



Katalog kurzů a služeb pro IT firmy 2020

Určení katalogu: IT firmy
Jazyková verze: česká
Obsahová verze: 1.00
Uvolněno k distribuci: 6.1.2021
Platnost do: 31.12. 2021
Kontaktní e-mail: info@wiseman.cz
Další informace: www.wiseman.cz

Obsah katalogu

Úvodní slovo

Vítejte u katalogu služeb a kurzů na rok 2021.

Díky Vám, našim stávajícím i budoucím klientům se společnost Wiseman, s.r.o. drží na pozici číslo 1 na českém a slovenském trhu v oblasti poradenství a „soft-skills“ vzdělávání pro IT společnosti.

V aktivní nabídce dnes máme **40** kurzů, které jsou speciálně připravené pro pracovní role v IT firmě. Konkurenční výhodou je také variabilita forem školení od masových přednášek až po individuální koučing.

Druhou klíčovou částí jsou poradenské služby. Tato část našeho portfolia již několik let objemem překonává i oblast vzdělávání.

Celkově počet proškolených osob z IT firem přesáhl číslo 6.400! Aktivně spolupracujeme s více než 360 IT firmami. Přesto stále pracujeme na inovacích, abychom mohli klientům nabízet nejlepší produkty na trhu.

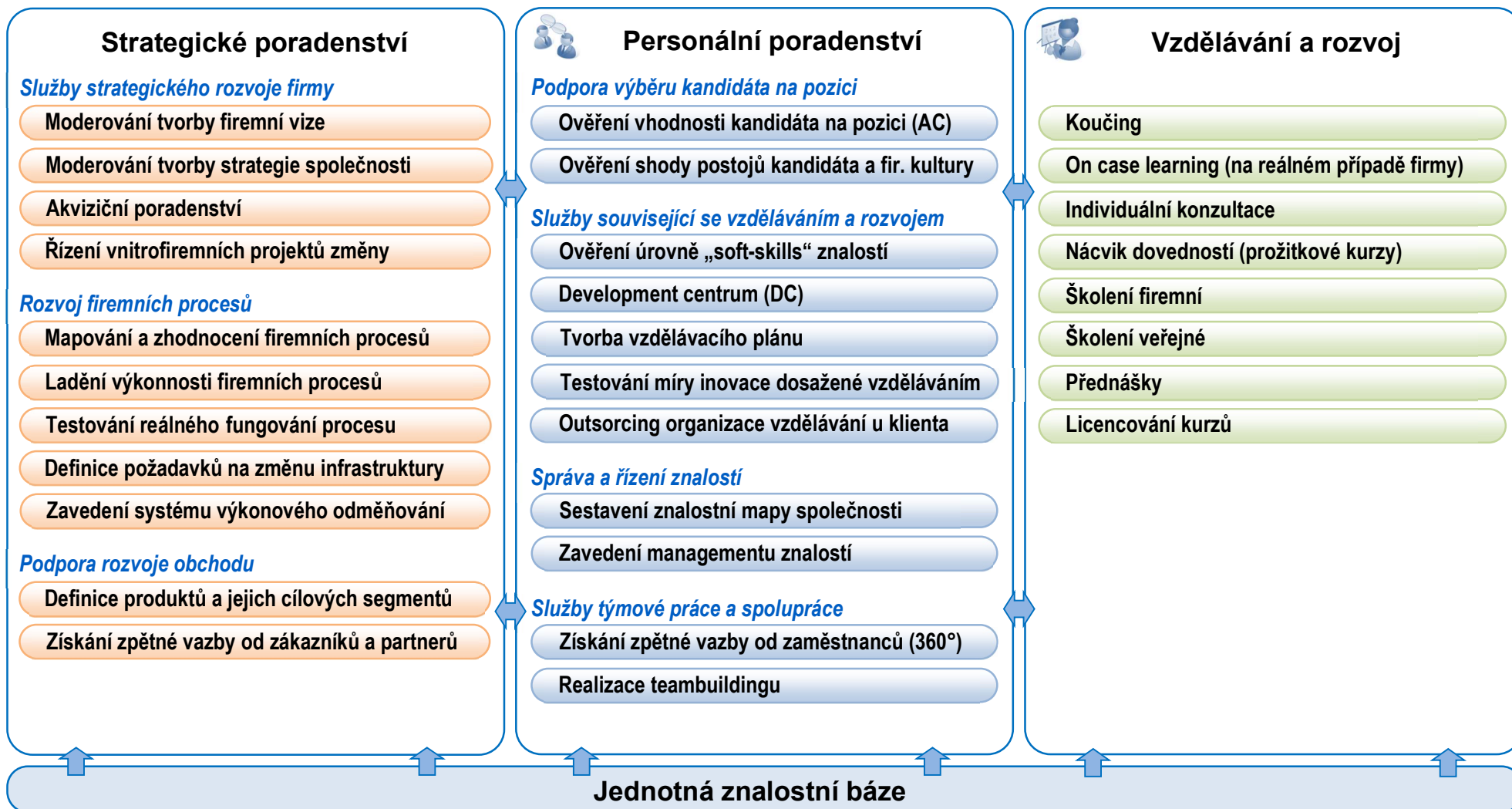
Těším se na setkání s Vámi na některém z našich kurzů.

Ing. Václav Vinklárek
ředitel, Wiseman, s.r.o.



	Název	Strana katalogu
	Obsah katalogu	2
	Přehled oblastí poskytovaných služeb	3
	Čím se odlišujeme od ostatních	4
Kurzy	Mapa vhodnosti kurzů	5
	Rejstřík kurzů v katalogu	6
	Kurzy se zaměřením na organizaci IT firmy	7-18
	Manažerské vzdělávání	19-27
	Kurzy s obchodním zaměřením	28-51
	Kurzy spojené s řízením projektů	52-56
	Kurzy pro realizační role	57-66
Služby	Detailní přehled služeb v katalogu	67
	Služby strategického rozvoje firmy	68-72
	Rozvoj firemních procesů	73-76
	Podpora rozvoje obchodu	77
	Podpora výběru vhodného kandidáta na pozici	78-79
	Služby související se vzděláváním a rozvojem	80-85
	Správa a řízení znalostí	86
	Služby týmové práce a spolupráce	87-88
	Proč využít naše služby a kurzy?	89
	Naše reference	90-92
	Ceník kurzů a služeb	93

Přehled poskytovaných služeb



Čím se odlišujeme od ostatních?

1) Více si rozumíme



Naši lidé, kteří realizují konkrétní služby, nebo jsou lektory kurzů, jsou lidé s praxí z IT firem. Chápu, proč a jak věci uvnitř IT společnosti fungují. Sami zažili tlaky, které na jednotlivé pracovní role prostředí IT firmy vytváří. Stejně jako účastníci jim každodenně čelili. Umíme díky tomu lidem u zákazníků lépe porozumět. Být pro ně rovnocenným partnerem. Můžeme se s nimi také podělit o více, než jen o teoretické znalosti. Mluvíme jazykem našich zákazníků.

2) Vyšší spokojenost účastníků



IT firma je prostředí s největší koncentrací inteligentních lidí vůbec. Také jsou to lidé zvědaví, kteří si kladou otázky: „Proč to tak je?“. Při tvorbě kurzů respektujeme obě tyto specifika. Obsahová stránka je na jednotku času více koncentrovaná, aby se chytré hlavy nezačaly pomalým průběhem nudit, jak se často děje u obecných kurzů. Druhý důraz je kladen na vysvětlování důvodů a přičít, proč by se mělo postupovat práce takto. Doporučení na kurzech tak dávají účastníkům smysl.

3) Vyšší procento osvojených znalostí



Schopnost lidí v rámci svého rozvoje převzít nové znalosti úzce souvisí s tím, jak si je dovedou promítnout do své pracovní reality. Tím, že je obsah kurzů založen na reálných příkladech, které účastníci denně prožívají, přebírají vysoké procento probíraných znalostí. Reálné zlepšení je tak výrazně vyšší, než u obecně orientovaných kurzů. Naše kurzy tak přes vyšší pořizovací cenu vykazují nejlepší poměr převzatých dovedností za vynaloženou investici.

4) Individuální přístup



Každému klientovi nabízíme individuální skupinu služeb, které jsou pro něj vhodné. Všechny postupy a služby vnímáme pouze jako šablony, které následně přizpůsobujeme podle firemní kultury a potřeb zákazníka. Přizpůsobení je základní cesta ke zvýšení efektivity a úspěšnosti služby. Pokud v průběhu realizace sjednané služby zjistíme nové skutečnosti, které znamenají doporučení jiného a efektivnějšího postupu, neváháme je u klienta doporučit.

5) Integrovaný pohled



Díky širokým zkušenostem vidíme IT firmu jako mechanismus vzájemně provázaných procesů. Vnímáme jejich souvislosti a návaznosti tohoto složitého hodinového strojeku. Pokud klient plánuje realizaci nějaké změny například v prodejním procesu, vidíme, jaké dopady to bude mít v realizaci či na supportu. Umožňuje nám to také klienta upozornit, že jim požadované změna je jen vnějším projevem jiného, závažnějšího problému.

6) Akumulace znalostí z IT prostředí
















Dlouhodobě koncentrujeme znalosti k jednotlivým procesům. Jak o jejich ideálním fungování, tak o znalostech, které jsou potřeba k jejich úspěšnému vykonávání. Můžeme porovnávat zkušenosti z více než 360 IT firem všech možných velikostí a zaměření. To umožňuje chápat souvislosti, co v kterém okamžiku IT firma pro svůj růst potřebuje. Jsme největším úložištěm znalostí o fungování IT firmy na trhu.

7) Stále vývoj produktů díky kontaktu s realitou



V rámci konzultačních projektů se pohybujeme u klientů v reálném prostředí trhu. Vnímáme spolu s nimi změny. Na ně reagujeme průběžnou inovací obsahu našich služeb i kurzů. Například při porovnání obsahu páteřního prodejního kurzu ve verzi z roku 2012 a na konci roku 2016 má průnik pouze 40%. Jako všechny naše služby je i tento kurz intenzivně vyvíjíme. Jsme tvůrci znalostí. Máme nejvyšší podíl vynakládaných nákladů na výzkum a vývoj.

Mapa vhodnosti kurzů pro jednotlivé pracovní role v IT firmě

 organizace firmy „best practice“	 manažerské dovednosti	 obchodní dovednosti	 projektové dovednosti	 dovednosti pro realizaci	 3 délka kurzu ve dnech	
 Obchodník	 Presales konzultant	 Manažer / Majitel	 Projektový manažer	 Konzultant	 Support konzultant	 Vývojář / Technik
Prodej IT řešení 1 - Trust IT Selling 3		Dovednosti pro řízení ziskových IT projektů 2				
Prodej IT řešení 2 - TOP IT Selling 3		Krizový management IT projektů 2				
Akviziční schůzky 2		Realizace poradenských projektů 2				
Presales prezentace IT řešení 2		Vývoj SW agilním přístupem SCRUM 2				
Prezentační dovednosti v IT 2						
Techniky verbálních manipulací 2						
Pokročilé techniky jednání a vyjednávání 2						
Account management 2	Strategie rozvoje IT firmy 2		Profesionální komunikace pro realizační role a support 2			
Řízení partnerů v distribučním řetězci 2	Postupy řízení obchodního týmu 2		Profesionální telefonická komunikace 1			
Marketing v IT 2	Organizace efektivní realizace 2		Zvládání konfliktních a stresových situací 2			
Prospect call 1	Organizace supportu zákazníků 2		Postupy analýzy potřeb zákazníka 2			
Prodej znalostí a poradenství 2	Krizový management IT firmy 2		Školení školitelů 2			
		Procesy personalistiky IT firmy 2				
Time management v IT prostředí 1						
		Mng. akademie 1 - práce s jednotlivcem 2				
		Mng. akademie 2 - řízení a rozvoj týmu 2				
		Mng. akademie 3 – motivace hodnocením 2				
		Mng. akademie 4 - techniky koučování 2				

Obsah jednotlivých školení a jejich vhodnost

Kód kurzu	Název kurzu	Strana katalogu	Obchodník	Presales konzultant	Manažer/Majitel	Projektový manažer	Konzultant	Support konzultant	Vývojař/Technik
	Grafická mapa vhodnosti kurzu pro pracovní role	5							
	Organizace firmy "best practice"								
I100	Strategie rozvoje IT firmy	7			✓				
I110	Postupy řízení obchodního týmu	9			✓				
I120	Organizace efektivní realizace	11			✓				
I130	Organizace supportu zákazníků	13			✓				
I140	Krizový management IT firmy	15			✓				
I150	Procesy personalistiky IT firmy	17			✓				
	Manažerské dovednosti				✓				
I200	Manažerská akademie 1 - práce s jednotlivcem	19			✓	✓			
I210	Manažerská akademie 2 - řízení a rozvoj týmu	21			✓	✓			
I220	Manažerská akademie 3 – motivace hodnocením	23			✓	✓			
I230	Manažerská akademie 4 - techniky koučování	25			✓	✓			
I260	Time management v IT prostředí	27	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Obchodní dovednosti								
I300	Prodej IT řešení 1 - <i>Trust IT Selling</i>	28	✓	✓	✓				
I301	Prodej IT řešení 2 – <i>TOP IT Selling</i>	30	✓	✓	✓				
I310	Prospect call	32	✓	✓					
I320	Akviziční schůzky	34	✓	✓					
I330	Account management	36	✓	✓					
I340	Řízení partnerů v distribučním řetězci	38	✓	✓					
I350	Prezentační dovednosti v IT	40	✓	✓	✓	✓	✓		
I351	Presales prezentace IT řešení	42	✓	✓	✓				
I370	Pokročilé techniky jednání a vyjednávání	44	✓	✓	✓	✓			
I380	Techniky manipulací	46	✓	✓	✓	✓			
I390	Marketing v IT	48	✓	✓					
I395	Prodej znalostí a poradenství	50	✓	✓	✓		✓	✓	
	Projektové dovednosti								
I400	Dovednosti pro řízení ziskových IT projektů	52			✓	✓	✓	✓	✓
I430	Krizový management IT projektů	54				✓	✓		
I440	Vývoj SW metodikou SCRUM	55	✓			✓			✓
	Dovednosti pro realizaci								
I500	Profesionální komunikace pro realizační role a support	57					✓	✓	✓
I510	Profesionální telefonická komunikace	59					✓	✓	✓
I520	Zvládání konfliktů a stresových situací	61					✓	✓	✓
I525	Postupy analýzy potřeb zákazníků	63					✓	✓	
I540	Školení školitelů	65					✓		

I100 - Strategie rozvoje IT firmy

Kurz představuje účastníkům kompletní systém strategického řízení společnosti. Zabývá se činností od procesu formování vize společnosti na nejvyšší úrovni až po osobní plány jednotlivých zaměstnanců na úrovni nejnižší. Trvalý růst firmy je založen na systému strategického řízení.

Určení akce

- Účastník: majitelé a ředitelé IT společností, ředitelé úseků odpovědní za formování strategie.
- Úroveň znalostí problematiky: nerozhoduje.

Cíle kurzu



Cílem je poskytnout ucelený pohled na systém strategického řízení společnosti. Účastníkům to umožní zdokonalit jejich stávající systém strategického řízení, nebo postupně systém začít do společnosti zavádět. Firmy vykazující vyšší zisk nebo získávající významný podíl na trhu patří do skupiny s výrazněji rozpracovaným systémem strategického řízení.

Průzkumy říkají, že 8 z 10 IT firem v ČR nemá systém strategického řízení zavedený vůbec, nebo používá pouze jeho dílčí části. U zahraničních společností je importován bez úprav systém mateřské společnosti, který na lokální úrovni není vždy ideální.

Většina firem je tak řízena na základě operativního managementu. To znamená, že se řeší situace podle toho, jak přicházejí. Prvním krokem k zavedení systému strategického řízení je připustit si, že ve firmě je prostor k inovaci v této oblasti. Navíc, strategie není systém uzavřený, ale plynule se vyvíjející.

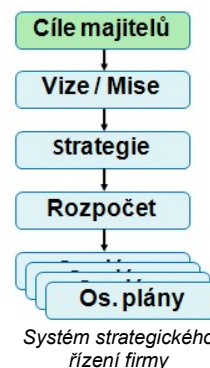
Cílený rozvoj firmy vyžaduje naplánovanou a promyšlenou strategii. Prvním krokem je stanovení představy (vize), čeho má firma dosáhnout. Ta pak v postupném rozpadu formuje přes konkrétní cíle až po jednotlivé úkoly každého zaměstnance.

Typ kurzu

Dvoudenní kurz, zaměřený na rozvoj a tvorbu firemní strategie společnosti nebo dílčí divize. Kurz se zabývá klíčovými tématy:

- Proč realizovat systém strategického řízení IT firmy
- Struktura systému strategického řízení
- Prováděcí mechanismy průběžného řízení
- Techniky prediktivního řízení firmy
- Šablony klíčových dokumentů
- Praktické postupy zavedení strategického řízení

Strategické řízení se jako fungující systém týká každého zaměstnance společnosti a nastavuje trvalý růst a ziskovost společnosti. Je také silným integračním a motivačním prvkem napříč firmou. Častokrát je však v praxi „strategické řízení“ zaměřeno za byrokratické systémy bez příčiny nebo různá slohová cvičení managementu, která se nikdy nepromítnou do reálného života firmy.



Přínosy pro účastníky kurzu

Pavel (42), spolumajitel firmy a výkonný ředitel



„... když jsme jako firma personálně a obrátově narostli, poprvé jsme vytvořili dokument, který na sobě nesl název strategie firmy. Práce na něm se mi velmi líbila a byl jsem z něj úplně nadšený. Uběhly dva roky a najednou jsem zjistil, že jako firma přeshlapujeme více méně na místě...“

... byl čas znovu vytvořit strategii a uvědomit si, kde jsme chybovali. Kurz mi pomohl uvědomit si nejbolestivější místo. Dokument, který jsme kdysi nazvali strategie, se jen minimálně zabýval otázkou prakticky „JAK“ se dostaneme k našemu cíli. Byl to soupis přání, který ani management firmy, natožpak řadoví pracovníci, nevzali za svůj. Dnes již máme nastavený systém strategického řízení, kterého se účastní každý zaměstnanec. Výsledkem je nárůst obrátu za ½ roku 2008 o 46% a zdvojnásobení zisku oproti předchozímu období“.

Detailní obsah kurzu

Kurz se zabývá posupně navazujícími tématy:

- Důvody pro strategické řízení společnosti
- Hierarchie strategického řízení
 - vize - kde firma ve střednědobém horizontu bude
 - strategie - písemný plán, jak postupovat k dosažení vize
 - rozpočet - roční plán finančních toků a jejich plnění
 - osobní plány - rozpad strategie a rozpočtu do plánu každého zaměstnance
- Struktura strategie
 - vize společnosti - co nás sjednocuje
 - strategické cíle - jakými měřitelnými kroky v čase se k vizi dostaneme
 - aktuální stav firmy - popis výchozího stavu změny
 - stav trhu a pozice firmy na něm - umožňuje naše prostředí naši vizi
 - cíle po procesech - rozpad strategických cílů na konkrétní cíle po procesech
 - strategický rozvoj
 - řízení společnosti
 - obchod a marketing
 - realizace / vývoj
 - support
 - lidské zdroje
 - nástin rozpočtu - verifikace plánů z pohledu finanční proveditelnosti
 - prováděcí plán po procesech - rozpis úkolů k naplnění cílů (CO, KDO, DO KDY)
- KPI (Key Performance Indicators) - klíčové indikátory výkonu firmy (procesu)
 - statické - ukazují výkon na základě uzavřené skutečnosti
 - poměrové - nejčastěji ukazující % poměry
 - prediktivní - ukazují na budoucí pravděpodobný vývoj
- Firemní rozpočet
 - obvyklé členění
 - periodická práce s rozpočtem
 - techniky sestavení rozpočtu
- Rozdíl mezi operativním a strategickým řízením
- Prováděcí mechanismus strategického řízení v čase
 - úroveň majitelů - definice vize, schůzky s managementem, schvalování strategie
 - úroveň managementu - tvorba strategie, realizace úkolů, zpětná vazba
 - úroveň majitelů procesů - rozdělení úkolů, kontrola a zpětné vazby
 - úroveň ostatních zaměstnanců - plnění úkolů a osobních plánů
- Business plán pro zahájení nové aktivity
 - klíčové body
 - postupy sestavení

Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none">• školící materiály a ostatní potřebné pomůcky• šablony klíčových dokumentů v elektronické podobě• certifikát absolvování kurzu• občerstvení po dobu konání kurzu	24.800Kč

I110 – Postupy řízení obchodního týmu

V obchodních týmech všech velikostí je to právě jejich vedoucí, který zásadním způsobem ovlivňuje celkové prodejní výsledky. Ať již je to strategií směřování obchodu, nastavením prostředí v týmu, schopností predikovat výsledky obchodu, či individuální práci s každým členem týmu. Kurz přináší náměty na změny v práci vedoucího obchodu v IT firmě s cílem navýšit prodeje i jejich ziskovost.

Určení kurzu

- Účastník: obchodní management, TOP management.
- Úroveň znalostí problematiky: pokročilý až velmi pokročilý.

Cíle kurzu

Cílem kurzu je poskytnout vedoucím obchodních týmů náměty na změny v organizaci práce, které stávající tým dovedou k růstu prodeje s výrazně vyšším ziskem a to ze všech skupin zákazníků. Kurz představuje v kostce souhrn zkušeností s náplní práce obchodního ředitele z pohledu různých velkých obchodních týmů. Zabývá se také prioritami jednotlivých námětů na změny, tedy co je pro nás nejvýhodnější aktuálně změnit.

Být obchodním ředitelem v IT firmě je velmi obtížná práce. Jak říká s nadsázkou jedno přísloví: „Neexistuje špatné řešení, není špatných obchodních týmů a nejsou špatné segmenty zákazníků, jsou jen více a méně schopní vedoucí obchodu.“ Budme Ti nejlepší!

Typ kurzu

Dvoudenní kurz zaměřující se na celý rozsah činností vedoucího obchodního týmu. Od strategické a organizační úrovně až po nástroje každodenního tlaku na obchodníky. Řízení obchodu s IT řešeními je nejobtížnější manažerská disciplína a výsledky jsou přímo ovlivněny znalostmi o tom, co je správné udělat. Je to dáno především dlouhodobostí obchodního cyklu a vysokou závislostí úspěchu na organizaci rozvoje vztahů. Jakákoliv změna se projevuje s velkým zpožděním. Dopady některých klíčových změn se často projevují až v dalších fiskálních letech.

Motorem změn je vedoucí obchodního týmu. Výkon obchodního týmu tak roste i padá přímo úměrně jeho schopnostem a znalostem „best-of“ postupů. Osobní rozvoj vedoucího obchodu se tak stává jednou z klíčových podmínek pro dosažení růstových prodejních cílů společnosti.

Klíčová témata kurzu jsou:

- Strategický pohled na obchod
- Jak vyhodnotit výkon obchodu jako celku (KPI obchodu s řešeními)
- Obchodní procesy a jejich styčné body s ostatními procesy firmy (zejména realizace a marketing)
- Predikce budoucího vývoje obchodu
- Jak vytipovat nejvýhodnější místo pro změny v organizaci práce
- Potenciální rezervy v obchodu s novými a stávajícími zákazníky
- Principy řízení obchodníka
- Motivační prostředí odměňování pro obchodníky
- Individuální rozvoj obchodníka
- Postupy vedení klíčových obchodních porad a schůzek

Přínosy pro účastníka kurzu

- Ujasnění celkového obrazu o náplni práce obchodního ředitele
- Konkrétní podněty na změny v organizaci
- Pomoc se stanovením priorit změn z pohledu očekávaných výsledků
- Zkušenosti, které postupy se v praxi vedení obchodních týmů neosvědčily
- Schopnost lépe obhajovat výsledky týmu dovnitř do firmy
- Růst respektu členu obchodního týmu vůči svému vedoucímu

Detailní obsah kurzu

- Obchodní strategie jako součást celkové strategie společnosti
- Objektivní posouzení stavu obchodu ve firmě
 - Základní ukazatele výkonu obchodu jako celku (KPI)
 - Rozdílné typy IT businessu a jejich objektivní popis
 - Co lze z vývoje klíčových ukazatelů v čase zjistit o směřování obchodu jako celku
 - Predikce vývoje obchodu
- Strategický business plán rozvoje obchodního týmu – volba směru strategických změn
- Cílové segmenty trhu, cesta k produktivitě obchodníka i firmy
- Definice a příprava obchodních produktů (řešení/služby)
- Získávání nových (nunting) vs. rozvoj stávajících (farming) zákazníků
 - Kde je pro firmu výhodnější těžit obchody
 - Cílené obsazování nových zákazníků
 - Strategie prodeje stávajícím klientům
- Obchod a vazba na ostatní procesy ve firmě
 - Požadavky obchodu na marketingovou součinnost
 - Definice jasných rozhraní a kompetencí mezi realizací a obchodem
- Pipeline management
 - Systém pro průběžnou kontrolu a řízení obchodníka
 - Systém pro predikci vývoje obchodů celé společnosti
 - Systém pro zvyšování výkonu obchodu (hledání úzkých míst)
- Efektivita obchodníka
 - Klíčová kritéria hodnocení práce obchodníka (KPI)
 - Plán prodeje
 - Personální rozvoj obchodníka
 - Podíl na strategických úkolech prodejního oddělení
 - Osobní plán
- Zkušenosti s různými variantami motivace obchodníka
 - Motivační složky
 - Způsoby jejich výpočtu
 - Potenciální rizika jednotlivých systémů
 - Nefinanční cesty motivace obchodníka
- Nástroje pro práci s obchodním týmem
 - Obchodní porada
 - Osobní pohovor s obchodníkem nad stavem obchodu (1:1)
 - Pohovor pro hledání úzkého místa snižující výkonnost obchodníka
 - Prezentace obchodní vize a strategie na počátku fiskálního období
- Identifikace potenciálně platného člena obchodního týmu při pohovoru
- Asociační plán - začlenění nového obchodníka do týmu
- Simulace jako součást rozvoje obchodního týmu
 - Technika nácviku obchodních situací
 - Sdílení zkušeností mezi členy týmu
- Požadavky na technickou podporu procesu obchodu

Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none"> • školící materiály a ostatní potřebné pomůcky • šablony klíčových dokumentů v elektronické podobě • certifikát absolvování kurzu • občerstvení a stravování po dobu konání kurzu 	24.800Kč

I120 – Organizace efektivní realizace

Jak nastavit procesy v realizaci a vývoji, aby byly co nejeftivnější? Říká se: „Obchod generuje obrát, realizace odpovídá za zisk“. Realizační část tvoří největší část personálních nákladů IT firmy. Organizace práce zásadním způsobem ovlivňuje celkový výkon. Kurz se zabývá nastavením procesů v realizační části firmy, od strategické úrovně řízení až po motivaci jednotlivce metriky, s cílem poskytovat celkově lepší výsledky.

Určení kurzu

- Účastník: manažeři realizace, manažeři vývoje, TOP management.
- Úroveň znalostí problematiky: pokročilý až velmi pokročilý.

Cíle kurzu

Cílem kurzu je zaměřit se na „best of“ postupy organizace realizační jednotky. Tím dosáhnout zvýšení výkonnosti a dostupné kapacity realizační skupiny. Podíl celkové kapacity za období vs. práce lidí na placených zakázkách významně ovlivňuje zisk společnosti. Lepší organizace také přináší uvolněnější atmosféru v týmu a schopnost lépe předvídat budoucí potřeby. Kurz se zabývá všemi těmito aspekty.

Typ kurzu

Dvoudenní kurz je zaměřený na dovednosti spojené se zvyšováním efektivity práce v týmu realizace projektů a vývoje produktu. Odpovědnost za realizační jednotku patří mezi klíčové v každé IT společnosti. Počtem lidí se jedná o nejrozsáhlejší nákladové středisko společnosti. Navíc v sobě tato jednotka začleňuje rozdílné funkce od konzultantů, přes analytiky, projektové manažery, produktové manažery až po vývojáře. Reálná kapacita je také maximálním limitem naší schopnosti projekty realizovat, ať již se jedná o projekty pro zákazníky, či interní projekty. Každé dílčí zlepšení v efektivitě představuje snížení nákladové ceny za hodinu práce a tím zvyšuje ziskovost firmy.

Proto řízení realizace patří mezi klíčové posty. Neustálá inovace v růstu efektivity a vytváření motivačního prostředí pro všechny pozice jsou podmínkou dlouhodobého úspěchu v této pozici.

Účastníci kurzu také obdrží šablony klíčových dokumentů, výpočtové vzorce a ostatní podklady, které umožňují jednoduše převzít či doplnit vlastní vzory pro praxi.

Klíčová témata kurzu jsou:

- Procesní pohled na realizaci a vývoj v IT firmě
- Klíčové metriky popisující výkon realizace a vývoje
- Individuální metriky pro jednotlivé pracovní role
- Entita „projekt“ a její klíčové metriky
- Možné varianty motivujícího odměňování vázaného na výkon jednotlivce
- Nastavení klíčových procesů v realizaci a vývoji
- Moderní trendy „agile“ přístupu a jejich provázání do procesů realizace a vývoje
- Růst efektivity prostřednictvím růstu znalostí

Klíčové přínosy pro účastníky kurzu

- Pomoc s vytipováním potenciálních úzkých míst v realizaci a vývoji
- Konkrétní náměty na změny k růstu efektivity
- Vzory jednotlivých řídicích dokumentů pro jejich jednodušší adaptaci (proč vymýšlet kolo)
- Seznámení se s riziky „slepých cest“, které se v realizaci neosvědčily
- Náměty na argumentaci, jak změny prosadit a to jak směrem vzhůru, tak směrem k podřízeným

Detailní obsah kurzu

Kurz zahrnuje následující témata:

- Rozhraní mezi procesy realizace/vývoje a ostatními procesy firmy
 - Styčné plochy mezi procesem realizace a obchodu
 - Požadavky na obchodní vstupy pro potenciální kalkulace projektů
 - Zhodnocení potenciálu nové zakázky před podáním nabídky
 - Účast obchodu v době realizace projektu
 - Provázání realizačních a support procesů
- Realizace/vývoj jako procesní systém
 - Klíčové metriky popisující výkon realizace a vývoje
 - Individuální metriky pro jednotlivé pracovní role
 - Entita „úkol“ a její klíčové popisné faktory
 - Entita „projekt“ a její klíčové metriky
 - Nastavení klíčových procesů v realizaci a vývoji
- Řídící a kontrolní procesy
 - Manažerské události řídící realizační jednotku
 - Klíčové indikátory aktuálního stavu realizace projektu
 - Realizační tým a projekty
 - Varianty organizační struktury realizačního a vývojového týmu
 - Efektivní alokace zdrojů na projektech
 - Řešení výjimek při přidělování zdrojů
 - Project review
 - Techniky rozhodování o prioritách realizace projektů
 - Moderní trendy „agile“ a jejich provázání do systému
 - Proces kooperace (subdodávka 3tí strany)
- Růst efektivity prostřednictvím růstu znalostí
 - Mapa znalostí (potřeba vs. realita)
 - Management znalostí v realizaci
 - Strategický plán rozvoje v návaznosti na firemní strategii
 - Plány znalostního rozvoje zdrojů
 - Osobní plány členů týmu
 - Principy začlenění nového člověka do realizačního/vývojového týmu
- Motivace a rozvoj realizačního týmu
 - Možné varianty motivujícího odměňování vázané na metriky
 - Motivační výkonové odměňování v realizaci a vývoji pro jednotlivé role
 - Nefinanční motivace členů týmu
- Sestavení projektu „změny“ při reorganizaci realizační a vývojové skupiny
- Požadavky na technickou podporu procesu plánování a realizace projektů

Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none"> • školící materiály a ostatní potřebné pomůcky • šablony klíčových dokumentů v elektronické podobě • certifikát absolvování kurzu • občerstvení a stravování po dobu konání kurzu 	24.800Kč

I130 - Organizace supportu zákazníků

Poskytování podpory stávajícím zákazníkům je klíčovým pilířem dlouhodobé stability IT firmy. Kurz se zabývá takovým nastavením systému poskytování podpory, aby se stal nejziskovější částí firmy a zároveň zvyšoval spokojenost zákazníků. Platící a vysoce loajální zákazníci jsou příznaky dobře fungujícího supportu.

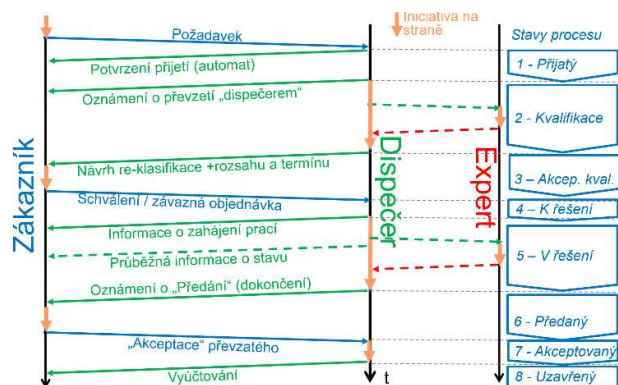
Určení kurzu

- *Účastník:* vedoucí oddělení podpory, vedoucí realizace, vedoucí vývoje a jim nadřízený management;
- *Úroveň znalostí problematiky:* středně pokročilý až velmi pokročilý.

Cíle kurzu

Cílem je seznámit účastníky s organizací procesu supportu, aby přinášel zákazníkům co největší spokojenost s řešením jejich požadavků a zároveň společnosti významný zisk.

Při poskytování podpory se potýkáme s mnoha úskalími. Ze strany zákazníků jsou to například těžko předvídatelné objemy požadavků, vysoké výkyvy v objemu práce nebo logická snaha zákazníka prosazovat rozvojové požadavky jako reklamace. Interně pak často řešíme omezenou kapacitu zdrojů či úzké hrdlo způsobené nenahraditelností konkrétní osoby. Samostatnou kapitolou je sdílení expertních osob nasazených na realizaci nových projektů, nebo konflikty s vývojem, který má své vlastní priority. Lidé na podpoře také musí odolávat silným interním tlakům, když ostatní zaměstnanci prosazují svůj osobní pohled na prioritu řešení konkrétního požadavku.



Příklad: Proces komunikace se zákazníkem nad požadavkem.

