

INFORMACE PRO ŽADATELE / DRŽITELE O CERTIFIKÁT


MANAGEMENT CONSULTANT

- **základní požadavky**
- **průběh zkoušky**

Žadatelé o certifikaci, kteří splní požadavky zkoušky stanovené pro tento certifikát,
obdrží certifikát CERT-ACO,

Platnost certifikátu (stanovena od data vykonání zkoušky) je 3 roky.

Adresa: CERT-ACO, s.r.o., Huťská 275/3, 272 01 Kladno
Kontakt: Ing. Jitka Ondeková
Tel.: 312-645007, 645512, 645058, fax: 312-662045
E-mail: cert@cert.cz, www.cert.cz
IČO: 25606310

	<p>Informace pro žadatele o certifikát</p> <p>MANAGEMENT CONSULTANT</p>	<p>MC identifikace postupu</p> <p>PP-CERT-9/4-12</p>	<p>Vydání : 1</p> <p>Strana : 2 z 10</p>
---	---	--	--

ÚVOD

Vážení poradci,

jistě se v každodenní praxi setkáváte u svých klientů se zvyšujícími požadavky na prokázání kvality a důvěryhodnosti. Jednou z možností, jak prokazovat svoji způsobilost je předložení personálního certifikátu o dosažené úrovni znalostí a dovedností.

CERT-ACO, certifikační orgán pro certifikaci osob - č. 3028, Vám nabízí možnost získat certifikát v oboru „Management consultant“ za níže uvedených podmínek. K přezkušování a vydávání personálních certifikátů je naše společnost oprávněna na základě získaného akreditačního osvědčení Českého institutu pro akreditaci Praha (ČIA).

Certifikace „Management consultanta“ je určena pro vysoce kvalifikované zkušené konzultanty, kteří nejen prokáží svou odbornou způsobilost, jsou schopni pracovat samostatně, garantují zákazníkovi řádné poskytování poradenských služeb a mají dostatečné zkušenosti ve svém oboru, ale také se budou řídit přísným profesionálním a etickým kodexem.

Cílem bylo a je vytvořit systém pro zvyšování kvality poradenství pro podnikatele prostřednictvím certifikovaných poradců, a tím usnadnit podnikatelům výběr kvalitního poradce.

K zajištění této kvality slouží nejen systém kritérií pro zařazení, ale i následný monitoring činnosti poradce prostřednictvím zpětné vazby od samotných podnikatelů - resp. příjemců služby.

Tento dokument specifikuje požadavky na znalosti a dovednosti profesionálního poradce pracujícího v oboru ve kterém má dostatečné vzdělání a praxi. Vychází se z předpokladu, že poradce Management consultant bude klientovi pomáhat s řízením projektů a bude působit pouze v oboru své kvalifikace.

S ohledem na náročnost činnosti poradců v různých oborech a na potřebu zajistit přiměřené prověření schopnosti poradců poskytovat poradenské služby i ve složitých podmínkách, bylo třeba stanovit systém dokladování odborné činnosti a prověření jejich kvalifikace a zkušenosti v poradenské činnosti. Kvalifikace v oblasti poradenské činnosti je ověřována vždy certifikační zkouškou, následným dozorem v době platnosti certifikátu. Poradci musí potvrdit svou vůli dodržovat pravidla etického chování stanovená Etickým kodexem poradce.

Tyto metodiky jsou rovněž v souladu s požadavky mezinárodní organizace CMC, která stanovila základní požadavky pro Certified Management Consultant.

VŠEOBECNÁ PRÁVA ŽADATELŮ O CERTIFIKACI

- být seznámen s podmínkami pro udělení certifikace (postupem posuzování a certifikace)
- být seznámen s podmínkami dozoru a opakované certifikace
- být seznámen s finančními podmínkami certifikace
- být seznámen s pravidly používání certifikátů
- zachování důvěrnosti informací o žadateli na všech úrovních certifikačního orgánu

POŽADAVKY NA UCHAZEČE O CERTIFIKÁT

1. ZÁKLADNÍ KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY:

Vysokoškolské vzdělání v oboru ve kterém „Management consultant“ působí, minimálně 3 roky aktivní poradenské praxe. Jako ekvivalent se uznává středoškolské vzdělání v oboru, ve kterém „poradce“ působí a minimálně 5 roků aktivní poradenské praxe.

