ČMKOS

INOVAČNÍ PROJEKT

PARTICIPACE ZAMĚSTNANCŮ

pabeni.cz

Tento materiál byl realizován v rámci ustanovení §320a písm. a) zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, v roce 2025, projektu ČMKOS s názvem Sociální dialog a participativní práva - smysl a účel participace zaměstnanců. Projekt je financován z prostředků státního rozpočtu ČR prostřednictvím MPSV ČR.

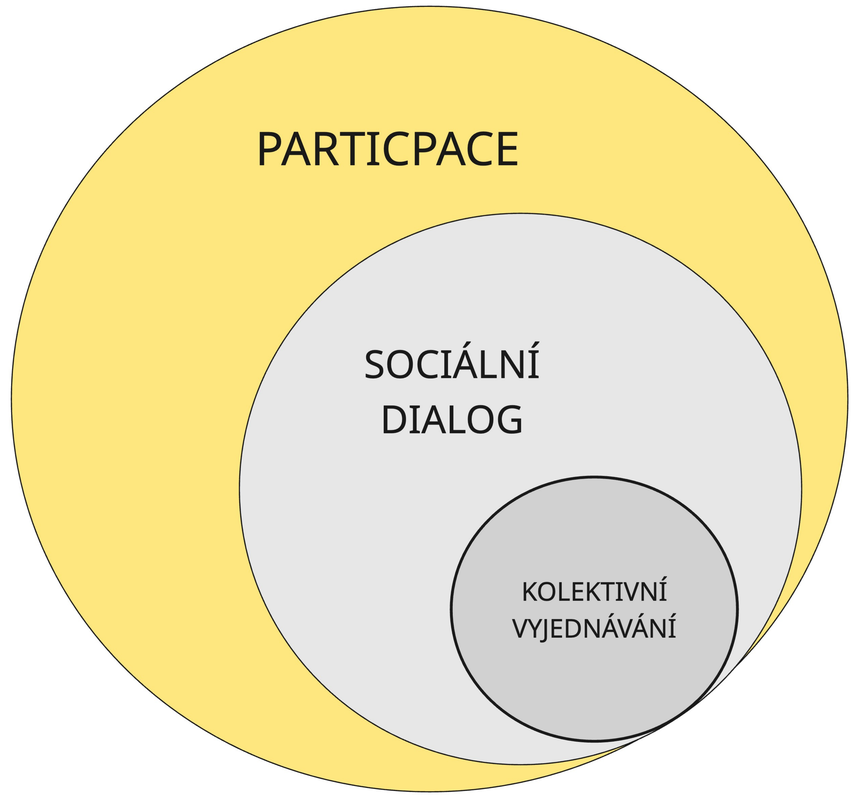
Cílem projektu je **prozkoumat a navrhnout funkční cesty a nástroje, které usnadní porozumění** mezi klíčovými aktéry uvnitř organizací a firem.

Výsledkem by mělo být rozšíření **možností zaměstnanců*kyň aktivně se účastnit rozhodování (=participovat)**, které se jich týká – smysluplně, konstruktivně a s respektem k odlišným rolím i potřebám.

PARTICIPACE ZAMĚSTNANCŮ

Znamená **aktivní účast pracovníků*nic na chodu firmy či organizace** a to na různých úrovních – od každodenního fungování až po ovlivňování dlouhodobého směřování.

Jde o **mechanismy a nástroje, které umožňují zaměstnancům*nicím** vyjadřovat své názory, podílet se na tvorbě pracovních podmínek, ovlivňovat směřování firmy a zvyšovat tak svou odpovědnost i motivaci.



ŽEBŘÍK PARTICIPACE

SPOLU-VLASTNICTVÍ

- Zaměstnanecké akcie
- Podíly ve firmě
- Družstevní podíl

SPOLU-ROZHODOVÁNÍ

- Participativní tvorba rozopčtů
- Rozhodování o směnách, technologiích, službách
- Zaměstnanecké rady

PARTNERSTVÍ

- Pracovní skupiny
- Projekty
- Odborové vyjednávání

KONZULTACE

- Dotazník spokojenosti

INFORMOVÁNÍ

- Informační leták
- Nástěnka
- Newsletter

I

RÁMOVÁNÍ SYSTÉMU

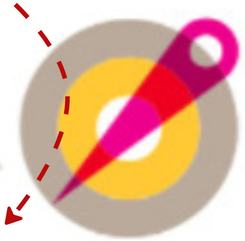
II

NASLOUCHÁNÍ SYSTÉMU

III

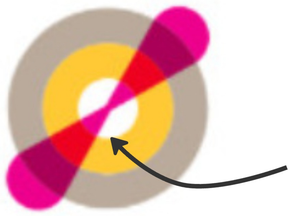
POCHOPENÍ SYSTÉMU

IV



SCÉNÁŘŮ

V



IDEACE ZMĚN

VI

ŠÍŘENÍ

VI

NÁVRH A TESTOVÁNÍ ZMĚN

MAPOVÁNÍ

- Expertní rozhovory
- Dynamika systému participace
- Následky a příčiny problému nízké participaci zaměstnanců