Kurz se zaměřuje na to, jak podle velikosti firmy co nejlépe organizačně ošetřit tato „úskalí“.

Typ kurzu

Intenzivní dvoudenní kurz se zaměřuje na klíčové aspekty související s poskytováním podpory zákazníkům. Kurz se zabývá tématy:

- Nastavení realistických očekávání od oddělení podpory
- Procesní organizace práce supportu
- Mechanismy nastavení priorit v práci supportu
- Smluvní rámec k poskytování podpory
- Poskytování podpory jako vysoce zisková činnost
- Komunikační standardy jako nutná součást budování spokojenosti zákazníků
- Vnitřní personální organizace poskytování podpory

Kurz přináší v jednom celku praktické „best of“ postupy v oblasti poskytování podpory v IT firmě. Také zohledňuje rozdílné velikosti organizací a tím i rozdílné možnosti investice do oblasti podpory zákazníků.

Klíčové přínosy pro účastníky kurzu

- Vytipování rizikových míst při poskytování podpory zákazníkům
- Konkrétní náměty na změny při poskytování podpory s cílem zvýšit spokojenost zákazníků, či zisk
- Vzory jednotlivých řídicích dokumentů pro jejich jednodušší adaptaci (proč vymýšlet kolo)
- Seznámení se s riziky „slepých cest“, které se při poskytování podpory neosvědčily
- Náměty na argumentaci, jak potřebné změny prosadit a to jak směrem vzhůru, tak směrem k podřízeným

Detailní obsah kurzu

- Nejčastější příčiny nespokojenosti zákazníků s podporou
- Vlastnosti IT prostředí, s kterými systém podpory zákazníků musí počítat
- Generace úrovně podpory a jejich postupný vývoj v IT firmě
 - Rozlišení podle cílů poskytování podpory
 - Test – v jakém stadiu je naše podpora
- Podpora zákazníků jako strukturovaný proces
 - Klíčové indikátory výkonnosti procesu supportu (KPI)
 - Popis procesu podpory
 - Rozhraní s ostatními procesy ve firmě (realizace projektů, obchod, vývoj)
- Ekonomické aspekty poskytování podpory
 - Zdroje financování podpory
 - Kalkulace maximálního rozsahu poskytované podpory na základě zdrojů příjmů
 - Sledování ziskovosti každého zákazníka na podpoře
 - Požadavky na servisní smlouvy z pohledu ekonomiky supportu
 - Služby podpory jako produkty s jasnou cenovkou
- Požadavek na podporu – klíčové popisné prvky
 - Typ servisního požadavku
 - Priorita požadavku
 - Pracnost a její odhady
- Systém stanovení priority řešení požadavku
 - Stanovení priorit zákazníků – strategická analýza
 - Rovnice stanovení priority konkrétního požadavku
- Proces přijetí a zpracování konkrétního servisního požadavku
- Personální organizace supportního týmu
 - Klíčové pracovní role v supportním oddělení
 - Motivační prostředí v supportním oddělení
 - Personální rozvoj supportního oddělení s růstem počtu zákazníků
 - Sdílení zdrojů s jinými procesy ve firmě
- Komunikace se zákazníkem na supportu
 - Postupy pozitivní komunikace se zákazníkem
 - Klasifikace požadavků na podporu od zákazníků
 - Odolávání interním tlakům na nesystémové zásahy
 - Nejčastější komunikační selhání z pohledu zákazníka
 - Komunikační kanály a úroveň podpory
- Požadavky na technické prostředky pro řízení a evidenci požadavků
- Sestavení plánu změn v oddělení podpory
 - Co přinese v konkrétní situaci největší efekt
- Podpora jako oblast pro cross-selling (následné prodeje) u stávajících zákazníků

Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none"> • školící materiály a ostatní potřebné pomůcky • šablony klíčových dokumentů v elektronické podobě • certifikát absolvování kurzu • občerstvení a stravování po dobu konání kurzu 	24.800Kč

I140 – Krizový management IT firmy

Kritický stav se nejčastěji projevuje prudkým poklesem výkonu. To již však bývá velmi pozdní signál. Kurz se zabývá technikami detekce potenciální krize, prevence jejich příčin i konkrétními postupy jejich zvládnutí. Říká se: „Pokud jsi spokojen se současností, pouze nevidíš blížící se krizi, nebo jsi již v ní.“

Určení kurzu

- Účastník: majitelé firem, management na všech úrovních.
- Úroveň znalostí problematiky: pokročilý až velmi pokročilý.

Cíle kurzu

Cílem kurzu je připravit účastníky na průběžnou prevenci a zvládnutí jakékoliv krize ve společnosti. Ať se jedná o firemní krizi ohrožující existenci celé společnosti nebo o krizi v dílčí jednotce, či týmu. Kurz se zaměřuje zejména na konkrétní postupy a návody použitelné v praxi. Tím se zkracuje doba potřebná pro navrácení k zisku a růstu společnosti.

Typ kurzu

Intenzivní dvoudenní kurz zaměřující se na dovednosti potřebné pro prevenci a zvládnutí krize. Krizový stav ve firmě se od běžného odlišuje zejména tím, že s každým dalším dnem se prohlubují následky. Čas neúprosně firmu vede k překročení bodu zlomu, odkud již bez externí pomoci není možné firmu restrukturalizovat.

Proto i v době firemní konjunktury je povinností každého manažera zavádět postupy monitorování potenciálních příznaků krize. Včasné zjištění zvětšuje manévrovací prostor managementu při její nápravě.

Pokud již krize nastala, jsou dovednosti krizového managementu jedinou možností záchrany. Čas, který hraje v krizi proti nám, nás nutí nedělat chyby. Není prostor pro nevyzkoušené postupy. Proto u krize platí dvojnásob heslo: „štěstí přeje dobře připraveným“.

Klíčová témata kurzu jsou:

- Techniky zjištění signálů krizového stavu
- Prevence krizových stavů ve společnosti
- Postup zvládnutí krizového stavu krok za krokem
- Personální organizace krizového týmu
- Krize a její komunikace uvnitř a vně společnosti
- Zkrácení období následků krize

Zpětná vazba účastníků kurzu

Marek (43), majitel IT společnosti

„...na tuto akci mne zlákal slogan: Pokud jste spokojen se současností, pouze nevidíte blížící se krizi, nebo jste již v ní. Osobně si již několik posledních let nestěžuji. Firma dorostla velmi zajímavé velikosti. Dokonce jsem již několikrát uvažoval, že ji prodám a půjdu do podnikatelského důchodu...“

...hned po kurzu jsem se soustředil na zavedení technik monitoringu krizí. Ukázalo se, že firma je v poměrně dobrém stavu. Přesto zavedení monitoringu potenciálních krizí ve všech klíčových procesech společnosti v důsledku vedlo k razantnímu nárůstu ziskovosti společnosti. Ostatní techniky krizového managementu jsem i díky prevenci zatím nemusel použít...“

Detailní obsah kurzu

Kurz zahrnuje následující témata:

- Signály potenciální krize ve společnosti
 - vnější znaky
 - vnitrofiremní příznaky
- Pokročilé techniky průběžného monitoringu možné krize
 - poměrové KPI (Key Performance Indicators) detekující krizový stav
 - náhodné audity dílčích procesů
- Nejčastější příčiny přechodu firmy do krizového stavu
- Stádium vývoje firmy a náchylnost k potenciálním krizím
- Postup krizového managementu
 - zprůhlednění aktuálního stavu (analýza příčin krize a souvislostí)
 - struktura a systém řízení společnosti
 - stav marketingových aktivit
 - obchodní - aktuální stav a výhled
 - realizace - stav rozpracovaných projektů
 - stav pověsti v hodnotovém řetězci (zákazníci, dodavatelé, partneři)
 - finanční stabilita a predikce vývoje
 - stav personálního pokrytí, hodnota personálu
 - ostatní vnější i vnitřní rizika
 - operativní opatření zabráňující prohloubení krize ve firmě = získání času
 - stanovení průběžných kontrolních KPI
 - operativní řešení kritických bodů
 - strategická restrukturalizace společnosti
 - stanovení primárního cíle restrukturalizace
 - stanovení cílů pro jednotlivé klíčové procesy
 - sestavení plánu projektu změny
 - komunikační plán
 - exekuce jednotlivých projektů
 - přechod ke klasickému řízení společnosti
- Personální organizace krizového managementu
 - role a pravomoce krizového manažera
 - sestavení řídicího týmu
 - techniky vedení a organizace krizového týmu
 - techniky na posílení pozitivní morálky krizového týmu
- Postupy komunikace krize uvnitř společnosti
- Motivace pracovníků v době krize
 - nefinanční motivace
 - technika sounáležitosti se skupinou
- Techniky eliminace potenciální ztráty dobré pověsti vně společnosti

Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none">• školící materiály a ostatní potřebné pomůcky• šablony klíčových dokumentů v elektronické podobě• certifikát absolvování kurzu• občerstvení a stravování po dobu konání kurzu	24.800Kč

I150 - Procesy personalistiky IT firmy

Personální procesy a personální práce patří v IT firmách k podceňovaným místům. Od určité velikosti firmy je to však právě personalistika, která zásadním způsobem ovlivňuje výkon organizace. Bez nadsázky můžeme fungující personalistiku považovat za klíčový prvek pro tvorbu zisku firmy. Podle akutní potřeby se také jednotlivé procesy rozvíjejí přirozeně značně nerovnoměrně a to má značné negativní následky. Kurz v jednom celku přináší přehled „best-of“ činností a procesů personalistiky v IT firmě.

Určení akce

- Účastník: personalisté, vyšší management, majitelé firem.
- Úroveň znalostí problematiky: nerozhoduje.

Cíle kurzu

Cílem je poskytnout ucelený a praktický pohled na „best of“ postupy v procesech, které spadají do oblasti personalistiky v IT firmě. Kurz se zabývá konkrétním obsahem dílčích procesů, včetně priority jejich zavedení podle velikosti organizace. Účastníci také získají konkrétní postupy na adaptaci znalostí z kurzu ve vlastním firemním prostředí. Zvláštní kapitolou je příprava na vnitřní argumentaci o potřebě zavedení, či změně fungování interních procesů. To vše přispívá k lepšímu postavení personalisty ve firmě.

Typ kurzu

Dvoudenní kurz, zaměřený na rozvoj dovedností spadajících do oblasti personalistiky. Kurz se zabývá klíčovými tématy, kterými personalistika přispívá k rozvoji IT firmy. O podceňování důležitosti personalistiky v IT firmách vypovídá fakt, že počtem osob v ní pracujících je to kapacitně nejvíce podceňovaná jednotka ve firmě. Tedy personalistika má daleko větší možnosti přispět k úspěchu firmy, než jaké má kapacity je realizovat.

O důležitosti personalistiky svědčí fakt, že se k ní vážou důležité otázky s výrazným ekonomickým dopadem: Jaká je ztráta způsobená tím, že nám na některé pozici člověk několik měsíců schází? O kolik příjmů firma přichází, pokud systém odměňování nevede každého zaměstnance k zájmu o dosažení firemního zisku? Jak je drahé se zmýlit se při výběru? Jaká je cena nižší znalostní úrovně zaměstnanců, než jaká je možná? Jak co nejrychleji získat z nových lidí co nejlepší pracovní výsledek? Jak drahý je zbytečný odchod člověka? Proč mají naši lidé práci jen jako zdroj obživy? Jak se nám prodražuje nábor, když nemáme adekvátní jméno na trhu?

Kurz se zabývá klíčovými oblastmi personalistiky v IT firmě:

- Personální marketing dovnitř i vně organizace
- Řízení a predikce potřeby nových lidí
- Aktivní získávání nových zaměstnanců
- Ekonomika lidských zdrojů v IT firmě
- Systémy pro zajištění výkonnosti zaměstnance
- Řízený rozvoj znalostí a dovedností – tedy aktivace potenciálu zaměstnanců
- Zajištění personální stability firmy
- Nové technologie a personální práce

Zabíhá však také do dalších souvisejících témat, ať již z oblasti právní, či manažerské.

Klíčové přínosy pro účastníka

- Přehled o tom, co v plně šíří dnes personalistika v moderní IT firmě řeší
- Zpětná vazba, zda nepodceňujeme důležitost některých personálních procesů
- Zkušenosti, co se v daném procesu v jiných firmách osvědčilo a co nikoliv
- Náměty na posílení role personalistiky ve firmě
- Zvýšení schopnosti obhájit plánované změny v personalistice uvnitř firmy

Detailní obsah kurzu

- Závislost fáze růstu společnosti a potřeby konkrétních personálních procesů v IT firmě
- Přehled procesů a činností personalistiky v podobě aktuálních trendů
- Kalkulace návratnosti zavedení konkrétních personálních procesů – jak vnitřně prodat potřebné změny
- Proč je personalista (personální oddělení) klíčovým prvkem k dosažení zisku IT firmy
- Hodnota zaměstnance
 - Faktické zhodnocení přínosů a výdajů na konkrétního zaměstnance
 - Sestavení žebříčku zaměstnanců podle důležitosti pro společnost
 - Principy interní kategorizace lidských zdrojů
- Nábor zaměstnanců (nevhodně vybraný člověk je drahý omyl)
 - Personální marketing firmy – budování dobrého jména
 - Moderní technologie a jejich podpora při náboru lidí
 - Mapa potřeb pokrytí pozic a její vazba na strategii firmy
 - Postupy získávání potenciálních uchazečů
 - Pipeline náboru – nástroj pro řízení a kontrolu
 - Vyhodnocení životopisů v prvním kole
 - Pokročilé techniky vyhodnocení vhodnosti zaměstnance na pozici
 - Vícevrstvé hodnocení uchazečů
- Začlenění nového zaměstnance do činností firmy (urychlení návratnosti investice do nového člověka)
 - Asociační plány – vzory a postupy pro klíčové role
 - Metriky pro zjištění stavu zapracování na konkrétní pozici
 - Riziko střetu kultury přichozího zaměstnance a firemní kultury
 - Rizika spojená s rozsáhlým nábořem nebo akvizicí
- Výkonové prostředí
 - Metriky hodnocení výkonu dílčích procesů v IT firmě
 - Způsoby odměňování v závislosti na metrikách výkonu pro jednotlivé pracovní role
- Systém hodnocení zaměstnanců (zásady hodnotícího pohovoru)
 - Motivace lidí k vyšší loajalitě a výkonu
- Rozvoj zaměstnanců v závislosti na pracovních pozicích
 - Vybudování znalostní mapy společnosti a její vazba na strategii společnosti
 - Kompetenční modely ve vztahu k pracovní pozici
 - Metody testování stavu znalostí
 - Vzdělávací plán – nejefektivnější cesta rozvoje lidí
- Stabilizace lidí ve firmě
 - Tvorba stabilního prostředí
 - Negativní trendy ve vnitrofiremním prostředí
 - Interní personální marketing
- Získávání zpětné vazby od zaměstnanců
 - 360°
 - Dotazníkové akce
 - Osobní pohovory
- Ukončení činnosti zaměstnance ve firmě
- Outsourcing vybraných činností personalistiky a jeho návratnost
- Integrační funkce personalistiky
- Rozdělení kompetencí mezi personalistu a ostatní manažery
- Personalista a sociální rovina úkolů ve firmě
- Strategický plán rozvoje personalistiky v IT organizaci

Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none"> • školící materiály a ostatní potřebné pomůcky • šablony klíčových dokumentů v elektronické podobě • certifikát absolvování kurzu • občerstvení po dobu konání kurzu 	24.800Kč

I200 - Manažerská akademie 1 - práce s jednotlivcem

Kurz účastníkům přináší přehled o tom, co to znamená být výborným vedoucím pracovníkem v IT firmě. První dvoudenní část se zaměřuje na dovednosti potřebné pro práci s jednotlivým pracovníkem, jakými jsou například motivace, zadání úkolu, kontrola nebo výtky k nekvalitně odvedené práci. Druhým zaměřením je sebezpoznání účastníka z pohledu jeho silných stránek i námětů na zlepšení při vedení lidí.

Určení kurzu

- *Účastník:* management na všech úrovních, projektoví manažeři.
- *Úroveň znalostí problematiky:* začátečník až pokročilý.

Cíle kurzu

Cílem je rozvoj osobnosti manažera prostřednictvím osvojení ucelené sady technik a dovedností nezbytných pro efektivní motivaci a řízení jednotlivce. Druhým cílem je přinést účastníkům konkrétní náměty na zlepšení pro působení v roli manažera. Kurz ke každému tématu prochází jak nezbytné teoretické znalosti, tak následně praktické procvičení správných postupů. Umožňuje tak vynikající přípravu na situace každodenní manažerské praxe.

V reálné IT firmě jsou lidé často do vedoucích funkcí jmenováni na základě odborných znalostí a výborných pracovních výsledků. V práci s lidmi jsou však pro úspěšné a zejména efektivní řízení potřebné zcela odlišné znalosti, než jaké manažer doposud získal ve svém odborném působení.

Ve stejné pozici jsou také majitelé firem, kteří vydupali úspěch své firmy z ničeho svou intenzivní prací. Nárůst zaměstnanců však vede k potřebě změny právě ve způsobu vedení lidí. Dříve efektivní postupy se stávají s navyšujícím se počtem zaměstnanců neefektivní nebo dokonce ohrožující další růst.

Výkon každého člena v týmu je zásadně ovlivněn schopností manažera jej vést. Pro každého jednotlivce přináší největší efekt jiný přístup a nástroje řízení. Aktivní rozpoznání a aplikace takovýchto postupů v praxi vede ke schopnosti vybudovat příjemnou pracovní atmosféru a vysoce výkonný tým jako celek.

Obsah kurzu

Obsah kurzu je tvořen sadou dovedností a znalostí vybraných jak z oblasti „*leadership*“ (schopnost nadchnout lidi pro vytyčený směr), tak z oblasti „*management*“ (jasné postupy k dosažení přesně stanovených cílů). Prožitková praktická cvičení se zaměřují na situace, které manažera potkávají v každodenním kontaktu s pracovníky i nadřízenými. Ať již se jedná o motivaci, úkolování, kontrolu výsledků práce, pohovory, diskuze o osobně nepříjemných skutečnostech, výtky k nedostatkům práce nebo vedení porady.

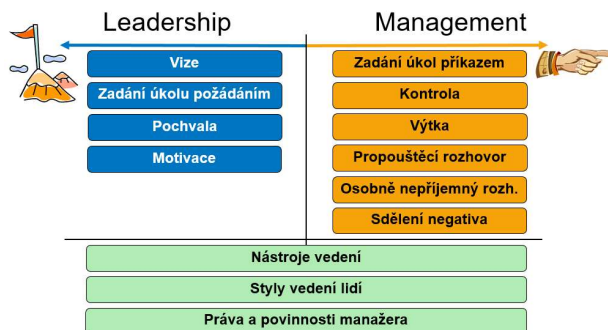
Sebezpoznání účastníků je především dosaženo prostřednictvím testu na konci prvního dne kurzu, který mapuje silné stránky a potenciální oblasti na zlepšení z pohledu vedení lidí. Cílem je poskytnout individuální zpětnou vazbu na:

- Styl vedení - *Jaký je můj intuitivní přístup k ostatním lidem v týmu, jeho výhody a nevýhody.*
- Preferované metody motivace podřízených - *K jakým nástrojům intuitivně inklinuji při motivaci týmu.*
- Vlastní sebe motivační důvody - *Co mne osobně motivuje k práci. Co mne uspokojuje.*
- Inklinace ke komunikačnímu typu - *Jak reaguji, v čem jsem silný, co potřebuji rozvíjet.*
- Kde mám největší prostor na zlepšení při vedení lidí.

Každý účastník obdrží výstup testu v průběhu druhého dne v písemné podobě.

Přínosy pro účastníka kurzu

- Ucelený přehled o tom, co je náplní práce špičkového vedoucího týmu lidí v IT firmě
- Nácvik správných postupů v různých manažerských situacích
- Větší respekt u vedených lidí
- Celkové zlepšení vnímání výsledků mé manažerské práce ve firmě
- Schopnost motivovat k výsledkům a zároveň mít v týmu dobrou atmosféru
- Konkrétní náměty na zlepšení své vlastní manažerské práce



Mapa technik cvičených v průběhu kurzu: Manažerská akademie 1

Detailní obsah kurzu

- Co znamená „být manažer“ - uvědomění si klíčového rozdílu v uvažování manažera a řadového pracovníka
- Jaká práva musím mít, abych byl skutečný manažer
- Co určuje sílu mé manažerské pozice ve firmě
- Čtyři základní povinnosti v chování manažera vůči vlastním lidem
- Co to je management (vedení) a co leadership (vůdcovství), rozdíly v technikách a zaměření
- Vize jako nástroj vůdcovství
 - Důvody pro potřebu existence vize
 - Vlastnosti správně stanovené vize
 - Role vize při integraci týmu a firmy
 - Způsoby šíření vize ve firmě a týmu
- Změna jako základ managementu
- Korektní zadání úkolu příkazem
- Co to je „manažerské prostředí plnění úkolů“ a jak jej vytvářím
- Styly vedení lidí
 - Konkrétní styly vedení lidí a ke kterému inklinuji já
 - K jakým úkolům je který manažerský styl vhodný
- Zpětná vazba na znalost o svém týmu
- Nástroje vedení lidí – proč mne moji lidé respektují?
- Motivace - vnitřní motor pracovníka
 - Co to jsou motivační faktory
 - Jaká je motivace konkrétního pracovníka a jak podle ní nastavovat prostředí
 - Zásady a postupy správné motivace
 - Důvody demotivace a frustrace v praxi
 - Pochvala jako silný (a levný) motivační nástroj - vlastnosti a postupy
- Zadání úkolu požádáním - jak nenařizovat, ale motivovat pracovníky samostatně si stanovit úkol
- Kontrola stavu práce
 - Schopnost manažera klást správné otázky
 - Kontrola jako motivační nástroj
 - Průběh zjišťování stavu
- Výtka jako nástroj pro řešení vědomých chyb a zanedbání povinností
 - Výtka jako motivační prvek
 - Způsob a postup vedení výtky
 - Postupný růst tlaku v sekvenci výtek
- Ukončení spolupráce – jak správně vést pohovor o ukončení spolupráce
- Osobně nepříjemný rozhovor - jak sdělit někomu osobně nepříjemnou skutečnost a minimalizovat negativní dopady
- Základní pravidla pro řízení porady

Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none"> • Školící materiály a ostatní potřebné pomůcky • Certifikát absolvování kurzu • Realizace zkráceného testu manažerských dispozic na konci 1. dne a jeho písemný výstup předaný 2. den kurzu • Občerstvení po dobu konání kurzu 	24.800Kč

I210 – Manažerská akademie 2 - řízení a rozvoj týmu

Manažer svými dovednostmi klíčovým způsobem ovlivňuje celkový výkon, kreativitu a atmosféru v týmu. Kurz se svým obsahem zaměřuje na tři klíčové oblasti práce s týmem. Jsou jimi: plnění cílů kladených na celý tým, budování kvalitního týmu a řízený rozvoj členů týmu.

Určení kurzu

- Účastník: management na všech úrovních.
- Úroveň znalostí problematiky: mírně pokročilý až pokročilý.

Cíle kurzu

Cílem je pomoci manažerům dosáhnout vyšší úrovně práce s týmem a tím snadněji dosahovat svěřených cílů. Celkový výkon, kreativita a atmosféra v týmu je klíčovým způsobem ovlivněna prací jeho manažera. Část technik na kurzu patří mezi pokročilejší, protože od manažera vyžadují dovednosti paralelního plánování více kroků. Mezi tři klíčové cíle práce s týmem patří:

- Dovedst tým k požadovanému výkonu
- Utvářet tým
- Rozvíjet dovednosti členů týmu



Kurz se také zaměřuje na osobnostní stránku manažera a její rozvoj. Součástí kurzu jsou také testy, jejichž cílem je poskytnout zpětnou vazbu na aktuální situaci v týmu účastníka kurzu z různých úhlů pohledu.

Typ kurzu

Intenzivní dvoudenní kurz, který se zaměřuje na rozvoj a procvičení technik vedení týmů. Kurz volně navazuje na kurz: *Vedení lidí - I práce s jednotlivcem*. Zatímco kurz „I“ se zaměřuje na techniky pro úspěšné řízení jednotlivých členů týmu (stanovení úkolu, kontrola ...), kurz „II“ je zaměřen na širší interakci v rámci týmu nebo v rámci firemního prostředí. Výsledky a postavení týmu ovlivňuje zejména jeho manažer. Čínské přísloví říká „*není slabých armád, jsou jen slabí generálové*“. Tým je nová dimenze práce s lidmi a tato má své nezbytné dovednosti pro úspěšné zvládnutí.

Klíčová témata kurzu jsou:

- Operativní a strategické řízení týmu
- Dlouhodobá motivace týmu
- Řízený rozvoj členů týmu
- Řízení porad a schůzí
- Techniky pro rozvoj výkonnosti v týmu
- Metody přenesení dlouhodobých úkolů na členy týmu - osobní plány
- Práce s vizí a strategií firmy při řízení týmu
- Obvyklé činnosti personalisty v kompetenci manažera
- Techniky na podporu kreativity v týmu
- Techniky na podporu rozhodování v týmu
- Prosazování zájmů týmu v rámci společnosti
- Delegování úkolů

Zpětná vazba účastníků kurzu

Vít (34), ředitel divize služeb, přímo řídí 6 osob, nepřímo 54

„... řídit 54 inženýrů divize služeb není jednoduché. Jsou to výrazné osobnosti. Polovina z nich je také starších než já. Poslední dobou se na pracovišti začaly množit různé konflikty. Je přirozené, že se objevují, protože lidé jsou pod velkým tlakem. Některé situace jsem zvládal s maximálním osobním nasazením. Musel jsem být u všeho a to mně nesmírně vytěžovalo...“

... kurz se mne dotkl velmi zásadně. Ze zpětných testů a úkolů jsem si uvědomil, že jsem aktuálně slabé místo celé skupiny. Toto poznání bylo velmi bolestivé. Důvodem bylo, že jsem vykonával spoustu činností, které měli

vykonávat moji přímí podřízení. Naopak některé věci jsem nedělal vůbec. Do měsíce jsem udělal klíčové změny. Bylo to těžké, ale dnes již opět žiji strategií a rozvojem týmu, nikoliv pouze denní operativou.“

Detailní obsah kurzu

Kurz se zaměřuje na dovednosti manažera, které klíčovým způsobem ovlivňují celkový výkon, kreativitu a atmosféru v týmu. Kurz zahrnuje následující témata:

- Operativní a strategické řízení týmu
 - cíle strategického řízení týmu
 - operativní řízení a jeho návaznost na strategii
- Střednědobý úkol pro tým jako projekt řízený manažerem
 - chápání managementu jako vytváření změny
 - základní atributy projektu z pohledu managementu
 - řízení projektu změny z pohledu manažera
 - tým a projekt změny
- Techniky pro rozvoj výkonnosti v týmu
 - hra a teambuilding - prostředky k dosažení speciálních cílů v rámci týmu
 - simulace - týmový nácvik reálných situací z praxe týmu
- Techniky pro podporu kreativity týmu
 - brainstorming - technika generování návrhů řešení a nápadů
 - lístečková metoda pro vytipování klíčových témat
- Techniky sjednocení názorů v týmu
 - systematické rozhodování
 - iterační technika sbližování rozdílných názorů
- Pokročilé techniky řízení týmu
 - techniky budování loajality týmu
 - rozvoj neformální úrovně komunikace v týmu
 - techniky prevence, tlumení a eliminace negativních emocí v týmu
- Techniky motivace týmu jako celku
- Vedení porady
 - zásady správného vedení porady
 - postup vedení porady
 - dosažení vytýčeného cíle v předem dohodnutém čase
- Činnosti personalisty realizované vedoucím týmu
 - zhodnocení životopisu a vytipování vhodnosti uchazeče
 - výběrový pohovor s uchazečem o práci
 - techniky začlenění nového člověka do týmu
 - osobní roční plán zaměstnance - obsah, forma sjednávání
 - jednání a vyjednávání o mzdě a ostatních benefitech
 - rozpoznání potenciálů rozvoje u jednotlivých členů týmu
 - řízení rozvoj členů týmů
 - odměňování a jeho nastavení
- Prezentace výsledků týmu
 - prezentace vize směrem k nadřízeným
 - prezentace pozitivních výsledků týmu
 - obhájení negativních trendů nebo nedosažení cílů
- Delegování úkolů
 - potřeba delegování, manažer jako úzké místo ve výkonnosti týmu
 - klasifikace vlastních úkolů z pohledu možnosti jejich delegace

Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none">• školící materiály a ostatní potřebné pomůcky• certifikát absolvování kurzu• občerstvení po dobu konání kurzu• neformální akce mezi 1. a 2. dnem kurzu	24.800Kč

I220 – Manažerská akademie 3 – motivace hodnocením

Zpětná vazba manažera na práci podřízeného je silný motivační nástroj. Přitom podle průzkumů mezi zaměstnanci IT firem patří právě nedostatek zpětné vazby od nadřízeného mezi tři nejčastější nedostatky. Kurz se zaměřuje na postupy motivace zaměstnanců prostřednictvím hodnocení jejich práce.

Určení kurzu

- *Účastník:* management na všech úrovních, HR manažeři.
- *Úroveň znalostí problematiky:* mírně pokročilý až pokročilý.

Cíle kurzu

Cílem je posílit dovednost manažerů poskytovat motivující zpětnou vazbu na výsledky práce svých lidí. Obsahem jsou postupy od vyhodnocení dílčího úkolu až po zavedení periodického hodnocení jako systému. Kurz zahrnuje jak strategický pohled na hodnocení, tedy proč by se měl manažer motivovat, hodnocení realizovat, tak praktický návod vedení pohovorů krok za krokem.

Účastníkům tak přinese ucelený pohled, který jim umožní definovat bez chyb systém hodnocení a pravidelně hodnotit svůj tým.



Typ kurzu

Intenzivní dvoudenní kurz, který se zaměřuje na hodnocení práce podřízených s cílem je motivovat k další práci. Nedostatek zpětné vazby na mou práci patří mezi tři nejsilnější demotivující faktory z pohledu zaměstnanců IT firem. Ať se již jedná o pozitivní zpětnou vazbu nebo i negativní.

Jako u většiny manažerských nástrojů však platí, že pouze dobré zvládnutí takového hodnocení přinese požadovaný motivační efekt. Klíčová témata kurzu jsou:

- Bariery manažera při hodnocení práce
- Posty každodenního hodnocení výstupů práce
- Nejčastější chyby manažerů při hodnocení práce podřízených
- Podhled na systém hodnocení práce jako na způsob realizace firemní strategie
- Objektivní metriky nad procesy jednotlivých pracovníků (KPI)
- Osobní plány zaměstnanců - formální podklad pro vedení pohovoru
- Proces hodnotícího pohovoru krok za krokem
- Dílčí techniky nezbytné pro vedení pohovoru
- Obtížné situace při hodnotících pohovorech

Zejména IT prostředí je až kriticky zatíženo nedostatkem pozitivní zpětné vazby. Trvalý převis práce nad kapacitou manažera vede často k tomu, že se řeší prioritně problémové nedostatky ve výstupech práce. Ve výsledku postupně klesá pozitivní pohled pracovníků na práci a tým i jejich výkon. Nedostatky v pozitivním hodnocení práce mají přímou vazbu na výkonnost jakéhokoliv týmu jako celku. Manažer tak sám ohrožuje svou vedoucí pozici.

Klíčové přínosy kurzu pro účastníky

- Získání motivace pro přestavbu priorit v hodnocení práce podřízených (pozitiva před negativy)
- Střednědobě spokojenější a loajálnější a podřízené
- Dosahování vyššího výkonu v týmu bez nutnosti sahát negativnímu tlaku
- Ucelený pohled na systém hodnocení práce podřízených
- Přehled nejčastějších chyb při hodnocení práce podřízeného
- Konkrétní náměty na produktivní změny v systému hodnocení práce podřízených
- Zpětnou vazbu na aktuálně vžitě postupy hodnocení práce
- Možnost vyzkoušet si ideální postupy mimo své podřízené
- Posílit odolnost v nepříjemných situacích při hodnocení výstupů práce

Detailní obsah kurzu

Kurz zahrnuje následující témata:

- Jaké benefity přináší manažerům hodnocení práce podřízeného
- Každý úkol jako příležitost na motivující zpětnou vazbu
- Hodnotící pohovor jako nástroj pro pravidelnou zpětnou vazbu na práci podřízeného
- Systém hodnocení zaměstnanců jako nástroj strategické změny týmu
 - globální pohled na hodnotící systém jako zdroj nárůstu výkonu týmu
 - pravidelné hodnocení jako páteř pozitivně motivujícího prostředí
 - stanovení objektivních ukazatelů výkonu pro pracovní role podle procesů
 - rozvoj kompetencí a znalostí v souladu s firemní strategií a vzdělávacím plánem
- Osobní plány zaměstnanců jako základní nástroj střednědobého řízení
 - šablony osobních plánů pro jednotlivé pracovní role
 - kategorie hodnocených prvků podle pracovních rolí
- Klíčové verbální techniky pro hodnocení výsledků práce
 - schopnost se ptát
 - dovednost asertivní komunikace – nezatahovat emoce
 - schopnost formulovat jasné závěry
- Schopnost „prodat“ pohled nadřízeného na výsledky podřízenému
- Hodnotící pohovor jako proces – krok za krokem
 - příprava na pohovor
 - kontrolní seznam, co vše je nutné připravit
 - podklady pro celkové hodnocení
 - sestavení pořadí hodnocení jednotlivých členů týmu (inovační mapa)
 - vedení pohovoru
 - úvodní nastavení tonu pohovoru
 - obvyklé pořadí dílčích témat
 - odměna v návaznosti na výsledcích za období
 - stanovení cílů pro budoucí období
 - uzavření hodnocení
 - zpracování záznamu z pohovoru
 - návazné pohovory v oblasti řešení negativních jevů
- Praktický nácvik zvládání krizových a potenciálních krizových situací
 - odmítání výsledků
 - odmítání odpovědnosti za výsledky
 - snaha upnout se na negativní téma
 - snaha o porovnávání s kolegy
 - napadení z neobjektivity
 - další námitky
- Jak zhodnotí „hodnotící pohovor“ podřízený
 - kritérium důstojnosti
 - kritérium spravedlnosti
 - kritérium pozitivního obsahu
- Nejčastější chyby při realizaci hodnocení zaměstnanců
- Praktické nácviky dílčích hodnocení a poskytování zpětné vazby

Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none"> • školící materiály a ostatní potřebné pomůcky • šablony klíčových dokumentů v elektronické podobě • certifikát absolvování kurzu • občerstvení a stravování po dobu konání kurzu 	24.800Kč

I230 – Manažerská akademie 4 - techniky koučování

Čím je vedoucí pro své lidi? Nejvyšší dosažitelnou metou je role kouče, který motivuje a poradí v každé situaci. Koučování je navedení člověka k vlastnímu růstu prostřednictvím pravidelného dialogu vedeného formou otázek. Koučování v managementu patří mezi nejnáročnější postupy motivace a řízení lidí, protože jsme jako vedoucí vystaveni obtížné zkoušce: Upozadit sami sebe a nechat prostor růst cizím myšlenkám.