V případě, že uchazeč **nemá příslušné odborné vzdělání v oboru** ve kterém působí:

- musí doložit dalších 5 let aktivní poradenské činnosti v oboru nebo absolvovat kurz, viz bod 3. Výjimku má právo udělit vedoucí certifikačního orgánu.

2. UCHAZEČ PŘI PODÁNÍ ŽÁDOSTI O CERTIFIKÁT MUSÍ PROKÁZAT SVOJI KVALIFIKACI A ODBORNOU ZPŮSOBILOST:

2.1 Vzdělání:

Předložením

- dokladů o příslušném vzdělání,
- doklady (např. osvědčení) o absolvování dalších kurzů v daném oboru,
- záznamy o dalším výcviku a udržování / zvyšování své kvalifikace
- doklady o vzdělávání v oblasti managementu (rozvoj manažerských dovedností)
- doklady o vzdělávání směřující ke zlepšení poradenské činnosti (př. metodika poradenství, atd.)

2.2 Praxe:

- Doložení 1200 hodin **ročně** strávených v aktivní poradenské činnosti během posledních 3 let, s tím že v předešlých 5 letech prováděl běžnou poradenskou činnost (např. potvrzením klienta, předložením smlouvy, záznamů z poradenské činnosti, faktury atd..).
- Praxi na pozici „Management consultant“ je třeba doložit potvrzením zákazníků o aplikovaných poradenských projektech a to nejméně od 5 klientů (písemným popisem 5 projektů, ve kterých poradce působil jako vedoucí projektu nebo popisem části projektu na kterém poradce pracoval). A dále písemnými referencemi klientů k působení poradce. Poradenská praxe nesmí být starší 2 let.

2.3 Další podklady k žádosti o certifikát:

2.3.1 Curriculum vitae

Předložení „Curriculum vitae“ s co nejpodrobnějším popisem předchozí odborné praxe a poradenské činnosti

2.3.2 Předložení vybraného realizovaného projektu:

- Každý uchazeč vybere ze své poradenské činnosti jeden projekt, který předloží k posouzení a bude jej prezentovat/ obhajovat při certifikaci.
- **Projekt:** Ukončený projekt, jenž prezentuje základní (typické) odborné a poradenské působení uchazeče, k jehož prezentaci dal písemný souhlas klient, ne starší 2 let. Jedná se o projekty, jejichž zpracování poradce věnoval „významnou část své aktivní poradenské činnosti“.
- **Projekt zahrnuje:**
 - příprava projektu pro výběrové řízení
 - příprava a zpracování podkladů pro realizaci projektu
 - realizace projektu dle dokumentace (konzultační činnost individuální, týmová práce, realizační poradenství, školení s vazbou ne realizační část)
 - rozsahy uchazeč dokládá čestným prohlášením a potvrzením zákazníka
- Projekt je k posouzení nutné předložit min. 3 týdny před konáním zkoušky sekretariátu certifikačního orgánu CERT-ACO, který zajistí jeho předání k posouzení oponentovi, ten vypracuje posudek na projekt a zároveň může oponent působit ve zkušební komisi.

2.3.3 Referenční listina

Pro ověření odborné kvalifikace a poradenské praxe je vhodné doložit soupis dalších projektů z působení poradce např. ve formě referenční listiny (se stručnou charakteristikou projektu).

3. POŽADAVKY DOPLŇJÍCÍHO VZDĚLÁNÍ:

Zájemce o certifikaci, který splní požadavky viz bod 1) nemusí absolvovat školení **3.1**

3.1. Školení

- a) 100 hodin odborného vzdělávání v *uznaných* vzdělávacích organizacích podle osnovy, která je v souladu s přehledem odborných znalostí nebo
- b) 100 hodin odborného vzdělávání v *jiných* vzdělávacích organizacích podle osnovy, která je v souladu s přehledem odborných znalostí

V případě b) rozhodne ředitel pro certifikaci o tom, zda předložený rozsah a obsah vzdělání splňuje požadavky.

