolujezdec povídá: „Ty, tam vpředu je zelená!“



3.9.1.6 Stress management v praxi

M C TRITON

BIO – PSYCHO – SOCIÁLNÍ FAKTORY UDRŽUJÍCÍ, POSILUJÍCÍ A PODPORUJÍCÍ ZDRAVÍ

- Imunitní systém je funkčně propojen s nervovým systémem lidského organismu. Je prokázáno, že pozitivní emoce posilují imunitní reakci, zatímco negativní emoce ji naopak snižují.
- Placebo může mít mocnější vliv než silné aktivní léky a může zvrátit negativní běh nemoci.
- Sociální opora je chápána jako jeden z nejdůležitějších pozitivních vlivů na psychický i fyzický zdravotní stav člověka.
- Trénink paměti – dobře fungující paměť nám pomáhá lépe se orientovat v těžkých životních situacích a lépe zvládat životní úkoly.
- Pohybová aktivita – každý dospělý člověk by měl věnovat 30 minut denně přiměřenému mírnému pohybovému cvičení.
- Duševní hygiena – adaptace, sebevýchova, regulace vlastního myšlení a emocí, relaxace, zrání osobnosti.
- Smysluplnost života, důvěra a víra



BIO – PSYCHO – SOCIÁLNÍ FAKTORY POŠKOZUJÍCÍ A NIČÍCÍ ZDRAVÍ

- Stres – stresory a spouštěče
- Nezdravý životní styl – kouření, alkohol, drogy, přejídání
- Nehody a úrazy – zdravotně nebezpečné chování

Nejběžnější zdroje stresu lze shrnout do tří kategorií:

- pracovní prostředí a požadavky (podrobněji později)
- partner / rodina
- finance

Na zvýšení stresové zátěže se mohou podílet i další faktory jako:

- hluk
- životní prostředí
- kommunikační problémy



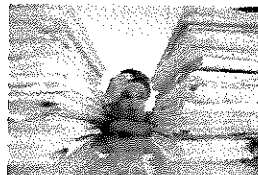
M C TRITON

DISTRES JE NEPŘÍTEL, EUSTRES JE KAMARÁD

DISTRES – negativní citové vzrušení, potlačený útok, negativní emočně vegetativní napětí. Nadměrná zátěž, která může jedince poškodit a vyvolat onemocnění či dokonce smrt. Distres způsobují stresory, které mohou být přirozené nebo uměle navozené.

Přirozené distresy umře řešit, nebo se to může naučit (práce odpovídající schopnostem, kladení nároků odpovídajících možnostem jedince, respektování přirozeného stárnutí organismu.)

Uměle navozené distresy nadměrně vyčerpávají a vedou k vnitřním a vnějším konfliktům (člověk se rozhodí postavít věž / dům, než na jaký vydělá, vystudovat školu, na kterou nemá schopnosti, chce mít postavu, váhu, které neodpovídá jeho genům, neléčí své nemoci, kupuje si věci na dluh, silně nedůvěřuje lidem, má nadměrná očekávání nepřijemnosti, dostává se pocit silného ohrožení, se kterým si neví rady....)



EUSTRES – kladné citové vzrušení, pocit dobra, přízné, štěstí, síly, energie, kreativity, pýchy. Pozitivní zátěž, která v přiměřené míře stimuluje jedince k vyšším anebo lepším výkonům.

Může být přirozený – dosažení vlastních silami s minimálním využitím jakékoli techniky (turistika, četba, film, hudba, tanec, pobyt s přáteli, běh, práce na zahradě)

nebo umělý:

a) vyžadující více techniky, ale nezpůsobuje závislost ani narušení psychiky (organizace her, soutěží)

b) umělý autentických osob dosahovaný v krajních mezích - vyžaduje velké umění, přípravu a technické prostředky (horolezectví, potápění, rosglo)

c) umělý adrenalinových idiótů, kteří riskují své zdraví nebo dokonce životy pro přehavý zážitek mimořádnosti (drogy, sprejstvi, skákání na vlak z mostu, jízda na bruslích za autem)

Častou příčinou distresu je **VNITŘNÍ KONFLIKT**.

