



BE SMARTER

BE ADVANCED



KATALOG PORADENSTVÍ

PROČ KATALOG PORADENSTVÍ?

Naši klienti od nás očekávají podložené, objektivní informace, které vypovídají o...

... kompetencích (znalostech a dovednostech) pracovníků a o jejich předpokladech,

... interních procesech, o komunikaci a kooperaci v týmech a mezi týmy,

... firemním businessu, trhu a klientech.

Potřebují externí pohled, partnera, který společně s nimi bude věci analyzovat a přicházet jim na kloub.

V předloženém katalogu jsme shromáždili okruhy a metody, které klienti využívají nejčastěji, které se staly pro naše poradenství „páteřními“ a ve kterých můžeme nabídnout více než dvacetileté zkušenosti.

Na spolupráci s Vámi se těší

Aleš KABÁTEK a Marek TŮMA, spoluzakladatelé Smarteru,
společně s týmem SMARTER manažerů, konzultantů a poradců.

KDO JSME?

- Jsme poradenská a vzdělávací společnost.
- Máme přibližně 200 stálých klientů převážně v zemích střední Evropy.
- Opíráme se o profesionální tým tří desítek lektorů, koučů, poradců a auditorů.
- Od roku 2003 utváříme a nepřetržitě obohacujeme vlastní know how.
- V rámci mezinárodní spolupráce zastupujeme Business Today Simulations Int.
- Máme akreditaci MŠMT pro programy komunikace a managementu.
- Jsme členy národních a mezinárodních odborných organizací a institucí.

PROČ JSME UŽITEČNÍ A „CHYTŘEJŠÍ?“

- Pomáháme vytvořit a v praxi uplatnit firemní vize a kulturu.
- Nastavujeme a optimalizujeme firemní „pravidla hry“, aby lidé věděli „co“ a „jak“ firma sleduje a chtěli se podílet na jejích hodnotách a cílech.
- Společně s klienty posilujeme kompetence (znalosti a dovednosti) lidí a tím zvyšujeme výkonnost firem, ale i spokojenost, motivovanost, loajalitu a stabilitu zaměstnanců.
- Podporujeme využití moderních trendů, které zvyšují potenciál, vč. umělé inteligence
- Podílíme se na programech Corporate Social Responsibility a sponzorujeme charitativní instituce a projekty, které pomáhají potřebným na celém světě.

V ČEM SE LIŠÍME?

- Neslibujeme nesmysly a na nic si nehrajeme.
- Jsme čitelní, složité věci řešíme jednoduše a prakticky.
- Přesvědčujeme měřitelnými výsledky.
- Analyzujeme potřeby a navrhujeme řešení, za která neseme odpovědnost.
- Dáváme „úkoly“ do praxe, zpětnou vazbu, sledujeme a měříme změny.
- Naše metoda: minimum nezbytné teorie a maximum přenosu do praxe.
- Jsme uživatelsky vstřícní: názornost a gamifikace (videotrénink, simulace, hry...).

JAKÝ MÁME ZÁBĚR?

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ:

- Školení komunikace, prezentace a lektorských dovedností
- Manažerské tréninky a strategické workshopy.
- Obchodní kurzy, On-the-Job Training.
- Team buildingy („indoor“, „outdoor“).
- Business simulace (pro vaše ekonomické odvětví).
- Individuální koučování, osobní rozvoj.
- E-learningové kurzy a instruktáže na míru.

V UVEDENÝCH OBLASTECH VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE PROPOJUJEME „MĚKKÉ“ A „TVRDÉ“ DOVEDNOSTI A VYUŽÍVÁME HYBRIDNÍ, PREZENČNÍ A DISTANČNÍ FORMY, KONKRÉTNĚ:

- Online a „classroom“ interaktivní tréninky, workshopy
- Webináře
- E-learningové programy
- Online diagnostické a tzv. učící testy
- Edukativní kinoautomat (v aplikaci Opinion)
- Minilearning (v aplikaci Talent Cards)
- a mnoho dalších didaktických a technických prostředků a postupů.

PORADENSTVÍ, ANALÝZY, AUDITY, PRŮZKUMY:

Téměř padesát poradenských modulů najdete v tomto katalogu. A pokud v něm nenajdete, co hledáte, obraťte se na nás a společně najdeme řešení právě pro vaši situaci.

PORADENSKÉ MODULY JSOU UTŘÍDĚNY DO TEMATICKÝCH OKRUHŮ. PROKLIKEM SE DOSTANETE K TOMU, CO VÁS ZAJÍMÁ.

PŘEHLED MODULŮ

klikněte na vybranou oblast

Nábor, adaptace a odchody (Recruitment, Onboarding and Outplacement)

1. Assessment Centrum – jak s jistotou vybrat lidi do týmu a nezmýlit se?
2. Onboarding – adaptační plán nestačí, jde o budování vztahu.
3. Outplacement / offboarding – odchody v dobrém.



Rozvoj, zpětná vazba a systémy hodnocení (People development, feed back 360°, evaluation)

4. Systémy hodnocení – nastavení adekvátního modelu.
5. Zpětná vazba 360° (online).
6. Development Centrum - na co a jak zaměřit kariérní trasu.
7. Talent Management – jak nastavit systém rozvoje a využití potenciálu.
8. Sociometrické mapování týmů (sociogram).
9. Osobnostní screening – psychoadiagnostika.
10. Socioprofesní analýza předpokladů – Bochumský dotazník.
11. Typologická diagnostika osobnosti a týmu.
12. Kompetenční model, jak nastavit, hodnotit a zvyšovat schopnosti.
13. Nastavení cílů a klíčových výsledků (OKR - Objectives and Key Results).
14. Měření výsledků vzdělávání.
15. Audit personálních procesů.

Kultura a strategie firmy, štíhlé procesy (Culture, strategic and lean process management)

16. Firemní kultura, Statut – pravidla hry.
17. Business model Canvas.
18. Finanční stabilita firmy.
19. Optimalizace procesů podle „lean“ principů.
20. Agilní nastavení firmy, týmů.
21. Firemní průzkumy – barometr proaktivní nálady.
22. Metodika vedení porad – jak udělat porady užitečnými a zajímavými pro všechny.
23. Firemní diverzita a inkluze – nedogmatická součást firemní kultury.
24. Fúze firem a synergie firemních kultur.

Řízení obchodu, prodeje (Sales management)

25. Jak sestavit Business Plan – obchodně marketingová strategie.
26. Metodika péče o zákazníka.
27. Audit obchodních procesů a týmů – měření a rozvoj potenciálu.
28. Prodejní manuál, call script – mapa obchodní komunikace.
29. Mystery shopping/calling.
30. Mystery working.
31. Souběžné jízdy a obchodní mentoring / koučink v terénu.

PŘEHLED MODULŮ

klikněte na vybranou oblast

Měření výkonu, odměňování a benefits (KPI's, remuneration system and benefits)

- 32. Nastavení klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI's - Key performance indicators).
- 33. Personální audity – analýza využití lidského kapitálu.
- 34. Aktualizace/nastavování popisů pracovních pozic.
- 35. Analýza odměňovací praxe.
- 36. Podpora v oblasti odměňování – jak se rychle zorientovat?
- 37. Tvorba TRS – přehledu celkové odměny.



Řízení změny a překonávání krizí (Change and crisis management)

- 38. Příprava a řízení změn – externí metodická podpora významných firemních změn.
- 39. Překonávání krizových situací – mapování cesty z krize.
- 40. Facilitace vnitrofiremních sporů, příprava na vyjednávání (např. o kolektivní smlouvě).
- 41. Psychosociální podpora zaměstnanců.

Vývoj e-learningových a tištěných programů (E-learning/printed program development)

- 42. Zpracování scénářů a produkce animovaných instruktážních videí a manuálů.
- 43. Zakázkové E-learningové programy a učící e-testy.
- 44. Edukativní kinoautomat – gamifikace a vizualizace formou videopříběhů.
- 45. Instruktážní a výukové „comics“ – tištěné materiály.
- 46. Příprava microlearningových programů.



Nábor, adaptace a odchody

Recruitment, Onboarding and Outplacement

1. Assessment Centrum – jak s jistotou vybrat lidi do týmu a nezmýlit se?

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Assessment centrum (dále „AC“) je způsob výběru zájemců o práci založený na kritériích, která odpovídají dané pozici a potřebám zaměstnavatele. Může se jednat jak o výběr nových zaměstnanců zvenčí, tak i o interní AC se záměrem identifikovat vhodného kandidáta na obsazení např. manažerské pozice. Cílem je odhalit skutečné, nejen uchazečem deklarované, předpoklady a schopnosti. Příprava vyžaduje čas na odbornou přípravu obsahu i pozorovatelů a hodnotitelů. Pravděpodobnost, že vyberete správné lidi, je však podstatně vyšší než u výběru, který je založen jen na běžném pohovoru s uchazečem.

Metoda:

AC využívá kombinaci metod, které jsou komplementární (vzájemně se doplňují a ověřují). Zájemci plní různé úkoly v rámci simulací, rolových her, případových studií, testů. Využívají se i behaviorální rozhovory, které zpravidla čerpají z pozorování a záznamu předchozích aktivit.

Jak to probíhá: Organizace:

- Definování vlastností, znalostí a dovedností pro hledanou pozici na základě kompetenčního modelu a rozhovorů s HR a manažerem / managementem.
- Příprava metod: diagnostických testů, rolových her, případových studií, individuálních a skupinových aktivit.
- Stanovení kritérií a hodnotících škál pro „měření“ sledovaných znaků aktivit účastníků / účastníky AC.
- Zpracování záznamních listů hodnocení, včetně stanovení „váhy“ jednotlivých kritérií.
- Příprava pozorovatelů a hodnotitelů
- Realizace individuálního nebo skupinového AC (max. 8 uchazečů v jedné skupině). V průběhu AC a na jeho závěr může být poskytnuta krátká okamžitá zpětná vazba.
- AC dle SMARTER metodiky má spíše charakter koučování/hry než zkoušky. Podporuje u uchazečů projevy jejich silných stránek, nikoliv stres a strach z neúspěchu.
- Vyhodnocení „subjektivních“ postřehů pozorovatelů a hodnotitelů a „objektivních“ dat ze záznamních listů.
- Poskytnutí zpětné vazby zadavateli (osobně nebo online na schůzce/prostřednictvím písemné závěrečné zprávy), zdůvodnění výběru / odmítnutí účastníka AC.

AC je poskytováno ve dvou formách:

- Příprava AC pro klienta, který jej realizuje interně, vlastními silami.
- Kompletní zajištění AC až po předání závěrů a doporučení.
- V obou případech je vyžadována spoluúčast klienta jak ve formě poskytnutí nezbytných informací, tak účasti v rolích pozorovatelů / hodnotitelů.

2. Onboarding – adaptační plán nestačí, jde o budování vztahu

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Kritickým momentem po nástupu nových pracovníků jsou první 2 – 3 týdny. Rozhodují o tom, zda setrvají a zda budou skutečným přínosem. Dobře připravený a realizovaný „onboarding“ (dále také OB) posiluje přesvědčení nového pracovníka, že je na správném místě, kde má perspektivu. Zvyšuje jeho stabilitu a loajalitu. Stimuluje jej k plnému zapojení a výkonu ve prospěch zaměstnavatele. Zaměstnavateli správně nastavený OB přináší nejen stabilizaci pracovníka, ale i důkazy o tom, zda vybral správně a jak se dále personálně rozhodovat.

Metoda:

Klienty vedeme přípravou OB scénáře (programem aktivit při a po nástupu) a pomáháme jim zpracovat adaptační plán nového kolegy/kolegyně. S ohledem na pozici a sociokulturní typ nových pracovníků navrhujeme a plánujeme aktivity při a po nástupu. Cílenou tvorbou scénáře sledujeme prevenci pocitu bezprizornosti a nejistoty nováčka. Společně se zadavatelem zpracováváme Adaptační plán včetně programu „Introductory training“ a „On-the-job training“.

Jak to probíhá: Organizace:

- Společně s klientem ověříme dosavadní způsob přijímání a adaptace nových lidí, současná rizika, odchody ve zkušební době apod.
- V případě potřeby provedeme průzkum příčin fluktuace nováčků.
- Navrhujeme scénáře onboardingů (pro danou/ dané socioprofesionální skupinu/y nastupujících pracovníků).
- Připravíme obsah a formát jednotlivých aktivit v rámci OB (od přivítání po rozhovor na závěr onboardingů).
- Dle potřeb zpracujeme „manuál“ pro vedení rozhovorů, které ověřují pocity a názory ve zkušební době.
- Poskytneme „vzor“ adaptačního plánu, který je pomůckou pro manažery, kteří za OB a úspěšnou adaptaci odpovídají.

ZÍSKAT SCHOPNÉ LIDI JE TĚŽKÉ,
JEŠTĚ TĚŽŠÍ JE UDRŽET JE.

BE SMARTER
BE ADVANCED



CHCETE SE DOZVĚDĚT VÍC?

ZPĚT NA PŘEHLED

3. Outplacement/offboarding – odchody v dobrém

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Outplacement je součástí personálního marketingu. I když se firma musí se zaměstnancem rozejít (např. pro nadbytečnost, z organizačních důvodů nebo i z důvodu nevládnutí pracovních úkolů), neznamená to, že by měl odcházet s negativními pocity a veřejně je šířit ať už mezi zaměstnanci, kteří ve firmě zůstávají, tak na vnějším trhu práce. Dobře nastavený outplacement pomáhá udržet dobrý nebo alespoň neutrální vztah odcházejícího pracovníka k firmě a nechává otevřené dveře pro možnou budoucí spolupráci. Outplacement je důležitou součástí personálního marketingu.

Metoda:

Podpora odcházejícím pracovníkům doporučíme ve dvou základních rovinách:

- vztahově komunikační (psychosociální podpora),
- pomoc při hledání nového uplatnění.