Určení kurzu

- Účastník: management firem.
- Úroveň znalostí problematiky: středně pokročilý až pokročilý.

Cíle kurzu



Cílem kurzu je nacvičit jednotlivé techniky koučování a osvojit si jejich začlenění do každodenní manažerské práce. Jejich pomocí vedoucí aktivuje potenciál svých lidí, který se při běžných manažerských postupech neprojeví v plném rozsahu. Proces pravidelného koučování vyvolává u podřízených lidí ochotu se měnit a pracovat na sobě. Výsledkem je větší odpovědnost, samostatnost, loajalita a nárůst výsledků koučovaného. Tedy v celkovém důsledku mnohem lepší stav celého týmu, za který manažer odpovídá.

Typ kurzu

Dvoudenní kurz zaměřený na nácvik dovedností dobrého kouče. Co to vlastně koučování je? Je to rovnocenný a dlouhodobý vztah dvou partnerů (kouče-koučovaného) za účelem rozvoje a růstu koučovaného. Kouč působí jako průvodce, který zejména pomocí technik kladení otázek poskytuje koučovanému zrcadlo k nalezení svého cíle a udržení cesty k němu. Koučing uvolňuje potenciál koučovaného a zvyšuje tak jeho výkon. Co to však znamená v praxi? Najme nám firma drahého externího kouče? V drtivé většině případů to tak nebude a je tak na manažerovi využívat dovednosti koučingu při rozvoji potenciálů členů svého týmu.

Koučování se také zaměřuje na změnu postojů koučovaného. Podřízený může mít výborné znalosti a dovednosti, pokud však nejsou podpořeny jeho vnitřním postojem, nic z nich v praxi nevyužije. Kolikrát jste již slyšeli: „*To je zajímavá myšlenka (znalost), ale tohle u nás do firmy nelze zavést (postoj)*“. Právě tyto blokační postoje lze dobře zvládnutým koučováním změnit.

Kdy je koučing vhodným nástrojem při vedení lidí?

- Vznikne-li potřeba distribuce úkolů a pravomocí.
- Pokud kapacitní vyřízení vyžaduje změnu podřízených k samostatnějšímu fungování.
- Je potřeba podpořit ochotu přijmout osobní odpovědnost u členů týmu.
- Pokud některý ze zaměstnanců potřebuje pomoc při propadu jeho pracovního výkonu.
- Pokud je v zaměstnanci potenciál, který se mu nedaří samostatně uvolnit.
- Pokud podřízený ustrnul ve svém rozvoji a tvrdí, že již na sobě nepotřebuje pracovat.
- Při přípravě na novou roli nebo pomoci při výkonu nové role.
- Motivace k iniciativě a samostatnému myšlení.
- Je potřeba znovu členy týmu naučit navrhovat možné způsoby řešení konkrétní situace.
- Člen týmu se cítí práci nenaplňen a uvažuje o odchodu.

Přínosy kurzu pro účastníka

- Stane se lepším partnerem pro svůj tým
- Podaří se mu více aktivovat tým jako celek
- Zvýšení své oblíbenosti i autority v týmu
- Uvolní manažerům ruce přenesením dílčího rozhodování na samostatnější členy týmu
- Sníží se třenice s experty v mém týmu

Detailní obsah kurzu

- Co to je koučing a jak funguje - zbavení mýtů a legend
- Klíčové přínosy koučingu - proč se jím jako manažer zabývat, co od něj lze očekávat
- Situace, kdy je koučing účinný jako nástroj řízení lidí (managementu)
 - potřeba distribuce úkolů a pravomocí
 - pomoc při sníženém výkonu
 - odmítání potřeby na sobě pracovat
 - odmítání osobní odpovědnosti
 - příprava na novou roli
 - motivace k iniciativě zaměstnanců
- Dílčí nástroje koučingu
 - kladení otázek
 - osobní příklad
 - referenční příběhy
 - simulace a školení dovedností
 - poskytnutí zpětné vazby
- Postupy nasměrování ke zdroji inspirace
- Vlastnosti dobrého kouče
- Rizika bránící uplatnění koučování
- Role kouče vůči koučovanému
- Fáze koučování
 - připuštění potřeby změny - nabourání stávajícího stavu spokojenosti a stagnace. Zhodnocení současného výkonu.
 - příprava na změny - uvědomění si potřeby cílů a vizí. Nastavení cílového stavu změny.
 - ujasnění vizí, cílů a směřování rozvoje. Nastavení plánu změny k cílovému stavu.
 - průběžný rozvoj - kontrola a přehodnocování vizí a cílů. Jednání a kontrola úkolů podle plánů.
- Jak rozpoznat osoby, které lze a které nelze koučovat
- Metody koučování a jejich vhodnost (postupy a praktický nácvik)
 - 1:1 koučování - jeden kouč, jeden koučovaný
 - 1:N koučování - jeden kouč, skupinka koučovaných
 - sebe koučing
 - 1:1 a 1:N ve variantě externího (mimo firmu) a interního (např. nadřízený) kouče
- Praktické tipy a triky pokročilého koučování
 - vybrané praktické postupy a techniky v rámci koučingu
- Rizika a bariéry pro realizaci koučingu
- Koučing, mentoring, manipulace - jaké jsou rozdíly a proč se jich nebát

Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none">• školící materiály a potřebné pomůcky• nahrávky a fotodokumentace jednotlivých cvičení pro zpětnou vazbu• certifikát absolvování kurzu• občerstvení po dobu trvání kurzu• neformální akce mezi 1. a 2. dnem kurzu	24.800Kč

I260 - Time management v IT prostředí

Množství pracovních úkolů dříve či později vede u každého pracovníka v IT k zahlcení nad jeho časovou možnost. To vyvolává značný osobní stres. Kurz přináší praktické návody, jak toto zahlcení aktivně zvládat a prostě se z toho „nezbáznit“.

Určení kurzu

- Účastník: kompletní spektrum pracovních pozic v IT.
- Úroveň znalostí problematiky: začátečník až pokročilý.

Cíle kurzu

Cílem kurzu je pomoci s omezením negativních následků práce v IT firmě prostřednictvím schopnosti efektivněji organizovat si svůj časový prostor. Klíčem je stanovení priorit osobních cílů a udržování duševní hygieny, do které patří schopnost sám sebe nepřetěžovat. Jak toho však v dynamickém IT prostředí dosáhnout?

Typ kurzu



Jednodenní kurz zaměřený na praktické postupy zavedení organizace práce v souladu s osobním cílem člověka. Při pokusu vše v práci zvládat nejdříve přijde na řadu prodloužení pracovní doby, pak práce přes noc a víkendy. Posledním stádiem je zhroucení pracovníka a rozklad osobního života. Výkonný a spolehlivý jedinec se tak může stát přesným opakem. Přesáhnutím určité hranice intenzity práce paradoxně vede k nižším pracovním výkonům, než je v době nižšího zatížení a časového nasazení.

Time management je v moderní podobě propracovaný systém duševní hygieny, který má naší hlavě pomoci žít s obrovským tlakem přicházejícím z vnějšího i vnitřního prostředí.

Detailní obsah kurzu

Kurz je složen z následujících bloků:

- Důvody, proč věnovat čas technikám moderního time managementu
- Nereálná očekávání od time managementu
- Čtyři generace time managementu. Od organizace práce k vnitřní spokojenosti člověka.
 - 1. generace – jak na nic nezapomenout?
 - 2. generace – Co je třeba udělat dříve?
 - 3. generace – Kde leží má efektivita?
 - 4. generace – Co vede k dlouhodobé spokojenosti?
- Stanovení osobního cíle – co mne pohání vpřed?
 - Osobní cíl jako podmínka osobní spokojenosti
- Rozdílné typy osobních cílů podle aktivity, jejich „+“ a „-“ pro mne i okolí
- Čím sám přispívám ke svému zahlcení (osobní neefektivita)?
 - Vhodnost činností v čase
 - Osobní negativní návyky
 - zahlcování informacemi
 - způsoby zpracování přichozích informací
 - paralelní práce
 - oddalování řešení
 - nedostatky delegace
 - Schopnost přijmout rozhodnutí
- Techniky stanovení priorit úkolů zohledňující moji realitu
- Techniky stanovení odhadu času na realizaci úkolů
- Praktické úrovně plánování úkolů v čase - vědět „kdy“. Postupy a techniky.

denní plán - založen na práci se seznamem úkolů a prioritách („TO DO“ seznam)

tydenní plán - založen na technikách práce s kalendářem

dlouhodobý plán - založen na uvažování o dlouhodobých cílech jako o projektech

Rozsáhlé úkoly jako projekty

princip atomizace

postupy vytvoření plánu

Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none">• školící materiály a potřebné pomůcky• certifikát absolvování kurzu• občerstvení po dobu trvání kurzu	9.600Kč

I300 - Prodej IT řešení „Trust IT Selling“

Kolem obchodu s IT řešeními se pohybuje hodně lidí. Pouze malá část z nich jsou ale skutečné hvězdy. To jsou lidé, kteří se soustředí na to, aby z hodiny vynaloženého úsilí získali obchodně maximum. V praxi to znamená, že do firmy přinesou více peněz než všichni ostatní a přitom jim zbývá dostatek volného času. Cílem kurzu je osvojit si obchodní myšlení a postupy, které z prodeje dělají takovou hvězdu.

Určení kurzu

- *Účastník:* lidé podílející se na obchodu se zákazníkem.
- *Úroveň znalostí problematiky:* mírně pokročilý až velmi pokročilý.

Cíle kurzu

Cílem kurzu je zvýšit úspěšnost obchodníka v IT businessu prostřednictvím osvojení technik, postupů a činností „Trust IT Selling“. Ta je založena na provázání čtyř dovedností nezbytných pro vysokou úspěšnost prodeje:

- Vybudování vztahu s klientem na všech úrovních a tím zakázku získat pro nás;
- Vytvoření důvodů pro nákup na straně zákazníka pomocí tlaku na jeho ztráty a nedostatky;
- Přesvědčení zákazníka o výhodnosti investice na základě přínosů nového řešení.
- Být tím, kdo obchod aktivně řídí.

Každý zákazník vyžaduje jiný poměr těchto přístupů, abychom si získali jeho *důvěru* a vytvořili tak dlouhodobý obchodní vztah prospěšný pro obě strany.

Metodika „Trust IT Selling“ je kombinací procesních postupů a činností budování vztahů. Procesem se rozumí to, že obchod s řešením je dlouhodobá záležitost, kde na sebe navazují konkrétní kroky. Cílem procesu by mělo být dát zákazníkovi důvod, proč koupit za námi požadovanou cenu. Naopak síla a šíře vybudovaných vztahů rozhoduje o tom, zda koupit od nás.

Kombinací těchto přístupů vzniká „obchodní prostor“, který vytváří řadu strategických variant postupů na zakázce. Budeme postupovat stejně u zakázky, kde máme odevzdat nabídku, ale v jednom případě známe pouze vedoucího IT, v druhém se pravidelně setkáváme s vedením firmy? Chceme-li být úspěšní, je zjevné, že ne.

Speciální důraz je kladen na praktická procvičení všech dovedností, ať již ve formě jednání účastníka s lektorem, tak účastníků navzájem. Cvičení jsou prakticky orientována obsahovou stránkou na reálné situace pro jednotlivé účastníky kurzu tak, aby se daly využít v každodenním prodejním životě.

Typ kurzu

Třidenní kurz, který se zaměřuje zejména na intenzivní procvičení probíraných technik. Klíčová témata kurzu jsou:

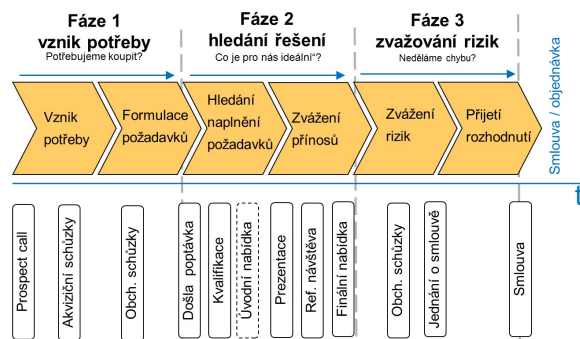
- Jak zvýšit úspěšnosti obchodu
- Aktivní obchod vyhrává nad pasivním
- Vložení myšlenky, že má důvod koupit
- Vložení myšlenky preference řešení
- Budování vztahů, klíč k vysoké úspěšnosti
- Jak přesvědčit zákazníka, že cena je v pořádku

Přínosy pro účastníka

- Zvýšení úspěšnosti prodejů, tedy získat více z hodiny práce
- Příležitost pro osobní růst díky změně pohledu na to, jak dnes dělám business
- Praktické náměty, jak se v obchodu posunout dále
- Rychleji dosahovat podpisu smlouvy
- Získat lepší schopnost při obhajobě ceny
- Ujasnit si, co mne v obchodě posouvá a co mne naopak o zakázky připravuje

Detailní obsah kurzu

- Klíčové návyky vedoucí v obchodě s IT řešeními k vysoké úspěšnosti



Obrázek: Fáze uvažování zákazníka a obchodní činnosti

- Mít cíl, který v rámci další interakce převezme zákazník za svůj
- Vyvolat nebo zjistit individuální potřeby lidí a umět „prodat“ můj cíl jako způsob jejich řešení
- Získat na svou stranu pro obchod lidi s většinou rozhodovací pravomocí
- Nebát se říct si o nejvýhodnější krok pro obchod, i když „to přece nejde...“
- Umět říct „NE“ špatné zakázce, aneb boj s větou „ale co kdyby...“
- Jak funguje obchod. Fáze uvažování zákazníka, kterými musí projít, než získáme podpis na smlouvě
- Umění číst signály, zda jsme favorité, nebo jenom křoví do počtu
- Kdo se zákazníkem diskutuje jeho bolavá místa, vyhrává, kdo plní jen jeho přání, zakázku ztratí
 - Potřeba = bolavé místo na straně zákazníka, jehož vyřešení je motivem investice
 - Jakou sadu typických potřeb řeší naše služba či řešení = co skutečně jako jediné potřebuje obchodník o prodáváných řešeních vědět
 - Individuální potřeba na základě pozice člověka v organizaci
- Není potřeba, není obchod = umění aktivně řídit prodej je založeno na schopnosti vložit *potřebu*
 - Nástroje pro vyvolání potřeby v hlavě zákazníka
 - Referenční příběh jako nejsilnější nástroj v obchodě s IT řešeními
 - Otázka jako obchodní nástroj pro vyvolání potřeby
- Kvalifikace přichodící obchodní příležitosti jako zdroj pro rozhodnutí, zda má smysl se zakázce věnovat
 - Tři klíčové sady informací pro posouzení, zda se poptávce dále věnovat
- Čím se odlišuje výborný obchodník s řešeními od průměrného – statistiky, výzkumy chování
- Segmenty a segmentové produkty, cesta k vysoké efektivitě prodeje
 - Co vytváří hodnotu obchodníka na trhu práce
 - Co je to segment zákazníků
 - Vazba mezi segmenty zákazníků a obvyklými potřebami
 - Návod krok za krokem, jak ovládnout vytipovaný segment
 - Definice segmentových řešení z pohledu obchodu
- Získání rozhodujících lidí u zákazníka v náš prospěch je cesta k úspěšnosti obchodu
 - Proč, když odevzdáme nabídku na poptávku a nikoho u zákazníka neznáme, je naše šance na výhru téměř 0%?
 - Obchodní typologie osobností – na různé lidi dělají dobrý dojem různé věci
 - Rozdílná hodnota lidí pro získání obchodu. Investujeme čas do správných lidí?
 - „Mapa vlivů lidí“ jako nástroj pro řízení šachové partie budování vztahů
 - Výpočet % úspěšnosti obchodu z mapy vlivu
- Prodej řešení jako aktivní budování představy „co mám chtít“ v hlavě zákazníka
 - Prodej naší představy o novém řešení konkrétní osobě u zákazníka
 - Technika změny nevhodné představy (co neumíme např. splnit) v hlavě klienta
 - „Je to drahé...“ = selhání v pochopení toho, co řešení v praxi přinese
 - Vytváření vazby mezi existujícími potřebami a budoucími přínosy z užívání řešení/služby
 - Spekulační kalkulace návratnosti investice do řešení
- Nabídka a postup práce s ní z pohledu obchodního procesu
- Strategický pohled na rozpracované zakázky
 - Nejčastější chyby v průběhu obchodní příležitosti
 - Řízení více obchodů a moderní pipeline management. Pracuji na správném obchodě?
 - Strategie postupu u zakázek podle jejich stavu
- Boj do posledního dechu, aneb „vyřazení z výběru je pouze výzva k novým jednáním“

Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně - 3 dny	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none"> • Školící materiály • Ostatní potřebné pomůcky • Certifikát absolvování kurzu • Občerstvení po dobu trvání kurzu 	26.800Kč

I301 - Prodej IT řešení 2 – TOP IT Selling

Každý obchod s IT řešením je jako šachová partie. Dobrý obchodník zná postupy zahájení hry, její pravidla i standardní koncovku. To postačuje k výhře nad průměrem. Ti nejlepší však zvládnou hrát každou partii jako unikátní hru v oblasti vztahů. Rozpoznají v ní příležitosti k vítěznému obratu i pastí vedoucí k nečekané porážce. Kurz se zaměřuje na mistrovství v oblasti budování vztahů.

Určení kurzu

- *Účastník:* obchodní management a obchodníci společnosti.
- *Doporučená úroveň znalostí problematiky:* pokročilý až expert (kurz předpokládá u účastníka rutinní znalost postupů a dovedností z kurzu „I300 - Prodej IT řešení 1 – Trust IT Selling“ nebo „I110 - Řízení obchodního týmu“)



Cíle kurzu

Cílem kurzu je prostřednictvím simulací reálných obchodních případů si osvojit strategické postupy, které z ostatních zájemců o obchod, učiní přihlížející diváky. Nebo nám umožní rychle zjistit, že v této hře jsme jen diváci.

Kdo se domnívá, že zákazník objektivně vybírá technicky nejvýhodnější řešení, hodně prohrává. Obchodní zakázka je totiž propletenec osobních zájmů a preferencí na straně zákazníka. Každý člověk si hájí pro sebe výhodnou pozici. V tomto složitém prostředí má obchodník získat důvěru a získat podporu pro jím prodávané řešení. Rozumí tedy onomu propletení vztahů a umí jej využít ve svůj prospěch?

Projdeme z pohledu hodnocení vztahů tři desítky situací, jako jsou tyto:

- Zákazník přerostl své současné řešení, které částečně realizoval vlastní silou a rozhodl se vybrat nové. Jakými kroky nejvíce od počátku oslabíme konkurenci?
- Přestože naše prezentace byla hodnocena jako nejlepší, zákazník se rozhodl podívat na referenční návštěvu na systém jiného dodavatele a o naši nemá zájem. Co to pro nás znamená a jak zareagovat?
- Dostali jsme informaci od zákazníka, který před půl rokem vybral někoho jiného, že implementace doposud nezačala. Co udělat, abychom zakázku otočili v náš prospěch?
- Odevzdali jsme nabídku a náš člověk u zákazníka nás opakovaně ujišťuje, že máme čekat, že to v podstatě máme v kapse. Co uděláte?
- Po skvělé referenční návštěvě se nám nepovedla prezentace. Zákazník z ní odešel hodně rozladěný. Jak obchod zachráníme?

Chápeme, co nám říkají o vztazích a jak tyto situace správně využít?

Typ kurzu



Třídenní kurz, který se zaměřuje zejména na intenzivní procvičení vítězného strategického uvažování v rovině budování vztahů. Kurz se vyznačuje vysoce interaktivní formou, kde je přenos znalostí realizován rozbořením rozhodnutí nad konkrétními situacemi, které v průběhu obchodní zakázky nastávají. Od účastníka kurzu se předpokládá, že zná obchodně svůj produkt z pohledu potřeb, které ošetřuje i přínosů, které zákazníkům nabízí. Stejně tak se orientuje v procesu obchodu a základních postupech budování vztahů na zakázce. Kurz v současné době nemá formou ani obsahem pro obchodníka v IT obdobu.

Klíčové přínosy pro účastníka

- Umět si vybudovat z veřejně dostupných informačních zdrojů představu o tom, kdo je kdo a jaká je zřejmá dělba moci u zákazníka.
- Prakticky si vyzkoušet nejčastější přehlednutí ve vztahové rovině tak, abychom je v realitě již dokázali identifikovat a neprohrávali kvůli nim.
- Zvýšit úspěšnost posílením reflexů, že konkrétní jeden krok vyvolává vždy potřebu dalšího kroku ve vztahové rovině.
- Rozvoj schopnosti překládat „objektivní“ požadavky na vztahové a mocenské vazby uvnitř cílové organizace.

Detailní obsah kurzu

Níže uvedená témata nejsou samostatné bloky na kurzu, ale účastníci se s nimi seznámí v rámci jednotlivých obchodních případů, které se na kurzu rozebírají:

- Proč i zkušení obchodníci občas prohrávají své zakázky
- Pohled na konkrétní obchod jako na zábavnou šachovou hru
 - Jak vypadá šachovnice konkrétní hry
 - Základní předpoklady vítězné hry
 - Strategické cíle jednotlivých etap hry
 - Posouzení sil figurek na šachovnici – prodej je kolektivní strategická hra
 - Vítěz se dívá na hru očima zákazníka
 - Útok je časově výhodnější, než obrana
- Principy překladi informací z veřejných zdrojů do sítě vzájemných vztahů
 - Jak zjistím, s kým mám vlastně obchodovat?
 - Co znamenají vybrané sekvence informací? (příklad: *firma má tři jednatele, jeden jedná samostatně, zbylí dva ve shodě. Co to znamená pro rozložení sil?*)
 - Čeho si všimnout, jako podstatné výhody pro budoucí jednání?
- Rozlišení reálné a papírové moci ve firmě
 - Jak poznat, kdo má jaký vliv na zakázku
 - Jakou roli hrají individuální zájmy a preference
 - Jak rozpoznat, kdo ke komu patří (*interní kliky*)
 - Hledání způsobu, kterým skupina lidí na straně zákazníka dojde k volbě vítěze?
 - Hledání argumentace v rovině posilování/oslabování vztahů v rámci skupin u zákazníka
- Jakákoliv „informace“ může být součástí vztahové hry
 - Jakou hodnotu má ujišťování o naší podpoře
 - Požadavek jako obraz uspořádání vnitřních vztahů (*chtějí oproti původnímu plánu uspořádat ještě jednu referenční návštěvu, co to znamená pro aktuální rozložení sil na straně zákazníka*)
- Obchod, jako propletenec osobních ambicí, preferencí a vztahů
 - Jaké jsou nejčastější osobní ambice ovlivňující obchod
 - Je lepší být vtažen do konfliktu vnitřních vztahů, nebo tyto konflikty využít pro business?
 - Pochopení motivů v osobní oblasti
 - Proč dělají zdánlivě nerozumná rozhodnutí
 - Řešení patové situace (*příklad: dva společníci jednají ve shodě, jeden chápe nový systém jako posílení pozice toho druhého*)
- Iniciativa v obchodní zakázce znamená předem plánovat další krok
 - Osvojení sekvence: zhodnocení situace, zvážení variant, sestavení plánu dalšího kroku, aktivní akce (*ten, kdo plní požadavky zákazníka, častěji prohrává!*)
- Posílení výchozí vztahové pozice spojenectvím s aliančním partnerem
- Prohráváme a nemáme zájem zakázku konkurenci předat
 - Jak rozpoznat strategicky správnou příčinu, proč prohráváme
 - Strategické varianty koncovky při vysokém riziku ztráty zakázky
 - Hodný a zlý (já chráním, oni vás ohrožují)
 - Spálená země (když ne my, tak ani oni ☺)
 - Sabotáž (vytváření příležitosti k protiútoky)
 - Minování (jak otrávit zákaznickou radost z každého kroku s konkurencí)
 - Prohra je pouze výzva k cenovým jednáním (tomu se nedá odolat)

Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně - 3 dny	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none"> • Školící materiály • Ostatní potřebné pomůcky • Certifikát absolvování kurzu • Občerstvení po dobu trvání kurzu 	26.800Kč

I310 - Prospect call (Oslovení nových zákazníků telefonem)

Pokud se má v obchodě vybrat nejméně oblíbená činnost, je to beze sporu telefonické oslovení nových zákazníků. Ať je úkolem prostý sběr informací, snaha domluvit si schůzku, nebo u levnějších řešení přímo vyvolat zájem o koupi. Na vině je relativně nízká úspěšnost a časté nepříjemné reakce oslovené osoby. To vyvolává velkou psychickou zátěž. Kurz se zaměřuje na to, jak skokově zlepšit výsledky.

Určení kurzu

- *Účastník:* obchodníci, marketingoví a telemarketingoví pracovníci.
- *Úroveň znalostí problematiky:* začátečník až pokročilý.

Cíle kurzu

Cílem kurzu je připravit účastníky na aktivní telefonické hovory s novými klienty tak, aby v co největším počtu hovorů dosáhli plánovaného cíle. Tím může být sběr informací, domluvení akviziční schůzky, nebo třeba „prodej“ účasti na pořádané konferenci. Kurz se zaměřuje na rozvoj dovedností, které posouvají volajícího k vyšší úspěšnosti. Počet vhodných zákazníků i čas volání je totiž omezen.

Je našim cílem obvolat co nejvíce firem, nebo v hovorech dosáhnout co nejlepších výsledků? Pokud mám domluvit 3 schůzky, tak při úspěšnosti 1% musím obvolat kolem 300 firem. Pokud však zvládnou dosahovat cíle v každém třetím hovoru, již po 9 voláních mám statisticky stejný výsledek jako v prvním případě. Kurz se zaměřuje na postupy k dosažení vysoké % efektivity.

Typ kurzu

Jednodenní intenzivní kurz, který se v souhrnu zaměřuje na klíčové dovednosti pro dosažení vysoké úspěšnosti při aktivním kontaktu klientů. Cílem telefonického hovoru je nejčastěji dohoda schůzky, na které má obchodník dále za úkol vyvolat zájem o nabízený produkt nebo řešení.

Pro společnosti v oblasti IT dodávající zákaznická řešení je vyhledávání nových potenciálních klientů jeden z klíčových prvků pro jejich další růst. Velmi často se na poradách hovoří o přímém oslovování klientů prostřednictvím telefonu. Jaká je však realita? Prakticky se jedná o velmi stresující a nepopulární činnost, které se obchodník pokud možno vyhýbá. Důvodem je nízká úspěšnost a velmi časté negativní reakce potenciálních zákazníků. Neprofesionální provedení těchto hovorů také často může u potenciálních klientů spíše uškodit pověsti volající společnosti.



Na co se kurz zaměřuje:

- Co se děje v hlavě volaného? = To podmiňuje, co a kdy je nutné v hovoru udělat a naopak čemu se vyhnout.
- Dobré rétorické schopnosti. Hlas a verbální projev v telefonátu díky dojmu tvoří povinnou vrstvu pro úspěch. Proč bych se sešel s někým, kdo mi je již po telefonu nesympatický?
- Obsahová stránka telefonátu. Jak nejlépe poskytnout volanému důvod, aby souhlasil s mým cílem?
- Začlenění dalších moderních komunikačních kanálů jako podpůrných prostředků pro zvýšení úspěšnosti hovorů
- Tipy a triky ze zkušeností z realizace těchto hovorů vedoucí k jejich co největší efektivitě.

Přínosy kurzu pro účastníka

- Zvýšení počtu hovorů, ve kterých je dosaženo plánovaného cíle
- Zvýšení sebedůvěry volajícího při realizaci prospect call
- Nastavení sebereflexe, která umožňuje se v hovorech průběžně zlepšovat
- Porovnání s výsledky jiných účastníků
- Schopnost sestavit skript hovoru, který pomůže k dosažení cíle

Detailní obsah kurzu

Kurz zahrnuje:

- Psychologie aktivního hovoru - co se děje v hlavě volaného v průběhu hovoru
- Nejčastější chyby při intuitivním provádění prospect call
- Provázání realizovaných prospect call s moderními komunikačními kanály (web, sociální sítě)
- Nastavení realistického očekávání od prospect call
- Prospect call je obchod s časem. Volající chce „čas“ volajícího, co za to volanému nabídne?
- Jaké složky ovlivňují procentuální úspěšnost dosažení cíle hovoru a proč
- Principy nedílného provázání všech složek hovoru do úspěšného celku
- Rétorické schopnosti v telefonátu tvořící první podmínku úspěchu:
 - role dobré nálady pro dosažení cíle
 - barva hlasu a jak jí ovlivnit
 - role rychlosti řeči hovoru v telefonátu
 - klíčové techniky pokročilé rétoriky potřebné pro hovor
 - techniky manipulace v telefonickém hovoru
- Struktura aktivního hovoru na zákazníka; jeho fáze krok za krokem:
 - co vše potřebujeme mít připraveno před zahájením prospect call
 - jak překonat úvodní fázi a mít možnost vůbec něco sdělit
 - metody změny studeného* telefonátu na teplý**
 - proč souhlasit s mým cílem = poskytnutí logických i emotivních důvodů k souhlasu
 - přímý dotaz na schůzku a reakce v případě negativní odpovědi:
 - obvyklé námitky a postupy práce s nimi
 - řízený ústup k alternativním cílům
 - uzavření jasné dohody o dalším postupu
 - pozitivní ukončení hovoru (bez ohledu na výsledek)
- Skript hovoru – návrh postupu v konkrétním hovoru podle plánovaného cíle
- Razantní zlepšení úspěšnosti kvalitní selekcí obvolávaných osob
- Výhody zaměření hovoru po segmentech zákazníků
- Obsahová stránka hovoru:
 - jakou mám připravenou protihodnotu za souhlas s mým cílem hovoru
 - mluvíme o tom, co umíme, nebo o tom co to volanému v praxi přinese
 - vhodné načasování hovoru
 - techniky zjištění „kritických“ informací (pro volaného je výhodné, vám to neříct)
 - referenční příběh - nejúčinnější metoda zaujatí volaného
- Metody provolání se k požadované osobě – překonání „strážce“
- Praktické telefonáty a jejich rozbor

Poznámky:

* COLD Call (studený telefon) - pokud volaná osoba nemá tušení, že budete volat a nezná vás. Telefon je první kontakt.

** HOT Call (teplý telefon) - volaná osoba je připravena, že budete telefonovat, nebo se můžete odkázat na známou osobu volaného, která měla kontakt domluvit.

Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně kurzu	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none">• školící materiály a ostatní potřebné pomůcky• aktivní nahrávání cvičných hovorů a jejich rozbor• certifikát absolvování kurzu• občerstvení po dobu trvání kurzu	9.600Kč

I320 - Akviziční schůzky

Dovednostním zvládnutím akviziční schůzky se rozumí získání podpory konkrétní osoby pro námi nabízené řešení v průběhu obchodní schůzky. Celkový prodej řešení se skládá z většího počtu takovýchto akvizičních schůzek. Vyhrát znamená uspět alespoň v klíčových bodech.

Určení kurzu

- Účastník: management na všech úrovních.
- Úroveň znalostí problematiky: mírně pokročilý až pokročilý.

Cíle kurzu

Cílem je prakticky nacvičit první schůzku s novým člověkem u zákazníka tak, abychom jej získali na svou stranu. Vedlejšími cíli je otevření dveří k dalším lidem a zjištění informací zdůvodňujících potřebu businessu s námi. Tato první schůzka (nazývaná akviziční) je klíčová pro získání obchodu. Pokud se nám nepodaří vybudovat v hlavě zákazníka preferenci směrem k nám, minimálně si komplikujeme obchod, častěji jej však ztrácíme. Mistrné provedení akviziční schůzky je nutná podmínka k úspěšnému prodeji.

Typ kurzu

Intenzivní dvoudenní kurz, který nacvičuje dovednost získat druhého jednajícího na naši stranu. Volně navazuje na kurz **Prodej IT řešení „Trust IT Selling“**. Účastníci opakovaně simulují jednání na akviziční schůzce. K poskytnutí zpětné vazby je intenzivně využívána videotechnika.

Kurz patří mezi klíčové pro nácvik úspěšného prodeje novým i stávajícím klientům. Pouze s intenzivní zpětnou vazbou na reálné simulace obchodní schůzky se může jednající rychle posouvat dále. Jedna akviziční schůzka je dílčím, ale nezbytným krokem při budování vlivu u zákazníka.

Celkově lze akviziční schůzku rozčlenit na tři části. V první je cílem nenásilně získat potřebné informace, v druhé si s jejich pomocí získat důvěru a následně ve třetí vnutit do druhé hlavy vizi dalšího postupu. Tento jednoduchý model však v praxi vyžaduje zvládnutí několika navazujících technik.