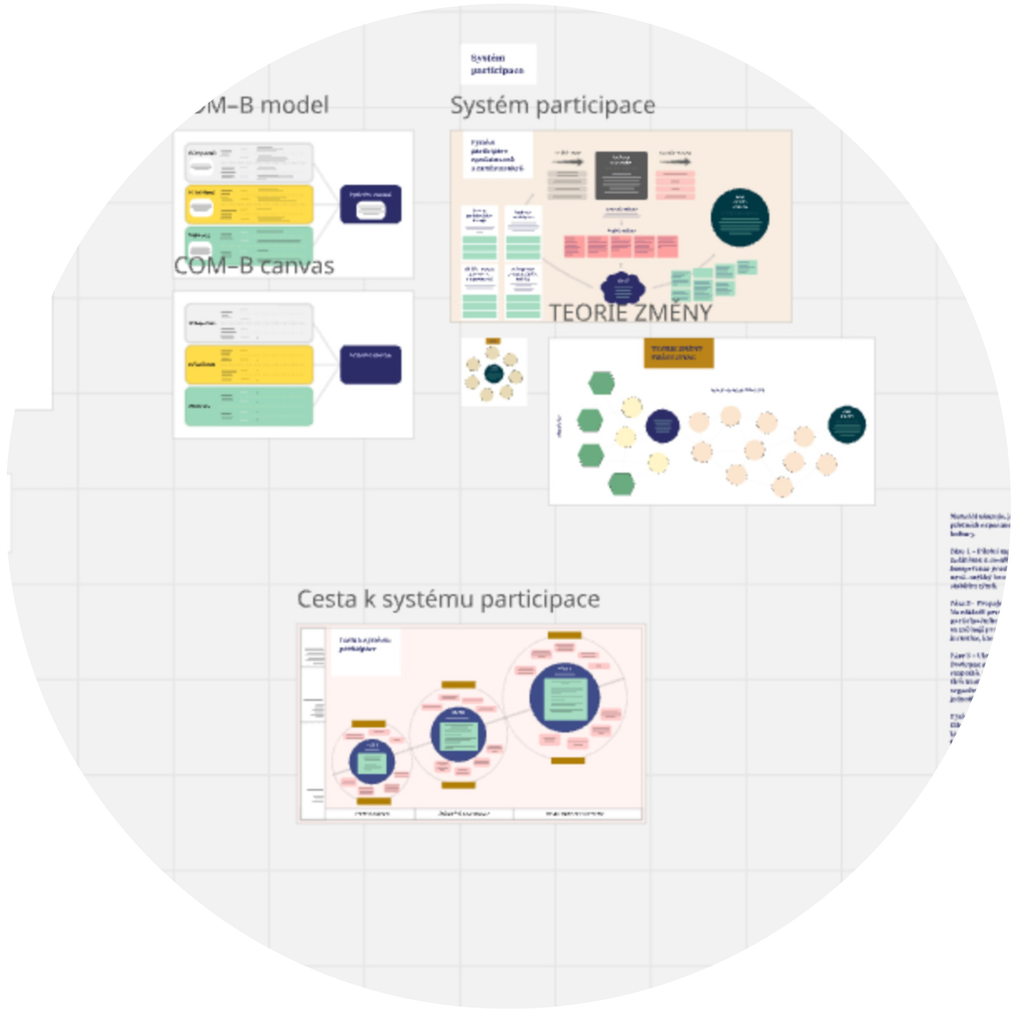
VIZE ZMĚNY

- Scénáře budoucnosti
- Vize změny
- Negativní nezamýšlené důsledky inovace

NÁVRH ZMĚN

- Ideace možných řešení
- Návrh scénářů změn a testování
- Návrh akademie participace

ŠÍŘENÍ



- Strategie intervencí
- Návrh cesty k systému participace
- Systematizace a předání výstupů

Tři úrovně výstupů

STRATEGICKÉ

Strategie projektu PRÁCE JINAK a jeho rozvoje

TAKTICKÉ

Koncept návrhu opatření (=intervencí) pro změnu systému

OPERAČNÍ

Návrh podoby a komunikace Akademie participace

STRATEGIE PROJEKTU PRÁCE JINAK

SYSTÉM

Systém participace zaměstnanců a zaměstnankyň

Co živí systém

- Způsob školení manažerů (na výkon, ne na zapojení)
- Chybějící struktury pro participaci
- Slabá role odborů v participaci
- Předpoklad, že participace zdržuje

Současný stav systém

Aktivní účast zaměstnanců*kyň ve firmách a organizacích **je okrajová,** výjimečná nebo zcela chybí. **Řízení je převážně hierarchické** a direktivní.

Co z něho vychází

- Nízké zapojení zaměstnanců
- Fluktuace
- Nedůvěra
- Nižší výkon a produktivita

Vnímání systému

Nedůvěra mezi vedením a zaměstnanci, pasivitou pracovníků, nezájmem o rozhodování.

Napětí systému

DŮVĚRA vs KONTROLA
Vedoucí chtějí samostatné a odpovědné lidi, ale stále rozhodují hierarchicky bez zapojení.

ZAHLACENÍ vs NEVYTÍŽENÍ
Vedoucí jsou přetížení, přesto si odpovědnost nechávají pro sebe a participaci vnímají jako zátěž navíc.

IZOLACE
Zaměstnanci se někde snaží o změnu, ale bez struktur, rolí a legitimity se participace nemá o co opřít.

CO ŘÍKÁME vs JAK SE CHOVÁME
Vedení navenek tvrdí, že mu jde o rozvoj zaměstnanců, ale uvnitř pro to nedělá nic nebo minimum.

ZÁJEM vs MOŽNOST
Zaměstnanci mají zájem o zapojení, ale nemají na to vyhrazený čas.

Náš cíl

PARTICIPACE = NÁSTROJ EFEKTIVITY A VÝKONU

Nová podoba systému

Participace není jen nástroj pro vyšší efektivitu – je to cesta k férovějším, odpovědnějším a demokratičtějším vztahům v práci i mimo ni

Zvýšená výkonnost a adaptabilita organizace schopnost reagovat rychleji a chytřeji na změny.

Nižší fluktuace a posílená motivace práce je smysluplnější a vztahy stabilnější.

Větší odolnost zaměstnanců vůči bullstihu manažerů

Zvyšování chápání kontextu ve kterém funguje nejen firma, ale i společnost - větší chápání systému. **Důležitý pro kvalitní politický život společnosti**

Naplnění lidské potřeby spolu-podílení se na podobě prostoru ve kterém žiju / pracuju

Větší důvěra a angažovanost zaměstnanců – lidé se cítí slyšeni a více přispívají.

Vyšší kvalita rozhodování lepší rozhodnutí díky zapojení více perspektiv.

Systém participačního dialogu

Komplexní systém podpory proměny odborů v "průvodce participační kultury".

- **Intenzivní vzdělávání v participaci**
- **Katalog dialogických formátů**
- **Mentorská podpora**

Akademie participace

praktický program pro vedoucí pracovníky, ve kterém si vyzkouší nové postupy v bezpečném prostředí a pak je rovnou přenesou do praxe

- **3 expertní přednášky**
- **Praktická realizace participace**
- **Mentorská podpora**

HR Kit - Nástroj pro měření a argumentaci

Praktická sada nástrojů distribuovaná přes HR platformy a konference.

- **Kalkulačky návratnosti**
- **Před-připravené obchodní prezentace**
- **Katalog nízkorizikových participativních pilotů**

Mikrogranty pro participační aktivity

Mikrograntová výzva, v níž mohou zaměstnanci získat až 15 000 Kč na realizaci participačních aktivit.

- **Finanční podpora 15.000 Kč**
- **Katalog aktivit**
- **Metodická podpora**

Systém participace zaměstnanců a zaměstnankyň

Co živí systém

- Způsob školení manažerů (na výkon, ne na zapojení)
- Chybějící struktury pro participaci
- Slabá role odborů v participaci
- Předpoklad, že participace zdržuje

Současný stav systém

Aktivní účast zaměstnanců*kyň ve firmách a organizacích **je okrajová,** výjimečná nebo zcela chybí. **Řízení je převážně hierarchické** a direktivní.

Co z něho vychází

- Nízké zapojení zaměstnanců
- Fluktuace
- Nedůvěra
- Nižší výkon a produktivita

Vnímání systému

Nedůvěra mezi vedením a zaměstnanci, pasivitou pracovníků, nezájmem o rozhodování.

Systém participace zaměstnanců a zaměstnankyň

Co živí systém

- Způsob školení manažerů (na výkon, ne na zapojení)
- Chybějící struktury pro participaci
- Slabá role odborů v participaci
- Předpoklad, že participace zdržuje

Současný stav systém

Aktivní účast zaměstnanců*kyň ve firmách a organizacích **je okrajová,** výjimečná nebo zcela chybí. **Řízení je převážně hierarchické** a direktivní.

Co z něho vychází

- Nízké zapojení zaměstnanců
- Fluktuace
- Nedůvěra
- Nižší výkon a produktivita

Vnímání systému

Nedůvěra mezi vedením a zaměstnanci, pasivitou pracovníků, nezájmem o rozhodování.

Napětí systému

DŮVĚRA vs KONTROLA
Vedoucí chtějí samostatné a odpovědné lidi, ale stále rozhodují hierarchicky bez zapojení.

