



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MVCRP01065CF

MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

č.j.: MV-102947-58/OPR-2013

Počet listů: 11

Počet příloh: 6/50

Smlouva na provedení analýzy současné úrovně manažerských znalostí a dovedností, tvorbu metodik vzdělávacích kurzů, realizaci kurzu pro specialisty-lectory P ČR, realizaci pilotních modulů pro ověření vytvořených metodik

Název: Česká republika – Ministerstvo vnitra
se sídlem: Nad Štolou 3, 170 00, Praha 7
jejímž jménem jedná: Mgr. Iveta Kučerová, vedoucí samostatného oddělení programového řízení
DIČ: neplátce DPH
bankovní spojení: Česká národní banka
číslo účtu: 3605881/0710
kontaktní osoba: Ing. Jaroslav Zítek, jaroslav.zitek@mvcr, 974 817 623

(dále jen "**objednatel**")
na straně jedné

a

Název: AQE advisors, a.s.
Údaje z OR: společnost zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně, oddíl B, vložka 4997
se sídlem: Tř. Kpt. Jaroše 1944/31, 602 00 Brno
jednatel: Ing. Jan Obrovský
IČO/ DIČ: 26954770/ CZ26954770
bankovní spojení: Komerční banka, a.s.
číslo účtu: 35-2267200297/0100

(dále jen "**dodavatel**")
na straně druhé

uzavírají na základě výsledků zadávacího řízení dle níže uvedené veřejné zakázky uvedeného dne, měsíce a roku v souladu s § 2586 a násl. zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, (dále jen „občanský zákoník“) a za podmínek dále uvedených tuto Smlouvu na provedení analýzy současné úrovně manažerských znalostí a dovedností, tvorbu metodik vzdělávacích kurzů, realizaci kurzu pro specialisty-lectory P ČR, realizaci pilotních modulů pro ověření vytvořených metodik, (dále jen „smlouva“).

Článek 1
Předmět smlouvy

- 1) Předmětem této smlouvy je poskytnutí plnění - provedení analýzy současné úrovně manažerských znalostí a dovedností, tvorba metodik vzdělávacích kurzů, realizace kurzu pro specialisty-lectory P ČR, realizace pilotních modulů pro ověření vytvořených metodik, skládající ho se z následujících součástí, které jsou podrobně popsány v Přílohách 1 až 4 této Smlouvy:

1. Součást 1 – Analýza současné úrovně manažerských znalostí a dovedností managementu a stanovení souboru manažerských kompetencí pro tři úrovně managementu (základní, střední, top)

Podporujeme Vaši budoucnost

www.esfcr.cz

2. Součást 2 – Vytvoření 3 metodik kurzů pro management a 1 metodiky pro lektory
3. Součást 3 – Školení lektorů Policie ČR pro vzdělávání managementu
4. Součást 4 – Realizace pilotního vzdělávání managementu Policie ČR

2) Součástí předmětu plnění je zejména zajištění:

- realizačního týmu včetně lektorů;
- zpracování analýzy současného stavu znalostí a dovedností manažerů Policie ČR a výběr vhodné matice znalostí a dovedností managementu;
- zpracování pedagogické dokumentace dle předložené nabídky;
- vytvoření komplexní metodiky a dalších materiálů;
- zpracování a distribuce výukových materiálů v elektronické podobě. Materiály budou schváleny objednatelem a dostupné účastníkům nejméně 3 pracovní dny před realizací vzdělávací aktivity (v rámci vlastního vzdělávání pak i v tištěné podobě);
- organizační zajištění, přihlašování a evidence účastníků, vyhotovení prezenční listiny obsahující celé jméno účastníka, organizace a útvar, který zastupuje, a vlastnoruční podpis, případně další údaje, které jsou nezbytné pro vydání osvědčení;
- předání podkladů pro vydání osvědčení o absolvování objednateli, a to nejpozději do 5 pracovních dnů od ukončení příslušné vzdělávací aktivity, resp. úspěšného absolvování testu, osvědčení bude vydávat Ministerstvo vnitra
- minimálně 3 fotografií z každého realizovaného kurzu v souladu s podmínkami publicity OP LZZ;
- stravování/občerstvení v požadovaném rozsahu;
- učeben a prezentační techniky;

3) Plnění bude poskytnuto v rámci projektu „Efektivní rozvoj a posilování kompetencí lidských zdrojů“, reg. č. CZ.1.04/4.1.00/A3.00005, financovaného z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (dále jen „OP LZZ“) a státního rozpočtu České republiky.

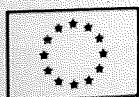
4) Plnění bude dodavatelem poskytnuto způsobem a v rozsahu stanoveném v této smlouvě, jejích přílohách, zadávací dokumentaci k veřejné zakázce „Provedení analýzy současné úrovně manažerských znalostí a dovedností, tvorba metodik vzdělávacích kurzů, realizace kurzu pro specialisty-lektory P ČR, realizace pilotních modulů pro ověření vytvořených metodik“ a nabídky dodavatele předložené v rámci této veřejné zakázky.

5) Obsahem tohoto závazkového vztahu jsou všechny podmínky, práva a povinnosti stanovené v zadávací dokumentaci a jejích přílohách i v případě, že nejsou touto smlouvou výslovně uvedeny. Smluvní strany prohlašují, že tuto smlouvu, jakož i jednotlivá práva a povinnosti z ní vyplývající, budou vykládat v souladu se zadávací dokumentací, všemi podmínkami stanovenými v rámci zadávacího řízení zadání veřejné zakázky a nabídkou dodavatele předložené v rámci tohoto zadávacího řízení.

6) Veškeré odchylky od specifikace předmětu plnění podle předchozích bodů mohou být prováděny dodavatelem pouze tehdy, budou-li písemně odsouhlaseny objednatelem. Jestliže dodavatel provede práce a jiná plnění nad tento rámec a nad rámec odsouhlasený objednatelem, nemá nárok na jejich zaplacení.



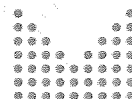
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

- 7) Objednatel se zavazuje k převzetí plnění a zaplacení cen stanovených v čl. 2 této smlouvy za podmínek, že plnění bude dodáno, provedeno a předáno ve stanovených termínech, bude prosté vad a celkově v souladu s ujednáními obsaženými v této smlouvě.

Článek 2

Cena díla a platební podmínky

- 1) Cena předmětu plnění uvedeného v čl. 1 této smlouvy je nabídkovou cenou podanou dodavatelem v zadávacím řízení do veřejné zakázky realizované pod názvem „Provedení analýzy současné úrovně manažerských znalostí a dovedností, tvorba metodik vzdělávacích kurzů, realizace kurzu pro specialisty-lektory P ČR, realizace pilotních modulů pro ověření vytvořených metodik“ a její výše činí:

	Plnění	Cena v Kč bez DPH	Sazba (21%) DPH vyjádřená v Kč	Cena v Kč včetně DPH
A	Celková nabídková cena plnění součásti 1	300 000,-	63 000,-	363 000,-
B	Celková nabídková cena plnění součásti 2.	400 000,-	84 000,-	484 000,-
C	Celková nabídková cena plnění součásti 3	300 000,-	63 000,-	363 000,-
D	Celková nabídková cena plnění součásti 4	320 000,-	67 200,-	387 200,-
E	Nabídková cena celkem (A + B + C + D)	1 320 000,-	277 200,-	1 597 200,-

- 2) V případě, že v době, kdy bude plnění dokončeno, bude uvedená sazba zákonem o dani z přidané hodnoty zvýšena nebo snížena, bude dodavatel účtovat k ceně plnění daň podle aktuálního znění zákona.
- 3) Smluvená cena zahrnuje veškeré náklady dodavatele nutné k poskytnutí plnění, jakož i veškeré náklady související. Dodavatel prohlašuje, že před podpisem této smlouvy, důkladně prošel zadávací dokumentací a všechny případně poskytnuté dodatečné informace, zvážil všechny varianty možného způsobu plnění předmětu díla a na základě těchto informací stanovil cenu díla uvedenou do nabídky. Tato cena je maximální a nepřekročitelná, obsahující splnění všech závazků dodavatele dle této smlouvy a dodavatel je povinen za tuto cenu dokončit plnění tak, aby bylo dosaženo účelu a předmětu této smlouvy, a to i v případě, že by se v průběhu plnění zjistilo, že ke splnění účelu a předmětu této smlouvy je nutné vynaložit další náklady nebo zvolit jiné postupy.
- 4) Cenu plnění uhradí objednatel na základě faktury vystavené dodavatelem bankovním převodem na účet dodavatele uvedený v záhlaví smlouvy. Faktura musí splňovat náležitosti daňového či účetního dokladu dle platných právních předpisů platných v době uskutečnění zdanitelného plnění a smluvních ujednání (zejména podmínek OP LZZ). Faktura musí obsahovat níže uvedené náležitosti:
1. Číslo faktury.
 2. Číslo Centrální evidence smluv (CES) Objednatele.
 3. IČ a DIČ Objednatele i dodavatele, (DIČ dodavatele pouze v případě, že je plátce DPH).

4. Obchodní název Objednatel včetně osoby, která ho zastupuje, její funkce.
 5. Text: Projekt „Efektivní rozvoj a posilování kompetencí lidských zdrojů“, reg. č. CZ.1.04/4.1.00/A3.00005, financovaný z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (dále jen „OP LZZ“) a státního rozpočtu České republiky.
 6. Číslo účtu a banka dodavatele.
 7. Předmět fakturace dle zákona č. 526/1990 Sb., o cenách ve znění pozdějších předpisů a dle požadavků zadávací dokumentace.
 8. Fakturovaná částka rozepsaná dle platné právní úpravy.
 9. Razítko, čitelné jméno a podpis osoby oprávněné vystavit fakturu.
 10. Další náležitosti běžného daňového dokladu dle ustanovení § 28 zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty (v případě, že se jedná o plátce DPH).
- 5) Splatnost faktury je 30 kalendářních dnů od jejího doručení objednateli. Faktura (pohledávka) je považována za uhrazenou okamžikem odeslání peněz na účet dodavatele. Poslední daňový (účetní) doklad v daném kalendářním roce bude doručen do podatelny objednatel k proplacení nejpozději do 15. prosince příslušného kalendářního roku.
- 6) Právo dodavatel fakturovat provedené práce je vázáno vždy na dokončení jednotlivých součástí plnění dle této smlouvy. V přílohách faktur uvede dodavatel následující doklady k jednotlivým součástem plnění:
- Součást 1 – kopie oboustranně podepsaného akceptačního protokolu.
 - Součást 2 – kopie oboustranně podepsaného akceptačního protokolu
 - Součást 3 – kopie prezenčních listin účastníků kurzu s uvedením jména, příjmení, titulu, funkce a pracoviště s datem účasti a vlastnoručními podpisy, kopie oboustranně podepsaného akceptačního protokolu.
 - Součást 4 – kopie prezenčních listin účastníků kurzu s uvedením jména, příjmení, titulu, funkce a pracoviště s datem účasti a vlastnoručními podpisy, kopie oboustranně podepsaného akceptačního protokolu.
- 7) V případě, že faktura nebude obsahovat zákonem předepsané a výše uvedené náležitosti, je objednatel oprávněn ji do data splatnosti vrátit s tím, že dodavatel je poté povinen vystavit novou fakturu s novým termínem splatnosti. V takovém případě není objednatel v prodlení s úhradou faktury.
- 8) Předáním jednotlivých součástí plnění a úplným zaplacením ceny plnění objednatel nabývá majetková práva k předmětu plnění, to znamená, že má právo výstupy plnění nebo jeho části využívat v neomezeném rozsahu, zejména je zveřejňovat, upravovat, spojovat s jiným, zařazovat do souborného a uvádět pod svým jménem. Odměna za výše uvedená oprávnění je již zahrnuta v ceně plnění dle této smlouvy. Dodavatel není oprávněn bez předchozího písemného souhlasu výstupy plnění ani jejich součástí zveřejňovat, zpřístupňovat třetí osobám nebo využívat pro sebe nebo třetí osoby, a to ani úplně tak i bezúplatně.
- 9) Objednatel neposkytuje na předmět plnění zálohy.

Článek 3

Doba, místo a způsob poskytnutí plnění

- 1) Dodavatel se zavazuje provést jednotlivé součásti plnění v následujícím časovém harmonogramu:

Součást zakázky	Závazné termíny plnění
1. součást	30.9.2014
2. součást	30.11.2014
3. součást	30.1.2015
4. součást	31.3.2015

v podrobnosti dle harmonogramového zpracování, jež vychází ze shora uvedeného harmonogramu a jež bylo připojené v nabídce dodavatele a je přílohou č. 5 této Smlouvy.

- 2) Dodavatel je povinen dokončit jednotlivé součásti plnění a předat je nejpozději v poslední den lhůt uvedených v této smlouvě. Plnění musí být poskytnuta bez vad. K převzetí konkrétní součásti plnění je dodavatel povinen vyzvat objednatele písemně nejméně tři dny před vlastním dnem předání.
- 3) O předání výstupu plnění jednotlivých součástí bude pořízen zápis – předávací protokol (viz příloha č. 6 smlouvy). Součástí předávacího protokolu je popis závěrečného výstupu každé součásti plnění popsaného v zadávací dokumentaci, včetně písemného vypořádání připomínek ke každé součásti, je-li to relevantní.
- 4) Plnění se v dané součásti pro účely smlouvy považuje za splněné, dokončené a předané až v okamžiku úplného protokolárního převzetí.
- 5) Místo plnění jednotlivých součástí je následující:

Součást zakázky	Místo plnění
1. součást	Praha
2. součást	Praha
3. součást	Praha
4. součást	Praha

Článek 4

Práva a povinnosti smluvních stran

- 1) Dodavatel je povinen provést plnění dle této smlouvy, zadávací dokumentace a jejích příloh na své náklady a své nebezpečí.
- 2) Dodavatel se při plnění veřejné zakázky zavazuje dodržet veškeré aktuálně platné právní předpisy a metodiky OP LZZ platné pro projekt „Efektivní rozvoj a posilování kompetencí lidských zdrojů“, reg. č. CZ.1.04/4.1.00/A3.00005, financovaný z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (dále jen „OP LZZ“) a státního rozpočtu České republiky. Dodavatel je povinen v rámci realizace předmětu plnění dodržovat závazné podmínky publicity OP LZZ, poskytnout objednateli součinnost při zpracování výstupů plnění v rámci povinné publicity projektu. Veškeré aktuálně platné právní předpisy a metodiky OP LZZ jsou dostupné na <http://www.esfcr.cz>. Dodavatel prohlašuje, že se s uvedenými metodikami a předpisy seznámil.
- 3) Dodavatel je povinen zajistit náležitou kvalifikaci osob fakticky provádějících plnění v následujícím rozsahu:

Odborný garant pro analýzu



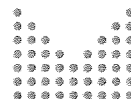
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

- Ukončené VŠ vzdělání v magisterském studijním programu,
- Min. 5 let praxe ve výzkumu a analýze úrovně manažerských znalostí a dovedností.

Odborný garant pro tvorbu komplexních metodik

- Ukončené VŠ vzdělání v magisterském studijním programu,
- Min. 3 roky praxe v oblasti tvorby metodik vzdělávacích programů a aktivit zaměřených na management.

Odborný garant pro realizaci vzdělávacích aktivit

- Ukončené VŠ vzdělání v magisterském studijním programu,
- Min. 3 roky praxe ve vzdělávání dospělých v oblasti, měkkých manažerských dovedností a tvrdých manažerských dovedností.

Technik - se znalostí tvorby e-learningu v systému EDUCEO nebo jiných programech/systémech

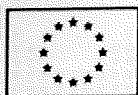
- Ukončené SŠ vzdělání s maturitou,
- Praxe v realizaci minimálně 2 zakázek týkajících se tvorby e-learningového kurzu v systému EDUCEO nebo jiných programech/systémech každá minimálně v rozsahu 50 000 Kč bez DPH.

Dodavatel je povinen předložit objednateli k odsouhlasení složení realizačního týmu a to včetně dokladů prokazujících splnění výše uvedených požadavků na realizační tým nejpozději 14 dní před zahájením součástí 1. V případě nemožnosti účasti dodavatelem navrženého člena realizačního týmu na plnění a to z jakéhokoli důvodu je dodavatel oprávněn ho nahradit pouze členem, který splňuje veškeré požadavky objednatele. Tuto skutečnost oznámí dodavatel objednateli bez zbytečného odkladu. Dodavatel není oprávněn zahájit plnění součástí 1, aniž by došlo k odsouhlasení složení realizačního týmu dodavatelem.

- 4) Dodavatel je povinen nejpozději 10 pracovních dnů před konáním prvního běhu vzdělávací aktivity předat objednateli podrobné instrukce k průběhu a realizaci včetně kontaktních údajů na osobu dodavatele, která zabezpečuje podporu a realizaci vzdělávací aktivity.
- 5) Dodavatel je povinen zajistit tvorbu a tisk výukových materiálů a předat každému školenému v listinné a elektronické formě vždy v úvodu jednotlivého běhu vzdělávací aktivity.
- 6) Dodavatel je povinen zajistit vlastnoruční podpis všech účastníků každého běhu vzdělávací aktivity na prezenční listinu.
- 7) Dodavatel je povinen zabezpečit realizaci zpětné vazby účastníků vzdělávací aktivity za každý běh formou dotazníků a vypracovat vyhodnocení průběhu vzdělávací aktivity, které bude obsahovat i zpětnou vazbu formou vyplněného dotazníku od účastníků vzdělávací aktivity v písemné a elektronické formě.
- 8) V případě, že nebude možné z objektivních důvodů na straně objednatele (např.: nepříznivé povětrnostní vlivy a živelné události, nepředvídatelné a náhlé zdravotní indispozice účastníků kurzu apod.) naplnit stanovený minimální počet účastníků kurzu, bude vzniklá situace bezprostředně řešena kontaktními osobami objednatele a dodavatele formou náhradních kurzů, které dohodnou kontaktní osoby nejpozději do 3 pracovních dnů o data, kdy byla tato skutečnost oznámena druhé smluvní straně.
- 9) Dodavatel prohlašuje, že vůči jeho majetku neprobíhá insolvenční řízení, ve kterém bylo vydáno rozhodnutí o úpadku, nebo insolvenční návrh nebyl zamítnut proto, že majetek dodavatele nepostačuje k úhradě nákladů insolvenčního řízení, příp. na jeho majetek nebyl prohlášen konkurz, proti němu nebylo zahájeno konkurzní ani vyrovnávací řízení a



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

nebyl zamítnut konkurz pro nedostatek majetku, není v likvidaci a nemá v evidenci daní vedeny daňové nedoplatky. Dále dodavatel prohlašuje, že nemá ve statutárním orgánu osoby, které byly v době posledních tří let pravomocně odsouzeny pro trestný čin hospodářský, proti majetku, ani pro trestný čin, jehož skutková podstata souvisí s předmětem podnikání dodavatele.

- 10) Objednatel je oprávněn kontrolovat průběh provádění plnění prostřednictvím osoby, kterou k tomu písemně zmocní.
- 11) Dodavatel, jako všichni jeho subdodavatelé, které uvedl ve své nabídce do zadávacího řízení, se zavazuje během plnění smlouvy i po jejím ukončení zachovávat mlčenlivost o všech skutečnostech, o kterých se dozví od objednatele v souvislosti s plněním smlouvy.
- 12) Smluvní strany se dohodly, že kdykoli do úplného provedení plnění je objednatel oprávněn smlouvu vypovědět v 1 měsíční výpovědní lhůtě, a to i bez uvedení důvodu. V takovém případě je objednatel povinen zaplatit dodavateli náklady do dne ukončení smlouvy na základě výpovědi účelně vynaložené na provádění plnění ve výši, kterou dodavatel objednateli prokáže, pokud jejich vyčíslení doručí objednateli do 15 kalendářních dnů od účinnosti výpovědi smlouvy.
- 13) Výpověď smlouvy musí být písemná, jinak je neplatná. Smluvní strany se dohodly, že výpověď smlouvy je účinná posledním dnem měsíce následujícího po měsíci, ve kterém došlo k doručení výpovědi Smlouvy dodavateli.
- 14) Objednatel může dále odstoupit od smlouvy. Podstatným porušením smlouvy ze strany dodavatele se rozumí nedodání předmětu plnění řádně a včas, neodstranění reklamovaných vad plnění řádně a včas, dodání plnění s vadou, kterou nelze odstranit nebo je tato vada takového charakteru, že podstatně ztěžuje užívání výstupu plnění.
- 15) Jestliže je smlouva ukončena výpovědí, dohodou či odstoupením před dokončením provádění plnění, smluvní strany protokolárně provedou inventarizaci veškerých plnění, prací a dodávek provedených k datu, kdy smlouva byla ukončena a na tomto základě provedou vyrovnání vzájemných závazků a pohledávek z toho pro ně vyplývajících.
- 16) Dodavatel je dále podle ustanovení § 2 písm. e) zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, povinen spolupůsobit při výkonu finanční kontroly prováděné v souvislosti s úhradou zboží nebo služeb z veřejných výdajů. Za tím účelem je povinen uchovávat veškeré dokumenty související s realizací projektu v souladu s platnými předpisy ČR, zejména v souladu s § 44a odst. 8 zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů a se závaznými metodikami OP LZZ.
- 17) Dodavatel se zavazuje uchovávat veškerou dokumentaci související s realizací projektu s názvem „Efektivní rozvoj a posilování kompetencí lidských zdrojů“, reg. č. CZ.1.04/4.1.00/A3.00005, včetně účetních dokladů v souladu s článkem 90 Nařízení Rady (ES) č. 1083/2006 minimálně do roku 2021 a pokud je v českých právních předpisech stanovena lhůta u některých dokladů delší než v evropských předpisech, musí být použita pro úschovu lhůta delší.
- 18) Dodavatel je povinen umožnit kontrolu ze strany objednatele a jiných orgánů oprávněných k provádění kontroly po dobu danou právními předpisy České republiky k jejich archivaci (zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví a zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty), zejména ze strany Ministerstva vnitra ČR, Ministerstva financí ČR, Ministerstva pro místní rozvoj, územních finančních orgánů, Nejvyššího kontrolního úřadu, Evropské komise, Evropského účetního dvora, případně dalších orgánů oprávněných k výkonu kontroly a ze strany třetích osob, které tyto orgány ke kontrole pověří nebo zmocní.