Klíčová témata kurzu jsou:

- Příprava na akviziční schůzku
- Dílčí techniky potřebné pro úspěšnou akviziční schůzku
- 4 cíle akviziční schůzky
- Akviziční schůzka krok za krokem
- Principy objektivního zhodnocení akviziční schůzky

Zpětná vazba účastníků kurzu

Matěj (29), obchodník

*„...prošel jsem kurzem **Prodej IT řešení „Trust IT Selling“** a byl jsem nadšený. Některé věci je však velmi obtížné uchopit bez detailního nácviku. Zejména samostatné schůzky u zákazníků se mi v praxi vždy nepovedly podle mých představ. Často se pak daný člověk již se mnou nechtěl sejit...*

...nácvik průběhu akvizičních schůzek na kurzu byl v pravdě očistcem. Nezůstala na mne niť suchá. Získal jsem však tolik potřebný dril, praxi a jistotu. Teď již zvládám bezpečně získat lidi na první schůzce na svou stranu v 90% případů. Překvapilo mne, jak je to nakonec s dobrým nácvikem jednoduché.“

Detailní obsah kurzu

Kurz je složen z následujících bloků:

- Příprava na akviziční schůzku
- 4 cíle akviziční schůzky
 - zjistit informace pro zdůvodnění businessu s námi
 - získat druhého účastníka schůzky pro obchod s námi
 - zajistit si otevření dveří k dalším lidem u zákazníka (jak nahoru, tak do šířky)
 - dohodnout „+1“ krok
- Nácvik dílčích technik pro akviziční schůzku
- Klasifikace potenciální obchodní příležitosti
 - krok za krokem - vedení rozhovoru s cílem zjistit klíčové obchodní informace
 - stanovení „bolestí“ (kritických problémů) u zákazníka jako motivů k investici do našich služeb
 - stanovení individuálních bolestí osoby na akviziční schůzce
 - techniky probouzení bolestí na schůzce
 - ověření investiční možnosti klienta
 - ověření podkladu pro stanovení rozsahu (a ceny řešení)
 - nácvik odlišení přání zákazníků (vizí) od reálných důvodů pro koupi našich služeb (bolesti)
 - techniky dotazování
 - rozpoznání pozice u zákazníka. Jak si stojíme v porovnání s konkurencí?
- Získání důvěry
 - technika referenčního příběhu - cesta k důvěře
 - další techniky prokázání vlastní kompetence
- Budování pozice u potenciálních zákazníků
 - rozpoznání komunikačního typu
 - volba správné komunikační techniky
 - vybudování vize zákazníka shodné s našimi službami a firmou
 - změna existující vize v hlavě zákazníka na vizi jinou
 - reakce na „bolesti“ formou „přínosů“. Jak prakticky vyřešit „bolest“ zákazníka.
 - cílené urychlení/zpomalení nákupního procesu podle potřeby
 - získání potvrzení zájmu ze strany zákazníka
- Techniky vytváření prostoru pro obchod
- Techniky uzavírání schůzky
 - uzavírání dílčích témat
 - uzavírání informačních bloků
 - podsouvání závěrů
- Cena a práce s ní na akviziční schůzce
 - prezentace ceny jako faktu
 - chyby při prezentaci ceny
 - odvrácení útoku na cenu

Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none">• školící materiály a ostatní potřebné pomůcky• šablony klíčových dokumentů v elektronické podobě• certifikát absolvování kurzu• občerstvení a stravování po dobu konání kurzu	19.800Kč

I330 - Account management

Kurz se zabývá technikami plánování a řízení obchodů s portfoliem současných zákazníků tak, abychom dosáhli maximálního zisku a příjmů s nejmenší námahou. Přitom také bráníme vstupu konkurence, nebo ji vytlačujeme z jejich současných pozic u našich zákazníků.

Určení kurzu

- *Účastník:* account manažeři, obchodníci, obchodní management, marketing.
- *Úroveň znalostí problematiky:* středně pokročilý až pokročilý.

Cíle kurzu

Cílem je pomoci zvýšit zisk a příjem ze stávajících zákazníků. Dalším cílem je větší předvídatelnost výsledků obchodů u této skupiny zákazníků. Limitem každého obchodního týmu je čas. Proto je nezbytné, aby se account manažer věnoval správným činnostem u perspektivních zákazníků. Jen tak dosáhne plného potenciálu ze svěřených zákazníků.

Typ kurzu

Intenzivní dvoudenní kurz, který se zaměřuje na činnosti pro řízený rozvoj obchodů se stávajícím portfoliem zákazníků.

Stávající zákazníci jsou nejsnadnějším zdrojem našich příjmů. Podle průzkumu v průměru firmy využívají do 40% obchodního potenciálu, který se jim u stávajících klientů nabízí. Důvodem tohoto stavu je silný pasivní systém práce se stávajícími klienty, přitom zcela přehlíží snadno dostupný potenciál.

Kurz je rozdělen do tří klíčových témat:

- **Kategorizace celého portfolia stávajících zákazníků.**
Tato rovina je základním prvkem řízeného rozvoje. Věnujeme omezené obchodní kapacity tam, kde je reálný potenciál budoucích obchodních příjmů. Selektujeme zákazníky do rozdílných skupin a následně rozdílná strategie přístupů k nim nám umožňuje zásadně navýšit příjmy.
- **Plán strategického rozvoje jednoho dílčího zákazníka.**
Tato rovina se detailně zabývá konkrétním zákazníkem. Plán se zaměřuje na dosažení obchodních cílů prostřednictvím rozvoje vztahů se zákazníkem. Zaměřuje se na zhodnocení stavu, mapování potenciálu a sestavení plánu konkrétních kroků rozvoje.
- **Dovednosti pro rozvoj jedné potenciální zakázky u stávajícího zákazníka.**
Zaměřuje se na konkrétní kroky pro získání pojmenované obchodní zakázky.

Kurz se také zabývá konkrétními postupy, jak dané věci realizovat. Ty jsou doplněny příklady s návodem „krok za krokem“. Součástí jsou také vzorové dokumenty pro hodnocení zákazníků, stanovení strategie, vytvoření strategického plánu rozvoje a vytvoření plánu získání jedné dílčí zakázky.

Přínosy pro účastníka kurzu

- Navýšení příjmů od stávajících zákazníků s menší pracností
- Jednodušší plnění svých obchodních cílů u stávajících zákazníků
- Vyšší zisky z jedné zakázky díky posunu od pasivního sběru obchodů k jejich aktivnímu řízení
- Uvědomění si, že z mnoha malých obchodů velký obchodní cíl neposkládám
- Kvalitnější sebeřízení, než je metoda řešení toho co hoří, nebo toho, kde někdo hlasitěji křičí
- Snížení počtu nepříjemných překvapení u stávajících zákazníků
- Zvýšení spokojenosti a loajality stávajících zákazníků

Detailní obsah kurzu

Kurz je složen z následujících bloků:

- Co přinese mně i firmě důsledné zavedení pokročilého account managementu
- Znaky aktivního a pasivního account managementu – jak velký máme potenciál změny?
- Account management a Support zákazníků (podpora). Vazby dvou klíčových procesů.
- Minimální sada informací, které bychom měli o zákaznících vědět
- Pokročilá klasifikace zákazníků pro stanovení strategie přístupu = klíč, jak vydělat více za méně času
 - jaké metody dělení zákazníků se neosvědčují a proč
 - strategická analýza zákaznického portfolia
 - aktuální úroveň vztahů
 - atraktivita budoucích příjmů
- Strategie přístupu k zákazníkům podle zvolené klasifikace
 - Zákazníci si nejsou svým potenciálem příjmů rovni, proč se tedy ke všem chovat stejně?
 - Čtyři strategie přístupu k portfoliu stávajících zákazníků
 - Intenzivní rozvoj = přístup pro TOP skupinu, jak upevnit pozici a vytěžit ještě více
 - Obrana = jak s nejlepším poměrem snahy zachovat současný stav příjmů
 - Udržení = minimalizace nákladů na příjmy, které přicházejí
 - Opuštění = jak skokově zvýšit příjem, nebo vyklidit kultivované pole
- Pokročilé techniky analýzy a rozvoje našeho vlivu u klíčového zákazníka
 - rozšířená mapa interních vzájemných vztahů
 - rozšířená mapa externích vztahů
 - mapa a plán motivačních nástrojů pro klíčové lidi u zákazníka
 - mapa konkurenčních profilů založená na aktuálních vztazích a jejich cenovém indexu
- Plán rozvoje zákazníka
 - profil zákazníka
 - jak jsme důležití pro konkrétního zákazníka = kolik ze svého IT rozpočtu do nás zákazník investuje?
 - historické obchodní trendy
 - mapa konkurenčních produktů
 - mapa obchodního potenciálu
 - mapa vlivu
 - strategická SWOT analýza (silné stránky, slabé stránky, hrozby)
 - krátkodobé obchodní příležitosti
 - dlouhodobé obchodní příležitosti
 - strategie rozvoje
- Konkrétní techniky pro zvýšení úspěchu account managementu
 - techniky posilování důvěry v dodavatele
 - postupy budování bariér proti vstupu konkurenci
 - techniky vytváření bariér pro odchod zákazníka jinak
 - vytváření nového obchodního prostoru a poptávky
 - techniky zvyšování ceny u stávajících klientů
 - techniky obrany cenové úrovně služeb
 - techniky vytváření osobního závazku
- Plán systematických interakcí jako součást rozvoje mapy vlivu

Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none"> • školící materiály a ostatní potřebné pomůcky • šablony klíčových dokumentů v elektronické podobě • certifikát absolvování kurzu • občerstvení a stravování po dobu konání kurzu 	19.800Kč

I340 - Řízení partnerů v distribučním řetězci

Nepřímý distribuční model prodeje přes obchodní partnery má řadu výhod. Cílem kurzu je obsáhnout klíčové dovednosti pro úspěšné aktivní řízení partnerů a tím dosahování plánovaných obchodních cílů. Od zvolení strategie podle perspektivy partnera až po rozdílné způsoby jednání a podpory.

Určení kurzu

- *Účastník:* obchodníci pečující o partnery, obchodní management, management.
- *Úroveň znalostí problematiky:* středně až pokročilý.

Cíle kurzu

Cílem kurzu je připravit účastníky na techniky a postupy potřebné pro aktivní řízení svěřeného portfolia partnerů. Výsledkem je růst efektivity prodeje u partnerů. Kurz se zabývá jak technikami dílčí práce s jedním obchodním partnerem, tak správou distribučního kanálu jako celku. Klade důraz na aktivní roli partner account manažera při řízení svých přidělených partnerů.

Řízení partnerů častokrát sklouzne do pasivního modu. Pozornost dostává ten, kdo aktivněji kontaktuje obchodníka, nebo hlasitěji křičí. Obchodník se tak často stává „sluhou“ partnerů, kteří však nemají ten největší obchodní potenciál. Cílem kurzu je napomoci s opuštěním tohoto pasivního modu a převzetí iniciativy v práci s partnery.

Typ kurzu

Dvoudenní kurz se zabývá klíčovými technikami pro aktivní rozvoj distribučního řetězce. Jednotlivé techniky a postupy lze přiřadit ke třem klíčovým aktivitám, které tvoří jako celek partner management:

- **Získání nových partnerů.** Cílem této aktivity je rozšiřovat distribuční řetězec o kvalitní partnery, kteří výrazně přispějí k obchodním úspěchům. Klíčovou aktivitou je zaměřit se od počátku na potenciální partnery, kteří mají vysoký potenciál prodeje.
- **Aktivní řízení partnera.** Cílem této aktivity je řízený rozvoj obchodních aktivit partnera. Stěžejní roli zde hraje business plán projednaný každoročně s partnerem a sdílení obchodních příležitostí (pipeline management). Patří sem také budování vztahů, které umožňují udržení partnerů v distribučním řetězci. Bráníme tím také případnému začlenění konkurenčních produktů do portfolia partnera. Výhodou je také schopnost predikce obchodních výsledků partnera.
- **Řízení partnerského řetězce jako celku.** Cílem těchto aktivit je zejména omezení srážek partnerů v tržním prostoru a stanovení priorit našich obchodních zdrojů vůči jednotlivým partnerům. Vnitřním cílem je upřesnit predikci příjmů za celý distribuční řetězec. Největším konkurentem je pro partnera vždy jiný partner v distribučním řetězci, nebo přímo výrobce.



Přínosy pro účastníky kurzu

- Na jednotku vynaloženého času získat od partnerů větší prodeje;
- Schopnost aktivně zhodnotit reálný obchodní potenciál partnera;
- Zlepšení schopnosti nenechat se vtáhnout slabým partnerem do zbytečné práce;
- Snížení počtu nepříjemných třenic mezi partnery;
- Nárůst respektu ve svěřeném partnerském řetězci;
- Mít jasnou představu, co se musí v partnerském řetězci změnit, aby prodával výrazně více;
- Přesun práce z pasivního modu plnění úkolů, které po mě chtějí partneři, do aktivního modu.

Detailní obsah kurzu

Kurz je složen z následujících bloků:

- Proč se zabývat technikami partner managementu
- Aktivní vs. pasivní přístup při správě partnerů
- Nejčastější chyby partner account managementu
- Činnosti partner account manažera
- Rozdíly v postupech partner account managementu podle zaměření partnera na segment zákazníků
 - SOHO segment
 - střední zákazníci
 - korporátní klientela
- Získávání nových partnerů (základní postupy - zkráceně)
 - vytipování vhodných partnerů
 - vytvoření důvodů pro zahájení spolupráce
 - výlučný (pouze přes partnery) a sdílený (konkurujeme přímo partnerům) distribuční model
 - evoluční plán začlenění nového partnera do distribučního řetězce
 - role business plánu při sjednávání spolupráce s partnerem
- Aktivní řízení partnera
 - strategický plán obchodní spolupráce
 - nastavení plánu spolupráce
 - roční obchodní plán - obsah a práce s ním
 - pipeline management - sdílení obchodních příležitostí
 - schůzka - klíčový prvek řízení partnera
 - ostatní nástroje řízení partnera
 - komunikační kanály a jejich výhody a nevýhody
 - telePAM - řízení geograficky rozdílných partnerů s převahou telefonického kontaktu
 - čtyři techniky udržení partnera v distribučním řetězci
 - řízené vytváření a prohlubování personálních vztahů
 - budování vstupních bariér pro vstup konkurence
 - vytváření bariér před zahájením spolupráce partnera s konkurencí
 - společné činnosti a zájmy
- Řízení partnerského řetězce jako celku
 - klasifikace partnerů Paretoovým seznamem podle stanovených kritérií
 - strategická analýza portfolia partnerů
 - aktuální úroveň vztahů
 - atraktivita a potenciál budoucích příjmů
 - globální plán rozvoje partnerského řetězce
 - rozdělení celkové kapacity zdrojů mezi partnery
 - plán aktivit s partnery na základě objemu našich dostupných zdrojů pro jejich řízení
 - predikce obchodních výsledků distribučního řetězce - pipeline management
 - SWAT analýza partnerského řetězce
- Osobní plán partner account manažera
- Praktické techniky pro úspěšný partner account management
 - vytváření nového obchodního prostoru u partnera
 - techniky směřování obchodních zdrojů partnera na prodej našich produktů

Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none">• školící materiály a ostatní potřebné pomůcky• šablony klíčových dokumentů v elektronické podobě• certifikát absolvování kurzu• občerstvení a stravování po dobu konání kurzu	19.800Kč

I350 - Prezentační dovednosti v IT

Jsou prezentace, kdy již po pár minutách doufáme, že bude konec. A jsou prezentace, které i přes svůj technický obsah zaujmou natolik, že nevnímáme běžící čas. Obě verze přitom vychází ze stejných podkladů. O úspěchu rozhodují dovednosti prezentujícího. Velmi dobrý prezentátor se může stát z každého, kdo se rozhodl osvojit si správné dovednosti a pracovat na jejich zlepšení.

Určení kurzu

- *Účastník:* management, obchodní management, obchodníci, presales konzultanti, školitelé.
- *Úroveň znalostí problematiky:* začátečník až pokročilý.

Cíle kurzu

Cílem kurzu je účastníky naučit na sobě vidět, kam konkrétně zaměřit své úsilí při zlepšování prezentačních dovedností. Špičkovým prezentátorem se nestane člověk přes noc. K tomuto cíli vede kontinuální snaha o zlepšení. Podmínkou úspěchu však je, že vidím, co bych měl zlepšit v dalším kroku. Tato dovednost objektivní sebereflexe umožňuje další zlepšování účastníka po skončení kurzu.

Pro lidi pracující v IT sektoru nejsou prezentace většinou jejich hlavní náplní práce. Je to dovednost navíc k expertním znalostem. Experti s vysokou úrovní prezentačních dovedností jsou však prokazatelně v práci úspěšnější, než pokud tuto dovednost neovládám. Nestačí jen umět, ale také co umím v atraktivní formě předávat okolí.

Typ kurzu

Dvoudenní kurz, který aplikuje prezentačními dovednostmi ve spojitosti s typickými činnostmi v IT firmě. Jedná se zejména o prezentace zákazníkům, interní prezentace, prezentaci řešení, stavu projektu či plánovaných změn.

Kurz se zaměřuje na čtyři klíčové prvky, které rovným dílem tvoří profesionální prezentaci a výborného prezentujícího. Jedná se o:

- *neverbální komunikaci* – je na mně vidět, že jsem s posluchači rád a jsem v pohodovém rozpoložení;
- *úroveň rétoriky* – nenechám je usnout a vtáhnou je do vnímání obsahu;
- *formu prezentace* – celé my to dává ucelený obrázek a smysl;
- *myšlenkový obsah* – posluchači vnímají každé sdělení jako pro sebe velmi hodnotné.



Tyto prvky tvoří v prezentaci rovnocenné prvky rovnice určující celý výsledek. Pro dosažení pozitivního hodnocení prezentace musí prezentující dosáhnout dobré úrovně ve všech čtyřech rovinách. Naopak špatný výkon v jedné z nich znamená celkové špatné hodnocení ze strany posluchačů. Tedy i sebezajímavější obsah pokažený mizernou úrovní rétoriky povede k pocitu špatné prezentace. I sebelepší řečník, plácající obsahově slaboduchá a nesourodá sdělení nedosáhne dobrého výsledku.

Každý účastník si vybere konkrétní publikum a cíl své prezentace. V průběhu kurzu se na takto vymezenou prezentaci připraví a ve zkrácené formě má možnost prezentaci realizovat. Součástí kurzu je také opakovaná zpětná vazba formou rozboru audio nebo videonahrávek. Účastník má také možnost si záznamy ze svých vystoupení odnést pro opětovné přehrání a rozbor.

Přínosy pro účastníky kurzu

- Posílení schopnosti dosáhnout při prezentaci u posluchačů plánovaného cíle
- Rozvoj schopnosti rozpoznat, co je prioritou při zlepšování vlastních prezentací
- Získání sady doporučení na vlastní zlepšení odpovídající charakteru účastníka
- Osvojení postupu přípravy dobré prezentace
- Skokové zlepšení dovednosti „prodat“ obsah prezentace posluchačům
- Nabourání prezentačních mýtů, které aktuálně brání rozvoji prezentujícího

Detailní obsah kurzu

- Za jakých okolností je správné sáhnout po prezentačním formátu
- Nejčastější příčiny negativního hodnocení prezentace z pohledu publika
- Čtyři základní vrstvy tvořící dobrou prezentaci
- Neverbální komunikace
 - jak dosáhnout u posluchačů pocitu pohody, i když jsem nervózní
 - jaké prvky neverbální komunikace na posluchače působí a jejich priorita
 - trénink aktivního očního kontaktu s posluchači
 - tvář jako zrcadlo rozpoložení našich emocí a nálady
 - základní klidový postoj a pohyb prezentujícího po ploše
 - gestikulace jako podpůrný prvek sdělení informací
 - negativní znaky řeči těla při prezentaci – čemu se vyhnout
 - nácvik potlačení nervozity v neverbální komunikaci
- Rétorika v prezentaci
 - jak zlepšit práci s hlasem, aby bylo příjemné mne poslouchat
 - priorita prvků při zlepšování práce s hlasem
 - délka a skladba věty jako prvek určující srozumitelnost
 - jak zvýšit pozornost posluchačů pomocí řečnických otázek
 - další typy a triky rétoriky pro oživení prezentace
- Struktura prezentace
 - co je skutečný cíl prezentace
 - bez jakých informací se nedá dobrá prezentace připravit
 - jak připravit krok za krokem špičkovou prezentaci
 - fáze prezentace a jejich cíle:
 - úvod prezentace sloužící k sjednocení očekávání všech účastníků
 - získání důvěry a tím dát posluchačům důvod, proč mne poslouchat
 - samotná prezentace sdělení s cílem minimálně nudit
 - závěr prezentace a sjednocení pohledu účastníků na její výsledek
 - jakým postupem sdělit informace, aby to dávalo posluchačům nejvíce smysl
 - podkladové materiály a jejich využití, zejména PowerPoint
 - pravidla prezentace živého software
 - zvládání narušení struktury prezentace otázkami z publika
- Obsah IT prezentace
 - co dělá prezentaci obsahově zajímavou a co naopak lidi unudí k smrti
 - jak vyhodnotit, co bude posluchače zajímat
 - jak přeložit obsah slajdů do pro posluchače atraktivní formy
 - trénink schopnosti mluvit v přínosech pro zákazníka
 - jak přeložit složité technické informace a principy do srozumitelné formy
 - dokladování tvrzení na příbězích a příkladech
 - další způsoby vytvoření zájmu
- Vyhodnocení prezentace pro další zdokonalování
- Techniky sebehodnocení po realizaci prezentace

Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none"> • školící materiály a potřebné pomůcky • nahrávky a fotodokumentace jednotlivých cvičení pro zpětnou vazbu • certifikát absolvování kurzu • občerstvení po dobu trvání kurzu 	19.800Kč

I351 – Presales prezentace IT řešení

Presales prezentace je v obchodě kritickým bodem. Může zhatit doposud skvěle obchodně vybudovanou pozici, ale také pomoci outsiderovi se vyšvihnout do čela zájmu. Navíc máme pouze jeden pokus zákazníka přesvědčit, že jsme pro něj nejvhodnější volba. I sebelepší prezentátor však selže, pokud je připravený obsah nezajímavý pro cílovou skupinu, nebo působí zmateně. Kurz se zaměřuje na nácvik postupů přípravy a obsahového provedení špičkové presales prezentace IT řešení.

Určení kurzu

- *Účastník:* management, obchodní management, obchodníci, presales konzultanti.
- *Úroveň znalostí problematiky:* středně pokročilý až pokročilý. (Volně navazuje na: *Prezentační dovednosti v IT*)

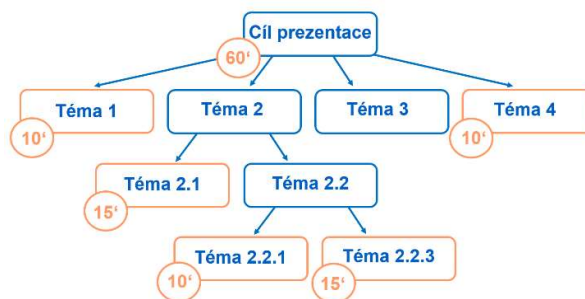
Cíle kurzu

Prezentátor působí na posluchače prostřednictvím čtyř klíčových složek: *Podáním obsahu, strukturou prezentace, způsobem řeči a svým vystupováním.* Kurz se zaměřuje z 80% na **obsah a strukturu**.

Pokud je presales prezentace ze strany zákazníků komentovaná negativně, mezi tři nejčastěji zmiňované prvky patří:

- Bylo to dlouhé (nudný obsah, špatná struktura)
- Nebylo to pro nás přínosné (špatně připravený nebo špatně prezentovaný obsah)
- Ztratil jsem se v tom (strukturální chyby)

Hlavní kritika směřuje právě do oblasti strukturální stavby a způsobu podání zajímavého obsahu pro konkrétní cílové publikum. **Cílem kurzu je nacvičit postup přípravy presales prezentace a její excelentní provedení po obsahové a strukturální stránce.**



Typ kurzu

Dvoudenní intenzivní kurz, který se zabývá postupy návrhu a realizace špičkové presales prezentace. Kvalitu dnešních prezentací lze ověřit jednoduchou kontrolou. Položením otázek:

- 1) *Slyšeli posluchači, co jim každý sdělovaný fakt přinese pozitivního do jejich reality?*
- 2) *Je zjevné, jak podporuje sdělený fakt dosažení plánovaného cíle prezentace?*

Praktická zkušenost z drtivé většiny dnešních presales prezentací je taková, že sám prezentátor nedovede na tyto jednoduché otázky odpovědět. Pak je však obtížné očekávat, že přínosy pochopí posluchači. Právě schopnost co největší část obsahu převést jako odpovědi na výše uvedené otázky vytváří po obsahové stránce excelentní presales prezentaci.

Účastníci postupně v průběhu kurzu vytvářejí konkrétní prezentaci pro jimi zvolenou cílovou skupinu, kterou na závěr kurzu prezentují. Každá dovednost na kurzu je na účastníky přenášena prostřednictvím praktického procvičení. Kurz proto vyžaduje od účastníků jako vstup vlastní notebook s aplikací PowerPoint (či obdobnou). Pokud součástí prezentace má být i ukázka živého software, je nutné mít na notebooku i běžící sw (nebo funkční vzdálený přístup k němu).

Klíčové přínosy pro účastníky kurzu

- Získání výrazné výhody nad konkurencí v rámci obchodního procesu
- Snížení počtu zakázek, u kterých jsme si zkomplikovali život z důvodů „nepřesvědčivé“ prezentace
- Konkrétní náměty pro účastníka, na co si při prezentacích dávat pozor
- Schopnost obhájit navrhovaný obsah prezentace interně ve firmě
- Zlepšení dovednosti odřídit organizaci prezentace více osob

Detailní obsah kurzu

- Špičková presales prezentace vs. zvykové právo „to se přece v prezentaci dělá“
- Klíčové vstupy pro návrh obsahu a struktury prezentace
 - Cílová skupina
 - Cíl prezentace formou „+1“ kroku s cílovou skupinou
 - Časový formát prezentace
 - Zjištěné/předpokládané potřeby cílové skupiny
- Strukturální stavba obsahu prezentace
 - Postup výstavby prezentace krok za krokem
- Postupy posouzení vhodnosti témat z pohledu podpory cíle a cílové skupiny
 - Co téma přinese posluchačům za konkrétní přínos?
 - Jak téma podporuje dosažení hlavního cíle prezentace u cílové skupiny?
- Metody výběru témat časově zvládnutelných v definovaném rozsahu prezentace
- Stavba struktury prezentace v hlavách posluchačů
- „Čtenář“ vs. „Prezentátor“ - co říká prezentátor jiného, než vidí účastníci na slidech
 - Vazba mezi obsahem slide a verbálním projevem
 - Struktura: potřeba – příčina – vlastnost (odrážka na slide) – přínos
 - Proč očekávají účastníci prezentace příklady a příběhy z praxe
- Sekvence prezentace dílčích faktů
 - Jasně oddělení od ostatních faktů
 - Strukturální zařazení faktů
 - „Prodej“ tvrzení přes přínosy z pohledu cílové skupiny
 - Potvrzení příkladem ze života cílové skupiny
 - Rekapitulace klíčových bodů k zapamatování ze skupiny faktů
- Strukturální chyby prezentace
 - Odlišné typy informací prezentované v jedné skupině
 - Odlišná kategorie informace v jedné skupině
 - Zahlcení informacemi – potřeba říct vše „podstatné“
 - Paralelně sdělovaná témata a „odbočky“ od tématu
 - Prezentace informací, které si účastník neumí zařadit do struktury
- Obsahové chyby v prezentaci
 - „Prázdné“ sdělení – účastník nechápe přínos
 - Obecné příklady – uchopit lze jen konkrétní příklady
- Personální aspekty organizace více osob na prezentaci (obchodník, presales konzultant atd..)
 - Společná struktura dílčích částí
 - Definice rozhraní mezi účastníky prezentace
 - Kontrola jednotné kvality dílčích částí prezentace
- Sociální aspekty presales prezentace
 - Osobní potřeby účastníků a jejich promítnutí do prezentace
 - Způsob prezentace sociálně citlivých témat

Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none"> • školicí materiály a potřebné pomůcky • nahrávky a fotodokumentace jednotlivých cvičení pro zpětnou vazbu • certifikát absolvování kurzu • občerstvení po dobu trvání kurzu 	19.800Kč

I370 - Pokročilé techniky jednání a vyjednávání

Existují tři typy jednání. První, v kterém se cítíme, že jsme zahrnutí do kouta. Druhé je naopak takové, že máme převahu? A pak je tu ještě třetí typ. Odcházíme spokojeni s pocitem férové dohody. Co když však proti vám seděl profesionální vyjednávač, který dosáhl mnohem více a ještě vám umožnil být spokojený? Vstupte na kurz mezi elitu, která takovéto dovednosti rutinně ovládá.

Určení kurzu

- *Účastník:* management, vedení firmy, obchodníci, projektoví manažeři.
- *Úroveň znalostí problematiky:* středně pokročilý až pokročilý.

Cíle kurzu

Cílem kurzu je osvojit si strategické a taktické postupy různých vyjednávacích stylů na špičkové úrovni. Pouze schopnost využít široký repertoár vyjednávacích technik vytváří elitního vyjednávače. Jednotlivá témata se probírají na typických situacích z praxe. Patří mezi ně například prosazení řešení, cenové jednání nebo dosažení cílů na projektové schůzce.

Typ kurzu

Dvoudenní intenzivní kurz, který se dívá na vyjednávání jako na proces, který má své zákonitosti, pravidla a specializované techniky. Tyto trénované osobě poskytují zásadní konkurenční výhodu nad ostatními účastníky jednání. Kurz je složen z krátkých teoretických bloků proložených praktickým cvičením na osvojení potřebných technik.

Každý den mnohokrát jednáme, ať již v soukromém nebo pracovním životě. Například, když se snažíme něco prosadit, něčeho dosáhnout, něco prodat, nebo se jen druhému jednajícímu bráníme. Některá jednání jsou epizody každodenního života, na některých závisí naše profesní kariéra nebo osobní štěstí. Speciálně v oblasti IT řešení závisí velmi často na jednom jednání celkový úspěch nebo neúspěch. Dosáhnout vysoké úrovně není možné ze dne na den, ale pouze tak, že neustále pracujeme na zlepšení. Podmínkou však je, že známe směr, kterým se máme zlepšovat.

Dovednosti z kurzu je tam možné uplatnit u řady situací:

- Klíčová cenová jednání
- Prosazení návrhů (interně i u zákazníků)
- Jednání o změnách v průběhu projektu (posun termínu, obhájení víceprací, ...)
- Jednání se subdodavateli a dodavateli
- Prosazení osobních požadavků uvnitř organizace
- Jednání o osobních požadavcích podřízených

a mnohé další....

Klíčové přínosy pro účastníka kurzu

- Schopnost detekovat dobrého vyjednávače v protistraně
- Větší procento dosažených dohod výhodných pro účastníka
- Posílení pozitivní pozice a dlouhodobějšího charakteru vztahů s účastníky jednání
- Lepší vnímání protistranou jednání
- Méně situací, kdy jednání dospěje do konfliktu nebo neřešitelného patu
- Větší vnitřní uspokojení s průběhem a výsledky jednání
- Pohodu a pocit převahy na jednáních
- Dovednost řešit jednáním zdánlivě neřešitelné situace
- Posílení dovednosti odolat vysokému tlaku na jednání
- Rozlišení úrovně emotivní hry druhé strany – jen dělá, že se zlobí
- Větší odolnost vůči citovému vydírání na jednáních

Detailní obsah kurzu

- Jak detekovat profesionálního „vyjednavče“
- Krátké společné ověření znalostí ze základů jednání a vyjednávání
- Principy přístupu špičkového vyjednavče
 - zajistit pocit důstojnosti protistrany
 - vytvořit pocit spravedlnosti z průběhu a výsledků jednání
 - jednat o příčinách, nikoliv požadavcích
 - udržet proces vyjednávání pod kontrolou: příprava, jednání, činnosti po jednání
- Fáze jednání: příprava, samotné jednání a následné aktivity
- Vytvoření vyjednávacího prostoru – základ potenciální dohody
 - jasný „CÍL“ jednání a jeho vlastnosti
 - vědomé zavádění dalších cílů jednání jako rozšiřování vyjednávacího prostoru
 - priority a postup projednávání připravených cílů
- 6 postupů vyjednávání podle výhodnosti pro dosažení plánovaného cíle
 - volba stylu vyjednávání podle situace
 - odhalení vyjednávacího stylu protistrany
 - výhodnost jednotlivých stylů pro dlouhodobou spolupráci
 - taktické (step by step) postupy pro každý styl vyjednávání
 - nácvik využití jednotlivých vyjednávacích stylů
- Zjištění vyjednávacího prostoru pro možné dosažení cíle (*je vůbec možné se dohodnout?*)
 - reálné omezení vyjednávacího prostoru = B.A.T.N.A. (Best Alternative To Negotiated Agreement) - příklad: horní limit možné investice, nabídka konkurence, atd..
 - jak stanovit limity vyjednávacího prostoru druhé strany
 - ověření existence vyjednávacího prostoru k dosažení dohody
 - otevírání nových dimenzí vyjednávacího prostoru podle potřeby stylu jednání
- Etika a pravidla „kulturního“ jednání (místo, představení, oblečení, vizitky, atd..)
 - jak neprohrát hned na začátku
- Pokročilé techniky verbálního projevu na jednání
 - nejčastěji realizované chyby při mluvení a naslouchání v rámci jednání
 - mlčení jako jedna z aktivních forem hovoru
 - otázky a jejich využití při vyjednávání
 - techniky získání času na uvažování
- Principy cenových jednání
 - rozpoznání potřeby poskytnout slevu
 - nejčastější taktiky při jednání o ceně
 - podpůrné techniky pro udržení a obhájení ceny
- Další pokročilé techniky používané při vyjednávání
 - využití času při prodeji IT řešení
 - využití emocí při prodeji
- Zvládání agresivního projevu při vyjednávání
 - Techniky zamezení extrémní eskalace konfliktu
 - Techniky pro zamezení nevratných škod v konfliktu
- Po ukončení jednání
 - vyhodnocení jednání – cesta k dalšímu osobnímu růstu
 - význam a forma zápisu z jednání

Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none"> • školící materiály a ostatní potřebné pomůcky • možnost získat nahrávky svých cvičných jednání • certifikát absolvování kurzu • občerstvení po dobu trvání kurzu 	19.800Kč

I380 – Techniky manipulací

Slyšeli jste někdy větu: „*Prosím Tě, Ty se v tom tak dobře vyznáš, zvládneš se na tohle podívat?*“ Právě jste byli vystaveni silné manipulaci, která vás ve vysokém procentu přinutí se ve věci angažovat. Lidská hlava je počítač plný bezpečnostních „mezer“. Manipulace jsou plánované kroky, jak díky těmto „mezerám“ dosáhnout v hlavě „oběti“ plánovaného cíle. Vědomým rozpoznáním manipulativních technik uzavřeme tyto bezpečnostní mezery ve své hlavě.

