



# Katalog kurzů a služeb pro IT firmy 2015

Určení katalogu: IT firmy  
Jazyková verze: česká  
Obsahová verze: 1.00  
Uvolněno k distribuci: 1.11.2014  
Platnost do: 31.12. 2015  
Kontaktní e-mail: [info@wiseman.cz](mailto:info@wiseman.cz)  
Další informace: [www.wiseman.cz](http://www.wiseman.cz)

## Obsah katalogu

### Úvodní slovo

Vítejte u katalogu služeb a kurzů na rok 2015.

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

V aktivní nabídce dnes máme **37!** 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 vykazuje také nejrychlejší růst a svým objemem za rok 2014 již překonala i oblast vzdělání.

Celkově počet proškolených osob z IT firem přesáhl číslo 5.000! Aktivně spolupracujeme s více než 320 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.

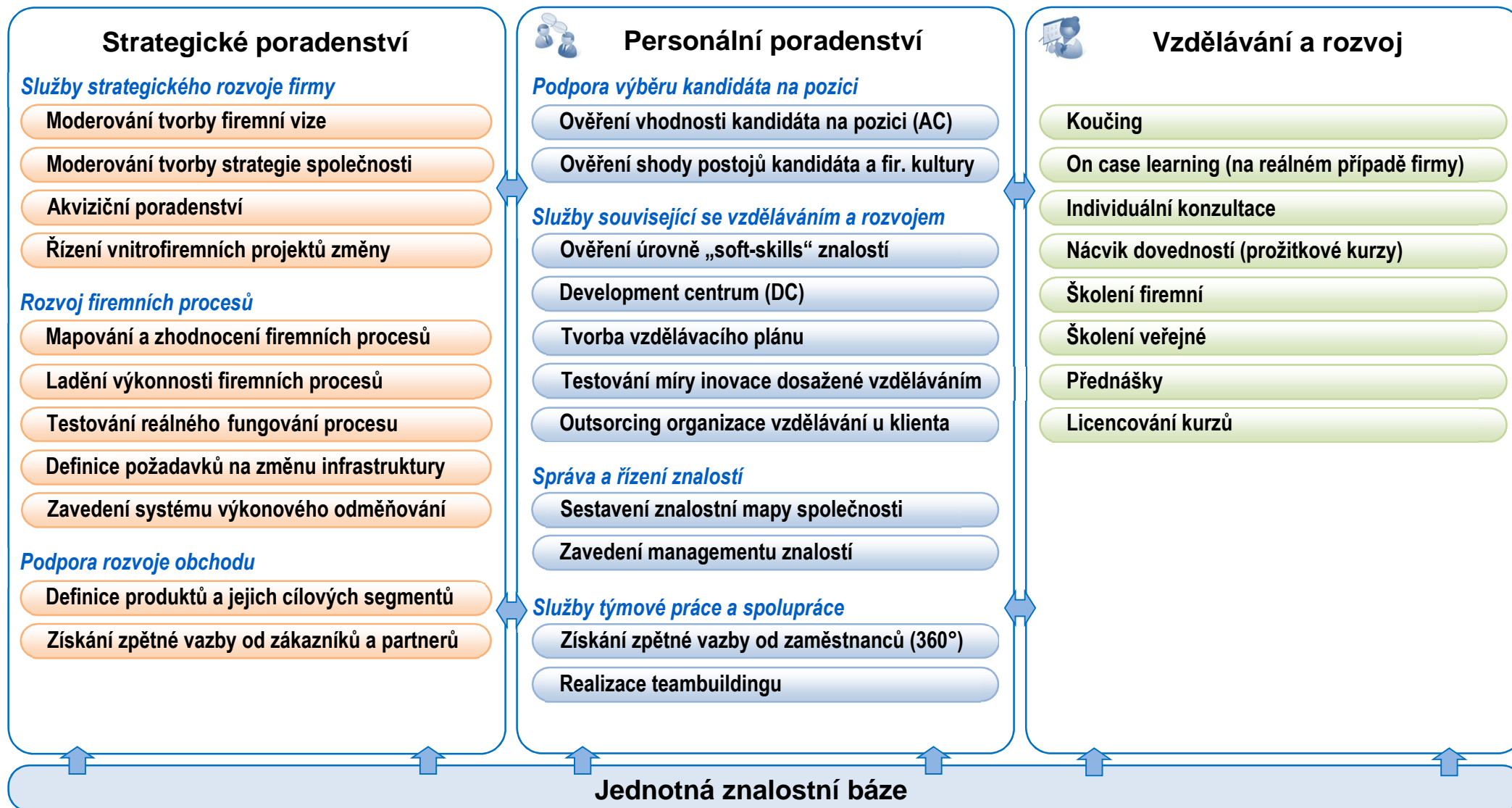
**Ing. Václav Vinklárek**

ředitel, Wiseman, s.r.o.



	Název	Strana katalogu
	Obsah katalogu	2
	Přehled oblastí poskytovaných služeb	3
	Čím se odlišujeme od ostatních	4
	Volba způsobu realizace služby	5
Kurz	Mapa vhodnosti kurzů	6
	Detailní obsah kurzů v katalogu	7
	Kurzy se zaměřením na organizaci IT firmy	8-19
	Manažerské vzdělávání	20-29
	Kurzy s obchodním zaměřením	30-54
	Kurzy spojené s řízením projektů	55-61
	Kurzy pro realizační role	62-71
Služby	Detailní přehled služeb v katalogu	72
	Strategické poradenství	73-74
	Služby strategického rozvoje firmy	75-77
	Rozvoj firemních procesů	78-82
	Podpora rozvoje obchodu	83-84
	Podpora výběru vhodného kandidáta na pozici	85-86
	Služby související se vzděláváním a rozvojem	87-91
	Správa a řízení znalostí	92-93
	Služby týmové práce a spolupráce	94-95
	Proč využít naše služby a kurzy?	96
	Naše reference	97-99
	Ceník kurzů a služeb	100
	Příhláška na kurz	101

## Přehled oblastí 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 příčít, 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 320 IT firem všech možných velikostí a zaměření. To umožňuje chápat souvislosti, co v kterém okamžiku IT firma pro svůj růst potřebuje. Jsme největším uložištěm znalostí o fungování IT firmy na trhu.

### 7) Stále vývoj produktů díky kontaktu s realitou

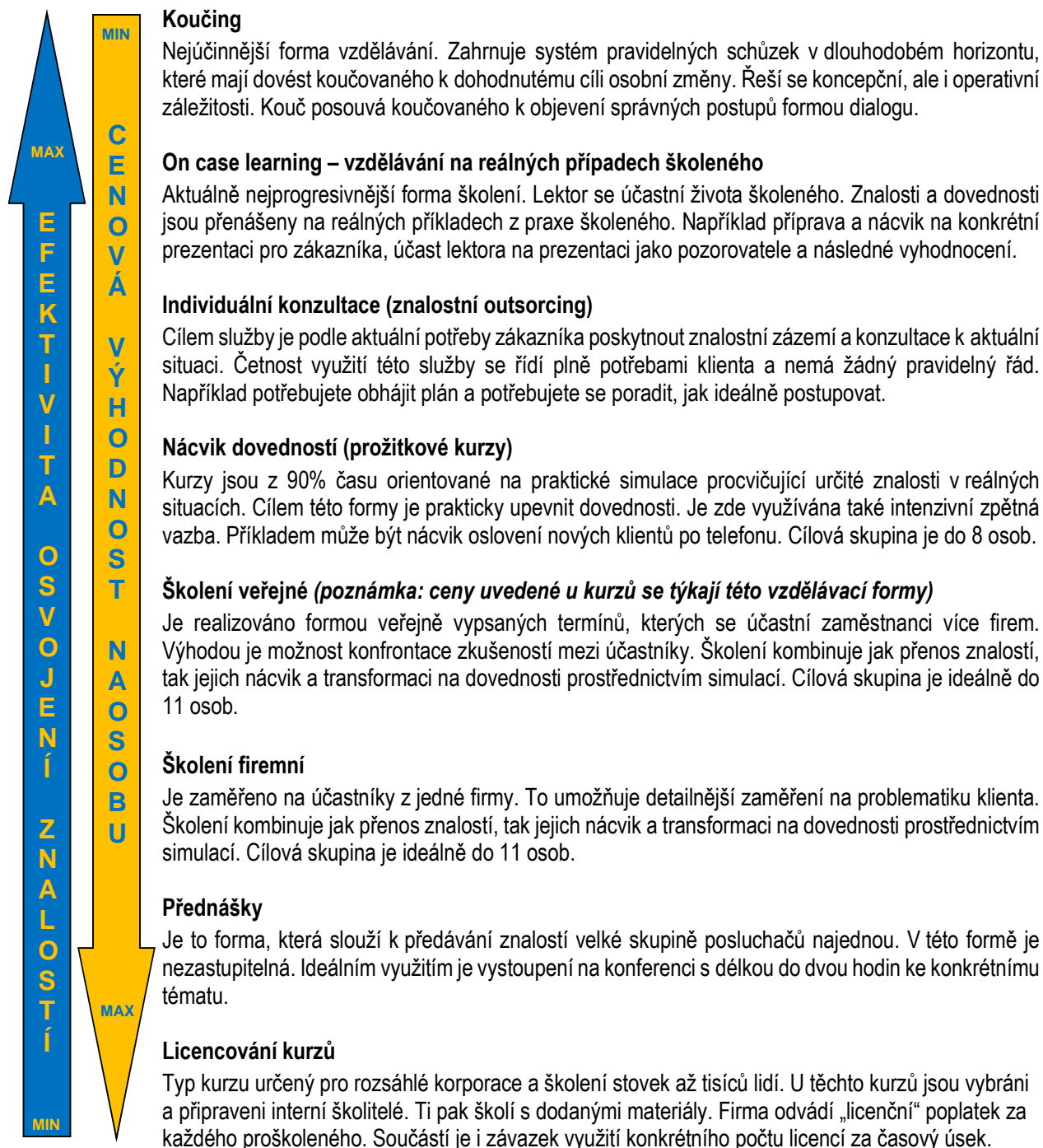


V rámci konzultačních projektů se pohybujeme u klientů v reálném prostředí trhu. Vnímáme spolu s nimi změny. Na ně reagujeme průběžnou inovací obsahu našich služeb i kurzů. Například při porovnání obsahu páteřního prodejního kurzu ve verzi z roku 2010 a na konci roku 2014 má průnik pouze 40%. Jako všechny naše služby je i tento kurz intenzivně vyvíjíme. Jsme tvůrci znalostí. Máme nejvyšší podíl vynakládaných nákladů na výzkum a vývoj.

## Volba způsobu realizace služby















Ke každému z připravených kurzů je možné zvolit také vzdělávací formu. Umožňujeme tak zákazníkům maximálně vyjít vstříc při jejich individuálních potřebách rozvoje. Každá ze vzdělávacích služeb v sobě nese především dva klíčové parametry: a) efektivita osvojení dovedností školeným b) cenová výhodnost na jednu proškolenou osobu. Tyto parametry jsou u školících formátů v protichůdném poměru. Čím je přenos méně efektivní, tím je výhodnější cena na jednoho proškoleného člověka.

### Podporované vzdělávací formáty:





## Mapa vhodnosti kurzů pro jednotlivé pracovní role v IT firmě

 organizace firmy „best practice“	 manažerské dovednosti	 obchodní dovednosti	 projektové dovednosti	 dovednosti pro realizaci	 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)				(2)
Prodej IT řešení 2 - TOP IT Selling (3)		Vedení projektových schůzek (2)				
Akviziční schůzky (2)		Rozpočtování rozsáhlých IT projektů (2)				
Account management (2)		Krizový management IT projektů (2)				
Prezentační dovednosti v IT (2)		Vývoj SW metodikou SCRUM (2)				
Techniky verbálních manipulací (2)		Realizace poradenských projektů (2)				
Pokročilé techniky jednání a vyjednávání (2)						
Presales prezentace IT řešení (2) 	Strategie rozvoje IT firmy (2)		Komunikační dovednosti pro realizační role (2)			(2)
Kritické situace při prezentaci (2)	Postupy řízení obchodního týmu (2)		Profesionální telefonická komunikace (1)			(1)
Marketing v IT (2)	Organizace efektivní realizace (2)		Zvládání konfliktních a stresových situací (2)			(2)
Typologie zákazníků a úspěšnost prodeje (2)	Organizace supportu zákazníků (2)		Postupy analýzy potřeb zákazníka (2)			
Prodej znalostí a poradenství (2)	Krizový management IT firmy (2)		Standardy komunikace supportu (2)			
Řízení partnerů v distribučním řetězci (2)	Procesy personalistiky IT firmy (2)		Školení školitelů (2)			
Prospect call (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)					
	Právní minimum manažera v IT firmě (1)					
Time management v IT prostředí (1)						

## Obsah jednotlivých školení a jejich vhodnost

Kód kurzu	Název kurzu	Strana katalogu	Obchodník	Presales konzultant	Manažer/Majitel	Projektový manažer	Konzultant	Support konzultant	Vývojář/Technik
	Formáty vzdělávacích služeb	5							
	Grafická mapa vhodnosti kurzu pro pracovní role	6							
	<b>Organizace firmy "best practice"</b>								
I100	Strategie rozvoje IT firmy	8			✓				
I110	Postupy řízení obchodního týmu	10			✓				
I120	Organizace efektivní realizace	12			✓				
I130	Organizace supportu zákazníků	14			✓				
I140	Krizový management IT firmy	16			✓				
I150	Procesy personalistiky IT firmy	18			✓				
	<b>Manažerské dovednosti</b>				✓				
I200	Manažerská akademie 1 - práce s jednotlivcem	20			✓	✓			
I210	Manažerská akademie 2 - řízení a rozvoj týmu	22			✓	✓			
I220	Manažerská akademie 3 – motivace hodnocením	24			✓	✓			
I230	Manažerská akademie 4 - techniky koučování	26			✓	✓			
I250	Právní minimum manažera v IT firmě	28			✓				
I260	Time management v IT prostředí	29	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	<b>Obchodní dovednosti</b>								
I300	Prodej IT řešení 1 - <i>Trust IT Selling</i>	30	✓	✓	✓				
I301	Prodej IT řešení 2 – <i>TOP IT Selling</i>	32	✓	✓	✓				
I310	Prospect call	34	✓	✓					
I320	Akviziční schůzky	36	✓	✓					
I330	Account management	38	✓	✓					
I340	Řízení partnerů v distribučním řetězci	40	✓	✓					
I350	Prezentační dovednosti v IT	42	✓	✓	✓	✓	✓		
I351	Presales prezentace IT řešení	44	✓	✓	✓				
I360	Kritické situace při prezentaci	46	✓	✓					
I370	Pokročilé techniky jednání a vyjednávání	47	✓	✓	✓	✓			
I380	Techniky manipulací	49	✓	✓	✓	✓			
I390	Marketing v IT	51	✓	✓					
I395	Prodej znalostí a poradenství	53	✓	✓	✓		✓	✓	
	<b>Projektové dovednosti</b>								
I400	Dovednosti pro řízení ziskových IT projektů	55			✓	✓	✓	✓	✓
I410	Vedení projektových schůzek	57				✓	✓		
I420	Rozpočtování rozsáhlých IT projektů	58				✓	✓		
I430	Krizový management IT projektů	59				✓	✓		
I440	Vývoj SW metodikou SCRUM	60	✓			✓			✓
	<b>Dovednosti pro realizaci</b>								
I500	Komunikační dovednosti pro realizační role	62					✓	✓	✓
I510	Profesionální telefonická komunikace	64					✓	✓	✓
I520	Zvládání konfliktů a stresových situací	65					✓	✓	✓
I525	Postupy analýzy potřeb zákazníků	67					✓	✓	
I530	Standardy komunikace supportu	68					✓	✓	
I540	Školení školitelů	70					✓		

# 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.

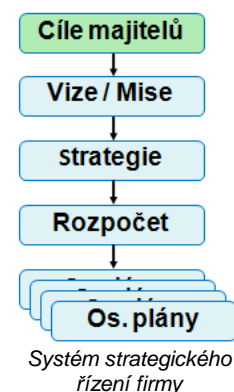
Cílený rozvoj firmy vyžaduje naplánovanou a promyšlenou strategii. Prvním krokem je stanovení představy (vize), čeho má firma dosáhnout. Ta pak v postupném rozpadu formuje přes konkrétní cíle až po jednotlivé úkoly každého zaměstnance.

## 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 přešlapujeme 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"><li>• školící materiály a ostatní potřebné pomůcky</li><li>• šablony klíčových dokumentů v elektronické podobě</li><li>• certifikát absolvování kurzu</li><li>• občerstvení po dobu konání kurzu</li></ul>	22.600Kč

# I110 – Postupy řízení obchodního týmu

Organizace je podmínkou výkonu týmu. Kurz se zabývá od strategické roviny prezentované stanovením obchodních cílů a obchodních strategií přes praktické řídicí struktury mzdového systému, KPI obchodníka, pipeline nebo definice segmentů až po nácvik pravidelných pohovorů nad obchodními výsledky.