Pokud jde o první rovinu, pomůžeme nastavit pozitivní a konstruktivní jednání při výpovědi, demonstrovat, že zájem firmy nekončí výpovědí. Druhou rovinou je konkrétní pomoc s hledáním nového zaměstnání a příprava na přijímací řízení.

Jak to probíhá: Organizace:

Zjistíme, jak odcházející pracovníci situaci cítí a podle toho doporučíme postup. Společně s HR připravíme plán outplacementu, poskytneme know-how, jak vést rozhovory s propouštěnými, poznat kdy postačuje zájem a kdy je nezbytná psychologická intervence. Seznámíme s možnostmi, jak nabízet praktickou účinnou pomoc propouštěným pracovníkům. Připravíme trénink pro HR / manažery, kde jim předáme praktické know-how a v rolových situacích si nacvičí doporučené postupy.

KONEC DOBRÝ, VŠECHNO DOBRÉ,
PLATÍ I PŘI ODCHODU
ZAMĚSTNANCE.

BE SMARTER
BE ADVANCED



CHCETE SE DOZVĚDĚT VÍC?

ZPĚT NA PŘEHLED

Rozvoj, zpětná vazba a systémy hodnocení

People development, feedback 360°, evaluation

4. Systémy hodnocení- nastavení modelu "Feedback Culture"

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Zajímá vás, jakým způsobem a s jakými výsledky vedoucí pracovníci ve vaší firmě hodnotí své podřízené, jak poskytují zpětnou vazbu kolegům a jak ji sami od nich přijímají? Nejste si jisti, jak hodnocení výsledků práce dopadá na zaměstnance? Stimuluje je k výkonu nebo naopak frustruje? Ověříme, jaký způsob hodnocení pracovníků u vás funguje, jaké přináší výsledky. Zjistíme, jaký je charakter práce ve vaší organizaci a navrhneme tomu odpovídající metody a podmínky pro hodnocení, které budou otevřeně reflektovat pracovní výsledky, pomáhat v kontrole, při poskytování pomoci, v posilování motivace pracovníků a při rozvoji jejich kompetencí a inovativnosti.

Metoda:

Ke zjištění současných způsobů hodnocení a zpětné vazby, jakož i jejich dopadů na pracovní výkonnost, využijeme kombinaci metod:

- zúčastněné pozorování
- řízené rozhovory
- standardizovaný dotazník

Pomocí rozhovorů s kompetentními vedoucími získáme informace o podmínkách a charakteru práce ve vaší organizaci. Na základě zjištěných informací zpracujeme praktické manuály pro poskytování zpětné vazby a navrhneme systém pravidelných hodnocení pracovníků.

Jak to probíhá: Organizace:

Společně dohodneme cíle a naplánujeme realizaci. Provedeme analytické práce výše uvedenými metodami a seznámíme s výsledky vedení. Poradíme, jak budovat "Feedback Culture", navrhneme praktické manuály pro poskytování zpětné vazby. Pomůžeme vytvořit podmínky pro neustálé a otevřené vzájemné hodnocení mezi nadřízenými a podřízenými, mezi kolegy. V případě potřeby zaškolíme pracovníky, aby plně zvládli nově nastavené způsoby poskytování / přijímání zpětné vazby a využívali otevřené prostředí pro vzájemné stimulující hodnocení.

**HODNOCENÍ ČLOVĚKA MÁ VYCHÁZET Z TOHO, CO
DÁVÁ, NE Z TOHO, CO JE SCHOPNÝ ZÍSKAT.**

BE SMARTER
BE ADVANCED

6. Development Centrum- na co a jak zaměřit kariérní trasu

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Výsledky development centra (dále „DC“) ukazují, které pracovníky a jakým směrem profesně i lidsky posilovat, zvyšovat jejich kompetence. Je efektivním nástrojem rozvoje potenciálu a výkonnosti, využívání talentů a plánování kariéry. Výstupem DC je zpráva obsahující přehled prokázaných kompetencí a doporučení pro další rozvoj.

Metoda:

Development centrum využívá komplementární metody k:

- hledání talentů uvnitř organizace,
- rozpoznání předpokladů, znalostí a dovedností vytipovaných účastníků.

Je postaveno na rolových hrách, případových studiích, testech, individuálních a skupinových úkolech a aktivitách. Uplatnění nacházejí i řízené rozhovory, jejichž cílem je poznat osobní aspirace, ale i sebereflexi účastníků.

Jak to probíhá: Organizace:

Podobně jako v případě AC lze i DC realizovat interně nebo externě. V případě, že klient má zájem o interní realizaci, poskytneme kompletní metodiku přípravy a realizace DC včetně scénáře a všech cíleně vybraných aktivit (testů, rolových her, simulací, případových studií a jiných cvičení). Součástí „dodávky“ jsou i záznamní listy k pozorování a hodnocení jednotlivých aktivit účastníků. Ideální je spolupráce interních zadavatelů a externích poradců (psychologů, sociologů apod.), kteří mohou být využiti i jako nezávislí hodnotitelé. DC „na klíč“ poskytujeme ve 3 formátech, které jsou modifikovány podle typu a potřeb klienta:

- „Classic“ – dle cílového zadání vybereme vhodné metody, testy, rolové hry apod., které indikují požadované schopnosti, znalosti a dovednosti účastníků.
- „Přežití v Amazonii“ – jedná se o DC postavené na simulované situaci. Účastníci jsou uvedeni do náročných podmínek a složitých okolností. „Simulace“ je inscenována tak, že postupně musí překonat řadu problémů a překážek, musí dělat individuální i týmová rozhodnutí. Pozorování a záznamy ze strany hodnotitelů se nakonec sumarizují a ukazují na předpoklady jednotlivých účastníků, ale i na potřeby zdokonalení, rozvoje kompetencí.
- „Den manažera“ – na základě informací o tom, jaké otázky a úkoly během dne příslušná skupina (specialistů, mistrů, manažerů apod.) řeší, je vytvořen „příběh“ jednoho pracovního dne. Od ranní mimořádné porady se šéfem až po odpolední nepříjemné jednání s podřízeným, který oznamuje, že... . Příběh vtahuje účastníky do „hry“, jednají velmi autenticky. To umožňuje nezkresleně vyhodnocovat chování a tím i předpoklady jednotlivců.

ÚČELEM ŽIVOTA JE ROZVOJ
VLASTNÍ OSOBNOSTI

BE SMARTER
BE ADVANCED

7. Talent Management – jak nastavit systém rozvoje a využití potenciálu

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Existuje prokázaná vazba mezi řízením talentů a produktivitou společnosti. Talentovaní zaměstnanci přispívají větší měrou k naplňování firemní strategie. Naopak nedostatek talentovaných lidí s vyššími kompetencemi omezuje schopnost společnosti realizovat zamýšlené inovace a rychle reagovat na aktuální problémy a potřeby trhu. Úkolem talent managementu je na základě strategie firmy:

- formulovat potřebu talentů a definovat jejich specifika a vyhledat je,
- diagnostikovat jejich potenciál, navrhnout pro ně rozvojové plány a zajistit jejich realizaci,
- řídit kariéru talentů, dosadit je na odpovídající pracovní pozice, tak aby byl jejich talent využit,
- motivovat je k podávání adekvátního výkonu a stabilizovat je, udržet ve firmě.
- Pomůžeme vám nastavit systém práce s talenty komplexně, koncepčně a systematicky. Výsledkem bude vaše firemní koncepce Talent managementu.

Metoda:

- Výběrové metody: AC, simulace, stínování, online formuláře a testy, reference
- Rozvojové metody: DC, kariérní plán, workshopy, stáže, atestace k ověřování kompetencí
- Hodnotící metody: Feedback 360°, naplňování modelu kompetencí, řízené rozhovory, oponentury k zadaným praktickým manažerským/expertním projektům.

Jak to probíhá: Organizace:

Společně se zadavatelem určíme jaké talenty a v jakém počtu firma potřebuje pro svůj rozvoj. Stanovíme kritéria pro talenty. Důležitý není jen výkon, potenciál či kompetence, ale i hodnoty a postoje, protože cílem je mít talentované pracovníky, kteří jsou v souladu s firemní kulturou. Provedeme výběr talentů na základě vzájemně se doplňujících metod (DC zpravidla nestačí). Naplánujeme rozvojové a kariérní dráhy a postupně po nich jdeme. Poskytneme nástroje pro pravidelné sledování kariérových cílů a jejich plnění. Dle potřeb a požadavků zadavatele hodnotíme kompetenční a kariérový vývoj talentů. Pomůžeme i při praktickém využití potenciálu absolventů programu talentů a poradíme, jak je stimulovat a stabilizovat (dlouhodobě udržet) ve firmě.

GENIALITA JE 1 % TALENTU
A 99 % TVRDÉ PRÁCE.

BE SMARTER
BE ADVANCED

5. Zpětná vazba 360° (online)

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Smyslem pravidelných 360stupňových hodnocení je poskytovat objektivní a v čase srovnatelné zpětné vazby o přístupech a výkonech pracovníků. Jedná se o pohled z několika stran: od nadřízeného, od kolegů na stejné úrovni a případně od podřízených, někdy i od klientů nebo dodavatelů. Hodnocení je prováděno zpravidla pomocí standardizovaných online formulářů, které umožňují statistické zpracování a porovnávání hodnocení od různých hodnotitelů a v různých obdobích. Výstupy potom slouží jako podklad pro hodnotící rozhovory zpravidla mezi hodnoceným a jeho přímým nadřízeným. Umožňují racionálně, fakticky diskutovat o práci hodnoceného a nalézat cesty k rozvoji, k posouzení, co se daří a co vyžaduje změnu, zlepšení. Obě strany tak mohou přijmout cíle a úkoly, které budou jak ve prospěch osoby hodnoceného, tak ve prospěch organizace.

Metoda:

Metoda, kterou doporučíme, je online dotazník. Platformou je aplikace Opinion, která obsahuje modul „Hodnocení 360°“. Modul je flexibilní a umožňuje sestavit otázky hodnotícího dotazníku „na míru“, resp. podle kompetenčního modelu. Pro stavbu hodnotících otázek a odpovědí je zvolena technika sémantického diferenciálu – dvě protichůdné krajní hodnoty a mezi nimi devítistupňová škála. Vždy nejméně dvě otázky identifikují jednu elementární skutečnost a vzájemně se doplňující a korigující skutečnosti poskytují data pro jeden hodnotící soud.

Jak to probíhá: Organizace:

Začneme tím, že ověříme, jaký systém hodnocení pracovníků u vás funguje, jaké přináší výsledky. Zjistíme, jaký je charakter práce ve vaší organizaci a navrhneme tomu odpovídající metodu pravidelných hodnocení. Pokud povaha práce ve vaší organizaci umožňuje hodnocení 360°, společně projdeme těmito kroky:

- Seznámíme se s vaším kompetenčním modelem pro jednotlivé pracovní pozice.
- V případě, že kompetenční model nemáte, využijeme popisy pracovních pozic a společně s vámi kompetenční model vytvoříme.
- Ověříme, zda lze hodnocení realizovat v digitální formě (online dotazník), případně zvolíme alternativní („papírovou“) podobu.
- Připravíme dotazník 360° hodnocení pro jednotlivé kategorie pracovníků (dle kompetenčního modelu) a společně posoudíme jeho srozumitelnost, včetně výstupů.
- Provedeme instruktáž hodnotitelů (možno i formou e-learningu) a informování hodnocených.
- Zajistíme administraci online dotazníků nebo vyškolíme interního administrátora dotazníků 360° hodnocení a pomůžeme při distribuci online dotazníků v aplikaci „Opinion“.
- Předáme výstupy online hodnotících dotazníků a dle potřeb pomůžeme s interpretací výstupů a přípravou hodnotících rozhovorů.
- Jako velice užitečnou nadstavbu doporučujeme realizaci skupinového workshopu, který zahrnuje interpretaci závěrů z 360° hodnocení a nastavení konkrétních akčních plánů dalšího rozvoje, a to jak na úrovni jednotlivců, tak celých týmů.



8. Sociometrické mapování týmů (sociogram)

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Cílem sociometrického mapování týmu je posílit jeho synergii. Synergicky fungující tým je výkonnější, jeho členové se plně seberealizují, jsou motivovanější a spokojenější. Tým snáze dosahuje cíle i v náročné situaci. Mapování je založeno na analýze sociopreferenčních vztahů. Analýza umožní identifikovat vztahy mezi členy týmu, a tím rozpoznat potenciální rizika komunikačních a kooperačních problémů. Díky tomu, že lidé poznají svou pozici a roli v týmu a pochopí, proč tomu tak je, mohou své chování (komunikaci a kooperaci) změnit, učinit se pro tým i sám pro sebe významnějším a užitečnějším.

Metoda:

- Základní metodou je sociopreferenční dotazník. Jeho výstup názorně graficky ukazuje, jak silné a kvalitní jsou vztahy mezi členy týmu z hlediska různých pracovních i mimopracovních situací, kdo koho a v jaké situaci preferuje a naopak ignoruje. Sociopreferenční „test“ tak poukáže na rizika a omezení vzájemné komunikace a kooperace, na nebezpečí rivality a konfliktů a další faktory omezující synergii, společné řešení problémů.
- Druhou metodou je tzv. „Osobnostní poker“. Formou „karetní hry“ si členové týmu poskytují zpětnou vazbu a vzájemně vysvětlují důvody svého pohledu, svých názorů, postojů i emocí. Výstupem je praktický akční plán změny chování každého člena týmu s cílem využití potenciálu týmové synergie.

Jak to probíhá: Organizace:

- Úvodní workshop se zadavatelem, jehož cílem je identifikovat podobu týmu či týmů, které budou „mapování“.
- Aplikace standardní metody sociopreferenčního testu dle zjištěného charakteru (charakteristik) týmu. Zpracování sociopreferenčního dotazníku na míru.
- Sběr dat pomocí online dotazníku.
- Zpracování grafické mapy týmu na základě výsledků dotazníkového průzkumu.
- Workshop s týmem:
 1. Interpretace „mapy týmu“.
 2. Využití Osobnostního pokeru ke zpětné vazbě.
- Zpracování individuálních akčních plánů + návrhu optimalizace vztahů v týmu k posílení synergie (efektivita komunikace a kooperace).