Určení kurzu

- Účastník: management, obchodní management, obchodníci, konzultanti, marketingový pracovníci.
- Úroveň znalostí problematiky: začátečník až pokročilý.

Cíle kurzu

Kurz má tři cíle:

- Prvním cílem kurzu je rozvinout schopnost detekovat manipulaci v průběhu komunikace. Když manipulaci nedokážu rozpoznat, těžko se jí mohu vědomě bránit. Pak jsem tedy zcela bezbranná oběť.
- Druhým cílem je naučit se bránit. Jak tedy postupovat, abych odvrátil její účinek.
- Třetím cílem je nácvik vědomého využití manipulace k dosažení svého cíle u konkrétní osoby.



Využití technik manipulace má ve firemním prostředí široké použití. Od dovednosti sestavit účinnou reklamu, přes schopnost otočit rozhodující jednání ve váš prospěch, až po ovlivnění postojů ostatních kolegů a spolupracovníků.

Typ kurzu

Dvoudenní kurz je zaměřený na rozpoznání, případně využití manipulativních technik v každodenním pracovním i soukromém životě. Pojem „manipulace“ je obestřen tajemstvím. Je jednoznačně považován za pojem negativní. Označení „manipulátor“ je označení velmi hanlivé. Proč se tedy manipulací zabývat? Teprve velmi dobrá znalost těchto technik nám umožňuje se jim aktivně bránit. Znalost technik také otevře otázku, zda je manipulace tak neetická, za jakou ji pověsti považují.

Na jaké oblasti se kurz zaměřuje

- Co je to manipulace
- Etická úroveň manipulace
- Jakým způsobem ovlivňujeme oběť manipulace (jak to funguje)
- 28 technik manipulace a jejich detekce a využití
- Praktická cvičení v rozpoznání a využívání technik

Co to manipulace vlastně je? Je to jakýkoliv postup, kterým jedna osoba ovlivňuje druhou. V mluveném projevu je to tedy každý rozhovor. Manipulace je základní princip lidské komunikace. Každý člověk má však svou individuální hranici, které techniky manipulace považuje za škodlivé a které již ne. Ty škodlivé se dnes obecně označují pojmem „manipulace“ s negativním podtextem.

Dnešní existence většiny pracovních rolí je založena na komunikaci. A to jak interně ve společnosti, tak externě s potenciálními zákazníky, partnery nebo dodavateli. Je přímá úměra mezi výší mzdy a dovedností jasně vyjádřit svou myšlenku a strhnout pro ni ostatní.

Přínosy kurzu pro účastníka

- Vyvrácení nejistoty a pochybností, zda jsem obětí manipulací ve svém okolí
- Jistota v rozpoznávání manipulativních útoků.
- Posílení dovednosti se manipulacím aktivně bránit.
- Dosahovat s menším úsilím lepších výsledků ve své profesi díky využití manipulací.

Detailní obsah kurzu

Obsah kurzu je sestaven z těchto oblastí:

- Co je to manipulace
- Nevědomá a vědomá hladina manipulace
- Etická stránka manipulace
- Taktika a strategie manipulace
- Jak zvýšit úspěšnost manipulace podle konkrétní cílové osoby
 - jaká technika platí na koho (typologie cílů manipulace)
 - odhad rezistence k manipulaci
 - vědomá úprava obsahu technik podle typu cíle
- Jakým způsobem obecně manipulace fungují
- Základní „bezpečnostní mezery“, které techniky manipulace využívají
- Manipulační nástroje podle jejich určení:
 - Techniky využívané proti jednotlivcům
 - Aktualizace
 - Podsouvání
 - Asociace
 - Sociální motivace
 - Technika „Ano“ – „Ano“
 - Logické vyvozování
 - Budování atraktivity
 - Citové vydírání
 - Důsledky – Příčiny
 - Technika reference
 - Velitelský hlas
 - Vyvolání úzkosti
 - Techniky určené pro skupinu lidí
 - Soulad se skupinou
 - Veřejné přiřazení závazku
 - Identifikace nepřítele
 - Presentace názoru – 5 vět
 - Technika stáda
 - Bez přítomnosti oběti
 - Bad guy / good guy
 - Minování
 - Generování drbů
 - Obranné techniky
 - Pasivní konstrukce
 - Obranná otázka
 - Technika mlčení
 - Povzbuzení imunity
 - Využití jednotlivých technik v obchodě
 - Využití technik v marketingu
 - Preferované techniky pro manažery
- Využitelnost dílčích technik v marketingu, obchodě, práci a soukromí
- Situační nácviky rozpoznání a využití jednotlivých technik

Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none">• školící materiály a ostatní potřebné pomůcky• na přání nahrávky z jednotlivých cvičení• certifikát absolvování kurzu a certifikát pro nejlepšího z kurzu• občerstvení po dobu trvání kurzu	19.800Kč

I390 - Marketing v IT firmě

Marketing může být efektivní nástroj k dosažení strategických cílů firmy, ale také černou dírou na peníze bez efektu a to aniž bychom si to uvědomovali, protože zdánlivě vše vypadá dobře. Cílem kurzu je posílit roli marketingu, jako efektivního nástroje, zaměřením se na jeho specifika v IT firmě. Ať již se jedná například o úzkou cílovou skupinu nebo obtížnější uchopitelnost produktů a služeb.

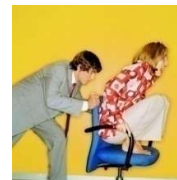
Určení kurzu

- *Účastník:* vedoucí marketingu, marketingoví pracovníci, vedoucí obchodní funkce.
- *Úroveň znalostí problematiky:* středně pokročilý až velmi pokročilý.

Cíle kurzu

Cílem kurzu je pomoci účastníkům posílit roli marketingu ve firmě pomocí společné formulace odpovědí na klíčové otázky:

- Co je vlastně cílem marketingu v IT firmě?
- Jak změřit, zda se daří těchto cílů dosáhnout?
- Jak změřit (či prokázat) návratnost investice do marketingu či konkrétní akce?
- Kde je nejvýhodnější zaměřit omezené marketingové zdroje? (tedy je billboard u dálnice dobrý nápad)?
- Jak poznám, že máme výborný nebo průměrný marketing?
- Co má být obsahem konkrétní kampaně, abychom nejvíce zaujali?
- Jak marketing ideálně v IT firmě plánovat?
- Jak se nám daří využívat moderních trendů a nových možností v marketingu?



Typ kurzu

Dvoudenní intenzivní kurz zaměřený na rozvoj dovedností lidí, kteří odpovídají v IT firmě za marketing, nebo se podílejí na definici marketingové strategie firmy. Téměř všichni se shodují, že je důležité marketing mít, málo kde však panuje shoda nad tím, jak jej efektivně realizovat.

Problémem obecného marketingového vzdělávání je, že se zaměřuje na příklady velkých společností, poskytující buď služby, nebo prodávající spotřební zboží. Cílem je zde nejčastěji ovlivnit koncového spotřebitele, kam bude investovat každý den své vlastní peníze. Principy spojené s takto postaveným marketingem však pro IT firmu prodávající služby a řešení nejsou příliš užitečné.

Marketing IT firmy má výrazné odlišnosti:

- Cílovou skupinou prodeje jsou především firemní subjekty, nikoliv koncový spotřebitelé
- O případném nákupu v těchto firmách rozhoduje malá skupinka konkrétních lidí
- Produkty mají často virtuální charakter, tedy není možné si je jednoduše osahat
- Jedná se o výraznou investici firmy, která je prováděna jednou za několik let
- Vyvolání zájmu je jen počátek delšího prodejního cyklu, nikoliv záruka koupě
- Dílčí aktivity mají smysl v rámci všech klíčových procesů IT firmy, mají tedy charakter interně poskytované služby, než samostatně oddělené černé skříňky (od obchodu až po podporu)

Tyto odlišnosti vedou k velkým odlišnostem při aplikaci obecných marketingových principů v prostředí IT firmy.

Přínosy pro účastníky kurzu

- Získá přehled, jaké oblasti marketing v IT firmě pokrývá a diskuse nad jejich prioritami (nelze dělat vše)
- Získat náměty na změny, které povedou k zefektivnění firemního marketingu
- Z investované koruny/eura do marketingu získat firmě více zpět
- Schopnost obhájit plánované cíle marketingu, či dílčí aktivity interně ve firmě
- Pomoci s pochopením očekávání ostatních manažerů firmy, která mají od marketingu
- Zlepšit schopnost rozpoznávat pro firmu výhodné a nevýhodné marketingové aktivity
- Udělat si jasno, co efektivní marketing dokáže IT firmě přinést

Detailní obsah kurzu

- Cíle marketingu v IT firmě
- Oblasti marketingu v IT firmě a vazba s ostatními procesy firmy
 - Vytváření nových obchodních příležitostí
 - Podpora prodejního procesu
 - Podpora spokojenosti stávajících zákazníků
 - Produktový marketing
 - Vnitrofiremní marketing
- Priorita působení marketingu podle typu IT firmy
- Nejčastěji se opakující chyby marketingu v IT firmě
- Vazba marketingu na ostatní procesy v IT firmě
- Metriky výkonnosti marketingu v IT firmě
- Marketingový plán IT firmy
 - Struktura marketingového plánu
 - Klíč k dělbě investic do jednotlivých oblastí marketingu
- Marketingová kampaň jako stavební prvek pro naplnění marketingového plánu
- Segment jako oblast působení IT marketingu
 - Výběr segmentu
 - Bonita segmentu
 - SWOT analýza segmentu
 - Cílové skupiny v segmentu
 - Hodnocení pozice v segmentu
- Vrstvy marketingové komunikace s cílovým segmentem
 - Cíle marketingové komunikace – co s cílovou skupinou osob máme komunikací udělat
 - Komunikační zprávy – jakým obsahem zprávy dosáhneme vytyčeného cíle
 - Komunikační nástroje – do jakého formátu zprávu zabalíme
 - Komunikační kanály – jak zprávu k cílové osobě dopravíme
- Výpočet efektivity marketingové komunikace
- Pohled na produkty v IT marketingu
 - Marketingová klasifikace produktů
 - Vazba produkt x segment a její důsledky pro marketing
 - Definice potřeb cílového segmentu
 - Popis přínosů pro segment
 - Hodnotová křivka
- Manipulativní techniky využívané v marketingu
- Moderní trendy v marketingu a jejich aplikace v činnostech IT marketingu
 - Rostoucí význam on-line komunikačních kanálů
 - Nové možnosti, které on-line kanály přinášejí
 - PPC (Pay per click)
 - Remarketing
 - Retargeting
- Očekávaný vývoj a budoucí posun marketingu IT firmy
- Příklady sestavení marketingového plánu
- Příklady stavby marketingové kampaně

Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none">• školící materiály a potřebné pomůcky• certifikát absolvování kurzu• občerstvení po dobu trvání kurzu	19.800Kč

I395 - Prodej znalostí a poradenství

Prodej znalostního poradenství a konzultací je vlajkovou lodí každé IT firmy. Pro úspěch je nutné získat důvěru klienta v zcela neuchopitelném předmětu obchodního vztahu. Jak dovést postojově konzervativního klienta k poznání, že „znalosti“, které od nás kupuje, pro něj mají vysokou cenu a potřebuje je?

Určení kurzu

- Účastník: management, obchodní management, obchodníci, presales konzultanti, znalostní konzultanti.
- Úroveň znalostí problematiky: středně pokročilý až pokročilý.

Cíle kurzu

Dodavatel IT řešení je unikátní pokladnicí zkušeností z fungování procesů, organizačních postupů nebo manažerských technik v oblasti svých dodávek. Nedodáváme pouhý nástroj inovace (řešení), ale naše znalost je motorem inovace zákazníka. Již samotný přenos této znalosti může výrazně zákazníkům zvýšit efektivitu práce, či řízení společnosti. Cílem kurzu je osvojení prodejních postupů, které mají klienta o této výrazné přidané hodnotě přesvědčit.

Typ kurzu

Dvoudenní kurz zaměřený na obchodní postupy a techniky při prodeji znalostí a poradenství. Výchozím bodem je často situace, kdy současný stav je výsledkem nejlepší práce klíčových manažerů. Jsou tedy na své výsledky vnitřně hrdí. Nás čeká pro úspěch prodeje úkol tuto představu „úspěchu“ nabourat a zároveň nezasáhnout rovinu jejich osobní hrdosti. Cílem prodeje je vytvořit souhlas s potřebou inovace, kterou přináší námi nabízené znalosti.

K úspěšnému prodeji je nezbytné zkombinovat několik prvků:

- Vytvořit „balíčky“ znalostí, které mají charakter jasně ohraničeného produktu. A to bez ohledu na to, že následná realizace se bude odvíjet zcela individuální formou. Ty slouží k prvotnímu uchopení myšlenky „přínosu znalostí“ zákazníkem i obchodníkem.
- Nacvičit postupy, jak vyvolat potřebu na straně klienta. To znamená dovést jej k bodu, že nabytí naší znalosti pro něj má přidanou hodnotu. Není obtížné zjistit, kde má zákazník potenciál k zlepšení, je obtížné jej o tom přesvědčit. Důvodem je v psychologické rovině vysoce „konzervativní“ přístup lidí k osvojení cizích znalostí.
- Pečlivě pracovat s psychologickou rovinou, která je úzce svázaná s osobními zájmy lidí na zachování jejich dosavadních výsledků práce, na které jsou právem hrdí. Přesto pro úspěšný prodej znalostí musíme poukázat na její nedostatky.
- Vytvořit představu o reálné hodnotě nabízených znalostí. Pouze, pokud si zákazník uvědomí reálné přínosy, je ochoten za naše znalosti zaplatit očekávanou částku.

Výhodou ovládnutí konzultativního prodeje je vytvoření unikátní pozice u klienta, která často vede k výraznému ovládnutí nákupů v oblasti IT. Získáme právo a důvěru říkat, co mají koupit.

Zpětná vazba účastníků kurzu

Pavel (37), obchodník ve společnosti se zaměřením na logistiku



„...sám jsem nějakou dobu působil jako konzultant v logistice. Častokrát jsem narážel na nedostatky v procesní organizaci práce u klienta. Změna by zákazníkovi zjevně pomohla. Naposledy to byli například zbytečně náročné postupy při expedici zboží. Nepodařilo se mi však zákazníka přesvědčit o změně a vše se v novém systému nastavovalo podle starých a neefektivních postupů...

... kurz mi velmi pomohl pochopit podstatu tohoto konzervativního přístupu. Dnes mám u nás na starosti prodej konzultačních služeb. I díky kurzu se naše firma v oblasti poradenství v logistice může obchodními výsledky považovat za špičku na trhu...“

Detailní obsah kurzu

Obsah kurzu je sestaven z těchto oblastí:

- Základní principy úspěšného konzultativního prodeje
- Co musí obchodník ovládat k úspěšnému prodeji poradenství a znalostí
- „Znalost“ jako konfigurovatelný produkt uchopitelný obchodníkem
 - Proč je nutné znalosti převést pro prodej na uchopitelný balíček – produkt
 - Principy transformace znalosti do uchopitelné podoby produktu
 - Sestavení potřeb, které znalost pokrývá
 - Přínosy, které může klient očekávat
 - Nejčastější chyby při definici znalostních produktů
- Portfolio znalostních produktů jako navazující skládačka bloků
 - Cross selling znalostí
 - Znalost jako předobraz prodeje řešení
- Psychologické aspekty prodeje znalostí a konzultací
 - Osobní zájmy/motivy klíčových lidí na současném stavu
 - Role důvěry pro připsání změny
 - Postupy vybudování důvěry
 - Rozpoznání okamžiku s „právem“ navrhnout změnu
- Klíčové prvky při prodeji znalostních konzultací
 - Hledání vstupního bodu u klienta (proč začít)
 - Postupy vyvolání potřeby po naší službu/znalost
 - Obhajoba „znalostního“ produktu (myšlenky konzultace)
 - Definice rozsahu výstupů a přínosů
 - Dohoda kompromisu ideální vs. zákazníkem akceptovatelný rozsah služby
 - Cesta od připraveného produktu k individuální službě
 - Návazné prodeje znalostních konzultací
- Obhajoba ceny navržené služby
 - Přínosy pro klienty
 - Spekulační kalkulace návratnosti realizované změny
- Hodnota referencí pro konzultativní prodej
 - Jak sestavit důvěryhodný referenční příběh
 - Reference (praktická zkušenost) jako nejsilnější argument

Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none"> • školící materiály a ostatní potřebné pomůcky • na přání nahrávky z jednotlivých cvičení • certifikát absolvování kurzu a certifikát pro nejlepšího z kurzu • občerstvení po dobu trvání kurzu 	19.800Kč

I400 - Dovednosti pro řízení ziskových IT projektů

Kurz se zaměřuje na klíčové prvky pro efektivní a ziskové řízení IT projektů. Projektový manažer využívá k dosažení stanovených cílů projektu znalostí metodických postupů, komunikace a vedení lidí. Kurz seznamuje účastníky s kompletní sadou postupů, včetně praktických návodů a šablon dokumentů.

Určení kurzu

- **Účastník:** projektoví manažeři, presales konzultanti, management v realizaci, konzultanti.
- **Úroveň znalostí problematiky:** začátečník až pokročilý.

Cíle kurzu

Cílem kurzu je rozvinout dovednosti potřebné pro efektivní a ziskové řízení softwarových a IT projektů. Říká se, že obchod rozhoduje o obratu společnosti a efektivita řízení projektů o její ziskovosti. Úspěšné vedení projektů vyžaduje kompetenci ve třech oblastech:

- **Znalost správných metodických postupů** - metodické postupy jsou založeny na aplikaci dvou základních pravidel do praxe. Je to princip definice projektu **3cilem** - rozsah, čas realizace a náklady (*často vyjadřované časem pracnosti*) a princip **atomizace** - dělení projektu na uchopitelné, plánovatelné, vykonatelné a kontrolovatelné části.
- **Znalost manažerských postupů** - v okamžiku, kdy je úkolem vedoucího projektu zadávat úkoly a provádět jejich kontrolu, lze jej jednoznačně považovat za vedoucího pracovníka jemu podřízené skupiny lidí na projektu. Zde vyvstává jednoznačně potřeba několika dovedností z oblasti managementu (dovednost vést, motivovat a řídit lidi), kterými projektový manažer ovlivňuje výkonnost „svého“ týmu.
- **Znalost komunikačních dovedností** - druhou nejčastější příčinou selhání projektu nebo jeho nedokončení v rozsahu, čase a nákladech je právě oblast komunikace.

Úspěšný projektový manažer musí být schopen v praxi využít všech tří oblastí. Orientace pouze na jednu oblast (v IT velmi často metodická oblast) vede k negativním výsledkům práce. Navržený obsah kurzu se v poměru (60%:25%:15%) zabývá všemi oblastmi.



Typ kurzu

Dvoudenní intenzivní kurz zabývající se dovednostmi naplánovat, řídit a vyhodnotit IT projekt. Vedení projektu je dovednost, která zásadně ovlivňuje výsledek projektu. Cílem je dokončení projektu ve sjednaném rozsahu, čase a plánovaných nákladech.

Detailní obsah kurzu

Cílem kurzu je rozvinout dovednosti potřebné pro řízení softwarových a IT projektů. Kurz je výrazně orientován na příčiny. To znamená zdůvodňování „proč“ se takovýto postup, či dovednost ustálily v oblasti projektového managementu. Proč se doporučuje právě toto a jaké má následky, pokud se takovýto postup vypustí.

Oblast metodická:

- Důvody pro realizaci technik projektového managementu v praxi
- Co je to projekt, jeho definice a kategorie
- Princip 3cíle projektu a vzájemná závislost jeho veličin:
 - rozsah (co je obsahem projektu)
 - čas (doba mezi datem zahájení a ukončení)
 - náklady (v IT reprezentované často jednotkami lidské práce)
- Princip atomizace projektu:
 - dělení projektu na fáze, podfáze a činnosti
 - obvyklé fáze IT projektu
 - analýza, návrh řešení, vývoj a testování, nasazení, školení a provoz s dohledem
 - způsob řízení dílčích fází
 - stanovení rozsahu fáze
 - stanovení akceptačních kritérií fází - jak vyhodnotit, že je fáze hotová
 - předání a akceptace fáze

- Sestavení plánu projektu a jeho verifikace:
 - rozložení projektu na fáze
 - činnosti ve fázi a jejich ohodnocení
 - přiřazení zdrojů do plánu projektu
 - sestavení kalkulací projektu
- Členění rozsáhlých projektů do etap
- Ekonomika softwarového projektu:
 - typické ukazatele stavu softwarového projektu
 - periodické vyhodnocování stavu projektu z ekonomického hlediska
 - skryté hrozby pro kladnou ekonomiku projektu a jejich eliminace
- Projektová dokumentace:
 - důvody pro tvorbu dokumentace
 - principy a zásady
 - obvyklá projektová dokumentace a její hierarchie
 - právní dopady dokumentace
 - úskalí, doporučení, tipy a rady v oblasti dokumentace
- Rizika projektu - skutečnosti, které mapujeme a které nesmí nastat:
 - metodika mapování rizik na projektu
 - metodika řízení rizik na projektu

Oblast manažerská:

- Sestavení projektové struktury podle typu projektu (řídící komise, vedení projektu, pracovní skupiny)
- Motivace projektového týmu
- Obvyklá práva a povinnosti projektového manažera z pohledu funkčního projektu:
 - 4 práva manažera na projektu
 - povinnosti projektového manažera
- Projektové schůzky a jejich význam:
 - pracovní skupina
 - vedení projektu
 - řídící komise
- Zadání úkolu lidem na projektu:
 - S.M.A.R.T. forma - stanovení úkolu způsobem, který nelze obejít, nebo špatně pochopit
 - ideální forma - úkolovaný si sám stanovuje úkol: „vlastní myšlenka lepší, než sto cizích“
- Jednoznačná kontrola úkolu

Oblast komunikace:

- Komunikační schéma na projektu:
 - kdo, s kým a jakým způsobem komunikuje na projektu
 - základní pravidla komunikace a jejich důvody
- Předložení návrhu technikou 5 vět - způsob předložení návrhu s vysokou pravděpodobností přijetí:
 - měli jste přímý návrh a skupina jej zamítla? Existuje lepší postup na jeho prosazení?
- Nejčastější důvody selhání na projektu v oblasti komunikace:
 - cvičení: komunikace na krátkém projektu
- Zvládnutí stížnosti a případně agresivního chování kolegy na projektu

Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none"> • školící materiály a potřebné pomůcky + materiály v elektronické podobě • certifikát absolvování kurzu • občerstvení po dobu trvání kurzu • dárek pro nejlépe hodnoceného účastníka kurzu 	19.800Kč

I430 – Krizový management IT projektů

Hmatatelným projevem krize na projektu je výrazná odchylka od plánu v některém z klíčových parametrů (rozsah, doba realizace nebo náklady), méně viditelným projevem je ztráta důvěry lidí v projekt jako takový. V těchto situacích je správným rozhodnutím přejít do režimu krizového managementu. Kurz se zabývá postupy převzetí, zhodnocení stavu, vyhodnocení příčin a následné nápravy projektu.

Určení kurzu

- *Účastník:* projektoví manažeři, vedoucí realizačních týmů a oddělení.
- *Úroveň znalostí problematiky:* středně pokročilý až pokročilý. Doporučená je předchozí účast na kurzu „Projektový management“. Doporučená je přehledová znalost projektové metodologie a dokumentace.

Cíle kurzu

Cílem kurzu je seznámit se s postupy a technikami, které vedou k úspěšnému převzetí projektu v krizovém stavu a jeho následné konsolidaci. Kurz se zabývá několika rovinami stavu projektu. Je to:

- Rovina obsahová – například nebuduje se něco, co od začátku objektivně mělo vypadat úplně jinak;
- Rovina organizační – například když chybí někdo, kdo by přijal závazné rozhodnutí;
- Rovina komunikace – například vznikají konflikty díky nevhodně zvolené formě komunikace;
- Rovina dokumentační – například provedená analýza je spíše náhodná dokumentace požadavků;
- Rovina psychologická – například má projekt špatnou pověst, nebo lidé na něm trpí antipatiemi.

Zvládnutí projektu v krizovém stavu je také velmi obtížné díky velké množině toho, co je potřeba ošetřit.

Typ kurzu



Dvoudenní kurz, zaměřený na dovednost převzít projekt, který se dostal do potíží. Na takovémto projektu je výrazně porušen některý z klíčových atributů: čas, rozsah nebo náklady. To může vést až k ukončení s nálepkou „neúspěšný“. Vedlejším efektem projektu v takovémto stavu je výrazné zhoršení komunikace s klientem. V takovémto okamžiku nastupuje „krizový“ manažer s cílem sjednat nápravu.

Detailní obsah kurzu

Kurz je složen z následujících bloků:

- Techniky zhodnocení vstupního stavu na krizovém projektu
- Psychologické aspekty projektu v krizovém stavu
- Zjištění reálných příčin krizového stavu projektu
- Kroky krizového manažera při převzetí řízení krizového projektu
- Postupy minimalizace vzniku dalších škod (ať již materiálních, tak psychologických)
- Možné strategie stabilizace projektu
- Vyjednání souladu v dodavatelské organizaci nad zvolenou variantou stabilizace
- Kroky stabilizace požadavků na nárůst rozsahu projektů
- Kroky personální stabilizace na projektu
- Přecenění projektu a kalkulace nákladů na dokončení
- Asanace a eliminace následků chybějící dokumentace
- Metoda postupného upevňování pravidel na projektu
- Postup zavedení standardních mechanismů řízení projektu
- Nácvik obvyklých postupů argumentace při stabilizaci projektu
- Komunikační techniky zvládání obvyklých krizových situací
- Jednání o ukončení projektu a postupy minimalizace škod

Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none">• školící materiály a potřebné pomůcky• vzory klíčových dokumentů• občerstvení po dobu trvání kurzu	19.800Kč

I440 - Vývoj software agilním přístupem - SCRUM

Metodika SCRUM je založena na interaktivním a inkrementálním vývoji software v úzce spolupracujícím a sebeorganizujícím se týmu vývojářů v předem definovaných cyklech. Po správně provedeném zavedení zvyšuje prokazatelně SCRUM výkon vývojového týmu. Praxe však také ukazuje, že přináší řadu úskalí, které je nutné pro dosažení očekávaného efektu ošetřit.

Určení kurzu

- *Účastník:* manažer vývoje, členové SCRUM týmu, obchodníci
- *Úroveň znalostí problematiky:* středně pokročilý až pokročilý.

Cíle kurzu

Cílem kurzu je seznámit účastníky s teorií i praxí zavedení metodiky SCRUM pro vývoj software. Účastníkům také poskytuje možnost vyzkoušet si klíčové prvky organizace a řízení SCRUM týmu. Postupně jsou procvičeny všechny klíčové role SCRUM týmu.

Typ kurzu

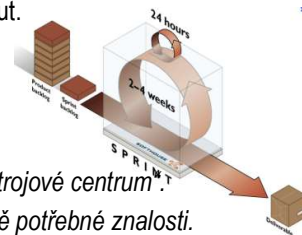
Dvoudenní kurz zaměřený na praktickou stránku zavedení a běhu vývojového týmu za pomoci metodiky SCRUM. Součástí kurzu jsou šablony všech metodických dokumentů a postupů.

Metodika SCRUM je logickou reakcí na klíčové nedostatky vznikající při využití lineárních, nebo kaskádových metodik při vývoji software. Tyto klasické metodiky opakovaně narážejí zejména na tyto mantinely:

- Dlouhá prodleva od zadání do doby fakticky použitelné verze SW.
- U jedné dílčí úlohy je velmi obtížné dodržet plánovaný odhad pracnosti, protože vývoj je kreativní činnost, kde se v průběhu programování teprve mohou objevit nečekané komplikace.
- Pokud se zpozdí vývoj jednoho úkolu u konkrétního vývojáře, zpozdí se již také všechny ostatní na něj alokované a tím i celý projekt (vzniká kritická cesta).
- Jak může projektový manažer neznalý programování efektivně plánovat a kontrolovat náročnost vývoje?
- Opakovaný vývoj částí kódu, který již byl jiným vývojářem na jiném projektu vyvinut.
- Problematické začlenění změn požadavků v průběhu běžící vývojové fáze.

Metodika SCRUM reaguje na tyto selhání na základě několika revolučních myšlenek:

- *Dejme zadavateli garanci pevného data, v kterém dostane nějak funkční celek.*
- *Vnímejte kapacitu vývoje nikoliv po jednotlivých osobách, ale jako nedělitelné „strojové centrum“.*
- *Nechme tým si volně přidělovat úkoly podle dostupnosti zdrojů, obtížnosti, případě potřebné znalosti.*
- *Nechme, ať programátory kontrolují další programátoři z týmu.*
- *Ať úzká spolupráce vede ke sdílení znalostí a zkušeností a brání se tak zbytečným redundancím.*
- *Přenesme zodpovědnost za rozpočty úloh na samotné realizátory.*



Tyto klíčové myšlenky se promítají jako stěžejní nit celou metodikou SCRUM. Na rozdíl od teoretických prací, které SCRUM nekriticky prosazují, kurz přináší praktický pohled na jeho zavedení, včetně upozornění na rizika a nedostatky.

Detailní obsah kurzu

Obsah kurzu je sestaven z těchto oblastí:

- Mýty a pověry metodiky SCRUM
 - Podmínky fungování SCRUM metodiky
 - Příklady z praxe využití a zavedení SCRUM
- Základní principy SCRUM
- Osobní vs. kolektivní odpovědnost
- Psychologická rovina zdůvodnění vysokého výkonu SCRUM týmu;
- Doporučení na technickou organizaci SCRUM týmu
- Scrum (skrumáž, mlýn) – základní procesní rámec pro zrychlený vývoj software
 - Systém navazujících cyklů (Sprint = jeden cyklus) vývoje (5-30 dnů a denní báze dělení)
- Scrum-ban (kombinace metodiky Scrum a Kanban) – modifikace Scrum metodiky při častých změnách požadavků, nebo neodhadnutelných prvcích při plnění úkolů (hledání chyby, neznámý princip fungování, atd..)
- Vstupy a výstupy jednoho cyklu
- Dělení rolí podle ovlivňování projektu na slepice a prasata (Pig, chicken)
 - Role prasat: Vyjednávač, Tým, Majitel produktu (Facilitator, team, Product owner)
 - Role slepic: Akcionář a manažer (Stakeholder, Manager)
- Schůzky řízení projektu
 - Denní skrumáž (Daily scrum) – integrace v týmu
 - Skrumáž skrumáží (Scrum of scrums) – integrace více týmů
 - Schůzka plánování cyklu (Sprint Planning Meeting)
 - Schůzka hodnocení cyklu (Sprint Review Meeting)
 - Schůzka zpětného hodnocení (Sprint retrospective)
- Klíčové řídicí dokumenty SCRUM
 - Product backlog – široký seznam potenciálních funkcí z pohledu přidané hodnoty pro zákazníky
 - Sprint backlog – seznam práce členěný do dílčích úkolů pro příští cyklus (Sprint)
 - Burn down – denně aktualizovaný seznam úkolů, které zbývá ještě v daném cyklu udělat
- Metodiky organizace a řízení týmů a cyklů
- Technické pomůcky pro podporu metodického řízení
- Praktický návod přechodu vývoje na metodiku SCRUM
- Systémové chyby metodiky SCRUM
 - Syndrom vyhoření
 - Syndrom poklesu efektivity
 - Personální senzitivita

Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none">• školící materiály a ostatní potřebné pomůcky• na přání nahrávky z jednotlivých cvičení• certifikát absolvování kurzu a certifikát pro nejlepšího z kurzu• občerstvení po dobu trvání kurzu	19.800Kč

I500 – Profesionální komunikace pro realizační role a support

Lidé v realizaci jsou v každodenním kontaktu s klienty. Způsob jejich komunikace výrazně ovlivňuje spokojenost klientů a tím budoucí příjmy pro firmu. Technicky nadaní lidé a odborníci však mívají v oblasti komunikace často rezervy. Kurz na praktických příkladech cvičí klíčové komunikační dovednosti.

Určení kurzu

- *Účastník:* konzultanti, support pracovníci, vývojáři, realizační management.
- *Úroveň znalostí problematiky:* začátečník až velmi pokročilý.

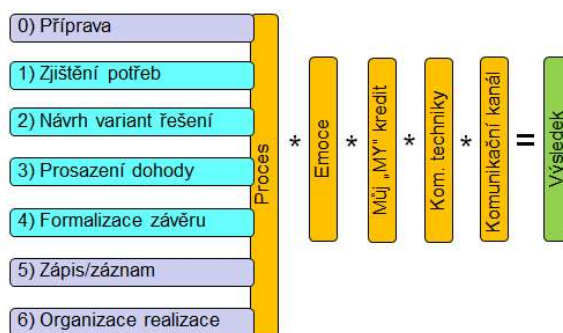
Cíle kurzu

Cílem kurzu je zlepšit úroveň komunikace mezi realizační částí firmy a tím dosahovat v průběhu projektů/podpor větší spokojenosti. Dovednost komunikovat rozhoduje o úrovni dlouhodobých vztahů a tím o příjmech společnosti.

Obecně lze komunikaci chápat ve dvou rovinách:

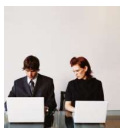
První rovinou jsou dovednosti svázané s **procesem komunikace**. Například pokud se dobře nedoptáme na vše potřebné, častokrát později děláme zbytečnou práci s řešením neúplného požadavku.

Druhou rovinou jsou dovednosti vedoucí k pochopení **psychologického rozměru** komunikace. Například zákazník průběžně informovaný o postupu řešení je méně rozladěný s pomalejším řešením problému.



Cílem kurzu je zaměřit se na klíčové dovednosti z obou rovin *Obrázek: Souhrn dovedností, tvořící výsledek komunikace* a to často z pohledu právě odborně zaměřeného člověka.

Typ kurzu



Dvoudenní intenzivní kurz, určený zejména pro konzultanty, vývojáře a pracovníky supportu. Tito odborně velmi znalí profesionálové často sami sobě komplikují práci díky nedostatkům v komunikaci. Hodnota konzultanta na trhu práce je výrazně ovlivněna jeho komunikačními dovednostmi, stejně jako znalostmi odbornými.