## Určení kurzu

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

## Cíle kurzu

Cílem kurzu je osvojení znalostí, které vedou ke zvýšení výkonnosti obchodu jako celku. Nárůst výkonu se projevuje zejména růstem prodeje ze všech skupin zákazníků. Je také dosahováno v průměru lepší profitability sjednaných zakázek.

## Typ kurzu

Dvoudenní kurz směřující na strategickou a organizační úroveň vedení obchodního týmu. Řízení obchodu s IT řešeními patří mezi nejobtížnější manažerské disciplíny. Je to dáno především dlouhodobostí obchodního cyklu a vysokou závislostí na několika klíčových zakázkách. Jakákoliv manažerská změna se projevuje s velkým zpožděním. Dopady některých klíčových změn se často projevují až v dalších fiskálních letech.

Nezastupitelnou roli zde sehrává právě obchodní manažer. Výkon obchodního týmu roste i padá s jeho schopnostmi. Vybavenost obchodního manažera dovednostmi z organizace a řízení obchodu se tak stává jednou z klíčových pro dosažení prodejních cílů společnosti.

Klíčová témata kurzu jsou:

- Strategický pohled na organizaci obchodu
- Procesní principy řízení obchodníka
- Řídicí nadhled na stav a vývoj obchodu
- Obchodní procesy a jejich styčné body s ostatními procesy firmy (zejména realizace a marketing)
- Organizace obchodu s novými a stávajícími zákazníky
- Personální práce s obchodníkem
- Postupy vedení obchodních porad a pohovorů

## Zpětná vazba účastníků kurzu

Pavel (42), obchodní ředitel, přímo řídí 9 obchodníků



*„...úrovni organizace obchodu jsme vždy patřili k tomu lepšímu na IT trhu. Přesto nás s postupem času cenové tlaky od konkurence nutily se zamýšlet nad naší efektivitou. Další kapkou byla částečná obměna týmu, která znamenala ztrátu zkušeností. Proto jsem se rozhodl na kurz přihlásit.*

*...okamžitou změnou po kurzu byla korekce odměňovacího a motivačního systému. Naše nová verze je více motivační a především je v souladu s firemní strategií. Následně jsem také zavedl systém individuálních pohovorů nad stavem rozjednaných obchodů (1:1). Bez nárůstu jediného nového člověka stoupl za poslední půlrok náš obrát meziročně o více než 30% s ještě daleko výraznějším růstem ziskovosti zakázek. Obchodně řečeno, investice se rychle vrátila.“*

### Detailní obsah kurzu

Kurz je složen z následujících bloků:

- Obchodní strategie jako součást celkové strategie společnosti
- Business plán nové rozvojové aktivity
- Segmenty trhu, cesta k produktivitě obchodníka i firmy
- Definice a příprava produktů
  - klíčové vlastnosti definice produktů z obchodního pohledu
  - služby jako produkty
  - virtuální produkty
- Pipeline management
  - systém pro průběžnou kontrolu a řízení obchodníka
  - systém pro predikci vývoje obchodů celé společnosti
  - systém pro zvyšování výkonu obchodu (hledání úzkých míst)
- Hunting vs. farming
  - cílené obsazování nových zákazníků
  - strategie prodeje stávajícím klientům
- Požadavky obchodu na marketingovou součinnost
- Definice jasných rozhraní a kompetencí mezi realizací a obchodem
- Klíčová kritéria hodnocení práce obchodníka (KPI)
- Pomocná kritéria pro hodnocení výkonu a práce obchodníka (SPI)
- Osobní plán obchodníka
  - plán prodeje
  - personální rozvoj obchodníka
  - podíl na strategických úkolech prodejního oddělení
- Zkušenosti s různými variantami odměňovacího systému
  - motivační složky
  - způsoby jejich výpočtu
  - potenciální rizika jednotlivých systémů
- Nefinanční cesty motivace obchodníka
- 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
- Techniky vedení obchodní porady
  - příprava obchodníka na poradu
  - informační role porady
  - principy obhajoby výsledků obchodníkem
  - role pipeline při vedení porady
- 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"><li>• školicí materiály a ostatní potřebné pomůcky</li><li>• šablony klíčových dokumentů v elektronické podobě</li><li>• certifikát absolvování kurzu</li><li>• občerstvení a stravování po dobu konání kurzu</li></ul>	22.600Kč

## I120 – Organizace efektivní realizace

Jak nastavit procesy v realizaci a vývoji, aby byly co nejefektivnější? 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 metrikou, 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 analytiku, 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 řídicí 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"> <li>• školící materiály a ostatní potřebné pomůcky</li> <li>• šablony klíčových dokumentů v elektronické podobě</li> <li>• certifikát absolvování kurzu</li> <li>• občerstvení a stravování po dobu konání kurzu</li> </ul>	22.600Kč

## 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.

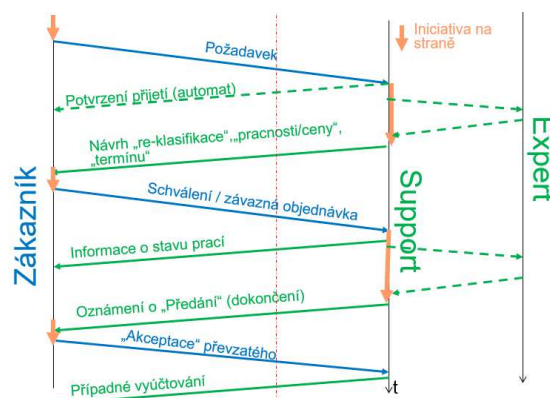
### Určení kurzu

- *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
- Komunikačními 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"> <li>• školící materiály a ostatní potřebné pomůcky</li> <li>• šablony klíčových dokumentů v elektronické podobě</li> <li>• certifikát absolvování kurzu</li> <li>• občerstvení a stravování po dobu konání kurzu</li> </ul>	22.600Kč

## 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: „šťěstí 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 lákal 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 zabraňující 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"><li>• školící materiály a ostatní potřebné pomůcky</li><li>• šablony klíčových dokumentů v elektronické podobě</li><li>• certifikát absolvování kurzu</li><li>• občerstvení a stravování po dobu konání kurzu</li></ul>	22.600Kč

## I150 - Procesy personalistiky IT firmy

Personální procesy a personální práce obecně patří v IT firmách často k podceňovaným místům. Přitom od určité velikosti firmy je to právě personalistika, která zásadním způsobem ovlivňuje výkonnost celé organizace. Management IT firmy k tomuto poznání však často dojde až po několika letech zbytečných ztrát. Kurz v jednom celku přináší přehled „best-of“ činností a procesů personalistiky v IT firmě. Zabývá se také postupy jejich uvedení do praxe.

### Určení akce

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

### Cíle kurzu

Cílem je poskytnout ucelený a praktický pohled na „best of“ procesy, 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 vzory a šablony dokumentů pro snadnou adaptaci znalostí z kurzu ve vlastním firemním prostředí. Zvláštní kapitolou je příprava na vnitřní argumentaci o potřebě zavedení procesů. Přispíváme tak 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 vypovídá také fakt, že pouze něco přes 35% IT firem ze skupiny 100 až 300 zaměstnanců má dedikovanou roli personalisty v plném rozsahu pravomocí.

Přitom snad každému manažerovi se hlavou někdy mihne otázka. Jaká je ztráta způsobená tím, že nám na některé pozici člověk několik měsíců schází? O kolik příjmů firma přichází, pokud systém odměňování nevede k zájmu každého zaměstnance o dosažení firemního zisku? Jak je drahé se zmýlit při výběru? Jaká je cena nižší znalostní úrovně zaměstnanců, než jaká je možná? Jak co nejrychleji získat z nových lidí co nejlepší pracovní výsledek?

Kurz se zabývá klíčovými oblastmi personalistiky v IT firmě:

- Řízení a predikce potřeby zdrojů
- Ekonomika zdrojů v IT firmě
- Získávání nových zaměstnanců
- Zajištění výkonnosti zaměstnance
- Řízený rozvoj znalostí a dovedností
- Zajištění personální stability firmy

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

### Zpětná vazba účastníků kurzu

Jirka (42), HR manažer, IT firma 130 zaměstnanců



*„... Při příchodu do firmy jsem zaujal místo, které v podstatě ve firmě do té doby nebylo. Pozice personalisty sice existovala, ale její obsah byl tvořen pouze základními administrativními činnostmi. Měl jsem před sebou mnoho práce. Překvapivě nejtěžší bylo přesvědčovat lidi kolem, že jsou změny potřeba...“*

*... kurz mi pomohl s argumentací potřeby změn vůči ostatním členům vedení. Povedlo se mi prosadit hned několik změn. Speciálně bych z kurzu vyzdvihl oblast výkonového odměňování. O té jsme interně zdlouhavě diskutovali a díky kurzu se nám při zavádění podařilo eliminovat několik vážných chyb v systému a ušetřit spoustu času.*

### Detailní obsah kurzu

- Závislost fáze růstu společnosti a potřeby konkrétních personálních procesů v IT firmě
- Přehled procesů a činnosti 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 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)
  - 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 příchozího zaměstnance a firemní kultury
  - Rizika spojená s rozsáhlým nábořem nebo akvizicí
- Výkonnostní 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 – neefektivnější cesta rozvoje lidí
- Získávání zpětné vazby od zaměstnanců
  - 360°
  - Dotazníkové akce
- Motivace zaměstnanců k iniciativě a kreativitě
- Ukončení činnosti zaměstnance ve firmě
- Outsourcing vybraných činností personalistiky a jeho návratnost
- Integrovaní funkce personalistiky
- Personální procesy a návazné právní normy
- Rozdělení kompetencí mezi personalistu a ostatní manažery
- Neformální povinnosti personalisty
- Personalista a sociální rovina úkolů ve firmě
- Strategický plán rozvoje personalistiky v IT organizaci
- Sestavení rozpočtu na chod personálního oddělení a jeho obhajoba

### Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none"> <li>• školící materiály a ostatní potřebné pomůcky</li> <li>• šablony klíčových dokumentů v elektronické podobě</li> <li>• certifikát absolvování kurzu</li> <li>• občerstvení po dobu konání kurzu</li> </ul>	22.600Kč

## I200 - Manažerská akademie 1 - práce s jednotlivcem

Kurz v jednom celku představuje dovednosti potřebné pro práci s jednotlivým pracovníkem, jakými jsou například motivace, zadání úkolu, kontrola nebo výtka k nekvalitní práci. Druhým cílem je sebezpoznání účastníka z pohledu jeho silných i potenciálně slabších stránek při řízení lidí.

### Určení kurzu

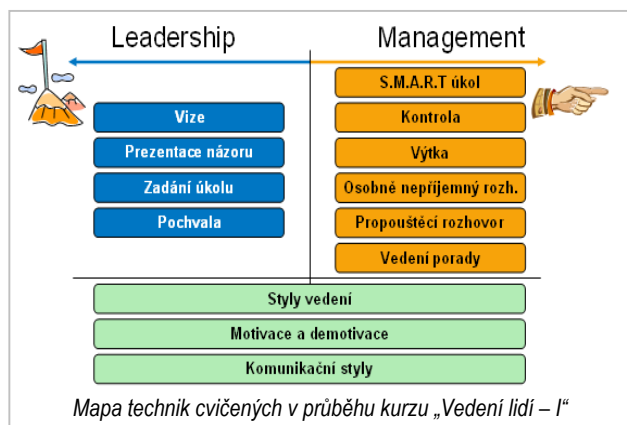
- Účastník: management na všech úrovních, projektoví manažeři.
- Úroveň znalostí problematiky: začátečník až pokročilý.

### Cíle kurzu

Cílem je rozvoj osobnosti manažera prostřednictvím osvojení ucelené sady technik a dovedností nezbytných pro efektivní motivaci a řízení jednotlivce. Druhým cílem je sebezpoznání účastníků z pohledu jejich silných stránek i potenciálních oblastí ke zlepšení z pohledu role manažera. Kurz ke každému tématu prochází jak nezbytné teoretické znalosti, tak následně praktické procvičení správných postupů. Umožňuje tak vynikající přípravu na praktické situace.

V reálné praxi 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 často 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.



Mapa technik cvičených v průběhu kurzu „Vedení lidí – I“

Výkon každého člena v týmu je ovlivněn právě schopností manažera jej adekvátně řídit. Navíc, pro každého jednotlivce přináší největší efekt jiný přístup a nástroje řízení. Aktivní rozpoznání a aplikace takovýchto postupů 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 vytýčený 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, výtka, porady nebo třeba propouštění a nábor nových pracovníků.

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.*

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

### Zpětná vazba účastníků kurzu

Zuzana (34), ředitelka divize služeb, řídí přímo 6 osob, nepřímo 76



*„... ve firmě jsem pracovala přes 4 roky. Práce mne bavila, pořád jsem se učila něčemu novému. Tvořili jsme s kolegy výborný tým. Často jsme se scházeli i mimo práci. Pak jsem dostala nabídku být vedoucí tohoto týmu. Viděla jsem to jako příležitost svého dalšího růstu. Z počátku to bylo výborné, postupně se však objevovali problémy a já jsem byla v práci od nevidím do nevidím. Uvažovala jsem dokonce o odchodu ...*

*... kurz mi přinesl pohled na klíčové důvody mého aktuálního stavu. Považuji jej za startovací impuls v mém pohledu na problematiku vedení lidí a doslova otočil můj svět. Zůstala jsem ve firmě. Po dalších dvou letech jsem dostala vzhledem k výsledkům mého týmu nabídku na pozici ředitelky divize služeb...“*



## Detailní obsah kurzu

- 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
- Co znamená „být manažer“ - uvědomění si klíčového rozdílu v uvažování manažera a řadového pracovníka
- Styly vedení - rozlišení vrozených přístupů k vedení na základě úrovně dominance a úrovně důvěry
  - konkrétní styly vedení lidí a jejich úspěšná aplikace
  - k jakým úkolům je který manažerský styl vhodný
- Čtyři klíčové zásady chování manažera ke svým lidem
- Zpětná vazba na znalost o svém týmu
- Transakční vedení (udělaš, pak dostaneš...) vs. transformační vedení (udělej, protože...)
- Zadání úkolu pracovníkovi, postupy a metody definice úkolu a jeho stanovení
- 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
- Hodnotící pohovor
  - vyhodnocení činnosti pracovníka objektivně, srozumitelně tak, aby byl pracovník dále motivován
- Ideální forma příkazu - jak nenařizovat, ale motivovat pracovníky samostatně si stanovit úkol podle potřeb manažera
- Komunikační styly (typologie) pracovníků
  - dopad na způsob jejich vedení
  - nastavení reálných očekávání od lidí na základě jejich typologie
  - volba správných nástrojů vedení podle typologie konkrétní osoby
- Kontrola práce
  - kontrola jako motivační nástroj
  - nástroj k dopátrání se objektivní skutečnosti plnění úkolu
- Reálná hierarchie ve firmě - rozdíl mezi formální organizační strukturou a reálné pravomoci ve firmě
- Správně vedené pokárání a výtky - jen dobře položená výtky má správný efekt a motivuje podřízeného k další práci a chuti se zlepšit
  - způsob a postup vedení výtky
  - eskalace a návaznost výtek
- Ukončení spolupráce - optimální forma ukončení spolupráce s člověkem, který nemá výsledky a i přes opakované motivační pohovory se nelepší
- Osobně nepříjemný rozhovor - jak sdělit někomu osobně nepříjemnou skutečnost a minimalizovat negativní dopady
- Základní pravidla pro řízení rady

## Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none"> <li>• školící materiály a ostatní potřebné pomůcky</li> <li>• certifikát absolvování kurzu</li> <li>• realizace zkráceného testu manažerských dispozic na konci 1. dne a jeho písemný výstup předaný 2. den kurzu</li> <li>• občerstvení po dobu konání kurzu</li> <li>• neformální akce mezi 1. a 2. dnem kurzu</li> </ul>	22.600Kč

## 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
  - řízený 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"> <li>• školící materiály a ostatní potřebné pomůcky</li> <li>• certifikát absolvování kurzu</li> <li>• občerstvení po dobu konání kurzu</li> <li>• neformální akce mezi 1. a 2. dnem kurzu</li> </ul>	22.600Kč

## 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 tím 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"> <li>• školící materiály a ostatní potřebné pomůcky</li> <li>• šablony klíčových dokumentů v elektronické podobě</li> <li>• certifikát absolvování kurzu</li> <li>• občerstvení a stravování po dobu konání kurzu</li> </ul>	22.600Kč

## I230 – Manažerská akademie 4 - techniky koučování

Koučing je navedení koučovaného k vlastnímu růstu prostřednictvím pravidelného dialogu. Koučovaný sám přichází s nápady, návrhy a myšlenkami. Tím roste jeho výkon i spokojenost v životě. Koučing z pohledu managementu patří mezi vrcholné dovednosti při motivaci a řízení lidí.

### Určení kurzu

- Účastník: management všech úrovní, personalisté.
- Úroveň znalostí problematiky: středně pokročilý až pokročilý.

