

9. Návrh obsahu školení

Obsah jednotlivých kurzů je navržen tak, aby v maximální možné míře respektoval požadavky Zadávací dokumentace. Při tvorbě programu jsme vycházeli jednak z dvacetileté praxe se vzděláváním úředníků veřejné správy, zejména vedoucích pracovníků Správy služeb zaměstnanosti, ale také z požadavku na co možná nejvyšší míru aktivního zapojení účastníků a využití interaktivních metod výuky.

Program každého kurzu je uspořádán do tabulky a tvořen tak, aby vykazoval provázanost zvolených metod s obsahem kurzu. U každého kurzu navrhujeme využití široké palety interaktivních edukačních metod, jako jsou modelové situace, příklady a aplikace do praxe, testy, nácvik modelových situací, hraní rolí (podrobněji jsou popsány metody v kapitole „Kvalita nabízeného plnění“). Smyslem variability výukových metod je přispět v co nejvyšší míře k řešení praktických situací, se kterými se vedoucí pracovníci MPSV setkávají.

Při tvorbě programů kurzů jsme tam, kde to bylo možné a přínosné, zakomponovali přesah témat do souvisejících oblastí, která tak celou problematiku jednak ucelují, jednak mohou být dalším návodem pro další případný individuální rozvoj účastníků.

Název kurzu	A) MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI	
Rozsah kurzu	2 dny	
Počet skupin účastníků	2 skupiny	
Počet účastníků celkem	15-20	
Cíle kurzu		
<ul style="list-style-type: none">Vysvětlit, co obnáší role vedoucího pracovníka a naučit vedoucí pracovníky používat manažerské strategie, které vedou ke spokojenosti pracovníků a současně maximalizaci pracovního výkonu.Pomoci vedoucím identifikovat, na co se zaměřit v rámci rozvoje osobnostního profilu manažeraVysvětlit, jak efektivně vést poradu a identifikovat chyby, kterých se vedoucí na poradách obvykle dopouštějí.Vysvětlit manažerům, co dělat proto, aby pracovníci pochopili jejich očekávání a aby je vedoucí dokázali hodnocením, pochvalami a případnou kritikou k tomuto cíli dovést.Objasnit zásady hodnotícího rozhovoru, provést jeho nácvik se záznamem na kameru a vysvětlit, jakých chyb by se měli při jeho realizaci manažeri vyvarovat.		
Obsah kurzu	Navrhované metody	Navrhované prostředky
<ul style="list-style-type: none">Osobnost manažera, rozdíl mezi řízením a vedením pracovníků	<i>Otázka - odpověď:</i> Identifikace osobnostních předpokladů úspěšného vedoucího <i>Otázka - odpověď:</i> řízení x vedení, osobnost lídra <i>Skupinové řešení modelové situace:</i> Vyber si svého lídra – <i>Výklad:</i> Identifikace a shrnutí cvičení, využití pro praxi manažera veřejné správy (VS)	Flipchart (FCH), Prezentace
<ul style="list-style-type: none">Poznání vlastního stylu vedení a použití vhodných stylů v praxi	<i>Individuální test:</i> Dotazník manažerských stylů X,Y <i>Buzzgroups + Výklad:</i> Identifikace situací pro uplatnění manažerských stylů,	FCH, Dotazník manažerských stylů, Prezentace