**SÍLA TÝMU SE SKRÝVÁ V
KAŽDÉM JEHO ČLENU.**

**BE SMARTER
BE ADVANCED**



CHCETE SE DOZVĚDĚT VÍC?

ZPĚT NA PŘEHLED

9. Osobnostní screening – psychodiagnostika

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Pro výběr správných lidí pro určitou pozici, při vyhledávání vhodných talentů a při plánování rozvoje kompetencí lidí je nezbytné zmapovat konkrétní osobnosti a na tomto základě podložené rozhodnout. Využití jen jedné metody, zpravidla testu, není mnohdy dostačující. Osobnost potřebujeme vidět prismatem více úhlů. K tomu slouží „Smarter Personality Screening“. Multidimenzionální analýza předpokladů osobnosti, která poskytne komplexní obraz a výrazně ulehčí personální rozhodování.

Metoda:

- Výstup se opírá o kombinaci vzájemně se doplňujících a ověřujících testovacích technik, které umožňují vytvořit multidimenzionální „obraz“ osobnosti a z ní plynoucích doporučení:
- Test „Osobnostní typologie“ - predikuje pravděpodobný způsob myšlení a chování osobnosti v různých pracovních a životních situacích.
- Test „Komunikační styl“, - odhaluje pravděpodobné reakce osobnosti při jednání s druhými. Ukazuje, nakolik je v jednání osobnosti zastoupen pasivní, agresivní nebo asertivní styl.
- Test „Role v týmu“ (upravený Belbinův test) - rozpoznává pravděpodobnou inklinaci osobnosti k přijímání určitých rolí v dané pozici.
- Test „Struktura motivace“ - přináší informaci o tom, co danou osobnost stimuluje k výkonu a spokojenosti.
- Test „Efektivita využívání času“ – indikuje schopnost „tahu na branku“, účelné vynakládání času na věci, které mají prioritu.
- Test „Rezistence vůči stresu“ – ukazuje míru odolávání vůči zátěži, respektive pravděpodobnost správné reakce na krizovou situaci.

Manažerský screening kromě výše uvedených testů obsahuje:

- Test „Typy vedení“ – odhaluje pravděpodobnost uplatnění odlišných typů vedení v závislosti na situacích.

Jak to probíhá: Organizace:

Společně s klientem dohodneme nasazení všech nebo jen vybraných testovacích nástrojů s ohledem na pozice a kompetence lidí, kteří se screeningu podrobí. Následuje vysvětlení smyslu screeningu osobám, které jím budou procházet. Po sběru a zpracování všech dat z testů následuje integrace a interpretace výsledků a zpracování individuálních zpráv, včetně příslušných doporučení zadavateli a účastníkům.

**NE, KDO JSI, TĚ BRZDÍ, ALE
KDO SI MYSLÍŠ, ŽE NEJSI.**

**BE SMARTER
BE ADVANCED**

10. Socioprofesní analýza předpokladů – Bochumský dotazník

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Bochumský dotazník je standardizovaná psychologická testovací metoda s vysokým stupněm validity a reliability. Zaměřuje se na 14 dimenzí reflektující psychické, socio-profesní rysy, vlastnosti osobnosti a její zdroje motivace. Dimenze jsou seskupeny do 4 oblastí profesních předpokladů: profesní orientace (motivace k výkonu, motivace k utváření, motivace k vedení), pracovní chování (svědomitost, flexibilita, rozhodnost), sociální kompetence (senzitivita, schopnost kontaktů, sociabilita, orientace na tým, schopnost prosadit se) a psychické konstituce (emoční stabilita, odolnost vůči zátěži a sebevědomí). SMARTER na základě licence využívá online verzi testu, která poskytuje interpretaci výsledků.

Metoda:

Online test, který obdrží formou odkazu testovaná osoba. Respondent zaznamenává své odpovědi na šestistupňové škále Likertova typu. Pro každou dimenzi je rozdílný počet položek. Po odeslání výsledků konzultant Smarteru generuje zprávu dle předem definovaných potřebných kritérií (zpráva narativní, testový profil, srovnávací profil), kterou následně zašle buďto testovanému nebo HR / manažerovi.

Jak to probíhá: Organizace:

Konzultant Smarteru vysvětlí zadavateli způsob testování a seznámí s charakterem výstupu (individuální zprávy). Zadavatel vybere účastníky testování a vysvětlí význam (lze i online formou animovaného instruktážního videa). Zadavatel (HR) a respondent od konzultanta dostanou závěrečnou zprávu. V narativní verzi je zpráva k využití ihned, doporučujeme však doplnit interpretací proškoleným psychologem/konzultantem.

RŮST ZAČÍNÁ, KDYŽ ZAČNEME
PŘIJÍMAT VLASTNÍ SLABOST.

BE SMARTER
BE ADVANCED



CHCETE SE DOZVĚDĚT VÍC?

ZPĚT NA PŘEHLED

11. Typologická diagnostika osobnosti a týmu

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

V roce 2003 byl ve Smarteru zkonstruován a potom dalších 20 let ověřován test „Smarter osobnostní typologie.“ Výsledky téměř 10 000 testů a jejich srovnání s testy používanými ve světě, ověřily validitu testu a umožňují činit závěry, použitelné v personální praxi. Test lze využít ve dvou směrech, které se mohou vhodně vzájemně doplňovat. Za prvé: jako individuální diagnostiku, která pomáhá testovaným poznat a pochopit své jednání, způsob komunikace a kooperace s druhými, ale i problémy, na které narážejí. Za druhé: jako nástroj psychosociální analýzy týmu. Na základě analýzy a interpretace konstelace typů lidí ve skupině lze činit závěry o povaze vztahů ve skupině a dát doporučení k budoucímu utváření skupiny. Všude tam, kde je týmová synergie základní podmínkou úspěchu, je využití této metody mimořádně přínosné pro výkonnost i atmosféru v týmu.

Metoda:

Test „Smarter osobnostní typologie“

- Interpretace testu.
- Individuální a týmová sebereflexe na základě výsledků testu.
- Řízené rozhovory, skupinový koučink.
- Diagnostické shrnutí a doporučení (pro HR / manažery).

Jak to probíhá: Organizace:

Se zadavatelem nejdříve probereme, co je cílem využití Smarter osobnostní typologie. S ohledem na specifikovanou potřebu navrhne postup, který se skládá z vysvětlení testu respondentům, zaslání odkazu na online test. Následují tři možnosti:

- Předání výsledků testovaným osobám v textové podobě s automatickou písemnou interpretací a možností zaslání výsledku konzultovat (online) s odborníkem (psychologem nebo sociologem).
- Koučovací rozhovor v délce 1 – 2 hodiny, při kterém se testovaná osoba hlouběji seznámí s charakteristikami „svého typu“ a společně s odborným koučem rozebírá pravděpodobné výhody i komplikace při jednání, komunikaci a kooperaci s lidmi shodného nebo naopak výrazně odlišného typu.
- Skupinová „otevřená“ interpretace výsledků testů členů týmu (workshop s psychologem/sociologem). Smyslem je v týmu na základě testu pochopit možné příčiny nepochopení, která omezují spolupráci, a naopak odhalení potenciálu pro zlepšování týmové spolupráce. Pro HR / manažera signalizuje, jak do budoucna typově utvářet tým s cílem vyvážené diverzity.

12. Kompetenční model – jak nastavit, hodnotit a zvyšovat schopnosti

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Kompetenční model je deskripcí předpokladů (oprávnění) pro zastávání určité pracovní pozice. Specifikuje schopnosti, znalosti a dovednosti, které jsou nezbytné pro očekávaný výkon v dané pozici. Pozici tak naplňuje hlavními rolemi, očekáváními, které specifikuje z hlediska výsledku pracovní činnosti). Kompetenční model pomáhá při:

- Výběru správných pracovníků na správná místa.
- Plánování vzdělávání a rozvoje (stanovení rozvojových potřeb).
- Hodnocení pracovníků, vytváření systémů 360° hodnocení apod.

Metoda:

- Analýza struktury pracovních pozic z hlediska cílů firmy, specializovaných úseků, expertních míst apod.
- Řízené rozhovory s HR / managementem k upřesnění pozic a rolí.
- Generování kompetencí pro jednotlivé typy pozic, jejich definování a prioritizace.
- Vytvoření seznamu kompetencí a jejich přiřazení k jednotlivým typům pozic.
- Matrixový model kompetencí. Popis kompetencí (definice rolí - očekávání).
- Metodika měření splnění kompetencí.

Jak to probíhá: Organizace:

Seznámíme se s cíli organizace, týmů a jednotlivců. Společně se zadavatelem vytvoříme seznam pozic a jim odpovídajících názvů kompetencí. Popíšeme kompetence - schopnosti (znalosti a dovednosti) a způsoby chování pro jednotlivé pozice. Kompetence je popsána jako „ideální typ“ chování v dané situaci. Zpracujeme škály umožňující „měřit“ vzdálenost od „ideálního typu“. Celý model včetně metrik konzultujeme se zadavatelem a na základě toho jej finalizujeme.

UVĚDOMIT SI, ŽE NEJSTE TAM, KDE
BYSTE CHTĚLI BÝT, JE VÝCHOZÍM
BODEM, JAK ZAČÍT MĚNIT SVŮJ ŽIVOT.

BE SMARTER
BE ADVANCED



CHCETE SE DOZVĚDĚT VÍC?

ZPĚT NA PŘEHLED

13. Nastavení cílů a klíčových výsledků (OKR - Objectives and Key Results)

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

OKR, neboli Objectives and Key Results, je metodika pro nastavení, plánování a měření cílů a klíčových ukazatelů výkonnosti. Objectives (cíle) představují motivující cíle obecnějšího charakteru, které vychází ze strategického směřování firmy. Většinou jsou formulovány slovně. Key Results (klíčové výsledky) jsou metrické ukazatele, kterými se měří úspěšnost dosažení stanovených cílů. Poslední složkou OKR jsou Initiatives (aktivity), v rámci kterých jsou definovány konkrétní aktivity, které vedou k dosažení ukazatelů, a tedy i cílů. OKR vyžaduje propojovat návaznost mezi hlavním směřováním firmy a dílčími aktivitami týmů i jednotlivců. Díky tomu lze metodiku využít na všech úrovních.

Metoda:

- Analýza firemní vize a hlavních úkolů, odvození priorit pro týmy a jednotlivce.
- Formulace OKR pro firmu a z toho odvozených OKR pro týmy a jednotlivce.
- Nastavení metriky – způsob měření plnění ukazatelů výkonu, kritéria a parametry výkonu.
- Stanovení aktivit, které vedou k dosažení metrik.
- Pravidelná aktualizace OKR s ohledem na změny cílů a hlavních úkolů.

Jak to probíhá: Organizace:

Společně se zadavatelem definujeme, upřesníme či doplníme cíle (firmy, týmu, jednotlivce). Nastavíme priority. Pokud je cílů moc, vybereme jen ty nejdůležitější (ne více než 3 -5). K jednotlivým cílům přiřadíme klíčové ukazatele (optimálně 3 ke každému cíli). Stanovíme konkrétní aktivity, které vedou k dosažení definovaných ukazatelů. Upřesníme, kde a jak budeme získávat zdrojová data ukazující míru plnění daného ukazatele. Rozhodneme, jak budeme výsledky digitálně zaznamenávat a jaká bude frekvence kontroly. Stanovíme periodicitu revizí, update OKR.

**SNAŽTE SE NEBÝT ÚSPĚŠNÍ,
ALE SPÍŠE MÍT HODNOTU.**

**BE SMARTER
BE ADVANCED**



CHCETE SE DOZVĚDĚT VÍC?

ZPĚT NA PŘEHLED

14. Měření výsledků vzdělávání

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Měření výsledků vzdělávání je metodologicky mimořádně komplikované. Výsledky anket, ve kterých účastníci hodnotí přínos vzdělávání, jsou subjektivní, pocitové, zvláště pokud jsou vyplňovány bezprostředně na závěr programu. Využití KPI's (Key performance indicators) vypovídající o výkonu a kompetencích před a po vzdělávání je problematické. Nedokážeme určit, co je výsledkem vzdělávání a co způsobily ostatní intervenující faktory (motivace, prestiž, technologická změna, vliv kolegů, stáže...). Zájemcům nabízíme k využití metodiku sběru dat a výpočtu koeficientu úspěšnosti vzdělávání. Integruje několik nepřímých a vzájemně se doplňujících ukazatelů změny pracovního chování po absolvování vzdělávacího programu. Jedná se rovněž o nepřímou indikaci výsledků, do značné míry založenou na subjektivním hodnocení. Nicméně je výrazně objektivnější než jiné využívané postupy měření výsledků vzdělávání.

Metoda:

- Kombinace výkonových ukazatelů:
- Sebereflexe účastníka(účastníků) vzdělávacího programu. (On-line formulář / řízený rozhovor s účastníkem (vzorkem účastníků) daného programu.
- 360° hodnocení posunu v kompetencích (nadřízení, kolegové, podřízení, event. klienti/dodavatelé).
- „Tvrdá data“ (např. finanční ukazatele, počet objednávek, ukončené projekty apod.)
- Benchmarking (srovnání programů uvnitř firmy i s nejúspěšnějšími vzdělávacími programy u konkurence).

Jak to probíhá: Organizace:

- Shromáždíme podklady, které mohou vypovídat o vlivu vzdělávání.
- Provedeme „sběr dat“ pomocí výše uvedených metod
- Výkonové ukazatele integrujeme a předložíme „Koeficient úspěšnosti“ realizovaného vzdělávacího programu, který bude srovnatelný s koeficienty dalších vzdělávacích programů realizovaných ve firmě zadavatele.
- Lze udělat i benchmarking, srovnat s koeficienty v jiných firmách a na základě toho ukázat možnosti zlepšení (zvýšení praktické účinnosti) vzdělávání.