3.2 Uznané organizace v oblasti vzdělávacích aktivit pro poradce jsou **Asociace pro poradenství v podnikání (APP) a CERT Kladno** (poradenská a školící organizace).

4. VIZ PŘÍLOHA – PŘEHLED ODBORNÝCH ZNALOSTÍ

SCHÉMA A PRŮBĚH ZKOUŠKY

Fáze	Čas trvání	Činnost žadatelů	Činnost zkušební komise
1) Projekt	30 min.	Prezentace projektu	Posouzení prezentovaného projektu.
2) Ústní část a) Týmová práce	30 min. příprava 20 min. prezentace	Prezentace týmové práce	Nabídka ze souboru týmových otázek (se zaměřením do poradenské činnosti). Vedení záznamu o zkoušce pro každého zkoušeného samostatně a hodnocení odpovědí.
b) Doplnující otázky komise jednotlivým uchazečům	10 min. na jednoho uchazeče	Reakce na otázky zkušební komise (bez přípravy)	Zkušební komise má k dispozici okruhy témat. Vedení záznamu o zkoušce pro každého zkoušeného samostatně a hodnocení odpovědí.

DOZOR NAD DRŽITELI CERTIFIKÁTU

Všeobecně:

Pravidelný dozor nad certifikovanou osobou se provádí 1x ročně po celou dobu platnosti certifikátu. Dozor nad certifikovanými osobami je prováděn formou "Roční zprávy" (tzn. 1x ročně), příp. osobním či telefonickým ověřením (o kterém je veden záznam).

Roční zpráva obsahuje:

- údaje potřebné k prošetření, že certifikovaná osoba splňuje požadavky uvedené v příslušných certifikátech,
- doklady o absolvování kursů, odborné praxe či jiných opatření k udržení odborných vědomostí na úrovni aktuálních poznatků,
- seznam klientů, u nichž certifikovaná osoba poskytovala službu na základě uděleného certifikátu pro možnost dotazů na držitele certifikátu u těchto klientů,
- stížnosti na certifikovanou osobu včetně přijatých nápravných opatření,
- doklad o tom, že poradenské služby jsou klientovi poskytovány v souladu s etickým a profesionálním „Management consultant“,
- doložení referencemi, které bude možno ověřit (akreditovaným certifikátem poradené organizace, osvědčením nebo potvrzením zákazníka o projektu).

Za nesplnění podmínek dozoru je považováno:

- Držitel certifikátu nepředloží „Roční zprávu“ o činnosti do 6 měsíců po uplynutí roku. CO upozorní certifikovaného pracovníka na povinnost doložení. Pokud do 3 měsíců ani po tomto upozornění nedojde k nápravě, Ř pozastaví platnost certifikátu (CO písemně vyrozumí certifikovaného pracovníka o pozastavení platnosti certifikátu) resp. po 12 měsících následuje odnětí certifikátu.
- Ve Zprávě se vyskytují stížnosti a držitel certifikátu nepředloží průkaz o jejich řešení a účinném opatření k zamezení

RECERTIFIKACE

Všeobecně:

Platnost certifikátů je 3 roky. Po uplynutí této doby je provedena recertifikace, za účelem ověření, že certifikovaná osoba neustále plní požadavky na odbornou způsobilost.

Pro všechny držitele certifikátu platí podmínka, že v rámci ročního dozoru vykonávaného CERT-ACO nad všemi držiteli certifikátů, byli shledáni způsobilými pro prodloužení platnosti certifikátu.


Podmínky:

Před uplynutím platnosti certifikátu se jeho držitel kontaktuje se sekretariátem certifikačního orgánu s požadavkem na prodloužení platnosti certifikátu. Podmínkou pro zahájení recertifikačního řízení je zaplacený poplatek.