### Cíle kurzu



Cílem kurzu je nacvičit jednotlivé techniky využívané při koučingu a jejich začlenění do běžného pracovního procesu. Podívat se na koučing jako na přirozenou součást práce manažera, nikoliv jako na mystériem opředenou věc. Strhnutí určité roušky tajemna z tohoto tématu je nezbytným prvkem pro praktické použití. Někdy se zapomíná na základní cíl koučingu, pomoci koučovanému v jeho rozvoji. Z pohledu manažera je to pak očekávaný nárůst výkonu koučovaného.

### Typ kurzu

Dvoudenní kurz zaměřený na nácvik dovedností 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 zaměřuje svojí podstatou na změnu postojů koučovaného. Váš člověk 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)*“.

K čemu koučing neslouží:

- K poskytování odborných rad (najděte si poradce - mentora)
- K řešení psychologických problémů (využijte služeb psychologa)
- K osvojení dovedností a znalostí (využijte školení)

Kdy je koučing vhodným nástrojem při vedení lidí?

- Vznikne-li potřeba distribuce úkolů a pravomocí. Podřízení jsou vedeni k samostatnému fungování.
- Pokud některý ze zaměstnanců potřebuje pomoc při propadu jeho pracovního výkonu.
- Pokud je v zaměstnanci potenciál, který se mu nedaří samostatně uvolnit.
- Při přípravě na novou roli nebo pomoci při výkonu nové role.
- Motivace k iniciativě a samostatnému myšlení.

### Zpětná vazba účastníků kurzu

Petr (38), vedoucí divize, řídí 23 osob

*„... Bylo to výborné a zřejmé jeho praktické využití. Osobně jsem měl vždy určité nedostatky v delegování věcí. S počtem podřízených to začalo být kritické. Po kurzu jsem si vybral úzkou skupinu podřízených, u nichž jsem věřil v jejich schopnost tvůrčí práce. Bohužel příliš dlouho neměli prostor pro samostatnou iniciativu. Metodou koučingu jsem je po 4 měsících znovu probudil. Dnes mají na bedrech samostatně velký díl mých původních starostí, které samostatně řeší. I pro mne to byla dlouhá cesta s využitím sebe-koučingu ...“*



## 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 nebo rozvoji zaměstnance
  - příprava na novou roli
  - motivace k iniciativě zaměstnanců
- Nástroje koučingu
  - kladení otázek
  - osobní příklad
  - simulace a školení dovedností
  - poskytnutí zpětné vazby
- Nasměrování ke zdroji inspirace
- Vlastnosti dobrého kouče
- Rizika bránící koučingu na straně kouče
- 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 koučingu
  - 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"> <li>• školící materiály a potřebné pomůcky</li> <li>• nahrávky a fotodokumentace jednotlivých cvičení pro zpětnou vazbu</li> <li>• certifikát absolvování kurzu</li> <li>• občerstvení po dobu trvání kurzu</li> <li>• neformální akce mezi 1. a 2. dnem kurzu</li> </ul>	22.600Kč

## I250 - Právní minimum manažera v IT firmě

Manažer svými činy při vedení lidí koná mnoho právně závazných úkonů. Cílem kurzu je seznámit populárně vědeckou formou s mantinely, které právo pro jeho každodenní činnost vytváří. V managementu platí ještě více než v běžném životě, neznalost práva neomlouvá.

### Určení kurzu

- Účastník: management, personalisté.
- Úroveň znalostí problematiky: začátečník až pokročilý.

### Cíle kurzu

Cílem kurzu je seznámit manažery IT firem s nejčastějšími průniky právního řádu a praxe. Kurz se zaměřuje na srozumitelný a neodborný výklad. Účastník kurzu by měl být schopen z pohledu práva posoudit 90% činností, které ve firmě vykonává. Kurz se snaží vyhybat odborné právní terminologii a informace podává ve snadno pochopitelné verzi.

### Typ kurzu

Jednodenní kurz určený pro seznámení s praktickým dopadem práva do činností manažera. Manažer vykonává celou řadu činností, které se svou podstatou dotýkají práva. Jedná se zejména o činnosti spojené s oblastmi:

- Personální práce
- Sjednávání obchodních případů
- Jednání a rozhodování na projektech

Jsou vaše rozhodnutí v těchto oblastech v souladu s právním řádem? Manažer nemusí znát detailně zákony, ale měl by znát základní limity, které jej v praxi omezují.

### Detailní obsah kurzu

Kurz rozebírá právní omezení a limity typických činností manažera v IT firmě:

- Nábor nového zaměstnance
- Pracovní smlouva a její obsah
- Odměňování zaměstnance a jeho právní limity
- Pracovní prostředí
- Co je možné po zaměstnanci požadovat a co ne?
- Možnosti a postupy rozvázání pracovního postupu
- Typická smlouva v IT (smlouva o dílo), její základní náležitosti
- Zákazníci a ochrana osobních informací
- Škody a penále ve smlouvách
- Vlastnosti dobrého smluvního systému
- Riziková místa na projektech
- Příklady z projektů
- Delegace statutární pravomoci
- Nečastější omyly v IT ve vztahu k právu
- Elektronický podpis



### Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none"><li>• školící materiály a potřebné pomůcky</li><li>• vzory klíčových dokumentů</li><li>• certifikát absolvování kurzu</li><li>• občerstvení po dobu trvání kurzu</li></ul>	11.300Kč

## I260 - Time management v IT prostředí

Denní praxí pracovníka v IT společnosti je zahlcení požadavky, úkoly a komunikací. Kurz přináší praktické návody, jak toto zahlcení aktivně zvládat. Ať již z pohledu osobních cílů, způsobů organizace práce, časové organizace nebo systému stanovování priorit každodenních úkolů.

### Určení kurzu

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

### Cíle kurzu

Cílem kurzu je zlepšení schopnosti účastníka organizovat efektivněji svůj časový prostor. Klíčem je stanovení osobních cílů. Udržování duševní hygieny, do které patří schopnost sám sebe nepřetěžovat, je nezbytnou součástí dlouhodobě výkonného pracovníka. Jak toho však v dynamickém firemním prostředí dosáhnout?

### Typ kurzu



Jednodenní kurz zaměřený na praktické postupy zavedení organizace práce v souladu s osobním cílem člověka. Množství pracovních úkolů však dříve či později vede u každého pracovníka k zahlcení nad jeho časovou možnost. Při pokusu vše 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. Navíc přesáhnutím určité hranice intenzity práce paradoxně vede k nižším pracovním výkonům, než je v době nižšího zatížení a časového nasazení.

### Detailní obsah kurzu

Kurz je složen z následujících bloků:

- Důvody, proč věnovat čas technikám time managementu
- Nereálná očekávání od time managementu
- Čtyři generace time managementu
- Nejčastější výmluvy, proč nejsem schopen aplikovat „Time management“
- Stanovení osobního cíle - vědět „proč“ se chci TM zabývat
- Rozdílné typy osobních cílů podle aktivity, jejich „+“ a „-“ pro mne i okolí
- Techniky stanovení priorit úkolů
- 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)
  - týdenní 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
- Důvody osobní neefektivity
  - realizace činností v nesprávnou dobu dne
  - nedostatečné návyky
  - nedostatečné znalosti
  - techniky pro včasné a správné rozhodování - systematické rozhodování
- Zahlcení informacemi - nejčastější zdroj neefektivity v IT společnostech
  - postupy zpracování informací
  - techniky ochrany před zbytečnými informacemi
- Nácvik schopnosti delegovat úkol (pokud máme podřízené)
- Pracovní návyky, které vedou ke zvýšení efektivity práce

### Cena kurzu za účastníka

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

## I300 - Prodej IT řešení „Trust IT Selling“

Prodat IT řešení znamená dlouhodobě pracovat na straně zákazníka se skupinou lidí s různým podílem na rozhodování. Úspěšný obchodník řízeně buduje odpovědi na otázky, které si tyto lidé kladou: 1) Máme dostatečné důvody koupit takovéto řešení za požadované peníze? 2) Od koho jej máme koupit? Kurz se zabývá postupy a dovednostmi, které vedou s největší pravděpodobností k úspěchu v prodeji.

### Určení kurzu

- Účastník: obchodní management a obchodníci společnosti.
- 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 tří 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.

Každý zákazník vyžaduje jiný poměr těchto tří 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. Naopak síla a šíře vybudovaných vztahů rozhoduje o tom, zda koupí od nás. Kombinací těchto přístupů vzniká „obchodní prostor“, který vytváří řadu strategických variant postupu 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.

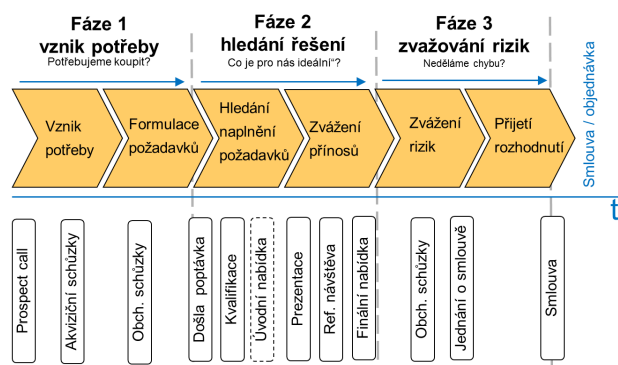
Speciální důraz je kladen na praktické procvičení všech dovedností, ať již ve formě jednání účastníka s lektorem, tak účastníků navzájem. Cvičení jsou prakticky orientována obsahovou stránkou na reálné situace pro jednotlivé účastníky kurzu tak, aby se daly využít v každodenním prodejním životě.

### Typ kurzu

Třídenní kurz, který se zaměřuje zejména na intenzivní procvičení probíraných technik. Mezi jednotlivými dny účastníci vypracovávají „domácí úkoly“, které jsou následující den vyhodnocovány. Klíčová témata kurzu jsou:

- Co vede k větší úspěšnosti obchodu
- Aktivní obchod vyhrává nad pasivním
- Hledání potřeb koupit u zákazníka
- Vytváření představ o tom, co mají koupit
- Budování vztahů - druhá klíč úspěšnosti
- Jak přesvědčit zákazníka, že cena je v pořádku

Do kontextu tohoto procesu jsou zasaženy následně konkrétní dovednosti, které vedou k úspěchu při prodeji.



Obrázek: Fáze uvažování zákazníka a obchodní činnosti

### Klíčové přínosy pro účastníka

- Odnést si praktické náměty na zlepšení vlastní práce
- Zvýšit celkovou úspěšnost prodeje, tedy získat více z hodiny práce
- Rychleji dosahovat podpisu smlouvy
- Získat lepší schopnost při obhajobě ceny
- Získání praktických návodů a postupů pro jednotlivé fáze obchodu

## Detailní obsah kurzu

- Principy úspěšného prodej IT řešení
- Fáze obchodní zakázky z pohledu zákazníka
- Objektivní posouzení pravděpodobnosti, že zakázku získáme
- Signály, jak si v zakázce stojíme
- Proč vyhrává, kdo ví, proč to zákazník chce (*potřeba*), ne ten co plní, co zákazník chce (*požadavek*)
  - Potřeba - důvod u zákazníka k investici
  - Požadavek zákazníka jako vnější projev skrytých potřeb
  - Nácvik odlišení potřeb a požadavků zákazníků
  - Mapa obvyklých potřeb na základě pozice člověka ve firmě/státní organizaci
  - Vazba mezi segmenty zákazníků a obvyklými potřebami
- Neexistuje-li potřeba, nebude obchod = techniky vyvolání potřeb u zákazníka
  - Otázka jako obchodní nástroj pro uvědomění si potřeby
  - Technika zdůvodnění dotazu ke zvýšené úspěšnosti získání odpovědi
  - Referenční příběh
  - Metoda „házení kamínků“ – cílené dotazy na vytipované potřeby
- Kvalifikace obchodní příležitosti – když poptávají, má smysl zakázce věnovat?
  - Tři klíčové informace pro posouzení, zda se poptávce dále věnovat
  - Krok za krokem kvalifikační rozhovor – jak ověřit, že zakázka má smysl
- Čím se odlišuje výborný obchodník s řešeními od průměrného – statistiky, výzkumy chování
- Segmenty a segmentové produkty
  - Co vytváří hodnotu obchodníka na trhu práce
  - Co je to segment zákazníků
  - Návod krok za krokem, jak ovládnout vytipovaný segment
  - Definice produktů/řešení z pohledu obchodu
- Budování pozice u potenciálních zákazníků jako cesta k úspěšnosti obchodu
  - Proč, když odevzdáme nabídku na poptávku a nikoho u zákazníka neznáme, je naše šance na výhru téměř 0%, i když máme ideální řešení?
  - Cesta od vstupního kontaktu k vedení firmy a majitelům
  - „Mapa vlivů lidí“ jako nástroj pro řízení šachové partie budování vztahů
  - Výpočet % úspěšnosti obchodu z mapy vlivu
  - Obchodní typologie osobností na straně zákazníka – čím si koho nakloním
- Prodej řešení jako aktivní budování představy „co mám chtít“ v hlavě zákazníka
  - Techniky vybudování představy o novém řešení v cílové hlavě
  - Technika změny nevhodné představy (co neumíme např. splnit) v hlavě klienta
- Dosažení zajímavé prodejní ceny
  - Adekvátní cena = pochopení, co řešení v praxi přinese (přínos)
  - Vytváření vazby mezi existujícími potřebami a potenciálními přínosy
  - Hodnota přínosů a popisu fungování řešení (vlastnost) pro hodnotu řešení
  - Cvičení rozlišení vlastností a přínosů pro zákazníka
  - Spekulační kalkulace návratnosti investice do řešení
- Prezentace softwarových a IT řešení z pohledu obchodního procesu
- Nabídka a postup práce s ní z pohledu obchodního procesu
- Strategický pohled na rozpracované zakázky
  - Nejčastější obchodní chyby z pohledu procesu
  - Řízení více obchodů a metodika „Trust IT Selling“ (moderní pipeline management)
  - Strategie postupu u zakázek podle jejich stavu v „obchodním prostoru“
- 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"> <li>• Školící materiály</li> <li>• Ostatní potřebné pomůcky</li> <li>• Certifikát absolvování kurzu</li> <li>• Občerstvení po dobu trvání kurzu</li> </ul>	24.600Kč

## 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 pasti 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?

Projedme 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



Třidenní 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 rozбором 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 období.

### Klíčové přínosy pro účastníka

- Umět si vybudovat z veřejně dostupných informačních zdrojů představu o tom, kdo je kdo a jaká je zřejmě 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"> <li>• Školící materiály</li> <li>• Ostatní potřebné pomůcky</li> <li>• Certifikát absolvování kurzu</li> <li>• Občerstvení po dobu trvání kurzu</li> </ul>	24.600Kč

## I310 - Prospect call (Aktivní oslovení zákazníků telefonem)

Cílem kurzu je zvýšit úspěšnost sjednávání schůzek u nových potenciálních zákazníků prostřednictvím telefonu. O výsledku rozhodují čtyři složky hovoru: pozitivní nálada volajícího, rétorické schopnosti, forma hovoru a jeho obsah. Pro úspěch je nutné dobré sladění těchto složek v omezeném čase hovoru.

### 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 s cílem domluvit první schůzku. Víme, že bychom zde rádi prodali, ale nikoho tam doposud neznáme. Vedlejším výstupem tohoto telefonátu je zjištění potenciálu pro budoucí obchod. Kurz se zaměřuje na postupy, které vedou k co největší úspěšnosti těchto hovorů. Počet zákazníků i čas volání je totiž omezen.

Volající má za cíl domluvit konkrétní počet schůzek, obvolat vytyčenou skupinu, ale především vždy dosáhnout co nejlepších výsledků. Lze obvolat 100 firem a dosáhnout 1% úspěšnosti domluvením jedné schůzky. Efektivnější je ale realizovat pouze tři hovory s 33% úspěšností, tzn. se stejným výsledkem jako v prvním případě. Kurz se zaměřuje právě na dosažení vysoké efektivity.

### Typ kurzu

Jednodenní intenzivní kurz, který se v souhrnu zaměřuje na všechny 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:

- Znalost toho, co se děje v hlavě volaného. To podmiňuje, co a kdy je nutné v hovoru dělat a naopak čemu se vyhnout.
- Dobré rétorické schopnosti. Hlas a verbální projev je v telefonátu jediným nositelem informace, navíc zásadně ovlivňuje celkový dojem a tím i potenciál „ochoty“ se dohodnout.
- Obsahová stránka telefonátu. Jak poskytnout důvody proč se sejít a investovat do Vás svůj čas?
- Tipy a triky ze zkušeností z realizace těchto hovorů vedoucí k jejich co největší efektivitě.