VZDĚLÁVÁNÍ JE NAŠÍM PASEM DO
BUDOUCNOSTI.

BE SMARTER
BE ADVANCED



CHCETE SE DOZVĚDĚT VÍC?

ZPĚT NA PŘEHLED

15. Audit personálních procesů

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Jsou HR procesy ve vaší firmě nastaveny tak, že plně podporují firemní strategii, vytvářejí předpoklady pro využití a rozvoj kompetencí a podporují výkonnost pracovníků? Funkčně navazují na ostatní (technické, finanční, inovační aj.) procesy ve firmě a funkčně je podporují? Jsou HR procesy profesionálně řízeny a využívají vyspělé technologie a metody? Umožňuje pozice a role HR efektivně zasahovat do firemní kultury a procesů? Na všechny tyto otázky audit personálních procesů odpovídá. Výstupem je návrh strategických opatření, která naznačené funkce HR posílí a doplní.

Metoda:

- Audit spočívá v posouzení základních HR procesů pomocí analýzy dokumentů, řízených rozhovorů a dotazníků. Konkrétně se týká:
- Podílu HR na řízení firmy (management share).
- Posouzení náborového procesu (recruitment process).
- Hodnocení způsobu „onboardingu“ / „offboardingu“ či „outplacementu“.
- Metod vzdělávání a rozvoje (Training & Development process).
- Vyhledávání, rozvoje a využití talentů (Talent Management).
- Systémů hodnocení (Appraisal System).
- Struktury odměňování a benefitů (Remuneration & Benefits Structure).
- Posilování firemní hodnot a spokojenosti (Satisfaction & Values).
- Měření efektivity HR procesů (HR key performance indicators).

Jak to probíhá: Organizace:

Zadavatele seznámíme s postupem auditu a informujeme o požadavcích na čas a prostor, který je pro realizaci auditu nezbytný. Na základě připomínek, preferencí a možností zadavatele je upraven plán auditu. Organizačně je audit zajišťován zástupcem zadavatele, obsahově specialisty – auditory Smarteru. Výsledky auditu jsou zpracovány do 10 pracovních dnů po ukončení „terénní“ fáze auditu a jsou poskytnuty zadavateli. Po prostudování závěrů a doporučení prezentujeme osobně řešení a nabídneme případnou pomoc při jejich implementaci. Doporučíme rovněž audit po roce až dvou opakovat a ověřit nakolik byla realizace opatření úspěšná.

**AUDIT JE KRÁTKODOBÉ ZLO, KTERÉ
SE V DELŠÍM HORIZONTU VYPLÁCÍ.**

**BE SMARTER
BE ADVANCED**



CHCETE SE DOZVĚDĚT VÍC?

ZPĚT NA PŘEHLED

Kultura a strategie firmy, štíhlé procesy

Culture, strategic and lean process management

16. Firemní kultura, Statut – pravidla hry

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Firemní kultura je souhrn psaných i nepsaných hodnot a norem, které se reálně projevují v chování, komunikaci a kooperaci lidí. Je tvář firmy, která se projevuje ve vztazích uvnitř i navenek. Je třetí silou, která vedle ekonomické a technologické/technické síly rozhoduje o úspěšnosti firmy. Určuje míru synergie ve firemních týmech a stabilitu vztahů ke klientům (obchodní sílu). Na základě analýzy vaší současné firemní kultury společně s vámi vybudujeme prvky, které ji posílí a ve firmě upevní.

Metoda:

Analýza základních „stavebních“ prvků firemní kultury. Konkrétně je předmětem analýzy:

- Vize, strategie
- Hodnoty a normy
- Organizační struktura
- Nastavení systémů a procesů
- Řízení, styly vedení, účast na řízení
- Motivace, rozvoj kompetencí, zpětná vazba
- Vztahy – myšlení a chování lidí, komunikace, kooperace
- Řešení problémů, důvěra a otevřenost
- Akceptace a sdílení hodnot, loajalita
- Psaná „pravidla hry“ – firemní statut

Jak to probíhá: Organizace:

Společně zhodnotíme jednotlivé prvky, ze kterých se skládá firemní kultura. Dohodneme, na které prvky se zaměříme a jakým způsobem (vzdělávání, propagace, manuály apod.) Připravíme plán změny / posílení firemní kultury a dohodneme dělbu práce (co externě a co interními silami). Zpracujeme / případně upravíme či doplníme Firemní statut – základní dokument, který definuje prvky firemní kultury (vizi, hodnoty, komunikaci, kooperaci...)

V případě absence některého z prvků (např. jasná vize, hodnoty apod.) tyto navrhne v kontextu firmy a aktuálního trendu trhu a celé společnosti.



17. Business model Canvas.

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Business Model Canvas je logicky uspořádanou strukturou otázek a odpovědí, které si musíme položit, když chceme na trh uvést nové produkty nebo služby a nechceme být překvapeni výsledkem. Canvas model je graficky přehledný, jednoduchý, srozumitelný, flexibilní (upravitelný), obsahující všechny faktory, které rozhodují o úspěchu. Společně se zadavateli projdeme všechna kritéria pro výběr alternativ řešení a ta vyhodnotíme. Rozhodneme a sestavíme business plán, který může být dále doplňován a uzpůsobován. Předáme metodiku Canvas systému pro budoucí interní využití.

Metoda:

Konstrukce business plánu s managementem nebo s „majiteli“ nového produktu / služby s využitím moderačních karet v analytické a kreativní fázi. Záznam výstupů na SmartBoard pro možnou komparaci a integraci informací a následně pro finalizaci plánu.

Jak to probíhá: Organizace:

Společně se zadavatelem posuzujeme bussinesový záměr tak, že:

- Provedeme segmentaci klientů. Odpovíme na otázku, pro koho je náš záměr/produkt určen, kdo budou budoucí zákazníci?
- Definujeme poskytovanou hodnotu / užitek. V čem je unikátní? (Jedinečnost, komplexnost, kvalita, odbornost, rychlost, cena).
- Posoudíme prodejní kanály (cesty k jednotlivým klientům, jak nastavíme marketing).
- Upřesníme vztah s klienty. Jakým způsobem komunikovat? Jak udržíme a rozvineme vztahy?
- Určíme výnosovou strategii/zdroje příjmů. Jaká bude cenová strategie, marže, jednotnost cen? Jakou formou, v jaké fázi a s jakou frekvencí budou klienti za služby platit? Co platí klienti dnes a za jakých okolností budou ochotni zaplatit více?
- Stanovíme klíčové kroky. Jaké kroky a činnosti udělat? Harmonogram kroků.
- Upřesníme klíčové zdroje (fyzické, lidské, finanční...) a klíčové partnery (Seznam činností, které nezvládneme sami. Jaké potřebujeme dodavatele a partnery?
- Propočteme strukturu nákladů. Jaké jsou fixní, variabilní a ostatní náklady? Jak se mohou náklady změnit v čase (větší objem, širší portfolio produktů).

**V PODNIKÁNÍ NENÍ PORAŽEN
NIKDO, DOKUD SE SÁM
NEVZDÁ.**

**BE SMARTER
BE ADVANCED**

18. Finanční stabilita firmy

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Chcete, aby vaše firma byla finančně stabilní a odolná vůči výkyvům na trhu? Chcete zlepšit své finanční ukazatele a zvýšit hodnotu vašeho podniku? U vysoce postavených manažerů již slyšíme odpověď: “samozřejmě ano!”. Čím níže půjdeme v hierarchii firmy, tím více uslyšíme: “Důležité to je, ale naše zodpovědnost to není “nebo dokonce “tohle vůbec není pro nás, my to vůbec neovlivňujeme”. Klíč k elementární finanční stabilitě firmy přitom drží ohromné množství zaměstnanců v každé firmě. Na finanční stabilitu firmy mají totiž obrovský vliv i ti, kteří nenesou přímou zodpovědnost za rozhodnutí, ale přináší “jen” podněty a návrhy na investice, na změny produktů, na zvyšování kvality, na zlepšování efektivity, na rozšiřování portfolia produktů... atd. Ti všichni mají fatální vliv na finanční zdraví a stabilitu firmy.

Tento program si klade proto dva základní cíle:

- Definovat pilíře finanční stability a definovat vnitřní i vnější rizika, která stabilitu vaší firmy ohrožují nebo mohou ohrozit v budoucnu.
- Hledat cestu, jak všechny vaše zaměstnance naučit přemýšlet podnikatelsky. Naučit lidi porozumět, jak, kde a kdy ovlivňují finanční výkonnost a stabilitu celé firmy.

Metoda:

Metodicky se opíráme o námi vytvořený model ekonomicky stabilní firmy “4 nohy a jedna hlava”. Jde o graficky dobře zapamatovatelnou pomůcku pro zobrazení klíčových parametrů finančního řízení a definici rizik vaší firmy. V tomto modelu se zaměřujeme na čtyři oblasti – “4 nohy”: 1. Majetkovou stabilitu 2. Finanční stabilitu. 3. Výkonnost v zisku 4. Výkonnost v cash flow. Tyto 4 nohy doplňujeme o “chladnou hlavu”. Jedná se o rozbor rizik, které vyplývají z faktu, že na řadu manažerských rozhodnutí mají obrovský vliv emoce a iracionalita.

Jak to probíhá: Organizace:

Lektor nejdříve zmapuje situaci u klienta a provede základní finanční analýzu firmy z veřejných (případně již interních) zdrojů. Následně zmapuje úroveň ekonomických znalostí účastníků, tak abychom program přizpůsobil počáteční úrovni znalostí. Následuje workshop, na kterém si nejdříve objasníme principy fungování našeho modelu a následně jej uplatníme na samotnou firmu a pro srovnání i na její konkurenty. Dle potřeb klienta se pak zaměřujeme více na ekonomickou výkonnost, finanční stabilitu nebo definici podnikatelských rizik.

**CÍTIT SE NEPOHODLNĚ A PŘESTO
POKRAČOVAT V CESTĚ VPŘED. TO JE
MOMENT, KDE SE DĚJÍ KOUZLA.**

**BE SMARTER
BE ADVANCED**

19. Optimalizace procesů podle „lean“ principů

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Firemní zisk může růst nejen zvyšováním a inovováním produkce a tím obratu, ale také snížením přímých i nepřímých nákladů. Poradenský modul „lean“ optimalizace procesů k tomu významně přispívá. Analýza umožní definovat oblasti, ve kterých lze procesy „zeštíhlit“ a zvýšit tak jejich průchodnost, efektivitu. Nastavením KPI's lze potom sledovat, jaké výsledky zeštíhlení procesů přináší. Kromě toho se realizace programu promítne do firemní kultury, která se obohatí o „štíhlé myšlení“, soustavné sledování možných úspor a účelnějších řešení.

Metoda:

- Snímkování a mapování stavu interních procesů
- Definování plánu konkrétních „lean“ opatření a jeho komunikace
- Určení kroků, odpovědnosti a harmonogram, zajištění „lean managementu“
- Implementace „štíhlých“ procesů
- Kontrola výsledků, vyhodnocení „lean“ opatření.

Jak to probíhá: Organizace:

Po úvodním setkání a „kick-off“ meetingu následuje ve spolupráci se zadavatelem „mapování“ procesů. Zjištěné a naměřené výsledky jsou prezentovány vedení. Dále je zpracováván akční plán opatření k „zeštíhlení“ procesů, probíhá seznámení s metodami „lean“ a je určena odpovědnost za jednotlivé kroky a opatření. Implementovaná opatření jsou průběžně vyhodnocována. Na závěr je vyhodnocena účinnost opatření a případně doporučeny kroky k udržení „lean“ standardů a principů.

**V LEAN MYŠLENÍ JE ZÁSADNÍ ZAMĚŘIT
SE NA HODNOTU SPÍŠE NEŽ POUZE NA
NÁKLADY.**

**BE SMARTER
BE ADVANCED**



CHCETE SE DOZVĚDĚT VÍC?

ZPĚT NA PŘEHLED

20. Agilní nastavení firmy, týmů

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Přechod firmy na agilní způsob práce slouží k rychlejšímu a přesnějšímu poskytování služeb klientům. Uplatňuje se především tam, kde služby jsou výsledkem projektové činnosti. Umožňuje od začátku až do konce projektů ověřovat, zda realizované činnosti odpovídají potřebám klientů a zda komunikace a kooperace projektového týmu nevytváří bariéry, ale naopak urychluje poskytnutí služby či finálního produktu. Zavedení agilního stylu práce vyžaduje nejen organizační a technickou, ale i personální (mentální) přípravu firmy či týmu. Smyslem agilního poradenství je pomoci při nastavení agilních „pravidel hry“ a nových rolí pracovníků.

Metoda:

Analýza předpokladů pro transformaci. Příprava jednotlivců a týmů pomocí školení, koučování. Nastavení „pravidel“, například SCRUM, zpracování manuálů.

Jak to probíhá: Organizace:

- V prvním kroku analyzujeme a vyhodnotíme předpoklady klienta na přechod na agilní způsob práce.
- S ohledem na povahu a podmínky práce ve firmě klienta doporučíme způsob zavedení agilních hodnot, norem a organizace práce.
- Zpracujeme manuály pro jednotlivé role a manuály pro systém agilní práce.
- Dle potřeb připravíme jednotlivce a týmy na zvládnutí transformace.
- Vyhodnotíme transformaci a případně doporučíme úpravy, změny.

**RYCHLE SE MĚNÍCÍ PROSTŘEDÍ PŘINÁŠÍ
NOVÉ PŘÍLEŽITOSTI A MEZERY. AGILITA
ZNAMENÁ NAJÍT TYTO MEZERY A
PROZKOUMAT JE.**

**BE SMARTER
BE ADVANCED**



CHCETE SE DOZVĚDĚT VÍC?

