



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Příloha 2 k č.j.: MV-102947-58/OPR-2013

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 objednatelem 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;

Podporujeme Vaši budoucnost

www.esfcr.cz



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

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 |



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

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

Podporujeme Vaši budoucnost

www.esfcr.cz



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.

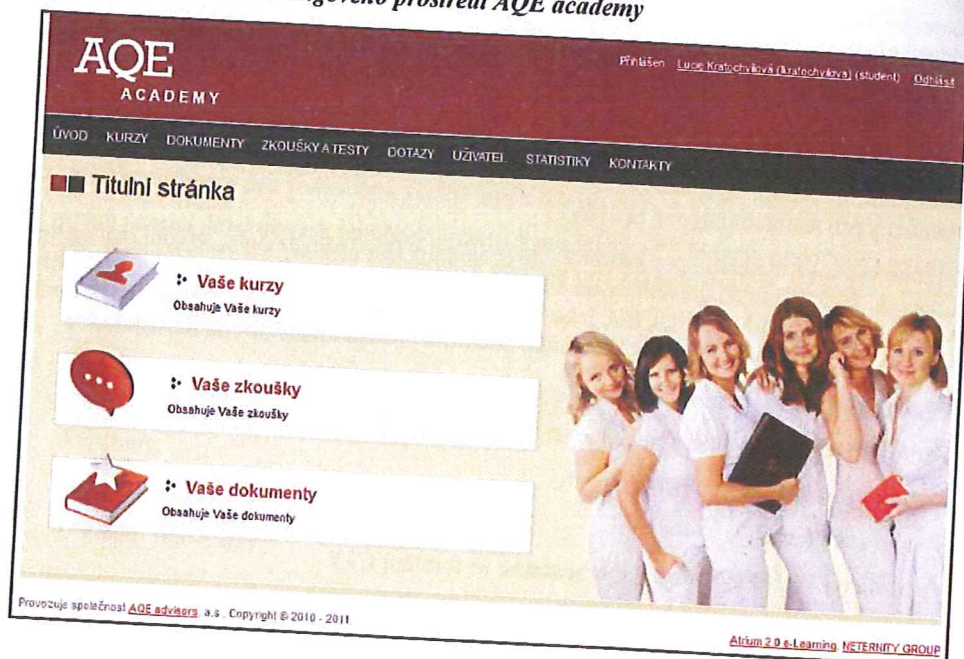
E-learningové moduly budou rozděleny dle cílových skupin (základní, střední, top management, lektori). Vnitřně vzdělávací moduly budou členěny do lekcí dle obsahového vymezení. Splněny budou rovněž další podmínky zadavatele (objednatele) vztahující se k elearningu:

1. Využita bude platforma LMS EDUCEO;
2. Garantujeme dálkový přístup k elearningovému 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 elearningových 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 – skriptu 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: [Lude Kratochvílová \(kratochvilova\)](#) (student)

[Odhlásit](#)

ÚVOD

KURZY

DOKUMENTY

ZKOUŠKY A TESTY

DOTAZY

UŽIVATEL

STATISTIKY

KONTAKTY

Dotazy

Dotazy

vztahuje se ke kurzu *

Projektové řízení

příjemce *

test (nadřazený)

Čeněk Závorka (nadřazený)

Iva Rémanová (tutor)

předmět *

text *

Zde je možno vložit dotaz a poslat tutorovi kurzu.

S pozdravem Hugo Zobač

* povinné

Odeslat

Položené dotazy a odpovědi

Zobrazeny záznamy od 0 - 0 z 0

Provozují společnost [AQE advisors, s.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)

Přihlášen: [Lucie Kratochvílová \(kratochvilova@aqe.cz\)](#)

ÚVOD KURZY DOKUMENTY ZKOUŠKY A TESTY DOTAZY UŽIVATEL STATISTIKY KONTAKTY

Komunikační a prezentační dovednosti / Závěrečný test

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

Pan Novák je požádán tajemnicí, aby na příští týden zorganizoval informační 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. Vynese 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. Oznámí 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 (návcičky) 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.