### Přínosy kurzu pro účastníka

- Zvýšení počtu domluvených schůzek z realizovaných hovorů
- Zvýšení sebedůvěry při realizaci prospect call
- Konkrétní náměty na zlepšení pro zvýšení úspěšnosti
- Porovnání s výsledky jiných účastníků
- Inspirace pro vytvoření úspěšného skriptu hovoru

## Detailní obsah kurzu

Kurz zahrnuje:

- Co se děje v hlavě volaného v průběhu hovoru
- Kde se nejčastěji chybí při intuitivním provádění prospect call
- Jaké složky ovlivňují procentuální úspěšnost hovoru a proč
- Principy nedílného provázání všech složek hovoru do úspěšného celku
- Rétorické schopnosti v telefonátu tvořící první podmínku úspěchu:
  - naladění volajícího
  - srozumitelné a jasné vyjadřování
  - kladení důrazu v hovoru
  - role rychlosti řeči hovoru v telefonátu
  - klíčové techniky pokročilé rétoriky potřebné pro hovor (otázky, sdělení negativa,...)
- 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\*\*
  - prospect call je obchod s časem. Já chci „jejich“ čas, co jim za to nabídku?
  - poskytnutí logických i emotivních důvodů k schůzce
  - přímý dotaz na schůzku a reakce v případě negativní odpovědi:
    - obvyklé námitky a postupy práce s nimi
    - řízený ústup k alternativním cílům
  - sjednání dohody o dalším postupu
  - pozitivní ukončení hovoru (bez ohledu na výsledek)
- Optimální telefonní skript - předpis postupu hovoru (obsah při prodeji řešení)
- Metody výběru potenciálních klientů k telefonickému hovoru - práce se „segmentem“ klientů
- Obsahová stránka hovoru:
  - vhodné načasování hovoru
  - techniky manipulace v telefonu
  - techniky zjištění potřebných informací
  - obvyklé námitky volaných a jejich zpracování v hovoru
  - rozdíl mezi nabídkou vlastností, výhod a přínosů:
    - vlastnost - prostý popis určité funkce
    - výhoda - co to potenciálně přinese klientovi
    - přínos - když se vlastnost potká s reálnou potřebou klienta
  - referenční příběh - nejúčinnější metoda zaujmutí volaného
- Metody provolání se k požadované osobě – překonání „strážce“
- Nácvik praktických telefonátů klientovi

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"><li>• školící materiály a ostatní potřebné pomůcky</li><li>• aktivní nahrávání cvičných hovorů a jejich rozbor</li><li>• certifikát absolvování kurzu</li><li>• občerstvení po dobu trvání kurzu</li></ul>	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 očištěm. Nezůstala na mne niť suchá. Získal jsem však tolik potřebný drill, 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 (vizi) 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"><li>• školící materiály a ostatní potřebné pomůcky</li><li>• šablony klíčových dokumentů v elektronické podobě</li><li>• certifikát absolvování kurzu</li><li>• občerstvení a stravování po dobu konání kurzu</li></ul>	18.800Kč

## I330 - Account management

Kurz se zabývá technikami plánování a řízení obchodů s portfoliem současných zákazníků tak, abychom dosáhli maximálního zisku a příjmů s minimálními obchodními zdroji. Přitom také plánovitě bráníme vstupu konkurence, nebo jí vytlačujeme z jejich dnešních pozic.

### 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. Vedlejším cílem je přínos větší předvídatelnosti 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.

Říká se, že stávající zákazník je nejsnadnějším zdrojem našich příjmů. Přitom podle průzkumu v průměru firmy využívají cca 25% obchodního potenciálu, který se jim u stávajících klientů nabízí. Důvodem tohoto stavu je silné zaměření firem na získávání nových zákazníků, 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. Věnujme omezené obchodní kapacity tam, kde je reálný potenciál budoucích obchodních příjmů. Selektce zákazníků 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.
- **Plán rozvoje 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.

### Zpětná vazba účastníků kurzu

Pavel (47), obchodní ředitel divize pro VIP klientelu, počet account manažerů: 43



*„...tým našich account manažerů byl vždy naše výhoda. V posledních dvou letech se však začal generačně obměňovat. To sebou přineslo řadu nepříjemných situací. Především věci, které dříve fungovaly samy od sebe, najednou nefungovaly. Bylo nutné dát práci hlubší systém...“*

*Jako klíčové přínosy z kurzu vidím systém klasifikace zákazníků a následné sjednávání obchodních plánů. To je ten sjednocující rámec, který obchodníkům dává prioritu v jejich práci s klientem a mně umožňuje lepší kontrolu. Bez těchto prvků již dnes podle mne není moderní account management možné zvládnout.“*



## Detailní obsah kurzu

Kurz je složen z následujících bloků:

- Proč se zabývat aktivními technikami account managementu
- Klíčové činnosti account manažera
- Náš podíl na investicích zákazníka = jak jsme my důležití pro zákazníka
- Klasifikace zákazníků pro stanovení strategie přístupu
  - parétův seznam
  - strategická analýza zákaznického portfolia
    - aktuální úroveň vztahů
    - atraktivita budoucích příjmů
- Rozdílné strategie přístupu k zákazníkům podle zvolené klasifikace
- Mapa vlivu - základní prvek řízeného budování vztahu (lobbingu)
- Pokročilé techniky analýzy a rozvoje vlivu u 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
  - 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
- Čtyři klíčové techniky posílení pozice u zákazníka
  - vytváření důvěry
  - budování vstupních bariér pro konkurenci
  - vytváření bariér pro odchod zákazníka jinak
  - společné činnosti k naplnění cílů zákazníka
- Komunikační kanály jejich hodnota v account managementu
  - schůzky
  - telefonický kontakt
  - písemné interakce
- Plán systematických interakcí jako součást rozvoje mapy vlivu
- Praktické techniky pro úspěšný account management
  - vytváření nového obchodního prostoru a poptávky
  - techniky zvyšování ceny u stávajících klientů
  - techniky obrany cenové úrovně služeb
  - techniky vytváření osobního závazku
- Strategie vytlačování konkurence od zákazníka
  - 9 postupů, jak vytlačit konkurenci od zákazníka

## Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none"> <li>• školící materiály a ostatní potřebné pomůcky</li> <li>• šablony klíčových dokumentů v elektronické podobě</li> <li>• certifikát absolvování kurzu</li> <li>• občerstvení a stravování po dobu konání kurzu</li> </ul>	18.800Kč

## 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 po rozdílné způsoby jednání a podpory.

### Určení kurzu

- Účastník: obchodníci, 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.

### Typ kurzu

Dvoudenní kurz se zabývá klíčovými technikami pro 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 vysokou obchodní atraktivitu.
- **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.



### Zpětná vazba účastníků kurzu

Vít (36), obchodní ředitel distribuční společnosti, řídí 14 PAM

*„...z historických důvodů jsme podporovali velké množství partnerů. Ti můj tým velmi vytěžovali požadavky. Dá se tak říct, že partneři hodně drželi aktivitu na své straně. Přes obrovské nasazení nebyly obchodní výsledky úplně podle očekávání.*

*...Nejdůležitější myšlenkou z kurzu bylo, že kde partner svým rozsahem potenciál prodeje nemá, nemá smysl trávit příliš času s aktivní podporou. Partnery s malým počtem zaměstnanců a obratem jsme převedli na udržovací režim a všechny uvolněný čas jsme opřeli do aktivní práce s těmi nejperspektivnějšími. Meziročně jsme bez náboru jediného nového partnera poskočili v prodejích o 53% nahoru.“*

## 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 před 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 Paretovým 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"> <li>• školící materiály a ostatní potřebné pomůcky</li> <li>• šablony klíčových dokumentů v elektronické podobě</li> <li>• certifikát absolvování kurzu</li> <li>• občerstvení a stravování po dobu konání kurzu</li> </ul>	18.800Kč

## I350 - Prezentační dovednosti v IT

Dovednost získat na svou stranu skupinu posluchačů prostřednictvím veřejného projevu patří ke klíčovým. Odborná znalost prezentujícího hraje pro pozitivní hodnocení prezentace velmi malou roli. Klíčové je osvojení „dojmových“ dovedností, na kterých je teprve možné stavět odbornou rovinu.

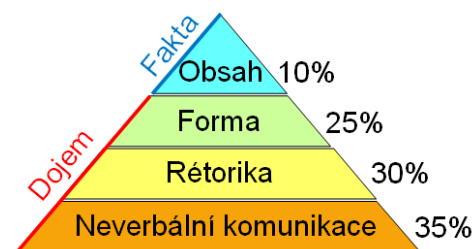
### Určení kurzu

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

### Cíle kurzu

Cílem kurzu je naučit účastníky jasně vidět, co vytváří špičkovou prezentaci a jak vidět konkrétní vlastní chyby. Tato dovednost objektivní sebereflexe umožňuje další zlepšování účastníka po skončení kurzu. Mistrovství v prezentaci dosáhne člověk pouze dílčím zlepšením po každé realizované prezentaci.

Kurz se zaměřuje na čtyři klíčové prvky, které tvoří profesionální prezentaci a výborného prezentujícího. Jedná se o neverbální komunikaci, rétoriku, formu prezentace a její obsah.



Důležitost jednotlivých složek prezentace při posuzování zajímavosti ze strany posluchače.

### Typ kurzu

Dvoudenní intenzivní kurz, který se zabývá prezentačními dovednostmi ve spojitosti s typickými procesy v softwarové nebo IT firmě. Jedná se zejména o prezentace vůči klientům, interní prezentace, prezentaci samotného řešení.

Úspěšná prezentace před zákazníkem je podle statistik rozhodující pro získání obchodu. V jednu chvíli je ovlivňovaná často rozhodující skupina osob. Zákazník (kolektivní vědomí účastníků prezentace) na základě prezentace v rozsahu maximálně několika hodin rozhoduje o kompetenci/nekompetenci vaší firmy a uzavření obchodu.

Účastníci kurzu procvičují prakticky jednotlivé dovednosti s video nahrávkami, aby mohli sledovat své zlepšení.

### Zpětná vazba účastníků kurzu

Karla (29), obchodnice s ERP



„... připravovala jsem pro zákazníky již desítky prezentací. Má role byla vždy na úvod, zejména v představení firmy. Následně prezentace přebírali odborní konzultanti, kteří pracovali s živým systémem. Naše prezentace někdy měly až několik hodin. Byl to vždy namáhavý a těžký boj. Efektivita však nebyla příliš velká....  
... kurz byl výborný. Za svůj jsem převzala názor, že s obecnou prezentací do světa díru neudělám. Pokud se někdo z konkurentů připraví podle potřeb zákazníka, vždy nás předstihne a udělá větší dojem. Dalo mi sice hodně práce přesvědčit o novém postupu svého presales konzultanta, máme však již za sebou tři prezentace a zákazník je již od pocitu výrazně spokojenější. Mně osobně kurz pomohl poukázat na nízkou úroveň komunikace s posluchači a naučil mě, jak to udělat....“

Marek (36), business development manažer



„... starám se u nás ve firmě o svěřené produkty. Mezi moje klíčové povinnosti patří pravidelné prezentace o mých produktech na odborných konferencích a pomoc našim distribučním partnerům s prezentací u zákazníků. Vždy jsem se snažil přenést na posluchače maximum informací, zejména pokud se produkty rychle rozvíjí. Velmi mně překvapilo, když jsem na poslední konferenci dostal v dotaznících od posluchačů průměrné hodnocení své prezentace ...  
... jsem technicky vzdělaný člověk, proto jsem se snažil vždy přenášet maximum informací. Kurz mi pomohl podívat se na prezentace očima posluchačů. Co si mohou posluchači odnést z hodinové prezentace. Dvě, tři klíčové věci a dobrý dojem. I když se mi moc nechťelo, v další prezentaci jsem vyřadil 60% obsahu a připravil si několik zajímavostí v neformálním duchu. Z 9 vystupujících jsem v hodnocení skončil těsně druhý nejlepší!...“

### Detailní obsah kurzu

- Nejkratší forma prezentace - předložení vlastního názoru/návrhu před skupinou
- Nejčastější příčiny negativního hodnocení prezentace z pohledu publika
- Základní kameny prezentace
  - neverbální komunikace, rétorika, struktura a obsah
- Neverbální komunikace
  - co vše spadá do neverbální komunikace a jak to na posluchače působí
  - základní klidový postoj
  - pohyb prezentujícího po ploše
  - nácvik očního kontaktu
  - ruce a práce s nimi v průběhu prezentace
  - ostatní znaky řeči těla při prezentaci
  - potlačení strachu v neverbální komunikaci
- Rétorika v prezentaci
  - základy práce s hlasem, praktické tréninky
  - hlasitost a práce s hlasitostí v průběhu prezentace
  - rétorické dovednosti
  - nácvik řečnických otázek v prezentaci jako nástroje udržení pozornosti
  - další techniky rétoriky pro oživení prezentace
- Struktura prezentace
  - fáze prezentace a jejich cíle
    - příprava prezentace
    - náležitosti úvodu prezentace
    - navázání kontaktu a získání důvěry
    - tělo prezentace a její obsah
    - závěr prezentace a sjednocení pohledu účastníků na její výsledek
    - vyhodnocení prezentace pro další zdokonalování
  - technická posloupnost „V“ každého bloku sdělení - nejlepší cesta k přirozenému udržení pozornosti
  - pravidla pro argumentaci a její typy
  - podkladové materiály a jejich využití, zejména PowerPoint
  - pravidla prezentace živého software
  - zvládání otázek publika
- Obsah IT prezentace
  - jak vyhodnotit, co bude posluchače zajímat
  - trénink schopnosti mluvit v přínosech pro zákazníka
  - dokladování tvrzení na referenčních příbežích
  - další způsoby vytvoření zájmu
- Nácvik reakcí na vybrané krizové situace:
  - nepříjemný posluchač (skáče do prezentace, komentuje, nepříjemně se ptá)
  - posluchači nevěnují pozornost
  - posluchači odcházejí
  - posluchači se baví mezi sebou
  - posluchači požadují změnu tématu
  - výpadek prezentační techniky

### Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none"> <li>• školící materiály a potřebné pomůcky</li> <li>• nahrávky a fotodokumentace jednotlivých cvičení pro zpětnou vazbu</li> <li>• certifikát absolvování kurzu</li> <li>• občerstvení po dobu trvání kurzu</li> </ul>	18.800Kč

# 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)

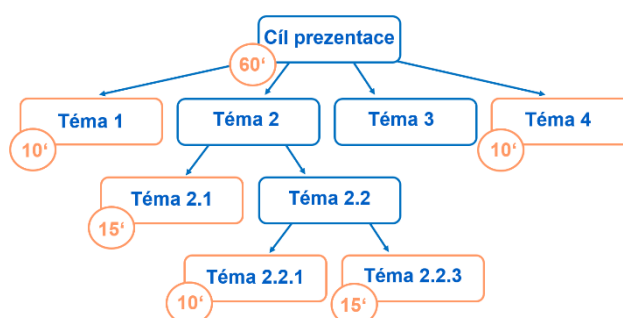
## Cíle kurzu

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"> <li>• školící materiály a potřebné pomůcky</li> <li>• nahrávky a fotodokumentace jednotlivých cvičení pro zpětnou vazbu</li> <li>• certifikát absolvování kurzu</li> <li>• občerstvení po dobu trvání kurzu</li> </ul>	18.800Kč

## I360 - Kritické situace při prezentaci

Kurz se zaměřuje na dovednosti, jak dosáhnout cíle prezentace i přes negativní naladění skupiny posluchačů. Mezi příklady takového naladění patří „expert“ v publiku, silný odpor posluchačů, nevěnování pozornosti, odcházení nebo verbální konflikt.

### Určení kurzu

- *Účastník:* management, obchodní management, obchodníci, presales konzultanti.
- *Úroveň znalostí problematiky:* pokročilý až velmi pokročilý. Doporučená je předchozí účast na kurzu „Prezentační dovednosti v IT“.

### Cíle kurzu

Cílem kurzu je nácvik zvládnutí kritických situací, které mohou při prezentacích nastat. Jsou trénovány techniky, které pomáhají prevenci takovýchto situací a jejich rutinnímu zvládnutí. Součástí je i rozvoj technik napomáhající improvizacím dovednostem v obtížných situacích.

### Typ kurzu

Dvoudenní intenzivní kurz zaměřený na praktický nácvik technik ke zvládnutí většiny kritických situací, které u prezentací mohou nastat. Techniky jsou cvičeny prostřednictvím praktických vystoupení účastníků a intenzivní zpětné vazby za využití audiovizuální techniky. Kurz slouží k ladění detailů, které leží mezi dobrým prezentujícím a mistrovským prezentujícím.