ZPĚT NA PŘEHLED

21. Firemní průzkumy – barometr proaktivní nálady

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Znalost názorů a postojů zaměstnanců je důležitým předpokladem řízení. V menších týmech postačuje, že vedoucí pracovník se umí ptát a je empatický. Ve větších týmech a při posuzování otázek budoucnosti to zpravidla nestačí. Potřebujeme reprezentativnější a statisticky podložená data. Firemní průzkumy zaměřené na spokojenost zaměstnanců nebo na jejich názory k plánovaným změnám poskytují vedení organizace „semafor“, který ukazuje, jak budou zaměstnanci reagovat na nejruznější opatření a rozhodnutí.

Metoda:

Využíváme metody a techniky sociologického výzkumu (online dotazník, řízený rozhovor, zúčastněné pozorování aj.). Matematicko-statistické zpracování se provádí standardními postupy. Výběr metod a technik je podřízen tematické průzkumu, charakteru respondentů, velikostí (výběrového) souboru, ale i nároky na validitu a reliabilitu dat.

Jak to probíhá: Organizace:

- Dohoda na cílech průzkumu se zadavatelem
- Projekt průzkumu včetně specifikace metod, technik, harmonogramu a očekávaných výstupů. Schválení zadavatelem.
- Příprava výzkumných instrumentů a jejich ověření
- Sběr dat v terénu (např. rozeslání online dotazníků zaměstnancům, řízené rozhovory s manažery apod.)
- Matematicko-statistické zpracování dat a jejich interpretace. Prezentace závěrečné zprávy s doporučeními zadavateli (vedení).

**SPOKOJENÍ ZAMĚSTNANCI JSOU
PRODUKTIVNĚJŠÍ. VÝSLEDEK
PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI JE PROTO
STEJNĚ DŮLEŽITÝ JAKO VÝSLEDOVKA.**

**BE SMARTER
BE ADVANCED**



CHCETE SE DOZVĚDĚT VÍC?

ZPĚT NA PŘEHLED

22. Metodika vedení porad – jak udělat porady užitečnými a zajímavými pro všechny

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Podle průzkumů je čas strávený na poradách (zvláště v korporacích) mimořádně velký a málo efektivní. Cestou k významným úsporám je proto nastavení zásad:

- Přípravy porad.
- Detailní plánování průběhu.
- Vedení porad a komunikace účastníků.
- Distribuce jejich „výstupů“ (zápisů, dokumentů).
- Kontroly realizace úkolů.

Vedle zásad, které racionalizují průběh a výsledky porad je důležité porady digitalizovat, a to jak formou aplikací, které umožňují on-line účast, tak aplikací, které pomáhají k elektronickému zaznamenávání agendy a výstupů (zápisů), jejich sdílení a také ke sledování realizace úkolů. Možnosti jsou široké a doporučíme vám ty, které se hodí pro porady, které jsou z hlediska charakteru vaší práce nezbytné.

Metoda:

Analýzy se uskutečňují technikou nezúčastněného pozorování reálně probíhajících porad a řízenými rozhovory se vzorkem manažerů/zaměstnanců, kteří porady připravují a vedou, nebo se jich účastní

Metodiky a manuály realizace porad jsou ve formátu instruktážních videí pro ty, kteří porady připravují a vedou, ale i pro ty, kteří se „jen“ účastní.

Jak to probíhá: Organizace:

- Prvním krokem je analýza vašich porad. Technikou nezúčastněného pozorování (náslechu) získáme informace, které umožní pochopit smysl, cíle a charakter vašich porad a zmapujeme jejich aktuální podobu a průběh.
- Na základě zpracovaných dat z analýzy vašich porad, zpracujeme zásady jejich přípravy, vedení a využívání (kontroly) závěrů / úkolů, včetně využívání digitálních prostředků.
- Připravíme animovaný manuál „Příprava, vedení a kontrola výsledků porad“ pro všechny účastníky porad.
- Společně s vámi zásady a techniky (aplikace) vyzkoušíme a vy si je osvojíte. Na závěr opět formou nezúčastněného pozorování (náslechu) získáme poznatky o progresu a doporučíme další kroky.

23. Firemní diverzita a inkluze - nedogmatická součást firemní kultury

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Diverzita a inkluze je téma, které vstoupilo do popředí zájmu v nadnárodních, ale i v domácích firmách. Není to však jen módní „talk“, ale reálný způsob, jak ve firmu dynamizovat, učinit kreativnější, výkonnější, ale i spokojenější. Diverzita pracovních týmů je jedním z faktorů týmové synergie. Poradíme vám, jak do firemní kultury zakomponovat diverzitu a inkluzi, jak individuálně i skupinově poskytnout příležitosti pro plné a specifické využití potenciálu odlišných sociodemografických, etnických, kulturních aj. typů a profilů lidí. V případě potřeby vám současně pomůžeme odmítnout tlaky k formálnímu prosazení diverzity a inkluze cestou kvót a jiných byrokratických nástrojů.

Metoda:

- Analýza sociokulturní struktury ve firmě.
- Průzkum zaměstnaneckých postojů k diverzitě a inkluzi.
- Projekt změny myšlení a jednání ve vztahu k „jinakosti“ spolupracovníků (workshopy, intranet, sociální sítě, interní propagace, využití příkladu vedení apod.).
- Návrh aktivit vedoucích k posílení pozitivního postoje k diverzitě a inkluzi.

Jak to probíhá: Organizace:

Se zadavatelem si vyjasníme základní pojmy a budeme směřovat ke shodě, že smyslem rozmanitého a inkluzivního pracovního prostředí je podporovat pocit sounáležitosti. Sounáležitost znamená, že se jednotlivci nebo skupiny z různých prostředí budou na pracovišti cítit sebejistě, akceptováni a oceňováni. Na základě společně realizovaných šetření určíme, co brání a co podporuje diverzitu ve firmě. Zhodnotíme, jaké jsou reálné předpoklady pro rozvoj koncepce DEI a na jaké překážky budeme při prosazení koncepce pravděpodobně narážet. Na základě toho zpracujeme postup (plán) realizace této koncepce, určíme odpovědnosti (vedení, HR, ostatní). Připravíme facilitační fázi, ve které proběhnou aktivity (propagace koncepce DEI, diskuse na intranetu a v sociálních sítích) vytvářející vhodné milieu pro úspěšnou změnu (posun) názorů a postojů ve firmě. V realizační fázi budeme sledovat, jak se koncepce DEI promítla do přijímání nových pracovníků, do obsazování vedoucích pozic, do zlepšení atmosféry (sounáležitosti) a obecně do psané i nepsané firemní kultury.

**DIVERZITA JE KRÁSNÁ VĚC, ALE
TAKÉ FAKTOR EKONOMICKÉHO
RŮSTU FIRMY.**

**BE SMARTER
BE ADVANCED**

24. Fúze firem a synergie firemních kultur

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Cílem firemních fúzí bývá maximalizace zisku, zrychlení tempa růstu, efektivnější využití kapitálu, diverzifikace rizik, snazší pronikání na zahraniční trhy, lepší vyjednávací pozice vůči dodavatelům, ale také přístup k novým technologiím a know-how. Ekonomická, obchodní, technická (technologická) a znalostní integrace firem zpravidla nepřináší velké problémy. Překážkou však mohou být lidé, kteří do sloučené firmy s sebou přinášejí rozdílné „kultury“, které na sebe mohou narážet, mohou obsahovat rozdílné hodnoty a principy chování. V takovém případě se vyplatí nově nastavit oboustranně přijatelná „pravidla hry“ a najít společný jmenovatel firemních hodnot a principů. Smarter v poradenské roli identifikuje shodné prvky firemních kultur, ale i ty, které se rozcházejí a mohly by potenciálně vyvolávat tenze, rozpory až konflikty. Na základě rozpoznání potenciálně kritických a nekompatibilních míst navrhuje nově nastavit hodnoty, normy a vzorce chování (komunikace a kooperace), které eliminují problémy a naopak vytvářejí předpoklady pro synergii původních firemních kultur.

Metoda:

- Obsahová analýza dokumentů fúzujících firem.
- Průzkum původních firemních kultur (standardizovaný dotazník).
- Očekávání pracovníků fúzujících firem (řízený rozhovor).
- Konstrukce nových firemních hodnot, norem, struktury pozic a nastavení rolí.

Jak to probíhá: Organizace:

Seznámíme se s dokumenty, které zachycují firemní kulturu ve fúzujících firmách. Provedeme průzkum vnímání firemních kultur. Zjistíme shodné a podobné znaky, ale především kritická místa, kde se firemní kultury rozcházejí. V rozhovorech s HR a zástupci managementu upřesníme rozsah a závažnost vzájemných disproporcí firemních kultur. V návaznosti na to provedeme empirická šetření zaměřená na očekávání pracovníků obou fúzujících firem. Všechny získané poznatky využijeme při zpracování návrhu nové firemní kultury včetně klíčových firemních procesů. Návrh může mít buď podobu závěrečné zprávy s návrhy na jednotlivá řešení nebo podobu nového a uceleného firemního statutu.

POKUD MAJÍ DVA LIDÉ STEJNÝ
NÁZOR, JEDEN JE ZBYTEČNÝ.

BE SMARTER
BE ADVANCED



CHCETE SE DOZVĚDĚT VÍC?

ZPĚT NA PŘEHLED

Řízení obchodu, prodeje

Sales Management

25. Jak sestavit business plán – obchodně marketingová strategie

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Obchodně marketingová strategie je vizí a plánem podnikání všech klíčových aktivit vaší firmy. Bez strategie podnikáte slepě a úspěch je věcí náhody. Strategie definuje cíle a cesty k jejich dosažení (produkty, obchod, marketing...). Vychází z poznání „kde jste“, stanovuje „kam se chcete dostat“ a konkretizuje „jak se tam dostanete“, co pro to musíte udělat. Strategii za vás nezpracujeme, ale povedeme vás krok za krokem při její stavbě.

Metoda:

První krok konstrukce strategie vyžaduje několik vzájemně se doplňujících analýz:

- Trh a vaše pozice na něm, kdo jsou vaši klienti.
- Vy a vaše konkurence – srovnání.
- SWOT a BCG analýza (příležitosti a ohrožení).
- Váš web a pozice na sítích (pozice v kyberprostoru).

Druhým krokem je stanovení...

- cílů, které prověříte kritériem SMARTER.
- Metriky – jak budete měřit plnění a splnění cílů.
- Konkretizace KPI's – klíčových ukazatelů výkonnosti týmů a jednotlivců.

Třetím krokem je...

- Seznam hlavních činností, které musíte udělat k dosažení definovaných cílů.
- Určení priorit a harmonogramu realizace.
- Sestavení realizačních týmů a určení konkrétní odpovědnosti.

Jak to probíhá: Organizace:

Společně se zadavatelem projdeme všechny fáze a kroky přípravy strategie. Dohodneme, které části/kroky je schopen zajistit zadavatel sám a pro které bude potřebovat naší pomoc. Zpravidla moderujeme workshopy, na kterých je promyšlen obsah strategie, koordinujeme úsilí managementu, interpretujeme data, integrujeme závěry a předkládáme finální dokument „Firemní strategie“.

**BUSINESS PLAN JE DŮLEŽITÝ ABYCHOM
VĚDĚLI, CO JSME NEDOSÁHLI.**

**BE SMARTER
BE ADVANCED**

26. Metodika péče o zákazníka

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Budování systému péče o zákazníky je předpokladem získání a udržení zákazníků, věrnosti značce či firmě. Je zárukou zákaznické spokojenosti a reagování na měnící se potřeby. Dobrá firemní metodika péče o klienty pomáhá utvářet a zlepšovat vztah k zákazníkům (relationship selling), vytvářet u nich pocit důvěry a pomoci s řešením jejich problémů a potřeb. Investice do systému péče o zákazníky je „investicí“ s rychlou návratností. Metodika péče o zákazníky pamatuje i na „sítě“, která zachytí a včas odbourá případné negativní pocity klientů. To je důležité zvláště dnes, kdy šíření negativních pocitů zákazníků je díky sociálním sítím snadné a účinné.

Metoda:

- Řízené rozhovory s manažery a obchodníky / konzultanty.
- Obsahová analýza obchodních dokumentů.
- Orientační průzkum prezentace na internetu (web a sociální sítě).
- Mystery shopping / calling k posouzení reálných prodejních postupů.

Jak to probíhá: Organizace:

Seznámíme se s charakterem vaší obchodní činnosti a zákaznickou strukturou. Posoudíme současnou podobu a případně navrhne novou/upravenou podobu:

- CRM aplikace (databáze firem, historie komunikace s klientem, časový rozvrh kontaktů s klientem, automatické propojení na diář ...)
- Dokumentů (prospektů, produktových listů, letáků apod.), které podporují prodej a jsou poskytovány klientům online (e-mailem) nebo osobně na schůzkách.
- Analýzy potřeb klientů (osobní jednání, online konfigurátor apod.). Dle potřeb vytvoříme „diagnostické formuláře“ a posílíme kompetence obchodníků / konzultantů.
- Standardu písemné nabídky produktů či služeb klientům a smluv / dohod o poskytnutí produktů / služeb.
- Sjednávání schůzek (osobních i online) po telefonu.
- Zásad osobní/online komunikace s klientem (prezentace produktů / služeb, reagování na námítky, srovnávání s konkurencí, cenová vyjednávání...).

**MZDU NEVYPLÁCÍ ZAMĚSTNAVATEL.
ZAMĚSTNAVATEL POUZE NAKLÁDÁ S
PENĚZI. MZDY VYPLÁCÍ ZÁKAZNÍK.**

**BE SMARTER
BE ADVANCED**



CHCETE SE DOZVĚDĚT VÍC?

ZPĚT NA PŘEHLED

27. Audit obchodních procesů a týmů – měření a rozvoj potenciálu

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Nezávislý a nezaujatý pohled na obchodní postupy a na obchodní tým vaší společnosti přinese data a doporučení, která mají potenciál zvýšit obchodní výsledky a celkově profitabilitu. Pomůžeme vám jednak optimalizovat „pravidla hry“, podle kterých mají obchodníci či konzultanti postupovat, jednak ověříme, kde jsou slabší nebo zcela chybějící předpoklady a schopnosti jednotlivců a týmu jako celku.