Nejběžnější jsou to protichůdné potřeby, nevhodný životní styl, ambivalentní city.

Touha po sblížení s druhými lidmi	x	potřeba samoty
Potřeba svobody, nezávislosti	x	potřeba záviset na někom
Soutěživost	x	spolupráce
Touha zachovat se impulzivně	x	společenské konvence

© M.C. TRITON, spol. s r.o.

M C TRITON

Mezidávkové vztahy:

- špatné dosazení nebo nekomunikační nadřazení
- špatný výkon podřízených
- kancelářská „politik“, nvala, konflikty mezi pracovníky
- šikana a obtěžování
- problémy vyplývající z nedostatečného kontaktu s rodinou

JAKÉ JSOU PŘÍZNAKY STRESU

Jak stres ovlivňuje naši mysl?

- problémy s pamětí
- problém učinit rozhodnutí
- neschopnost koncentrovat se
- zmatek
- zaměření pouze na negativní
- neustále vracející se nebo odbíhající myšlenky
- špatné vyhodnocování
- ztráta objektivity
- touha zmizet, nebo být někde jinde



Jak se můžeme cítit?

- náladovost a přecitlivělost
- napojení a úzkost
- deprese
- hněv a rozmrzelost
- výbušnost
- proci uvolnění, pravy
- nedostatek sebedůvěry
- apatie
- potřeba smát se nebo plakat v neodpovídajících situacích

Jak stres ovlivňuje naše tělo?

- bolesti hlavy
- trávicí obtíže
- poruchy spánku
- úneva
- bolesti na hrudi, srdeční nepravidelnosti
- vysoký krevní tlak
- změna tělesné hmotnosti

© M.C. TRITON, spol. s r.o.

3.10 PŘÍLOHA Č. 5 – POPIS METOD OVĚŘOVÁNÍ A VYHODNOCOVÁNÍ PROHLoubENÍ ZNALOSTÍ ÚČASTNÍKŮ

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



Měření posunu ve znalostech

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

Každý manažer tak bude mít konkrétní podklad pro další rozvoj.

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

1. List hodnocení (Zpětná vazba – hodnocení tréninku)

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

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

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI

Jméno: _____ Datum: _____ Školení/konání akce: _____

HODNOCENÍ PRŮBĚHU V ROZVÝJEKÝCH DOVEDNOSTECH (1 – výborně, 6 – špatně)

Úroveň dovedností na začátku akce: _____ Úroveň dovedností na konci akce: _____

HODNOCENÍ TEMATU (1 – výborně, 6 – špatně)

Stručnost a jasnost předloženého tématu: _____

Hodnotíte přínos pro svou další práci: _____

Procento část tréninku hodnotíte jako nevhodnější: _____ Procento část tréninku hodnotíte jako nejméně přínosnou: _____

Použití příkladů, cvičení, případových studií apod.: _____

Byl věnován dostatek prostoru praktickému nácviku: _____

Máte techniky, které si chcete více procvičit: _____ V jakých dalších tématech bych chtěl být školen: _____

HODNOCENÍ LEKTORA (1 – výborně, 6 – špatně)

Připravenost vysvětlit lektora: _____

Odbornost a kvalita lektora při vedení programu: _____

Práce s účastníky (sdílení poznatků, motivace a aktivizace): _____

Poskytování zpětné vazby v průběhu programu: _____

Využití poradce a techniky na podporu probíraných témat: _____

Vězte pro lektora: _____

HODNOCENÍ ORGANIZACE AKCE (1 – výborně, 6 – špatně)