### Detailní obsah kurzu

Kurz je složen z následujících bloků:

- Práce s problémovými posluchači
  - nepříjemný posluchač (skáče do prezentace, komentuje, nepříjemně se ptá)
  - záměrné narušení prezentace našim odpůrcem (odpůrcem našeho řešení)
  - zkratové jednání osoby v publiku
  - názor z publika narušující CÍL naší prezentace
  - posluchači nevěnují pozornost
  - posluchači odcházejí
  - posluchači se baví mezi sebou
  - posluchači požadují změnu tématu
  - výpadek prezentační techniky
- Pokročilé techniky rétoriky v prezentaci
  - skupinová manipulace s větším publikem
- Řízení vyjádření nálady (rozhodnost, nerozhodnost, chlad, dominance, odhodlání)
- Zjištění ideových vůdců v publiku a intenzivní práce s nimi
  - málokterá skupina lidí jedná jako samostatné osoby. Většinou ve skupině existuje „neformální“ vůdce, jehož názor a myšlenka je snadno skupinou přejímán. Jeho odhalení a práce s ním je jedním z klíčů k perfektnímu hodnocení prezentace.
- Nácvik zapojení nenadálé (nečekané) události do prezentace
  - prezentujete a nejdou někdo nakoukne do místnosti. Jak takovouto „náhodu“ zapojit ve svůj prospěch?
- Nácvik improvizace prostřednictvím „soubojové“ prezentace
  - paralelní vystoupení dvou účastníků, kdy každý má přesvědčit publikum o své pravdě. Na konci publikum rozhoduje, kdo byl přesvědčivější.

### Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none"><li>• školící materiály a potřebné pomůcky</li><li>• nahrávky a fotodokumentace jednotlivých cvičení pro zpětnou vazbu</li><li>• certifikát absolvování kurzu</li><li>• občerstvení po dobu trvání kurzu</li></ul>	18.800Kč

## 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 takového 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. Dosáhnoutí 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 vyjednavacího prostoru – základ potenciální dohody
  - jasný „CÍL“ jednání a jeho vlastnosti
  - vědomé zavádění dalších cílů jednání jako rozšiřování vyjednavacího prostoru
  - priority a postup projednávání připravených cílů
- 6 postupů vyjednávání podle výhodnosti pro dosažení plánovaného cíle
  - volba stylu vyjednávání podle situace
  - odhalení vyjednavacího stylu protistrany
  - výhodnost jednotlivých stylů pro dlouhodobou spolupráci
  - taktické (step by step) postupy pro každý styl vyjednávání
  - nácvik využití jednotlivých vyjednavacích stylů
- Zjištění vyjednavacího prostoru pro možné dosažení cíle (*je vůbec možné se dohodnout?*)
  - reálné omezení vyjednavacího prostoru = B.A.T.N.A. (Best Alternative To Negotiated Agreement) - příklad: horní limit možné investice, nabídka konkurence, atd..
  - jak stanovit limity vyjednavacího prostoru druhé strany
  - ověření existence vyjednavacího prostoru k dosažení dohody
  - otevírání nových dimenzí vyjednavacího 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"> <li>• školící materiály a ostatní potřebné pomůcky</li> <li>• možnost získat nahrávky svých cvičných jednání</li> <li>• certifikát absolvování kurzu</li> <li>• občerstvení po dobu trvání kurzu</li> </ul>	18.800Kč

## I380 – Techniky manipulací

Lidská hlava je počítač plný bezpečnostních „mezer“. Manipulace nejsou mystické rituály, ale přesně plánované kroky umožňující převzít kontrolu nad cílovou hlavou právě díky těmto „mezerám“. Vědomým rozpoznáním technik záplatujeme tyto bezpečnostní mezery ve své hlavě. Svému počítači bezpečnostní aktualizace dopřáváme, proč je odepíráme své hlavě?

### Určení kurzu

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

### Cíle kurzu

Kurz si klade za cíl tři na sebe navazující cíle:

- Prvním cílem kurzu je rozvinout schopnost vědomě detekovat manipulaci v dané interakci. Když manipulaci nedokáží rozpoznat, těžko se jí mohou vědomě bránit. Pak jsem tedy zcela bezbranná oběť.
- Druhým cílem je naučit se bránit.
- 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 zaměřený na rozpoznání, případně využití manipulativních technik v každodenním 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 manipulativních technik nám umožňuje se manipulaci 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 manipulaci (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

- Jistota, že někdo netahá nenápadně za nitky jeho života.
- Bezpečně rozpoznávat pokusy o manipulaci.
- Podle situace se umět 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
    - Prezentace 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 a 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"><li>• školící materiály a ostatní potřebné pomůcky</li><li>• na přání nahrávky z jednotlivých cvičení</li><li>• certifikát absolvování kurzu a certifikát pro nejlepšího z kurzu</li><li>• občerstvení po dobu trvání kurzu</li></ul>	18.800Kč



## 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.

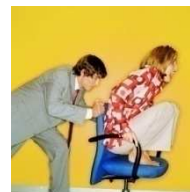
### Určení kurzu

- *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 obecně dostupného marketingového vzdělávání je, že vychází z příkladů velkých společností, zaměřujících se zejména na prodej spotřebního 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

- 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
- Pozice marketingu v IT firmě
- Nejčastěji se opakující chyby marketingu 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 prvek 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 přináší
  - 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"> <li>• školící materiály a potřebné pomůcky</li> <li>• certifikát absolvování kurzu</li> <li>• občerstvení po dobu trvání kurzu</li> </ul>	18.800Kč

## 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 znalosti 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 skládáčka 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 připuštění 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
  - Návné prodeje znalostních konzultací
- Obhajoba ceny navržené služby
  - Přínosy pro klienty
  - Spekulativní 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"> <li>• školící materiály a ostatní potřebné pomůcky</li> <li>• na přání nahrávky z jednotlivých cvičení</li> <li>• certifikát absolvování kurzu a certifikát pro nejlepšího z kurzu</li> <li>• občerstvení po dobu trvání kurzu</li> </ul>	18.800Kč

## 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 3cile 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**

<i>Obsah v ceně</i>	<i>Cena bez DPH</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• školící materiály a potřebné pomůcky + materiály v elektronické podobě</li> <li>• certifikát absolvování kurzu</li> <li>• občerstvení po dobu trvání kurzu</li> <li>• dárek pro nejlépe hodnoceného účastníka kurzu</li> </ul>	18.800Kč



# I410 - Vedení projektových schůzek

V průběhu realizace projektu vede projektový manažer celou řadu schůzek. Vedení projektu, řídicí komise, interní porady, porady s lidmi na projektu. Jak správně řídit jejich průběh? Kurz nabízí praktický nácvik vedení těchto klíčových schůzek a zvládnání širokého spektra kritických situací.

## Určení kurzu

- *Účastník:* management, projektoví manažeři.
- *Úroveň znalostí problematiky:* začátečník až pokročilý. Doporučená je předchozí účast na kurzu I323 „Projektový management“. Podmínkou je alespoň základní znalost průběhu projektové metodologie a dokumentů kolem něj.

## Cíle kurzu

Cílem kurzu je nacvičit, jak se prakticky vedou jednotlivé schůzky, které v průběhu projektu probíhají. Velkou výhodou je dobrá znalost technických postupů řízení projektu (metodické kroky - k poznání takovýchto kroků slouží kurz - „Projektový management“).

## Typ kurzu

Dvoudenní intenzivní kurz zaměřený na praktický nácvik průběhu jednotlivých schůzek, které na projektu nastávají. Jedná se zejména o „Kick-Off“ projektu, schůzka vedení projektu (přítomni vedoucí projektu za obě strany) a řídicí komise (přítomni statutární zástupci obou stran). Dále se také jedná o interní schůzky s konzultanty a definice cílů práce pro ně. Průběh jednotlivých schůzek je opakovaně trénován se zvyšující se obtížností. V počátku kurzu je na cvičeních simulováno přátelské prostředí, v závěru již ryze nepřátelské a konfliktní.



## Detailní obsah kurzu

Kurz je složen z následujících bloků:

- Příprava podkladů před schůzkou
- Komunikace před schůzkou
- Řízení interní přípravné schůzky před vedením projektu
- Schůze vedení projektu (setkání projektových manažerů s úkolem zhodnotit a stanovit další úkoly)
- Příprava s nadřízeným manažerem na schůzi řídicí komise (schůze statutárních zástupců schvalujících etapu)
- Nácvik průběhu řídicí komise
- Schůzka s konzultantem (kontrola úkolů a zadání nových na projektu)
- Kontrola stavu vývojových prací
- Sestavení zprávy o stavu projektu a její obhajoba
- Průběh změnového řízení (požadavek kterékoliv ze stran, aby se za běhu projektu změnil čas, rozsah plnění nebo cena projektu)
- Řešení typických konfliktních situací při běhu projektu

## Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none"> <li>• školící materiály a potřebné pomůcky</li> <li>• nahrávky a fotodokumentace jednotlivých cvičení pro zpětnou vazbu</li> <li>• certifikát absolvování kurzu</li> <li>• občerstvení po dobu trvání kurzu</li> </ul>	18.800Kč

## I420 – Rozpočtování rozsáhlých IT projektů

Projekty v oblasti IT řešení se vyznačují tím, že detailní specifikace dodávky je často známá až v průběhu realizace. Přesto již při tvorbě nabídky potřebujeme co nejpřesnější rozpočet. Tento plán se následně neustále zpřesňuje. Kurz se zaměřuje na dovednost a postupy plánování projektů.

### Určení kurzu

- *Účastník:* projektoví manažeři.
- *Úroveň znalostí problematiky:* středně pokročilý. Doporučená je předchozí účast na kurzu I300 „Projektový management“.

### Cíle kurzu

Cílem kurzu je nacvičit podrobné postupy tvorby IT rozpočtu. Tento nejprve slouží jako klíčový prvek pro stanovení ziskové prodejní ceny. Následně je dále dopracován do klíčové řídicí dokumentace projektu. Kurz vyžaduje znalost projektové metodologie minimálně v rozsahu fází: analýza, návrh, vývoj, testování, nasazení a podpora při rozjezdu systému.

### Typ kurzu

Dvoudenní intenzivní kurz zaměřený na praktický nácvik postupu tvorby rozpočtu IT projektu a jeho postupné iterace k finální podobě na modelových příkladech. Součástí kurzu jsou i nástroje pro modelaci rozpočtu pro prostředí Microsoft Excel. Postupy tvorby rozpočtu jsou doplněny o „soft-skills“ postupy potřebné pro jeho tvorbu, zejména o komunikaci s obchodníkem a vývojářem tvořícím odhad vývojových prací na projektu.



### Detailní obsah kurzu

Kurz je složen z následujících bloků:

- Krátká rekapitulace fází projektové metodiky ve vztahu k tvorbě rozpočtu
- Proces rozpočtování jako postupná interakce mezi potřebami zákazníka a možným řešením
- Pracnost (čas) na projektu jako řídicí veličina projektu
- Klasifikace pracnosti a další nezbytné atributy nad rámec veličiny „čas“, zejména ve vztahu k finančním
- Metoda tvorby rozpočtu TOP-DOWN a využití v praxi + limity
  - rozpočet je založen na postupném dělení cílů do dílčích bloků a následném zpřesnění celkové kalkulace
- Metoda tvorby rozpočtu DOWN-TOP a využití v praxi + limity
  - rozpočet je postupně tvořen přidáváním dílčích bloků, které jsou detailně zpracovány. Finální verze rozpočtu tak vzniká až po definitivním začlenění všech samostatně zpracovaných bloků.
- Metodika postupné iterace rozpočtu k finální verzi v rámci běhu projektu (aplikace TOP-DOWN na postup v čase)
- Odvození finančního nákladového rozpočtu na projekt a jeho vztah k prodejní ceně
  - metodika ocenění zdrojů na projektu
  - techniky rozdílného ocenění jednotek pracnosti (viz klasifikace pracnosti)
  - další oceňované položky nad rámec rozpočtu
  - odhad režijních nákladů na projekt na základě „vedlejších“ informací
- Technika tvorby rozpočtu bez omezení
  - není předem dán limit v žádném klíčovém parametru (čas, náklady, zdroje)
- Technika tvorby rozpočtu s omezením v jednom vstupním bodu: čas, náklady nebo zdroje
  - rozpočet je možné začít budovat na základě jednoho pevného omezení, ostatní jsou následně zpracovávána
- Verifikační simulační výpočty realizovatelnosti zakázky v rozpočtu při více pevných parametrech
- Metodika tvorby priorit požadavků z hlediska rizik na nedodržení rozpočtu
- Controllingová funkce rozpočtu v praxi
  - vykazování odvedených prací vůči rozpočtu
  - uzavření a vyúčtování jednotlivé fáze projektu

### Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none"><li>• školící materiály a potřebné pomůcky</li><li>• vzory dokumentů a materiálů využívaných na kurzu</li><li>• certifikát absolvování kurzu</li><li>• občerstvení po dobu trvání kurzu</li></ul>	18.800Kč

## I430 – Krizový management IT projektů

Pokud se v průběhu projektu odchyluje kterýkoliv z klíčových parametrů (rozsah, čas realizace nebo vynaložené náklady), vyžaduje jeho stav zavedení krizového managementu. Kurz se zabývá postupy převzetí, zhodnocení stavu a následné nápravy projektu podle zvoleného scénáře.

### Určení kurzu

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

### Cíle kurzu

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

- Rovina organizační
- Rovina komunikace
- Rovina dokumentační
- Rovina psychologická

Zvládání krizového projektu je také velmi obtížné díky zklamání a skepsi na straně zákazníka.

### Typ kurzu



Dvoudenní intenzivní kurz, zaměřený na schopnost zvládnout projekt, který se dostal do potíží. Velmi často je na takovémto projektu porušen některý z klíčových atributů projektu: čas, rozsah nebo náklady. V důsledku se projekt dostává do krize, která může vést až k jeho předčasnému ukončení s nálepkou „neúspěšný“. Vedlejším efektem projektu v takovémto stavu je výrazné zhoršení komunikace s klientem. V takovémto okamžiku nastupuje „krizový“ manažer projektu s cílem projekt dokončit.

### Detailní obsah kurzu

Kurz je složen z následujících bloků:

- Techniky zhodnocení vstupního stavu na krizovém projektu
- Psychologické aspekty projektu v krizovém stavu
- Klíčové kroky projektového manažera při převzetí řízení krizového projektu
- Zamezení vzniku dalších škod (ať již materiální, tak psychologické)
- Volba strategie stabilizace projektu
- Vyjednání souladu v dodavatelské organizaci nad zvolenou variantou stabilizace
- Kroky stabilizace požadavků na nárůst rozsahu projektu
- 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
- Návěst 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"><li>• školící materiály a potřebné pomůcky</li><li>• vzory klíčových dokumentů</li><li>• certifikát absolvování kurzu</li><li>• občerstvení po dobu trvání kurzu</li></ul>	18.800Kč

# I440 - Vývoj software metodikou 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 dosažené 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

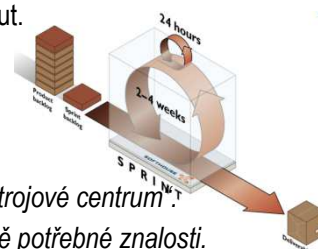
Dvoudenní kurz zaměřený na praktickou stránku zavedení a běhu vývojového týmu za pomoci metodiky SCRUM. Součástí kurzu jsou šablony všech metodických dokumentů a postupů.

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 programátoři kontrolují další programátory 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.

## Zpětná vazba účastníků kurzu

Ondra (32), vývojář JAVA



„...na vývoji mne vždy nejvíce odrazovala diskuze se zadavatelem práce, který ačkoliv nezná vývoj v JAVA, snažil se obhajovat navržené odhady pracnosti. Druhým častým problémem bylo sklouznutí termínu dokončení úkoly, které nárazně spustily lavinu ...

... kurz mi umožnil prosadit ve firmě zavedení metodiky SCRUM. Osobně jsem byl překvapen tím, jak jednoduchá a elegantní může být spolupráce vývojářů v týmu. Zejména jsem však stále překvapen, k jakému nárůstu produktivity díky zavedení SCRUM ve vývoji došlo ...“

### 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, mlyn) – 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: Vyjednaváč, 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"><li>• školící materiály a ostatní potřebné pomůcky</li><li>• na přání nahrávky z jednotlivých cvičení</li><li>• certifikát absolvování kurzu a certifikát pro nejlepšího z kurzu</li><li>• občerstvení po dobu trvání kurzu</li></ul>	18.800Kč

## I500 – Komunikační dovednosti pro realizační role

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.

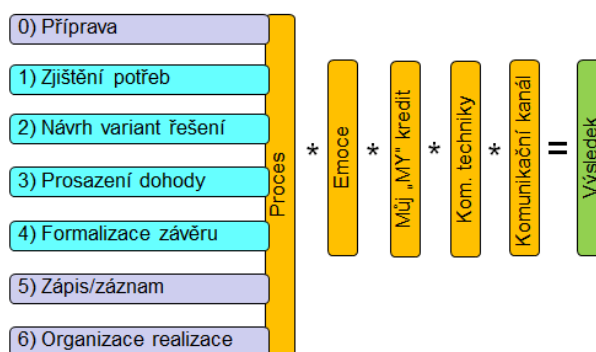
### Cíle kurzu

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**. Tím se rozumí, že pokud se dobře nedoptám na vše potřebné, častokrát později dělám zbytečnou práci 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.

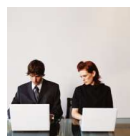


Cílem kurzu je se zaměřit na klíčové dovednosti z obou rovin a to často z pohledu právě odborně zaměřeného člověka. *Obrázek: Souhrn dovedností, tvořící výsledek komunikace*

### Klíčové přínosy kurzu

- Účastník akceptuje důvody, proč je pozitivní komunikace pro práci důležitá.
- Zvýšení spokojenosti zákazníka a tím posílení vazeb v dlouhodobých vztazích.
- Snižování počtu komunikačních nedorozumění.
- Snižování 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.