Metoda:

- Analýza obchodních dokumentů, revize využívání CRM.
- Assessment obchodního týmu.
- Orientační mystery shopping / calling / souběžné jízdy.
- Dle potřeb klientský průzkum.
- Řízené rozhovory s obchodními manažery a obchodníky.

Jak to probíhá: Organizace:

Audit probíhá ve dvou liniích a třech etapách. První linií je analýza firemní strategie, obchodních plánů a postupů včetně využívání CRM. Druhou linií je assessment práce obchodního týmu. Zkoumáme, jak obchodníci či konzultanti respektují nastavené postupy, jak pracují v CRM, jak komunikují s klienty, využívají principy vztahového prodeje, dokážou rozkrýt potřeby klientů, individuálně prezentovat hodnotu produktu či služby klientovi apod. První etapa je analytická, poznávací. Hledáme možnosti zlepšení jak v nastavených obchodních postupech, tak i v jednání obchodníků. Ve druhé etapě integrujeme poznatky z obou linií a zpracováváme návrhy změn v obchodních postupech a v souvislosti s tím i plán rozvoje obchodního týmu. Ve třetí etapě předkládáme závěrečnou zprávu z auditu a radíme zadavateli, jak závěry uvést do praxe a jak sledovat efektivitu zaváděných opatření.

**ČAS STRÁVENÝ NA SOCIÁLNÍCH
MÉDIÍCH MOHL BÝT POUŽIT K
VYTVOŘENÍ PROSPERUJÍCÍHO
OBCHODU. POUŽIJTE SVŮJ ČAS MOUDŘE**

**BE SMARTER
BE ADVANCED**



CHCETE SE DOZVĚDĚT VÍC?

ZPĚT NA PŘEHLED

28. Prodejní manuál, call script – mapa obchodní komunikace

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Prodejní manuál, který připravíme se znalostí vašich produktů / služeb a zákazníků, není detailním a doslovným textem komunikace se zákazníkem. Je to „mapa obchodní komunikace“, která obsahuje doporučení a alternativy reakcí, které lze využít v obchodním jednání. Manuál ukazuje směr cesty. Obchodník se sám na „křižovatkách a rozcestích“ rozhoduje, jakou cestou se dá na základě vlastního posouzení konkrétní situace. Nejsou to trapné obchodnické fráze, ale logické a pro klienta smysluplné reakce. Manuál vede komunikaci se zákazníkem krok za krokem a významně pomáhá zvláště začínajícím obchodníkům.

Metoda:

Prodejní manuály poskytujeme ve dvou základních formátech:

- Manuál pro akviziční telefonát a následné osobní obchodní jednání.
- Call Script pro telefonickou komunikaci se zákazníkem.

V obou formátech zadavateli poskytneme:

- Grafické znázornění komunikační cesty, jednotlivých etap a škály možných reakcí, otázek a odpovědí.
- Online textový manuál.
- Soubor animovaných videí, který je „ilustrací“ situací a doporučených postupů v textovém manuálu.

Jak to probíhá: Organizace:

Manuály jsou zpracovány „na míru“, tzn. že plně respektují charakter produktů / služeb, které poskytujete. Na začátku se proto podrobně seznamujeme s:

- vašimi produkty/službami,
- zákazníky, trhem,
- dosavadními postupy obchodníků (mystery shopping/calling).

Spolupráce s manažery a odborníky zadavatele je zcela nezbytná. Na základě získaných poznatků zpracováváme příslušné manuály, které mohou být odlišné pro různé typy obchodníků v rámci firmy (prodejci na call centru, key account manažeri, produktoví specialisté...)

Manuály call scripty předkládáme zadavateli a na základě jeho připomínek a návrhů dokumenty a videa finalizujeme.

MANUÁL NEULEHČUJE ALE DÁVÁ
MOŽNOST BÝT O KROK NAPŘED.

BE SMARTER
BE ADVANCED



CHCETE SE DOZVĚDĚT VÍC?

ZPĚT NA PŘEHLED

29. Mystery shopping / calling

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Vědět, jak se na vás dívají vaši klienti či zákazníci, je jistě dobré. Vědět, proč vás vidí „zeleně“, „žlutě“ nebo „červeně“ je ještě lepší. A takovou informaci vám může poskytnout Mystery Shopping. Stejný cíl sleduje Mystery Calling, který poskytuje objektivní zpětnou vazbu o jednání zákaznických servisů, které s klienty nekomunikují přímo, ale prostřednictvím telefonu či e-mailu.

Metoda:

Poznanky o jednání prodáváčů, prodejců či operátorů zákaznických linek jsou získávány na základě informací, které poskytují vyškolení „mystery shoppeři“. Ke sběru informací využívají záznamní listy, které je vedou ke sledování reakcí na stanovené komunikační či obchodní situace. Za určitých, přesně stanovených, podmínek mohou také provádět audio nebo video záznam jednání obchodníků nebo operátorů. Získané informace jsou statisticky zpracovány a interpretovány. Výstupem je zpráva, která hodnotí jednání v obchodech, dealerstvih nebo call centrech a doporučuje změny. Zpráva je nejen podkladem hodnocení jednotlivců, ale může být využita i při koncipování vzdělávání a rozvoje lidí.

Jak to probíhá: Organizace:

- Detailně se seznámíme s povahou práce obchodníků či operátorů, s klíčovými momenty, které vedou k úspěchu při jednáních se zákazníkem, ale i s chybami, které jednání zatěžují či znemožňují.
- Určíme, jaké skutečnosti budou sledovány a zaznamenávány.
- Vybereme a připravíme „mystery shoppery“, kteří odpovídají sociálně ekonomickému profilu zákazníků.
- Vybavíme je věrohodnými „mystery stories“, které odráží relevantního zákazníka.
- Zajistíme organizaci sběru informací (návštěvy vybraných obchodů/provozů, volání fiktivních klientů se stanovenými požadavky apod.). Vyhodnotíme výsledky a předáme zprávu s doporučeními zadavateli.

JAK LÉPE POZNÁME, ZDA HERCI
HRAJÍ DOBRĚ, NEŽ TAK, ŽE SE
PŘEVLEKNEME ZA NÁROČNÉHO
DIVÁKA.

BE SMARTER
BE ADVANCED



CHCETE SE DOZVĚDĚT VÍC?

ZPĚT NA PŘEHLED

30. Mystery working

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Nejčastějším cílem metody „mystery working“ je poznat mnohdy skryté příčiny odchodu nových zaměstnanců, zpravidla krátce po nástupu (ve zkušební době). Obecně je však tato metoda využitelná ve všech případech, kdy potřebujeme proniknout do pocitů a uvažování pracovníků v různých pracovních situacích. Výstupem je nalezení „spouštěcího mechanismu“ určitého jednání, například fluktuace pracovníků. Pochopení a poznání postojů lidí v dané situaci umožňuje přijmout opatření, která chování pracovníků změní.

Metoda:

- Zúčastněné pozorování prostřednictvím fiktivního pracovníka – mystery workera.
- Rozhovory s manažery HR k upřesnění informací získaných od „mystery workera“.
- Doplnková dotazníková šetření mezi zaměstnanci.

Jak to probíhá: Organizace:

Se zadavatelem je projednán cíl akce a jsou diskutovány možnosti nasazení „mystery workera“. Na základě toho je připraven „záznamní list“, do kterého „mystery worker“ uvádí fakta z pozorování. Je rovněž dohodnut harmonogram. Mystery worker se účastní práce na sledovaném úseku 5 – 15 dní podle povahy pracoviště a sledovaného účelu. Záznamy „mystery workera“ jsou zpracovány a konzultovány s manažery a HR. Shromážděné informace tvoří podklad pro zpracování zprávy s návrhy na řešení situace, které jsou předloženy zadavateli.

**ZBLÍZKA A NA VLASTNÍ KŮŽI SE
VĚCI POSUZUJÍ NEJLÉPE.**

**BE SMARTER
BE ADVANCED**



CHCETE SE DOZVĚDĚT VÍC?

ZPĚT NA PŘEHLED

31. Souběžné jízdy a obchodní mentoring/koučink v terénu

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Jedná se o formu „on the job training“. Využíváme ji zpravidla jako pokračování („follow up“) obchodních tréninků nebo jako individuální rozvojovou metodu konkrétních obchodníků a prodejců. Mentor/kouč předává obchodníkovi zpětnou vazbu na základě toho, jak se v praxi obchodník projevuje, co dělá před jednáním, jak vede obchodní jednání a jak pokračuje po jednání. Podle situace se mentor/kouč jednání aktivně účastní. Pokud by osobní účast mentora/kouče na jednání nebyla vhodná, probírá průběh a výsledek jednání s obchodníkem bezprostředně po jeho skončení. Autentičnost a bezprostřednost rad či doporučení mentora/kouče („za chodu“) a možnost, aby obchodník ihned doporučení vyzkoušel při dalším jednání, dělá ze souběžných jízd mimořádně účinný způsob rozvoje dovedností.

Metoda:

- Zúčastněné pozorování
- Řízené rozhovory
- Mentoring / koučování

Jak to probíhá: Organizace:

Se zadavatelem dohodneme, na jaké oblasti obchodních kompetencí se zaměříme. Vytvoříme plán „souběžných jízd“ a připravíme pro mentory/kouče „scénáře“, orientující na dohodnuté klíčové kompetence. Mentory vybavíme Záznamními listy pozorování a výsledků řízených rozhovorů. Obchodník získává během souběžné jízdy zpětnou vazbu a zkouší změnit či doplnit navyké způsoby chování vůči klientům. Zadavatel na závěr získává vyhodnocení realizovaných souběžných jízd, včetně doporučení pro další rozvoj obchodníků.

**MENTORING A KOUČOVÁNÍ JE
PODANÝ KOMPAS, KDYŽ HLEDÁTE
SPRÁVNOU CESTU.**

**BE SMARTER
BE ADVANCED**



CHCETE SE DOZVĚDĚT VÍC?

ZPĚT NA PŘEHLED

Měření výkonu, odměňování a benefits

KPI's, remuneration system and benefits

32. Nastavení klíčových ukazatelů výkonnosti (kpi's - key performance indicators)

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

KPI's – klíčové ukazatele výkonu jsou způsobem, jak průběžně a objektivně měřit a sledovat výkon jednotlivců, týmů a celých firem. KPI's splňují tento smysl, pokud vycházejí z úzce propojených cílů a úkolů firmy, týmu a jednotlivce a indikátory jsou správně nastaveny, umožňují měření. Pokud tomu tak je, ukazují současnou pozici na cestě k cíli, jak se naplňuje očekávání, co se musí změnit. Zvyšují sounáležitost, odpovědnost a motivovanost pracovníků. Pomáhají maximalizovat využití zdrojů a produktivitu. Zlepšují pocit zaměstnanců, kteří získávají pravidelnou zpětnou vazbu a vnímají své pracovní priority ve vazbě na priority týmu a celé firmy.

Metoda:

- Analýza firemní vize a hlavních úkolů, odvození priorit pro týmy a jednotlivce.
- Formulace KPI's pro firmu a z toho odvozených KPI's pro týmy a jednotlivce.
- Nastavení metriky – způsob měření plnění ukazatelů výkonu, kritéria a parametry výkonu.
- Pravidelná aktualizace KPI's s ohledem na změny cílů a hlavních úkolů.

Jak to probíhá: Organizace:

- Společně se zadavatelem definujeme, upřesníme či doplníme cíle (firmy, týmu, jednotlivce).
- Stanovíme priority. Pokud je cílů moc, vybereme jen ty nejdůležitější (ne více než 3 -5.)
- K jednotlivým cílům přiřadíme Indikátory (optimálně 3 indikátory ke každému cíli).
- Upřesníme, kde a jak budeme získávat zdrojová data ukazující míru plnění daného KPI.
- Rozhodneme, jak budeme výsledky digitálně zaznamenávat a jaká bude frekvence kontroly.
- Stanovíme periodicitu revizí, update KPI's.



33. Personální audity – analýza využití lidského kapitálu

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Nejste si jisti, zda potenciál existujících lidských zdrojů ve firmě je využíván účelně a v plném rozsahu? Personální audit přinese exaktní informace o tom, kde a nakolik je práce lidí efektivní, dostatečně produktivní (vytíženost). Ukáže, míru využití existujícího potenciálu lidských zdrojů, kde s lidmi plýtváte, ale i kde je jich nedostatek a je nezbytná jejich početní či výkonová (kvalitativní) změna. Kvalifikovaný externí auditor posoudí, zda počet, struktura a kompetence zaměstnanců odpovídají definovaným cílům a potřebám firmy. Posoudí i HR procesy, které mají vliv na stabilitu, udržení lidí, na rozvoj jejich předpokladů a na jejich stimulaci.

Metoda:

- SWOT analýza lidských zdrojů k rozpoznání faktického potenciálu
- Snímek pracovního dne – měření vytíženosti a produktivity pracovníků, respektování biorytmů.
- Procesní mapování. Analýza pracovních procesů, možnosti úspor, zeštíhlení a inovace procesů.
- Řízené rozhovory k posouzení využívání a ověřování kompetencí.
- Nezúčastněné pozorování ke zhodnocení podmínek na pracovištích.
- Mystery working – zúčastněné pozorování ke zjištění pocitů, názorů a postojů pracovníků, které ovlivňují stabilitu (fluktuaci) a motivaci.
- Stínování – zúčastněné pozorování pracovních postupů, odkrývání nevyužitých možností.

Jak to probíhá: Organizace:

Ve spolupráci se zadavatelem je dohodnut cíl a zaměření auditu, jsou určeny tematické oblasti (činnosti) a úseky firmy, ve kterých audit proběhne. V souvislosti s tím jsou určeny skupiny a jednotlivci, kterých se audit bude týkat. Po uskutečnění vybraných auditorských prací je zpracována auditní zpráva, ve které je popsána zjištěná situace a jsou navržena východiska, řešení. Podle potřeb a požadavků zadavatele je možno spolupůsobit při implementaci navržených opatření.