ZAHLACENÍ vs NEVYTÍŽENÍ
Vedoucí jsou přetížení, přesto si odpovědnost nechávají pro sebe a participaci vnímají jako zátěž navíc.

IZOLACE
Zaměstnanci se někde snaží o změnu, ale bez struktur, rolí a legitimity se participace nemá o co opřít.

CO ŘÍKÁME vs JAK SE CHOVÁME
Vedení navenek tvrdí, že mu jde o rozvoj zaměstnanců, ale uvnitř pro to nedělá nic nebo minimum.

ZÁJEM vs MOŽNOST
Zaměstnanci mají zájem o zapojení, ale nemají na to vyhrazený čas.

Systém participace zaměstnanců a zaměstnankyň

Co živí systém

- Způsob školení manažerů (na výkon, ne na zapojení)
- Chybějící struktury pro participaci
- Slabá role odborů v participaci
- Předpoklad, že participace zdržuje

Současný stav systému

Aktivní účast zaměstnanců*kyň ve firmách a organizacích **je okrajová,** výjimečná nebo zcela chybí. **Řízení je převážně hierarchické** a direktivní.

Co z něho vychází

- Nízké zapojení zaměstnanců
- Fluktuace
- Nedůvěra
- Nižší výkon a produktivita

Vnímání systému

Nedůvěra mezi vedením a zaměstnanci, pasivitou pracovníků, nezájmem o rozhodování.

Napětí systému

DŮVĚRA vs KONTROLA
Vedoucí chtějí samostatné a odpovědné lidi, ale stále rozhodují hierarchicky bez zapojení.

ZAHLACENÍ vs NEVYTÍŽENÍ
Vedoucí jsou přetížení, přesto si odpovědnost nechávají pro sebe a participaci vnímají jako zátěž navíc.

IZOLACE
Zaměstnanci se někde snaží o změnu, ale bez struktur, rolí a legitimity se participace nemá o co opřít.

CO ŘÍKÁME vs JAK SE CHOVÁME
Vedení navenek tvrdí, že mu jde o rozvoj zaměstnanců, ale uvnitř pro to nedělá nic nebo minimum.

ZÁJEM vs MOŽNOST
Zaměstnanci mají zájem o zapojení, ale nemají na to vyhrazený čas.

Náš cíl

PARTICIPACE = NÁSTROJ EFEKTIVITY A VÝKONU

Systém participačního dialogu

Komplexní systém podpory proměny odborů v "průvodce participační kultury".

- **Intenzivní vzdělávání v participaci**
- **Katalog dialogických formátů**
- **Mentorská podpora**

Akademie participace

praktický program pro vedoucí pracovníky, ve kterém si vyzkouší nové postupy v bezpečném prostředí a pak je rovnou přenesou do praxe

- **3 expertní přednášky**
- **Praktická realizace participace**
- **Mentorská podpora**

HR Kit - Nástroj pro měření a argumentaci

Praktická sada nástrojů distribuovaná přes HR platformy a konference.

- **Kalkulačky návratnosti**
- **Před-připravené obchodní prezentace**
- **Katalog nízkorizikových participativních pilotů**

Mikrogranty pro participační aktivity

Mikrograntová výzva, v níž mohou zaměstnanci získat až 15 000 Kč na realizaci participačních aktivit.

- **Finanční podpora 15.000 Kč**
- **Katalog aktivit**
- **Metodická podpora**

Systém participace zaměstnanců a zaměstnankyň

Co živí systém

- Způsob školení manažerů (na výkon, ne na zapojení)
- Chybějící struktury pro participaci
- Slabá role odborů v participaci
- Předpoklad, že participace zdržuje

Současný stav systém

Aktivní účast zaměstnanců*kyň ve firmách a organizacích **je okrajová,** výjimečná nebo zcela chybí. **Řízení je převážně hierarchické** a direktivní.

Co z něho vychází

- Nízké zapojení zaměstnanců
- Fluktuace
- Nedůvěra
- Nižší výkon a produktivita

Vnímání systému

Nedůvěra mezi vedením a zaměstnanci, pasivitou pracovníků, nezájmem o rozhodování.

Napětí systému

DŮVĚRA vs KONTROLA
Vedoucí chtějí samostatné a odpovědné lidi, ale stále rozhodují hierarchicky bez zapojení.

ZAHLACENÍ vs NEVYTÍŽENÍ
Vedoucí jsou přetížení, přesto si odpovědnost nechávají pro sebe a participaci vnímají jako zátěž navíc.

IZOLACE
Zaměstnanci se někde snaží o změnu, ale bez struktur, rolí a legitimity se participace nemá o co opřít.

CO ŘÍKÁME vs JAK SE CHOVÁME
Vedení navenek tvrdí, že mu jde o rozvoj zaměstnanců, ale uvnitř pro to nedělá nic nebo minimum.

ZÁJEM vs MOŽNOST
Zaměstnanci mají zájem o zapojení, ale nemají na to vyhrazený čas.

Náš cíl

PARTICIPACE = NÁSTROJ EFEKTIVITY A VÝKONU

Zvýšená výkonnost a adaptabilita organizace schopnost reagovat rychleji a chytřeji na změny.

Nižší fluktuace a posílená motivace práce je smysluplnější a vztahy stabilnější.

Větší odolnost zaměstnanců vůči požadavkům manažerů

Zvyšování chápání kontextu ve kterém funguje nejen firma, ale i společnost - větší chápání systému. **Důležitý pro kvalitní politický život společnosti**

Naplnění lidské potřeby spolu-podílení se na podobě prostoru ve kterém žiju / pracuju

Větší důvěra a angažovanost zaměstnanců – lidé se cítí slyšeni a více přispívají.

Vyšší kvalita rozhodování lepší rozhodnutí díky zapojení více perspektiv.

Nová podoba systému

Participace není jen nástroj pro vyšší efektivitu – je to cesta k férovějším, odpovědnějším a demokratičtějším vztahům v práci i mimo ni

Systém participačního dialogu

Komplexní systém podpory proměny odborů v "průvodce participační kultury".

- **Intenzivní vzdělávání v participaci**
- **Katalog dialogických formátů**
- **Mentorská podpora**

Akademie participace

praktický program pro vedoucí pracovníky, ve kterém si vyzkouší nové postupy v bezpečném prostředí a pak je rovnou přenesou do praxe

- **3 expertní přednášky**
- **Praktická realizace participace**
- **Mentorská podpora**

HR Kit - Nástroj pro měření a argumentaci

Praktická sada nástrojů distribuovaná přes HR platformy a konference.

- **Kalkulačky návratnosti**
- **Před-připravené obchodní prezentace**
- **Katalog nízkorizikových participativních pilotů**

Mikrogranty pro participační aktivity

Mikrograntová výzva, v níž mohou zaměstnanci získat až 15 000 Kč na realizaci participačních aktivit.

- **Finanční podpora 15.000 Kč**
- **Katalog aktivit**
- **Metodická podpora**

NÁVRHY ŘEŠENÍ

Systém participačního dialogu

Komplexní systém podpory proměny odborů v "průvodce participační kultury".