### 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.

### Zpětná vazba účastníků kurzu

Jitka (33), konzultantka



*„...možná to vypadá malicherně, ale z důvodu nesmírně stresující komunikace s jedním konkrétním zákazníkem jsem vážně uvažovala o odchodu ze své současné firmy. Dohánělo mne to již k zoufalství...*

*... kurz mi pomohl pochopit, jak alespoň otupit ostří u zákazníka. Ne, základy se udělat nedají, ale v současné době jsme s mým zákazníkem komunikačně ve stavu, že již dokážu zvládnout všechny stres. Moc za to děkuji...*



## 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 z pohledu komunikace
- Komunikační rovnice – prvky, které tvoří výsledek komunikace
- Komunikace jako proces
  - příprava na komunikaci
  - zjištění potřeb
    - otázky, jejich typy a praktické využití
    - technika zdůvodnění otázek
    - nácvik dotazovací sekvence
    - směřování od „přání“ k „příčinám“
    - techniky zamezení nedorozumění při zjištění
  - návrh řešení
    - podpora návrhu formou přínosů pro druhou stranu
    - prezentace negativního stanoviska s minimalizací dopadu
  - prosazení dohody
    - technika prosazení návrhu
    - technika změny názoru druhé strany
    - systematické rozhodování - nástroj pro zkrácení dohadování
  - formalizace závěru
    - definice úkolu se stanovením kdo, kdy, co a jak se zjistí, že je splněno
  - zápis sjednaných dohod
  - organizace realizace sjednaného a následná komunikace
- 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
  - pochvala - nástroj na budování vztahů
  - názorový soulad – společný pohled sblížuje
  - společný nepřítel – silná motivace ke spolupráci
- 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
- Pokročilé komunikační techniky
  - práce s negativní náladou protistrany
  - postup zvládání nedorozumění
  - prosazení vlastního návrhu/myšlenky
  - zvládnutí stížnosti
  - zvládání verbální agrese
- Principy „prodeje“ myšlenek protistraně
  - rozlišení „motivů“ od „požadavků“
  - umění prezentace přínosů pro protistranu
  - sekvence „prodeje“ myšlenky
- Změna požadavku protistrany, který nám nevyhovuje

## Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none"> <li>• školící materiály a potřebné pomůcky</li> <li>• certifikát absolvování kurzu</li> <li>• občerstvení po dobu trvání kurzu</li> </ul>	18.800Kč

## 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"><li>• školící materiály a ostatní potřebné pomůcky</li><li>• certifikát absolvování kurzu</li><li>• občerstvení po dobu trvání kurzu</li></ul>	6.800Kč

## I520 - Zvládání konfliktních a stresových situací

Realizace IT projektu vyvolává silně stresující nebo konfliktní situace. A to jak mezi zákazníkem a realizátorem, tak uvnitř realizačního týmu. Přitom právě schopnost zvládnout takovéto situace rozhoduje o úspěchu či neúspěchu projektu. 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 vzniku nevratných škod. Mezi takovouto typickou „škodu“ patří například vznik osobní averze. Ta je neslučitelná s dlouhodobou spoluprací. Účastníci vzájemné averze často zamění řešení objektivních problémů za osobní boj bez ohledu na výsledek práce.

### Typ kurzu

Dvoudenní intenzivní kurz je určený zejména pro 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
- 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.

U stresové a konfliktní situace je možné rozdělit do dvou základních skupin:

- **Objektivně 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.
- **Osobní situace** - 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.

### Zpětná vazba účastníků kurzu

Ondřej (42), technický konzultant

*„...naše projekty často patří mezi velmi hektické. Na posledním však vznikla situace, která dospěla ve velmi prudkou hádku, které jsem se účastnil. Vždy jsem si říkal, že se do takové situace nedostanu a i v tomto případě jsem se jí snažil vyhnout...*

*...po kurzu jsem právě na tomto mém případě zjistil, že jsem přes svou asertivní povahu některými výroky výrazně přispěl k agresivitě druhé strany. Také jsem si nacvičil, jak takového člověka postupně řídit do stavu, kde je možné v komunikaci pokračovat...“*

## Detailní obsah kurzu

- Typické stresující a konfliktní faktory z pohledu realizace projektů
- Příznaky potenciálního konfliktu a jejich včasné zjištění
- Role řízeného konfliktu v životě člověka
- Zásady přímé komunikace
- Asertivita - zásada nebo pouze jedna z možností řešení
- Prevence stresových situací
  - správné využití komunikačních kanálů
  - zjištění osobnosti člověka a jejich stresových faktorů
  - zamezení nevědomého vyvolání konfliktu
    - slovník kritických slov
    - slovní obraty vyvolávající konflikt
- Typické stresující a konfliktní situace - nácvik postupů úspěšného zvládnutí
  - objektivně pracovní situace:
    - zvládnutí námitek ostatních účastníků komunikace
    - sdělení zamítavého stanoviska k požadavku klienta
    - stížnost ze strany klienta
    - kritika špatně odvedené práce
    - dosažení kompromisu - technika „systematického rozhodování“
    - shoda na prioritě více variant - metoda párového porovnání
    - získání času pro promyšlení odpovědi nebo zklidnění
    - změna nereálné představy řešení
    - přiznání vlastního pochybení s minimalizací škod
  - osobní situace:
    - nátlak ze strany klienta
    - verbální útok (bez agrese) - například obvinění z nekompetence
    - citové vydírání - nátlak na sociální rovinu konzultanta
    - agrese - člověk mimo vlastní kontrolu
    - sdělení osobně nepříjemné skutečnosti - jak například sdělit kolegovi, že je cítit alkoholem a na setkání se zákazníkem jít nemůže
    - zvládnutí zjevné lži
    - pomluva a fáma
- Techniky nápravy vzniklých škod
  - odbourání zárodků vzniklé averze
  - technika přenesení závazku učiněného na ostatní členy týmu
  - pochvala jako zdroj změny



## Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none"> <li>• školící materiály a ostatní potřebné pomůcky</li> <li>• certifikát absolvování kurzu a ocenění pro nejlepšího z kurzu</li> <li>• občerstvení a stravování po dobu trvání kurzu</li> </ul>	18.800Kč

## 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 systém, 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"><li>• školicí materiály a ostatní potřebné pomůcky</li><li>• certifikát absolvování kurzu a ocenění pro nejlepšího z kurzu</li><li>• občerstvení a stravování po dobu trvání kurzu</li></ul>	18.800Kč

## I530 - Standardy komunikace supportu

Podpora stávajících zákazníků je klíčovou činností z pohledu zákaznické spokojenosti. Z průzkumu mezi zákazníky IT firem vyplývá, že rozhodující pro „spokojenost“ s podporou je důležitější úroveň komunikace, než faktické vyřešení požadavku. Profesionální komunikace podpory má rovinu procesní a rovinu psychologickou. Kurz se zaměřuje na nácvik obou těchto rovin.

### Určení kurzu

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

### Cíle kurzu

Cílem kurzu je nacvičit techniky a 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, které jsou využity v jednotlivých fázích procesu zpracování zákaznických požadavků (viz obrázek „Proces zpracování požadavku“). Z pohledu komunikace následují konkrétní kroky po sobě. Jejich vynechání, nebo promíchání je chápáno jako chyba.

V rovině psychologické se kurz zabývá řadou klíčových úkolů, které komunikace přináší:

- Jak postupovat, pokud aktuálně nemáme kapacity na řešení jeho požadavku?
- Co si myslí zákazník o požadavku, který sice někdo obratem udělal, ale nikdo jej o tom neinformoval?
- Jak přesvědčit zákazníka, že daný požadavek nebude řešen zdarma v rámci reklamace, ale je to placený rozvoj?
- Jak slušně převést zákazníka na oficiální linku podpory, pokud mi volá na osobní mobil?
- Čím se nám v komunikaci daří spolehlivě zákazníka rozladit?
- Jak postupovat, pokud někdo jiný z naší firmy nedodržel u zákazníka slíbené?
- Jak zvládnout zákazníka, který je ve velmi negativním rozpoložení?
- Jak odolat tlaku, kteří zákazníci nejčastěji vyvolávají?

### Zpětná vazba účastníků kurzu

Pavel (46), vedoucího oddělení podpory zákazníků

*„...naše společnost zavedla systém tzv. help desku pro stávající klienty. Procesně jsme hodně poskočili. Přesto zákazníci tento krok v průzkumech hodnotili jako krok ke snížení kvality podpory. Příčinou byl nedostatek a celkově nízká profesionalita komunikace našich pracovníků. Byli přece především odborní specialisté ...*

*... rozvoj komunikace se nakonec ukázal jako nezbytná součást rozvoje podpory zákazníků. Kurz v sumě přinesl vše důležité a pomohl mým lidem se zlepšit. Provedli jsme také několik drobných korekcí v procesech. Další dotazník o úrovni supportu již u zákazníků dopadl na výbornou ...“*



### Detailní obsah kurzu

- Procesní principy fungování supportu jako celku
- Jaké faktory zákazník bere v potaz, když se rozhoduje o „spokojenosti“ se supportem.
- Nejčastější komunikační chyby v oblasti podpory zákazníků
- Základní principy spokojenosti zákazníků s komunikací
  - udržovat jasný přehled
  - aktivita na straně dodavatele
  - informovat s předstihem
  - informovat realisticky
- Komunikační kanály a jejich preference v rámci jednotlivých fází procesu supportu
  - písemná a zejména e-mailová komunikace
    - nejčastější chyby
  - telefonická komunikace
    - základní principy
    - role hlasu a její pravidla
    - pozitivní formulace
  - komunikace na osobní schůzce
- Proces zpracování zákaznického požadavku a navázané komunikační techniky
  - vytvoření požadavku
    - základní principy formulování servisního požadavku
    - zajištění informování zákazníka
    - systematické dotazování zákazníka
    - zjištění příčin požadavků
    - techniky zamezení nedorozumění
  - kvalifikace požadavku
    - sjednání dohody o dalším postupu
    - sdělení zamítavého stanoviska s minimalizací následků
    - projednání cenového požadavku
    - obhajoba navrhovaného řešení
    - systematické rozhodování
  - řešení požadavku
    - interní zadání části řešení formou S.M.A.R.T. úkolu
    - postup verbální kontroly stavu řešení
  - předání výstupu řešení
    - obhajoba předávaného řešení
  - akceptace výstupu řešení
- Řešení obtížných situací z pohledu komunikace na supportu
  - nátlak ze strany klienta
  - stížnost na činnost supportu
  - nekonstruktivní oponent na straně zákazníka
  - osobní útoky ze strany klienta
  - afektované chování na straně klienta

### Cena kurzu za účastníka

Obsah v ceně:	Cena bez DPH
<ul style="list-style-type: none"> <li>• školící materiály a ostatní potřebné pomůcky</li> <li>• certifikát absolvování kurzu a ocenění pro nejlepšího z kurzu</li> <li>• občerstvení a stravování po dobu trvání kurzu</li> </ul>	18.800Kč

## 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 smyslně 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 stížnosti na kompetenci školitelů.



### Zpětná vazba účastníků kurzu

Barbora (29), interní školitelka firmy



„... naše společnost velmi intenzivně roste. Každý měsíc přibíráme několik nových lidí. Aby se efektivně zapojovali do produktivní činnosti společnosti, jsou v co nejkratším čase školeni na vše, co pro práci potřebují. To je můj úkolem. Pokud něco po školeních neumí, skončí to na mojí hlavě. Protože se však u nás ve firmě pořád něco mění, musím často měnit obsah školení. Pak však bylo velmi obtížné se vejít do stanoveného času na kurz, nebo splnit očekávání nových zaměstnanců na obsah ...  
... zaujal mne zejména praktický nácvik tvorby školení. Je to přesně to, co potřebuji ke své práci. Teď již dovedu školení poskládat tak, abych se vešla přesně do plánovaného času na výcvik a navíc projít vše potřebné...“

Petr (34), konzultant - školitel



„... školení jsou pokaždé jiná. Jednou jsou budoucí uživatelé systému celkem šikovní, jindy mám pocit, jako by byli z jiné planety. Nejvíce mne však trápí, pokud se setkám opravdu s typem, který záměrně škodí. Typicky je to někdo, kdo je odpůrcem nově zaváděného systému ...  
... na kurzu mne nejvíce zaujala práce s komunikačními typy školených a nácvik jednotlivých možných situací, které nastávají v případě, že je přítomen škodící posluchač...“

## Detailní obsah kurzu

- 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 zaváděný 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"> <li>• školící materiály a potřebné pomůcky</li> <li>• certifikát absolvování kurzu</li> <li>• dárek pro lektorem nejlépe hodnoceného účastníka kurzu</li> <li>• občerstvení po dobu trvání kurzu</li> </ul>	18.800Kč

## Obsah služeb v katalogu

	Název služby	Strana katalogu
	Přehled oblastí poskytovaných služeb	3
Strategické poradenství	<b>Služby strategického rozvoje firmy</b>	
	Moderování tvorby firemní vize	73
	Moderování tvorby strategie společnosti	74
	Akviziční poradenství	75
	Řízení vnitrofiremních projektů změny	77
	<b>Rozvoj firemních procesů</b>	
	Mapování a zhodnocení firemních procesů	78
	Ladění výkonnosti firemních procesů	79
	Testování reálného fungování procesu (mystery shopping)	80
	Definice požadavků na změnu infrastruktury	81
	Zavedení systému výkonového odměňování	82
	<b>Podpora rozvoje obchodu</b>	
	Definice produktů a jejich cílových segmentů	83
	Získávání zpětné vazby od zákazníků a partnerů	84
Personální poradenství	<b>Podpora výběru vhodného kandidáta na pozici</b>	
	Ověření vhodnosti kandidáta na pozici (assessment centrum)	85
	Ověření shody postojů kandidáta a firemní kultury	86
	<b>Služby související se vzděláváním a rozvojem</b>	
	Ověření úrovně „soft-skills“ znalostí	87
	Development centrum (DC)	88
	Tvorba vzdělávacího plánu	89
	Testování míry inovace dosažené vzděláváním	90
	Outsourcing organizace vzdělávání u klienta	91
	<b>Správa a řízení znalostí</b>	
	Sestavení znalostní mapy společnosti	92
	Zavedení managementu znalostí	93
	<b>Služby týmové práce a spolupráce</b>	
	Získávání zpětné vazby od zaměstnanců (360°)	94
	Realizace teambuildingu	95

### 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. Vizi 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

Strategií 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.

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 Performance 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
- Jasné 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



Obrázek: Struktura dokumentu strategie firmy



### 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 splynutí 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 takový 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 splynutí 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.

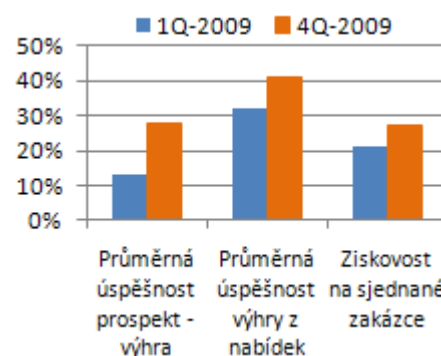
#### Obsah služby

Cílem služby je zvýšit výkon konkrétního procesu u zákazníka. Výkonem se rozumí například u obchodního procesu nárůst průměrné výše prodejů 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 dovolit 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)

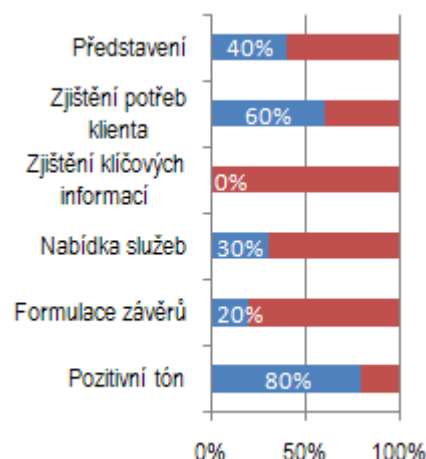
Každý vedoucí se sám sebe ptá, jak reagují moji lidé, pokud je nevidím? Postupují podle dohodnutých postupů? Cílem služby je v reálném chodu firmy simulovat zákazníka poptávajícího službu, obchodního partnera či náhodně volajícího. Ověříme tak, jaké je skutečné chování lidí a tím reálný stav firemních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



### S1.2.4. Definice požadavků na změnu infrastruktury

Firemní procesy a jejich realizace se dnes neobejdou bez podpory rozsáhlé IT infrastruktury. Cílem služby je definovat podle plánovaného cílového stavu procesu požadavky na firemní infrastrukturu. Ty pak mohou sloužit jako zadání k internímu vývoji nebo jako zadání dodavateli.