- 19) Dodavatel je povinen provádět informační a propagační opatření na základě Nařízení Komise (ES) č. 1828/2006, kde je mimo jiné stanovena odpovědnost příjemců, pokud jde o informační a propagační opatření pro veřejnost a je povinen zajistit, aby povinnosti ve vztahu k projektu plnili také partneři a dodavatelé podílející se na projektu.

Článek 5 Licenční ujednání

- 1) Dodavatel je povinen zajistit právní ochranu výstupů plnění chráněného podle zákonů upravujících ochranu výsledků autorské, vynálezecké nebo obdobné tvůrčí činnosti. Objednatel má časově a místně neomezené výhradní právo (licenci) užívat v neomezeném rozsahu výstup plnění. Objednatel může oprávnění tvořící součást licence zcela nebo zčásti poskytnout třetí osobě (podlicence). Objednatel je rovněž oprávněn i bez souhlasu dodavatele výstup plnění upravit či dále vyvíjet; tím není dotčeno právo dodavatele na uvedení údajů o jeho autorství v obvyklém rozsahu.
- 2) Dodavatel poskytne objednateli výhradní licenci a využití podlicencí vytvořeného produktu s právem aktualizace a změn dle potřeb včetně časově i početně neomezené licence k tomuto kurzu pro vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě a příslušníků Policie ČR.
- 3) Dodavatel výslovně souhlasí s tím, že je objednatel oprávněn zveřejnit výstup plnění nebo jeho část na svých www stránkách.

Článek 6 Akceptační řízení Závěrečné zprávy z analýzy současného stavu znalostí a dovedností manažerů Policie ČR / Komplexní metodiky vzdělávacích kurzů

- 1) Dodavatel se zavazuje průběžně konzultovat vypracování Závěrečné zprávy z analýzy současného stavu znalostí a dovedností manažerů Policie ČR (dále jen „Závěrečná zpráva z analýzy“) / Komplexní metodiky vzdělávacích kurzů s objednatel. Objednatel se zavazuje při průběžných konzultacích dodavateli poskytovat veškerou potřebnou součinnost a dle svých možností se vyjadřovat k průběžným výstupům dodavatele.
- 2) Objednatel se zavazuje vznést veškeré své výhrady nebo připomínky k první verzi Závěrečné zprávy z analýzy / Komplexní metodiky vzdělávacích kurzů do deseti (10) pracovních dnů od jejího doručení (pokud nebyl písemně dohodnut jiný termín). Nevznese-li objednatel ve stanovené lhůtě k první verzi dokumentu žádné výhrady ani připomínky, považují smluvní strany uplynutím této lhůty dokument ve znění jeho první verze za řádně akceptovaný a pro smluvní strany závazný.
- 3) Vznese-li objednatel ve stanovené lhůtě své výhrady nebo připomínky k první verzi dokumentu, zavazuje se dodavatel do pěti (5) pracovních dnů od jejich doručení (pokud nebyl písemně dohodnut jiný termín) provést veškeré potřebné úpravy dokumentu dle opodstatněných výhrad a relevantních připomínek objednatel a takto upravený dokument předat jako jeho druhou verzi objednateli k akceptaci. V případě, že dodavatel nebude připomínky objednatel zcela či zčásti považovat za relevantní a výhrady za opodstatněné, je povinen své řádně odůvodněné vysvětlení předat ve stejné lhůtě objednateli.
- 4) Objednatel se zavazuje vznést veškeré své výhrady nebo připomínky k druhé verzi dokumentu do pěti (5) pracovních dnů od jejího doručení (pokud nebyl písemně dohodnut jiný termín). Nevznese-li objednatel ve stanovené lhůtě k druhé verzi dokumentu žádné výhrady ani připomínky, považují smluvní strany uplynutím této lhůty dokument ve znění jeho druhé verze za řádně akceptovaný a pro smluvní strany závazný. K výhradám nebo

připomínkám, které objednatel mohl a měl vznést již k první verzi dokumentu, ale neučinil tak, se pro účely akceptace nebude přihlížet,

- 5) Vznese-li objednatel ve stanovené lhůtě své výhrady nebo připomínky k druhé verzi dokumentu, zavazují se smluvní strany zahájit společné jednání za účelem odstranění veškerých vzájemných rozporů a akceptace dokumentu, a to nejpozději do pěti (5) pracovních dnů od výzvy kterékoliv smluvní strany. Smluvní strany se zavazují nepřerušit zahájené jednání za účelem odstranění vzájemných rozporů a akceptace dokumentu až do úspěšné akceptace dokumentu.
- 6) Akceptované dokumenty musí být zpracovány a předány objednateli formou elektronicky a v listinné podobě v počtu minimálně 2 vyhotovení pro objednatele a 1 vyhotovení pro každého člena řešitelského týmu projektu a každého účastníka pilotního kurzu. Počet členů řešitelského týmu nepřesáhne 24 osob.

Článek 7

Akceptace Školení lektorů Policie ČR / Pilotního vzdělávání managementu Policie ČR

- 1) K akceptaci Školení lektorů Policie ČR / Pilotního vzdělávání managementu Policie ČR mezi objednatele a dodavatelem dojde na základě podpisu akceptačního protokolu, který je přílohou č. 6 této smlouvy.
- 2) Dodavatel je povinen při akceptaci vzdělávací aktivity předat objednateli v listinné (pro každého člena řešitelského týmu projektu a každého účastníka pilotního kurzu) i elektronické formě (ve formátu pdf na CD/DVD):
 - metodické materiály k výuce a výukové materiály (učební texty, cvičení);
 - prezentační materiály vzdělávací aktivity;
 - vyhodnocení průběhu vzdělávací aktivity, které bude obsahovat i zpětnou vazbu formou vyplněného dotazníku od účastníků
- 3) Dodavatel je povinen předat plnění nejpozději do 5 pracovních dnů od jeho ukončení. K převzetí plnění je dodavatel povinen vyzvat objednatele písemně nejméně tři dny před vlastním dnem předání.

Článek 8

Záruka za plnění

- 1) Dodavatel poskytuje objednateli záruku na výstupy plnění v trvání 24 měsíců, jež počíná běžet vždy dnem předání dílčího plnění dle jednotlivých součástí definovaných v čl.1. této smlouvy, ve kterých se vada projevila.
- 2) Dodavatel neodpovídá za vady a nedodělky výstupu plnění, které byly po jeho převzetí způsobeny objednatelem, neoprávněným zásahem třetí osoby či neodvratitelnými událostmi.
- 3) V případě, že předaný výstup plnění vykazuje vady, musí tyto vady objednatel písemně u dodavatele reklamovat. Písemná forma je podmínkou platnosti reklamace. V reklamaci musí objednatel uvést, jak se zjištěné vady projevují.
- 4) V případě, že se jedná o vadu, kterou lze odstranit opravou, má objednatel právo na bezplatné odstranění vad nebo nedodělků a to nejpozději do 15 kalendářních dnů od okamžiku doručení výzvy. Pokud tak dodavatel v plném rozsahu neučiní, může objednatel žádat zaplacení nákladů na odstranění vad v případě, kdy si objednatel vady či nedodělky opraví nebo odstraní sám nebo použije k jejich odstranění třetí osoby, poskytnutí přiměřené slevy z ceny díla odpovídající rozsahu reklamovaných vad a

nedodělků, či může objednatel od smlouvy odstoupit. Další nároky objednatele plynoucí z titulu vad díla z obecně závazných právních předpisů tím nejsou dotčeny.

- 5) Jestliže jde o vady, které nelze odstranit, případně vady či nedodělky jsou takového charakteru, že podstatně ztěžují užívání výstupu plnění či dokonce brání v jeho užívání, platí, že objednatel má právo od smlouvy odstoupit.
- 6) Reklamac vady musí být doručena dodavateli nejpozději poslední den záruční lhůty, jinak práva objednatele z odpovědnosti za vady zanikají. Záruka však neběží po dobu, kdy je reklama objednatel doručena dodavateli, a to až do odstranění vad.

Článek 9 Sankce

- 1) Pro případ, že dodavatel neposkytne některé z dílčích plnění dle součástí 1 až 4 dle čl. 1 této smlouvy řádně a včas, smluvní strany si dohodly smluvní pokutu ve výši 0,2 % z ceny součásti plnění včetně DPH, a to za každý i započatý den prodlení. V případě nesplnění některé ze součástí 1 až 4 vůbec, se dodavatel zavazuje zaplatit objednateli smluvní pokutu ve výši ceny této součásti plnění. Pro případ nedodržení některého z dílčích termínů plnění uvedených v podrobné verzi harmonogramového zpracování v příloze č. 5 této Smlouvy si smluvní strany dohodly smluvní pokutu ve výši 500 Kč, a to za každý i započatý den prodlení.
- 2) Pokud v důsledku porušení povinnosti dodavatele provést plnění řádně a včas nebude na úhradu plnění poskytnuta dotace, a to zcela nebo z části, je dodavatel povinen objednateli zaplatit navíc smluvní pokutu ve výši neposkytnuté nebo odňaté dotace.
- 3) V případě, že dodavatel při plnění veřejné zakázky poruší závazné aktuálně platné metodiky OP LZZ pro projekt „Efektivní rozvoj a posilování kompetencí lidských zdrojů“, reg. č. CZ.1.04/4.1.00/A3.00005, financovaný z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (dále jen „OP LZZ“) a státního rozpočtu České republiky, či poruší svoji povinnost poskytnout objednateli součinnost při zpracování výstupu plnění v rámci povinné publicity projektu, je povinen uhradit objednateli smluvní pokutu ve výši 100.000,-- Kč, a to za každý jednotlivý případ porušení povinnosti.
- 4) Pokud by po poskytnutí dotace na úhradu plnění byl nařízen odvod prostředků do státního rozpočtu a udělena sankce (penále), a to z důvodu porušení povinností dodavatele, je dodavatel povinen zaplatit objednateli škodu ve výši odvodu a vyměřené sankce.
- 5) Za porušení povinnosti mlčenlivosti je dodavatel povinen uhradit objednateli smluvní pokutu ve výši 100.000,-- Kč, a to za každý jednotlivý případ porušení povinnosti.
- 6) V případě, porušení povinnosti nezveřejnit výstup plnění, nepřístupnit ho třetí osobě, nepoužít ho ani jeho část pro sebe, zaplatí dodavatel smluvní pokutu ve výši 200.000,-- Kč za každé jednotlivé porušení. V případě neoprávněného použití výstupu plnění pro vlastní potřebu nebo pro potřebu třetí osoby, je dodavatel povinen vydat majetkový prospěch získaný porušením povinnosti nebo plnění odpovídající majetkovému prospěchu, který by byl v místě a čase obvyklý.
- 7) V případě, že objednatel bude v prodlení s úhradou splatné faktury o déle než 5 pracovních dnů, je dohodnuta smluvní pokuta ve výši 0,05% z dlužné částky včetně DPH za každý den prodlení.
- 8) Úhradou smluvních pokut nezaniká právo objednatele požadovat náhradu škody s tím, že zaplacená smluvní pokuta se na úhradu škody nezapočítává.



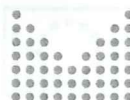
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

- g) Smluvní pokuta je splatná do 10 pracovních dnů poté, co bude písemná výzva jedné strany v tomto směru druhé straně doručena.

Článek 10 Závěrečná ujednání

- 1) Smluvní strany se dohodly, že závazkový vztah upravený touto smlouvou a právní vztahy ve smlouvě výslovně neupravené a z ní vyplývající, se řídí právní úpravou obsaženou v občanském zákoníku.
- 2) Změny smlouvy lze provést pouze formou písemných dodatků odsouhlasených oběma smluvními stranami.
- 3) Spory vyplývající z této smlouvy nebo vzniklé v souvislosti s ní nebo vzniklé v souvislosti s plněním mezi objednatelem a dodavatelem, budou řešeny především dohodou. Pokud k dohodě nedojde, budou spory projednávány před soudy České republiky. V případě řešení sporů před soudem si smluvní strany sjednávají místní příslušnost prvoinstančního soudu podle místa sídla objednatele.
- 4) Objednatel provádí doručování na adresu uvedenou dodavatelem v této smlouvě. Pokud dodavatel požaduje doručování na jinou adresu, než je uvedeno ve smlouvě, je povinen takovou skutečnost písemně sdělit objednateli. Objednatel doručuje na nově sdělenou adresu za stejných podmínek, jako na adresu uvedenou v této smlouvě, nejdříve však od druhého dne následujícího po dni doručení oznámení o nové doručovací adrese. V případě, že objednatel bude doručovat prostřednictvím držitele poštovní licence, považuje se zásilka za doručenu druhý den poté, co dojde do dispoziční sféry adresáta, a to i v případě, že se o tom adresát nedozvěděl.
- 5) Tato smlouva je vyhotovena ve třech stejnopisech s platností originálu, z nichž objednatel obdrží dva stejnopisy a dodavatel jeden stejnopis.
- 6) Smluvní strany prohlašují, že je jim znám celý obsah smlouvy a že tuto smlouvu uzavřely na základě své svobodné a vážné vůle. Na důkaz této skutečnosti připojují své podpisy.

V Praze dne 24. 2. 2014

Mgr. Iveta Kučerová
objednatel
vedoucí samostatného oddělení
programového řízení

V Brně dne 27. 2. 2014

Ing. Jan Obrovský
dodavatel

AQE advisors, a.s.
Tř.kpt. Jaroše 31, 602 00 Brno
IČ: 269 54 770
DIČ: CZ26954770

Přílohy:

1. Popis způsobu plnění součásti 1 shodný s popisem uvedeným v nabídce
2. Popis způsobu plnění součásti 2 shodný s popisem uvedeným v nabídce
3. Popis způsobu plnění součásti 3 shodný s popisem uvedeným v nabídce
4. Popis způsobu plnění součásti 4 shodný s popisem uvedeným v nabídce
5. Podrobný časový harmonogram plnění
6. Vzor akceptačního protokolu

Příloha č. 1 k Závaznému návrhu smlouvy

1.1 SOUČÁST 1 – ANALÝZA SOUČASNÉ ÚROVNĚ MANAŽERSKÝCH ZNALOSTÍ A DOVEDNOSTÍ MANAGEMENTU A STANOVENÍ SOUBORU MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ PRO TŘI ÚROVNĚ MANAGEMENTU (ZÁKLADNÍ, STŘEDNÍ, TOP)

1.1.1 Rámcové vymezení „součásti 1“

V rámci „součásti 1“ řešené zakázky bude vypracována **analýza současného stavu znalostí a dovedností manažerů Policie ČR** (dále jen „analýza“, resp. „P ČR“). Rovněž provedeme identifikaci souboru žádoucích manažerských kompetencí, která bude strukturována do jednotlivých **kompetenčních modelů**.

Zpracujeme **analýzu potřeb intervence do aktuální úrovně a rozsahu manažerských kompetencí manažerů P ČR** v podmínkách policejního managementu specificky podle pracovních úloh jednotlivých úrovní managementu. Součástí analýzy bude identifikace vhodných kompetencí lektorů, kteří budou zajišťovat následné vzdělávání manažerů. Zjištění z analýzy budou výchozím podkladem pro formulaci návrhu komplexních metodik, vzdělávání a nastavení kompetenčních modelů pro další části plnění.

Analýza bude akcentovat podněty z řad funkcionářů P ČR směřující ke zjištění, jak naplňují svou povinnost jim uloženou dle § 45 odst. 2 písm. b) zákona č. 361/2003 Sb., kde se praví, že jsou povinni zabezpečovat, aby příslušníci byli pro výkon služby náležitě vyškoleni a vycvičeni a současně jako funkcionáři jsou dle § 45 odst. 1 písm. d) též právní normy povinni prohlubovat svoji odbornost. Řešenou odborností rozumíme i manažerskou zdatnost, tzn. kompetence s požadovanými dovednostmi a odpovídajícími zkušenostmi.

1.1.2 Podmínky a charakteristika analýzy

Při zpracování návrhu analýzy budou dodrženy následující **podmínky**:

A. Sběr primárních dat o současné úrovni manažerských znalostí a dovedností policejních manažerů pro analýzu bude proveden dotazováním vedeným jako výběrové šetření u reprezentativního vzorku 3 úrovní managementu P ČR. Provedeme revizi stávající kategorizace manažerských pozic v P ČR ve vztahu k uvedenému členění. Uchazeč (dodavatel) navrhne vhodné metody pro výběr vzorků pro stanovení vzdělávacích potřeb cílové skupiny.

B. Pro analýzu rozsahu a hloubky potřebných manažerských znalostí a dovedností policejních manažerů budou použita data o povaze a organizačním uspořádání jednotlivých typů řízených organizačních jednotek z interní normativní úpravy P ČR v souladu s informacemi, které nám budou poskytnuty zadavatelem (objednatelem).

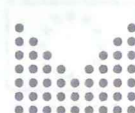
C. Výzkumný design analýzy bude kombinovat kvantitativní a kvalitativní přístupy.

D. Identifikace vhodných kompetencí lektorů bude vycházet z obecných požadavků na lektory a zjištění vyplývajících z analýzy.

E. Závěrečná zpráva z analýzy bude obsahovat identifikaci potřebných manažerských znalostí a dovedností policejních manažerů, kompetenční modely pro pozice policejních manažerů, zjištění úrovně aktuálních dosahovaných manažerských znalostí a dovedností policejních manažerů a identifikaci potřebných prostorů intervence. Zpráva bude obsahovat také identifikaci potřebných znalostí a dovedností lektorů. Preskriptivní část závěrečné analýzy bude obsahovat doporučení k případné revizi kategorizace manažerských pozic v P ČR a doporučení k intervenci do rozsahu a úrovně dosahovaných manažerských znalostí a dovedností policejních manažerů ve formě vzdělávacích kurzů.

evropský
sociální
fond v ČR

EVROPSKÁ UNIE

OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOSTMINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY**Závěrečná zpráva z analýzy bude respektovat následující podmínky:**

- plné zohlednění organizačního prostředí Policie ČR;
- efektivita zvolené techniky tvorby výzkumného vzorku pro dotazování;
- popis využitých kombinací kvantitativních a kvalitativních přístupů;
- triangulace výzkumných zjištění;
- popis specifických policejních kompetencí ve výsledných kompetenčních maticích (kompetenčních modelech);
- promítnutí vazeb výsledných kompetenčních matic (kompetenčních modelů) na strukturální prostředí vzdělávacích programů Policie ČR pro jednotlivé úrovně řízení;
- komparace výsledných kompetenčních matic současně existující strukturace kompetencí v rámci NSP a NSK a dopracování kompetenčních modelů nad rámec NSK pro účely pozdější akreditace.

Analýza současné úrovně znalostí a dovedností managementu P ČR a stanovení souboru manažerských kompetencí pro jednotlivé úrovně managementu bude realizováno na základě metodiky výzkumu prakticky použité a ověřené při obdobných výzkumech, které jsme již realizovali v organizacích veřejné správy v ČR.

Postup realizace předmětu plnění zakázky navrhujeme konkrétně takto:

Výběr konkrétních identifikovaných kompetencí:

Kompetence zde budou chápány jako soubor konkrétních identifikovaných, subjektivních předpokladů pro úspěšný výkon funkce manažera v jednotlivých úrovních managementu P ČR, obdobně bude provedena identifikace vhodných kompetencí lektorů, kteří budou zajišťovat následné vzdělávání manažerů.

Na základě získaných zkušeností z jiných oblastí veřejné správy budou vybrány identifikované konkrétní kompetence důležité pro úspěšný výkon manažera PČR příslušné úrovně. Bude se jednat celkem o 42 konkrétních identifikovaných kompetencí v následujících 5 kompetenčních oblastech:

- osobnostní kompetence – celkem 14 konkrétních kompetencí;
- pracovní kompetence – celkem 9 konkrétních kompetencí;
- komunikační kompetence – celkem 5 konkrétních kompetencí;
- řídicí kompetence – celkem 10 konkrétních kompetencí;
- podpůrné kompetence – celkem 4 konkrétní kompetence.

Tabulka č. 1: Ukázka oblastí pracovní kompetence

Pracovní kompetence	
Kompetence	Stručná charakteristika
Učení se	Učení se z vlastní zkušenosti nebo zkušenosti druhých
Time management	Umění efektivně organizovat čas
Sebehodnocení	Posouzení vlastních znalostí a dovedností
Plánování	Plánování vlastní pracovní činnosti
Organizování	Organizování vlastní práce

Pracovní kompetence	
Kompetence	Stručná charakteristika
Adaptabilita	Schopnost zvládat neustálé změny
Seberozvoj	Schopnost potřeby a víry v neustálé sebevzdělávání
Sebeřízení	Schopnost určení si pracovních cílů
Práce s informacemi	Schopnost analýzy a syntézy informací

Výše uvedené konkrétní kompetence v jednotlivých kompetenčních oblastech budou identické pro všechny 3 úrovně managementu P ČR.