- Intenzivní vzdělávání v participaci
- Katalog dialogických formátů
- Mentorská podpora

HR Kit - Nástroj pro měření a argumentaci

Praktická sada nástrojů distribuovaná přes HR platformy a konference.

- Kalkulačky návratnosti
- Před-připravené obchodní prezentace
- Katalog nízkorizikových participativních pilotů

Mikrogranty pro participační aktivity

Mikrograntová výzva, v níž mohou zaměstnanci získat až 15 000 Kč na realizaci participačních aktivit.

- Finanční podpora 15.000 Kč
- Katalog aktivit
- Metodická podpora

Akademie participace

praktický program pro vedoucí pracovníky, ve kterém si vyzkouší nové postupy v bezpečném prostředí a pak je rovnou přenesou do praxe

- 3 expertní přednášky
- Praktická realizace participace
- Mentorská podpora

Systém participačního sociálního dialogu

1/ Jaký problém intervence řeší

Vedení organizací a zaměstnanci spolu komunikují jen když vznikne problém nebo při každoročním vyjednávání o kolektivní smlouvě.

Odbory jsou vnímány jako "překážka" místo partnera.

Kolektivní smlouvy řeší pouze platy a benefity, ale neřeší kvalitu vztahů nebo kulturu spolupráce.

Chybí průběžný dialog o směřování organizace, změnách nebo zlepšeních.

Vzniká tak nedůvěra mezi stranami a ztráta příležitostí pro zlepšení organizace.

2/ Kdo je cílová skupina

Primární: Odborové organizace ve veřejném i soukromém sektoru, zejména jejich zástupci a funkcionáři

Sekundární: Vedení organizací, které má zkušenost s formálním sociálním dialogem ale chce ho zkvalitnit

Terciární: HR oddělení a manažeři odpovědní za zaměstnanecké vztahy v organizacích s odbory

3/ Jaká je podoba intervence

Komplexní systém podpory proměny odborů v "průvodce participační kultury".

Pilotní program s vybranými zástupci odborů zahrnuje:

- **intenzivní vzdělávání** v participačních metodách,
- **katalog dialogických formátů** (strategické snídaně s vedením, facilitované workshopy k organizačním výzvám),
- **mentorskou podporu** při prvních experimentech, metodiky pro dokumentaci a šíření úspěšných praktik.

Klíčové je okamžité testování nových formátů dialogu místo čekání na kolektivní smlouvu.

4/ Jaký je zamýšlený dopad

Krátkodobý:
Transformace role odborů od "vyjednavačů benefitů" k "architektům spolupráce", nové rituály průběžného dialogu mimo krizové situace

Dlouhodobý:
Změna standardů sociálního dialogu na trhu práce, participativní kultura jako konkurenční výhoda.

Systémový: Participace se stává živou součástí organizační kultury - zaměstnanci zažívají, že jejich hlas má váhu při strategických rozhodnutích. Vzniká síť organizací s kvalitním sociálním dialogem

5/ Co může selhat

Hlavní riziko: Odpor vedení organizací k posílení role odborů nebo vnímání participativnějšího dialogu jako ztráty kontroly

Realizační riziko: Nedostatečné facilitační kompetence odborářů nebo selhání při prvních experimentech, což může narušit celý přístup

Systémové riziko: Participace zůstane pouze "na papíře" v kolektivních smlouvách bez skutečné změny každodenní kultury a komunikace

HR Kit - Nástroj pro měření a argumentaci

1/ Jaký problém intervence řeší

HR oddělení řeší **problémy s vysokou fluktuací, nízkou angažovaností zaměstnanců a obtížným náborem**.

Často ale nemají nástroje a argumenty, jak vedení přesvědčit o investici do změn pracovní kultury. HR funguje jako "nárazník" - přebírá hlas zaměstnanců místo vytváření přímých kanálů mezi nimi a rozhodováním.

Participace je vnímána jako "měkké téma" bez jasného obchodního přínosu, takže vedení nevidí důvod investovat čas a peníze.

2/ Kdo je cílová skupina

Primární: HR manažeři a profesionálové ve firmách s chronickými personálními problémy (fluktuace, angažovanost, nábor)

Sekundární: Vedení organizací, které hledá řešení personálních problémů ale potřebuje jasné obchodní argumenty

Terciární: Konzultanti a kouči specializující se na firemní kulturu a zapojení zaměstnanců

3/ Jaká je podoba intervence

Praktická sada nástrojů distribuovaná přes HR platformy a konference.

HR Kit obsahuje:

- **Kalkulačky návratnosti** investic propojující participaci s HR metrikami,
- **Před-připravené obchodní prezentace** pro vedení,
- **Katalog nízkorizikových participativních pilotů** s předpokládanými dopady, postupnou metodiku pro testování a měření výsledků.

4/ Jaký je zamýšlený dopad

Krátkodobý: HR přestává argumentovat "spokojeností zaměstnanců" a začíná používat obchodní jazyk a konkrétní čísla pro vedení

Dlouhodobý: Participativní kompetence se stávají součástí běžného HR skillsetu a konkurenční výhodou. Kit vytváří precedensy úspěchů, které se šíří HR komunitou a mění standardy moderního HR

Systémový: Participace se stává standardním HR nástrojem místo "příjemného doplňku". Mění se role HR od reaktivního řešení problémů k proaktivnímu budování kultury a důvěry

5/ Co může selhat

Hlavní riziko: Vedení odmítne investovat i navzdory jasným číslům, nebo se ukáže, že participativní aktivity nepřinášejí očekávané HR výsledky

Realizační riziko: HR má nástroje ale chybí mu facilitační kompetence pro realizaci pilotních projektů, nebo selhává při měření dopadů

Systémové riziko: Kit se používá jen jako "prezentační materiál" bez skutečné implementace participativních změn v organizaci

Mikrogranty pro participační aktivity

1/ Jaký problém intervence řeší

Zaměstnanci mají nápady, jak zlepšit své pracovní prostředí, ale nemají k dispozici cesty, jak je prosadit.

V organizacích chybí podpora pro iniciativy zdola a většina změn přichází pouze od vedení.

To vede k pocitu bezmoci a ztrátě motivace – **lidé nevidí možnost něco ovlivnit, proto své návrhy postupně přestávají sdílet**.

Firmy tak přicházejí o cenné podněty a zaměstnanci se omezují na roli pasivních vykonavatelů.

2/ Kdo je cílová skupina

Primární: zaměstnanci v neřídicích pozicích, kteří mají chuť něco změnit, ale nemají prostředky ani podporu k realizaci svých nápadů.

Sekundární: vedení organizací hledající způsoby, jak aktivovat potenciál svých lidí bez nutnosti velkých investic.

Terciární: HR oddělení a manažeři odpovědní za firemní kulturu a zapojení zaměstnanců

3/ Jaká je podoba intervence

Projekt *Práce Jinak* **nabízí mikrograntovou výzvu**, v níž mohou zaměstnanci získat až 15 000 Kč na realizaci participačních aktivit.

Do katalogu aktivit patří například redesign týmových porad, workshopy zaměřené na zlepšení komunikace, participativní plánování směn nebo průzkumy mezi kolegy.