PERSONÁLNÍ AUDIT NEMOCNÉ
FIRMY UZDRAVUJE A ZDRAVÉ
POSILUJE, UKAZUJE NOVÉ
MOŽNOSTI.

BE SMARTER
BE ADVANCED

34. Aktualizace/nastavování popisů pracovních pozic

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Cílem této aktivity je získat přesnější a reálnější informace o pracovních rolích / pozicích, které v organizaci existují. Správně definované popisy pracovních pozic tvoří základ každého odměňovacího systému, mohou být využity i v ostatních HR procesech, jako je vzdělávání, talent management nebo plánování nástupnictví. Výstupem z této aktivity je popis pracovních pozic ve strukturovaném formátu a případně jejich grading (zařazení do jednotlivých stupňů podle významu pro firmu jako celek a její náročnosti, míry zodpovědnosti atd.

Metoda:

Základními metodami jsou studium existující dokumentace, diskuse s personálním oddělením, řízené rozhovory s manažery organizace. Rozhovory s manažery jsou klíčové, protože jen oni mají nejaktuálnější informace o reálné situaci ve vlastním týmu a o skutečně vykonávaných činnostech.

Jak to probíhá: Organizace:

- Sběr dat a existujících písemných informací (Informace o organizaci a její organizační struktuře. Finanční ukazatele. Existující popisy pracovních pozic / rolí.
- Rozhovory s manažery a HR (na straně klienta se předpokládá cca s 1 hodinou diskuse s vybranými manažery = 1h na tým/manažera. Diskuse s HR dle potřeby – pro vyjasnění sporných či nejasných bodů,
- Tvorba popisů pracovních pozic (Odsouhlasení formuláře pro PPM. Konzultant vytváří návrhy PPM a konzultuje je s HR / manažery. Klient odsouhlasí finální znění PPM)
- Příprava návrhu komunikační strategie do firmy.

**ODPOVĚDNOST MŮŽEME OČEKÁVAT
U LIDÍ, KTEŘÍ VĚDÍ, JAKÁ JSOU
JEJICH PRÁVA A POVINNOSTI V
DANÉ POZICI.**

**BE SMARTER
BE ADVANCED**

35. Analýza odměňovací praxe

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Cílem každé organizace je mít kvalitní a angažované zaměstnance a díky tomu naplňovat očekávání zákazníků a vlastníka. Jedním z významných nástrojů, kterými ovlivňujeme angažovanost zaměstnanců, je odměňovací systém. Tato analýza je rovněž vhodným vstupním podkladem pro naplnění evropské legislativy pro oblast transparentnosti odměňování, která bude v České republice v dohledné době implementována. Pro porozumění stavu a konkurenceschopnosti odměňovacího systému je nezbytné jej nejprve zanalyzovat. A to jednak z pohledu nastavení (směrnice, procesy, pokyny) a jednak z pohledu reality (reálné využívání). Výstupem z této aktivity je strukturovaný pohled na efektivitu systému, případně neefektivitu či možnosti zlepšení, a to nejen z pohledu procesního, ale i z pohledu finančního („jak efektivněji vynakládat finanční prostředky“). Konzultant připraví prezentaci s výstupy z analýzy, jejich interpretací a doporučeními rámcových změn systému, včetně excelového souboru s výstupy k jednotlivým zaměstnancům.

Metoda:

Na základě poskytnutých dat o mzdovém / odměňovacím systému a dat k jednotlivým zaměstnancům vytváří konzultant velmi detailní rozbor, kalkulace a srovnání.

Vzhledem k tomu, že se jedná o citlivá data, pracuje konzultant výhradně po podpisu NDA.

Jak to probíhá: Organizace:

- Sběr dat a informací. Na straně klienta nejnáročnější část, celková časová náročnost závisí na způsobu získání potřebných dat: Směrnice, popisy, neformální nastavení. Mzdová data zaměstnanců k určenému datu včetně historie 12 měsíců (anonymizovaná). Diskuse s vedením personálního oddělení.
- Na základě získaných dat konzultant provede analýzu odměňovací praxe – jaké tendence systém vykazuje:
 1. Interní spravedlnost (nakolik systém diferencuje či je rovnostářský k jednotlivým zaměstnancům resp. pozicím).
 2. Konkurenceschopnost (srovnání s externím trhem).
 3. Skladba a efektivita celkové odměny (jaké komponenty odměňování systém obsahuje a nakolik je efektivní).
 4. Transparentnost systému (nakolik je systém konzistentní s předpisovou základnou společnosti).
- Prezentace výstupů vedení organizace.



36. Podpora v oblasti odměňování – jak se rychle zorientovat?

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Pro nováčky v personálním oddělení či přímo v oblasti odměňování je často důležité rychle načerpat určitou míru znalostí a orientace v tomto rozsáhlém a komplexním oboru. Konzultant poskytne nutnou individuální podporu, potřebnou k porozumění jak na úrovni strategické, tak na úrovni jednotlivých komponent v konkrétním odměňovacím systému.

Metoda:

Formou individuálních konzultací či mentoringových setkání konzultant provede účastníka celým systémem odměňování, podpoří ho v konkrétních oblastech a otázkách, se kterými se v denní praxi může setkat.

Jak to probíhá: Organizace:

Na základě poptávky a úvodního setkání konzultant společně s klientem připraví individuální program a naplánuje se rozvrh setkání dle časových možností a potřeb.

CHOVÁNÍ KAŽDÉHO Z NÁS, ŘÍDÍ SNAHA
MINIMALIZOVAT VLASTNÍ RIZIKO A
MAXIMALIZOVAT SVOU ODMĚNU.

BE SMARTER
BE ADVANCED



CHCETE SE DOZVĚDĚT VÍC?

ZPĚT NA PŘEHLED

37. Tvorba TRS – přehledu celkové odměny

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

TRS (Total Rewards Statement) neboli přehled celkové odměny je moderní komunikační nástroj, který společnosti využívají pro zviditelnění celkové odměny jednotlivým zaměstnancům. Prostřednictvím TRS zaměstnanec získává individualizovaný přehled jednak o celkové finanční odměně a jednak o benefitech, které mu zaměstnavatel poskytuje.

Velmi důležitou roli hraje TRS například v případě navyšování mezd, kdy se zaměstnancům může dobře „prodat“, jakou péči jim zaměstnavatel věnuje a podává zaměstnanci přehled, co vše v následujících 12 měsících může od zaměstnavatele získat. Takový „dopředný“ typ TRS se využívá zejména při významnějších změnách odměňovacího systému, neboť umožňuje jednotně a motivačně popsat výhody takové změny a vysvětlit nově nastavené principy.

TRS lze připravit také jako zpětný pohled, který se používá v případech, kdy zaměstnavatel potřebuje či chce zdůraznit celkový příjem, který za uplynulé období zaměstnanci plynul (například se vyplácel vysoký bonus nebo vznikl nárok na zajímavý firemní benefit).

Metoda:

Konzultant společně s klientem vytváří grafickou podobu TRS, využívá při tom firemní brand manuál, a definuje styl komunikace, aby se co nejvíce přiblížil zaměstnanci a firemním zvyklostem. To je však jen jedna část práce – nedílnou součástí je vytvoření datasetu, který se později do předdefinovaného formátu přenese, a export individuálních TRS. Můžeme si je představit jako osobní dopis, ve kterém zaměstnanec vidí nejen kolik si vydělal (mzda, bonus, příplatky), ale i kolik čerpal například na příplatcích na stravování, na vzdělávání, na dopravu do zaměstnání a podobně. Velmi vhodné je i představit ostatní nefinanční benefity, jako je například občerstvení na pracovišti nebo nově zrekonstruované šatny

Jak to probíhá: Organizace:

Tvorba TRS je náročný proces, který zahrnuje následující kroky

- Příprava klíčových sdělení – konzultant vám pomůže s vydefinováním toho, co chcete vlastně zaměstnanci sdělit.
- Design a textace TRS – ve spolupráci s grafikem a s využitím vašeho brand manuálu vytvoří konzultant návrh grafiky a textů, vy finální podobu schválíte.
- Sběr dat k jednotlivým zaměstnancům – ve spolupráci s HR a případně ostatními odděleními. sesbíráme individuální data a zpracujeme je pro export do TRS. Konzultant i grafik pracují pouze po podpisu NDA.
- Čištění dat a jejich import do připraveného layoutu.
- Příprava pdf TRS pro jednotlivé zaměstnance – vytvoříme elektronickou verzi TRS v pdf.
- Tisk, podpis a distribuce – můžeme zajistit profesionální tisk a pomoci s distribucí do jednotlivých lokalit vaší organizace.



Řízení změny a překonávání krizí

Change and crisis management

38. Příprava a řízení změn – externí metodická podpora významných firemních změn

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Pro mnoho lidí je obtížné změnit své chování, své postupy a návyky i když se jedná o něco, o čem ví, že je pro ně osobně prospěšné. Ještě těžší je něco změnit ve firmě, kde potřeba změny nemusí být pracovníky vnímána jako nutná a užitečná. Řada projektů není úspěšná nebo je realizována polovičatě právě proto, že pracovními týmy změnu nepochopily a neakceptovaly. I když je projekt změny technicky či technologicky perfektně připraven, ekonomicky dobře spočítán a logisticky zabezpečen, nemusí dopadnout dobře. Řízení změny od její koncepce přes komunikaci až po implementaci musí být promyšleno krok za krokem. Využijeme mnohaleté zkušenosti z řízení změn a pomůžeme vám k úspěšnému zavedení změny.

Metoda:

- Analýza smyslu a vyhodnocení efektů (důsledků a dopadů) změny.
- Modelování postupu a výsledných efektů.
- Stanovení a ověření definovaných cílů a etap (SMARTER, SWOT, EAW).
- Výběr agentů změny v jednotlivých týmech (řízené rozhovory).
- Strategie komunikace změny (komunikační plán).
- Zpracování plánu změny (harmonogram, odpovědnosti, návaznosti).
- Kontrolní body implementace změny.
- Řízení rizik, plán protipatření odklánějící předpokládaná rizika.
- Nastavení kritérií úspěšné implementace a kritérií pro hodnocení splnění cílů změny.

Jak to probíhá: Organizace:

Se zadavatelem určíme očekávané cíle (efekty) a celkový smysl změny. Provedeme analýzu efektů na základě simulace změny. Zadavateli doporučíme, zda a v jaké podobě změnu provést. V případě, že změnu doporučíme, společně se zadavatelem zpracujeme plán implementace, plán komunikace a provedeme výběr subjektů řízení změny a jejich “agentů”. S využitím nástrojů sledování (kontroly) implementace změny pravidelně vyhodnotíme postup a navrhujeme řešení v případě odklonu od cíle a plánu. V závěru společně (na základě stanovených kritérií) zhodnotíme k čemu a s jakými výsledky došlo a co dělat v období po ukončení plánu změny.



39. Překonávání krizových situací – mapování cesty z krize

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Postup v krizové situaci může být správný jen tehdy, pokud se předem na možnost krize připravíme. V běžné situaci připravíme krizový plán, který předpokládá vznik možných krizí v jednotlivých oblastech činnosti: ekonomika, produkce, pracovní síly, logistika apod. Externí pohled zajistí objektivní posouzení slabých míst, ve kterých krize může nastat a míry rizika. Zkušenost z krizového managementu pomáhá nalézt nejlepší alternativy překonání krizové situace v případě, že nastane. V průběhu krize pomáháme s vyhodnocením příčin, s úpravou krizového plánu a s realizací opatření, která krizi zastaví a nastartují „ozdravné“ procesy.

Metoda:

Identifikace slabých míst, propočet pravděpodobnosti krize, Winterlingova krizová matice, generování alternativ potenciálních řešení – SWOT analýza, výběr nejvhodnějších řešení, ověření funkčnosti a účinnosti alternativ řešení pomocí (ekonomické) simulace – scénáře.

Jak to probíhá: Organizace:

- Společně se zadavatelem hledáme úzká místa a odpovídáme na otázku, co se stane, když...
- Identifikujeme rizika a pravděpodobnost krize.
- Sestavíme krizový plán, seznam opatření v případě reálné krizové situace v jednotlivých oblastech činnosti.
- V případě, že krize reálně nastane, konkretizujeme a aktualizujeme krizový plán, pomáháme s nastavením a realizací procesů, které mají potenciál krizi zastavit a přejít na rozvojový program.

**ČLOVĚK SE NEMUSÍ BÁT ŽÁDNÉ
KRIZE; MĚL BY SE OBÁVAT JEN
TOHO, ABY HO V KRIZI NEOSLEPILO
ZOUFALSTVÍ, ZTRÁTA NADĚJE.**

**BE SMARTER
BE ADVANCED**



CHCETE SE DOZVĚDĚT VÍC?

ZPĚT NA PŘEHLED

40. Facilitace vnitrofiremních sporů, příprava na vyjednávání (např. o kolektivní smlouvě)

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Je logické, že ve firmě se liší zájmy majitelů, manažerů a různých skupin pracovníků a případně i odborů. Tyto zájmy mohou být dobrou firemní politikou sjednocovány, ale také může docházet k jejich rozporu, který může přecházet až do konfliktu. Zvláště tam, kde působí odborová organizace a kde odlišné zájmy mohou být explicitně komunikovány a demonstrovány, záleží na schopnostech vyjednávání a finální dohody. Příkladem jsou situace, kdy dochází k vyjednávání o kolektivní smlouvě. Pomůžeme jak při přípravě na vyjednávání, tak případně v procesu vyjednávání. Výhodou externí poradenské pomoci je urychlení cesty k dohodě a k uspokojení zájmů všech stran.

Metoda:

- Průzkum stanovisek, analýza dokumentů (pokud existují).
- Řízené rozhovory se zájmovými subjekty případně online dotazníkový sociologický průzkum.
- Definování pozic a stanovení cílů, stanovení odkud kam lze z obou stran dojít.
- Vymezení nepřekročitelných hranic zájmů, využití „BATNA“.
- Hledání průsečíku zájmů, vyplnění vyjednávacího „gapu“.
- Koncepce „směny“ užitků: jak směnit to, co je pro jednu stranu méně významné.