	výhody a nevýhody jednotlivých přístupů	
<ul style="list-style-type: none"> Osobní management, osobní rozvoj a 3 zdroje síly manažera v praxi 	<i>Brainstorming</i> : 4 stupně osobního managementu a jak je rozvíjet, využití v praxi <i>Otázka-odpověď+Výklad</i> : Zdroje síly manažera: postavení, znalosti, osobnostní kvality	FCH, Prezentace
<ul style="list-style-type: none"> Profil efektivního manažera 	<i>Individuální řešení modelové situace</i> : Případová studie Efektivní manažer veřejné správy <i>Diskuse</i>	Prezentace, Případová studie
<ul style="list-style-type: none"> Současné megatrendy v řízení pracovníků 	<i>Výklad</i> : Využití v praxi	Prezentace
<ul style="list-style-type: none"> Jsem dobrým předsedajícím - vedoucím porady? 	<i>Individuální test</i> : Dotazník nedostatků na poradách, vyhodnocení, rozbor	FCH, Dotazník „Jaká byla moje poslední porada?“, Prezentace
<ul style="list-style-type: none"> Porada jako nástroj řízení pracovního týmu 	<i>Diskuse+Výklad</i> : Identifikace zásad efektivní porady	FCH, Prezentace
<ul style="list-style-type: none"> Chyby a nedostatky porad a jak je eliminovat 	<i>Otázka-odpověď+Výklad</i>	FCH, Prezentace
<ul style="list-style-type: none"> Zpětná vazba x hodnocení pracovníků 	<i>Otázka-odpověď+Výklad</i> : identifikace rozdílů, vysvětlení zásad operativní zpětné vazby <i>Nácvik</i> : Operativní pochvala, operativní kritika	FCH, Prezentace Bleskový nácvik a prezentování před skupinou
<ul style="list-style-type: none"> Proč, kdy a jak hodnotit pracovníky 	<i>Skupinové řešení modelové situace</i> : Identifikace druhů hodnocení, výhody, zásady	FCH, Prezentace
<ul style="list-style-type: none"> Jak zvládnout hodnotící pohovor 	<i>Výklad</i> : Fáze hodnotícího pohovoru	FCH
<ul style="list-style-type: none"> Nácvik hodnotícího pohovoru 	<i>Hraní rolí</i> : Nácvik hodnotícího pohovoru ve dvojicích, záznam na kameru, rozbor	Příprava rolí, kamera, dataprojektor
Výstupy kurzu		
Po skončení kurzu budou účastníci kurzu: <ul style="list-style-type: none"> rozumět rozdílu mezi řízením a vedením pracovníků a rozumět tomu, proč usilovat o to být lídrem rozumět vlastnímu manažerskému stylu, jeho výhodám i nevýhodám vědět, jaký manažerský přístup využívat v rozličných situacích vědět, na co se zaměřit v rámci vlastního rozvoje osobnostního profilu manažera umět vést poradu tak, aby co nejefektivněji přispěla k motivaci týmu i jednotlivců umět poskytnout efektivní operativní pochvalu nebo kritiku umět definovat přínosy systematického hodnocení a využívat je pro motivaci pracovníků znát zásady efektivního hodnocení a dokázat realizovat v praxi hodnotící rozhovor založený na principech řízeného pracovního výkonu. 		

Název kurzu	B) KOMUNIKAČNÍ A PREZentační DOVEDNOSTI + ASERTIVITA V PRAXI	
Rozsah kurzu	2 dny	
Počet skupin účastníků	3 skupiny	
Počet účastníků celkem	20-25	
Cíle kurzu	<ul style="list-style-type: none"> Vysvětlit principy úplné komunikace, popsat rozdíl mezi mluvením a komunikací a objasnit různé komunikační styly a jejich úskalí Objasnit principy asertivního přístupu v komunikaci a provést jeho nácvik Seznámit se se zásadami vedení rozhovoru a naučit využívat umění naslouchat Popsat manipulativní taktiky v komunikaci a naučit, jak je v praxi zvládat Vysvětlit, co může získat manažer uměním mluvit před ostatními Naučit připravit si prezentaci, pomůcky i sebe samotného k veřejným vystoupením Provést nácvik prezentace s poskytnutím zpětné vazby i rozboru 	
Obsah kurzu	Navrhované metody	Navrhované prostředky
<ul style="list-style-type: none"> Vymezení pojmu komunikace, druhy komunikace 	<i>Otázka-odpověď+Výklad:</i> Mluvení x částečná komunikace úplná komunikace, účastníci identifikují konkrétní příklady za účelem uvědomění si rozdílu, aplikace do prostředí komunikace s kolegy	Prezentace
<ul style="list-style-type: none"> Standardní komunikační situace manažera 	<i>Skupinové cvičení:</i> Identifikace hlavních situací a jejich potenciálů rizikovosti, rozbor a důsledky v praxi	Prezentace
<ul style="list-style-type: none"> Transakční analýza: komunikační styly, individuální testování, využití v praxi vedení podřízených 	<i>Individuální test transakční analýzy</i> Individuální zpracování, skupinový rozbor, aplikace do komunikačních situací <i>Skupinové cvičení</i> Komunikační přenosy v rámci transakční analýzy	Test, Prezentace, FCH
<ul style="list-style-type: none"> Výhody dobře zvládnuté komunikace v organizaci 	<i>Výklad:</i> Desatero zásad	Prezentace
<ul style="list-style-type: none"> Techniky řízeného rozhovoru, techniky aktivního naslouchání 	<i>Výklad:</i> Kladení otázek x aktivní naslouchání <i>Cvičení ve trojicích:</i> Bariery v naslouchání	FCH, Prezentace
<ul style="list-style-type: none"> Jak asertivně zvládat komunikaci a pseudokomunikaci: zvládání nátlakových taktik a manipulace 	<i>Výklad:</i> Pseudokomunikace, manipulace, nátlakové taktiky, asertivní techniky	Prezentace
<ul style="list-style-type: none"> Jak v komunikaci využít asertivitu a řešit konflikty rychle, účinně a bez vypjatých emocí 	<i>Nácvik asertivních technik</i>	Prezentace