Klíčové přínosy kurzu

- Účastník akceptuje důvody, proč je pozitivní komunikace pro práci důležitá.
- Zvýšení spokojenosti zákazníka a tím posílení vazeb v dlouhodobých vztazích.
- Snížení počtu komunikačních nedorozumění.
- Snížení počtu komunikačně vypjatých situací, kde emoce brání objektivnímu řešení.
- Schopnost lépe obhájit vlastní návrhy.
- Posílení dovednosti řídit komunikaci.
- Úspěšněji prosazovat vlastní návrhy.
- Identifikace postupu, jak úspěšně komunikovat s konkrétní osobou.
- Posílení schopnosti detekce/prodeje dalších služeb.
- Individuální zpětná vazba na další prostor ke zlepšení v komunikaci.

Detailní obsah kurzu

- Jak vyhodnocuje lidská hlava výsledek komunikace z pohledu spokojenosti s ní
 - proč mohou být lidé spokojení, i když nedosáhnou svého
- Nejčastější příčiny nespokojenosti zákazníka IT firmy z pohledu komunikace
- Prvky, které tvoří výsledek komunikace – komunikační rovnice
- Pět kroků korektního procesu komunikace
- KROK 1 - Příprava na komunikaci
 - příčiny, proč si s někým rozumím a s někým ne - komunikační typologie
 - jaký jsem komunikační typ
 - jak uspokojit jiné komunikační typy a získat je na svou stranu
 - Komunikační kanály a jejich dopad na výsledky komunikace
 - Emoce v komunikaci a jejich role
 - hlas a jeho působení na druhou stranu komunikace
 - Psychologické mechanismy, jak zlepšit své postavení v hlavě protistrany při komunikaci
 - pochvala - nástroj na budování vztahů
 - názorový soulad – společný pohled sbližuje
 - společný nepřítel – silná motivace ke spolupráci
- KROK 2 – orientace v situaci zjištěním informací
 - tři nejčastější chyby spojené se zjišťováním informací
 - typologie otázek a její praktické využití
 - vyjasnění informace sekvencí otázek
 - jak zamezit pocitu výslechu - technika zdůvodnění otázek
 - zamezení nedorozuměním potvrzením zjištěných informací
 - proč je klíčové se dobrat od „požadavků“ zákazníka k jejich „příčinám“
- KROK 3 - návrh řešení
 - podpora návrhu formou přínosů pro druhou stranu
 - prezentace zamítavého stanoviska s minimalizací dopadů
- KROK 4 - prosazení dohody
 - principy „prodeje“ myšlenek protistraně
 - rozlišení „motivů“ od „požadavků“
 - obhajoba dohody formou prezentace přínosů pro protistranu
 - technika prosazení návrhu
 - technika změny názoru druhé strany
 - jak eliminovat při rozhodování osobní zájmy - systematické rozhodování
- KROK 5 - formalizace závěru
 - definice úkolu/závěrů S.M.A.R.T. formou, která zamezuje nedorozumění
 - principy dokumentace sjednaných dohod
 - organizace realizace sjednaného a následná komunikace
- Pokročilé komunikační techniky
 - práce s negativní náladou protistrany
 - postup zvládnání nedorozumění
 - zvládnutí stížnosti
 - zvládnání verbální agrese

Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none">• školící materiály a potřebné pomůcky• certifikát absolvování kurzu• občerstvení po dobu trvání kurzu	19.800Kč

I510 - Profesionální telefonická komunikace

Telefon dnes představuje jeden z nejčastěji využívaných komunikačních kanálů. Z pohledu práce v IT společnosti je naše profesionalita druhou stranou vnímána podle způsobu naší komunikace. Kurz přináší postupy a nácvik správného vedení telefonického hovoru.

Určení kurzu

- *Účastník:* konzultanti, support pracovníci, vývojáři, administrativa.
- *Úroveň znalostí problematiky:* začátečník až pokročilý.

Cíle kurzu

Cílem kurzu je zvýšit úspěšnost telefonických hovorů. Telefonický hovor je úspěšný v případě, kdy po položení druhá strana vnitřně konstatuje „to bylo příjemné/profesionální“. **Podle statistik rozhoduje z 86% o úspěšnosti telefonátu jeho provedení a pouze 14% připadá na znalosti a informace v telefonu podávané.** Zaměřením se na umění „jak telefonovat“ razantně zvýšíte úspěšnost svých hovorů.

Typ kurzu



Jednodenní intenzivní kurz určený pro každého, kdo chce své telefonáty vést profesionálně, efektivně a především úspěšně. Telefonická komunikace je dnes nejčastější forma běžné mezilidské komunikace. Dostupnost mobilních telefonů její důležitost jen podtrhla. Umět správně telefonovat je velké plus pro každodenní práci, ať se jedná o obchodníka, konzultanta, či vedoucího projektu.

V kurzu je detailně mapován celý proces telefonátu, který začíná přípravou před vytočením čísla a končí zpracováním poznámek a plánováním následujících kroků.

Dovednost telefonovat je spolu s dovedností prezentovat dnes jednou z klíčových podmínek pro výkon téměř jakéhokoliv povolání, které je založeno na kontaktu s lidmi. Proto posunutím telefonických dovedností na vyšší úroveň posouvá účastník výrazně vzhůru svou hodnotu na trhu práce a stává se atraktivnějším pro zaměstnavatele. Z pohledu zaměstnavatele vede zlepšení dovedností ke snížení komunikačních nákladů a zvýšení produktivity práce.

Detailní obsah kurzu

Obsah kurzu je zaměřen na všechny fáze telefonování a to jak na úspěšné zpracování příchozích hovorů, tak na aktivní telefonický kontakt a telefonický prodej. Kurz zahrnuje:

- Co hodnotí druhá strana na hovoru pozitivně
- Nejčastější chyby telefonického hovoru
- Telefonní hovor a jeho fáze
- Příprava na telefonát
- Optimální telefonní skript
- Rétorika v telefonátu
- Role rychlosti řeči hovoru v telefonátu
- Postup zpracování obecného příchozího hovoru
- Otázky v telefonátu (jejich typy a dopad)
- Přepojení hovoru
- Zpracování stížnosti v telefonátu
- Zvládnutí verbální agrese
- Syndrom telefonního automatu a jak s ním bojovat

Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none">• školící materiály a ostatní potřebné pomůcky• certifikát absolvování kurzu• občerstvení po dobu trvání kurzu	8.800Kč

I520 - Zvládání konfliktních a stresových situací

Realizace IT projektu vyvolává řadu stresujících a konfliktních situací. A to jak mezi zákazníkem a realizátorem, tak uvnitř realizačního týmu. Schopnost zvládnout vypjaté situace rozhoduje o úspěchu či vážných komplikacích projektu. Samostatnou kapitolou je vznik zátěže s dopadem na duševní zdraví. Kurz se zaměřuje na praktický nácvik zvládání těchto situací.

Určení kurzu

- *Účastník:* management, konzultanti, support pracovníci, vývojáři.
- *Úroveň znalostí problematiky:* začátečník až velmi pokročilý.

Cíle kurzu

Cílem kurzu je naučit účastníky rutinně zvládat nejčastější stresové a konfliktní situace, které v oblasti realizace projektu a supportu zákazníků mohou nastat. Účastníkům to přinese klidnější pracovní i osobní život.

Největší riziko stresových a konfliktních situací spočívá v tom, že pokud nejsou dobře zvládnuty, mohou vést ke kritické eskalaci, či ke vzniku nevratných škod. Mezi takovouto typickou „škodu“ patří například vznik osobní averze. Situace je o to složitější, že samotný běh projektu a dodržování termínu vyvolává výrazný tlak na všechny zúčastněné. Pak již stačí v kritické situaci jedna nevhodná reakce a dochází ke ztrátě kontroly.

Typ kurzu

Dvoudenní intenzivní kurz je určený zejména pro manažery v realizaci, konzultanty, vývojáře a pracovníky supportu. Tito jsou v rámci své komunikace se zákazníky průběžně vystaveni vysokému stresu a případným konfliktům. Kurz se postupně zabývá:

- Příčinami vzniku stresových a konfliktních situací
- Postupy prevencí jejich možného vzniku
- Zvládáním typických stresových situací
- Možnou nápravou již vzniklých škod



Kurz se zaměřuje na praktický nácvik reálných situací vznikajících při práci se zákazníky nebo uvnitř společnosti. V reálných kritických situacích musí mít člověk zažitou dovednost (*rutinní zvládání postupu*), pouhá teoretická znalost mu nestačí.

Zvládání stresových a kritických situací patří mezi nejužitečnější dovednosti. Četnost výskytu nemusí být v pracovním nebo soukromém životě vysoká, mohou však zásadně ovlivnit jeho další vývoj.

Stresové a konfliktní situace je možné rozdělit do dvou základních skupin:

- **Pracovní** - jsou to situace, které nevyhnutelně přináší samotná práce. Příkladem může být například sestavení priority úkolů ve skupině lidí nebo dosažení shody nad pracovním tématem, či odolání tlaku na změnu.
- **Osobní** - zahrnují celou množinu jevů, které přímo zasahují naši osobnost a které již často nelze považovat za prospěšné k zvládání osobního nebo pracovního života. Příkladem může být osobní verbální útok nebo agrese.

Přínosy pro účastníka kurzu

- Snížení citlivosti na pracovní stres způsobený reálnými, či latentními konflikty;
- Zamezení škod v realitě díky nácviku postupů v průběhu simulací na kurzu;
- Snížení objektivních škod způsobených nezvládnutým konfliktem;
- Lepší pocit ze zvládnutí vypjatých situací;
- Zvládnutí práce s komunikačně problematickými lidmi;
- Menší procento krajně vypjatých situací;
- Lepší ochrana svého vlastního duševního zdraví.

Detailní obsah kurzu

- Typické stresující a konfliktní faktory z pohledu realizace projektů
- Příznaky potenciálního konfliktu a jejich včasné zjištění
- Jak zvládnout eskalaci konfliktu
- Prevence stresových situací
 - nejčastější komunikační chyby vedoucí ke konfliktu
 - techniky zjištění a ventilace stresových faktorů
 - zamezení nevědomého vyvolání konfliktu
 - slovník kritických slov
 - slovní obraty vyvolávající konflikt
- Typické stresující a konfliktní situace - nácvik postupů úspěšného zvládnutí
 - pracovní situace:
 - zvládnutí nekonstruktivních námitek
 - sdělení zamítavého stanoviska k požadavku klienta
 - upozornění na nedostatky v práci
 - veřejné pojmenování špatně odvedené práce
 - požádání o nápravu špatně odvedené práce
 - odvedení konfliktu od emocí do racionální roviny
 - asertivní prosazení názoru na další postup
 - získání času bez následků
 - opakované nedodržování vzájemných dohod
 - přímý útok na výstupy projektu
 - odražení nereálného požadavku protistrany
 - osobní situace:
 - emocionální nátlak ze strany klienta
 - verbální útok (bez agrese) - například obvinění z nekompetence
 - citové vydírání - nátlak na sociální rovinu konzultanta
 - verbální agrese - člověk mimo vlastní kontrolu
 - sdělení osobně nepříjemné skutečnosti
 - zvládnutí zjevné lži protistrany
 - obrana proti pomluvě a fámě
- Techniky nápravy vzniklých škod
 - Posílení schopnosti vést konverzaci po konfliktu
 - odbourání zárodků vzniklé averze
 - přenesení závazku učiněného na ostatní členy týmu
 - signály druhé straně, že situaci nemá hodnotit negativně



Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none"> • školící materiály a ostatní potřebné pomůcky • certifikát absolvování kurzu • občerstvení a stravování po dobu trvání kurzu 	19.800Kč

I525 – Postupy analýzy potřeb zákazníků

Kurz se zaměřuje na postupy, kterými konzultant mapuje požadavky zákazníka při nasazování IT řešení. Zpracované výstupy konzultant předává jako podklad pro parametrizaci systému, nebo provedení programových úprav.

Určení kurzu

- Účastník: support management, support pracovníci, konzultanti, vývojáři.
- Úroveň znalostí problematiky: začátečník až velmi pokročilý.



Cíle kurzu

Mapování potřeb zákazníků je jeden z klíčových úkolů konzultantů na projektu. Cílem dvoudenního kurzu je zdokonalit účastníky v tom, jak při tvorbě analýzy a následného návrhu řešení postupovat. Kurz se zaměřuje jak na korektní postupy analýzy u zákazníka, tak na část dokumentační. Kurz je doplněn o praktická cvičení.

Detailní obsah kurzu

- Co znamená „zpracuj analýzu“
 - Činnost analýzy a činnost návrhu
- Analýza a návrh jako součást projektové metodiky;
- Nejčastější chyby při tvorbě analýzy a návrhu řešení;
- Metodické postupy analýzy a návrhu;
 - Postup plné analýzy
 - Postupy rozdílové analýzy
- Procesní pochopení zákazníka jako základ definice rozsahu analýzy
 - Dovednost sestavit mapu procesů
 - Navázání obsahu analýzy na seznam řešených procesů
 - Vazba procesů zákazníka na postupy rozdílové analýzy
- Rozlišení potřeb a požadavků zákazníka;
 - Potřeba – proč zákazník věc potřebuje;
 - Požadavek – očekávaný budoucí stav;
 - Postup zjišťování potřeb
- Metody oceňování požadavků zákazníka;
 - Obhajoba požadované ceny;
- Dotazování zákazníku v rámci analýzy;
 - Korektní otázky;
 - Potvrzování výstupů;
 - Redukce nedorozumění při zpracování analýzy
- Obhajoba navrhovaných postupů u zákazníka;
- Postupy změny nereálného požadavku zákazníka;
- Dokumentace svázaná s analýzou potřeb (vzory k volnému využití);
 - Analýza funkčních požadavků a Návrh systému;
 - Vzory rozdílové analýzy;
 - Procesní schémata;
 - Pracovní postupy
- Ověřování kvality dodávky v kontextu obsahu analýzy a návrhu systému;
- Nácvik průběhu analytické schůzky u zákazníka;
- Principy personální organizace při tvorbě analýzy;

Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně:	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none">• školící materiály a ostatní potřebné pomůcky• certifikát absolvování kurzu a ocenění pro nejlepšího z kurzu• občerstvení a stravování po dobu trvání kurzu	19.800Kč

I530 - Standardy komunikace supportu

Úroveň poskytované podpory ovlivňuje spokojenost stávajících zákazníků, tedy i jejich ochotu investovat u nás do dalších projektů a služeb. Z průzkumu mezi zákazníky IT firem vyplývá, že pro „spokojenost“ s podporou je stejně důležitá kvalita komunikace, jako faktické vyřešení požadavku. Cílem kurzu je připravit technicky znalé odborníky právě na komunikační část poskytované služby podpory.

Určení kurzu

- *Účastník:* support management, support pracovníci, konzultanti, vývojáři.
- *Úroveň znalostí problematiky:* začátečník až velmi pokročilý.

Cíle kurzu

Cílem kurzu je nacvičit postupy tvořící standardy profesionální komunikace v rámci procesu podpory zákaznických požadavků.

Podpora požadavků zákazníků patří mezi klíčové procesy IT společnosti. Rozhoduje o dlouhodobé spokojenosti zákazníků, ale také bývá významným zdrojem příjmů. Nespokojenost s úrovní podpory je také nejčastějším důvodem odchodu zákazníků od svého dodavatele IT řešení.

Komunikace hraje v procesu klíčovou roli. Zákazník obtížně posuzuje interní kvalitu procesu podpory, velmi detailně však rozpoznává kvalitní a profesionální komunikaci vůči němu. Support se vyznačuje také obtížnou předvídatelností množství požadavků, které se sejdou v jednom čase. Častokrát je pak ve vypjatých situacích profesionální komunikace jedinou možností jak uspokojit zákazníka.



Obrázek: Proces zpracování požadavku

Typ kurzu

Dvoudenní intenzivní kurz je zaměřen na nacvičení profesionálních technik komunikace. Zabývá se jak procesní stránkou komunikace (co je výhodné krok za krokem dělat), tak psychologickou stránkou komunikace (proč to tak funguje). Jednotlivá témata jsou procházena na praktických příkladech, s kterými se na podpoře každodenně setkáváme:

- Čím se nám v každodenní komunikaci daří spolehlivě zákazníka rozladit.
- Jak co nejlépe vyřešit posun termínu.
- Jak postupovat, pokud aktuálně nemáme kapacity na řešení požadavku.
- Co si myslí zákazník o požadavku, který sice někdo obratem udělal, ale nikdo jej o tom neinformoval.
- Jak přesvědčit zákazníka, že daná „oprava“ je placený rozvoj.
- Jak slušně převést zákazníka na oficiální linku podpory, pokud mi volá na osobní mobil.
- Jak postupovat, pokud někdo jiný z naší firmy nedodržel u zákazníka slíbené.
- Jak zvládnout zákazníka, který je ve velmi negativním rozpoložení.
- Jak zvládnout lidi, kteří jako by neposlouchali, co říkáme?

a mnoho dalších.

Klíčové přínosy pro účastníka

- Zpětná vazba na silné i slabé stránky vlastní úrovně komunikace.
- Rozpoznání vlastních chyb v dosavadní komunikaci.
- Uvědomění si role kvalitní komunikace pro práci na supportu.
- Osvojení konkrétních postupů, které vedou k okamžitému zlepšení úrovně komunikace.
- Menší stres při řešení nepříjemných situací.
- Snížení počtu vyhrocených situací na podpoře.

Detailní obsah kurzu

- Procesní principy fungování komunikace na supportu
- Jaké faktory zákazník bere v potaz, když se rozhoduje o „spokojenosti“ s poskytnutou podporou?
- Co hodnotí zákazníci negativně na komunikaci se supportem?
- Znaky profesionálního supportu
- Komunikační kanály a jejich preference v rámci jednotlivých fází procesu supportu
 - volba vhodného komunikačního kanálu
 - nejčastější chyby v komunikaci
 - výhody a nevýhody e-mailové komunikace v rámci supportu
- Jak emoce ovlivňují průběh komunikace
 - principy práce s emocemi
 - role hlasu pro přenos emocí
 - pozitivní formulace
- Fáze procesu zpracování zákaznických požadavků a navázané komunikační techniky
 - Orientace v situaci
 - zjištění klíčových informací
 - od požadavků k příčinám
 - nejčastější chyby při zjišťování informací
 - techniky zamezení nedorozumění
 - technika zpracování negativní nálady protistrany
 - Předložení návrhů řešení
 - odhad komunikačního typu protistrany = co zajistí jeho spokojenost s podporou
 - příprava prostoru pro budoucí spravedlivou dohodu
 - prezentace variant řešení
 - sdělení zamítavého stanoviska s minimalizací následků
 - Sjednání dohody řešení
 - dovednost najít přínos pro protistranu
 - verbální prodej preferovaného postupu přes jeho přínosy
 - změna pro nás nepřijatelného požadavku ze strany zákazníka
 - Realizace dohod
 - interní zadání části řešení formou S.M.A.R.T. úkolu dalším řešitelům
 - průběžná informovanost zákazníka
 - postup verbální kontroly stavu řešení
- Seznam „zakázaných“ slov – čím si na supportu škodíme
- Řešení obtížných situací z pohledu komunikace na supportu
 - nátlak ze strany klienta
 - zpracování stížnosti
 - nekonstruktivní oponent na straně zákazníka
 - osobní útoky ze strany klienta
 - afektované chování na straně zákazníka

Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně:	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none">• školící materiály a ostatní potřebné pomůcky• certifikát absolvování kurzu a ocenění pro nejlepšího z kurzu• občerstvení a stravování po dobu trvání kurzu	19.800Kč

I540 - Školení školitelů

Cílem školení je přenést maximum znalostí na školené osoby v omezeném čase. K tomu je nutné zaujmout, udržet jejich pozornost a využít všech technik využitelných k ukotvení probíraných znalostí. Kurz probírá postupy profesionálního školitele od přípravy až po školení samotné.

Určení kurzu

- *Účastník:* konzultant, který školí zákazníka; interní školitelé firem.
- *Úroveň znalostí problematiky:* začátečník až pokročilý.

Cíle kurzu

Cílem kurzu je zdokonalit školitele a lektory v technice předávání informací o řešení potenciálním uživatelům. Jak postupovat, abychom na školeného přenesli co nejhlubší znalosti co nejefektivněji? Kurz zahrnuje cvičení jak obecných dovedností užitečných pro školení, tak speciální dovednosti používané ve spojitosti se školením konkrétních řešení.

Typ kurzu

Dvoudenní intenzivní kurz určený pro zaměstnance softwarových a IT společností, jejichž náplní práce je poskytovat školení.

Každý školitel musí splňovat dvě základní podmínky. První je vysoká odborná erudovanost. Kde není znalostně co přednášet, nelze školit. Druhá a neméně důležitá podmínka je schopnost školitele odbornou znalost druhé straně smysluplně a srozumitelně sdělit.

Zatímco znalostně jsou školitelé vzhledem k nasazovanému řešení dobře připraveni, lektorská část je obecně podceňovaná. Na „způsobu“ předání informací však závisí spokojenost zákazníka (uživatelů) se školením. Nízká míra lektorské dovednosti může také vyvolat další náklady spojené s opakováním školení nebo stížnostmi na kompetenci školitelů.



Obrázek školicího cyklu: zjištění potřeb, návrh kurzu, realizace, získání zpětné vazby.

- Čím se podle uživatelů liší výborný a průměrný školitel
- Fáze školení
 - návrh školení
 - realizace školení
 - vyhodnocení výsledků
- Stanovení cílů školení
- Postup návrhu obsahu školení
 - tvorba časového plánu školení a ověření jeho realističnosti
 - správná logická skladba školeného tématu
 - prověření školených postupů v reálném systému (je-li předmětem školení zavedený systém)
- Manažerské zvládnutí školení
 - co vše je nutné připravit a zajistit před školením - kontrolní seznam
 - zajištění zpětné vazby ze školení pro případné pozdější reklamace a dohady na řídicí komisi
 - zajištění podkladů pro případné požadavky na uhrazení nákladů na opakování školení „slabších“ uživatelů
- Práce se školenou skupinou
 - odhad a ověření vstupní úrovně školených osob
 - očekávání účastníků školení podle jejich přirozeného komunikačního stylu
- 4 základní kameny špičkového školitele
 - obsah
 - forma
 - rétorika
 - neverbální komunikace
- Základy řeči těla školitele-prezentujícího
- Techniky rétoriky využitelné při školení
 - práce s hlasem
 - kladení otázek
 - udržení pozornosti školených
- Obsahový postup při realizaci školení
- Zvládání krizových scénářů při školení
 - když vysadí technika, nebo něco nefunguje
 - přítomnost vyložených „odpůrců“ projektu na školení
 - školený produkt není hotov nebo funkčně nastaven



Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none"> • školící materiály a potřebné pomůcky • certifikát absolvování kurzu • dárek pro lektorem nejlépe hodnoceného účastníka kurzu • občerstvení po dobu trvání kurzu 	19.800Kč

Obsah služeb v katalogu

	Název služby	Strana katalogu
	Přehled oblastí poskytovaných služeb	3
Strategické poradenství	Služby strategického rozvoje firmy	
	Moderování tvorby firemní vize	68
	Moderování tvorby strategie společnosti	69
	Akviziční poradenství	70
	Řízení vnitrofiremních projektů změny	72
	Rozvoj firemních procesů	
	Mapování a zhodnocení firemních procesů	73
	Ladění výkonnosti firemních procesů	74
	Testování reálného fungování procesu (mystery shopping)	75
	Zavedení systému výkonového odměňování	76
	Získávání zpětné vazby od zákazníků a partnerů	77
	Podpora výběru vhodného kandidáta na pozici	
Personální poradenství	Ověření vhodnosti kandidáta na pozici (assessment centrum)	78
	Ověření shody postojů kandidáta a firemní kultury	79
	Služby související se vzděláváním a rozvojem	
	Ověření úrovně „soft-skills“ znalostí	80
	Development centrum (DC)	81
	Tvorba vzdělávacího plánu	82
	Testování míry inovace dosažené vzděláváním	83
	Outsourcing organizace vzdělávání u klienta	84
	Správa a řízení znalostí	
	Sestavení znalostní mapy společnosti	85
	Zavedení managementu znalostí	86
	Služby týmové práce a spolupráce	
	Získávání zpětné vazby od zaměstnanců (360°)	87
	Realizace teambuildingu	88

S1.1.1 Moderování tvorby firemní vize

Vizí se rozumí pro všechny zaměstnance atraktivní a srozumitelná představa, kam by se společnost měla za dva až tři roky posunout. Cílem služby je nejčastěji formou moderování workshopu klíčových lidí z firmy takovouto vizi vytvořit a načrtnout základní obrysy a podmínky jejího naplnění.

Obsah služby

Moderování setkání majitelů nebo TOP managementu s cílem formulovat korektní vizi společnosti na příští dvoj až trojleté období. Vize je základním integrujícím prvkem firmy. Vizí si je možné přestavit jako jasnou „vlajku“ umístěnou na nějakém vrcholu, která říká: „Tam chceme společně dojít“.

Korektně formulovaná a fungující vize musí splňovat několik podmínek:

- Je atraktivní pro všechny zaměstnance
- Umožňuje formulovat dílčí osobní vize všem ve firmě
- Dává prostor pro rozvoj a změnu
- Je rozpoznatelná každým zaměstnancem, že nastává.

Korektně formulovaná vize je silným motivačním nástrojem pro zaměstnance firmy. Přitahuje také nové schopné lidi, kteří se chtějí na jejím naplnění podílet. Je také rozhodující metrikou pro většinu strategických rozhodnutí. Posouvá nás toto rozhodnutí k naplnění vize?

Příklady korektně formulovaných vizí:

„Do tří let se staneme jedničkou na českém a slovenském trhu s aplikací identifikačních čipů v logistice na základě výše tržního podílu.“

„Překročením obrátu 100milionů Kč v příštích dvou letech se staneme nejvýznamnějším dodavatelem docházkových systémů v ČR.“

Příklady chybně formulovaných vizí:

„Staneme se poskytovatelem nejkvalitnějších služeb pro zákazníky do tří let.“

„Za dva roky budeme vedoucí firmou v našem oboru.“

„V příštích letech udržíme naši rozsáhlou zákaznickou základnu a pozici na trhu.“

Výstupy služby

Písemně naformulovaná vize, která splňuje všechny podstatné prvky pro naplnění jejího motivačního a rozhodčího charakteru. Derivátem může být „mise“, která představuje vně firmy orientovanou odnož vize.

Přínosy služby

- Vytvoření finální formulace motivační vize firmy pro příští období
- Úspora časů majitelům a managementu při neřízené tvorbě vize
- Větší přitažlivost vize prostřednictvím verifikace splnění klíčových náležitostí
- Zabránění případné eskalace konfliktů při prosazování variant vize uvnitř firmy

Cena služby

Pracnost: 0,5 dne příprava + 0,5 až 1 den moderování vize.

Cena práce: 58tis. Kč / den

S1.1.2. Moderování tvorby strategie společnosti

Strategii se rozumí konkrétní plán, jak naplnit vizi společnosti. Formou od dílčích cílů přes plány inovace klíčových procesů až s rozpadem do osobních plánů jednotlivých zaměstnanců. Aby strategie nezůstala jen teoretickým cvičením, je její nedílnou součástí plán realizace a kontrolní body v čase.

Obsah služby

Strategii firmy je nutné chápat jako písemné vytýčení konkrétní cesty, jakou bude dosaženo vrcholu hory se zapíchnutou vlajkou vize. Potenciálních cest výstupu je velké množství a úkolem strategie společnosti je vybrat a naplánovat jednu konkrétní cestu.

Strategie společnosti se nejčastěji definuje na zasedání v externím, uvolněném prostředí za účasti TOP managementu (případně majitelů) v délce jeden až dva pracovní dny. Akce vyžaduje přípravu jednotlivých účastníků podle zadání.



Obrázek: Struktura dokumentu strategie firmy

Služba zahrnuje zpracování přípravy, řízení a moderování workshopu tvorby strategie a její finální písemné zaznamenání.

Výsledný dokument „strategie společnosti“ obsahuje nejčastěji tyto kapitoly:

- Rekapitulace vize
- Stanovení dílčích strategických cílů pro naplnění vize
- Stanovení cílů inovace jednotlivých klíčových procesů ve firmě
- Popis aktuálního tržního prostředí pro naplnění vize (slouží k verifikovatelnosti proveditelnosti)
- Stanovení metrik (KPI = Key Performace Indicators) pro měření změny v procesu
- Definice portfolia produktů a služeb
- Stanovení znalostní mapy společnosti
- Stanovení prováděcích projektů pro jednotlivé změny (majitel, fáze, časový plán, náklady, zdroje)
- Sestavení hrubého verifikačního rozpočtu

Výstupy služby

Písemně zaznamenaný náčrt strategie společnosti určující cestu naplnění vize a to od strategických cílů až po konkrétní prováděcí plány. Druhým písemným výstupem je definice úkolů a jejich majitelů potřebných pro kompletní dokončení strategie.

Přínosy služby

- Úspora času TOP managementu při formulaci strategie společnosti
- Jasně nasměrování společnosti k naplnění vytýčené vize
- Definice konkrétních úkolů změny pro konkrétní osoby
- Řízený růst společnosti na základě střednědobého plánu
- Efektivnější zpráva investic společnosti do rozvoje

Cena služby

Pracnost: Jeden den přípravy + jeden až dva dny moderování workshopu + zpracování zápisu.

Cena práce: 58tis. Kč / den

S1.1.3. Akviziční poradenství

Nákupy, prodeje nebo sloučení společností jsou řízeny vizí růstu a změny. To je úkol majitelů. Naším přínosem je minimalizace rizik pro obě strany. Pomáháme u akvizic tak, aby kupující dosáhl maximálního plánovaného efektu a prodávající obdržel spravedlivou odměnu.

Obsah služby

Službu nebo její specifickou část je možné realizovat jak pro stranu investora, tak pro stranu prodávajícího. V případě shody obou stran je možné moderovat i smířčí jednání nestranným působením (v tomto případě se na nákladech za službu podílejí shodně obě strany).

Jaké oblasti v rámci akvizičního poradenství pokrýváme:

- Řízení akvizice jako celku
- Vytvoření plánu akvizice
- Ohodnocení prodejní ceny ICT společnosti
- Zmapování akvizičních rizik (rozšířená due diligence)
- Sjednání prodejní/nákupní ceny a jejich podmínek
- Poradenství při realizaci akvizice
- Vytvoření plánu na splnění firemních kultur
- Post akviziční audit

Co je obsahem jednotlivých služeb:

- **Řízení akvizice jako celku**

Za některou ze stran hájíme zájmy od úvodních úvah přes vytvoření konkrétního akvizičního plánu až po realizaci plánu na začlenění provedené akvizice do struktury investora. Jedná se o časově náročnou službu, která se však vzhledem k výšce realizované investice jednoznačně vyplatí. Služba zahrnuje většinu níže popsaných dílčích činností.

- **Vytvoření plánu projektu akvizice**

Tato fáze představuje 50% úspěchu celé akvizice. Počínaje naplánováním technického postupu akvizice, včetně vypracování analýzy dopadu na cílový trh, partnery, portfolia produktů, zaměstnance a v neposlední řadě management obou firem. Jak motivovat a eliminovat management v boji s limity MY a ONI, které ohrožují celý proces a jak mentálně zvládnout to, že jsou dvě skupiny vedoucích pracovníků, které jednoznačně „bojují“ o stejné židle. To vše je nutné dobře promyslet a naplánovat. Je až neuvěřitelné, že 63% akvizic v ICT v ČR nemá předem konkrétní plán (projekt), co se bude dít po koupi.

- **Ohodnocení prodejní ceny ICT společnosti**

Jakou reálnou cenu má prodávaná/nakupovaná společnost? Jaká je reálná hodnota rozpracovaných projektů, znalostí lidí, obchodního potenciálu? ICT společnosti obecně vyžadují odlišný přístup ohodnocení než například průmyslové nebo distribuční podniky. Díky dlouhodobosti obchodních a realizačních cyklů je možné ze strany prodávajícího upravit klíčové hospodářské údaje a to plně v souladu se zákonem. Přesto se však takovýto přesun aktiv může negativně projevit v budoucnu.

- **Zmapování akvizičních rizik** (*rozšířená due diligence*)
Činnost realizovaná pro investující stranu. Nákup ICT společnosti představuje také značné množství rizik. Jaké „kostlivce“ skrývají rozpracované projekty, nebo jak moc firma závisí na současných majitelích? Co se stane po jejich odchodu? Jak se pracovalo s ohodnocením rozpracované výroby a jaká je finanční realita projektů? Jaká je možnost udržet klíčové lidi?
- **Sjednání prodejní/nákupní ceny a jejich podmínek**
Podmínky a cena nákupu nebo prodeje patří mezi klíčové atributy. Moderování (facilitace) takového jednání externí stranou přinese více. Externí subjekt není zatížen úzkým pohledem na věc a přispěje k rychlejší dohodě, nebo rychle odhalí, že dohoda není možná.
- **Poradenství při realizaci akvizice**
Akvizici nebo prodej realizuje samotný účastník transakce. Přesto se v určitých bodech vyplatí konzultace nad některými možnostmi, ať již smluvního charakteru ceny nebo podmínek výplaty. Tato poradenská činnost však zůstává skryta pro druhou stranu jednání.
- **Vytvoření plánu na splnutí firemních kultur**
Firmy akvizicí nejčastěji kupují technologie, podíl na trhu nebo lidi. Právě o poslední prvek je možné v rámci integrace velmi rychle přijít. Nová firemní kultura a pocit „poraženého“ dělá lidi v prodané společnosti velmi náchylné k odchodu. Jak si tam alespoň klíčové lidi udržet. Ve více než 75% akvizic selže právě převzetí lidí!
- **Post akviziční audit**
Kdy končí vyhodnocení akvizice? Pomůžeme Vám s post akvizičním auditem, jehož cílem je srovnat vstupní očekávání akvizice a realitu po delším, minimálně ročním období. Post akviziční audit je kontrolním bodem, který indikuje případné skryté problémy, kulturní odlišnosti nebo procesní chyby, které skrytě teprve nabírají na síle a mohou ohrozit celkové výsledky i dlouho od formálního ukončení akvizice.

Výstupy služby

Individuální podle zvolené části služby.

Přínosy služby

- Maximální ochrana investice nebo prodeje
- Snížení finančních ztrát způsobené přehlédnutím potenciálních rizik
- Rychlejší dotažení akvizice do finálního stavu a tím zamezení ztrát na obou stranách
- Dosažení většího zisku po provedení akvizice

Cena služby

Pracnost: Služby jsou ceněny na základě individuální dohody podle rozsahu. Je možné také sjednat ocenění na základě ekonomických výsledků akvizice.