Jak to probíhá: Organizace:

Se zadavatelem analyzujeme situaci a dohodneme cíle vyjednávání. Prozkoumáme „terén“, názory a vyjadřované zájmy zúčastněných stran. Navrhne postup, pozice a role při vyjednávání, dohodneme vyjednávací strategii včetně stanovení limitních pozic. Podle požadavku zadavatele se účastníme v roli moderátorů vyjednávání. Na závěr doporučíme ekonomické a sociálně psychologické (komunikační a kooperační) zakotvení výstupů vyjednaných závěrů.

OBTÍŽE MAJÍ POVZBUDIT, NE
ODRADIT. LIDSKÝ DUCH MÁ RŮST
A SÍLIT DÍKY KONFLIKTŮM.

BE SMARTER
BE ADVANCED



CHCETE SE DOZVĚDĚT VÍC?

ZPĚT NA PŘEHLED

41. Psychosociální podpora zaměstnanců

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Postcovidová doba, reálné i hrozící válečné konflikty a rizika plynoucí z globální ekonomiky včetně ekonomických tlaků na firmy, dopadají na mnohé zaměstnance. Ti častěji než dříve pociťují existenční ohrožení, strach z válečného konfliktu, obavy o zdraví. Mohou mít i pocit neúspěšnosti, jsou nespokojeni se sebou samými, dostávají se pocity marnosti a vyhoření, nespavost, ztráta motivace. Počet lidí, kteří trpí nespavostí, depresí a někdy i podléhají neurózám a drogové závislosti, roste. To se promítá i do vztahů ke kolegům, klientům, zaměstnavateli. Vzniká napětí, které paralyzuje komunikaci a kooperaci, zhoršuje atmosféru a snižuje výkonnost. Mimořádně důležitým firemním benefitem v této situaci je psychosociální podpora zaměstnancům. Doporučíme, jak takový benefit nastavit a případně jej částečně nebo kompletně zajistíme.

Metoda:

- Diagnostika příčin intrapersonálních a interpersonálních tenzí.
- Optimalizace komunikace zaměstnanecky stresujících nebo jinak obtížných situací.
- Psychosociální podpora zaměstnanců – návrh metod a technik, poskytnutí psychosociálního poradenství a psychoterapie.
- Prognóza vývoje a zpracování podložených návrhů na opatření v oblasti HR.

Jak to probíhá: Organizace:

Provedeme diagnostiku příčin psychosociální zátěže zaměstnanců a navrhujeme odpovídající způsoby k úplné eliminaci či alespoň k oslabení jejich dopadu. Pomůžeme formulovat psychosociální podporu jako zaměstnanecký benefit. V případě potřeby systém kompletně zajistíme: požadavkům zaměstnanců, kteří se obrátí na „podporu“ se ihned kvalifikovaně věnujeme. Dispečer ve SMARTERu žádost zaměstnance o pomoc přijme a dohodne s ním termín, kdy se mu ozve psycholog či psychoterapeut, který pomůže s řešením závažných individuálně psychických problémů nebo sociolog či zkušený kouč, který pomůže při překonání obtížné vztahové situace.

Ve všech případech bude „první pomoc“ poskytnuta do 24 hodin. Po psychosociální stabilizaci budou doporučeny další kroky, které povedou k vyšší životní spokojenosti zaměstnance a tím i k možnosti vyšší koncentrace na pracovní úkoly. HR doporučíme opatření v oblasti firemní komunikace a kooperace, která zmírní existující tenze.

**KDYŽ SI SAMI NEROZUMÍME, DRUHÉ
VIDÍME JEN SKRZE ZKRESLUJÍCÍ A
MATOUČÍ MLHU SVÝCH PŘEDSUDKŮ.**

**BE SMARTER
BE ADVANCED**



CHCETE SE DOZVĚDĚT VÍCE?

ZPĚT NA PŘEHLED

Vývoj e-learningových a tištěných programů

E-learning/printed program development

42. Zpracování scénářů a produkce animací a animovaných manuálů

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Chcete ušetřit čas firemních manažerů a specialistů, který musí věnovat vstupním a produktovým školením? Nechcete zavalit nové nebo zaškolované pracovníky velkým množstvím obtížně zapamatovatelných informací a technických či obchodních dat? Existuje způsob předání nezbytných informací, který je výhodnější pro všechny strany: animovaná instruktážní videa. Mohou formou poutavého příběhu předávat jinak příliš obsáhlé a suché obsahy. Dynamická a mimořádně názorná podoba videí, která si pracovníci mohou opakovaně přehrávat, přispívá k přijetí a zvládnutí nových informací a k jejich přenosu do praxe.

Metoda:

- Zpracování scénáře, oponentura a úpravy.
- Výroba videa v aplikaci Vyond, případně v dalších grafických a video aplikacích.
- Finální podoba videa, která může být v budoucnu aktualizována (při změně produktů, technologií apod.).

Jak to probíhá: Organizace:

Na začátku probíhá jednání s klientem o očekávané podobě programu. Ve spolupráci se zadavatelem jsou shromážděny a vybrány dokumenty podklady (včetně již existujících prezentací, schémat, vyobrazení, videí apod.), které lze využít. Následuje tvorba scénáře, která je předána zadavateli ke schválení. Časově nejnáročnější etapou je výroba: animování a ozvučení videa, vytváření efektů apod. Pracovní verze videa je předána zadavateli a na základě jeho připomínek a námětů je zpracována finální verze a poskytnuta klientovi k časově neomezenému využívání. Při dlouhodobém používání instruktážního videa lze na základě požadavků zadavatele provádět aktualizace, které v případě animovaného programu jsou nenáročné časově i finančně.



43. Zakázkové E-learningové programy a učící E-testy

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Co dělat v případě, že máte zájem o e-learning, ale charakter vaší firmy a pracovních činností je natolik specifický, že univerzálně vyráběné programy se pro vás nehodí? Existuje řešení v podobě ad hoc e-learningového programu, který připravíme přesně podle vašich podmínek a potřeb. Výhodou je, že program bude nejen plně respektovat vaše prostředí a obsahové požadavky, ale také bude flexibilním: s ohledem na vývoj a změny ve vaší firmě jej lze upravovat.

Metoda:

- E-learningový program obsahující základní praxí ověřené poznatky a postupy stavějící na všeobecně uznávané teorii.
- Programy doporučujeme připravovat jako „učící testy“ – budoucí uživatelé mohou nejen rozšiřovat či prohlubovat znalosti, ale zároveň si mohou ověřit, jak dané „know-how“ zvládli.
- Stručné texty – know how, ilustrace, animace, videa, vše v interaktivní podobě.

Jak to probíhá: Organizace:

Prvním krokem spolupráce se zadavatelem je stanovení konkrétních vzdělávacích cílů, které má program naplnit nebo pomoci s jejich naplněním. Druhým krokem je seznámení se specifikou činnosti zadavatele, pracovníků či týmů, pro které je program připravován. Využíváme veškeré „reálie“, které mají souvislost s firmou zadavatele a s tematikou e-learningu. Po zpracování e-learningového programu je ve firmě zadavatele vyzkoušen na vzorku pracovníků a teprve poté finalizován a předán.

E-LEARNING V ŽÁDNÉ PODOBĚ
NENÍ SAMOSPÁSNÝ, ALE JE
DOBRÝM PARTNEREM JINÝCH
FOREM, METOD A PROSTŘEDKŮ
VZDĚLÁVÁNÍ.

BE SMARTER
BE ADVANCED



CHCETE SE DOZVĚDĚT VÍC?

ZPĚT NA PŘEHLED

44. Edukativní kinoautomat – gamifikace a vizualizace formou videopříběhů

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

Jedná se o specifickou formu e-learningových programů. Edukativní kinoautomat je založen na gamifikaci a vizualizaci formou animovaných videí. Ve videu běží příběh do momentu, kdy je potřeba něco řešit. Uživatel musí rozhodnout, co se má dále dít. Vybírá z několika možností. Vybere-li správně, příběh pokračuje. Vybere-li špatně, vrací se a volí znovu. Forma učení založená na gamifikaci a vizualizaci je zábavná a mimořádně účinná. Nesmírně užitečná je všude tam, kde lze v rámci vzdělávání zkušenost, že méně hravé, akční a vizuálně atraktivní formy selhávají pro nižší míru pozornosti a soustředěnosti účastníků.

Metoda:

- Kinoatomat je založen na metodě předkládání alternativ pokračování příběhů.
- Videosekvence jsou dvou typů: první typ uvádí do příběhu, situace, druhý typ tvoří alternativy řešení dané situace, ze kterých účastník vybírá.
- V závěru kinoautomatu je videoshrnutí (desatero) a doporučení do praxe.

Jak to probíhá: Organizace:

Se zadavatelem analyzujeme jeho potřeby a na základě toho doporučíme kinoautomat nebo jinou formu. Pokud je rozhodnuto o kinoautomatu jsou definovány cíle. Následně probíhá seznámení s „reáliemi“ zadavatelské firmy a s její kulturou, strategií. Na základě toho jsou zpracovány scénáře situací a jejich řešení a vše konzultováno se zadavatelem. Po schválení probíhá produkce kinoautomatu a představení pracovní kopie. Teprve poté je program v rámci postprodukce finalizován a předán k využití.

NENÍ LEPŠÍ UČENÍ NEŽ SDÍLENÍ
ZKUŠENOSTÍ FORMOU (VIDEO)HRÝ
A PŘÍBĚHU.

BE SMARTER
BE ADVANCED



CHCETE SE DOZVĚDĚT VÍC?

ZPĚT NA PŘEHLED

45. Instruktažní a výukové „comics“ - tištěné materiály

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

I v současném digitálním světě se někdy ukáží jako smysluplnější a praktičtější tištěné manuály, instruktažní listy. V rámci vzdělávacích programů se velmi dobře, jako specifická komponenta pro specifické skupiny účastníků programu uplatňují tištěné názorné instruktažní comics. Například pro velkou obchodní síť jsme připravili komplexní a hybridní vzdělávací program, který měl za cíl změnu firemní kultury. Prezenční a online tréninky, e-learningy (kinoautomat) byly také připraveny dva „sešity comics“, jeden pro manažery prodejen, druhý pro pokladní prodavače.

Metoda:

- Zpracování základních hodnot a norem (politics) firmy ve vztahu mezi kolegy a ke klientům.
- Komprimace zásad, principů a postupů do jednoduchých a praktických „desater“.
- Transformace „desater“ do poutavých, odlehčených obrázků s podtexty.
- Grafické zpracování pro tisk (Canva).

Jak to probíhá: Organizace:

Společně se zadavatelem stanovíme co, komu a jak připravit doplňkovou formou tištěného dokumentu, který může být následně distribuován v papírové i elektronické podobě. Pro comics je vhodnější forma „sešitu“, která dle našich zkušeností může být využívána dlouhodoběji a sdílena mezi více pracovníky. Návrh materiálu je po zpracování předlohy diskutován se zadavatelem a posléze je připraven finální náhled a tisk v požadovaném formátu a nákladu.

TIŠTĚNÝ DOKUMENT NENÍ
MRTVÝ ANI V DIGITÁLNÍ DOBĚ.
NACHÁZÍ UPLATNĚNÍ V
MARKETINGU, ALE I VE
VZDĚLÁVÁNÍ.

BE SMARTER
BE ADVANCED



CHCETE SE DOZVĚDĚT VÍC?

ZPĚT NA PŘEHLED

46. Příprava microlearningových programů

K čemu to je dobré? Cíl a užitek:

V čem je „kouzlo“ učení v krátkých a poznatkově koncentrovaných dávkách? Účastník microlearningového programu dostává v nastavených intervalech do svého chytrého telefonu (nebo PC) vzdělávací obsah, který je ve formě krátkých, výstižných, odlehčených a proto snadno zapamatovatelných textů, obrázků, schémat, videí. Výhodou je vysoká názornost, atraktivita a tím snazší učení, které podporuje interaktivita: kvízy, testy, hlasování apod. Navíc účastník programu si sám volí, kdy mikro leningovou „lekci“ projde. Rozsah jedné „lekce“ není ani v jednotkách dní nebo hodin, ale pouze minut. Účastník programu tak může efektivně využít svůj čas, kdy na něco čeká nebo má pauzu mezi jinými aktivitami. Pokud takový způsob vzdělávání je pro vás výhodný, poradíme vám jak na to. Doporučíme vám vhodnou online platformu a povedeme vás při tvorbě microlearningových vzdělávacích programů, případně je pro vás na míru vytvoříme.

Metoda:

- Microlearningová aplikace „Talent Cards“ .
- Online aplikace Opinion.
- Vytváření ad hoc scénářů (obsahů) s využitím AI.
- Grafický software a aplikace Vyond pro tvorbu animovaných videí.

Jak to probíhá: Organizace:

Poradíme vám, jak vybrat vzdělávací obsahy (tréninky, kurzy, instruktáže), pro které je microlearning vhodný a lépe než jiné vzdělávací formty dokáže účastníkům předat dané know how. Připravíme scénáře microlearningového programu, jednotlivé „dávky“ a doporučíme periodicitu jejich předávání. Po schválení scénářů zadavatelem připravíme a odzkoušíme jednotlivé bloky programu a zajistíme jeho distribuci. Společně budeme sledovat celý proces „učení“ a případně doplňovat či měnit příslušné části programu.

MÉNĚ NĚKDY ZNAMENÁ VÍCE,
A TO PŘESNĚ PLATÍ PRO
MICROLEARNING

BE SMARTER
BE ADVANCED

Tady je
konec katalogu,
ale i začátek naší
spolupráce.

Sledujte nás



www.smarter.cz



Smarter Training & Consulting

Kontaktujte nás



+420 725 867 229



smarter@smarter.cz



Vilová 8, 100 00 Praha 10