Aktivity jsou koncipovány tak, aby byly jednoduché, krátkodobé a zaměřené dovnitř organizace.

Postup je jasně daný: online přihláška, metodická konzultace, schválení vedením, samotná realizace a vyhodnocení.

Součástí je také metodická podpora a sdílení příkladů dobré praxe.

4/ Jaký je zamýšlený dopad

Krátkodobý: Vznik prvních dobrých příkladů, které ukazují, že změna může začít i odspodu.

Zaměstnanci dostávají prostor jednat a týmy zažívají novou kvalitu spolupráce.

Dlouhodobý: Změna kultury organizací – místo přístupu „dělej, co máš" se začíná uplatňovat myšlení „hledej způsoby, jak to zlepšit".

Systémový: Síť ambasadorů participace napříč pracovním trhem. Firmy, které si přístup vyzkouší, jej postupně začleňují do vlastní praxe.

5/ Co může selhat

Hlavní riziko: Nízký zájem ze strany zaměstnanců, a to buď kvůli obavám z reakce vedení, nebo kvůli nejasnému účelu mikrograntů.

Realizační riziko: Vedení organizací nepovolí realizaci aktivit nebo zaměstnanci nemají dostatečné facilitační kompetence pro úspěšnou realizaci

Systémové riziko: Mikrogranty zůstanou ojedinělé aktivity bez návaznosti na systematickou změnu kultury organizace

Akademie participace

8/ Partneři

S kým je potřeba spolupracovat, aby služba mohla fungovat a škálovat se

- **Odborové hnutí a ČMKOS** – hlavní zastřešující partner, který propojuje Akademii s praxí ve firmách a organizacích.
- **Odborové organizace a zaměstnavatelé** – partneři na straně praxe, kteří otevírají prostředí pro účastníky programu (např. OS KOVO, Unie zaměstnavatelských svazů).
- **Experti a facilitátoři** – odborní garanti obsahu a konzultací (např. Na Zemi, Institut Nenásilné komunikace, Ateliér Participace, Pábení, etc.).
- **Akademické a výzkumné instituce** – zajišťují metodickou a analytickou oporu (např. UJEP, RILSA, Univerzita Karlova).
- **Neziskové a komunitní organizace** – doplňují know-how v oblasti participace a občanské angažovanosti (např Nevypusť Duši, České priority, Česko.digital).
- **Finanční a programoví partneři** – grantové instituce či přímá podpora ze strany ČMKOS a případných donorských programů.

10/ Klíčové metriky

Nezbytné zdroje, bez kterých Akademie nemůže fungovat

1. **Počet zapojených účastníků** (cílově 15 na běh).
2. **Počet realizovaných pilotních projektů participace**.
3. **Zpětná vazba účastníků** a jejich hodnocení přínosu.
4. **Aktivita absolventů** v alumni síti.
5. **Počet organizací**, kde se přístup dále rozšíří.

7/ Klíčové aktivity

co musí organizace skutečně dělat, aby mohla doručit hodnotu pro účastníky

1. **Výběr a příprava účastníků**
   - cílené oslovování vhodných vedoucích pracovníků,
   - výběrový proces a vstupní komunikace,
   - úvodní online setkání pro nastavení očekávání.
2. **Organizace a koordinace programu**
   - plánování a logistika čtyř osobních setkání,
   - zajištění prostor, materiálů a podpůrných technologií,
   - průběžná komunikace a podpora účastníků.
3. **Expertní vedení a facilitace**
   - příprava a vedení tří odborných seminářů a závěrečného setkání,
   - poskytování individuálních konzultací během pilotování participace,
   - tvorba metodických rámců a praktických nástrojů.
4. **Podpora pilotní praxe v organizacích**
   - vedení účastníků k reálným krokům v jejich týmech,
   - zpětná vazba na první pokusy o zavádění participace,
   - sdílení zkušeností v rámci skupiny.
5. **Budování komunity a navazující podpora**
   - pravidelná komunikace s absolventy (alumni síť),
   - vytváření prostoru pro sdílení praxe,
   - zapojování do širších aktivit Práce jinak (např. konference).

9/ Klíčové zdroje

Nezbytné zdroje, bez kterých Akademie nemůže fungovat

- **Lidé** – koordinátor programu, experti, facilitátoři, administrativní podpora.
- **Know-how** – metodiky participace, zkušenosti z praxe, nástroje pro vedení porad a rozhodování.
- **Síť partnerů** – odbory, zaměstnavatelé, akademické instituce a neziskové organizace.
- **Infrastruktura** – prostory pro setkání, online platformy, materiály pro účastníky.
- **Značka a důvěryhodnost** – zastřešení projektem *Práce jinak* a podporou ČMKOS.

2/ Hodnotová nabídka

Jakou jedinečnou hodnotu přinášíme konkrétní cílové skupině a proč by si měla vybrat právě nás?

Akademie pro vedoucí pracovníky je postavená tak, aby jim pomohla **změnit každodenní fungování týmu směrem k větší efektivitě a menšímu stresu**.

Nejde o předávání teorie, ale o **praktický program, ve kterém si vyzkouší nové postupy v bezpečném prostředí a pak je rovnou přenesou do praxe**. Od prvních jednoduchých aktivit až po vlastní pilotní projekt se učí, jak vést porady s jasnými závěry, jak zapojit lidi do rozhodování a jak proměnit rozdílné názory v sílu týmu.

Účastníci Akademie získávají **konkrétní rámce a dovednosti**, které se okamžitě projeví v jejich práci: rychlejší rozhodování, jasné dohody, méně eskalací a větší odpovědnost lidí v týmu.

Program je rozdělen do čtyř měsíců a kombinuje celodenní setkání v Praze, průběžná online setkání i pilotování přímo v organizaci nebo firmě. Díky tomu se nové přístupy nestanou „dobrou zkušeností z kurzu“, ale součástí každodenní praxe.

Jedinečná hodnota spočívá v tom, že Akademie je postavená na principu participace. Neučíme, jak mít větší kontrolu nebo jak být přesvědčivější, ale jak zapojit tým do rozhodování a vytvořit struktury, které participaci udrží v chodu. To je **zásadní rozdíl oproti běžným manažerským programům**.

Díky tomu se nemění jen přístup, ale i způsob práce celého týmu – a postupně i kultury celé organizace.

4/ Vztahy se zákazníky

jaký typ vztahu budujeme s účastníky – od prvního kontaktu až po dobu, kdy už program skončil.

Akademie navazuje vztah s účastníkem už při přihlášení – přihláška vyžaduje podporu nadřízeného a účastník dostává jasné podklady o tom, co ho čeká. Úvodní online setkání nastavuje důvěru a společné očekávání celé skupiny.

V průběhu programu má **každý účastník k dispozici koordinátora i experty**, kteří zajišťují praktickou podporu – na workshopech, při online konzultacích i během pilotování ve vlastním týmu. Účastník se může kdykoli obrátit na koordinátora a má pravidelný rytmus zpětné vazby a sdílení s ostatními.

Po skončení programu vztah pokračuje v podobě alumni sítě, pravidelného newsletteru a výroční konference. Díky tomu má účastník i po absolvování možnost čerpat inspiraci, sdílet zkušenosti a zůstat propojený s ostatními vedoucími.