Použitá metoda měření a identifikace jednotlivých kompetencí:

Sběr primárních dat o současné úrovni manažerských znalostí a dovedností manažerů P ČR pro analýzu bude realizován formou dotazníkového šetření na reprezentativním vzorku všech 3 úrovní manažerů P ČR. Dotazníkové šetření bude vedeno jako výběrové šetření u reprezentativního vzorku 3 úrovní managementu P ČR. Bude provedena revize stávající kategorizace manažerských pozic v P ČR ve vztahu k uvedenému členění. Navrhne vhodné metody pro výběr vzorků pro stanovení vzdělávacích potřeb cílové skupiny. Tato analýza bude zároveň výchozím podkladem pro následné zpracování generických kompetenčních modelů všech 3 úrovní manažerů P ČR. Při identifikaci vhodných kompetencí lektorů budeme vycházet z obecných požadavků na lektory a zjištění vyplývajících z analýzy.

Pro sběr dat využíváme vlastní e-dotazník, již vyzkoušený a osvědčený při realizaci zakázek obdobného zaměření v organizacích veřejné správy.

Pomocí toho dotazníku budou respondenti posuzovat míru důležitosti jednotlivých konkrétních kompetencí pro úspěšný výkon vlastní manažerské pozice a dále budou formou sebehodnocení hodnotit míru současné rozvinutosti těchto kompetencí u vlastní osoby a to na pětistupňové hodnotící škále, která dává možnost variability hodnocení. Jeden mezní stav zde vyjadřuje naprosto pozitivní vnímání a druhý mezní stav naprosto negativní vnímání respondenta.

Tabulka č. 2: Ukázka části dotazníku

Kompetence	Příslušná kompetence je dle Vašeho názoru pro výkon základní úrovně managementu P ČR:					Příslušná kompetence je v současné době u Vaší osoby:				
	Mimořádně důležitá	Velmi důležitá	Důležitá	Málo důležitá	Nedůležitá	Mimořádně rozvinutá	Velmi rozvinutá	Rozvinutá	Málo rozvinutá	Nerozvinutá
Adekvátní úroveň intelektových schopností	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Svědomitost a zodpovědnost	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Schopnost vést lidi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Zvládání stresu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Sebejistota a sebevědomí	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Motivace k práci	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Umění vést rozhovor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Zvládání konfliktů	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Organizování vlastní práce	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Nezapojení se	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Kompetence	Příslušná kompetence je dle Vašeho názoru pro výkon základní úrovně managementu P ČR:					Příslušná kompetence je v současné době u Vaší osoby:				
	Mimořádně důležitá	Velmi důležitá	Důležitá	Málo důležitá	Nedůležitá	Mimořádně rozvinutá	Velmi rozvinutá	Rozvinutá	Málo rozvinutá	Nerozvinutá
do podvodů a nelegálních aktivit										

Stanovení a výběr vzorku respondentů

Respondenty bude náhodně vybraný a upřesněný počet vybraných manažerů P ČR a to ze všech 3 úrovní managementu P ČR.

Bude se jednat o vzorek, jehož hodnotící stanoviska bude možno zpracovat a následně zobecnit.

Dotazníkové šetření bude realizováno elektronicky, vybraným respondentům bude elektronicky zaslán příslušný dotazník, který po vyplnění zašlou zpět na e-mailovou adresu uvedenou v dotazníku.

Analýza a interpretace výsledků

Na základě realizace dotazníkového šetření a zpracování výsledků tohoto dotazníkového šetření bude analyzován současný stav znalostí a dovedností manažerů P ČR v rozdělení dle jednotlivých úrovní managementu P ČR. Výsledky budou uvedeny dle jednotlivých kompetenčních oblastí v tabulkách a grafech, ve kterých bude zvýrazněna nízká míra dosažení požadované úrovně jednotlivých kompetencí ve vazbě na důležitost těchto kompetencí.

Ve vazbě na posouzení důležitosti jednotlivých kompetencí budou zpracovány 3 generické kompetenční modely pro jednotlivé úrovně managementu P ČR.

Tabulka č. 3: Ukázka příkladu části generického kompetenčního modelu pro základní úroveň managementu P ČR

Oblast kompetencí	Důležitost kompetencí		
	Mimořádně důležité kompetence	Mimořádně – velmi důležité kompetence	Velmi důležité kompetence
Osobnostní kompetence	Svědomitost a zodpovědnost	Sebekritičnost Dominance Samostatnost Rozhodnost	Intelligence Motivace Sebejistota
Pracovní kompetence		Učení se Time management	
Komunikační kompetence	Řešení komunikačně složitých situací	Vedení rozhovoru	Prezentace
Řídící kompetence		Organizování Plánování Vedení (řízení) lidí Motivování	

Oblast kompetencí	Důležitost kompetencí		
	Mimořádně důležité kompetence	Mimořádně – velmi důležité kompetence	Velmi důležité kompetence
Podpůrné kompetence	Zachování si integrity	Zvládání stresu	

Závěry a doporučení

Na základě analýzy a interpretace výsledků budou navrženy následující konkrétní závěry a doporučení:

Možnosti využití zjištěné úrovně znalostí a dovedností manažerů P ČR v rámci hodnocení při navrhování adekvátních forem dalšího rozvoje jednotlivých kompetencí. Využití generických kompetenčních modelů při plánování dalšího rozvoje především těch kompetencí, které se ukázaly jako velmi důležité.

Praktické využití generických kompetenčních modelů v personální práci při výběrových a konkursních řízeních na jednotlivé úrovně managementu P ČR, možnosti využití odborných psychologických metod, specifické psychodiagnostické metody, jako know-how naší společnosti a její praktické využití, které již bylo úspěšně ověřeno v různých oblastech státní správy.

Na základě zjištěné úrovně jednotlivých kompetencí respondenty a na základě posouzení důležitosti jednotlivých kompetencí budou stanoveny konkrétní specifické požadavky na lektory, kteří budou následně zajišťovat vzdělávání manažerů P ČR a to v těch oblastech vzdělávání, které mají úzkou vazbu na důležitost kompetencí.



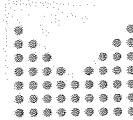
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Příloha č. 2 k Závaznému návrhu smlouvy
Počet listů: 16

1.2 SOUČÁST 2 – VYTVOŘENÍ 3 METODIK KURZŮ PRO MANAGEMENT A 1 METODIKY PRO LEKTORY

1.2.1 Metodiky kurzů pro management

V rámci předmětu vytvoříme metodiky vzdělávacích kurzů manažerských znalostí a dovedností pro výuku pro skupinu managementu příslušníků P ČR (top management, střední management, základní management), a to jednotlivě pro každou skupinu v následujících tematických oblastech:

- teambuilding;
- tvrdé manažerské znalosti a dovednosti;
- měkké manažerské znalosti a dovednosti;

Obsahové vymezení tematických oblastí respektuje zadávací dokumentaci, nicméně bude vycházet z analýzy vzniklé v rámci realizaci předmětu plnění (součást 1) a bude odpovídat požadavkům viz další části kapitoly 3 této nabídky.

1.2.2 Metodiky kurzů pro lektory

V rámci předmětu vytvoříme metodiky vzdělávacích kurzů manažerských znalostí a dovedností pro výuku pro skupinu lektorů P ČR, a to v následujících tematických oblastech:

- výuka vedení teambuildingových aktivit;
- výuka lektorování tvrdých manažerských znalostí a dovedností;
- výuka lektorování měkkých manažerských znalostí a dovedností;

Obsahové vymezení tematických oblastí respektuje zadávací dokumentaci, nicméně bude vycházet z analýzy vzniklé v rámci realizaci předmětu plnění (součást 1) a bude odpovídat požadavkům viz. další části kapitoly 3 této nabídky.

1.2.3 Charakteristiky vytvořených metodik

Vytvořené metodiky budou naplňovat následující požadavky:

Každá metodika vzdělávacího kurzu bude obsahovat modulární vzdělávací program, výukové materiály pro lektory, výukové materiály pro účastníky vzdělávacích kurzů, lektorské pomůcky. Využita bude i forma e-learningu (s předpokládaným nižším podílem multimediálních prvků) viz níže.

Minimální rozsah požadovaných prvků struktury modulárního vzdělávacího programu bude následující, pokud na základě analýzy vzejde potřeba úpravy této struktury, bude odůvodněna a projednána s objednatelům do výsledné finální podoby:

1. Profil absolventa (vycházející z kompetenčního modelu – viz součást 1);
2. Konkrétní cíle vzdělávání;
3. Struktura a obsah vzdělávání;
4. Způsob výuky;
5. Délka a časový plán vzdělávání;
6. Forma zakončení vzdělávání – vzorové testy v nejméně 4 provedeních;

7. Doklad o úspěšném ukončeném kurzu a obdržení osvědčení;
8. Popis materiálních, personálních a technologicko-technických podmínek vzdělávání,
9. Návrh evaluace průběhu a výsledků vzdělávání s uvedením vzorového dotazníku pro školitele, studenty.

Součástí metodiky bude popis struktury výukového materiálu jednotlivých modulů pro lektory (osnova výuky, prezentace, modelové situace pro workshopy včetně jejich řešení, způsob výuky, harmonogram).

Minimální rozsah návrhu didaktických pomůcek určených pro lektory P ČR bude následující, avizujeme možnost doplnění vhodných typů a forem lektorských pomůcek na základě analýzy provedené v rámci realizace „součásti 1“ (případné doplnění bude zdůvodněno):

1. Prezentace – viz. obrázek
2. Instruktažní videa pro výuku jednotlivých manažerských znalostí a dovedností dle zpracované matice;
3. Flipchart;
4. Smart-chart;
5. Digitální fotoaparát.

Obrázek č. 1: Ukázka prezentace k tématu *Motivace zaměstnanců s prvky povinné publicity OP LZZ*

Znaky nedostatku a znaky přítomnosti motivace

- | | |
|---|--|
| ▪ Apatie a nezájem o práci | ▪ Důsledné dosahování výkonu vysoké úrovně |
| ▪ Špatné dodržování termínů a vysoká absence | ▪ Atmosféra energie, entuziasmu a odhodlání uspět |
| ▪ Přehánění složitosti existujících problémů, vzrůst dohadování a stížností | ▪ Usilovná spolupráce v přetrvávajících problémech |
| ▪ Nedostatek spolupráce při řešení těchto problémů | ▪ Ochota jednotlivců převzít zodpovědnost |
| ▪ Nezdůvodněný odpor ke změně. | ▪ Ochota přijmout změnu |

Minimální rozsah výukových materiálů pro účastníky (v rozlišení dle jednotlivých modulů vzdělávacích kurzů, případné doplnění vhodných typů a forem výukových materiálů) provedeme na základě analýzy vyhodnocení



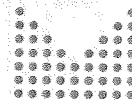
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

vhodnosti nebo nevhodnosti výukových materiálů, a to včetně odůvodnění; předpokládáme následující minimální strukturu výukových materiálů:

1. Skripta a pracovní sešity - studijní materiály pro výuku jednotlivých znalostí a dovedností;
2. Zadání pro workshopy a modelové situace;
3. Osnova a harmonogram výuky;
4. Pomůcky pro teambuildingové aktivity.

Metodika a potřebné výukové materiály pro všechny cílové skupiny (top management, střední management, základní management, lektori) budou převedeny do e-learningových modulů (s nižším podílem multimediálních prvků). Bude využita platforma LMS EDUCEO, jehož licenci má Ministerstvo vnitra k dispozici, v tomto systému e-learningové kurzy tedy vytvoříme. Minimální struktura obsahu modulů bude následující:

1. Výukový obsah;
2. Testové otázky včetně variabilních změn testovacích sad,
3. Systém vyhodnocení vyplněných testů;
4. Systém zpětné vazby;
5. Výkaznictví včetně možnosti exportu sestav ve formátu CSV.

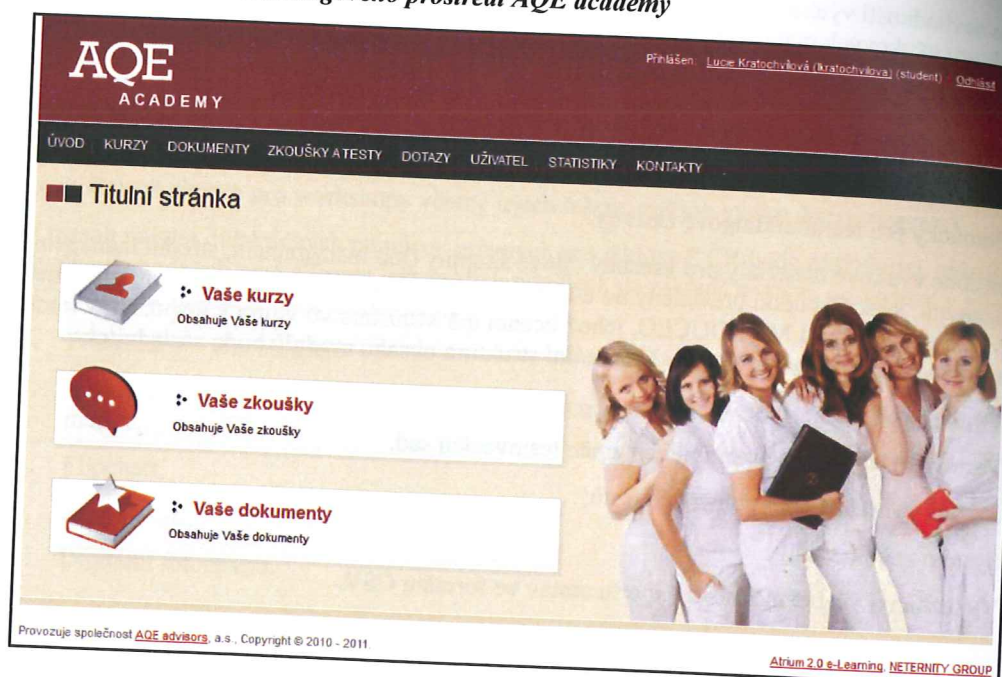
E-learningové moduly budou rozděleny dle cílových skupin (základní, střední, top management, lektori). Vnitřně vzdělávací moduly budou členěny do lekcí dle obsahového vymezení. Splněny budou rovněž další podmínky zadavatele (objednatel) vztahující se k e-learningu:

1. Využita bude platforma LMS EDUCEO;
2. Garantujeme dálkový přístup k e-learningovému kurzu na běžně dostupných PC a běžném SW;
3. Součástí e-learningových modulů bude i vstupní instruktáž pro cílovou skupinu;
4. Zadavateli (objednateli) poskytneme výhradní licenci a využití podlicencí vytvořeného produktu s právem aktualizace a změn dle potřeb včetně časově i početně neomezené licence k tomuto kurzu pro vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě a příslušníků P ČR;
5. Bude zajištěna možnost tisku učebních textů účastníky kurzu ve vhodném formátu (např. pdf);
6. Grafická úprava e-learningu bude respektovat grafický manuál P ČR a pravidla publicity OP LZZ;
7. Umožníme zveřejnění kurzu na portálu e-learningových kurzů MV ČR;
8. Budeme se podílet na korektní instalaci a spuštění kurzu v LMS EDUCEO.

1.3 E-LEARNINGOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ - AQE ACADEMY

Dle zadávací dokumentace bude e-learning školen v prostředí zadavatele, do nabídky však uvádíme ukázkou demonstrující zkušenosti s tvorbou a provozem i vzděláváním prostřednictvím e-learningu.

Obrázek č. 2: Ukázka e-learningového prostředí AQE academy



E-learningové prostředí

Dle požadavků zadavatele budou vytvořeny minimálně tyto výstupy pro přípravu e-learningových kurzů:

- Studijní materiály – skripta k implementaci kurzů do e-learningového prostředí ve formátu doc. a PDF
- Sady testových otázek pro průběžné a závěrečné testování účastníků
- Seznam odborné a rozšiřující literatury ke kurzům
- Webové odkazy k tématům
- K vybraným tématům pracovní sešity a poznatky z praxe



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

AQE

ACADEMY

Přihlášen: [Lucie Kratochvílová \(lkratochvilova\)](#) (student) | [Odhlásit](#)

[ÚVOD](#) [KURZY](#) [DOKUMENTY](#) [ZKOUŠKY A TESTY](#) [DOTAZY](#) [UŽIVATEL](#) [STATISTIKY](#) [KONTAKTY](#)

■ ■ Dotazy

Dotazy

vztahuje se ke kurzu * Projektové řízení

příjemce * test (nadřazený)
Čeněk Zázvorka (nadřazený)
Iva Rémánová (tutor)

předmět *

text *

Zde je možno vložit dotaz a poslat tutorovi kursu.

S pozdravem Hugo Zobač

* povinné Odeslat

Položené dotazy a odpovědi

Zobrazeny záznamy od 0 - 0 z 0

Provozuje společnost [AQE advisors](#), a.s., Copyright © 2010 - 2011.

[Atrium 2.0 e-Learning](#) [NETERNITY GROUP](#)

Testování účastníků vzdělávání

S ohledem na doporučenou metodiku při strukturování e-learningových kurzů navrhujeme, aby testová část měla dvě úrovně – **průběžnou a závěrečnou**. Každý modul tak bude obsahovat **průběžné testy** a testovací prvky, na závěr celého kurzu pak bude připraven **závěrečný test**.

Až po absolvování celého kurzu, tzn. po prostudování všech kapitol všech modulů a úspěšném složení průběžných testů, umožní systém účastníkům vstup do poslední části e-learningového kurzu, kterým je **závěrečný test**. Pro úspěšné ukončení kurzu je nezbytná **minimálně 60% úspěšnost**. Otázky do závěrečného testu jsou generovány náhodně, tak, aby komplexně pokryly všechny témata e-learningového kurzu. Úspěšným složením testu je podmíněno ukončení celého kurzu a vydání osvědčení.

Výše uvedené řešení vyplývá z našich zkušeností s realizací e-learningového vzdělávání u našich klientů z řad organizací veřejného sektoru.

Obr.: Ukázka testování prostřednictvím e-learningu AQE academy (kurz Komunikační a prezentační dovednosti)

AQE
Přihlášen: Lucie Kratochvílová | lkratoch@aqe.czACADEMY

ÚVOD KURZY DOKUMENTY ZKOUŠKY A TESTY DOTAZY UŽIVATEL STATISTIKY KONTAKTY

Komunikační a prezentační dovednosti / Závěrečný test

Stav testu, č. pokusu: 2, zbývá 0s, 20m
 Zodpovězeno otázek: 0 z 12

... Pan Novák je požádán tajemnicí, aby na příští týden zorganizoval Informativní setkání zástupců všech oddělení úřadu. Jak by měl pan Novák postupovat, aby maximálně využil principů efektivní komunikace?

- ☐ a. Sjedná si schůzku se svým nadřízeným a požádá o detaily ohledně připravované schůzky zástupců. Vytvoří krátkou agendu a rozešle ji v pozvánce všem vedoucím oddělení s žádostí o potvrzení účasti. Zajistí na danou dobu místnost. Ve chvíli, kdy obdrží odpovědi o účasti, potvrdí nadřízenému, že je schůzka naplánována.
- ☐ b. Sjedná si schůzku se svým nadřízeným a požádá o detaily ohledně připravované schůzky zástupců. Vyvěsí na společnou nástěnku informaci o připravované schůzce. Zajistí na danou dobu místnost. Potvrdí nadřízenému, že je schůzka naplánována.
- ☐ c. Sjedná si schůzku se svým nadřízeným a požádá o detaily ohledně připravované schůzky zástupců. Zavolá všem vedoucím oddělení a ústně je požádá, aby se dostavili v daný den a hodinu. Zajistí na danou dobu místnost. Potvrdí nadřízenému, že je schůzka naplánována.

... Přestože všichni potvrdili účast, zavolají panu Novákovi den před schůzkou 2 vedoucí oddělení a řeknou, že se nemohou dostavit. Jak by měl pan Novák zareagovat?

- ☐ a. Oznámi jim, že není zodpovědný za jejich informovanost a pokud nemohou přijít, je to na nich.
- ☐ b. Požádá je, aby si to vyřešili přímo s tajemnicí.
- ☐ c. Požádá je, aby za sebe poslali zástupce, kteří jim informace později předají.

- nenáročnost (intuitivní ovládání vyžadující minimální IT zdatnost).

Míra zpětné vazby pro zadavatele

V rámci realizaci učení z vlastního výkonu dostávají **zpětnou vazbu zaměstnanci**, kteří jsou školení přímo na kurzech. Lektori hodnotí jejich praktické ukázky (návciky) ihned po jejich skončení. Zpětnou vazbu zadavateli pak shrnují v **dílčích zprávách z realizace kurzů**, kdy jsou zaměstnanci hodnoceni jmenovitě (konkrétně).

Zpětná vazba je tedy poskytována zaměstnancům v průběhu každého kurzu.

Zadavatel má kdykoli možnost navštívit všechny realizované kurzy a sám tak sledovat průběh vzdělávání svých zaměstnanců.

Zadavatel má kdykoli možnost komunikovat s lektory kurzů z důvodu upřesnění obsahu jednotlivých vzdělávacích oblastí (dle své konkrétní potřeby).

Evaluační dotazníky

V závěru každého školení účastníci vyplní **evaluační dotazník**, prostřednictvím kterého vyjádří svou spokojenost s obsahovou náplní kurzu, osobností lektora apod. (viz. ukázka evaluačního dotazníku) - spokojenost se službami, které uchazeč poskytuje.

Tyto dotazníky jsou po každé vzdělávací akci zvláště vyhodnocovány do přehledné formy a vyhodnocení je předáváno zadavateli nejpozději do 5 dnů po realizaci školení.

Cílem evaluačních dotazníků je zjištění spokojenosti účastníků kurzu v návaznosti na služby dodavatele vzdělávacích aktivit. Tyto výsledky poté slouží dodavateli k zlepšování služeb, jež se vzděláváním přímo souvisejí.