#### Obsah služby

Cílem služby je přinést do oblasti rozvoje firemní IT infrastruktury pohled strategický a manažerský. Firemní IT infrastruktura je výrobní prostředek, který má poskytovat požadované výstupy pro dosažení výkonu procesu. Konkrétní technologické prostředí hraje pouze podpůrnou roli.

Příkladem může být, zda informační systém s minimálním zpožděním za realitou poskytuje vedoucímu projektu přehled o stavu rozpracovanosti dílčích úkolů (business rovina). Zda se jedná o český nebo zahraniční SW v tomto bodě nehraje roli (preference technologie).

Služba přináší seřazený seznam potřebných změn stávající IT infrastruktury k posílení výkonnosti procesů firmy. Nejčastěji se podpora IT infrastrukturou zaměřuje na procesy:

- Poskytování manažerských KPI a metrik pro řízení firmy
- Řízení realizace nových obchodů
- Rozpočtování a řízení realizace projektů
- Efektivní zpráva stávající zákaznické/partnerské základny (Account Management)
- Technická podpora stávajících zákazníků a její automatizace
- Automatizace prodeje
- Efektivní organizace lidských zdrojů na zakázkách
- Efektivní šíření znalostí uvnitř společnosti

#### Výstupy služby

Písemný dokument obsahující v pořadí podle návratnosti seřazené požadavky na změnu stávající IT infrastruktury k posílení výkonu firemních procesů. Dodatkem je také odkaz na současné technologické možnosti (bez preference) k realizaci těchto požadavků. Výstupní dokument může sloužit jako zadání pro výběrové řízení nebo interní vývoj.

#### Přínosy služby

- Zvýšení výkonu firemních procesů
- Snížení nákladů na investice do IT jejich smysluplným provázáním s výkony firemních procesů.
- Rychlejší návratnost investovaného rozpočtu do rozvoje IT navázáním na klíčové změny pro navýšení výkonu společnosti.
- Přenesení požadavku na IT infrastrukturu do manažersky srozumitelného pohledu.

#### Cena služby

Pracnost: Je stanovena individuálně na základě procesů, které má IT infrastruktura pokrývat.  
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

### S1.3.1. Definice produktů a jejich cílových segmentů

Formou moderovaných workshopů pomáhá klientům definovat jejich produkty. Produktem se myslí věc, služba nebo konkrétní řešení. Produkt pak tvoří ucelený popis, který říká CO, KAM, ZA KOLIK, PROČ a JAK prodávat.

#### Obsah služby

Překvapivě nízká úroveň abstraktního myšlení ve společnosti vyžaduje i u tak obtížných komodit, jako je SW nebo služby, definovat co nejkonkrétnější „balíčky“, které se nazývají PRODUKTY. Ukazuje se, že geniálně vyvinuté řešení pro jednoho zákazníka je velmi obtížně znovu proditelné, pokud nesplňuje právě charakteristiku „produktu“. Například i vývoj řešení na zakázku je nutné chápat a definovat jako „produkt“.

Aby byl „produkt“ uchopitelný pro obchodníky i zákazníky, musí jeho definice minimálně obsahovat následující body:

- Obchodní jméno
- Definici cílové skupiny (segmentu) zákazníků
- Vytipované negativní situace u zákazníka, které má odstranit.
- Vytipované přínosy, které zákazník zakoupením získá.
- Definici procesu prodeje
- Definovanou cenu za konkrétní rozsah

Skupina dalších kritérií může detailněji definovat produkt a zvýšit tak šanci jeho prodeje.

Cílem služby je na workshopu definovat produktovou mapu a následně základní teze definice jednotlivých produktů podle výše uvedených bodů. Produktovou mapou se rozumí přehled, tabulka nejčastěji tvořená segmenty zákazníků a procesy, které pokrýváme nebo plánujeme pokrýt. Účastníci workshopu mají za úkol připravit konkrétní podklady.

#### Výstupy služby

Písemný dokument obsahující produktovou mapu a definici dílčích produktů. U produktů, které teprve mají být do portfolia zavedeny, pak dokument obsahuje časový plán kroků formou úkolů.

#### Přínosy služby

- Významná úspora času oproti interní definici produktů (bez řízeného workshopu)
- Zvýšení úspěšnosti obchodu
- Navýšení opakovatelnosti prodejů
- Podklady pro plán cíleného rozšíření produktového portfolia
- Možnost plánovat prodejní cíle konkrétních produktů a tím i plánovat realizační kapacity
- Podklad pro znalostní mapu společnosti
- Sjednocení pohledů účastníků na produktové portfolio

#### Cena služby

Pracnost: 0,5 dne příprava + 1 až 1,5 dne samotný workshop + 0,5 dne dokumentace

Cena práce: 56tis 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

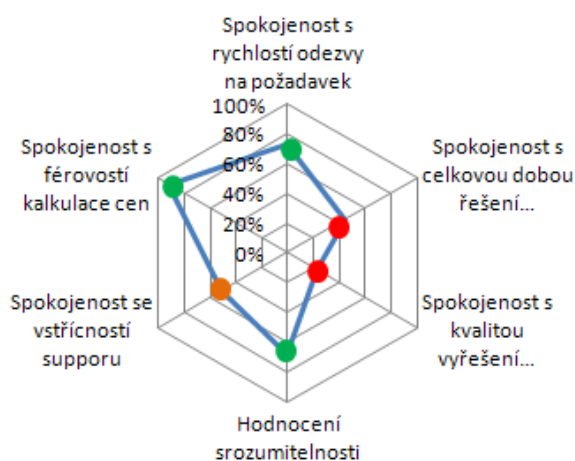
Znat objektivní názor cílové skupiny firem na konkrétní věc, je konkurenční výhodou. Vztah vůči dodavatelské firmě však často vede ke zkreslování informací při přímém dotazování. Příkladem může být sdělení důvodů potenciálními dodavateli, proč byl vyřazen z výběrového řízení. Téměř vždy se jedná o zástupné 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 neprověřeného 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. asesori – 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.
- Objektívni 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 představu 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

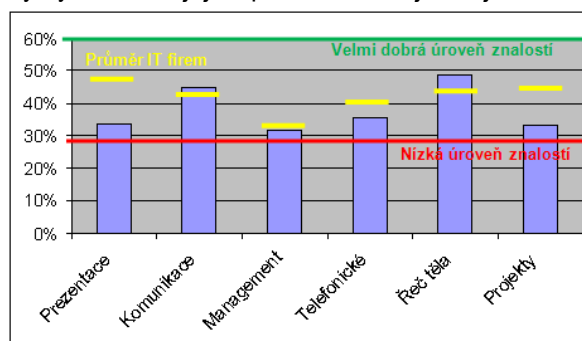
Konkrétní pozice ve firmě vyžadují ke svému výkonu kromě odborných znalostí také významné „soft-skills“ znalosti. Manažer musí znát postupy vedení lidí, konzultant zásady komunikace s klienty. Služba formou testu ověřuje pro typické role aktuální znalostní úroveň. Mapuje, zda lidé vědí, jak postupovat.

#### 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 (assesori). 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. Doplnkem 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 vzděláváním

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

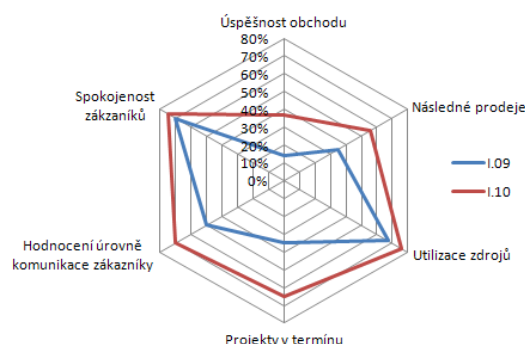
### Cíle stanovené měkkou metrikou

Měkké metriky vyjadřují subjektivní hodnocení určitého stavu procesu. Například spokojenost zákazníků se supportem, vnímání našich obchodníků v průběhu procesu nebo úroveň respektu nadřízeného u podřízených. Měkké metriky 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%) Ondřej Vít (40%)
Platformy	Petr Knápek (90%) Ondřej Motejl (30%)	Petr Knápek (90%)
ERP řešení	? (0%)	Petr Vomáčka
CRM řešení	Oldřich Malý (90%)	? (0%)
Internetové tech.	? (0%)	? (0%)
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 příchozími 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. Neuvedomuje si však, že za jeho znalostmi je několik let dlouhá kariéra jejich nabývání.

#### Výstupy služby

Výstupem služby je v písemné podobě definice projektu zavedení 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°)

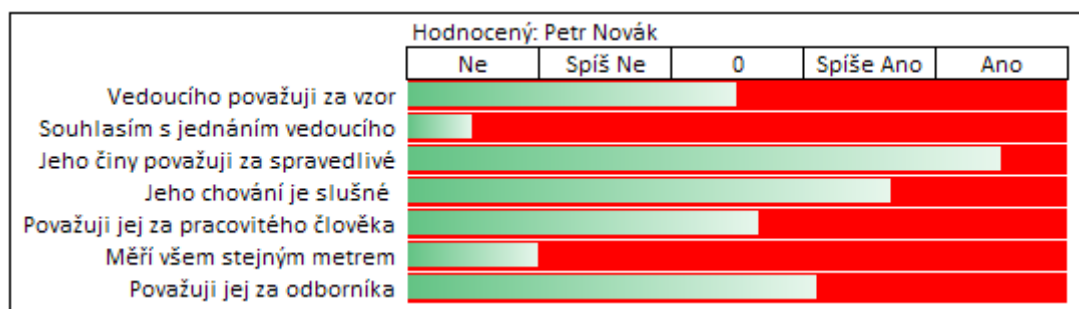
Služba má za cíl od zaměstnanců získat nezkreslenou zpětnou vazbu na firmu, firemní prostředí, nadřízeného nebo vytipované oblasti. Výstupy jsou průměry za skupinu a je zaručena 100% anonymita respondentů. Právě zaručená anonymita zajišťuje i sběr negativní zpětné vazby. Tím je dosažena vysoká objektivita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

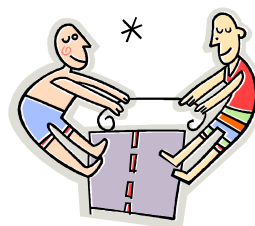
### S.2.4.2. Realizace teambuildingu

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 jednolitých 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 spoluprací.
- 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](http://www.abia.cz)  
ABRA Software a.s.; [www.abra.eu](http://www.abra.eu)  
ACOMWARE s.r.o.; [www.acomware.cz](http://www.acomware.cz)  
ACREA CR, spol. s r.o.; [www.acrea.cz](http://www.acrea.cz)  
ACTIVE 24, s.r.o. ; [www.active24.cz](http://www.active24.cz)  
ADMIS CZ s.r.o.; [www.admis.cz](http://www.admis.cz)  
AG COM, a.s.; [www.agcom.cz](http://www.agcom.cz)  
AIMTEC a. s.; [www.aimtec.cz](http://www.aimtec.cz)  
AIS Software s.r.o.; [www.ais.cz](http://www.ais.cz)  
AIS spol. s r.o.; [www.ais-brno.cz](http://www.ais-brno.cz)  
ALTEC a.s.; [www.altec.cz](http://www.altec.cz)  
Altus Software s.r.o.; [www.altus.cz](http://www.altus.cz)  
ANeT-Advanced Network Technology, s.r.o.; [www.anet.eu](http://www.anet.eu)  
APEX Computer, s.r.o.; [www.apexcomp.cz](http://www.apexcomp.cz)  
AQUASOFT spol. s r.o.; [www.aquasoft.eu](http://www.aquasoft.eu)  
ARBES Technologies, s.r.o.; [www.arbes.com](http://www.arbes.com)  
ARCDATA PRAHA, s.r.o.; [www.arcdata.cz](http://www.arcdata.cz)  
Arrow ECS, a.s.; [www.arrowecs.cz](http://www.arrowecs.cz)  
ASBIS SK spol. s r.o.; [www.asbis.sk](http://www.asbis.sk)  
ASI informační technologie s.r.o.; [www.asi.cz](http://www.asi.cz)  
AspectWorks, s.r.o.; [www.aspectworks.com](http://www.aspectworks.com)  
Asseco Central Europe, a.s.; [www.asseco.com](http://www.asseco.com)  
Asseco Solutions, a.s.; [www.assecosolutions.eu](http://www.assecosolutions.eu)  
Aston ITM, spol. s r.o.; [www.aston.sk](http://www.aston.sk)  
ASTRA 92 a.s.; [www.astra92.cz](http://www.astra92.cz)  
ATEC , spol. s r.o.; [www.atec.cz](http://www.atec.cz)  
Autocont CZ a.s.; [www.autocont.cz](http://www.autocont.cz)  
Autocont SK a.s.; [www.autocont.sk](http://www.autocont.sk)  
AVG Technologies CZ, s.r.o.; [www.avg.com](http://www.avg.com)  
Avnet s.r.o.; [www.avnet.cz](http://www.avnet.cz)  
BARCO, s.r.o.; [www.barco.cz](http://www.barco.cz)  
Bellman Group, s.r.o.; [www.bellman.cz](http://www.bellman.cz)  
BenchCom s.r.o.; [www.benchcom.cz](http://www.benchcom.cz)  
BERGHOF SYSTEMS s.r.o.; [www.isb.cz](http://www.isb.cz)  
Bentley Systems ČR s.r.o. ; [www.bentley.com](http://www.bentley.com)  
BNSOFT s.r.o.; [www.bnsoft.cz](http://www.bnsoft.cz)  
BSC PRAHA, spol. s r.o.; [www.bsc.cz](http://www.bsc.cz)  
Bull s.r.o.; [www.bull.cz](http://www.bull.cz)  
CAMO, spol. s r. o.; [www.camo.cz](http://www.camo.cz)  
CCA Group a.s.; [www.cca.cz](http://www.cca.cz)  
CCV, s.r.o.; [www.ccv.cz](http://www.ccv.cz)  
CDL SYSTEM a.s.; [www.cdl.cz](http://www.cdl.cz)  
Centaur, a.s.; [www.centaur.sk](http://www.centaur.sk)  
CGI IT Czech Republic s.r.o.; [www.logica.cz](http://www.logica.cz)  
CÍGLER SOFTWARE West, s.r.o.; [www.moneyplzen.cz](http://www.moneyplzen.cz)  
CÍGLER SOFTWARE a.s.; [www.money.cz](http://www.money.cz)  
Cleverlance Enterprise Solutions a.s.; [www.cleverlance.cz](http://www.cleverlance.cz)  
CN Group CZ s.r.o.; [www.cngroup.dk](http://www.cngroup.dk)  
CNS a.s.; [www.cns.cz](http://www.cns.cz)  
COM PLUS CZ a.s.; [www.complus.cz](http://www.complus.cz)  
COMGUARD s.r.o.; [www.comguard.cz](http://www.comguard.cz)  
COMIMPEX spol. s r.o.; [www.comimpex.cz](http://www.comimpex.cz)  
Compas automatizace, spol. s r.o.; [www.compas.cz](http://www.compas.cz)  
COMPEKO, spol. s r.o.; [www.compeko.sk](http://www.compeko.sk)  
COMTES FHT, a.s.; [www.comtesfht.cz](http://www.comtesfht.cz)  
CORA GEO, s.r.o.; [www.corageo.sk](http://www.corageo.sk)  
CORTEX, spol.s.r.o.; [www.cortex.trade.cz](http://www.cortex.trade.cz)  
CS SOFT a.s.; [www.cs-soft.cz](http://www.cs-soft.cz)  
Cyber Fox, s.r.o.; [www.cyberfox.cz](http://www.cyberfox.cz)  
CYGNI SOFTWARE a.s.; [www.cygni.cz](http://www.cygni.cz)  
D3Soft s.r.o.; [www.d3soft.cz](http://www.d3soft.cz)  
DAMEDIS, s.r.o.; [www.damedis.cz](http://www.damedis.cz)  
DataLite, spol. s r.o.; [www.datalite.cz](http://www.datalite.cz)  
DATA-NORMS s.r.o.; [www.data-norms.cz](http://www.data-norms.cz)  
Datapac s.r.o.; [www.datapac.sk](http://www.datapac.sk)  
DATASYS s.r.o.; [www.datasys.cz](http://www.datasys.cz)  
DATEV.cz s.r.o.; [www.datev.cz](http://www.datev.cz)  
DC Concept a.s.; [www.qi.cz](http://www.qi.cz)  
DCIT, a.s.; [www.provys.com](http://www.provys.com)  
DEFINITY Systems, s.r.o. ; [www.definity.cz](http://www.definity.cz)  
Deufol Česká republika a.s.; [www.deufol.cz](http://www.deufol.cz)  
DEZADATA spol. s r.o.; [www.dezadata.cz](http://www.dezadata.cz)  
dFlex, spol. s r.o.; [www.dflex.sk](http://www.dflex.sk)  
Dimension Data Communications Czech s.r.o.; [www.dimensiondata.com](http://www.dimensiondata.com)  
DITEC, a.s.; [www.ditec.sk](http://www.ditec.sk)  
DMK consulting, s.r.o.; [www.dmkconsulting.cz](http://www.dmkconsulting.cz)  
DNS a.s.; [www.dns.cz](http://www.dns.cz)  
eBRÁNA s.r.o.; [www.ebrana.cz](http://www.ebrana.cz)  
E.ON IT Slovakia spol. s r.o.; [www.eon-it.sk](http://www.eon-it.sk)  
eD´ system Czech, a.s.; [www.edsystem.cz](http://www.edsystem.cz)  
Ekonomické informační systémy s.r.o.; [www.ekopraktik.cz](http://www.ekopraktik.cz)  
Elanor spol. s r.o.; [www.elanor.cz](http://www.elanor.cz)  
ELEGIS s.r.o.; [www.elegis.cz](http://www.elegis.cz)  
Elevator s.r.o.; [www.elevator.cz](http://www.elevator.cz)  
EMINET Praha, spol. s r.o.; [www.eminet.cz](http://www.eminet.cz)  
Equica, a.s.; [www.equica.cz](http://www.equica.cz)  
ESET software spol. s r.o.; [www.eset.cz](http://www.eset.cz)  
ExTech, s.r.o.; [www.extech.sk](http://www.extech.sk)  
FG Forrest, a.s.; [www.fg.cz](http://www.fg.cz)  
First information systems, s.r.o. ; [www.firstis.cz](http://www.firstis.cz)  
FPO, s.r.o. ; [www.fpobk.cz](http://www.fpobk.cz)  
Fujitsu Technology Solutions s.r.o.; [www.fujitsu.com/cz](http://www.fujitsu.com/cz)  
GAMO a.s.; [www.gamo.sk](http://www.gamo.sk)  
GAPP System, spol. s r.o.; [www.gapp.cz](http://www.gapp.cz)  
Gatema s.r.o.; [www.gatema.cz](http://www.gatema.cz)  
GC Systém a.s.; [www.gcsystem.cz](http://www.gcsystem.cz)  
GEM System a.s.; [www.gemsystem.cz](http://www.gemsystem.cz)  
GEMMA Systems, spol. s r.o.; [www.gemma.cz](http://www.gemma.cz)  
Gigant GROUP s.r.o.; [www.gigant-pc.cz](http://www.gigant-pc.cz)  
GIST, s.r.o.; [www.gist.cz](http://www.gist.cz)