Možnosti získání prodloužení platnosti certifikátu / recertifikace:

Varianta č. 1 Bez další zkoušky - doložení 100% požadovaných aktivit

- Držitel certifikátu musí prokázat, že si udržuje aktuální znalosti norem a odborné znalosti (ověřitelné údaje o všech školeních nebo kurzech v době platnosti certifikátu).
- Držitel certifikátu musí prokázat, že realizoval nejméně dva projekty poradenství v době platnosti certifikátu, vyžaduje se písemný doklad o kladném stanovisku příjemce poradenství.
- Držitel certifikátu musí předložit podepsané prohlášení, že proti němu v době platnosti certifikátu nebyly vzneseny žádné stížnosti od příjemce projektu poradenství, nebo v opačném případě musí předložit seznam stížností a zprávu o přijatých následných opatřeních.
- Doložení aktivní poradenské činnosti – 1200 hod. – v době platnosti certifikátu.


	<p>Informace pro žadatele o certifikát</p> <p>MANAGEMENT CONSULTANT</p>	<p>MC identifikace postupu</p> <p>PP-CERT-9/4-12</p>	<p>Vydání : 1</p> <p>Strana : 6 z 10</p>
---	---	--	--

Varianta č. 2 Presentace „projektu“ před zkušební komisí

- Pokud žadatel neprokáže požadované aktivity (viz varianta č. 1) je pro prodloužení certifikátu stanoveno, že žadatel bude prezentovat projekt pře zkušební komisí, obdobně jako při první certifikaci.

PODMÍNKY PRO UŽITÍ CERTIFIKÁTŮ

- Certifikáty zůstávají majetkem certifikačního orgánu po celou dobu platnosti tj. 3 roky. Za nesprávné použití nebo zneužití certifikátu je považováno jeho použití v době po uplynutí platnosti resp. v době pozastavení jeho platnosti. V případě zjištění nepovoleného použití je případ projednán a ředitel uplatní vůči certifikované osobě nápravná opatření tj. zveřejnění opravy.
- Poplatky za jeden originál certifikátu v české jazykové mutaci jsou zahrnuty v ceně certifikace.
- „Management consultant“ se musí seznámit s platným „Etickým kodexem“ a svým podpisem před převzetím certifikátu stvrdit, že se bude v celém rozsahu řídit jeho zněním.

	Informace pro žadatele o certifikát MANAGEMENT CONSULTANT	MC identifikace postupu PP-CERT-9/4-12	Vydání : 1 Strana : 7 z 10
---	--	--	-----------------------------------

Příloha k Informaci pro žadatele o certifikát

1. Znalosti základních etap aplikace poradenských služeb

- ❑ **Marketingové aktivity:** plánování, uplatňování a přezkoumávání výsledků marketingu, způsoby a formy zlepšování marketingu.
- ❑ **Způsoby a formy jednání s klientem:** systematičnost poradenství, využití firemní kultury a návrh jejího zdokonalování, cílená komunikace s představiteli vrcholového vedení a managementem na všech stupních řízení firmy, aplikace vhodných metod analýzy informací, poskytnutých klientem, motivace klienta při formulaci obsahu projektu poradenství, precizace návrhu smluvního vztahu s klientem a stanovení zásad plnění smluvních závazků.
- ❑ **Identifikace procesů a činností firmy:** vymezení charakteristik procesního řízení firmy, mapování procesů ve firmě, určení znaků pro monitorování a měření efektivnosti procesů a ekonomické výkonnosti firmy.
- ❑ **Stanovení zásad řízení projektu poradenské činnosti:** připravenost na řízení změn, identifikace a způsoby řízení rizik projektu, určení struktury a obsahu dokumentace projektu poradenské činnosti, určení disponibilních zdrojů na zavedení a uplatňování projektu s cílem zlepšovat jeho efektivnost. Vymezení rozsahu školení v rámci poradenství, provedení analýzy potřeb vzdělávání zaměstnanců a stanovení druhů a typů školení v závislosti na disponibilních zdrojích. Vymezení způsobů monitorování a měření efektivnosti aplikovaného procesního řízení, přezkoumání výsledků poradenského projektu, stanovení nápravných opatření a programů zlepšování efektivnosti řízení procesů a ekonomické výkonnosti firmy.