1.4 EVALUAČNÍ DOTAZNÍK

TIME MANAGEMENT

Jméno lektora	
Místo konání	
Datum konání	

Stupnice hodnocení:

1	2	3	4	5	6
Zcela spokojen/a	Spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Nespokojen/a	Zcela nespokojen/a

Prosíme, vyjádřete míru vaší spokojenosti označením číslice podle výše uvedené stupnice.

Splnil kurz Vaše očekávání?	1 2 3 4 5 6
Jak hodnotíte odbornou úroveň obsahu kurzu?	1 2 3 4 5 6
Jak hodnotíte užitečnost absolvovaného kurzu?	1 2 3 4 5 6
V případě hodnoty 3 a vyšší, prosím, vyberte zdůvodnění tohoto hodnocení z následujících možností: ☐ problematikou se zabývám, ale seminář mi přinesl málo/ žádné nové informace ☐ problematikou se zabývám jen okrajově/ nezabývám se vůbec, tudíž většinu informací nevyužiji ☐ jiný (uved'te jaký)	
Jak hodnotíte schopnost lektora vysvětlit danou problematiku?	1 2 3 4 5 6
Jak hodnotíte zvolené metody výkladu?	1 2 3 4 5 6
Jak hodnotíte organizační úroveň zabezpečení kurzu?	1 2 3 4 5 6
Jak hodnotíte prostředí, kde kurz probíhal?	1 2 3 4 5 6



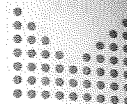
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Co Vás na kurzu zaujalo?
Co Vám v kurzu chybělo?
Jaké nové poznatky využijete ve Vaší praxi?
Doplňující komentář:

Děkujeme za vyplnění dotazníku – pomáháte nám zlepšovat kvalitu našich služeb.

AQE advisors, a.s.

Vzdělávání je realizováno v rámci projektu „Provedení analýzy současné úrovně manažerských znalostí a dovedností, tvorba metodik vzdělávacích kurzů, realizace kurzu pro lektory a realizace pilotních modulů pro ověření metodik“.
Projekt „Efektivní rozvoj a posilování kompetencí lidských zdrojů“ (ERP), reg. č. CZ.1.04/4.1.00/A3.00005

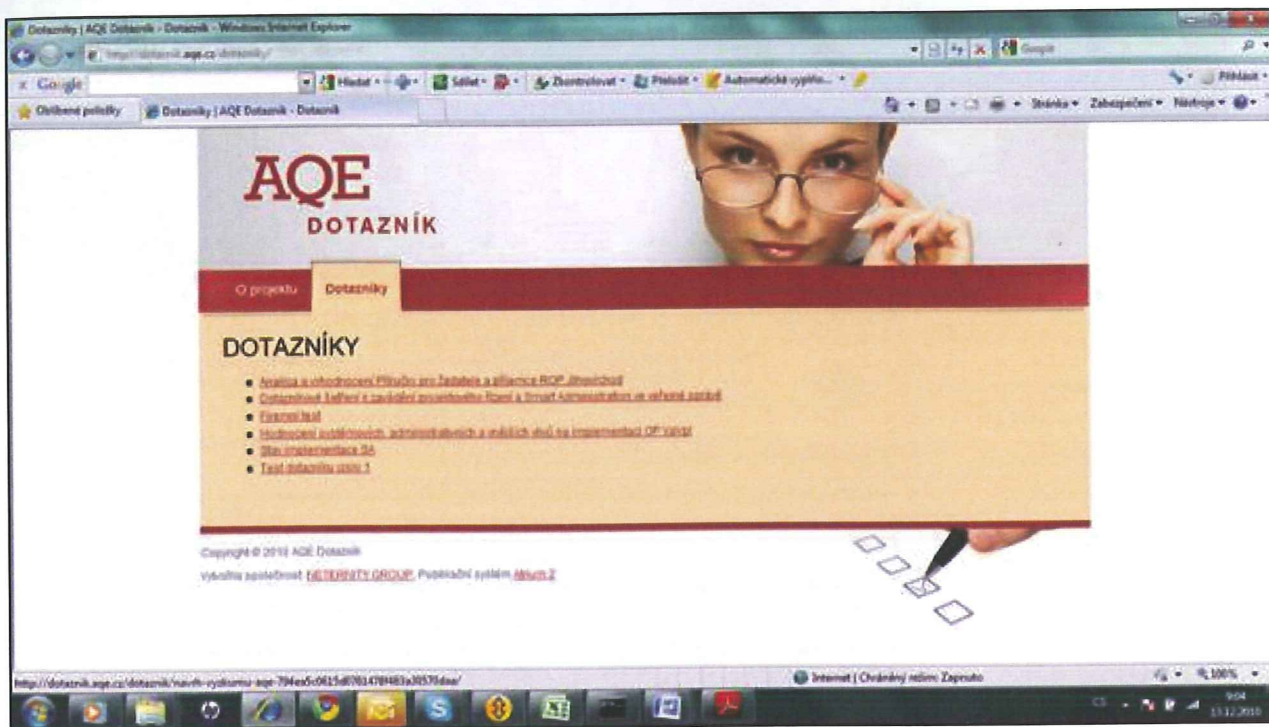
Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a obecního rozpočtu.

Je rovněž možné dotazníky vyplňovat prostřednictvím **elektronického dotazníku AQE dotazník**, ke kterému dostanou všichni zaměstnanci přístup a po realizaci každého školení pro ně bude připraven elektronický dotazník namísto papírového – dle požadavků zadavatele.

1.4.1 Dotazníkové prostředí AQE dotazník

Dotazníky vyplní relevantní zaměstnanci prostřednictvím webového rozhraní na základě přihlášení pod specifickým jménem a heslem, které bude každému individuálně sděleno prostřednictvím emailu.

Obrázek č. 3: Ukázka prostředí pro dotazníkové šetření AQE dotazník



Výhody elektronických dotazníků:

- úspora času na straně zaměstnanců,
- časová flexibilita vyplnění (zaměstnanci dostanou termín, ve kterém mohou kdykoliv dotazník vyplnit),
- rychlý export a vyhodnocení získaných dat,
- v souladu s principy ochrany životního prostředí (úspora papíru) – v souladu s požadavky OP LZZ.

1.4.2 Hodnocení nabytých znalostí a dovedností z realizovaných kurzů

V rámci realizace školicích aktivit má uchazeč k dispozici řadu testových otázek, kvízů, her, projektových úkolů, apod. Tyto prostředky využívá při svých školeních a z jejich výsledků získává data k hodnocení účastníků školení.

Zaměstnanci jsou hodnoceni přímo na kurzu (zpětná vazba přímo účastníkům) a z těchto dat jsou exportovány a sumarizovány hodnotící exporty, jež jsou poté k dispozici zadavateli. Zadavatel má tak možnost po realizaci každého školicího bloku sledovat úspěšnost nabytých dovedností a znalostí.

K tomuto účelu slouží rovněž e-learningové prostředí, prostřednictvím něhož zaměstnanci skládají průběžné a závěrečné testy z oblastí, které byly vzdělávány. Všechny prezenční kurzy jsou k dispozici rovněž v elektronické podobě (v e-learningu). Přístupy do e-learningu zaměstnancům zůstávají po dobu realizace celého projektu, proto se k probíranému tématu mohou kdykoli vracet. Najdou zde k dispozici studijní skripta ve formátu PDF, testové otázky, seznam rozšiřující a doplňující literatury, statistiky úspěšnosti svých testů, apod.

Obrázek č. 4: Ukázka vzdělávacího programu akreditovaného MVČR – Komunikační a prezentační dovednosti

AQE
ACADEMY

Přihlášen: [Lucie Kratochvílová \(kratochvilova\)](#) (student) [Ostatní](#)

ÚVOD **KURZY** DOKUMENTY ZKOUŠKY A TESTY DOTAZY UŽIVATEL STATISTIKY KONTAKTY

Témata

- 1. Úvod
- 2. Definice komunikace
- 3. Komunikace s interním a e...
- 4. Komunikační typy osobnost...
- 5. Verbální komunikace
- 6. Efektivní komunikace
- 7. Rétorika a veřejná prezen...
- 8. Neverbální komunikace
- 9. Komunikace v rámci týmu
- 10. Komunikace s veřejností
- 11. Mediální komunikace
- 12. Krizová komunikace
- 13. Problémy a nedostatky v k...
- 14. Závěrečný test

Komunikační a prezentační dovednosti

Cílem vzdělávacího programu Komunikační a prezentační dovednosti je seznámit účastníky s teoretickými principy efektivní a neefektivní komunikace na pracovišti i mimo ně a prostřednictvím praktických cvičení aplikovat teoretické informace na praxi.

Specifická pozornost je věnována komunikaci s veřejností a rétorice, komunikaci v rámci pracovního týmu i mimo něj, správnému výběru komunikačních prostředků i neverbální komunikaci.

Školení je přímo zaměřené na konkrétní požadavky publika a výstupem z každého modulu je aplikovatelnost na každodenní realitu.

Popis

Kvalitní komunikace uvnitř organizací veřejné správy je důležitým předpokladem jejich efektivnosti. Rozvoj schopnosti pracovníků účinně komunikovat snižuje množství nedorozumění a konfliktů uvnitř organizací, zlepšuje v nich atmosféru a vytváří podmínky pro věcné plnění úkolů. Tím je napomáháno účinnému dosahování cílů organizací a zvyšování kvality služeb poskytovaných občanům. Klíčovou roli hrají v procesu komunikace v organizaci vedoucí pracovníci. Ti v rozhodující míře poskytují a zprostředkovávají informace, organizují a koordinují aktivity pracovníků, vedou své podřízené, motivují je a ovlivňují atmosféru v útvech, které řídí. Účinnosti své vzájemné komunikace pak významně determinují směřování, pružnost a míru rozvoje organizací, charakter spolupráce mezi organizačními útvary a celkovou kulturu organizací. Stejně důležitá je i komunikace s veřejností, tedy se zákazníkem, a to jak prostřednictvím každodenního přímého styku s jednotlivcem, tak i veřejným stykem prostřednictvím médií. Kvalitní komunikace stálí správy se zákazníkem je nezbytná pro efektivní fungování naší společnosti.

Celková doba studia: 12 hodin

Časová dotace závěrečného testu: 30 minut

Vstupní požadavky ke studiu: znalost prostředí veřejné správy



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

AQE

ACADEMY

Přihlášen: [Lucie Kratochvílová \(kratochvilova\)](#) (student) [Odhlásit](#)

[ÚVOD](#) [KURZY](#) [DOKUMENTY](#) [ZKOUŠKY A TESTY](#) [DOTAZY](#) [UŽIVATEL](#) [STATISTIKY](#) [KONTAKTY](#)

Témata

1. [Úvod](#)
2. [Definice komunikace](#)
3. [Komunikace s interním a e...](#)
4. [Komunikační typy osobnost...](#)
5. [Verbální komunikace](#)
6. [Efektivní komunikace](#)
7. [Rétorika a veřejná prezen...](#)
8. [Neverbální komunikace](#)
9. [Komunikace v rámci týmu](#)
10. [Komunikace s veřejností](#)
11. [Mediální komunikace](#)
12. [Krizová komunikace](#)
- 12.1. [Kroky k řešení krize](#)
- 12.2. [Zvládání emocí](#)
- 12.3. [Jak předcházet krizi](#)

Komunikační a prezentační dovednosti

Téma: Kroky k řešení krize

Pokud se dostaneme do situace, kdy už není krizi možné zabránit, je nutné situaci analyzovat a zvolit strategii, která nás z ní co nejrychleji dostane.

Při řešení krizové situace bychom měli myslet na princip win-win, tedy vítězství obou stran. Ten spočívá v pochopení a společném hledání přijatelného kompromisu, nikoliv v touze přesvědčit druhého člověka o své vlastní pravdě.

Obecná pravidla pro hledání kompromisu jsou následující:

- Soustředíme se na řešení problému, nikoliv na boj s druhou osobou.
- Hovoříme o řešení, nikoliv o původu problému.
- Naslouchejme, zjistíme, jaké jsou za postojem druhé osoby zájmy.
- Pojmenujme problém a řešíme jej společně (používání slova „my“).
- Buďme při řešení problému kreativní.
- Vyjadřujeme se jasně a pro klienta srozumitelně (nejasnost podporuje emoce).
- Ovládejme své emoce.
- Dodržujeme slušnost za každé situace.
- Buďme pozitivní - vždy je lepší soustředit se na to, co pro klienta můžeme udělat, raději než na to, co pro něj udělat nemůžeme.

Jak bychom tedy měli postupovat, chceme-li vyřešit problém co neefektivněji:

- Poděkujeme klientovi za stížnost.
- Omluvíme se za způsobené nepříjemnosti (viz. Korekce informace).
- Představíme si, jak bychom se cítili v klientově situaci.
- Nepředpokládáme automaticky, že je chyba na straně klienta.
- Posloucháme před tím, než začneme problém řešit.
- Identifikujeme problém a ověříme s klientem, že mu správně rozumíme - používáme pouze nezvratná fakta a máme přesný přehled o tom, co je a co není v naší kompetenci.

AQE

ACADEMY

Přihlášen: [Lucie Kratochvílová \(kratochvilova\)](#) (student) [Odhlásit](#)

[ÚVOD](#) [KURZY](#) [DOKUMENTY](#) [ZKOUŠKY A TESTY](#) [DOTAZY](#) [UŽIVATEL](#) [STATISTIKY](#) [KONTAKTY](#)

Témata

1. [Úvod](#)
2. [Definice komunikace](#)
3. [Komunikace s interním a e...](#)
4. [Komunikační typy osobnost...](#)
5. [Verbální komunikace](#)
6. [Efektivní komunikace](#)
7. [Rétorika a veřejná prezen...](#)
8. [Neverbální komunikace](#)
9. [Komunikace v rámci týmu](#)
10. [Komunikace s veřejností](#)
11. [Mediální komunikace](#)
12. [Krizová komunikace](#)
- 12.1. [Kroky k řešení krize](#)
- 12.2. [Zvládání emocí](#)
- 12.3. [Jak předcházet krizi](#)

Komunikační a prezentační dovednosti

Téma: Zvládání emocí

Pro úspěšné řešení krize je nutné oprostít se od emocí a pochopit podstatu problému. Ve většině případů nejsme my sami důvodem ani původcem problému, ale pokud je na nás namířeno vzrušené či agresivní jednání, bereme si situaci osobně a podle toho jednáme. Pravidlem číslo jedna v jednání se vzrušeným klientem je nebrat si jeho výpad osobně.

Vřít-li se ráno do kanceláře kolega a bez „dobrého rána“ se začne dožadovat výstupu z jednání, které se uskutečnilo den před tím. Je velmi nepravděpodobné, že by se kolega vzbudil s myšlenkou nás verbálně napadnout. Pravděpodobnějším vysvětlením je to, že se zprávy dožaduje jeho nadřízený a on, v rámci defenzivního jednání, které je často manifestováno agresí, přijde křičet na nás. Uvědomíme-li si, že nám agresivní jednání ve skutečnosti nepatří je velmi osvobozující a dovolí nám nezareagovat stejně vzrušeně.

Pamatujme na to, že každý z nás má právo na to, co prožívá, a s tím spojené emoce. Chápání a přijímání negativních emocí druhého člověka však neznamená, že bychom měli přijímat i negativní chování s nimi spojené.

Co bychom měli vědět o emocích v osobních i pracovních vztazích:

- Při emocionálním jednání jde logika stranou a zkrsluje náš úsudek
- Když se emoce spustí, není možné je zastavit okamžitě
- Příliš emocionální jednání nás oslabuje - kdo své emoce zvládne má v komunikaci navrch
- Emoce jsou nakažlivé (nejnakažlivější emocí je vztek)

Nadřízený, který si myslí, že svým neustálým křikem vyvolá v podřízených respekt, podléhá iluzi - ve valné většině případů je tomu právě naopak. Stejně tak, má-li člověk pocit, že odkázal kolegu nebo zákazníka „do příslušných mezí“ a je vnitřně spokojen s tím, jak „mu to nandať“ docílí pravděpodobně jen toho, že je daná osoba považuje za arogantního hlupáka.

Ve vztahu s kolegou nebo nadřízeným se vždy snažíme o tak zvané PVC - pravdivé vyjádření citů. Účelem není druhého obvinít, ale dovolit mu, aby pochopil, jak se v určitých situacích cítí. Proto také nepoukazujeme přímo na danou osobu („ty mě pořád ponižuješ“), ale na samotný problém („když jsem kárán před celým oddělením, cítím se ponižovaný“). Měli bychom mít také připravené řešení

Témata

1. Úvod
2. Definice komunikace
3. Komunikace s interním a e...
4. Komunikační typy osobnost...
5. Verbální komunikace
6. Efektivní komunikace
7. Rétorika a veřejná prezen...
8. Neverbální komunikace
9. Komunikace v rámci týmu
10. Komunikace s veřejností
11. Mediální komunikace
12. Krizová komunikace
13. Problémy a nedostatky v k...
14. Závěrečný test

Testy

Komunikační a prezentační dovednosti

Téma: Problémy a nedostatky v komunikaci

Chyby v komunikaci děláme všichni a většinou si to ani neuvědomujeme. Krok k uvědomění si potenciálních problémů je velice důležitý. Začít přemýšlet o tom, jak situace vypadá z pohledu toho druhého, nám může pomoci ve zlepšování našich komunikačních schopností. Pochopit nutně neznamená souhlasit, ale pochopení může usnadnit dosažení přijatelného kompromisu.

Na začátku jsme si řekli, že principem komunikace je vyslání informace komunikačním kanálem od jednoho subjektu k druhému. Vyslání a přijetí informace může ztížit takzvaný komunikační šum. Komunikačním šumem může být například hluk v prostředí, který způsobí efekt tiché pošty. Šumem však mohou být i nedostatky v naslouchání, nedostatečná koncentrace, předjímání atd. Mnoha komunikačním chybám v pracovním prostředí se vyhnout nelze, ale jiným se předejít dá.

Zde je několik tipů, jak se vyhnout zbytečným komunikačním šumům:

- Naslouchejme pozorně a vnímejme realitu za slovy. Nechejme druhou stranu mluvit, někdy se problém vyřeší už jen tím, že vyjde na světlo.
- Buďme empatičtí. Snažme se volit na chvíli do kůže toho druhého. Nezaměňujme však empatii se sympatií. S věcmi, které jsou nám proti mysli, souhlasit nemusíme.
- Buďme asertivní a komunikujme jasně. Asertivita není arogance. Každý má právo říci si o to, co by chtěl, a druhá strana má stejně tak právo žádost odmítnout. Buďme vnímaví k pocitům ostatních, ale nedovíme, aby nám to zabránilo ve vyjádření vlastního názoru. Pro druhou stranu je mnohem schůdnější vyrovnat se s pravdou, než se dohadovat o významu nejasného výroku.
- V případech, že dojde ke sporu, snažme se zachovat si čistou hlavu a uvažovat logicky. Necháme-li se strhnout ke slovní přestřelce, jednáme impulzivně a emocionálně. Často pak padnou slova, která použijeme v afektu jako obranný manévr, ale druhá strana je považuje za skutečný stav věci. Z pohledu úspěšné pracovní komunikace je nutné si uvědomit, že emoce nás v očích ostatních oslabují.
- Ve sporu se snažme mluvit o tom, co je příčinou problému - neukazujme prstem, neosočujme se navzájem, hledejme řešení, až potom viníka. Spor není negativním jevem, ale jen za předpokladu, že je konstruktivní.
- Snažme se mluvit co nejjasněji a nejpřímochařej. Držme se tématu, šum číhá všude, kde se odbíhá od tématu.
- Vznikne-li v pracovním vztahu napětí, je dobré je odstranit, nebo se o to alespoň pokusit, co nejdříve. Čím déle dusno trvá, tím déle bude trvat ho překonat, až se k tomu přihneme. Je jednodušší řešit jedno nedorozumění než vleknout se sérií problémů.

Témata

1. Úvod
2. Definice komunikace
3. Komunikace s interním a e...
4. Komunikační typy osobnost...
5. Verbální komunikace
6. Efektivní komunikace
7. Rétorika a veřejná prezen...
8. Neverbální komunikace
9. Komunikace v rámci týmu
10. Komunikace s veřejností
11. Mediální komunikace
12. Krizová komunikace
13. Problémy a nedostatky v k...
14. Závěrečný test

Testy

Komunikační a prezentační dovednosti

Téma: Komunikace v rámci týmu

Pojmy tým a skupina se často se zaměňují. Nejsou však jedno a totéž. Skupina je pouze fyzická blízkost několika pracujících lidí, ale tým je skupina lidí pracujících společně na jednom nebo více úkolech. V týmu má každý svou vlastní funkci a o práci se s ostatními dělí na základě schopností nebo rozdělení dílčích úkolů.

Při práci v tak komplexní struktuře, jakou je státní správa, jsme současně členy několika týmů najednou. Jsme součástí bezprostředního týmu nejbližších spolupracovníků, ale zároveň se za jeden velký tým považuje i celá státní správa. Vnitřní komunikace je tedy vždy komunikací v rámci týmu a spadá do ní jednání se zaměstnanci organizace, ale mohou sem patřit například i členové zastupitelstva, odborů apod.

Je zásadní, abychom si pamatovali, že vnitřní a vnější komunikace nefungují zcela samostatně, ale vzájemně se doplňují a měly by fungovat v souladu.

Je zřejmé, že komunikace v rámci týmu je mimořádně důležitá a úspěch, či neúspěch celého projektu na ní často přímo závisí. Záleží samozřejmě na tom, jak je tým velký, jací jednotlivci jej tvoří a jaký je předmět jejich činnosti. Jinak bude například fungovat tým odborníků, jejichž nadřízený není schopen obsáhnout erudici každého jednotlivce, a jinak bude fungovat tým nováčků, kteří jsou na vedení nadřízeného přímo závislí. Jinak bude fungovat tým sídlící v jedné budově, jinak bude fungovat tým, jehož členové sídlí na různých místech. Týmovou, tedy vnitřní komunikaci ovlivňují mezilidské vztahy v organizaci, ale také vztah zaměstnanců k ní (např. identifikace s cíli, s organizační kulturou apod.)