<ul style="list-style-type: none"> Co získáte schopností mluvit před ostatními 	Výklad: Umění prezentovat	FCH, Prezentace
<ul style="list-style-type: none"> Test rétorické sebereflexe 	Individuální test: vyplnění, identifikace vlastních slabin	Individuální test
<ul style="list-style-type: none"> Jak se na prezentaci připravit 	Výklad: Obsah prezentace, technické zázemí	Prezentace
<ul style="list-style-type: none"> Jak překonat strach, obavy a trému 	Nácvik technik: Techniky předcházení trémovým situacím	Nácvik
<ul style="list-style-type: none"> Jak upoutat pozornost a jak si ji udržet 	Výklad	Prezentace
<ul style="list-style-type: none"> Co a jak „říkat“ postojem, pohyby a gesty 	Výklad: Využití řeči těla při komunikaci	Prezentace
<ul style="list-style-type: none"> Kulturní mluvený projev a umění improvizace 	Výklad: Tipy pro improvizaci	Prezentace
<ul style="list-style-type: none"> Nácvik prezentace na kameru 	Hraní rolí: nácvik, zpětná vazba, rozbor	Příprava rolí, kamera, dataprojektor
Výstupy kurzu		
Po skončení kurzu budou účastníci:		
<ul style="list-style-type: none"> rozumět tomu, proč si lidé někdy nerozumějí vědět, jaký je jejich vlastní komunikační styl a budou rozumět tomu, jak ho vhodně využívat v komunikaci s partnerem znát zásady kladení otázek, aktivního naslouchání a umět je používat znát základní asertivní techniky a dokázat je aplikovat v praxi na základě zpracování testu mít informaci o vlastních slabinách v rétorických vystoupeních vědět, co je třeba zajistit pro úspěšné prezentování vědět, jak zvládat improvizaci v mluveném projevu mít zkušenost s prezentováním před kamerou a mít zpětnou vazbu na toto vlastní vystoupení ze strany lektora a ostatních účastníků 		

Název kurzu	C) TIME MANAGEMENT A ZVLÁDÁNÍ STRESOVÝCH SITUACÍ	
Rozsah kurzu	2 dny	
Počet skupin účastníků	2 skupiny	
Počet účastníků celkem	15-20	
Cíle kurzu		
<ul style="list-style-type: none">• Zpracováním testu umožnit sebepoznání v oblasti managementu času• Poskytnout účastníkům informaci o tom, jaké mají aktuální limity v oblasti managementu času• Naučit techniky plánování činností založené na metodě určování priorit• Vysvětlit zásady krátkodobého a dlouhodobého plánování• Poukázat na hlavní chyby v plánování pracovního času a vysvětlit, jak se jim vyvarovat• Vysvětlit princip fungování stresu, definovat hlavní stresory i způsoby, jak je minimalizovat• Popsat příčiny stresu v zaměstnání a vysvětlit souvislost s pracovním výkonem• Naučit relaxační techniky pro zvládání akutních stresových situací		
Obsah kurzu	Navrhované metody	Navrhované prostředky
<ul style="list-style-type: none">• Diagnostika individuálního vztahu	Individuální test: diagnostika individuálních tzv. „žroutů času“	Individuální test