2. Zavedení a uplatňování strategického řízení firmy

- ❑ **Postup zpracování strategie firmy a jejího zavedení do praxe:** strategické semináře managementu firmy, postup zpracování strategie, klasifikace námětů.
- ❑ **Specifické charakteristiky strategických procesů:** odlišnost od procesů operativních a taktických, vlivy podnikatelského okolí na stanovení strategie, působení protikladných strategických rozhodnutí na prosperitu firmy.
- ❑ **Význam aplikace strategického myšlení a strategického předvídání.**
- ❑ **Analýza podnikatelského okolí firmy:** analytické metody, faktory poptávky a určení tržního potenciálu v zájmových regionech, analýza možností inovací a rozvoje produktů, analýza energetických nároků, environmentálních požadavků a zdrojů pracovních sil pro aplikaci strategie.
- ❑ **Analýza současných procesů a činností firmy.**
- ❑ **Tvorba strategických rozhodnutí:** formulace mise, vize, strategických cílů a strategických rozhodnutí vrcholového vedení firmy, stanovení cenové strategie a určení cílových cen produktů, určení plánovaných objemů výroby a tržeb ze zájmových regionů, určení krycího příspěvku nebo zisku, zpracování dílčích strategií, určení požadavků na nákup investic, simulace důsledků jednotlivých variant navržené strategie.
- ❑ **Návrh způsobů aplikace strategických operací:** obsah a klasifikace operací, strategické operace s ohledem na vlivy tržního prostoru - ČR i prostoru EU.
- ❑ **Zavedení systému strategického řízení a uplatnění strategie firmy.**

3. Aplikace procesu zlepšování řízení firmy

- ❑ **Stanovení metod a postupů motivace managementu a zaměstnanců firmy:** vymezení cílů a programů zlepšování, přidělení odpovědností a pravomocí, určení způsobů koordinace úkolů a termínů zlepšování procesů, zapojení lidských zdrojů do zlepšování firemní kultury, zavedení způsobů a forem monitoringu zlepšování.

- ❑ **Stanovení zásad vnitřní a vnější komunikace firmy:** vymezení kritérií komunikace, rozhodovacích kritérií managementu pro zlepšování efektivnosti komunikace, určení zásad komunikace se zainteresovanými stranami.
- ❑ **Vymezení postupů aplikace projektů a programů zlepšování:** aplikační zásady a metody zlepšování, motivační faktory a postupy zlepšování, procesy zlepšování v malých, měřitelných krocích. Určení možností aplikace projektů skokového zlepšení
- ❑ **Aplikace modelu úspěšnosti:** možnosti využití modelů úspěšnosti v podmínkách firmy, zásady a způsoby uplatnění modelů úspěšnosti – EFQM, Six Sigma, metodiky sebehodnocení a další.
- ❑ **Benchmarking:** benchmarking procesů, zdrojů a výkonů, možnosti aplikace ve firmě.

4. Aplikace řízení změn pomocí projektu

- ❑ **Způsoby analýzy současného stavu ekonomické výkonnosti firmy:** plánování a příprava projektu, zásady řízení projektu, vyhodnocení výsledků analýzy existujícího stavu
- ❑ **Identifikace potřeb změn:** existující problémy ve výrobě nebo prováděných službách, způsoby diagnostiky a určení záměrů a potřeb změn produktu/služby, změn procesů a způsobů řízení, nebo organizačního uspořádání firmy, stanovení priorit aplikace změn.
- ❑ **Plánování změn:** formulace doporučení pro stanovení cílů, pro rozhodnutí vrcholového vedení, sestavení akčního plánu a zajištění zdrojů pro realizaci změn.
- ❑ **Projektové řízení změny:** sestavení projektového týmu, stanovení odpovědnosti a úkolů manažera projektu změny, vymezení způsobů komunikace v týmu, určení organizačních a technických rozhraní v projektu změny, aktualizace plánů firmy, stanovení zásad finančního řízení projektu změny.
- ❑ **Realizace a standardizace změny:** ověření a validace výstupů projektu změny, standardizace změny v aplikovaném systému řízení firmy
- ❑ **Hodnocení dosažených výsledků zlepšení po provedených změnách:** hodnocení efektivnosti a účinnosti změn, ocenění realizačního týmu projektu změn.