Obecně se dá týmová komunikace rozdělit na tři kategorie:

- horizontální komunikace probíhá mezi jednotlivými členy týmu, kteří jsou na stejné úrovni,
- vertikální komunikace probíhá mezi nadřízenými a podřízenými a odpovídá nastavenému eskalačnímu řetězci,
- diagonální komunikace probíhá mezi členy různých týmů v rámci jednoho oddělení nebo celé státní správy.

Přihlášen: [Lucie Kratochvílová \(kratochvilova\)](#) (student) [Odhlasit](#)

ÚVOD | KURZY | DOKUMENTY | ZKOUŠKY A TESTY | DOTAZY | UŽIVATEL | STATISTIKY | KONTAKTY

Témata

1. [Úvod](#)
2. [Definice komunikace](#)
3. [Komunikace s interním a e...](#)
4. [Komunikační typy osobnost...](#)
5. [Verbální komunikace](#)
6. [Efektivní komunikace](#)
7. [Rétorika a veřejná prezen...](#)
- 7.1. [Vizuální pomůcky](#)
- 7.2. [Dovednosti mluvího](#)
- 7.3. [Komunikace s publikem](#)
8. [Neverbální komunikace](#)
9. [Komunikace v rámci týmu](#)
10. [Komunikace s veřejností](#)
11. [Mediální komunikace](#)
12. [Krizová komunikace](#)

Komunikační a prezentační dovednosti

Téma: Dovednosti mluvího

V minulé kapitole jsme si řekli, jak je nutné se připravit po stránce technické. Nyní se podíváme na přípravu samotné prezentace předem připraveného materiálu.

Na roli řečníka je možné se připravovat průběžně rozvíjením jazykových dovedností.

Existují 4 základní pilíře rétorických dovedností:

- rozvoj aktivní a pasivní slovní zásoby (čelbou, křížovkami, sledováním a poslechem vybraných pořadů, rozhovory s lidmi s bohatým jazykem atd.),
- bohatá synonyma, zajímavé obraty,
- minimum prázdných obrátů a slovních parazitů (hmm, jako, čili, prostě, asi, jo, zřejmě, nicméně, to znamená, teda atd.),
- řečnické ozdoby a okrasy (přímá řeč, metafora atd.).

Pro kvalitní projev je navíc třeba splnit několik dalších podmínek:

- správná činnost mluvních orgánů - fyziologické zdraví,
- přesná výslovnost,
- správné dýchání,
- náležitá jazyková norma - spisovná čeština.

Na první pohled je jasné, jestli si řečník věří, nebo nevěří. Je nutné si uvědomit, že pro řečníka, který nevěří sám sobě, bude těžší přesvědčit publikum, aby věřilo obsahu jeho prezentace. Naopak čím-li se řečník pevně v kramflecích, bude vzbuzovat důvěru už svým postojem.

Prezentace není nic jiného než prodej. První čtyři minuty prezentace rozhodují o tom, jestli publikum řečníka přijme, nebo ne, a je hostejno, co je předmětem prezentace. Musíme vsadit na silný nástup. Soustředíme se na samotný hlas:

Zkušenosti s realizací zakázek, jejichž obsahem bylo vytvoření, implementace a školení prostřednictvím e-learningu – současné referenční zakázky uchazeče:

Jihomoravský kraj: Zvyšování kvality lidských zdrojů formou vzdělávání v orgánech Jihomoravského kraje – tvorba a akreditace e-learningových programů a zajištění e-learningového a prezentačního vzdělávání zaměstnanců JMK

Fond dalšího vzdělávání: Tvorba specifických e-learningových vzdělávacích kurzů - Real APZ

Statutární město Frýdek – Místek: Zefektivnění vzdělávání zaměstnanců Magistrátu města Frýdku – Místku

Statutární město Havířov – Pojd'me se vzdělávat – vzdělávání zaměstnanců MMH

Město Nový Jičín: Vzdělávání zaměstnanců Města Nový Jičín v oblasti Řízení lidských zdrojů

Město Valašské Meziříčí: Tvorba vzdělávacích programů a nadstavbové vzdělávání zaměstnanců MÚ Valašské Meziříčí

1.5 OBSAHOVÉ VYMEZENÍ MODULŮ MANAŽERSKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Níže uvedené obsahové vymezení jednotlivých modulů manažerského vzdělávání vychází z doporučení uvedeného v zadávací dokumentaci; dílčí témata jsou doplněna; zásadní pro finalizaci obsahu vzdělávání budou výstupy z analýzy provedené v rámci realizace aktivit „součásti 1“ řešeného předmětu plnění a současně vždy budou reflektována specifika bezpečnostního sboru P ČR v souladu s příslušnou legislativou; finální návrh obsahu vzdělávání bude zdůvodněn a předložen zadavateli (objednateli) k odsouhlasení.

Veškeré akceptované vytvořené metodiky a další materiály budou zpracovány a předány zadavateli (objednateli) formou akceptačního protokolu elektronicky a v listinné podobě v počtu minimálně 2 vyhotovení pro zadavatele (objednatele) a 1 vyhotovení pro každého člena řešitelského týmu projektu a každého účastníka pilotního kurzu.

Podporujeme Vaši budoucnost

www.esfcr.cz

1.5.1 Návrh obsahového vymezení – TEAMBUILDING

Navrhujeme následující obsahové vymezení v rámci TEAMBUILDINGU

- Teambuilding, zásady komunikace ve skupině (zahajovací rituály - vstupní vzájemné představení a snížení úvodního napětí ve skupině);
- Zásady práce v týmu, role v týmu, skupinová dynamika;
- Zásady pro utváření a posilování týmu;
- Pravidla pro týmové hry, pravidla k efektivnímu řešení problémů ve skupině;
- Modelové situace pro utváření a posilování manažerských týmů.

1.5.2 Návrh obsahového vymezení – TVRDÉ MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI V PODMÍNKÁCH P ČR

Tvrdé kompetence jsou kompetence specifické, vázající se ke konkrétním požadavkům jednotlivých funkcí v profesi policisty, případně občanského zaměstnance P ČR, a to včetně konkrétního řídicího stupně. Z této definice vyplývá, že nejprve musí být vydefinována baterie požadavků na jednotlivá řídicí místa, na to musí navazovat hodnotící systém jednotlivého konkrétního pracovníka na této pozici a následně je možno se v definované oblasti vzdělávat.

Potřebnost tvrdých manažerských dovedností a jejich aplikovatelnost je limitována i tzv. nedílnou velitelskou pravomocí, kdy se jedná o prvky z vojenských řádů a vlastního manažerského přístupu. Při tvorbě vlastní metodiky bude nutno zohlednit rozdíl mezi zákonem o služebním poměru a zákoníkem práce v platném znění.

Policista je specifická profese, obdobně jako úředník. Co se týče vzdělávání a kvalifikace pro vedoucího úředníka, je již zákonem č. 312/2002 Sb. stanovena potřeba splnění vzdělání či jeho doplnění, ať už zkouškou zvláštní způsobilosti pro konkrétní činnost, tak pro vedoucího úředníka. Toto postavení má nejbližší k pozici manažera v policii na kterékoliv úrovni.

Pro definici potřeb konkrétních tvrdých kompetencí u manažera policie můžeme využít Národní soustavu povolání, kde pokud nejsou, tak do budoucna budou muset být, definovány typové pozice manažerů v policii minimálně právě obecně.

K vlastní identifikaci obecných kompetencí pro každého manažera u Policie ČR bude nutná součinnost s řešitelským týmem organizace z důvodu její specifičnosti a doplňovat se mohou pak dle specializace konkrétní pracovní pozice.

Navrhujeme následující obsahové vymezení v rámci TVRDÝCH MANAŽERSKÝCH DOVEDNOSTÍ:

- Principy manažerského řízení, manažerské nástroje, manažerské kompetence, vize, strategie a politiky, řízení a vedení lidí (leadership) pro potřeby P ČR; úloha manažera v P ČR;
- Druhy řízení (strategické x taktické x operativní; rozdíly mezi nimi) a vhodné manažerské metody a nástroje pro jednotlivé druhy, formy řízení (direktivní – delegativní);
- Organizace (management, klíčové zdroje, procesy, vztahy a vazby, výstupy a výsledky) a specifika P ČR;
- Proces řízení a jeho fáze (plánování, analýza, modelování, rozhodování, kontrola) v podmínkách P ČR;
- Teorie řízení výkonu a motivace (motivační teorie);
- Individuální potřeby a jejich uspokojování jako nástroj řízení výkonu, soulad individuálních a organizačních potřeb – sdílení cílů;
- Řízení konfliktů v podmínkách P ČR;



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

- Vybrané metody na podporu rozhodování (např. SWOT analýza, Eisenhowerův princip, Paretovo pravidlo, formulář pro sběr dat);
- Metody srovnávacího hodnocení – využití benchmarkingu v prostředí P ČR;
- Metody zjišťování potřeb vnitřního a vnějšího zákazníka v podmínkách P ČR; klíčoví zákazníci, klíčové vstupy, proces, klíčové výstupy a výsledky;
- Principy řízení a rozhodování v P ČR s důrazem na řízení lidských zdrojů:
 - personální zajištění, personální plánování, personální rozvoj;
 - hodnocení a řízení výkonu;
 - hierarchie potřeb organizace, manažera a zaměstnanců a jejich provázání;
 - aplikace zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů, v oblastech řízení, hodnocení a motivace zaměstnanců;
- Projektový a procesní management v podmínkách P ČR – druhy řízení;
- Řízení rizik v oblasti vnitřní bezpečnosti a veřejného pořádku; poslání státu – zajištění vnitřní bezpečnosti státu
- Zásady a postupy krizového řízení a řízení ochrany kritické infrastruktury;
- Použití velitelského štábu (zásady pro složení štábu, efektivní řízení štábu) v podmínkách P ČR;
- Poslání, vize a organizace P ČR (vč. KŘP) v době úspor.

1.5.3 Návrh obsahového vymezení – MĚKKÉ MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI V PODMÍNKÁCH P ČR

Zdůrazňujeme, že měkké kompetence (soft-skills) jsou souborem požadavků potřebných pro kvalitní výkon jednotky práce, a to nezávisle na konkrétní odbornosti, ale spíše na komplexních schopnostech člověka. Jejich charakter je průřezový napříč obory, jedná se o kompetence přenositelné a široce uplatnitelné.

Navrhujeme následující obsahové vymezení v rámci MĚKKÝCH MANAŽERSKÝCH DOVEDNOSTÍ v podmínkách P ČR:

- Osobnostní a sociální předpoklady pro manažerskou práci; úloha manažera v P ČR;
- Manažerské styly efektivně použitelné v P ČR;
- Lidé jako klíčový faktor výkonu organizace;
- Leadership – vůdcovství jako klíčový faktor úspěchu v podmínkách P ČR
- Styly vedení, vedení porad v podmínkách P ČR;
- Prezentační dovednosti;
- Nácvik delegování pracovních úkolů v podmínkách P ČR;
- Zodpovědnost a pravomoci v podmínkách P ČR;
- Práce v týmu v podmínkách P ČR;
- Poskytování zpětné vazby, vedení hodnotícího pohovoru v podmínkách P ČR; hodnotící nástroje využitelné i v době úspor; personální pohovory;
- Posilování vzájemných vztahů v organizaci v podmínkách P ČR;
- Etika v policejní práci, morální profil a étos lídra, boj proti korupci;
- Základ komunikačních dovedností, význam komunikačních dovedností a pravidla chování při komunikaci v podmínkách P ČR; rétorika;
- Time management, definice, principy a základy managementu času, stanovení cílů, cílová orientace, techniky určování priorit, plánování, prokrastinace, analýza využívání času, ztrátové faktory;
- Motivace v P ČR (vč. KŘP), návrhy motivačních nástrojů v době úspor;
- Vzdělávání organizace a v organizaci se specifiky P ČR.

Rozlišení obsahu manažerského vzdělávání o age management



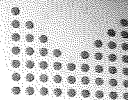
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO PRÁCE
A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ
ČESKÉ REPUBLIKY

V rámci výuky měkkých manažerských dovedností bude zmíněna i problematika age managementu. Koncept Age Managementu, tedy způsob řízení s přihlédnutím k věku zaměstnanců, jejich možnostem a potenciálu, začíná i v České republice postupně nabývat na významu. V kontextu demografického stárnutí se bude postupně proměňovat věková struktura obyvatelstva a tato skutečnost bude také výrazně ovlivňovat změny na trhu práce.

Problematika, kterou se age management zabývá je velmi široká a zahrnuje všechny věkové skupiny na pracovišti. Jedním z jejích základních termínů je pojem „pracovní schopnost“, který je postaven na rovnováze mezi individuálními zdroji pracovníka a nároky jeho práce.

Principy age managementu zahrnují všechny věkové skupiny na pracovišti s důrazem na individuální práci a s přihlédnutím k možnostem a schopnostem každého jednotlivce. Nabízí manažerské praktiky, které zohledňují běh života na pracovišti a tedy pomoc při řešení problémů dle jednotlivých věkových skupin zaměstnanců. Konkrétní opatření zdůrazňují nalezení silných stránek jednotlivých generací. Starší pracovníci obvykle disponují širokými znalostmi a dlouholetými zkušenostmi v oboru, které mohou předávat svým mladším kolegům. Mladší pracovníci naproti tomu mohou pomoci svým spolupracovníkům například při práci s informačními technologiemi a také obohacovat pracovní tým svojí dynamikou a nadšením. Z procesu mezigeneračního učení a sdílení znalostí pak mohou profitovat obě strany. Spolupráce pracovníků různých věkových skupin je také nejlepší prevencí věkové diskriminace, která se netýká jenom starších pracovníků, ale projevuje se také ve vztahu k absolventům. Z mezigeneračního učení pak mohou profitovat firmy ve více oblastech. Pomáhá jim udržovat kritické znalosti a odbornost v organizaci, kombinuje silné stránky jedinců z různých generací, např. sjednocováním odbornosti mladé generace v nových technologiích se zkušenostmi starších pracovníků. Zejména však tato spolupráce posiluje vztahy v organizaci tím, že prolamuje negativní věkové stereotypy a postoje.

Stárnutí populace a pracovní síly je důsledkem poklesu porodnosti a zvýšení průměrné délky života a postupně začne ovlivňovat každého z nás: jednotlivce, firmy, organizace i celou společnost. Z tohoto důvodu je potřeba hledat a vytvářet pozitivní postoje k delšímu pracovnímu životu a předcházet věkové diskriminaci ve společnosti. Konkrétní aktivity by měly směřovat do následujících oblastí:

- zdůraznění **posilování vlastní pracovní schopnosti** a také dalšího vzdělávání jako předpokladu pro delší uplatnění se na trhu práce
- **boj proti věkové diskriminaci**, možnosti rozvoje mezigenerační spolupráce na pracovišti, zdůraznění výhod zaměstnávání starších pracovníků a věkově diverzifikovaných týmů

Oba tyto aspekty jsou v souladu s opatřeními, která jsou obsažena v Národním akčním plánu přípravy na pozitivní stárnutí 2013-2017, který připravilo MPSV ČR (*dostupné na webových stránkách: <http://www.mpsv.cz/cs/14540>*), a který byl schválen vládou ČR v únoru 2013. Jedním z definovaných cílů je rovněž uplatňování principů age managementu v organizacích státní a veřejné správy.



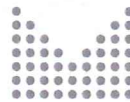
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Příloha č. 3 k Závaznému návrhu smlouvy
Počet listů: 14

1.6 SOUČÁST 3 - ŠKOLENÍ LEKTORŮ P ČR PRO VZDĚLÁVÁNÍ MANAGEMENTU

1.6.1 Základní charakteristiky školení lektorů P ČR v rámci realizace plnění zakázky

Vyškolíme celkově minimálně 24 lektorů v členění 12 pro základní a 12 pro střední management P ČR. Na základě zpracované analýzy v „součásti 1“ doporučíme skladbu lektorů pro základní a střední management P ČR. Návrh realizace školení lektorů P ČR pro vzdělávání managementu předložíme zadavateli (objednateli) k akceptaci v elektronické podobě. Zadavatel (objednatel) zpracuje do 15 dnů připomínky k návrhu tak, jak stanovuje zadávací dokumentace zakázky a poté do 15 dnů z naší strany dojde k vypořádání připomínek zadavatele (objednatele) a předložení k akceptaci revidované podoby návrhu.

Školení lektorů pro vzdělávání managementu bude probíhat dle vytvořených metodik v „součásti 2“ a poskytne lektorům P ČR znalosti a dovednosti pro vzdělávání managementu P ČR. Touto aktivitou bude zajištěna následná plošná implementace vzdělávacích kurzů v P ČR.

1.6.2 Vzdělávací moduly školení lektorů P ČR včetně hodnocení lektorů

Vzdělávací kurz pro lektory P ČR bude obsahovat minimálně následující vzdělávací moduly:

- výuka lektorování manažerských znalostí a dovedností v P ČR obecně;
- výuka lektorování tvrdých manažerských znalostí a dovedností;
- výuka lektorování měkkých manažerských znalostí a dovedností;
- výuka vedení teambuildingových aktivit.

Součástí školení bude nácvik lektorování konkrétního kurzu vzdělávání základního a středního managementu v rozsahu dle obsahového vymezení jednotlivých modulů manažerského vzdělávání, vzdělávání specifických lektorských dovedností pro vedení kurzu manažerských dovedností, pro školení dalších lektorů a použití e-learningového modulu. Součástí bude vyhodnocení správnosti lektorských postupů, případná úprava použité metodiky a výukových materiálů pro vzdělávání managementu P ČR.

Na základě našich zkušeností s realizací zakázek obdobného charakteru nabízíme postup vzdělávání interních lektorů P ČR rozdělený do následujících oblastí:

- A) Identifikaci vhodných kandidátů úřadu pro pozici interního lektora.
- B) Proškolení interních lektorů v lektorských dovednostech.
- C) Pomůcky pro interní lektory pro potřeby praktického nácviku lektorských dovedností (notebook, dataprojektor, flip chart, mikrofon, fotoaparát, kameru, laserové ukazovátko, diktafon).
- D) Evaluaci interních lektorů – stanovisko ke způsobilosti hodnoceného lektora
- E) Metodickou pomoc při nastavování a implementaci vzdělávacích kurzů do plánů vzdělávání zaměstnanců P ČR – nad rámec ZD. Tuto činnost však považujeme za důležitou z hlediska úspěšného a funkčního implementování výstupů projektu do reálného fungování úřadu.



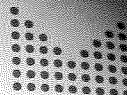
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO
PRÁCE A SOCIÁLNÍCH
VĚCÍ ČR

Ad A) Identifikaci vhodných kandidátů úřadu pro pozici interního lektora

Tato fáze nastává v případě, že organizace nemá ještě vybrané osoby, které budou pozice interních lektorů zajišťovat.

Na základě vytipovaných osob, které má P ČR k dispozici (většinou se jedná o zkušené zaměstnance a vedoucí zaměstnance odborů a oddělení, zaměstnance, kteří mají respekt u svých kolegů a disponují vlastnostmi potřebnými pro výkon lektora – dobré komunikační a prezentační dovednosti apod.). AQE advisors na základě relevantních kritérií vyhodnotí vhodnost kandidáta na pozici interního lektora. Dojde k identifikaci **silných a slabých míst vybraných uchazečů, příležitostí ke zlepšení**, což bude následně sloužit jako podklad pro školení v lektorských dovednostech na základě jejich dosavadních zkušeností.

Ad B) Proškolení interních lektorů v lektorských dovednostech

Uchazeč disponuje **zpracovaným a akreditovaným kurzem lektorských dovedností** s časovou dotací 4 dny, školení je zajištěno prostřednictvím interních kapacit AQE advisors.

Tento kurz bude na základě výstupů projektu upraven a aktualizován pro potřeby využití konkrétně v prostředí P ČR.