Informovanost o programu před realizací samotného vzdělávání: _____

Kde má informovat o školení: _____

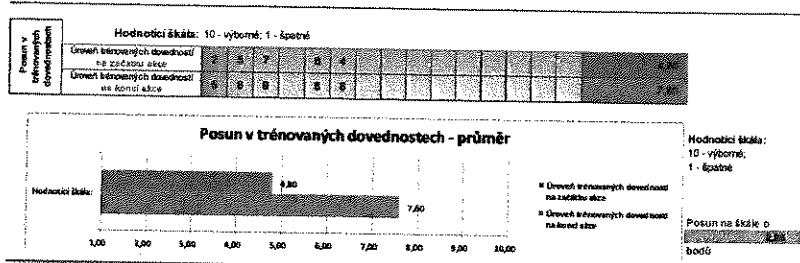
Organizační zajištění tréninku: _____

Atmosféra v průběhu vzdělávací akce: _____

Vězte pro organizátora: _____

Celkové hodnocení vzdělávací akce: _____

Hodnoticí škála: 1 - výborně, 6 - špatně																VÝHODNOCENÍ ZPĚTNÝCH VAZEB		
Hodnocená oblast																CELKEM		
I. Hodnocení tématu	Stručnost a jasnost předloženého tématu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1,17	1,21
	Hodnotíte přínos pro svou další práci	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1,17	
	Použití příkladů, cvičení, případových studií apod.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1,06	
	Byl věnován dostatek prostoru praktickému nácviku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1,06	
II. Hodnocení lektora	Připravenost vysvětlit lektora	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1,05	1,03
	Odbornost a kvalita lektora při vedení programu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1,05	
	Práce s účastníky (sdílení poznatků, motivace)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1,06	
	Poskytování zpětné vazby v průběhu programu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1,17	
	Využití poradce na podporu probíraných témat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1,06	
III. Hodnocení organizace akce	Informovanost o programu před realizací	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1,17	1,11
	Organizační zajištění tréninku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1,17	
	Atmosféra v průběhu vzdělávací akce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1,05	
IV. Celkové hodnocení vzdělávací akce																2	1,00	



2. Osobní rozvojový list (ORL) účastníka

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

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

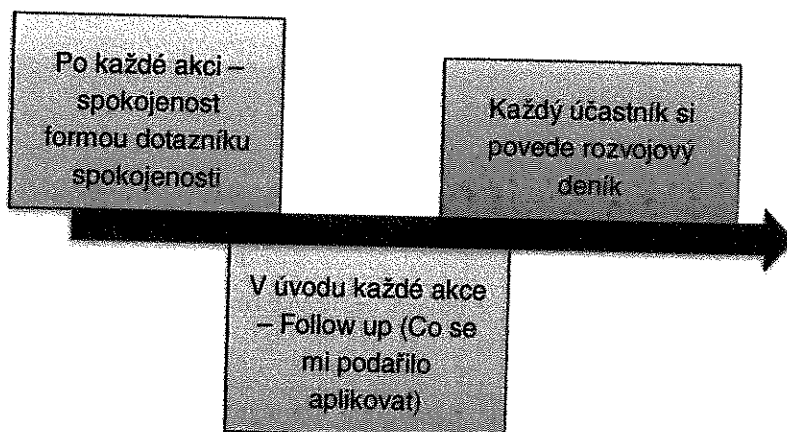
TRITON

OSOBNÍ ROZVOJOVÝ LIST

JMÉNO: _____ DATUM: _____ POZICE: _____

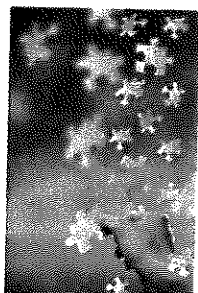
Na co se zaměřím ve svém rozvoji	Co udělám a jak	Do kdy	Jak poznám, že jsem se posunul	Spínáno (ano/ne)

Po ukončení jednotlivých školení bude provedeno dotazníkové hodnocení posunu v jednotlivých dovednostech managementu zadavatele.



Na podporu aplikace do praxe navrhujeme také pracovat s **ROZVOJOVÝM DENÍKEM**. Na konci každého semináře si každý účastník zapisuje, co se rozhodl vyzkoušet v praxi. Součástí rozvojového deníku je také celkový přehled témat programu a rámcový harmonogram.

Projekt: „HOCHTIEF je naše budoucnost“



ROZVOJOVÝ DENÍČEK

Jméno, příjmení:

Akční plán

1. Pojmenujte si 2 věci, které na základě dnešního dne budete dělat jinak, nebo začnete dělat.

2. Napište si k tomu, co vám to přinese.

3. Napište si čím se odměníte, když to opravdu vyzkoušíte.



„HOCHTIEF je naše budoucnost“_0211
© M.C. TRITON s.r.o.