k času - Vstupní test managementu času	a jak s nimi nakládat	
<ul style="list-style-type: none"> Metody určování priorit hospodaření s časem: Paretův princip, Eisenhowerův princip, Hodnotová analýza ABC 	<i>Výklad, modelové situace:</i> Výklad jednotlivých technik, aplikace na modelové situace z praxe úředníků MPSV	Prezentace, FCH,
<ul style="list-style-type: none"> Metody denního řízení času: individuální výkonnostní křivka, křivka rušení, organizace pracovního dne a týdne 	<i>Otázka-odpověď, výklad:</i> popis metody stanovení individuální výkonnostní křivky, porovnání s křivkou rušení, aplikace do pracovní praxe a definování, jak to lze aplikovat pro organizaci času	Prezentace, FCH
<ul style="list-style-type: none"> Metody dlouhodobého řízení času: manažerský plánovací cyklus, stanovování cílů 	<i>Výklad, modelová situace:</i> popis manažerského plánovacího cyklu <i>Skupinové cvičení:</i> zpracování cyklu na modelové situaci z prostředí praxe úředníků	Prezentace
<ul style="list-style-type: none"> Nejčastější chyby v řízení času + hlavní zásady efektivního využívání času 	<i>Brainstorming, výklad:</i> shrnutí hlavních zásad	Prezentace
<ul style="list-style-type: none"> Příčiny, vznik, průběh a důsledky přetížení na lidský organismus 	<i>Výklad, rozbor</i>	Prezentace, FCH
<ul style="list-style-type: none"> Analýza vnějších a vnitřních stresorů, příčiny a projevy stresu 	<i>Skupinové cvičení:</i> účastníci sami analyzují ze zkušenosti nejčastější stresory, příčiny, důsledky v životě	Prezentace
<ul style="list-style-type: none"> Stres v zaměstnání, vliv stresu na pracovní výkon 	<i>Výklad, cvičení ve dvojicích:</i> extrémní x minimální zatížení stresem a výkonnost	Prezentace
<ul style="list-style-type: none"> První pomoc při stresu, techniky zvládání stresu, copingové strategie 	<i>Výklad, aplikace technik do praxe</i>	Prezentace
<ul style="list-style-type: none"> Relaxační techniky, progresivní relaxace, autogenní trénink 	<i>Diskuse, Praktický nácvik relaxačních technik</i>	Praktický nácvik: audiovizuální nahrávka
Výstupy kurzu		
<p>Po skončení kurzu budou účastníci:</p> <ul style="list-style-type: none"> umět využívat metody hospodaření s časem založené na stanovování priorit umět používat manažerský plánovací cyklus poznají vlastní limity v managementu času a porozumí tomu, jak je překonat chápat stres jako přirozenou součást života, budou rozumět jeho příčinám a důsledkům vědět, jak reagovat v akutní stresové situaci seznámeni s copingovými strategiemi a budou umět používat některou z nacvičených relaxačních technik 		

Název kurzu	D) ETIKETA A ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ	
Rozsah kurzu	1 den	
Počet skupin účastníků	4 skupiny	
Počet účastníků celkem	30-35	
Cíle kurzu	<ul style="list-style-type: none">poukázat na význam etikety ve veřejné správěna příkladech popsat pravidla a kodex etiky úředníka VSpopsat vypjaté situace na pracovišti, vysvětlit konflikty v týmech a jejich individuální a skupinové dopadypopsat druhy konfliktů a příslušné způsoby jejich řešeníumožnit účastníkům sebezpoznání, který způsob řešení konfliktů je jim nejvíce vlastnívysvětlit roli manažera při zvládání konfliktů na pracovištinaučit, jak strategií řešení konfliktů zvládat negativní chování v konfliktuseznámit se základními technikami psychohygieny	
Obsah kurzu	Navrhované metody	Navrhované prostředky
<ul style="list-style-type: none">Etiketa a její význam pro veřejnou správu (VS)	Výklad, Otázka - odpověď	Prezentace, FCH
<ul style="list-style-type: none">Kodex etiky úředníka VS	Otázka- odpověď, aplikace do praxe: rozbor zásad a identifikace možností uplatnění kodexu v běžné praxi	Kodex etiky úředníka veřejné správy, prezentace
<ul style="list-style-type: none">Emočně náročné situace na pracovišti	Práce ve dvojicích, aplikace do praxe: na základě vlastních zkušeností identifikace nejnáročnějších situací na pracovišti, důsledky prožívání vypjatých situací	Prezentace, FCH
<ul style="list-style-type: none">Druhy konfliktů: vnitřní, vnější, meziskupinové, pracovní, emocionální	Výklad: rozbor jednotlivých druhů	Prezentace
<ul style="list-style-type: none">Příčiny a důsledky konfliktů	Výklad: vliv na prožívání, důsledky, pozitivní a negativní dopad konfliktů	
<ul style="list-style-type: none">Strategie řešení konfliktů	Výklad, Individuální test řešení konfliktů: Thomas-Killman test, vyhodnocení, aplikace do praxe Skupinové cvičení: V jakých situacích je vhodné daný styl používat	Individuální test, Prezentace
<ul style="list-style-type: none">Konflikty v pracovním týmu, úloha manažera v jejich zvládání	Výklad	Prezentace, FCH
<ul style="list-style-type: none">Psychohygiena pro zvládání náročných situací na pracovišti	Diskuse, výklad, ukázka technik	Nácvik
Výstupy kurzu		
Po skončení kurzu budou účastníci:		
<ul style="list-style-type: none">dobře chápat význam etikety v práci úředníka veřejné správyznát základní přístupy, jak lidé v konfliktech reagujíznát vlastní styl řešení konfliktů, jeho nevýhody a naopak vhodné použitíumět používat základní techniky vyrovnání se s konfliktem		