Cílem kurzu je: **Dozvědět se, naučit se a především natrénovat úspěšné charismatické vystupování úspěšného lektora.**

Účastníci budou umět zejména:

- Zbavit se strachu z obecnosti a mluvení na veřejnosti
- Připravit si dobře prostory a techniku
- Vytvořit kvalitní koncept přednášky
- Umět zaujmout posluchače (charisma, image)
- Naučit se pracovat s hlasem (verbální komunikace, rétorika)
- Mít přirozený pohyb v prostoru (neverbální komunikace, řeč těla)
- Úspěšně zvládat obtížné situace při vzdělávací akci
- Být osobností a profesionálem ve své profesi

Vybraní zaměstnanci P ČR budou proškolení v následujících tématech

Modul 1 - Techniky vzdělávání dospělých a způsoby práce se skupinou;

- Principy a formy vzdělávání dospělých
- Efektivní metody výuky – kdy a jak je použít
- Práce se zpětnou vazbou
- Vysvětlení pojmů:
 - Lektor
 - Konzultant
 - Kouč
 - Mentor/tutor
 - Supervizor
 - Facilitátor
 - Mediátor

Modul 2 - Stavba tréninku, příprava jednotlivých bloků a materiálů;

- Příprava prostor
- Příprava lektora (příprava prezentace, struktura přednášek, lektorské „typy“)
- Příprava přednášky:

Podporujeme Vaši budoucnost

www.esfcr.cz



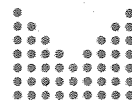
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

- Cíl vystoupení
- Obsah a téma přednášky
- Kostra přednášky – osnova, myšlenkové mapy...
- Ergonomie učebny – usazení, vzdušnost...
- Technické pomůcky – flip, diaprojektor, fixy...
- Praktická cvičení
 - Tréma - její projevy, jak se jí zbavit, jak jí předcházet
 - Dech - jak správně dýchat a hospodařit s dechem při projevu
 - Výslovnost - správná výslovnost, artikulace
 - TRÉNINK DECH, VÝSLOVNOST
- Pomůcky a zapojení účastníků
 - Technické
 - Spontánní
 - Statické
 - Podkladové
- Práce s technikou, nástrahy, trapasy a pasti - jak reagovat, když...
 - Zadání úkolu – PRAKTICKÝ TRÉNINK – zpětná vazba
- Zapojování účastníků během školení
 - Zadávání úkolů
 - Práce ve skupinách
 - Motivace - soutěže – vyhodnocení - odměna
 - Hry – hrátky, icebreakery, strategické hry
 - Modelové situace, případové studie, simulace
 - TEST, SOUTĚŽ

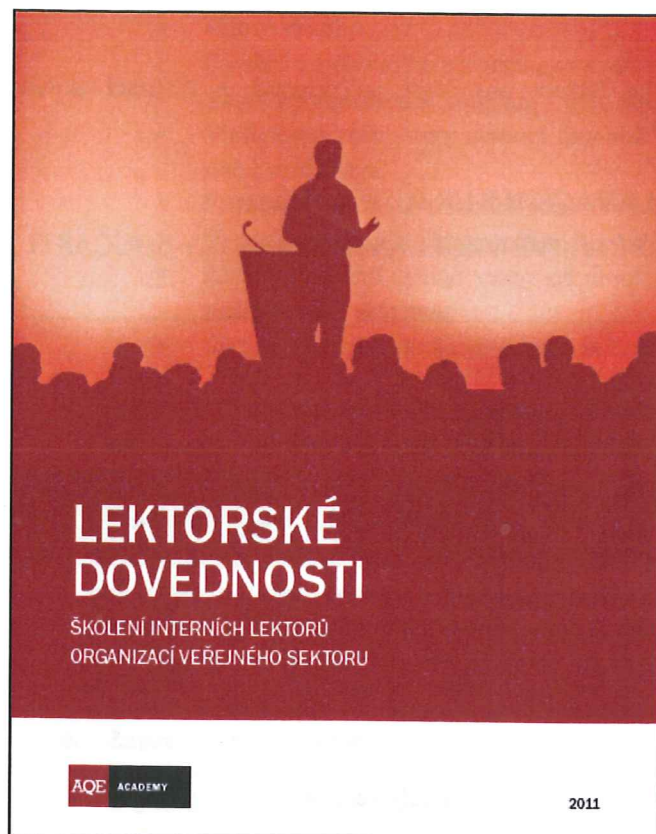
Modul 3 - Nácvik jednotlivých technik práce lektora

- Osobnost a komunikace
 - KOMUNIKAČNÍ HRA - INTERVIU
- Komunikace a její principy - Co na nás při komunikaci působí a jak?
 - Slova
 - Barva a tón hlasu
 - Řeč těla
 - Rétorika
 - Komenský
 - EYSENCKOVA TYPOLOGIE OSOBNOSTÍ - Cholerik, Melancholik, Flegmatik, Sangvinik
 - TEST – vyhodnocení jaký jsme typ
- Hlavní kompetence lektora
- Obraz lektora – Image (Muž, žena)
 - Co vše posiluje image lektora
 - Co vše poškozují image lektora
 - Hodnoty lektora
 - čitelnost
 - kompetentnost
 - zodpovědnost
- Práce s hlasem
 - Síla a tón hlasu
 - Hloubka
 - Pomlky

- Šepot
- Přizpůsobení
- Artikulace
- Zrychlení a zpomalení
- Významové pauzy
- Důraz na podstatné
- Péče o hlas
- Slovní zásoba
- Přirovnání
- Synonyma
- Humor
- Příběhy
- Historky
- PRAKTICKÝ ÚKOL - VYPRÁVĚNÍ příběh na 10-15 minut na téma: "Můj nekrásnější zážitek z dovolené"
- Hodnocení a zpětná vazba všech účastníků.
- Tipy pro nudnou přednášku aneb uspávací - co způsobují a k čemu vede jejich výskyt v prezentaci.
 - Hlasová
 - Řečová
 - Strategická
- Neverbální komunikace – řeč těla
 - Interpersonální zóny - odstup veřejný, společenský, osobní, intimní zóna
 - Držení a pohyby těla - postoj, práce paží a nohou
 - Mimika - čelo, ústa, úsměv...
 - Gestikulace
 - Oční kontakt
 - Dotečky a podání ruky
 - PRAKTICKÝ TRÉNINK - Textová příloha z knihy: „Řeč lidského těla prozradí víc než tisíc slov“ Edharda Thiela
- Neverbální komunikace při přednášení
 - Příchod
 - Zakotvení
 - Oční kontakt
 - P - O - P
 - Pohyb v prostoru - gesta, práce s hlasem
 - Závěr přednášky - shrnutí, zakotvení, oční kontakt, výzva.
 - Potlesk - neutíkáme z potlesku, necouváme, vychutnat si ho
 - Nevhodná gesta - ukazování a píchání prstem, ukazovátkem do publika, zaťaté pěsti
- Zpětná vazba (návaznost na aktivitu č. 4)
 - Principy a zásady udělování zpětné vazby
 - TRÉNINK - Praktické procvičení každého účastníka - videozáznam a analýza.
 - Komunikační hra: „Musím přežít“ - včetně vyhodnocení
 - Zadání téma přednášky
 - Příprava
 - Vystoupení jednotlivých účastníků
 - Hodnocení a zpětná vazba

- Charakter lektora a trocha psychologie
 - Lektorské hříchy, chyby a omyly
 - Jak na to, když je u sebe objevíme
 - PRAKTICKÉ PŘÍKLADY, INDIVIDUALITA LEKTORA
- Psychologie v projevu
 - Zapojení obou hemisfér - Logický a emocionální důkaz
 - Fakt
 - Tvrzení
 - Důkaz
 - Zadání úkolu - TRÉNINK
- Problémoví posluchači –
 - PRAKTICKÉ TIPY a jak se s nimi vypořádat
- Námitky
 - Druhy námitek a jejich překonávání
- Tabu
 - Čeho se vyvarovat
- Už je z nás lektor?
 - Výstup z celého školení
 - Výsledky testů
 - Zpětná vazba
 - Hodnocení účastníků

Obrázek č. 5: Ukázka studijního materiálu AQE advisors, a.s. Lektorské dovednosti



Ad C) Zajištění pomůcek pro interní lektory

Nezbytnou podmínkou pro školení zaměstnanců je umět zacházet s prezentační technikou, bezvadně ji ovládat a znát všechny možnosti využití jejich funkcionalit.

Z důvodu praktického zaměření kurzu lektorských dovedností zajistíme pro interaktivní workshop následující vybavení, které je potřebné pro samotné vzdělávání.

Budou využívány následující pomůcky:

- notebook,
- diaprojektor (popř. interaktivní tabule)
- flip chart,
- mikrofon,
- fotoaparát,
- kamera,
- laserové ukazovátko,
- diktafon.

Interní lektori budou se všemi výše uvedenými pomůckami pracovat či je bude využívat náš lektor pro potřeby zpětné vazby při hodnocení interních lektorů.

Ad D) Evaluace interních lektorů

V závěrečné fázi (po skončení školení) dojde k vyhodnocení práce interních lektorů pro potřeby vedení P ČR.

Evaluace bude obsahovat závěrečné hodnocení všech interních lektorů, průběhu jejich vzdělávání, postřehů našich lektorů, doporučení pro další rozvojovou práci s těmito lektory.

Minimální struktura hodnocení lektora bude následující:

- zvládnutí předmětu výuky;
- zvládnutí lektorských dovedností;
- stanovisko ke způsobilosti hodnoceného lektora pro účast na přípravě a realizaci aktivit souvisejících s proškolením dalších lektorů.

1.7 POPIS TVORBY A REALIZACE VZDĚLÁVACÍCH KURZŮ VČETNĚ E-LEARNINGOVÝCH MODULŮ PRO JEDNOTLIVÉ VZDĚLÁVACÍ MODULY SOUČÁSTÍ 3 A 4

Ze zkušenosti s tvorbou a akreditací vzdělávacích programů pro organizace veřejného sektoru navrhujeme následující postup vytvoření vzdělávacích programů manažerské dovednosti (tvrdé i měkké):

Způsob vytvoření a vzdělávacích kurzů:

1. Sestavení osnovy vzdělávacího programu

Navrhne osnovu vzdělávacího programu (členění programu na hlavní kapitoly a podkapitoly včetně stručného popisu obsahu) a ve spolupráci se zástupci realizačního zadavatele (prostřednictvím workshopu č. 1) dojde k jejímu připomínkování, případné úpravě, doplnění, aktualizaci. (Je možný rovněž postup opačný, kdy prvotní osnova bude navržena zástupci realizačního týmu a uchazeč bude tuto osnovu připomínkovat.)

2. Zajištění materiálů a podkladů pro vzdělávací programy

Tuto fázi zajistíme a na tomto základě budou vytvářeny dílčí kapitoly vzdělávacích programů.

3. **Realizace workshopů - setkání s vedoucími zaměstnanci úřadu**, kde budou konzultovány předané podklady a zejména bude upřesněn obsah vzdělávacích programů

Obsah workshopu č. 1:

- nastavení systému přímé práce s vybranými zaměstnanci, kteří budou zapojeni do procesu tvorby a přípravy vzdělávacích programů, kdy cílem je zvýšení jejich dovedností a pod odborným vedením zajistit efektivní přípravu kurzů;
- představení osnovy vzdělávacího plánu;
- představení návrhu obsahu jednotlivých kapitol a podkapitol;
- představení seznamu odborné literatury a doporučené literatury ke zpracování kurzů;
- sběr požadavků ze strany členů realizačního týmu;
- diskuze nad obsahem kapitol, podkapitol;
- sestavení finální verze osnovy kurzů a určení odpovědných osob za zpracování dílčích kapitol (podkapitol).

4. Zpracování popisu hlavních a dílčích kapitol (cílů, obsahu, výstupů)

Tato část bude zajištěna z naší strany (uchazeč) na základě sestavené finální verze osnov kurzů z workshopu č. 1.

Vzdělávací program bude zpracován do následující podoby (rovněž žádoucí pro zpracování případné akreditace vzdělávacího programu):

- Název vzdělávacího programu
- Typ vzdělávacího programu (průběžné vzdělávání podle zákona § 20)
- Forma vzdělávání – prezenční, e-learningová forma
- Cíle vzdělávacího programu
- Cílová skupina
- Členění vzdělávacího programu na vzdělávací předměty a jejich charakteristika
- **Samotný vzdělávací program – celý obsah**
- Vzdělávací plán, který stanoví časovou a obsahovou posloupnost vzdělávacích předmětů a dobu vzdělávání
- Přiřazení odborných lektorů k jednotlivým vzdělávacím předmětům
- Seznam odborné literatury, právních předpisů a studijních opor
- Způsob zajištění zpětné vazby od absolventů kurzu konaného na základě udělené akreditace vzdělávacího programu
- Skripta v podobě studijních opor a cvičební sešity pro účastníky a sešity pro lektory

5. Připomínkování vzdělávacích programů

Připomínkování bude zajištěno ze strany členů realizačního týmu zadavatele a v kooperaci s uchazečem prostřednictvím e-mailů a telefonických hovorů a převážně prostřednictvím realizace workshopu č. 2.

Obsah workshopu č. 2:

- uchazeč představí zpracované výstupy – obsahovou náplň kapitol a podkapitol. Předem budou podklady zaslány e-mailem relevantním členům realizačního týmu zadavatele.
- diskuze nad obsahem jednotlivých kurzů (cílů, obsahu, výstupů), připomínkování obsahu členy realizačního týmu, doplňování, společná aktualizace, zapracování připomínek;

6. Zpracování připomínek

Tato fáze bude zajištěna ze strany uchazeče, jež bude zapracovávat připomínky k vytvořeným obsahům kapitol a podkapitol. Průběžně budou zpracovávány testové otázky ke všem kurzům (viz. popis obsahu jednotlivých kurzů).

Obsah workshopu č. 3:

- představení předfinální podoby vzdělávacích programů uchazečem
 - zpracování konkrétních připomínek;
 - členové realizačního týmu poskytnou podklady pro vytvoření povinných příloh případných žádostí o akreditaci (CV jednotlivých interních lektorů).
7. **Vytvoření evaluačního dotazníku**
Evaluační dotazník – jako nedílná součást žádosti o akreditaci bude vytvořen uchazečem a schválen zástupci zadavatele.
8. **Pilotní proškolení**
Na základě zkušeností s tvorbou vzdělávacích programů uchazeč navrhuje zařadit **pilotní proškolení** ve všech vytvořených kurzech.

Pilotní proškolení zařazujeme z důvodu:

- identifikace nedostatků a návrhů na jejich odstranění, odbornou revizi;
- ověření uživatelské přívětivosti a srozumitelnosti vzdělávacích programů pro cílovou skupinu;
- pilotní evaluace, tzn. vyhodnocení pilotního testování (hodnocení dotazníků po realizovaném školení, vyhodnocení účelnosti školení)

Pilotního proškolení se bude účastnit cca 5 osob na každý kurz (vybraných relevantních zaměstnanců zadavatele). Tito zaměstnanci zajistí **připomínkování** zpracovaných kurzů a uchazeč následně zajistí zpracování jejich připomínek a případnou opravu kurzů.

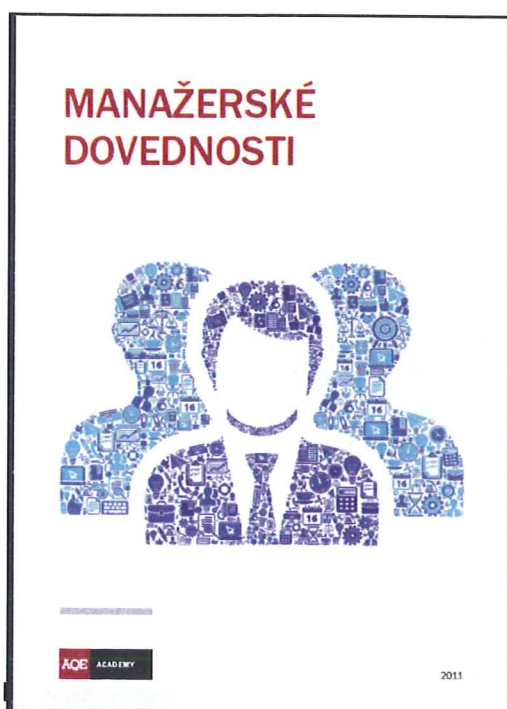
9. **Vytvoření finální podoby vzdělávacích programů**

Tato fáze je opět zajištěna ze strany uchazeče, kdy poskytne finální podobu vzdělávacích programů ve formátu doc. k odsouhlasení odpovědným osobám realizačního týmu včetně zpracování připomínek z pilotního proškolení. Stylistická a jazyková korektura.

10. **Grafické zpracování vzdělávacích programů (i PowerPoint prezentace)**

Uchazeč zajistí grafickou úpravu vzdělávacích programů včetně zajištění prvků povinné publicity na těchto výstupních dokumentech a materiálech.

Obrázek č. 6: *Vzor grafického zpracování skriptu vzdělávacího programu manažerské dovednosti AQE academy*





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



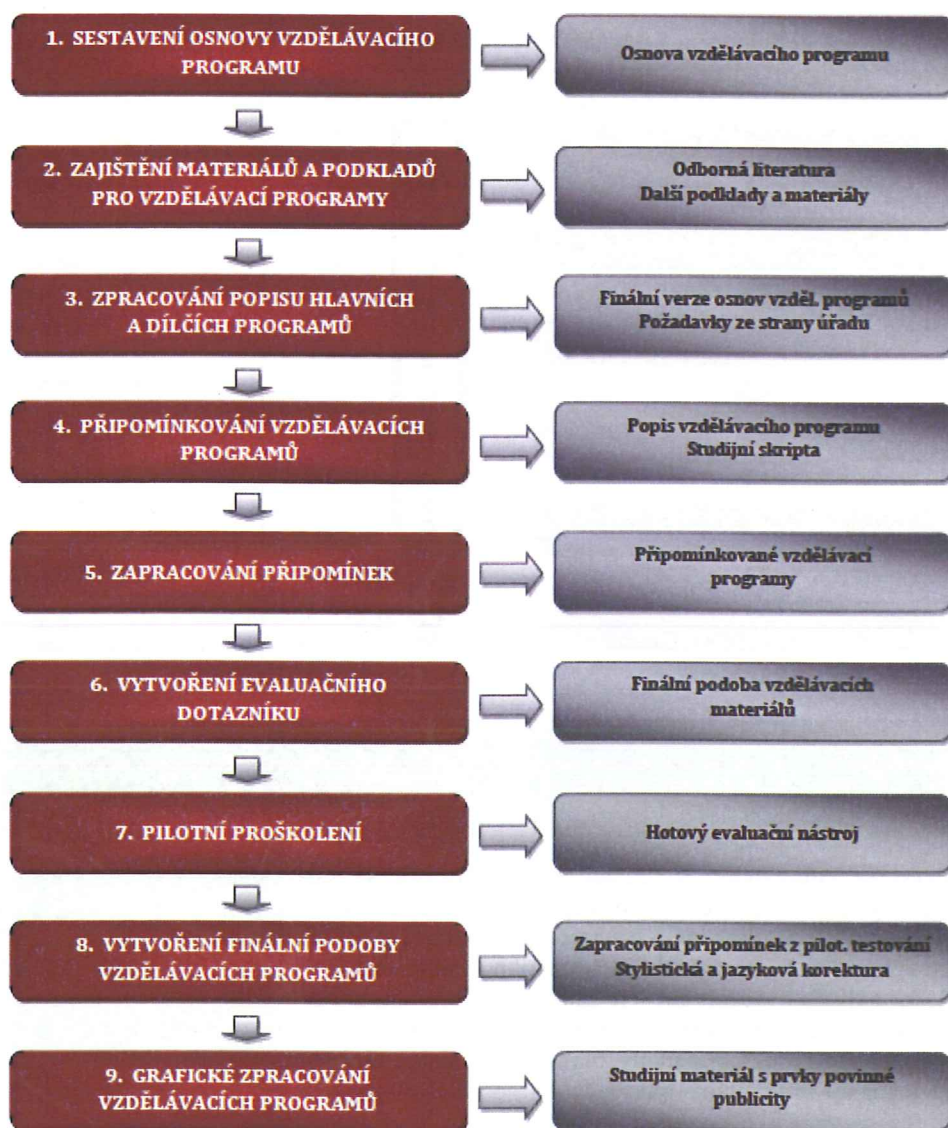
OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Schematicky lze proces vytvoření vzdělávacích programů znázornit včetně výstupů jednotlivých dílčích aktivit a činností následovně:

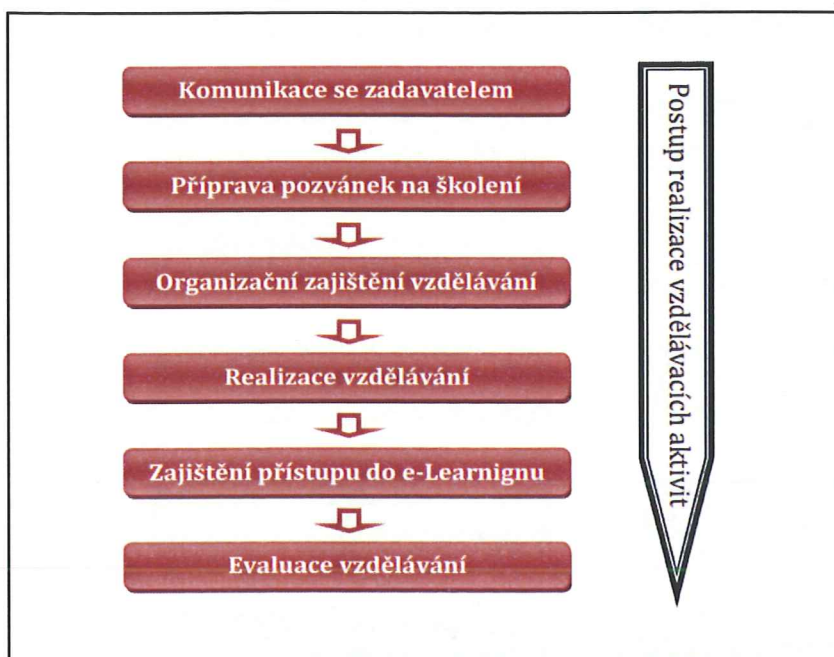
Obrázek č. 7: Obr. Schéma procesu tvorby vzdělávacích programů



Vzájemná provázanost a návaznost činností v rámci vzdělávacích aktivit:

Vzdělávací aktivity jsou realizovány dle interní metodiky vzdělávání AQE advisors, a.s., která definuje stěžejní činnosti v rámci procesu vzdělávání.

Obrázek č. 8: Schéma provázanosti a návaznosti činností v rámci vzdělávacích aktivit



Popis realizace jednotlivých činností v rámci vzdělávacích aktivit:

Postupujeme dle metodiky realizace vzdělávacích aktivit:

- Komunikace se zadavatelem** – v rámci této aktivity jsou se zadavatelem nastaveny konkrétní termíny školení a počty účastníků, rozdělení do skupin dle úrovně zaměstnanců.
- Příprava pozvánek na školení** – uchazeč zpracuje a rozešle zástupcům realizačního týmu zadavatele pozvánky a ten zajistí jejich distribuci relevantním zaměstnancům.
- Organizační zajištění vzdělávání** – je zajištěno ze strany uchazeče ve spolupráci se zadavatelem školicí místnost, popř. prezentační techniku. Uchazeč si sám zajistí školicí pomůcky – prezentace, studijní skripta, didaktické pomůcky, projektové úkoly, bloky, tužky, slohy, evaluační dotazníky, apod.
- Samotná realizace vzdělávání** – prezenční formou či e-learningově.
- Zajištění přístupu do e-learningu** – uchazeč zajistí všem účastníkům vzdělávání přístupy do e-learningového prostředí AQE academy. Zadavatel poskytne seznam zaměstnanců a jejich emailové adresy a následně jsou vygenerována přístupová jména a hesla
- Evaluace vzdělávání** – prostřednictvím testů, e-learningových testů, evaluačních dotazníků spokojenosti se vzděláváním, hodnocení interních lektorů.