Cena práce: 58tis. Kč / den

S1.1.4. Řízení vnitrofiremních projektů změny

Změna uvnitř organizace ze stavu *JE* do stavu *MÁ BÝT* patří mezi nejrizikovější projekty. Zejména, pokud je cíl projektu částečně kontroverzní pro část firmy. Příkladem může být změna odměňovacího systému nebo změna ve způsobu řízení projektů. Zde je prospěšný externí projektový manažer s vysokou zkušeností z cílového stavu.

Obsah služby

Rozsáhlejší interní změny ve firmě je nutné chápat jako projekt. Pro svůj úspěch vyžadují stanovení fází a činností. Důležitou roli také hraje pozice vedoucího takového projektu. Jsou na něj kladeny velmi vysoké znalostní nároky. Mezi nejčastější interní projekty patří:

- Restrukturalizační projekt
- Změna odměňování na motivačně výkonové
- Zavedení řízení firmy rozpočtem a KPI
- Zavedení nových metodik pro jednotlivé procesy
- Vybudování a organizace nového oddělení
- Zavedení postupů pokročilé personalistiky

Celkový rozsah služby je součástí diskuze s klientem. Obvyklé činnosti v rámci služby jsou:

- Definice cílového stavu (chtěný stav)
- Popis současného stavu
- Návrh fází a činností projektu
- Sestavení personálního obsahu projektu
- Reálný výpočet celkových nákladů a přínosů projektu (vyplatí se?)
- Nastavení metrik pro posuzování posunu v projektu
- Pravidelné schůzky vedení interního projektu
- Vytváření sumární dokumentace k projektu
- Ohodnocení a sledování rizik projektu
- Průběžné znalostní poradenství k předmětu projektu

Výstupy služby

Dosažení definovaného cílového stavu interního projektu v naplánovaném čase.

Přínosy služby

- Celkové snížení nákladů oproti internímu řízení. Není nutné objevovat kolo.
- Zkrácení doby transformačního projektu díky zkušenosti
- Zvýšení jistoty dosažení plánovaného cíle transformace
- Zmírnění dopadů transformačních projektů uvnitř společnosti jejich ideálním provedením
- Uvolnění času klíčových osob k primárním procesům (které vydělávají)
- Možnost přesunout negativní osobní averze na externí subjekt

Cena služby

Pracnost: Stanovuje se individuálně. Je určena celkovým rozsahem interního projektu.

Cena práce: 58tis. Kč / den

S1.2.1. Mapování a zhodnocení firemních procesů

Každá společnost je tvořena skupinami procesů. Ať se již jedná o procesy řídicí, obchodní, realizační, supportní nebo vývojové. Cílem služby je zmapovat klíčové procesy firmy. Je také možné je ohodnotit z pohledu nejlepšího známého fungování těchto procesů v ostatních IT firmách.

Obsah služby

Porovnejme dvě společnosti s velmi podobnou činností. Jedna velmi rychle roste a dosahuje zisku, druhá nemá zdaleka takové výsledky. V čem je mezi nimi klíčový rozdíl? Je to způsob organizace firemních procesů. Vnitřní nastavení procesů, včetně mechanismů jejich kontroly a personálního pokrytí, rozhoduje o úspěchu či neúspěchu společnosti.

Služba mapuje aktuální stav klíčových procesů (a jejich podprocesů) ve firmě. Porovnává je s aktuálně nejlepším známým stavem. Procesy jsou mapovány ve čtyřech úrovních:

- Posouzení aktuální mocnosti procesu vzhledem k velikosti organizace
- Verbální posouzení klíčových znaků procesů
- Zhodnocení tvrdých a měkkých metrik procesu
- Existence a hodnoty KPI u procesů (Key Performance Indicator)

Mezi klíčové procesy IT firmy patří:

- Proces řízení společnosti
- Oslovování potenciálních zákazníků (marketing)
- Průchod obchodního případu firmou
- Sjednání subdodávek a nákup služeb/zboží
- Postup realizace projektů
- Vývoj produktů
- Zpracování supportních zakázek
- Řízení vztahů se zákazníky/partnery
- Řízení lidských zdrojů (HR procesy)
- Finanční procesy

U každého klíčového procesu je možné vysledovat 10 až 30 důležitých podprocesů.

Výstupy služby

Písemná zpráva, která popisuje aktuální stav procesů a to jak v grafické tak slovní formě. Součástí popisu každého procesu je také popis potenciálně ideálního stavu procesu z pohledu výkonu. Tento výstup zohledňuje konkrétní realie klienta.

Přínosy služby

- Vytipování úzkých míst v procesech s největším potenciálem na zlepšení.
- Získání reálného obrazu o stavu společnosti (realita vs. maximum možného).
- Úspora nákladů orientací změn na faktická úzká místa, kde změna přináší největší reálný efekt.
- Možnost zahájit cílené projekty navýšení produktivity ve společnosti.

Cena služby

Pracnost: Dle počtu analyzovaných procesů na základě dohody s klientem.

Cena práce: 56tis Kč / den

S1.2.2. Ladění výkonnosti firemních procesů

Zvyšování výkonu firemních procesů, bez rozšiřování lidských zdrojů, je významným zdrojem zisku společnosti. Jak prodat více s obchodníky, které mám? Jak realizovat více projektů se zdroji které mám, když jsou již dnes vytížené na 100%? Jak dosáhnout většího zisku? Odpověď je ve změně výkonnosti procesů.

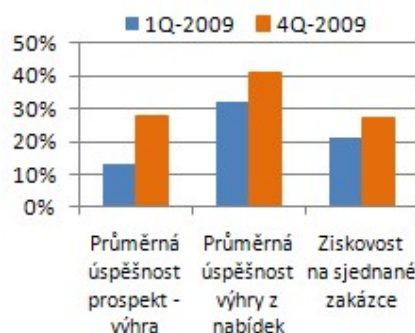
Obsah služby

Cílem služby je zvýšit výkon konkrétního procesu u zákazníka. Výkonem se rozumí například u obchodního procesu nárůst průměrné výše prodeje na jednoho obchodníka za měsíční období o 70%.

Služba se zaměřuje na konkrétně vytipovaný proces/y a formou projektu si dává za cíl dosažení vyšší výkonnosti procesu/ů. Takovýto projekt změny má nejčastěji následující fáze:

- Zmapování aktuálního stavu procesu (může být existujícím vstupem projektu)
- Nastavení klíčových metrik a KPI pro ohodnocení výkonnosti procesu v souladu se strategií společnosti
- Provedení snímku aktuální výkonnosti procesu (objektivně měřitelné hodnoty)
- Formulace dohody o cílovém stavu procesu
- Sestavení plánu transformace procesu v čase
- Řízení projektu změny procesu
- Vyhodnocení dosaženého cílového stavu procesu (přes objektivní metriky)

Podle přání zákazníka je možné zvolit pouze některé fáze celého projektu. Ostatní fáze si zákazník již zajišťuje vlastními zdroji.



Graf: Porovnání vybraných KPI před a po ladění výkonu obchodního procesu.

Důležitou roli při stanovení cílového stavu představuje také posouzení vhodnosti procesu z pohledu velikosti cílové organizace. Například pokud má firma na celou ČR jediného obchodníka nebo oddělení o 100lidech, bude mít obchodní proces jednoznačně odlišnou podobu vedoucí k maximálnímu výkonu. Zavedení příliš „mocného“ procesu může dynamicky rostoucí firmu zcela vyčerpat, nebo až existenčně ohrožit.

Výstupy služby

Výstupem služby je plán a vlastní transformace vytipovaného procesu firmy na plánovanou úroveň výkonnosti. Transformace zahrnuje roviny: organizační, personální, vzdělávací a změny technického zabezpečení potřebného pro úspěšnou realizaci projektu změny výkonu.

Přínosy služby

- Měřitelný nárůst výkonu procesu a tím růst efektivity firmy.
- Navýšení výkonu firemních procesů a tím klíčových ekonomických ukazatelů.
- Zamezení efektu „kovářova kobyly chodí bosa“, to znamená, že interní rozvoj je potlačován na úkor dílčí, nekoncepční práce pro zákazníky.
- Prosazení změn, které si interní zdroj nemůže dovést z důvodu vazeb realizovat.

Cena služby

Pracnost: Na základě projektového plánu odsouhlaseného s klientem před zahájením prací.

Cena práce: 56tis Kč / den

S1.2.3. Testování reálného fungování procesu (mystery shopping)

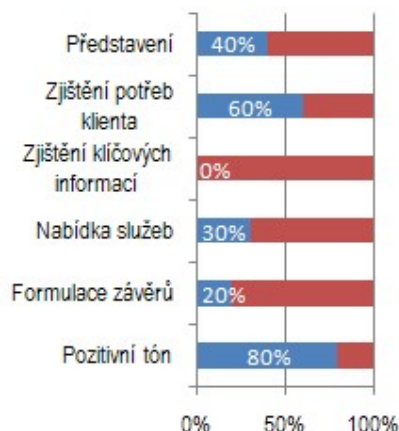
Každý vedoucí se sám sebe ptá, jak reaguji moji lidé, pokud je nevidím? Postupují podle dohodnutých postupů? Cílem služby je v reálném chodu firmy simulovat zákazníka poptávajícího službu, obchodního partnera či náhodně volajícího. Ověříme tak, jaké je skutečné chování lidí a tím reálný stav firemních procesů.

Obsah služby

Služba mapuje reálné chování a dodržování procesů ze strany zaměstnanců společnosti v jakémkoliv bodě, kde do něj vstupuje další člověk. Může se jednat o potenciálního zákazníka, dodavatele, obchodního partnera nebo kolegu v práci. Simulujeme za takovéto osoby „reálné“ chování v dané situaci a mapujeme reakce testovaných osob.

Příkladem může být poptávání služby u obchodníka jménem potenciálního zákazníka nebo kontakt supportního oddělení s konkrétním dotazem.

Testovat je možné chování zaměstnanců v rámci jakéhokoliv procesu. Testovat je možné také procesy subdodavatelů.



Příklad: Grafické vyhodnocení telefonátu potenciálního klienta s obchodníkem.

Služba se využívá ve dvou případech z reality firemního života:

- **Je jasně definovaný ideální průběh procesu a ověřuje se, jak se dodržuje v praxi.**
Služba ověřuje, jak lidé v praxi jednají ve shodě s touto jasnou představou o fungování procesu. Příkladem může být výzkum, jak konkrétní lidé na supportu dodržují závazné komunikační postupy se zákazníky? Dalším typickým příkladem je postup obchodníků na obchodním případě.
- **Proces nedosahuje výkonu podle požadavků a není znám důvod, proč tomu tak je.**
Praktický test má pak za úkol ověřit, kde leží faktická příčina nízkého výkonu procesu, aby bylo možné sjednat nápravu. Příkladem může být situace, pokud podle příležitostí má obchod vykazovat daleko lepší výsledky, než jaká je realita. Pak je nutné hledat příčiny v realitě chování obchodníků v rámci obchodního procesu.

Výstupy služby

Písemná zpráva mapující, jak každý jeden individuální případ simulace, tak obecné trendy vysledované na celém uskutečněném vzorku. Součástí jsou také doporučení na změnu konkrétních procesů k odstranění potenciálně nejslabších míst.

Přínosy služby

- Zjištění slabého místa v realitě firemního procesu a tím zamezení ztrát do budoucna.
- Zvýšení pracovní morálky zaměstnanců.
- Možnost objektivně porovnat zaměstnance na reálných případech.
- Unikátní zpětná vazba, jak vlastně vnímají naši firmu ostatní subjekty na základě standardní (obvyklé) komunikace.

Cena služby

Pracnost: Pracnost je stanovena na základě počtu testovaných osob a typu procesu.

Cena práce: 56tis Kč / den

S1.2.5. Zavedení systému výkonového odměňování

Výkon zaměstnance je nastaven prostředím, ve kterém pracuje. Celkový zisk společnosti je tvořen snahou každého jedince a to na všech pozicích. Jedním z klíčových prvků růstu firmy je vytvořit spravedlivé, ale vysoce motivující odměňování navázané na firemní cíle. Služba pomáhá s jeho definicí i zavedením.

Obsah služby

Cílem služby je pro jednotlivé pracovní role zavést odměňování motivující k vyššímu výkonu a to v souladu se strategickými cíli společnosti. Takovýto systém musí splňovat několik podmínek:

- Je v moci zaměstnance (a jeho pracovní role) ovlivnit měřený výkon
- Měřené veličiny musí být jednoznačně prokazatelné
- Měřené veličiny musí mít návaznost na firemní cíle a strategii
- Podíl motivační složky musí dosáhnout významného podílu na celku

Jako příklad můžeme uvést odměňování obchodníka ve firmě realizující IT projekty. Odměna obchodníka může být jako % z „net revenue“ fakturace (prodejní faktury – k nim příslušné nákupní faktury) za měsíc snížené o pohledávky po splatnosti delší než určitý počet dnů. Čeho tím dosáhneme:

- Business nekončí podpisem smlouvy, ale penězi na účtu
- „net revenue“ provazuje tah na zisk v souladu s firemními cíli
- Odečítání neuhrazených faktur vyvíjí tlak dořešení neplatičů

Služba pomáhá definovat metriky, celkový systém odměňování, simulace možných scénářů, způsob jeho zavedení s nejmenšími negativními dopady.

Typické role, pro které se zavádí výkonové odměňování:

- TOP management (ředitel, vedoucí marketingu, vedoucí obchodu, vedoucí realizace, vedení vývoje, vedoucí supportu, finanční ředitel)
- Obchodník
- Vedoucí projektu
- Konzultant
- Programátor
- Pracovník supportu

Výstupy služby

Mzdové výměry pro jednotlivé pracovní role, kalkulace ověřující nastavení systému a plán zavedení systému. Tento plán může také zahrnovat přípravné práce z pohledu požadavků na změnu interní IT infrastruktury (*Například: pokud mám odměňovat obchodníka za „net revenue“, musím být schopen jej spočítat*).

Přínosy služby

- Klíčový nárůst výkonu firmy
- Ochranu firmy v případě nečekaných propadů trhu
- Spravedlivé odměňování podle schopnosti zaměstnanců
- Průhlednost a bezkonfliktnost stanovení odměn

Cena služby

Pracnost: Individuálně daná počtem pracovních rolí ve firmě a rozsahem projektu zavedení.

Cena práce: 58tis Kč / den

S1.3.2. Získávání zpětné vazby od zákazníků a partnerů

Cílem služby je získat z definované skupinky objektivní informace podle zadání. Může se jednat o průzkumy mezi stávajícími zákazníky nebo obchodními partnery. Dalším příkladem může být zjišťování objektivních důvodů prohry u konkrétního zákazníka.

Obsah služby

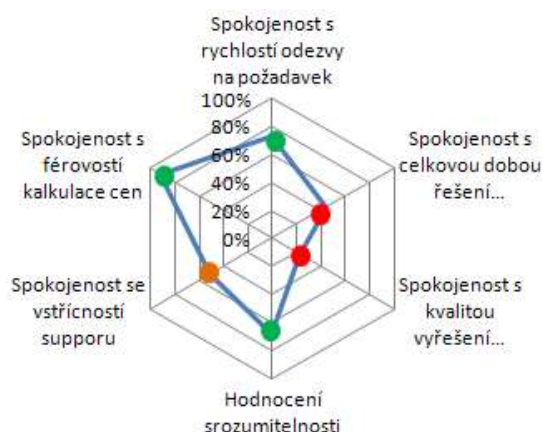
Znat objektivní názor cílové skupiny firem na konkrétní věc, je konkurenční výhodou. Vztah vůči dodavatelské firmě však často vede ke zkreslování informací při přímém dotazování. Příkladem může být sdělení důvodů potenciálními dodavateli, proč byl vyřazen z výběrového řízení. Téměř vždy se jedná o zástupné důvody, na základě kterých není možné učinit opatření pro budoucí výhru. Třetí strana má v takovýchto případech možnost získat reálnější informace.

Služba se nejčastěji využívá pro:

- Získání anonymní zpětné vazby od zákazníků nebo obchodních partnerů
- Získání informací od definované cílové skupiny firem
- Zjištění reálných příčin prohry u konkrétního zákazníka

Průzkum je možné vždy chápat jako proces, který se realizuje v definovaných krocích. Služba zahrnuje následující kroky:

- Definice sady informací ke zjištění ve spolupráci se zadavatelem
- Definice objektivních kritérií pro vyhodnocení zjištěných informací
- Zvolení metody pro získání požadovaných informací (dotazník, rozhovor, atd..)
- Provedení zjišťování informací u cílové skupiny
- Statistické zpracování výsledků
- Předložení a prezentace výsledných zjištění



Příklad: Průměrné hodnocení supportu ze strany zákazníků společnosti.

Výstupy služby

Výstupem služby je sumární zpráva se zjištěnými daty v dohodnuté struktuře. Součástí jsou také doporučení na další postup na základě zjištěných informací. Po dohodě doporučujeme verbální prezentaci výsledků zjištění.

Přínosy služby

- Objektivní informace pro klíčová rozhodnutí o změnách
- Informace, které není možné bez zkreslení získat napřímo
- Úsporu nákladů při provádění průzkumů vlastními silami
- Jistota validity výsledků (není možné je zkreslit) – zásada managementu: kontrolovat práci musí někdo jiný, než ten který práci vykonává.

Cena služby

Pracnost: Stanovena podle počtu dotazovaných subjektů, provedení dotazování a rozsahu.

Cena práce: 6.700 Kč / hodinu

S2.1.1. Ověření vhodnosti kandidáta na pozici (assessment centrum)

Cílem služby je minimalizovat riziko, že potenciální kandidát není vhodný pro výkon konkrétní pozice. Ať již z morálně volných důvodů, z důvodu nedostatku potřebných znalostí nebo dovedností. Šetří se tak organizaci významné finanční prostředky způsobené selháním neproověřeného kandidáta.

Obsah služby

Klíčovou myšlenkou služby je praktické ověření vhodnosti kandidáta na pozici pomocí simulací reálných situací. Na rozdíl od pohovoru, takovéto simulace dokážou odhalit i potenciální nedostatky v oblasti morálně volných postojů. Například agrese nebo naopak snaha vše urovnat bez konkrétního řešení.

Principem hodnocení simulací (chování člověka v konkrétní situaci) je jejich subjektivní pozorování, je nutné objektivitu zajistit větším počtem pozorovatelů (tzv. assessoři – hodnotitelé). Část hodnotitelů je externí, část interní. Interní hodnotitelé jsou vždy vyškolení a pro hodnocení získávají formuláře, které jim pomáhají sledovat klíčové prvky simulace. Hodnotitelé pak jednají ve shodě.

Služba se skládá z několika klíčových prvků:

- Nastavení cílů AC se zadavatelem podle poptávané pozice
- Sestavení simulací podle zadání
- Vyškolení interních hodnotitelů
- Realizace AC v dohodnutém rozsahu
- Zpracování výstupů
- Prezentace výsledků AC

Výraznou přidanou hodnotou AC realizovaného naší firmou je nastavení simulací na reálné IT prostředí a doplnění AC o znalostní testy. Je tedy také ověřeno, zda člověk má i teoretické znalosti, které deklaruje.

Výstupy služby

Výstupem je písemná individuální zpráva pro každého účastníka AC, pro zadavatele AC navíc souhrnná zpráva v písemné podobě. Zpráva vždy identifikuje silné a slabé stránky kandidáta vzhledem k pozici, sumární zpráva také s odůvodněním doporučuje pořadí testovaných kandidátů.

Přínosy služby

- Snížení rizika finančních ztrát při výběru nevhodného kandidáta na pozici. Jeho nevhodnost se projeví jinak až po určitém čase, kdy začnou být viditelné nedostatky.
- Vysoká míra jistoty z pohledu reálného výkonu kandidáta na konkrétní pozici.
- Objektivní způsob, jak nepodlehout krátkodobému kouzlu některého z kandidátů, ale vybrat pro konkrétní práci toho, který přinese firmě nejvíce.
- Snížení rizik spojených s potenciálním nevhodným způsobem chování kandidáta v obsazované pozici. Zejména v manažerské pozici.

Cena služby

Pracnost: Pracnost je stanovena celkovým počtem prověřovaných respondentů.

Cena práce: 7.600Kč / kandidáta

S2.1.2. Ověření shody postojů kandidáta a firemní kultury

Zdánlivě špičkový kandidát s referencemi ve významném procentu případů na novém působišti zklame, nebo sám brzo odchází. Důvodem je nejčastěji rozpor mezi firemní kulturou firmy a osobními postoji uchazeče. Cílem služby je takovéto rozpory odhalit před nástupem kandidáta.

Obsah služby

Služba porovnává shodu „firemní kultury“ s vrozenými vlastnostmi kandidáta. Dokáže tak odhalit potenciální neshody dříve, než uchazeč do firmy nastoupí. Pokud v klíčových bodech nenastává shoda, zaměstnanec s vysokou pravděpodobností odejde nebo ještě hůře, je-li nominován do vysoké funkce, může způsobit rozvrat celého týmu nebo společnosti.



Firemní kulturou se ve smyslu služby myslí soubor okolností, které pak na potenciálního zaměstnance objektivně trvale působí. Klíčové prvky, které jako celek utváří firemní kulturu:

- Velikost firmy (daná počtem zaměstnanců)
- Majetková struktura společnosti
- Zvykové způsoby práce
- Stabilita společnosti
- Specializace pracovních rolí
- Osobnostní typologie manažera/ů
- Osobnostní typologie ostatních členů týmu
- Motivační preference společnosti

V rámci služby je provedeno na úvod mapování firemní kultury, následně jsou již pouze kandidáti porovnáváni s již provedeným snímkem. Doporučuje se cca 1x za rok obnovit tento snímek firemní kultury. V čase dochází k posunům a k vývoji.

Výstupy služby

Výstupem je písemná zpráva, která mapuje míru shody kandidáta s klíčovými prvky firemního prostředí. Součástí je také odhad potenciálních konfliktů, které v rámci firemního prostředí mohou nastat.

Přínosy služby

- Výrazné snížení odchodů nově nabytých zaměstnanců z firmy.
- Zvýšení spokojenosti s nově nabytými zaměstnanci.
- Snížení nákladů na nábor nových zaměstnanců díky dlouhodobějšímu setrvání zaměstnance ve společnosti.
- U osobnostně výraznějších vedoucích zvýšení pravděpodobnosti, že nově najatý člověk bude splňovat jejich představy o správném zaměstnanci.

Cena služby

Pracnost: vytvoření snímku 0,5 dne až 1 den, následně cena za jednoho kandidáta

Cena práce: 56tis Kč/den u snímku, 9.800Kč/prověření kandidáta

S2.2.1. Ověření úrovně „soft-skills“ znalostí

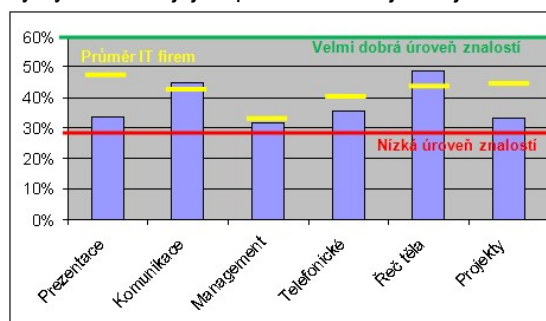
Konkrétní pozice ve firmě vyžadují ke svému výkonu kromě odborných znalostí také významné „soft-skills“ znalosti. Manažer musí znát postupy vedení lidí, konzultant zásady komunikace s klienty. Služba formou testu ověřuje pro typické role aktuální znalostní úroveň. Mapuje, zda lidé vědí, jak postupovat.

Obsah služby

Služba formou testů obsahujících situační otázky mapuje znalosti respondentů. Znalostmi se rozumí, zda daná osoba vědomě ví, jaký je správný postup. Situační otázka popisuje konkrétní reálnou situaci a nabízí na výběr možnosti řešení.

Testovací sady jsou připravené buď **průřezově** nebo **pozičně**. Průřez se používá jednotně pro všechny zaměstnance na různých pozicích, aby bylo možné jejich porovnání. Nejčastější oblasti v průřezovém testu jsou:

- Komunikační dovednosti
- Prezentační dovednosti
- Zvládání konfliktů
- Time management
- Jednání a vyjednávání
- Telefonická komunikace
- Techniky řízení lidí
- Znalosti z řízení projektů



Příklad: Graf průměru znalostí průřezem za celou firmu.

Testy zaměřené na konkrétní pozici mapují do hloubky znalosti potřebné pro úspěšné vykonávání této pracovní role. Připravené jsou testy pro následující role:

- Obchodník
- Konzultant
- Projektový manažer
- Manažer
- Pracovník supportu

Výstupy služby

Výstupem služby je písemná zpráva, která uvádí pro každou testovanou osobu a také průměrně za celou společnost dosaženou úroveň znalostí v rozmezí 0% a 100%. Dosažené hodnoty také porovnává s průměrem již realizovaných testů v IT firmách v ČR a SR.

Přínosy služby

- Zmapování reálného stavu znalostí u každého jednotlivce a porovnání s průměrem.
- Podklad pro efektivní investice v oblasti vzdělávání díky cíleným vzdělávacím plánům.
- V konkrétních procesech testy umožňují vytipovat důvody jeho nižšího výkonu.
- Možnost při náboru jednoduše a levně verifikovat deklarované znalosti.
- V poměru výsledek/cena nejvýhodnějších služeb pro testování znalostí zaměstnanců.

Cena služby

Pracnost: Pracnost je určena podle rozsahu zvoleného testu.

Cena práce: 600 – 1.200Kč/test + 10.600Kč za vytvoření finální zprávy

S2.2.2. Development centrum - ověření dovedností a postojů

Služba, která kromě znalostí (vědí jak) ověřuje také dovednosti (prakticky to umí) a postoje (chtějí to dělat) respondentů vůči potřebám určité pracovní pozice. Realizuje se nejčastěji kombinací testů, simulací reálných situací a pohovorů. Bývá detailním podkladem pro vzdělávací plán.

Obsah služby

Principem development centra je zhodnocení potřeb rozvoje respondentů vzhledem k jejich pracovní pozici s cílem poskytovat kvalitnější výsledky. Hodnocení provádí skupina hodnotitelů (assesoři). Tato skupina se dělí na dvě části. Externí (zajišťuje dodavatel DC) a interní (vytipovaný manažer/manažeri z firmy). Skupina interních hodnotitelů je před zahájením DC vyškolená na všechny potřebné hodnotící úkony.

Účastníci DC jsou rozřazeni do skupin po pěti až šesti osobách. Každá testovaná skupina má navržený testovací program v délce jednoho dne. Paralelně mohou být testovány až dvě skupiny. Maximální kapacita je tedy 12 osob/den.

Navržené postupy development centra se zaměřují v každé mapované oblasti na tři úrovně:

- **Znalosti** - respondent zná správný postup.
- **Dovednosti** - dokáže aktivně aplikovat „znalost“ v praxi.
- **Postoje** - zda chce znalosti a dovednosti využívat.

Zmapování všech tří úrovní v každé oblasti je prováděno následující nástroji:

- **Test** - primárně orientován na zjištění znalosti DC.
- **Simulace situací z praxe (individuální a skupinové)** - simulací se rozumí řešení konkrétní situace mezi účastníky z jejich pracovního života. Tato je následně pozorována hodnotiteli. Slouží ke zjištění dovedností účastníka.
- **Osobní pohovor 1:1** - slouží zejména ke zjištění postojů účastníka DC. Ten vede zkušený psycholog.

Výstupy služby

Výstupem služby jsou individuální zprávy pro účastníky DC a pro zadavatele navíc sumární zpráva. Jak individuální zprávy, tak sumární obsahují doporučení dalších vzdělávacích kroků vhodných pro konkrétního respondenta ve vztahu k jeho pozici nebo osobnosti. Je možné dohodnout výslednou prezentaci výsledků zadavateli.

Přínosy služby

- Zpětná vazba respondentům, která jim umožní další osobní růst.
- Odhalení potenciálních slabých míst, která vedou ke snižování výkonu v procesech, které testované osoby vykonávají.
- Nejpresnější podklad pro tvorbu vzdělávacího plánu.
- Finanční úspory v následném vzdělávání díky 100% cílenému zaměření kurzů na potřeby konkrétních zaměstnanců.

Cena služby

Pracnost: Celková pracnost je dána počtem prověřovaných kandidátů.

Cena práce: 7.800tis Kč /osobu

S2.2.3. Tvorba vzdělávacího plánu

Cílem je vytvořit plán vhodných školení pro každého respondenta tak, aby došlo k navýšení jeho pracovního výkonu, ale také k růstu jeho osobní spokojenosti. Vzdělávací plán je zpracováván na období přibližně jednoho a půl roku. V pokročilé formě zahrnuje i vstupní úroveň respondentů.

Obsah služby

Služba pomáhá klientům vytvořit komplexní vzdělávací plán, který cíleně a efektivně pomáhá rozvoji zaměstnanců v souvislosti s jejich současnou nebo plánovanou pozicí.

Při tvorbě vzdělávacího plánu se kombinuje několik klíčových informací:

- Aktuální úroveň znalostí a dovedností zaměstnance
- Současná nebo plánovaná pracovní role zaměstnance
- Mapa znalostí vyžadovaných (mandatorních) konkrétními produkty a činnostmi
- Aktuálně na trhu dostupné možnosti vzdělávání a jejich ceny
- Plánovaný rozpočet a jeho rozmístění v čase

Aktuální úroveň znalostí a dovedností zaměstnance jsou nejčastěji výstupy ze služeb „*Realizace development centra*“ nebo „*Ověření úrovně soft-skills znalostí*“. S nižší přesností je také možné nahradit tyto vstupy pohovory s vybranými zaměstnanci.

Současná a plánovaná pracovní role zaměstnance je důležitá pro posouzení vhodnosti konkrétních kurzů pro danou osobu. Například jiná skladba kurzů je vhodná pro vývojáře, jiná pro obchodníka.

Mapa znalostí bývá nejčastěji výstupem služby „*Sestavení mapy znalostí společnosti*“. V případě, kdy se sestavuje pouze „soft-skills“ vzdělávací plán, tato mapa není potřeba. Je však klíčová pro zahrnutí „hard-skills“ kurzů do plánu.

Podle počtu dotazovaných osob je následně sestaveno doporučení i na vhodnou formu vzdělávání každé osoby. Nejčastěji se kombinují firemní kurzy s účastí na otevřených kurzech. Doplňkem může být individuální konzultace na určité téma.

Výstupy služby

Výstupem je písemný dokument, který jmenovitě pro každého jednoho zaměstnance určuje konkrétní plán vzdělávacích kurzů v horizontu jednoho a půl roku. Skladba a zaměření odpovídá vstupním znalostem a dovednostem vzdělávaného a jeho pracovní pozici. Součástí je také rozpočet pro lepší plánování vzdělávání ve firmě.

Přínosy služby

- Zpřehlednění firemního vzdělávání díky jednotnému naplánování
- Snížení celkových nákladů na vzdělávání jejich cíleným využitím
- Zvýšení spokojenosti vzdělávaných osob smyslností jeho obsahu
- Orientace vzdělávání podle plánovaných cílů rozvoje (např. růst prodeje)

Cena služby

Pracnost: Individuálně na základě kvality vstupních podkladů a počtu zaměstnanců.

Cena práce: 56tis Kč / den

S2.2.4. Testování míry inovace dosažené vzděláním

Cílem služby je zmapovat a změřit přínosy konkrétního vzdělávacího projektu. Provádí se prostřednictvím vytvoření snímku nad skupinou respondentů před projektem a po jeho realizaci. Příkladem může být spokojenost zákazníků s chováním supportu.

Obsah služby

Služba se zaměřuje na ověření dosažení plánovaných cílů vzdělávacího projektu. Vzdělávací projekty jsou obecně zaměřeny na dosažení dvou skupin cílů.

Cíle stanovené tvrdou metrikou

Tvrdé metricky jsou založeny na exaktně změřitelných podkladech. Patří mezi ně například procentuální úspěšnost dosažení obchodu, ziskovost, obrat nebo utilizace zdrojů na projektech. Takovéto metricky mají většinou přímou souvislost s celkovou výkonností organizace.

Cíle stanovené měkkou metrikou

Měkké metricky vyjadřují subjektivní hodnocení určitého stavu procesu. Například spokojenost zákazníků se supportem, vnímání našich obchodníků v průběhu procesu nebo úroveň respektu nadřízeného u podřízených. Měkké metricky se měří nejčastěji formou dotazníků, které obsahují transformační tabulky stavů pro jednoznačné vyjádření.

Dosažené zlepšení se měří porovnáním několika „snímků“ metrik. Jeden „snímek“ se provádí před zahájením vzdělávacího projektu, další minimálně jeden s odstupem po ukončení vzdělávacího projektu.

Výstupy služby

Výstupem služby je písemný dokument, porovnávající stav před a po vzdělávacím projektu. Výstupy jsou prezentovány v grafické podobě. Každá osa prezentuje jednu ze sledovaných metrik. Barevně jsou označeny dosažené hodnoty jednotlivých snímků. Následuje slovní komentář a možnosti dalšího rozvoje. Je také možné zahrnout finanční kalkulaci návratnosti vzdělávací služby.



Obrázek: Příklad grafického znázornění metrik přínosů

Přínosy služby

- Prokázání reálných výsledků vzdělávacího projektu
- Možnost navázat vzdělávací projekt na konkrétní cíle změny ve firmě
- Vyčíslení přínosů vzdělávacího projektu

Cena služby

Pracnost: Stanovuje se individuálně. Je určena celkovým počtem stanovených metrik, počtem zahrnutých respondentů u měkkých metrik a rozsahem výstupního dokumentu.

Cena práce: 56tis. Kč / den

S2.2.5. Outsourcing organizace vzdělávání u klienta

Na realizaci rozsáhlejšího vzdělávacího plánu je nutné se dívat jako na organizačně velmi náročný projekt. Firmy přitom často nemají kvalifikovaný zdroj, který na takovýto projekt mohou plně vyčlenit. Cílem služby je převzít plně organizační záležitosti uvnitř klienta.