3/ Distribuční kanály

Jak se naše nabídka dostává k účastníkům – tedy jak o Akademii zjistí, jak se přihlásí a jak s ní v průběhu udržují kontakt. Jde o cestu od prvního oslovení až po dlouhodobý vztah po skončení programu.

- **Přímé oslovení** – osobní pozvánky, doporučení, komunikace skrze odborové svazy a partnerské organizace.
- **Web projektu Práce jinak (cmkos.cz/prace-jinak)** – hlavní vstupní brána s informacemi o programu a přihláškou.
- **PDF brožura s představením programu** – stručný, přehledný materiál, který lze snadno sdílet uvnitř organizací nebo s nadřízenými.
- **Sociální sítě a online komunikace** – sdílení pozvánek, krátkých příběhů a doporučení od absolventů.
- **Úvodní informační balíček a online setkání** – formát, který snižuje nejistotu a sladuje očekávání účastníků i jejich nadřízených.
- **Výroční konference „Práce jinak“** – silný moment pro šíření povědomí, propojení absolventů a nábor dalších zájemců.
- **Alumni síť a newsletter** – udržují dlouhodobý vztah a zároveň fungují jako kanál pro doporučení a šíření programu dál.

1/ Cílová skupina

Pro koho je služba určena. Vymezení konkrétní skupiny lidí, které z programu čerpají největší hodnotu. Pomáhá jasně říct, kdo je náš primární zákazník, kdo je sekundární a kdo další je do služby nepřímo zapojen.

Aktivní vedoucí v hierarchicky řízené organizaci
Je to jediný archetyp, který má skutečnou motivaci zkoušet nové přístupy, ale zároveň mu chybí podmínky a opora. „Konzervativní šéf“ by změnu typicky brzdil a „aktivní zaměstnanec“ bez mandátu nemá možnost ovlivnit rozhodování týmu.

Tento vedoucí:

- Vede **5–30 lidí**, nese každodenní provoz a tlak na výsledky.
- Rozumí provozu i vedení lidí, ale je přetížený **mikromanagementem**.
- Chce **klidnější provoz, rychlejší rozhodování a víc odpovědnosti v týmu**.
- Brzdí ho: nejasná pravidla zapojování týmu do rozhodnutí, chybějící rámec pro porady, slabá opora shora.
- Je ochotný zkoušet **malé změny**, má základní podporu nadřízeného.
- Poznáme ho podle častých eskalací, pomalých závěrů a snahy to změnit.

Proč je ideální pro Akademii:
Protože může relativně rychle ukázat **viditelné zlepšení** – ve kvalitě a rychlosti rozhodnutí i ve snížení vlastní zátěže. Úspěšná zkušenost ho motivuje změnu šířit dál v rámci organizace.

6/ Struktura nákladů

jaké hlavní náklady jsou spojené s realizací služby. U Akademie jde zejména o práci koordinátora, odměny expertů, náklady na prostory, technologie a podporu komunity po skončení programu

Celkový odhad nákladů: cca 425 000 Kč / běh (15 účastníků)

. Koordinátor programu

- Před Akademií (výběr, komunikace, úvodní online setkání): cca 40 h
- Během Akademie (4 osobní setkání, online podpora, pilotování): cca 60 h
- Po Akademii (vyhodnocení, alumni, komunikace): cca 20 h
- **Celkem: 120 h × 100 Kč = 120 000 Kč**

2. Expert

- 3 odborné semináře + závěrečné setkání (4 × 1 den) = cca 32 h
- Individuální konzultace k pilotování: cca 4 h / účastník × 15 účastníků = 60 h
- **Celkem: 190 000 Kč**

3. Prostory a občerstvení

- 4 celodenní setkání × 15 000 Kč (sál + zázemí + catering)
- **Celkem: 60 000 Kč**

4. Provozní a technologické náklady

- Online platformy, materiály, tisk, administrace
- **Celkem: 20 000 Kč**

5. Alumni komunikace po Akademii

- E-mailing, koordinace, podpora: cca 25 h × 800 Kč
- **Celkem: 20 000 Kč**

6. Konference (účast absolventů)

- Vstupné 1 000 Kč / účastník × 15
- **Celkem: 15 000 Kč**

5/ Příjmy

Z jakých zdrojů program získává prostředky

Účastnický poplatek: 21 5000 Kč (bez DPH) / účastník

- Obsahuje: 3 odborné semináře, expertní podporu při pilotování, koordinaci, závěrečné setkání, certifikát a vstupenku na výroční konferenci.

Kapacita jednoho běhu: max. 15 účastníků – celkový příjem 322 500 Kč (bez DPH).

Hlavním zdrojem příjmů je **účastnický poplatek**. Celkové náklady jednoho běhu Akademie jsou **425 000 Kč**. Výše poplatku se odvíjí od zvoleného modelu financování:

- Plně hrazeno účastníky – 28 333 Kč / účastník
- **25% spoluúčast účastníků (cílová varianta)** – 21 250 Kč / účastník (106 250 Kč externí podpora)
- 50% dotace – 14 167 Kč / účastník (212 500 Kč externí podpora)
- 75% dotace – 7 083 Kč / účastník (318 750 Kč externí podpora)