Metodika vzdělávání

Všechny kurzy probíhají na základě jednotných pravidel a zásad výuky a jsou realizovány různými formami a metodami vzdělávání.

Stěžejní pravidla pro úspěšný proces vzdělávání:

- Motivace zaměstnanců ke školení

Podporujeme Vaši budoucnost

www.esfcr.cz

Významným pravidlem pro školení je podporování jejich aktivity a samostatnosti. K tomu je nutné provádět pozitivní motivaci, vysvětlit, že vzdělávání může přinést znalosti, finance, zábavu, nové přátele, únik od stereotypu, ale také úspěch na trhu práce.

▪ Podporování aktivity a samostatnosti

Jedním z významných pravidel zaměstnanců je podporování jejich aktivity a samostatnosti.

▪ Skladba studijních skupin

Studijní skupiny je vhodné skládat dle úrovně zaměstnanců (vždy, když je to možné). K tomuto nám slouží **dotazníky před realizací vzdělávání**, které jsou zaměstnanci vyplňovány prostřednictvím e-learningu vždy před začátkem vzdělávání a zajišťují uchazeči **zpětnou vazbu úrovně znalostí a dovedností zaměstnanců**.

▪ Obsahy vzdělávacích aktivit

Na základě analýz vstupních dotazníků jsou poté aktualizovány vzdělávací programy a sestavovány školící osnovy.

▪ Důraz na využití vzdělávacích aktivit v praxi

Všechny obsahy vzdělávacích aktivit jsou konstruovány pro praktické využití a obsahují řadu případových studií, praktických příkladů, modelových situací, řešení praktických úkolů apod.

▪ Pozitivní hodnocení

Lektoři průběžně komunikují s účastníky a pozitivně je hodnotí a tím zajišťují jejich motivaci pro učení se.

▪ Zohlednění již nabytých zkušeností zaměstnanců

Uznávání již nabytých zkušeností a znalostí účastníků vzdělávání je jedním z hlavních principů, které jsou dodržovány.

Popis jednotlivých činností v rámci vzdělávání

Uchazeč postupuje v rámci realizace zakázky prostřednictvím následujících forem vzdělávání a činností, kde je specifikována **interakce mezi lektorem a posluchačem (zaměstnancem)**:

Interakce mezi lektorem a posluchačem

Forma vzdělávání	Role zaměstnance (účastníka vzdělávání)	Role lektora
Školení	je informován lektorem	je zdrojem informací, školitelem
Trénink	je cvičen lektorem	je trenérem, stimuluje k nácviku
Koučování	učí se učit	stimuluje zaměstnance k výkonu
Konzultace	je instruován lektorem	podává návrhy na řešení
Učení z výkonu učitele	je objektem pozorování	poskytuje zpětnou vazbu
Učení z vlastního výkonu	je pozorovatelem reality	je vzorem k napodobování

MODELOVÉ SITUACE

Kurz, přednáška (školení) - jedná se především o předávání teoretických znalostí.

Trénink- předávání praktických dovedností.

REÁLNÉ SITUACE

▪ Teoretické řešení

Prostřednictvím konzultací a koučování připravujeme skutečný postup, který je založen na reálné situaci, ale ještě jej neprovádíme.

Podporujeme Vaši budoucnost

www.esfcr.cz



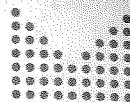
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Konzultace - úkolem je navrhnout řešení konkrétní reálné situace.

Koučování - rozvoj schopností zvládat konkrétní situace. Prostřednictvím koučování zaměstnanci sami přicházejí na dílčí řešení (jejich vlastní řešení), což zvyšuje jejich motivaci do budoucna a zároveň zamezuje bránění se učení.

▪ **Praktické řešení**

Učení z výkonu lektora je využíváno např. při nácviku vedení porad, hodnotícího rozhovoru (v tématu manažerské dovednosti), kdy lektor **prakticky ukazuje zaměstnancům nejvhodnější řešení na praktických a existujících situacích.**

Učení z vlastního výkonu - jedná se o obrácenou situaci, zaměstnanci podávají výkon a lektor je v roli pozorovatele. Následuje **diskuze (zpětná vazba) – tedy pohled na zaměstnance ze strany lektora (kouče).**

Tréninkové techniky

Mezi tréninkové techniky, jež využíváme při školení, patří:

1. **Prezentace**
2. **Diskuze**
3. **Řešení modelových situací**
4. **Řešení reálných situací**

Při realizaci vzdělávacích aktivit jsou využívány všechny výše uvedené techniky, které jsou navázány na konkrétní téma vzdělávání. Z důvodu **udržení pozornosti účastníků** školení jsou tyto techniky kombinovány a vhodně je sestaven **plán vzdělávací akce**, který je založen převážně na praktickém využití **informací a aktivním zapojením všech účastníků.**

Ad 1) Prezentace

Je využívána při školení ve všech oblastech tematického zaměření.

Všichni účastníci školení obdrží vytištěné prezentace v PowerPointu, které budou reflektovat obsahy školení a zároveň prvky povinné publicity dle OP LZZ.

Níže jsou uvedeny podoby a složky, které obohacují prezentaci a jsou její nedílnou součástí, tak, aby bylo zajištěno efektivní vedení školicí oblasti s důrazem na zapojení účastníků (je využíváno při všech oblastech vzdělávání):

- **Výklad** – jako sdělení o podstatách a souvislostech a je základem prezentací. Všichni účastníci školení obdrží vytištěnou prezentaci a zároveň elektronickou verzi pro pozdější využití a zároveň jako podklad ke všem oblastem školení.
- **Příklad** – oživení prezentace, kdy nejčastěji využívaný příkladem jsou tzv. případové studie.
- **Zobecnění** – prezentace obsahují pouze zobecňující informace pro přehlednost všem účastníkům, podrobný test je předkládán prostřednictvím studijních skript.
- **Kontext** – všechny příklady prezentací jsou vykládány v souvislosti s vhodnými situacemi. Zasazování do kontextů pomáhá účastníkům lépe danou tematiku pochopit a upevňovat si znalosti a dovednosti.
- **Analogie** – jako vhodné doplnění každé prezentace, jedná se o přirovnání, tzv. metafory, které opět pomáhají účastníkům zapamatovat si snadněji probírané téma.
- **Poznámky** – krátké intervence do dynamiky prezentace, které opět u posluchačů zajistí udržení pozornosti a odreagování pomocí dodatečných informací navázaných na obsah prezentace.
- **Příběhy** – napomáhají objasňovat podstaty a rozsahy jevů podobně jako příklady pomáhají udržet pozornost posluchač.
- **Kreslení** – je samozřejmou součástí každé prezentace, obrázky napomáhají účastníkům lépe se zorientovat v dané školicí oblasti a zároveň podporují snadnější zapamatování. Poslechem a zároveň obrázkem (kreslením) si člověk zapamatuje 65% informací.

Podporujeme Vaši budoucnost

www.esfcr.cz



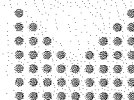
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

- **Promítání** – prezentace jsou promítány na promítací plátno dataprojektorem, jako podklad pro školitele a jako vodítko pro účastníky kurzů.
- **Demonstrace** – jako nedílná součást všech prezentací, kdy lektor názorně demonstruje – předvádí žádanou chování a jednání a tím zvyšuje věrohodnost a působivost své prezentace.

Např. při tematickém okruhu vedení porad lektor příkladně demonstruje roli vedoucího – manažera, který je v roli osoby, která poradou vede.

Ad 2) Diskuze

Při realizaci vzdělávání je mimo prezentace – založené na monologu využívána také **diskuze - dialog**. Níže jsou uvedeny organizační podoby diskuzí a výběr z technik a prvků, které jsou při školení využívány.

Volné diskuze – diskuze s minimálně vázanou strukturou. Volné diskuze většinou následují po realizaci školení, na závěr, kde si účastníci sdělují příklady dobré praxe či v průběhu tréninku, když lektor určí na diskuzi čas či sami účastníci vyjádří potřebu diskutovat k danému tématu.

Diskuze v malých skupinách – mnozí účastníci školení se ostýchají diskutovat před vícečlenným publikem, ale není pro ně problém diskutovat ve skupině menší (nebo v páru). Proto jsou do školení zahrnuty rovněž diskuze v malých skupinách, kdy jsou účastníci rozděleni do několika menších podskupin (např. po 4 členech) a každá skupina dostane téma diskuze, cíl diskuze a časovou dotaci (obvykle 5 – 10 minut). Diskuze v malých skupinách vyžaduje aktivní zapojení téměř všech účastníků.

Strukturované diskuze – jsou zařazovány, jestliže jsou účastníci pasivní či je téma k diskuzi složité. Tehdy využíváme **adresné oslovování** konkrétních účastníků lektorem. Jako variace strukturované diskuze jsou využívány tzv. **diskusní kolečka**, tedy předávání slova v kruhu zleva doprava či naopak. Dále jsou využívány **diskusní štafety**, v níž si předávají slovo přímo účastníci.

Písemná diskuze – je zařazována v případech, že se účastníci obávají mluvit. Diskutuje se takto na listy papíru. Tlumočnickem takto posbíraných lístečků je lektor.

Diskuze v soustředných kruzích – tyto diskuze spočívají v rozdělení skupiny do dvou soustředných kruhů. Ve vnitřním (menším) kruhu probíhá diskuze, účastníci sedící ve vnějším kruhu pozorují dění v kruhu menším a posléze seznamují aktéry diskuze s výsledky svého pozorování.

Příklad

V tématu motivace zaměstnanců je takto diskutována oblast motivačního pohovoru vedoucího zaměstnance a podřízených. Ostatní poté hodnotí, jak pohovor probíhal, co vyhodnotili jako příležitost ke zlepšení apod.

Podobným případem mohou být sledovány a později hodnoceny i sehrávky modelových situací. Účastníci tak sledují nácvik vyjednávacích dovedností, hodnocení lidí nebo koučování.

Ad 3) Řešení modelových situací

Řešení modelových situací je řešení uměle vytvářených situací. Přispívají k pochopení a osvojení procesů. V našich kurzech lektor připravuje pro účastníky tyto typy her (modelových situací):

Hry se sdíleným zadáním

Lektor seznamuje účastníky se zadáním hry společně. Skupina začíná sehrávat scénku ihned po zadání hry (většinou bez časové přípravy). Tímto způsobem jsou řešeny dovednosti v řešení problémů, skupinovém rozhodování, zjišťování názorů a výměně informací ve skupině, vedení porad a skupinových diskuzí.

Hry s rozlišenými zájmy

Účastníci na začátku hry dostanou rozlišené role, je zadán kontext – charakteristika prostřední pro všechny účastníky sehrávky. Tento typ her konkrétně cílí na procvičení vyjednávacích dovedností, manažerských rozhodnutí, řešení konfliktů.

Hry s rozlišenými rolami



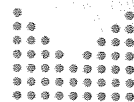
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Hráči mají zadán rys osobnosti či sociální roli. Hry cvičí způsob, jak vystupovat. Jsou vhodné pro nácvik obecných komunikačních dovedností, zejména pro nácvik naslouchání a empatie a pro nácvik tolerance odlišnosti.

Hry podle připraveného scénáře

Hra předepisuje hráčům, co mají přesně dělat. Přímou je zapojen rovněž lektor, jako jeden z komunikujících partnerů, který dostává druhého do dílčích modelových situací, na něž jeho partner nucen reagovat.

Vyhodnocování her

Z každé hry jsou extrahovány užitečné poznatky. Hra je vyhodnocována přibližně tak dlouho, jak byla sehrávána. Vyhodnocování je prováděno interaktivně, účastníci společně s lektorem pracují na vyhodnocování, oponují, diskutují.

Z každé hry (resp. každého školení) je prováděn **kamerový záznam**, prostřednictvím něhož jsou hry lépe vyhodnocovány, účastníci i lektor mají možnost zpětně se k situacím vracet a vidět výsledek. Zároveň záznam slouží jako **podklad k monitorovací zprávě** dle pravidel OP LZZ.

Ad 4) Řešení reálných situací

Řešení reálných situací je založeno na již nabytých poznatcích či dovednostech z reálné praxe účastníků, kteří vědí, co dělají a znají to. Nové je prostředí – na školení se dají určitá řešení a některé postupy vyzkoušet „nanečisto“, cvičně a s možností konzultovat tento postup i výsledky s lektorem a ostatními účastníky vzdělávání.

Případové studie

Při výkladu jsou příklady zadávány k analýze nebo řešení. Příklady z praxe lektora nebo z příslušné literatury jsou analyzovány, vyhodnocovány a metodicky hodnoceny.

Případové studie jsou do kurzů zařazovány z důvodu oživení výuky a zapojení všech účastníků do děje v kurzech.



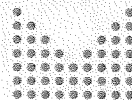
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Příloha č. 4 k Závaznému návrhu smlouvy
Počet listů: 11

1.8 SOUČÁST 4 - REALIZACE PILOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ MANAGEMENTU P ČR

V rámci realizace předmětu plnění veřejné zakázky vyškolíme celkově minimálně 24 manažerů v členění 12 pro základní a 12 pro střední management P ČR. Návrh realizace pilotního vzdělávání managementu P ČR předložíme zadavateli (objednateli) k akceptaci v elektronické podobě. V souladu s ustanoveními zadávací dokumentace zadavatel (objednatel) zpracuje do 15 dnů připomínky k návrhu. Z naší strany poté do 15 dnů dojde k vypořádání připomínek zadavatele (objednatele) a předložení k akceptaci revidované podoby návrhu.

Zavazujeme se předložit na základě výstupů z analýzy, zpracované metodiky, proškolení lektorů a pilotně ověřeného manažerského vzdělávání doporučení k úpravě Konceptu vzdělávání managementu P ČR (čj. PPR-10579-12/ČJ-2008-99OP) a zpracovat akční plán vzdělávání managementu P ČR pro další období.

Realizace pilotního vzdělávání základního managementu:

- Pilotní vzdělávací kurz pro základní management P ČR bude zajištěn lektory P ČR, kteří byli proškoleni v rámci součásti 3, a to pod naší supervizí. Kurz bude členěn do tří tematických modulů:
 - teambuilding;
 - tvrdé manažerské znalosti a dovednosti;
 - měkké manažerské znalosti a dovednosti.
- Součástí bude vyhodnocení rozsahu a zaměření výuky pro danou cílovou skupinu, výukových metod, zpracované metodiky a výukových materiálů, případně její úprava;
- Kurz bude určen pro 12 účastníků a ukončen certifikací úspěšných absolventů kurzu;
- Pilotní vzdělávání zároveň ověří rozsah a kvalitu vzdělávacích cílů prezenčního školení a E-learningového modulu. Na základě zpětné vazby upravíme metodiku i E-learningový modul;
- Na závěr praktických tréninků zajistíme a předáme stručnou písemnou zpětnou vazbu účastníků kurzů vč. silných stránek, návrhů na zlepšení apod. a dále zpětnou vazbu lektorů pro účastníky kurzů s krátkou charakteristikou silných a slabých stránek každého účastníka.

Realizace pilotního vzdělávání středního managementu:

- Pilotní vzdělávací kurz pro střední management P ČR bude zajištěn lektory P ČR, kteří byli proškoleni v rámci součásti 3, a to pod naší supervizí. Kurz bude členěn do tří tematických modulů:
 - teambuilding;
 - tvrdé manažerské znalosti a dovednosti;
 - měkké manažerské znalosti a dovednosti.
- Součástí bude vyhodnocení rozsahu a zaměření výuky pro danou cílovou skupinu, použitých výukových metod, zpracované metodiky a výukových materiálů, případně její úprava;
- Kurz bude určen pro 12 účastníků a ukončen certifikací úspěšných absolventů kurzu;
- Pilotní vzdělávání zároveň ověří rozsah a kvalitu vzdělávacích cílů prezenčního školení a E-learningového modulu. Na základě zpětné vazby upravíme metodiku i E-learningový modul;
- Na závěr praktických tréninků zajistíme a předáme stručnou písemnou zpětnou vazbu účastníků kurzů vč. silných stránek, návrhů na zlepšení apod. a dále zpětnou vazbu lektorů pro účastníky kurzů s krátkou charakteristikou silných a slabých stránek každého účastníka.

1.8.1 Cílová skupina

V souladu se zadávací dokumentací tvoří cílovou skupinu, jejíž odborný rozvoj řeší tento předmět plnění, příslušníci P ČR z úrovně Policejního prezidia a Krajského ředitelství policie:

1. skupina – lektoři P ČR

Skupina činí celkem 24 osob a dále se člení na dvě podskupiny po 12 osobách.

Na základě zpracované analýzy doporučíme kritéria pro výběr lektorů P ČR v členění pro školení základního managementu P ČR a pro školení středního managementu P ČR.

2. skupina – management P ČR

Skupinu tvoří příslušníci P ČR dle jednotlivých kategorií managementu P ČR:

- *základní management* zahrnující vedoucí příslušníky organizačních článků P ČR dle revize strukturálního členění managementu provedeného v rámci realizace předmětu plnění;
- *střední management* zahrnující vedoucí příslušníky organizačních článků P ČR dle revize strukturálního členění managementu provedeného v rámci realizace předmětu plnění.

1.8.2 Časová dotace plnění

1.8.2.1 Časová dotace kurzu - lektoři

Modul/metodika	Základní úroveň řízení (12 lektorů)		Střední úroveň řízení (12 lektorů)	
	dny (počet)	výukové hodiny (počet)	dny (počet)	výukové hodiny (počet)
Metodika: Výuka lektorování tvrdých manažerských znalostí a dovedností	5	40	5	40
Metodika: Výuka lektorování měkkých manažerských znalostí a dovedností	5	40	5	40
Metodika: Výuka vedení teambuildingových aktivit	3	24	3	24
Metodika: Výuka lektorování manažerských znalostí a dovedností v P ČR obecně	2	16	2	16
CELKEM dny / výukové hodiny	15	120	15	120

1.8.2.2 Časová dotace kurzu pro základní a střední management

Modul/metodika	Základní úroveň řízení (12 lektorů)		Střední úroveň řízení (12 lektorů)	
	<i>dny (počet)</i>	<i>výukové hodiny (počet)</i>	<i>dny (počet)</i>	<i>výukové hodiny (počet)</i>
Metodika: Tvrdé manažerské dovednosti	5	40	5	40
Metodika: Měkké manažerské dovednosti	5	40	5	40
Metodika: Teambuilding	3	24	3	24
CELKEM dny / výukové hodiny	13	104	13	104

V případě, že nebude možné z objektivních důvodů na straně zadavatele (např.: nepříznivé povětrnostní vlivy a živelné události, státní svátky a dny pracovního volna a klidu, nepředvídatelné a náhlé zdravotní indispozice účastníků kurzu apod.) naplnit stanovený počet účastníků kurzu, jsme připraveni vzniklou situaci řešit formou náhradních kurzů, které dohodnou kontaktní osoby zadavatele (objednatel) a uchazeče (dodavatele).

1.8.2.3 Návrh časového rozložení výukového dne

Předpokládaná délka 1 výukové hodiny je 45 minut. Výukový den navrhujeme časově rozložit následovně:

Výuková hodina	Časové rozpětí	Popis
1	08:00 – 08:45	výuka
	08:45 – 08:55	<i>přestávka</i>
2	08:55 – 09:40	výuka
	09:40 – 10:00	<i>přestávka</i>

Výuková hodina	Časové rozpětí	Popis
3	10:00 – 10:45	výuka
4	10:45 – 11:40	výuka
	11:40 – 12:15	<i>přestávka na oběd</i>
5	12:15 – 13:00	výuka
	13:00 – 13:10	<i>přestávka</i>
6	13:10 – 13:55	výuka
	13:55 – 14:05	<i>přestávka</i>
7	14:05 – 14:50	výuka
8	14:50 -15:35	výuka

1.8.3 Časový harmonogram a místo plnění

Respektujeme závazné termíny plnění jednotlivých součástí zakázky; dílčí aktivity předpokládáme naplnit v níže uvedeném časovém rozpětí:

Součást zakázky dílčí aktivita	Závazný termín (dle reálné situace)	Návrh časového rozpětí realizace dílčích aktivit (měsíce, rok)
SOUČÁST 1	30.9. 2014	...
Sběr dat, analýza stávajícího stavu		07/2014
Nastavení funkčního kompetenčního modelu		07-08/2014
Testování kompetencí		08-09/2014
Závěrečná zpráva, evaluace ze strany zadavatele, finalizace výstupů „součástí 1“		09/2014
Konzultace se zadavatelem		průběžně



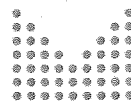
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

SOUČÁST 2	30.11.2014	...
Vytvoření metodik, stanovení role e-learningu (témata, prezenční vs distanční vzdělávání)		07-08/2014
Vytvoření skript, pracovních sešitů, zadání pro workshopy a modelové situace, osnovy a harmonogram výuky; sumarizace a zabezpečení pomůcek pro teambuliding		07-08/2014
Programování e-learningu		09-10/2014
Evaluace výstupů ze strany zadavatele		10-11/2014
Konzultace se zadavatelem		průběžně
SOUČÁST 3	31.1.2015	...
Realizace školení lektorů P ČR		10-11/2014 – 1/2015
Konzultace se zadavatelem		průběžně
SOUČÁST 4	31.3.2015	...
Realizace vzdělávání managementu P ČR		10-11/2014 – 2-3/2015
Konzultace se zadavatelem		průběžně
UZAVŘENÍ ZAKÁZKY	31.3.2015	...