Spínl kur? Vše očekávaní?	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 (uveďte jaký)	
Jak hodnotíte schopnost lektora vyvolat danou problematiku?	1 2 3 4 5 6
Jak hodnotíte kvalitu materiálu přednášky?	1 2 3 4 5 6
Jak hodnotíte přístup lektora k řešení problémů?	1 2 3 4 5 6
Jak hodnotíte možnost praktické aplikace?	1 2 3 4 5 6

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 skriptu 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 (Kratochvílová) (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](#)
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 schopností 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 státní 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

Testy

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 nejdříve dostane.

Při řešení krizové situace bychom měli myslet na princip win-win, tedy vztáží 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.
- Nasloucháme, zjišťujeme, jaké jsou za postojem druhé osoby zájmy.
- Pojmenujeme problém a řešíme jej společně (použití slova „my“).
- Budme při řešení problému kreativní.
- Vyjadřujeme se jasně a pro klienta srozumitelně (nejasnost podporuje emoce).
- Ovládejme své emoce.
- Dodržujeme slušnost za každé situace.
- Budme 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 nejeektivněji:

- Poděkujeme klientovi za sližnost.
- Omluvíme se za způsobené nepřijemnosti (viz. Korekce informace).
- Představíme si, jak bychom se chli 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 oprostit 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.

Vřel-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. Pravděpodobnější vysvětlení 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 dovoli nám nezareagovat stejně vzrušeně.

Pamatujeme 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 zkresuje náš úsudek
- Když se emoce spustí, není možné je zastavit okamžitě
- Přehlasování emocionálního jednání nás oslabuje - kdo své emoce zvládne má v komunikaci navrch
- Emoce jsou nakažlivé (nejnakažlivější emoce je vztek)

Nadřízený, který si myslí, že svým neustálým křikem vyvolá v podřízených respekt, podléhá iluzi - ve velké 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 jej 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 dovést mu, aby pochopil, jak se v určitých situacích cháme. Proto také nepoukazujeme přímo na danou osobu („ty máš pořádku ponižuješ“), ale na samotný problém („když jsem kárán před celým oddělením, cítím se ponižovaný“). Měli bychom mít také připravené řešení

esf

evropský
sociální
fond v ČR

EVROPSKÁ UNIE

OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

esf evropský
sociální
fond v ČR

MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

esf

evropský
sociální
fond v ČR

MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

esf

evropský
sociální
fond v ČR

MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

esf

evropský
sociální
fond v ČR

MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

esf

evropský
sociální
fond v ČR

MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

esf

evropský
sociální
fond v ČR

MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

esf

evropský
sociální
fond v ČR

MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

esf

evropský
sociální
fond v ČR

MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

esf

evropský
sociální
fond v ČR

EVROPSKÁ UNIE

OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

esf evropský
sociální
fond v ČR

MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

esf

evropský
sociální
fond v ČR

MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

esf

evropský
sociální
fond v ČR

MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

esf

evropský
sociální
fond v ČR

MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

esf

evropský
sociální
fond v ČR

MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

esf

evropský
sociální
fond v ČR

MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

esf

evropský
sociální
fond v ČR

MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

esf

evropský
sociální
fond v ČR

MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

esf

evropský
sociální
fond v ČR

MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

esf

evropský
sociální
fond v ČR

MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

esf

evropský
sociální
fond v ČR

MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Přihlášen: [Lucie Kralochvířková \(kralochvirkova\)](#) (student) [Odhlasit](#)

AQE

ACADEMY

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 minulých kapitolách 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 (četbou, 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 kramlích, bude vzbuzovat důvěru u svých posluchačů.

Prezentace není nic jiného než prodej. První čtyři minuty prezentace rozhodují o tom, jestli publikum řečníka přijme, nebo ne, a je důležité, 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 – Pojďme 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 I“ 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



evropský
sociální
fond v ČR



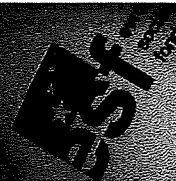
EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY



1.5.1 Návrh obsahového vymezení – TEAMBUILDING

- 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.

- 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



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.

- 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.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



MINISTERSTVO VNITRA
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 nejlepším preventivním opatřením proti věkové diskriminaci, 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.