Název kurzu	E) VEDENÍ TÝMU A DELEGOVÁNÍ	
Rozsah kurzu	2 dny	
Počet skupin účastníků	3 skupiny	
Počet účastníků celkem	15-30	
Cíle kurzu	<ul style="list-style-type: none"> Vysvětlit význam týmové práce Vysvětlit hlavní styly vedení lidí a popsat jejich principy Popsat výhody x nevýhody jednotlivých přístupů i vhodnost využití Umožnit účastníkům zjistit, který manažerský styl nejčastěji využívají, jaká jsou jeho pozitiva a úskalí Seznámit účastníky s hlavními principy týmové práce a možnostmi jejich praktického využití v práci manažera Vysvětlit význam znalosti skupinových rolí, objasnit možnosti využití této znalosti v praxi, umožnit sebepoznání v oblasti zvládnutí skupinových rolí. Objasnit význam delegování pro manažerskou práci, vysvětlit hlavní zásady úspěšného delegování 	
Obsah kurzu	Navrhované metody	Navrhované prostředky
<ul style="list-style-type: none"> Vymezení pojmu tým, skupinová synergie 	<i>Výklad, Otázka-odpověď:</i> identifikace rozdílu mezi skupinou a týmem	Prezentace, FCH
<ul style="list-style-type: none"> Role manažera v týmu 	<i>Výklad, aplikace do praxe účastníků</i>	Prezentace
<ul style="list-style-type: none"> Manažerské styly a jejich uplatnění v řízení týmu: situační vedení, new leadership, motivační přístupy, rozhodovací škála, orientace individuální testování manažerské preference (úkol x tým x jednotlivec) 	<i>Výklad:</i> manažerské styly, otestování v testu Mc Gregor: teorie XY, Rozhodovací škála, Test manažerské preference stylu dle Adaira <i>Aplikace do praxe účastníků</i>	Prezentace, individuální testy
<ul style="list-style-type: none"> Záchranná operace – simulace týmové práce a demonstrace týmových rolí 	<i>Skupinové cvičení, modelová situace:</i> význam synergie pro tým, skupinové role	Prezentace
<ul style="list-style-type: none"> Jak tým funguje v čase? - teorie týmových hodin 	<i>Výklad, otázka-odpověď:</i> vývoj týmu v čase, popis jednotlivých fází	Prezentace, FCH
<ul style="list-style-type: none"> Role manažera v jednotlivých fázích týmu 	<i>Otázka-odpověď:</i> identifikace úloh manažera	Prezentace
<ul style="list-style-type: none"> Skupinové role a jak je využít v práci manažera, individuální test týmových rolí 	<i>Individuální test</i> týmových rolí dle Belbina, rozbor, význam pro jednotlivce a tým	Individuální test
<ul style="list-style-type: none"> Delegování jako nástroj motivování pracovního týmu 	<i>Výklad, práce ve dvojicích:</i> situace z praxe úředníků vhodné a nevhodné úkoly pro delegování	Prezentace, FCH

<ul style="list-style-type: none"> • Zásady správného delegování 	<i>Diskuse, rozbor zásad</i>	Prezentace
<ul style="list-style-type: none"> • Červená a modrá – skupinové cvičení zaměřené na rozvoj principu týmové synergie 	<i>Skupinové cvičení, modelová situace: týmová práce v praxi, princip kooperace</i>	Manažerská hra
Výstupy kurzu		
Po skončení kurzu budou účastníci: <ul style="list-style-type: none"> • rozumět principům fungování týmu a budou schopni je využívat ve své praxi • znát různé manažerské přístupy a umět je používat v praxi • rozumět roli manažera v týmu i roli manažera v práci s týmem v čase • rozumět teorii skupinových rolí, dokáže využívat znalosti skupinových rolí v praxi • umět správně využívat delegování 		

Učební materiály v podobě **studijních sylabů, tištěných prezentací a tištěných pracovních listů** budou sloužit jako opora interaktivních kurzů. Sylaby budou sloužit jako studijní opora, jejímž obsahem jsou vedle teoretických informací také zpracované modelové situace, tipy pro další rozvoj a odkazy na zdroje pro dočerpání dalších informací. Tištěné prezentace korespondují s informacemi, které využívá lektor při výuce. Pracovní listy obsahují zadání skupinových cvičení a individuální testy, které doplňují výuku a je žádoucí, aby je měli k dispozici až v danou chvíli, s komentářem lektora.

Ukázka učebních materiálů

Studijní sylabus kurzu TIME MANAGEMENT A ZVLÁDÁNÍ STRESOVÝCH SITUACÍ