GMC Software Technology s.r.o.; <http://gmchck.cz/>  
GORDIC spol. s r.o.; [www.gordic.cz](http://www.gordic.cz)  
Gosvo, spol. s r.o.; [www.gosvo.cz](http://www.gosvo.cz)  
Gratex International, a.s.; [www.gratex.sk](http://www.gratex.sk)  
GUBI computer systems s.r.o.; [www.gubi.cz](http://www.gubi.cz)  
GuideVision, s.r.o.; [www.guidevision.cz](http://www.guidevision.cz)  
H&M DataSoft spol. s r.o.; [www.sb-komplet.cz](http://www.sb-komplet.cz)  
ha-vel internet s.r.o.; [www.ha-vel.cz](http://www.ha-vel.cz)  
HEWLETT-PACKARD, s.r.o.; [www8.hp.com/cz/cs/home.html](http://www8.hp.com/cz/cs/home.html)  
IBA CZ, s.r.o.; [www.ibacz.eu](http://www.ibacz.eu)  
IBR Consulting, s.r.o.; [www.ibrconsulting.cz](http://www.ibrconsulting.cz)  
ICOS, a.s. Košice; [www.icos.sk](http://www.icos.sk)  
IFS Czech s.r.o.; [www.ifsworld.com](http://www.ifsworld.com)  
IFS Slovakia spol. s r.o.; [www.ifsworld.com](http://www.ifsworld.com)  
INEKON SYSTEMS s.r.o.; [www.inekon-systems.com](http://www.inekon-systems.com)  
Inforis s.r.o.; [www.inforis.cz](http://www.inforis.cz)  
INTAX, spol. s r.o.; [www.intax.cz](http://www.intax.cz)  
INTELEK spol. s r.o.; [www.intelek.cz](http://www.intelek.cz)  
Internet BillBoard a.s.; <http://internet.billboard.cz>  
InterWay, s.r.o.; [www.interway.sk](http://www.interway.sk)  
IPESoft spol. s r.o.; [www.ipesoft.sk](http://www.ipesoft.sk)  
IPEX a.s.; [www.ipex.cz](http://www.ipex.cz)  
IReSoft, s.r.o.; [www.iresoft.cz](http://www.iresoft.cz)  
IS Berghof s.r.o.; [www.isb.cz](http://www.isb.cz)  
it2b s.r.o.; [www.it2b.cz](http://www.it2b.cz)  
ITeuro, a.s.; [www.iteuro.cz](http://www.iteuro.cz)  
ITS a.s.; [www.its.cz](http://www.its.cz)  
J.K.R. spol. s r.o.; [www.jkr.cz](http://www.jkr.cz)  
Ježek software s.r.o.; [www.jezeksw.cz](http://www.jezeksw.cz)  
K - system. CZ s.r.o.; [www.k-system.cz](http://www.k-system.cz)  
KAISER DATA s.r.o.; [www.kaiser.cz](http://www.kaiser.cz)  
KARAT Software a.s.; [www.karatsoftware.cz](http://www.karatsoftware.cz)  
KCT Data, s.r.o.; [www.kctdata.cz](http://www.kctdata.cz)  
Kentico software s.r.o.; [www.kentico.com](http://www.kentico.com)  
Kinalisoft s.r.o.; [www.kinalisoft.eu](http://www.kinalisoft.eu)  
KODYS SLOVENSKO, s.r.o.; [www.kodys.sk](http://www.kodys.sk)  
KODYS, spol. s r.o.; [www.kodys.cz](http://www.kodys.cz)  
KOMIX s.r.o.; [www.komix.cz](http://www.komix.cz)  
Konica Minolta Business Solutions Czech, spol. s r.o.; [www.konicaminolta.cz](http://www.konicaminolta.cz)  
Konica Minolta Slovakia spol. s r.o.; [www.konicaminolta.sk](http://www.konicaminolta.sk)  
KORAC spol. s r.o.; [www.korac.cz](http://www.korac.cz)  
KS - program, spol. s r.o.; [www.ksprogram.cz](http://www.ksprogram.cz)  
KVADOS, a.s.; [www.kvados.cz](http://www.kvados.cz)  
M.I.S.S., spol. s r.o.; [www.missit.cz](http://www.missit.cz)  
MAXprojekt s.r.o.; [www.inex-crm.cz](http://www.inex-crm.cz)  
Medicalc software s.r.o.; [www.medicalc.cz](http://www.medicalc.cz)  
MERIT GROUP a.s.; [www.meritgroup.cz](http://www.meritgroup.cz)  
Merz s.r.o.; [www.merz.cz](http://www.merz.cz)  
MICROSOFT s.r.o.; [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)

MICROSYS Brno s.r.o.; [www.microsysbrno.cz](http://www.microsysbrno.cz)  
Millennium 000, spol. s r.o.; [www.millennium000.sk](http://www.millennium000.sk)  
MPI CONSULTING s.r.o.; [www.mpicons.sk](http://www.mpicons.sk)  
MSM Informační systémy, s.r.o.; [www.msmsis.cz](http://www.msmsis.cz)  
myWAC TECHNOLOGIES s.r.o.; [www.mywac.cz](http://www.mywac.cz)  
NAVERTICA a.s.; [www.navertica.com](http://www.navertica.com)  
NESS Czech s.r.o.; [www.ness.com](http://www.ness.com)  
NET4GAS, s.r.o.; [www.net4gas.cz](http://www.net4gas.cz)  
Notes CS a.s.; [www.notes.cz](http://www.notes.cz)  
NWT a.s.; [www.nwt.cz](http://www.nwt.cz)  
NWT Computer Tábor, s.r.o.; [www.nwtcomp.cz](http://www.nwtcomp.cz)  
O2 Czech Republic a.s.; [www.o2.cz](http://www.o2.cz)  
OKsystem s.r.o.; [www.oksystem.cz](http://www.oksystem.cz)  
One Click Business Solutions s.r.o.; [www.1c2c.cz](http://www.1c2c.cz)  
Olympus Czech Group, s.r.o., člen koncernu; [www.olympus.cz](http://www.olympus.cz)  
Oracle Czech s.r.o.; [www.oracle.com/cz](http://www.oracle.com/cz)  
OR-CZ spol. s r.o.; [www.orcz.cz](http://www.orcz.cz)  
ORIWIN s.r.o.; [www.oriwin.eu](http://www.oriwin.eu)  
ORSIA, spol. s r.o.; [www.orsia.cz](http://www.orsia.cz)  
OTNS, a.s.; [www.otns.sk](http://www.otns.sk)  
oXy Online, s.r.o.; [www.oxyonline.cz](http://www.oxyonline.cz)  
Pantek (CS) s.r.o.; [www.pantek.cz](http://www.pantek.cz)  
Partner Soft, spol. s r.o.; [www.partnersoft.sk](http://www.partnersoft.sk)  
PC HELP, a.s.; [www.pchelp.cz](http://www.pchelp.cz)  
PENDA s.r.o.; [www.tisknulevne.cz](http://www.tisknulevne.cz)  
PharmSys s.r.o.; [www.pharmsys.net](http://www.pharmsys.net)  
PIKE ELECTRONIC, spol. s r.o.; [www.pikeelectronic.com](http://www.pikeelectronic.com)  
PosAm, spol. s r.o.; [www.posam.sk](http://www.posam.sk)  
PREGIS, a.s.; [www.pregis.cz](http://www.pregis.cz)  
Proact Czech Republic, s.r.o.; [www.storyflex.cz](http://www.storyflex.cz)  
P R O V I S s.r.o.; [www.provis.cz](http://www.provis.cz)  
REGULA Komunikační systémy, a.s.; [www.regula.cz](http://www.regula.cz)  
Reporters a.s.; [www.reporters.cz](http://www.reporters.cz)  
S&T CZ s.r.o.; [www.sntcz.cz](http://www.sntcz.cz)  
Sabris CZ s.r.o.; [www.sabris.cz](http://www.sabris.cz)  
SEFIRA spol. s r.o.; [www.sefira.cz](http://www.sefira.cz)  
SFÉRA, a.s.; [www.sfera-as.sk](http://www.sfera-as.sk)  
SLOVAKODATA, a.s.; [www.slovakodata.sk](http://www.slovakodata.sk)  
SODATSW spol. s r.o.; [www.sodatsw.cz](http://www.sodatsw.cz)  
Softec CZ, spol. s r.o.; [www.softec.cz](http://www.softec.cz)  
SOFTEC, spol. s r.o.; [www.softec.sk](http://www.softec.sk)  
SOITRON CZ, s.r.o.; [www.soitron.cz](http://www.soitron.cz)  
SPAN solution, s.r.o.; [www.span.cz](http://www.span.cz)  
solid-serVision CZ, s.r.o.; [www.solid-servision.com](http://www.solid-servision.com)  
STAND CZ spol. s r.o.; [www.stand.cz](http://www.stand.cz)  
STORMWARE s.r.o.; [www.stormware.cz](http://www.stormware.cz)  
StringData s.r.o.; [www.stringdata.cz](http://www.stringdata.cz)  
Sugarfactory, s.r.o.; [www.sugarfactory.cz](http://www.sugarfactory.cz)  
Synergit s.r.o.; [www.synergit.cz](http://www.synergit.cz)



Sunnysoft s.r.o.; [www.sunnysoft.cz](http://www.sunnysoft.cz)

Microsoft Slovakia s.r.o.; [www.microsoft.com/slovakia](http://www.microsoft.com/slovakia)

TACK, s.r.o.; [www.tack.sk](http://www.tack.sk)

Tactica Management, s.r.o.; [www.tactica.cz](http://www.tactica.cz)

TANAKA, s.r.o.; [www.tanaka.cz](http://www.tanaka.cz)

Taxnet, s.r.o.; [www.taxnet.cz](http://www.taxnet.cz)

Technodat, CAE - systémy, s.r.o.; [www.technodat.cz](http://www.technodat.cz)

Telegrafia, a.s.; [www.telegrafia.sk](http://www.telegrafia.sk)

TelPro spol. s r.o.; [www.telpro.cz](http://www.telpro.cz)

TILL CONSULT a.s.; [www.tco.cz](http://www.tco.cz)

T-Mobile Czech Republic a.s.; [www.t-mobile.cz](http://www.t-mobile.cz)

Transcat s.r.o.; [www.transcat.sk](http://www.transcat.sk)

Trask solutions a.s.; [www.trask.cz](http://www.trask.cz)

T-SOFT a.s.; [www.tsoft.cz](http://www.tsoft.cz)

TTC TELEKOMUNIKACE, s.r.o.; [www.ttc-telekomunikace.cz](http://www.ttc-telekomunikace.cz)

T-Systems a.s.; [www.t-systems.cz](http://www.t-systems.cz)

U & SLUNO a.s.; [www.u-sluno.eu](http://www.u-sluno.eu)

UNICODE SYSTEMS, s.r.o.; [www.unicodesys.cz](http://www.unicodesys.cz)

UNIPEX CZ, s.r.o.; [www.unipex.cz](http://www.unipex.cz)

UNIS COMPUTERS, spol. s r.o.; [www.uniscomp.cz](http://www.uniscomp.cz)

UNISSA plus, SE; [www.unissa.cz](http://www.unissa.cz)

Valbek, spol. s r.o.; [www.valbek.cz](http://www.valbek.cz)

Vema, a.s.; [www.vema.cz](http://www.vema.cz)

VERA, spol. s r.o.; [www.vera.cz](http://www.vera.cz)

Versino CZ, s. r. o.; [www.versino.cz](http://www.versino.cz)

VISION PRAHA spol. s r.o.; [www.vision.cz](http://www.vision.cz)

VISITECH a.s.; [www.visitech.cz](http://www.visitech.cz)

VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s.; <http://itsolutions.vitkovice.cz/>

WBI Systems a.s.; [www.wbi.cz](http://www.wbi.cz)

WBI, s.r.o.; [www.wbi.sk](http://www.wbi.sk)

Y Soft Corporation, a.s.; [www.ysoft.cz](http://www.ysoft.cz)

YMS, a.s.; [www.yms.sk](http://www.yms.sk)

ZONER software, a.s.; [www.zoner.eu](http://www.zoner.eu)

## Ceník veřejných kurzů

Typ kurzu	Cena bez DPH za osobu
Třídenní kurzy	24.800Kč
Dvoudenní kurzy se zaměřením na management	22.600Kč
Ostatní dvoudenní kurzy	18.800Kč
Jednodenní kurzy se zaměřením na management	11.300Kč
Jednodenní kurzy	9.600Kč
Jednodenní základní kurzy (telefonování)	6.800Kč

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	142.000Kč
Dvoudenní kurz	96.000Kč
Jednodenní kurz	48.000Kč

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)	52.000Kč
Individuální konzultace (za hodinu) **	7.600Kč
** Cestovné u služeb s hodinovou sazbou (za km)	11,30Kč

## Přihláška na kurz

### **Kurz a termín**

Kód kurzu nebo jeho název:

Datum kurzu:

Cena kurzu bez DPH:

### **Společnost přihlašující zaměstnance – fakturační adresa**

Název společnosti:

IČO:

DIČ:

Fakturační adresa:

Zasílací adresa\*\*:

Číslo interní objednávky vyžadované na zúčtovací faktuře:

### **Primární kontakt pro vzájemnou komunikaci týkající se přihlášky a konání kurzu**

Titul, jméno a příjmení:

Kontaktní telefon:

Kontaktní e-mail:

Primární kontakt je také přihlašovaná osoba na kurz: ~~ANO~~ / NE

**Přihlašované osoby** (Vyplňte pouze, pokud je účastník kurzu jiná osoba než kontaktní osoba, nebo pokud přihlašujete více osob)

	Titul, jméno a příjmení	E-mail	Mobilní telefon*
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

\*Mobilní telefon slouží k ověření kde a jak se účastník kurzu nachází, pokud nedorazí na začátek kurzu. Prosím uvádějte číslo, na kterém bude k zastížení při cestě na kurz.

\*\*Je-li odlišná od fakturační adresy.

.....  
Razítko firmy a podpis oprávněné osoby

Prosíme, vyplňte přihlášku čitelným tiskacím písmem. Odešlete ji naskenovanou na e-mail: [info@wiseman.cz](mailto:info@wiseman.cz). V případě, že Vám do 24hodin nepotvrdíme přijetí, prosíme, spojte se s námi telefonicky.

Odesláním mailem a potvrzením jejího přijetí (e-mailem) ze strany Wiseman, s.r.o. se tato stává závaznou. Následně je společnost Wiseman, s.r.o. oprávněna účtovat storno poplatku za neúčast přihlášeného na školení (bez náhradní účasti). Výše storno poplatku je stanovena jako % z ceníkové ceny kurzu bez DPH a to 20% ve lhůtě zrušení účasti kratší než 10 pracovních dnů před konáním kurzu a ve výši 35% ve lhůtě kratší 5 pracovních dnů.