Zahájení realizace plnění započne po podpisu smlouvy oběma smluvními stranami. Veškeré výše uvedené časové údaje a termíny jsou závazné a byly odsouhlaseny oběma smluvními stranami.

1.8.4 Místo plnění veřejné zakázky

Místem plnění pro realizaci pilotních kurzů lektorů, základního a středního managementu P ČR bude Praha, Brno nebo Jihlava tak, jak bude dohodnuto se zadavatelem (objednatelem).

1.9 ŘÍZENÍ A ORGANIZACE ZAKÁZKY

V rámci realizace plnění zakázky z naší strany v pozici dodavatele budeme akcentovat následující aktivity řízení a organizace:

- Schvalování projektových výstupů v souladu se smlouvou a touto nabídkou
- Řízení a koordinace projektu na denní bázi
- Příprava a aktualizace detailního projektového plánu, řízení projektových zdrojů

Podporujeme Vaši budoucnost

www.esfcr.cz

- Komunikace se zástupci zadavatele (realizační tým) ve věcech plnění zakázky
- Reporting stavu realizace plnění
- Provádění eskalace v případech, kdy nelze rozhodnout na úrovni vedení projektu
- Řízení řešení rizik a problémů identifikovaných v průběhu projektu

1.9.1 Realizace předmětu plnění z pohledu odborně-personálního

Realizace zakázky komplexního charakteru tak, jak ji vymezuje zadávací dokumentace, vyžaduje relevantní komplexní přístup; níže uvádíme přehled a minimální zodpovědnost rolí, jejichž obsazení pro účely kvalitního, úplného a včasného uskutečnění předmětu plnění minimálně plánujeme; jedná se o vymezení zásadních rolí, nikoliv jejich početní obsazení, které zejména v odborných pozicích bude rozhodně vyšší než 1 osoba.

Role	Popis odpovědností
Vedoucí projektu	• garance zakázky za dodavatele • řízení realizačního týmu • řešení případných problémů v rámci realizace zakázky mezi dodavatelem a zadavatelem, • řízení a koordinace vize zakázky a její přenos směrem k realizačnímu týmu • odpovědnost za naplňování smlouvy a dohled nad správností a komplexností výstupů, • řízení rizik zakázky na základě podkladů od členů realizačního týmu
Administrativní podpora vedoucího projektu	• zajištění administrativní činnosti v rámci projektu • vedení zápisů • formalizace dokumentace • sběr podkladů od členů realizačního týmu a celková odpovědnost za vedení dokumentace projektu a jeho archivaci • komplexní organizačně-technické zajištění projektu, vzdělávání a obdobných aktivit v rámci realizace plnění zakázky • komplexní organizačně-technické zajištění školení zajišťovaných lektory P ČR • příprava podkladů a materiálů vyplývajících z realizace celého předmětu plnění zakázky
Odborný garant I.	• komplexní odborná odpovědnost za realizaci „součásti 1“ • vypracování, aktualizace, evaluace a finalizace veškerých výstupů „součásti 1“ zakázky
Odborný garant II.	• komplexní odborná odpovědnost za realizaci „součásti 2“ • vypracování, aktualizace, evaluace a finalizace veškerých výstupů „součásti 2“ zakázky • odpovědnost za úplnou přípravu veškerých materiálů v oblasti tvrdých i měkkých manažerských dovedností

Role	Popis odpovědností
Odborný garant III.	- komplexní odborná odpovědnost za realizaci „součásti 2“, podíl na realizaci a odborná gesce realizace „součásti 3“ - odborná odpovědnost za aktivity předmětu plnění se specializací na oblast lektorských dovedností
Koordinátor vzdělávání	- koordinace školení, pilotního vzdělávání a veškerých vzdělávacích aktivit, dohled nad dodržováním harmonogramu projektu, korekce harmonogramu ve spolupráci s vedoucím projektu - zajištění reportingu v oblasti naplňování kvantifikovaných hodnot připadajících na zakázku - sběr zkušeností lektorů s průběhem vzdělávání, podpora lektorského sboru vyškolených lektorů P ČR, vyhodnocování zpětné vazby od účastníků

1.9.2 Zajištění dodržování harmonogramu projektu

Pro potřeby zajišťování dodržování harmonogramu bude použit především soubor těchto opatření:

- Průběžné plánování realizace všech částí zakázky na pravidelné bázi (celkový rámcový harmonogram, měsíční plány, týdenní plány) ve spolupráci vedoucího projektu s koordinátorem vzdělávání, odbornými guaranty a úzké součinnosti s realizačním týmem zadavatele (objednatele)
- Kontrola plnění harmonogramu na denní bázi – zajištění zpětné vazby od všech zapojených členů realizačního týmu – koordinuje vedoucí projektu
- Identifikace odchylek od harmonogramu a řešení odchylek nejprve na úrovni řídicí struktury dodavatele, v případě potřebné součinnosti se zadavatelem (objednatelem)

V rámci zajištění dodržování harmonogramu předpokládáme velmi úzkou průběžnou spolupráci s realizačním týmem zadavatele (objednatele).

1.9.3 Návrh mechanismu odstraňování vad v projektu

Budeme zajišťovat průběžně zpětnou vazbu od zadavatele (objednatele), od účastníků aktivit v rámci všech „součástí“ řešeného předmětu plnění zakázky; průběžně budeme identifikovat možné vady projektu.

V případě identifikace vady v projektu ze strany budeme postupovat následujícím způsobem:

- Identifikace vady ze strany zadavatele (objednatele), resp. (či) jeho realizačního týmu nebo identifikace vady z naší strany v pozici dodavatele
- Zpracování informace o identifikované vadě a její předání odpovědné osobě dle charakteru vady
- Zpracování návrhu odstranění vady odpovědnou osobou včetně případné konzultace s dalšími členy realizačního týmu, zástupci zadavatele (objednatele)
- Předání návrhu na odstranění vady vedoucímu projektu k rozhodnutí o realizaci návrhu
- Realizace návrhu na opatření včetně případné součinnosti s dalšími členy realizačního týmu na naší straně a zástupci realizačního týmu zadavatele (objednatele)

Budeme primárně maximálně usilovat o prevenci vzniku vad, což je následně specifikováno v podkapitole Systém vnitřní kontroly řádnosti a správnosti plnění předmětu veřejné zakázky.

1.9.4 Komunikace koordinace se zadavatelem

V rámci komunikace zajistíme **maximálně pružnou formu komunikace** tak, aby informace a rozhodnutí nemusely procházet přes více než jeden komunikační uzel.

V rámci komunikační matice bude stěžejní osobou vedoucí realizačního týmu na naší straně.

V rámci našich zkušeností z realizace významných veřejných zakázek vyplývají následující doporučení:

vytvoření pracovní skupiny (případně skupin) v následujícím složení:

- A. zástupci uchazeče - experti pro jednotlivé oblasti,
 - B. zástupci zadavatele a jednotlivých relevantních útvarů zadavatele (realizační tým)
9. **Pravidelné setkávání pracovních skupin** v podobě pracovního workshopu – na měsíční nebo max. 14denní bázi, případně ad hoc schůzky.
 10. **Konzultace aktuálního stavu výstupů zakázky s odpovědnými zaměstnanci zadavatele** min. 1 x za měsíc (viz výše) na základě zpracovaného Flash Reportu.
 11. **Vytvoření komunikační matice zadavatel x dodavatel** po jednotlivých oblastech zakázky pro zajištění přímé komunikace a současně jasného komunikačního místa pro jednotlivé oblasti (aktivity) zakázky

V rámci zakázky předpokládáme aktivní komunikaci elektronickými prostředky včetně výměny dokumentů a jejich připomínkování.

Výše nastavené schéma komunikace se zadavatelem bude v průběhu realizace zakázky upravováno tak, aby docházelo k minimálnímu zatěžování zadavatele a jeho zaměstnanců.

1.9.5 Reporting a monitoring

Pro účely spolupráce se zadavatelem a zajištění zpětné vazby bude realizován v rámci zakázky **důsledný monitoring a reporting** v podobě písemných zpráv a jejich prezentace vedoucím realizačního týmu zadavatel.

Součástí všech pracovních skupin i jednání vedení realizačního týmu se zadavatelem bude **prezentace aktuálních i kumulativních výstupů zakázky** a posun v realizaci. **Nad rámec reportingu požadovaného v rámci zadávací dokumentace nabízí uchazeč zpracování Flash reportů na týdenní či 14denní bázi** tak, aby zadavatel byl průběžně informován o postupu realizace zakázky.

1.9.6 Návrh struktury reportingu – příklad flash reportu

Dodavatel:
Hodnocené období
<i>Vymezení hodnoceného období (týden nebo 14 dní)</i>
Realizované aktivity a jejich vyhodnocení
<i>Přehled aktivit a činností realizovaných ve sledovaném období se zdůrazněním aktivit a činností stěžejních pro realizaci zakázky</i> <i>Kvantifikace realizovaných činností (např. vytvořené materiály, výstupy; realizované vzdělávání)</i>

Dodavatel:
Použité metody a postupy
Metody a postupy použité v rámci hodnoceného období
Hlavní výstupy a výsledky za období
Výčet a specifikace výstupů a výsledků za uplynulé hodnocené období, zejména pak ve vazbě na plnění kvantifikovaných indikátorů a výstupů jednotlivých „součástí“ řešeného předmětu plnění
Komunikace se zadavatelem
Přehled komunikace se zadavatelem s akcentem na osobní komunikaci (setkání s kontaktními osobami, realizačním týmem a odbornými pracovníky zadavatele)
Aktivita plánovaná na příští období
Aktivita a činnosti plánované na příští období s akcentem na aktivitu a činnosti, které budou v příštím sledovaném období končit, zejména pokud je s jejich ukončením spojeno předání nějakého výstupu
Identifikované problémy – potíže při realizaci zadání
Přehled problémů a potíží, které byly při realizaci zadání identifikovány a jejich stručná charakteristika s akcentem na výskyt identifikovaných rizik a jejich případný výskyt v dalším sledovaném období

1.9.7 Způsob řešení nepředvídatelných událostí

Dále popsaný eskalační proces bude nastaven v případě nepředvídané či nestandardní situace (vzniklé ať už na straně zadavatele nebo dodavatele), pokud tato situace nebude vyřešena k očekávané spokojenosti nebo v akceptovatelném čase v rámci nastavených mechanismů koordinace a komunikace. V případě vzniku incidentu upozorní iniciátor na tuto skutečnost druhou stranu na příslušné úrovni a pokusí se dosáhnout nápravy.

Druhá strana je povinná na tento krok reagovat v souladu s níže uvedenými termíny a přiměřeným způsobem dát iniciátorovi na vědomí, jakým způsobem problém vyřešila nebo řeší a jaké výstupy lze od těchto kroků očekávat. Není-li jedna ze stran spokojena se způsobem, jakým druhá strana řeší problémy komunikované na nižší úrovni, nebo pokud druhá strana nereaguje na upozornění v souladu s níže uvedenými termíny, eskaluje iniciátor problém na úroveň vyšší podle schématu uvedeného níže.

Tabulka č. 4: Tabulka závažnosti incidentu

Závažnost	Definice	Termín na vyřešení incidentu
1	Velmi kritický incident mající dopad nebo způsobující okamžité přerušování dodávky poskytovaných služeb či plnění smluvních závazků (např. únik osobních dat/	4 hodiny od okamžiku, kdy bylo oznámení

Závažnost	Definice	Termín na vyřešení incidentu
	informací, porušení zachování mlčenlivosti, střet zájmů) či mající dopad na snížení schopnosti poskytovat služby.	doručeno druhé straně
2	Vážný incident mající dopad na schopnost poskytovat službu, ovlivňující větší počet osob či vyžadující další jednání z důvodu významného vlivu na realizaci zakázky (např. stížnost na chování zaměstnanců dodavatele, nedostatečná součinnost).	1 pracovní den od okamžiku, kdy bylo oznámení doručeno druhé straně
3	Jakýkoliv jiný incident týkající se poskytování služeb, zjištění chyby (bez dopadu na další aktivity) či jiného nedostatku, jenž nevyžaduje okamžité vyřešení.	3 pracovní dny od okamžiku, kdy bylo oznámení doručeno druhé straně

V případě, že řešení není v možnostech konkrétního pracovníka zadavatele nebo dodavatele, upozorní na to daný pracovník iniciátora problému a dohodnou se na postupech a termínech vyřešení nad rámec výše uvedených termínů.

Závažnost incidentu stanovuje iniciátor incidentu na základě definice uvedené v tabulce výše. Pokud protistrana nesouhlasí s klasifikací závažnosti incidentu, eskaluje se incident o jednu eskalační úroveň výše.

Eskalační hierarchie odpovídá komunikační matici, která bude nastavena v rámci realizace zakázky a také popisu řídicí struktury projektu popsané v předcházejících částech nabídky. Základní úroveň eskalace se odehrává na úrovni jednotlivých pracovníků dodavatele, respektive jednotlivých kontaktních osob na straně zadavatele (realizační tým).

Iniciátor incidentu zajistí informování druhé strany o vzniku incidentu bez zbytečného odkladu po jeho zjištění a adekvátním způsobem k charakteru k jeho závažnosti.

1.9.8 Systém vnitřní kontroly řádnosti a správnosti plnění předmětu veřejné zakázky

Uchazeč bude v rámci realizace zakázky uplatňovat důkladný systém interní kontroly jak samotné realizace průběhu zakázky (odpovědnost vedoucího projektu), tak i všech výstupů zakázky.

Všichni klíčoví členové realizačního týmu pak budou zapojeni do systému „kontrola 6 až 8 očí“ v pozici supervizorů, kteří budou provádět kontroly výstupů (např. metodik pro management, studijních materiálů pro oblast tvrdých, měkkých dovedností a metodik a studijních materiálů pro lektory).

Hlavní odpovědnost v oblasti kontroly kvality bude mít vedoucí projektu za zakázku jako celek, pro jednotlivé části zakázky pak odborní garanti (vždy za svou oblast).

1.9.9 Návrh opatření na prevenci proti úniku a zneužití informací a zabezpečení ochrany citlivých údajů (informace o účastnících atd.)

Předmětem ochrany budou všechny údaje obchodního, právního, finančního, výrobního, technického apod. charakteru, týkající se zakázky, se kterými budeme dle našeho předpokladu seznámeni v rámci vzájemné



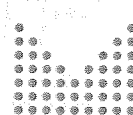
evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

spolupráce nebo které získáme nebo budeme mít z titulu vzájemné spolupráce k dispozici, včetně informací, které se týkají minulých, současných nebo budoucích výzkumných, vývojových nebo podnikatelských aktivit, produktů, know-how, služeb a technických poznatků, které nejsou veřejnosti běžně dostupné.

Dále jsou předmětem ochrany o všech údajích o zadavateli či třetích osobách, majících charakter osobních údajů dle ustanovení zák. č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Veškeré výše uvedené informace budou uchazečem považovány za důvěrné. Dále jsou za důvěrné považovány takové skutečnosti, které by neoprávněným nakládáním mohly způsobit újmu zájmům zadavatele a účastníků aktivit zakázky, realizačních týmů na stranách zadavatele (objednatel) i dodavatele.

Zavazujeme se zajistit ochranu důvěrných skutečností, informací a dat, dále se zavazujeme nevyužívat je v rozporu se zájmy zadavatele ani pro třetí osoby, a to ani po skončení platnosti smlouvy; vytvoříme podmínky pro zabezpečení ochrany informací důvěrného charakteru a zajistíme jejich ochranu. Dále zajistíme, že povinnosti vyplývající z ochrany důvěrných informací budou dodržovány všemi našimi zaměstnanci.

Zabezpečení informací a citlivých údajů (zejména informace o účastnících) bude postaveno na následujících zásadách:

- Přístup k dokumentům, které obsahují citlivé údaje (zejména osobní údaje účastníků školení) bude nastaven pouze pro osoby, které budou mít nastaveny příslušná přístupová práva dle charakteru dokumentu:
 - a) Listinné dokumenty – o pohybu dokumentů obsahujících citlivé údaje bude veden přehled, z kterého bude patrné, kdo a kdy tento dokument použil
 - b) Elektronické dokumenty – bude omezen přístup k těmto dokumentům pouze pro relevantní členy realizačního týmu ve formě nastavení přístupových práv včetně kontroly přístupů k těmto dokumentům způsobem (systémové logy)
- Údaje pro účely reportingu a statistik budou zpracovávány tak, aby neobsahovaly citlivé údaje a tyto údaje nebyly z těchto reportů a statistik odvoditelné
- Všechny dokumenty obsahující citlivé údaje budou na straně uchazeče zabezpečeny proti úniku a zneužití dle jejich formy:
 - C. Listinné dokumenty budou uzamčeny v kartotéce, přičemž klíče pro vstup do kartotéky bude k dispozici pro omezený okruh osob
 - D. Elektronická verze dokumentů bude dostupná pouze pro relevantní osoby, přičemž bude v rámci tohoto zabezpečeného systému dohledatelné, kdo s daným dokumentem manipuloval a jakým způsobem (systémové logy)

Důvěrné informace, které budou v rámci spolupráce zpřístupněny uchazeči „hmotnou formou“ (písemnou, elektronickou apod.), včetně jejich kopií, budou vráceny druhé straně nebo zničeny, jakmile

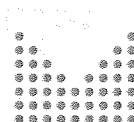
- bude ukončena platnost smlouvy nebo smluvní vztah se zadavatelem,
- strana, která tyto důvěrné informace zpřístupnila, o to požádá.

Příloha č. 5 k Závaznému návrhu smlouvy
Počet listů: 2

1.9.10 Časový harmonogram a místo plnění

Respektujeme závazné termíny plnění jednotlivých součástí zakázky; dílčí aktivity předpokládáme naplnit v níže uvedeném časovém rozpětí:

Součást zakázky dílčí aktivita	Závazný termín (dle reálné situace)	Návrh časového rozpětí realizace dílčích aktivit (měsíce, rok)
SOUČÁST 1	30.9. 2014	...
Sběr dat, analýza stávajícího stavu		07/2014
Nastavení funkčního kompetenčního modelu		07-08/2014
Testování kompetencí		08-09/2014
Závěrečná zpráva, evaluace ze strany zadavatele, finalizace výstupů „součásti 1“		09/2014
Konzultace se zadavatelem		průběžně
SOUČÁST 2	30.11.2014	...
Vytvoření metodik, stanovení role e-learningu (témata, prezenční vs distanční vzdělávání)		07-08/2014
Vytvoření skript, pracovních sešitů, zadání pro workshopy a modelové situace, osnovy a harmonogram výuky; sumarizace a zabezpečení pomůcek pro teambuliding		07-08/2014
Programování e-learningu		09-10/2014
Evaluace výstupů ze strany zadavatele		10-11/2014
Konzultace se zadavatelem		průběžně
SOUČÁST 3	31.1.2015	...
Realizace školení lektorů P ČR		10-11/2014 – 1/2015
Konzultace se zadavatelem		průběžně



SOUČÁST 4	31.3.2015	...
Realizace vzdělávání managementu P ČR		10-11/2014 – 2-3/2015
Konzultace se zadavatelem		průběžně
UZAVŘENÍ ZAKÁZKY	31.3.2015	...

Příloha č. 6 k Závaznému návrhu smlouvy
Počet listů: 2

Vzor akceptačního protokolu

AKCEPTAČNÍ PROTOKOL

K veřejné zakázce s názvem:	Provedení analýzy současné úrovně manažerských znalostí a dovedností, tvorba metodik vzdělávacích kurzů, realizace kurzu pro lektory a realizace pilotních modulů pro ověření metodik
Název projektu a registrační číslo:	Efektivní rozvoj a posilování kompetencí lidských zdrojů (ERP), reg. č. CZ.1.04/4.1.00/A3.00005
Identifikace smlouvy:	
Poskytovatel:	
Objednatel:	Česká republika – Ministerstvo vnitra Místo předávání věcných výstupů plnění: náměstí Hrdinů 1634/3 Praha 4, 140 21 IČ: 00007064, DIČ: CZ00007064 Její jménem jedná Mgr. Iveta Kučerová, vedoucí samostatného oddělení programového řízení

AKCEPTACE:

Předmět akceptace:		
Soupis předaných výstupů k akceptačnímu protokolu:		
Název dokumentu:	Forma předání:	

SEZNAM VÝHRAD:

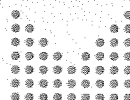
Výhrada:	Závažnost dle smlouvy:	Termín a způsob vyřešení:
	-	
	-	
	-	

VÝSLEDEK AKCEPTACE:

☐ akceptováno	☐ akceptováno s výhradami	☐ neakceptováno
--------------------------------------	--	--

KONTROLA věcného splnění - věcný gestor:

Provedl:	<i>Jméno, funkce</i>
Dne:	
Podpis:	



KONTROLA věcného splnění:	
Provedl:	<i>Jméno, funkce</i>
Dne:	
Podpis:	

KONTROLA formálního splnění:	
Provedl:	<i>Jméno, funkce</i>
Dne:	
Podpis:	XXX

PŘEDÁNÍ:	
Místo:	
Datum, čas:	
<i>Doplň zadavatel.</i>	

PODPISOVÁ TABULKA:			
Objednatel:		Poskytovatel:	
Jméno:	<i>Jméno, funkce</i>	Jméno:	<i>Jméno, funkce</i>
Podpis:	XXX	Podpis:	XXX