Obsah služby

Služba je primárně určena pro společnosti, které vytvořily dlouhodobý vzdělávací plán a následně podle něj organizují větší množství školení. V takovéto situaci může po dobu běhu projektu některého z interních zaměstnanců vytěžovat na 100% práce spojená s organizací účastníků školení. Je tím však zpomalena jeho primární práce. V rámci služby převezmeme plně organizaci kurzů.

Je výhodné přenést činnosti na lidi, kteří mají rutinní znalosti a zkušenosti s organizováním kurzů a akcí.

Přesný rozsah služby je určen po vzájemné dohodě. Je však možné volit z bloků:

- Zajištění místa školení a technického zabezpečení
- Komunikace se zaměstnanci a sjednávání konkrétních termínů s nimi
- Rozeslání organizačních pokynů pro účastníky jednotlivých školení
- Zajištění formálních záležitostí na místě konání kurzu (například prezenční listina a označení místnosti dle požadavků fondů, atd..)

V rámci služby je po dohodě možné vystupovat jménem klienta (tzv. virtuálním zaměstnanec). Při této úrovni služby je nutný dočasný přístup k infrastruktuře klienta, například zřízení e-mailového účtu.

Výstupy služby

Výstupem služby je organizace školení v dohodnutých termínech a rozsahu v takové podobě, aby zaměstnanci organizaci považovali za vysoce profesionální a bezchybnou.

Přínosy služby

- Výrazné ulehčení práce na straně klienta
- Snížení nákladů na organizaci vzdělávání
- Uvolnění vnitřních zdrojů na jiné projekty mimo rutinní práci organizace školení
- Přenesení odpovědnosti za organizaci na třetí stranu
- Zamezení nedorozumění při organizaci kurzů

Cena služby

Pracnost: individuální podle počtu kurzů a účastníků

Cena práce: v rámci projektu vzdělávání Wiseman je služba zdarma, jinak 3.200Kč/hodinu

S2.3.1. Sestavení znalostní mapy společnosti

Nositeli znalostí jsou lidé. Ve středně velké nebo rozsáhlé organizaci často potřebná znalost pro řešení konkrétní situace leží, jen se o ní neví. Cílem služby je vytvořit mapu znalostí jednotlivých lidí, která pak slouží k rychlé orientaci nebo k cílenému plánování a doplnění chybějících znalostí.

Obsah služby

Cílem služby je navrhnout a obsahově sestavit znalostní mapu společnosti. Znalostní mapa rozsahem vyjadřuje, jaké znalosti podle svého strategického plánu firma potřebuje. Její obsah pak vyjadřuje realitu pokrytí znalostmi.

Znalostní mapa má dvě části:

- **Mandatorní znalosti.** Tuto sadu znalostí firma v ideálním případě potřebuje, aby dokázala prodávat, nasazovat, vyvíjet produkty vymezené ve své strategii.
- **Rozšířené znalosti.** Těmi se rozumí skupina znalostí v hlavách zaměstnanců, které nevyžaduje napřímo znalostní matice, ale mohou generovat jakoukoliv konkurenční výhodu.

Mandatorní znalosti představuje znalostní matice. Ta nejčastěji do řádků klade produkty a do sloupců pak procesy nebo zákaznické segmenty. Kombinace procesů a produktů vytváří znalostní prostor, který musí být ve firmě pokryt nositelem znalosti, kterou lze vyjádřit úrovní 0-100%. Počtem osob v jednom znalostním prostoru a jejich znalostí vytváří informaci o zastupitelnosti.

	Bankovníctví	Retail
Audit stavu IT	Petr Knápek (40%)	Pavel Malý (30%)
Licencování	Jiří Motíka (80%)	Jiří Motíka (80%)
Platformy	Petr Knápek (90%)	Ondřej Vít (40%)
ERP řešení	Ondřej Motejl (30%)	Petr Knápek (90%)
CRM řešení	Oldřich Malý (90%)	Petr Vomáčka
Internetové tech.	Oldřich Malý (90%)	Oldřich Malý (90%)
Technologie sítí	Oldřich Malý (50%)	Oldřich Malý (50%)

Příklad: jednoduchá matice mandatorních znalostí

Rozšířené znalosti jsou zjišťovány formou pohovorů nebo testů. Jejich zjistitelnost je ovšem již daleko obtížnější, neboť pro ni není možné definovat logický rámec. Příkladem rozšířené znalosti může být psychologické vzdělání konkrétního manažera.

Výstupy služby

Písemný dokument, který obsahuje sestavenou matici znalostí doplněnou o jejich personální pokrytí s procentuálním uvedením míry dané znalosti ve firmě (0% - 100%). Další výstupem je také míra zastupitelnosti primárního nositele znalosti ve firmě (0% - 100%). Verbálně jsou doplněny vytipované rozšířené znalosti prostým výčtem se jménem nositele.

Přínosy služby

- Ucelený přehled o znalostech, které firma u svých zaměstnanců má.
- Úspora času managementu oproti formování znalostní mapy bez vnějšího moderování.
- Mapuje reálnou zastupitelnost ve firmě z pohledu znalostí. Tím umožňuje snížit riziko nízké zastupitelnosti.
- Úspory financí díky zamezení redundantního vzdělávání (znalost již ve firmě je).
- Možnost naplánovat rozvoj znalostí v souladu se strategií a tím cíleně doplnit potenciální bílá místa.

Cena služby

Pracnost: Cena je stanovena individuálně, obvyklý rozsah 0,5 až 1,5 dne podle rozsahu.

Cena práce: 56tis Kč / den

S2.3.2. Zavedení managementu znalostí

Managementem znalostí se rozumí procesní postupy, které vedou k cílenému doplňování, rozvoji a šíření znalostí ve firmě. Cílem služby je pomoc s definicí i zavedením takovýchto procesů. Zvyšuje se tak navenek profesionální kredit firmy i vnitřní zastupitelnost.

Obsah služby

Služba se zaměřuje na vytvoření a zavedení procesů pro cílené uchovávání znalostí a jejich následné šíření ve společnosti. Doporučeným vstupem pro realizaci služby je mapa znalostí. Její sestavení je možné pomocí služby „Sestavení znalostní mapy společnosti“.

Nositelé znalostí ve firmě jsou jednotliví zaměstnanci, zejména pokud se jedná o znalosti nabyté prostřednictvím praktických zkušeností. S tímto kapitálem je nutné aktivně pracovat. V opačném případě se postupně vytváří prohlubující se znalostní bariéra mezi služebně staršími zaměstnanci a nově přichozími kolegy.

Cílem služby jsou tyto oblasti:

- Definice seznamu znalostí ve spojitosti s konkrétním pracovním místem
- Definice postupu přenosu znalostí na nové zaměstnance (asociační plán)
- Způsoby dokumentace klíčových znalostí a jejich udržování v aktuální podobě
- Techniky předávání znalostí uvnitř společnosti
- Nastavení role tutora pro nové zaměstnance
- Sestavení plánu rozvoje znalostí pro každého zaměstnance
- Organizační struktura a přidělení „supervize“ nad blokem znalostí
- Definice politiky znalostní zastupitelnosti ve společnosti

Služba nabízí souhrn aktuálně nejlepších postupů v těchto oblastech. Management znalostí se stává spolu s generační obměnou zaměstnanců ve firmách jedním z klíčových témat. Přitom často management nevidí tuto potřebu jako aktuální, protože bývá znalostně výborně vybaven. Neuvědomuje si však, že za jeho znalostmi je několik let dlouhá kariéra jejich nabývání.

Výstupy služby

Výstupem služby je v písemné podobě definice projektu zavedením znalostního managementu. Ten popisuje současný stav, cílový stav a seznam konkrétních kroků potřebných pro přechod do cílového stavu. V rámci realizace tohoto projektu je možné využít služby „Řízení vnitrofiremních projektů změny“.

Přínosy služby

- Zvýšení zastupitelnosti z pohledu znalostí uvnitř společnosti
- Rychlejší produktivní začlenění nových zaměstnanců do společnosti
- Snížení nákladů na školení zaměstnanců
- Možnost nastavení osobní odpovědnosti za udržování konkrétní znalosti v aktuální podobě

Cena služby

Pracnost: Rozsah služby je stanoven individuálně. Obvyklý rozsah cca 3 dny.

Cena práce: 56tis Kč / den

S2.4.1. Získávání zpětné vazby od zaměstnanců (360°)

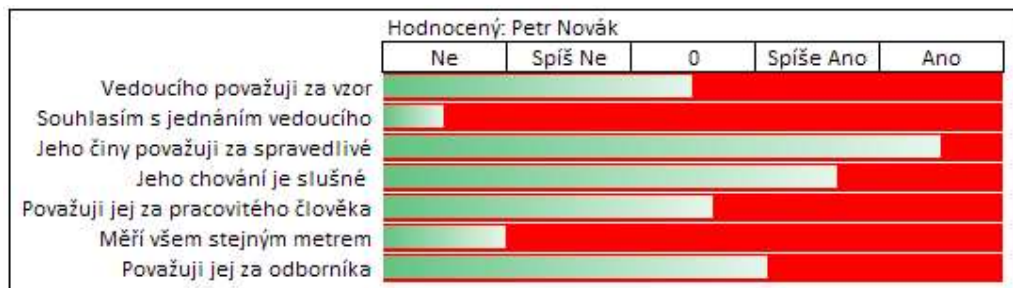
Služba má za cíl od zaměstnanců získat nezkreslenou zpětnou vazbu na firmu, firemní prostředí, nadřízeného nebo vytipované oblasti. Výstupy jsou průměry za skupinu a je zaručena 100% anonymita respondentů. Právě zaručená anonymita zajišťuje i sběr negativní zpětné vazby. Tím je dosažena vysoká objektivita dat.

Obsah služby

Služba zahrnuje úvodní schůzku k objasnění cílů získání zpětné vazby. Následně je navržena vhodná sada dotazů a komunikační kanál/kanály (dotazník, web dotazník, rozhovor, ...) pro získání odpovědí. Odpovědi jsou anonymně zpracovány do výsledné zprávy. Finální činností služby je prezentace zjištěných výsledků, včetně interpretace možných příčin.

Nejčastější oblasti šetření jsou:

- Zpětná vazba na práci nadřízeného manažera
- Zpětná vazba hodnotící firemní prostředí a kulturu
- Zjišťování příčin vytipovaných negativních jevů
- Zjišťování spokojenosti zaměstnanců s úrovní benefitů a mezd
- Preference postojů zaměstnanců k určité události/skutečnosti



Příklad: Jednoduché průměrné hodnocení manažera týmem v grafické podobě

Výstupy služby

Výstupem služby je písemná zpráva shrnující statistické výsledky jednotlivých šetření v dohodnuté struktuře. Součástí je také na základě zkušenostní báze Wiseman nejpravděpodobnější interpretace možných výsledků šetření. Součástí předání výsledné zprávy může být po dohodě se zadavatelem prezentace výsledků.

Přínosy služby

- Získání věrohodných informací od zaměstnanců společnosti. Interní získávání informací je zatíženo obavou lidí z následků negativních hodnocení.
- Úspora času interních zaměstnanců při zpracování dotazníků.
- Úspora času při formulování dotazníků se smysluplným obsahem.
- Odhalení náhodně vyplněných dotazníků. Připravené sady Wiseman obsahují křížové kontroly vyplňovaných údajů.

Cena služby

Pracnost: Stanovena individuálně na základě počtu respondentů a rozsahu zjišťovaných údajů.

Cena práce: 6.700Kč/hodina konzultace, dotazníky od 300Kč do 1.400/osoba dle rozsahu

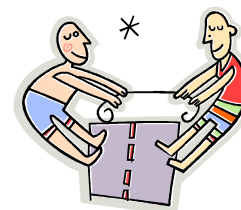
S.2.4.2. Realizace teambuildingu

Cílem teambuildingu je dosažení konkrétní změny v týmu prostřednictvím her a simulací, většinou v neformálním prostředí. Budování týmového ducha bývá vedlejším efektem. Příkladem cílů teambuildingu může být prolomení nedůvěry, odstranění komunikačních bariér, sjednocení názorů, nebo uvědomění si podílu své práce na celkovém výsledku společnosti.

Obsah služby

Teambuilding jako nástroj má vždy konkrétní cíl, který následně definuje obsah a místo konání teambuildingu. Tuto skutečnost však naplňuje v realitě mizivé procento firemních akcí označovaných termínem „teambuilding“. V každém případě je však možné dosáhnout více, než se jen navzájem lépe poznat a posílit příslušnost k firmě.

Klíčovým nástrojem pro dosažení stanovených cílů teambuildingu jsou vybrané hry nebo simulace. Hrami se rozumí zábavné nebo adrenalinové události, které však v důsledku vedou k dosažení požadovaného cíle změny v týmu. Simulací se rozumí postup z reality firemního života, na kterém je možné pozorovat chování jedinců. Simulace se v rámci teambuildingu využívají omezeněji, preference je v oblasti her.



Příkladem hry může být stavba nějakého zařízení, které pro úspěšné dokončení vyžaduje každou ruku z týmu. Takováto hra se volí, pokud je cílem uvědomění si důležitosti podílu práce každého člena týmu a prolomení osobních averzí, či ostychu při práci na společném projektu.

Mezi zajímavé simulace například patří výměna rolí manažerů a podřízených. To napomáhá porozumět obtížné práci opačných skupin.

Výstupy služby

Výstupem služby je odstranění vytipované negativní situace v týmu nenápadnou formou her nebo simulací. Dosažení cílového stavu je možné následně verifikovat například realizací služby „Získání zpětné vazby od zaměstnanců“.

Přínosy služby

- Zvýšení pracovního výkonu týmu prostřednictvím odstranění vytipovaných negativních stavů.
- Zlepšení spolupráce členů týmu odstraněním potenciálních averzí a nedorozumění.
- Prohloubení vzájemných vazeb jednotlivých členů týmu a tím pozitivnějšího přístupu při řešení pracovních situací.
- Posílení příslušnosti a loajality zaměstnanců k firmě.
- Odstranění negativních vazeb mezi jednotlivými vrstvami ve společnosti.

Cena služby

Pracnost: Obvykle od jednoho do tří dnů.

Cena práce: 56tis Kč /den organizace. Dále jsou oceněny další nutné osoby pro organizaci.

Proč využít naše služby a kurzy?

- 1) Poskytujeme školení a služby největšímu počtu IT firem v ČR a SR. To přináší jistotu volby firmy, která se pohybuje v prostředí a navazuje dlouhodobou spolupráci.
- 2) Nabízíme nejrozsáhlejší portfolio provázaných služeb v oblastech strategického poradenství, personálního poradenství a vzdělávání. To přináší možnost pokračovat jednoduše s jednou firmou.
- 3) Nabízíme nejrozsáhlejší portfolio kurzů obsahově připravených pro oblast IT firem (aktuálně 32). To přináší větší praktický přínos účastníkům kurzů nad obecným formátem témat.
- 4) Celkově přinášíme největší počet praktických „step by step“ návodů s konkrétním příkladem v každém kurzu. Pro velkou část školených jsou tyto návody klíčem pro adaptaci nabitých znalostí do praxe.
- 5) U firemních kurzů nabízíme rozřazení účastníků do skupin podle jejich výchozí úrovně znalostí ověřených testem. To přináší vyšší míru osvojení znalostí a spokojenosti účastníků.
- 6) Nabízíme rozsáhlý systém služeb kolem kurzů. Znalostní testy, DC, vzdělávací plány, postojová motivace, vyhodnocení kurzů, doporučení na další rozvoj. To umožňuje začlenit vzdělávání do širšího plánu.
- 7) Jako jediní cíleně nabízíme škálovatelnost vzdělávání nejenom tématy (moduly), ale i formou realizace a to od přednášek přes školení, praktická cvičení, individuální konzultace, výuku na případech z praxe klienta až po koučing.
- 8) Nejpropracovanější návaznosti obsahu jednotlivých kurzů v nabídce. Shodné terminologie, procesní pohledy, detailní rozpady globálních postupů v dílčích kurzech + garance konzistence znalostí v kurzech. To přináší minimalizaci ztrát při opakovaných účastech na kurzech.
- 9) Nabízíme cílenou možnost upravit úroveň lektorů a konzultantů na úroveň školených účastníků. S majiteli firem mluví majitelé firem, koncové lidi školí linioví manažeři, kteří k nim mají blízko.
- 10) Přes rozsah nabízíme dostupnost všech služeb i materiálů v českém jazyce. To přináší lepší schopnost adaptovat zpětně dovednosti a znalosti z materiálů.
- 11) Cíleně nabízíme outsourcing organizace vzdělávání u zákazníka při realizaci kurzů. Posíláme pozvánky, obvoláváme účastníky, motivujeme je pro akce místo vašich interních zaměstnanců. To Vám šetří náklady na neproduktivní činnost se školeními.

Naše reference

ABIA group s.r.o.; www.abia.cz
ABRA Software a.s.; www.abra.eu
ACOMWARE s.r.o.; www.acomware.cz
ACREA CR, spol. s r.o.; www.acrea.cz
ACTIVE 24, s.r.o. : www.active24.cz
Actinet Informační systémy, s.r.o.; www.actinet.cz
ADASTRA, s.r.o.; www.adastra.cz
ADMIS CZ s.r.o.; www.admis.cz
AG COM, a.s.; www.agcom.cz
AIMTEC a. s.; www.aimtec.cz
AIMTEC Outsourcing s.r.o.; www.aimtec.cz
AIS Software a.s.; www.ais.cz
AIS spol. s r.o.; www.ais-brno.cz
Allplan Česko s.r.o.; www.allplan.com/cz
ALTEC a.s.; www.altec.cz
Altus Software s.r.o.; www.altus.cz
Alza.cz a.s.; www.alza.cz
ANeT-Advanced Network Technology, s.r.o.; www.anet.eu
ANTS spol. s r.o.; www.ants.cz
APEX Computer, s r.o.; www.apexcomp.cz
aplis.cz, a.s.; www.aplis.cz
AQUASOFT spol. s r.o.; www.aquasoft.eu
ARBES Technologies, s.r.o.; www.arbes.com
ARCDATA PRAHA, s.r.o.; www.arcdata.cz
Arrow ECS, a.s.; www.arrowecs.cz
ASBIS CZ spol. s r.o.; www.asbis.cz
ASBIS SK spol. s r.o.; www.asbis.sk
ASI informační technologie s.r.o.; www.asi.cz
AspectWorks, s.r.o.; www.aspectworks.com
Asseco Central Europe, a.s.; www.asseco.com
Asseco Solutions, a.s.; www.assecosolutions.eu
Aston ITM, spol. s r.o.; www.aston.sk
ASTRA 92 a.s.; www.astra92.cz
ATEC, spol. s r.o.; www.atec.cz
Autocont CZ a.s.; www.autocont.cz
Autocont SK a.s.; www.autocont.sk
AVG Technologies CZ, s.r.o.; www.avg.com
Avnet s.r.o.; www.avnet.cz
Banking Software Company s.r.o.; www.bsc.cz
BARCO, s.r.o.; www.barco.cz
Bellman Group, s.r.o.; www.bellman.cz
BenchCom s.r.o.; www.benchcom.cz
BERGHOF SYSTEMS s.r.o.; www.isb.cz
Bentley Systems ČR s.r.o. ; www.bentley.com
Bisnode Česká republika, a.s.; www.bisnode.cz
BNSOFT s.r.o.; www.bnsoft.cz
BP SOFT s.r.o.; www.bpsoft.cz
BSP SOFTWAREDISTRIBUTION a.s.; www.bsp.sk
Bull s.r.o.; www.bull.cz
CAMO, spol. s r. o.; www.camo.cz
CCA Group a.s.; www.cca.cz
CCV, s.r.o.; www.ccv.cz
CDL SYSTEM a.s.; www.cdl.cz
Centaur, a.s.; www.centaur.sk
CESNET, z. s. p. o.; www.cesnet.cz
CGI IT Czech Republic s.r.o.; www.logica.cz
CÍGLER SOFTWARE West, s.r.o.; www.moneyplzen.cz
CÍGLER SOFTWARE a.s.; www.money.cz
Cleverlance Enterprise Solutions a.s.; www.cleverlance.cz
CN Group CZ s.r.o.; www.cngroup.dk
CNS a.s.; www.cns.cz
COM PLUS CZ a.s.; www.complus.cz
COMGUARD s.r.o.; www.comguard.cz
COMIMPEX spol. s r.o.; www.comimpex.cz
Compas automatizace, spol. s r.o.; www.compas.cz
COMPEKO, spol. s r.o.; www.compeko.sk
COMTES FHT, a.s.; www.comtesfht.cz
CORA GEO, s.r.o.; www.corageo.sk
Cortex a.s.; www.cortex.cz
CS SOFT a.s.; www.cs-soft.cz
Cyber Fox, s.r.o.; www.cyberfox.cz
CYGNI SOFTWARE a.s.; www.cygni.cz
D3Soft s.r.o.; www.d3soft.cz
DAMEDIS, s.r.o.; www.damedis.cz
Dassault systemes Austria GmbH; www.3ds.com
DataLite, spol. s r.o.; www.datalite.cz
DATA-NORMS s.r.o.; www.data-norms.cz
Datapac s.r.o.; www.datapac.sk
DATASYS s.r.o.; www.datasys.cz
DATEV.cz s.r.o.; www.datev.cz
DC Concept a.s.; www.qi.cz
DCIT, a.s., Division PROVYS ; www.provys.com
DEFINITY Systems, s.r.o. ; www.definity.cz
Deufol Česká republika a.s.; www.deufol.cz
DEZADATA spol. s r.o.; www.dezadata.cz
dFlex, spol. s r.o.; www.dflex.sk
Dimension Data Communications Czech s.r.o.; www.dimensiondata.com
DITEC, a.s.; www.ditec.sk
DMK consulting, s.r.o.; www.dmkconsulting.cz
DNS a.s.; www.dns.cz
E LINKX a.s.; www.elinx.cz
eBRÁNA s.r.o.; www.ebrana.cz
eGroup Solutions, a.s.; www.egroup.sk
E.ON IT Slovakia spol. s r.o.; www.eon-it.sk
eD' system Czech, a.s.; www.edsystem.cz
Ekonomické informační systémy s.r.o.; www.ekopraktik.cz

Elanor spol. s r.o.; www.elanor.cz
ELEGIS s.r.o.; www.elegis.cz
Elevator s.r.o.; www.elevator.cz
ELVAC SOLUTIONS s.r.o.; www.elvac.eu
EMINET Praha, spol. s r.o.; www.eminet.cz
Equica, a.s.; www.equica.cz
ESET software spol. s r.o.; www.eset.cz
Exalogic, s.r.o.; www.exalogic.sk
ExTech, s.r.o.; www.extech.sk
FG Forrest, a.s.; www.fg.cz
First information systems, s.r.o. ; www.firstis.cz
FPO, s.r.o. ; www.fpobk.cz
Fujitsu Technology Solutions s.r.o.; www.fujitsu.com/cz
FULLCOM systems s.r.o.; www.fullsys.cz
GAMO a.s.; www.gamo.sk
GAPP System, spol. s r.o.; www.gapp.cz
Gatema s.r.o.; www.gatema.cz
GC Systém a.s.; www.gcsystem.cz
GEM System a.s.; www.gemsystem.cz
Gigant GROUP s.r.o.; www.gigant-pc.cz
GIST, s.r.o.; www.gist.cz
GMC Software Technology s.r.o.; <http://gmchk.cz/>
GORDIC spol. s r.o.; www.gordic.cz
Gosvo, spol. s r.o.; www.gosvo.cz
Gratex International, a.s.; www.gratex.sk
Greyson Consulting s.r.o., organizační složka; www.greyson.eu
GRiT, s.r.o.; www.grit.eu
GUBI computer systems s.r.o.; www.gubi.cz
GuideVision, s.r.o.; www.guidevision.cz
H&M DataSoft spol. s r.o.; www.sb-komplet.cz
ha-vel internet s.r.o.; www.ha-vel.cz
HEWLETT-PACKARD, s.r.o.; www8.hp.com/cz/cs/home.html
HSI, spol. s r.o.; www.hsi.cz
IBA CZ, s.r.o.; www.ibacz.eu
IBR Consulting, s.r.o.; www.ibrconsulting.cz
ICOS, a.s. Košice; www.icos.sk
IDC Cema s.r.o.; www.idc.com
IFS Czech s.r.o.; www.ifsworld.com
IFS Slovakia spol. s r.o.; www.ifsworld.com
ILIKETHIS! s. r.o.; www.ilikethis.cz
INEKON SYSTEMS s.r.o.; www.inekon-systems.com
Inforis s.r.o.; www.inforis.cz
INTAX, spol. s r. o.; www.intax.cz
INTELEK spol. s r.o.; www.intelek.cz
Interactive Media a.s.; www.i-media.cz
Internet BillBoard a.s.; <http://internet.billboard.cz>
InterWay, s.r.o.; www.interway.sk
IPESOFTE spol. s r.o.; www.ipesoft.sk
IPEX a.s.; www.ipex.cz
IReSoft, s.r.o.; www.iresoft.cz
IS Berghof s.r.o.; www.isb.cz
it2b s.r.o.; www.it2b.cz
ITeuro, a.s.; www.iteuro.cz
ITS a.s.; www.its.cz
J.K.R. spol. s r.o.; www.jkr.cz
Ježek software s.r.o.; www.jezeksw.cz
JOBPOINT, spol. s r.o.; www.jobpoint.sk
JOYCE ČR, s.r.o.; www.joyce.cz
K - system. CZ s.r.o.; www.k-system.cz
K2 atmitec s.r.o.; www.k2.cz
KAISER DATA s.r.o.; www.kaiser.cz
KARAT Software a.s.; www.karatsoftware.cz
KCT Data, s.r.o.; www.kctdata.cz
Kentico software s.r.o.; www.kentico.com
Kinalisoft s.r.o.; www.kinalisoft.eu
KMS software s.r.o.; www.kms.cz
KODYS SLOVENSKO, s.r.o.; www.kodys.sk
KODYS, spol. s r.o.; www.kodys.cz
KOMIX s.r.o.; www.komix.cz
Konica Minolta Business Solutions Czech, spol. s r.o.; www.konicaminolta.cz
Konica Minolta Slovakia spol. s r.o.; www.konicaminolta.sk
KORAC spol. s r.o.; www.korac.cz
KS - program, spol. s r.o.; www.ksprogram.cz
KVADOS, a.s.; www.kvados.cz
LAURYN v.o.s.; www.lauryn.cz
M.I.S.S., spol. s r.o.; www.missit.cz
MAXprojekt s.r.o.; www.inex-crm.cz
Medicalc software s.r.o.; www.medicalc.cz
MERIT GROUP a.s.; www.meritgroup.cz
Merz s.r.o.; www.merz.cz
MICROSOFT s.r.o.; www.microsoft.com
Microsoft Slovakia s.r.o.; www.microsoft.com/slovakia
MICROSYS Brno s.r.o.; www.microsysbrno.cz
Miele technika s.r.o.; www.miele.cz
Millennium 000, spol. s r.o.; www.millennium000.sk
MPI CONSULTING s. r. o.; www.mpicons.sk
MSM Informační systémy, s.r.o.; www.msmsis.cz
myWAC TECHNOLOGIES s.r.o.; www.mywac.cz
nangu.TV, a.s.; www.nangu.tv
NAVERTICA a. s.; www.navertica.com
NAVISYS s.r.o.; www.navisys.cz
NESS Czech s.r.o.; www.ness.com
NET4GAS, s.r.o.; www.net4gas.cz
NetDirect s.r.o.; www.netdirect.cz
NextiraOne Czech s.r.o.; www.nextiraone.eu
NEWPS.CZ s.r.o.; www.newps.cz

Notes CS a.s.; www.notes.cz
NWT a.s.; www.nwt.cz
NWT Computer Tábor, s.r.o.; www.nwtcomp.cz
O2 Czech Republic a.s.; www.o2.cz
OKsystem s.r.o.; www.oksystem.cz
One Click Business Solutions s.r.o.; www.1c2c.cz
Onlio, a.s.; www.onlio.com
Olympus Czech Group, s.r.o.; člen koncernu; www.olympus.cz
Oracle Czech s.r.o.; www.oracle.com/cz
OR-CZ spol. s r.o.; www.orcz.cz
ORIWIN s.r.o.; www.oriwin.eu
ORSIA, spol. s r.o.; www.orsia.cz
OTNS, a.s.; www.otns.sk
oXy Online, s.r.o.; www.oxyonline.cz
P R O V I S s. r. o.; www.provis.cz
Pantek (CS) s.r.o.; www.pantek.cz
Partner Soft, spol. s r.o. ; www.partnersoft.sk
PC HELP, a.s.; www.pchelp.cz
PENDA s.r.o.; www.tisknulevne.cz
PharmSys s.r.o.; www.pharmsys.net
Phonexia s.r.o.; www.phonexia.com
PIKE ELECTRONIC, spol. s r.o.; www.pikeelectronic.com
PosAm, spol. s r. o.; www.posam.sk
PragueBest s.r.o.; www.praguebest.cz
PREGIS, a.s.; www.pregis.cz
Proact Czech Republic, s.r.o.; www.storyflex.cz
Profinit EU, s.r.o.; www.profinit.eu
QBSW, a.s.; www.qbsw.com
QCM, s.r.o.; www.qcm.cz
QI GROUP a.s.; www.qi.cz
Quadient s.r.o.; www.qmchck.cz
Redikom s.r.o.; www.smartynet.cz
REGULA Komunikační systémy, a.s.; www.regula.cz
Reporters a.s.; www.reporters.cz
RTS, a.s.; www.rts.cz
S&T CZ s.r.o.; www.sntcz.cz
Sabris CZ s.r.o.; www.sabris.cz
SEFIRA spol. s r.o.; www.sefira.cz
SFÉRA, a.s.; www.sfera-as.sk
sféra, a.s.; www.sfera.sk
SLOVAKODATA, a.s.; www.slovakodata.sk
SODATSW spol. s r.o.; www.sodatcw.cz
Softec CZ, spol. s r.o.; www.softec.cz
SOFTEC, spol. s r.o.; www.softec.sk
SOFTIP, a.s.; www.softip.sk
SOITRON CZ, s.r.o. ; www.soitron.cz
Solitea Dynamica, a.s.; www.dynamica.cz
Solitea Gatema s.r.o.; www.gatema.cz
Solitea WBI, s.r.o.; www.wbi.sk
SPAN solution, s.r.o.; www.span.cz
solid-serVision CZ, s.r.o.; www.solid-servision.com
STAND CZ spol. s r.o.; www.stand.cz
STORMWARE s.r.o.; www.stormware.cz
StringData s.r.o.; www.stringdata.cz
Sugarfactory, s.r.o.; www.sugarfactory.cz
Synergit s.r.o.; www.synergit.cz
SYSTEM4U, a.s.; www.system4u.cz
Sunnysoft s.r.o.; www.sunnysoft.cz
ŠKOLA ONLINE a.s.; www.skolaonline.cz
TACK, s.r.o.; www.tack.sk
Tactica Management, s.r.o.; www.tactica.cz
TANAKA, s.r.o.; www.tanaka.cz
Taxnet, s.r.o.; www.taxnet.cz
Tech Data AS Czech s.r.o.; www.techdata.cz
Techniatranscat s.r.o.; www.techniatranscat.com
Technodat, CAE - systémy, s.r.o.; www.technodat.cz
Technodat Elektro, s.r.o.; www.technodat.cz
Technodat Develop, s.r.o.; www.technodat.cz
Telegrafia, a.s.; www.telegrafia.sk
TelPro spol. s r.o.; www.telpro.cz
TESCO SW a.s.; www.tescosw.cz
TILL CONSULT a.s.; www.tco.cz
T-Mobile Czech Republic a.s.; www.t-mobile.cz
Transcat s.r.o.; www.transkcat.sk
Trask solutions a.s.; www.trask.cz
Trusted Network Solutions a.s.; www.kernun.cz
T-SOFT a.s.; www.tsoft.cz
TTC TELEKOMUNIKACE, s.r.o.; www.ttc-telekomunikace.cz
TurboConsult s.r.o.; www.turboconsult.cz
T-Systems a.s.; www.t-systems.cz
U & SLUNO a.s.; www.u-sluno.eu
UNICODE SYSTEMS, s.r.o.; www.unicodesys.cz
Unicorn Systems a.s.; www.unicornsyste.ms.eu
UNIPEX CZ, s.r.o.; www.unipex.cz
UNIS COMPUTERS, spol. s r.o.; www.uniscomp.cz
UNISSA plus, SE; www.unissa.cz
Valbek, spol. s r.o.; www.valbek.cz
Vema,a.s.; www.vema.cz
VERA, spol. s r.o.; www.vera.cz
Versino CZ, s. r. o.; www.versino.cz
VISION PRAHA spol. s r.o.; www.vision.cz
VISITECH a.s.; www.visitech.cz
VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s.; <http://itsolutions.vitkovice.cz/>
WBI Systems a.s.; www.wbi.cz
Y Soft Corporation, a.s.; www.ysoft.cz
YMS, a.s.; www.yms.sk
ZONER software, a.s.; www.zoner.eu

Ceník veřejných kurzů

Typ kurzu	Cena bez DPH za osobu
Třídenní kurzy	26.800Kč
Dvoudenní kurzy se zaměřením na management	24.800Kč
Ostatní dvoudenní kurzy	19.800Kč
Jednodenní kurzy se zaměřením na management	11.300Kč
Jednodenní kurzy	9.600Kč
Jednodenní základní kurzy (telefonování)	8.800Kč

Ceny zahrnují:

- Účast na kurzu v místě jeho konání
- Materiály a další školící pomůcky
- Občerstvení a stravování po celou dobu kurzu

Ceník firemních kurzů

Typ kurzu	Cena bez DPH za kurz
Třídenní kurz	131.400Kč
Dvoudenní kurz	87.600Kč
Jednodenní kurz	43.800Kč

Ceny zahrnují:

- Dopravu lektora na dohodnuté místo v rámci ČR
- Případné ubytování lektora
- Materiály a další školící pomůcky pro všechny účastníky
- Ostatní základní technické zabezpečení (notebook, projektor, kamera ...)

Ceník služeb

Typ kurzu	Cena bez DPH za jednotku
Konzultační práce v oblasti strategického rozvoje firmy (za den)	56.000Kč
Konzultační práce u ostatních služeb (za den)	48.000Kč
Individuální konzultace (za hodinu) **	7.600Kč
** Cestovné u služeb s hodinovou sazbou (za km)	11Kč