AKADEMIE PARTICIPACE

Cesta k systému participace

SPOLEČNOST

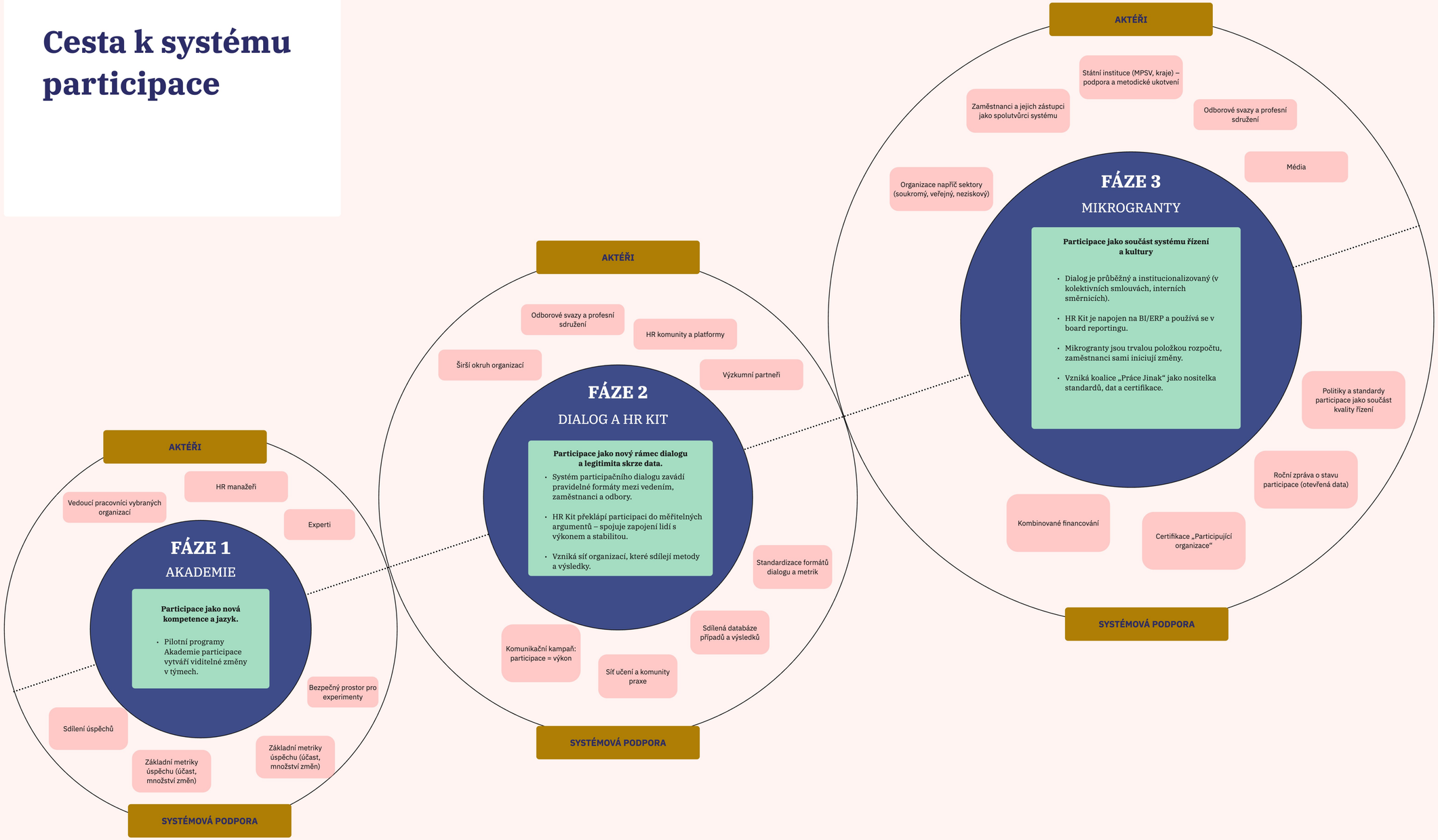
participace se stává samozřejmou součástí kvality organizací, veřejně oceňovaným standardem.

ORGANIZACE

síť učení, standardy, sdílená data, postupné propojení s HR a odbory

INICIÁTOŘI

první piloti, izolované experimenty



PILOT: INKUBACE	ŠKÁLOVÁNÍ: PROPOJOVÁNÍ	PRAXE: UKOTVENÍ V SYSTÉMU

Stávající chování

Aktivní vedoucí v hierarchické organizaci dnes většinu rozhodnutí drží u sebe.

Na tým se obrací spíš výjimečně a bez jasného „kdy a jak“ se lidé mohou zapojit.

Porady slouží hlavně k informování a hlášení, ne ke společné práci na rozhodnutí.

Chybí pevný čas a připravené podklady; návrhy lidí nemají jasnou cestu k posouzení a závěru.

Námitky se berou osobně, konflikty se obcházejí, dohody nejsou dost jasné a v provozu se rozpíjejí.

Výsledné chování

Vedoucí vede tým participativně – používá partnerství a spolurozhodování, ne jen konzultace.

Rozhodnutí v jasně vymezených oblastech vznikají společně s týmem. Porady a pracovní skupiny nejsou jen pro informování, ale pro skutečné návrhy a společné závěry s jasnou odpovědností. Manažer umí určit hranice: co rozhoduje tým, co on a co se posouvá výš – a tým to chápe. Konflikty bere jako přirozenou součást rozhodování a pracuje s nimi konstruktivně

Schopnosti

Vedoucí zná svůj provoz a lidi, ale potřebuje získat rámce a dovednosti, jak vést participativní procesy místo individuálního rozhodování.

Znalosti

Má dovednosti a zručnost to udělat?

Má dnes

- Zná svůj provoz a lidi detailně.
- Má zdravý pragmatismus a chuť věci zjednodušovat.
- Má základní zkušenost s vedením porad.

Potřebuje

- Rozlišit úrovně participace (informování–konzultace–partnerství–spolurozhodování).
- Dovednosti facilitace (řízení diskuse, shrnutí, práce s konfliktem).
- Schopnost vést pracovní skupinu či participativní projekt.

Praktické dovednosti

Umí to mentálně – rozumí postupu, umí se soustředit, rozhodovat, facilitovat?

Má dnes

- Vede pravidelné porady a setkání.
- Umí zadávat úkoly a kontrolovat výstupy.

Potřebuje

- Strukturovat porady jako místo rozhodování.
- Používat nástroje evidence (decision log, zápisy, vizuální tabule závazků).
- Vyzkoušet jednoduchý participativní rozpočet nebo spolurozhodování o směnách/projektech.

Příležitosti

Má základní důvěru týmu a možnost vyhradit čas, ale chybí mu širší opora shora, peer komunita a jednoduché nástroje, které by participaci legitimizovaly a udržely.

Kultura, vztahy

Normy, podpora nadřízeného, kultura týmu, role a pravomoci

Má dnes

- Důvěru části týmu, který by se rád zapojil.
- Základní ochotu nadřízeného „zkusit něco nového“.

Potřebuje

- Viditelný mandát shora („máš to zkusit, nejsi za to trestaný“).
- Peer komunitu manažerů, aby nebyl solitér.
- Legitimizaci participace jako standardní součásti řízení, ne jako osobní výstřelek.

Čas, zdroje, nástroje

Čas, nástroje, procesy, prostor, přístup k datům

Má dnes

- Porady a možnost vyhradit čas

Potřebuje

- Pravidelný časový blok pro participaci (nejen informování).
- Připravené podklady a data před rozhodnutím.
- Hmatatelné nástroje (decision log, participativní rozpočet, tabule).

Motivace

Je silně motivován ulevit si od mikromanagementu, ale potřebuje zažít rychlé výhry a vytvořit nové návyky, aby se participace stala jeho automatickým způsobem vedení.

Vědomá

Vědomé důvody, cíle, očekávané přínosy/obavy

Má dnes

- Silnou touhu po menším přetížení a klidnějším provozu.
- Věří, že lidé v týmu by mohli víc převzít odpovědnost.

Potřebuje

- Vidět, že **participace přináší skutečné výsledky** (rychlejší rozhodnutí, méně eskalací).
- Uvědomit si, že **participace není jen „měkký benefit“, ale klíč k efektivitě a férovosti**.

Návyky

Zvyky, emoce, impulsy („jak to děláme běžně“)

Má dnes

- Drží rozhodnutí u sebe.

Potřebuje

- Nové mikro-návyky: místo okamžitého rozhodnutí → otevřít prostor pro návrh, shrnout dohodu, přidělit odpovědnost.
- Emoční zkušenost, že konflikt = zdroj lepšího rozhodnutí.

Výsledné chování

Vedoucí po Akademii vede tým participativně – používá partnerství a spolurozhodování, ne jen konzultace.

AKADEMIE
PARTICIPACE

Akademie pro vedoucí pracovníky je postavená tak, aby jim pomohla **změnit každodenní fungování týmu směrem k větší efektivitě a menšímu stresu**.

Nejde o předávání teorie, ale o **praktický program, ve kterém si vyzkouší nové postupy v bezpečném prostředí a pak je rovnou přenesou do praxe**. Od prvních jednoduchých aktivit až po vlastní pilotní projekt se učí, jak vést porady s jasnými závěry, jak zapojit lidi do rozhodování a jak proměnit rozdílné názory v sílu týmu.

4měsíční program zaměřený na praxi

- **3 celodenní workshopy v Praze**
- **Online setkání mezi workshopy**
- **Pilotní projekt ve vlastní organizaci**
- Nácvik vedení porad s jasnými závěry
- Zapojení týmu do rozhodování a sdílené odpovědnosti
- Využití rozdílných názorů jako zdroje síly týmu

Jedinečná hodnota spočívá v tom, že Akademie je postavená na principu participace. Neučíme, jak mít větší kontrolu nebo jak být přesvědčivější, ale jak zapojit tým do rozhodování a vytvořit struktury, které participaci udrží v chodu. To je **zásadní rozdíl oproti běžným manažerským programům**.

Před akademií

Cílem je **oslovit a vhodně připravit účastníky**. V této fázi probíhá komunikace směrem k cílovým organizacím, registrace a onboarding účastníků.

Součástí je také úvodní online setkání, které nastaví očekávání, vyjasní cíle programu a propojí účastníky mezi sebou i s facilitátory.

Díky tomu vstupují do hlavní části programu s jasnou motivací a porozuměním, co je čeká.

Akademie

Samotný program se skládá ze 3 tematických workshopů, které na sebe navazují a krok za krokem rozvíjejí dovednosti účastníků v oblasti participace a vedení lidí, **zkoušení v praxi a závěrečné setkání určené ke sdílení zkušeností**.

Účastníci si prakticky zkouší nové nástroje a přístupy – od základních participačních aktivit, přes vedení porad a zapojování týmu do rozhodování, až po vlastní pilotní projekt, kde uplatní získané zkušenosti ve své praxi.

Po akademii

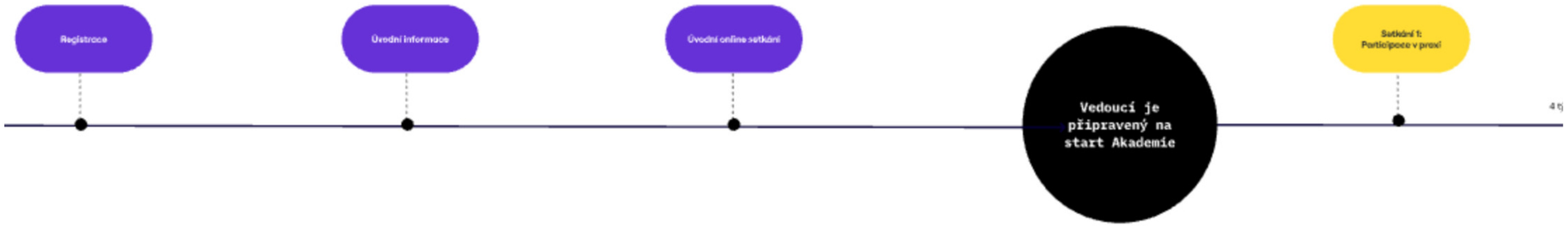
Klíčovým cílem této fáze je ukotvit nově nabyté dovednosti v každodenním fungování organizace.

Účastníci dostávají follow-up podporu, mají možnost sdílení zkušeností, získávají přístup k dalším nástrojům a inspiraci.

Vzniká komunita absolventů, která posiluje motivaci pokračovat a rozvíjet participační přístupy i po skončení programu.

1

Před akademií
(objevování a vstup)



· přihlášku.
l přihláška není jen administrativní krok –
e také podporu nadřízeného. To zajišťuje, že
nevstupuje sám, ale má za sebou mandát a
podporu organizace.

n je posílení motivace a zajištění, že změny
narážet na nezájem vedení.

Účastník dostává přehledný balíček: co ho čeká, jaká je
role jeho i organizace, co si má připravit. Hradí
registrační poplatek.

Přínosem je **snížení nejistoty**, zvýšení očekávání a
možnost sladit očekávání s realitou.

První hodinové online setkání slouží k naladění celé
skupiny.

Účastníci se seznámí, projektový manažer Akademie
vysvětlí cíle a strukturu.

**Od začátku vzniká pocit bezpečí a důvěry, účastníci
ví, že do toho nejdou sami.**

Celodenní osobní setkání.
Účastníci **sdílejí** své dosavadní zkušenosti a **učí se
základní rámce participace v organizacích. Zkouší si
první participační aktivity** „nanečisto" v bezpečném
prostředí.

Přínosem je vyjasnění, co participace znamená,
a překonání prvotních bariér strachu z nového
přístupu.

/ nesbírá jen formálně, ale aktivně
uje s účastníky případně i jejich nadřízenými.

itor zdůrazňuje, že přihlášku je třeba doložit
u organizace, aby účastník nevstupoval do
e izolovaně.

je, proč je zapojení nadřízeného klíčové, a tím

Připravuje balíček informací na míru, který
účastníkovi pomůže se zorientovat. Co ho čeká, jaká
bude jeho role a jaké jsou očekávání vůči organizaci.

Koordinátor **odpovídá na praktické otázky a
pomáhá sladit očekávání s realitou.**

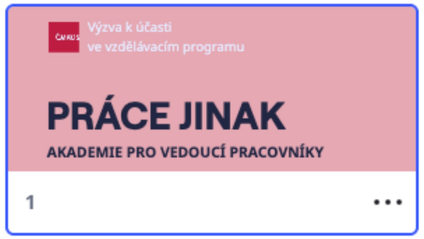
Klíčové je snížení nejistoty – **účastník má od
začátku jasnou představu**, že nejde do neznámého

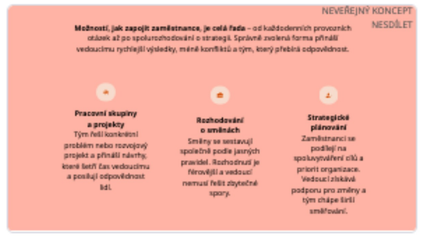
**Moderuje online setkání, vysvětluje strukturu
programu, jeho cíle a základní principy spolupráce.**

Jeho úkolem je nastavit od začátku atmosféru důvěry a
bezpečí, aby účastníci cítili, že **nejsou v programu sami**,
ale tvoří společnou skupinu, o kterou je postaráno

Zajišťuje plynulý průběh

Sleduje atmosféru skup
účastníci se mohou obá





ČMKOS

Výzva k účasti
ve vzdělávacím programu

PRÁCE JINAK

AKADEMIE PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY

Uzávěrka přihlášek 30.9.2025

NEVEŘEJNÝ KONCEPT
NESDÍLET

Type to add presenter notes

*"Nedávno jsem konzultovala transformaci firmy při akvizici a přesně **zapojeni všech zaměstnanců byl můj stěžejní bod, čím je třeba začít**. Věřím, že právě skrze tento koncept buduješ loajalitu, spokojenost a úspěch firmy"*

HR manažerka

*"**Přihlásila bych se**. Líbí se mi ten 7týdenní pilotní projekt."*

HR manažerka

STRATEGIE PROJEKTU PRÁCE JINAK

ROZVOJ