5. Využití znalostí řízení bezpečnosti informací

- ❑ **Pořizování a sběr dat:** metody sběru a ověřování obsahu dat, volby zdrojů dat, zásady bezpečnosti přenosu a ochrany dat, stanovení přístupových práv a způsobů ukládání dat.
- ❑ **Zpracování dat do informací:** třídění a hodnocení dat, zjišťování relevance dat, způsobů jejich kombinace a transformace do obsahu požadovaných informací, zjišťování účinnosti synergických efektů navržené agregace dat.
- ❑ **Distribuce informací:** návrh využití informačního systému a způsobů jeho aplikace ve firmě prostřednictvím systému řízení informací, zjišťování informační potřeby jednotlivých útvarů, stanovení matic oprávnění a cílů informačního zabezpečení, výcvik uživatelů informačního systému.
- ❑ **Přezkoumávání systému řízení informací:** aplikace metod analýzy výkonnosti a efektivnosti systému řízení informací, způsoby měření účinnosti a míry nasycenosti zpětných vazeb v tomto systému, zjišťování dostupnosti a pohotovosti informací pro rozhodovací procesy.

6. Aplikace moderních nástrojů řízení

- ❑ **Techniky sebehodnocení:** analýzy možností sebehodnocení na všech stupních řízení firmy, návrh technik a způsobů uplatnění sebehodnocení.
- ❑ **Aplikace modelu úspěšnosti:** využití zásad jednotlivých částí modelu, vyhodnocení vazeb mezi stanovenými kritérii, stanovení silných a slabých stránek pro zlepšování modelu, návrh způsobů zapojení a oceňování zaměstnanců v rámci aplikace modelu ve firmě.

- ❑ **Aplikace Indexu spokojenosti zákazníka:** možnosti využití existujících modelů, způsoby měření a monitorování spokojenosti zákazníka a zainteresovaných stran na činnostech firmy.
- ❑ **Aplikace zásad organizačního rozvoje a učící se organizace:** vymezení zásad, stanovení možností využití způsobů virtuální organizace a organizačního managementu ve firmě.
- ❑ **Aplikace analytických a statistických metod :** se zaměřením na měření ekonomické výkonnosti a finanční stability, měření efektivnosti procesů a účinnosti řízení firmy a na zjišťování dosažené úrovně zlepšování firmy – s ohledem na její postavení na trhu.
- ❑ **Aplikace znalostí mezinárodních standardů a předpisů pro řízení firem:** standardy řízení jakosti, environmentálního řízení , řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, řízení bezpečnosti informací a znalosti dalších, na ně navazujících předpisů, vyhlášek a nařízení.
- ❑ **Využívání státních programů podpory podnikání:** znalost existujících programů podpory MSP (CzechInvest, ČMZRB) a Operačních programů podpory podnikání, vydávaných vládou ČR .

7. Aplikace analýzy rizik, řízení rizik a řešení havarijních situací

- ❑ **Charakteristické znaky úspěšné firmy:** kritické faktory úspěchu firmy, rozbor „7S faktorů“, které podmiňují úspěch firmy.
- ❑ **Riziko – definice, měření, klasifikace, praktické přístupy:** metody analýzy rizik, klasifikace rizik, měření rizik, řízení rizik, management podnikatelských rizik, finanční a nefinanční riziko.
- ❑ **Metody snižování rizika:** metody snižování podnikatelského rizika.
- ❑ **Informační riziko:** riziko a informace, ochrana informací.
- ❑ **Investiční rozhodování a riziko:** investice, metody finanční analýzy, parametry investic, likvidita, faktory investičního rizika.
- ❑ **Právní rizika a jejich prevence:** nejčastější právní rizika firem, právní ochrana subjektu, právní skutečnosti a právní úkony, podmínky pro platnost právních úkonů, časté problémy ve smluvních dokumentech, právní audit firmy.
- ❑ **Zásady krizového plánování:** zvládání havarijních a tíšňových situací, základy účinného manažerského řízení krizových událostí, fáze krize, způsoby krizového plánování a řešení havarijních situací.

8. Využití psychologických aspektů poradenství

- ❑ **Zásady psychologie poradenství:** psychologie chování subjektů při jednáních, metody odstraňování bariér v činnostech poradce.
- ❑ **Identifikace potřeb a vymezení sociálních aspektů:** metody aktivního zapojování zaměstnanců firmy do poradenských činností, zásady vytváření týmů, zásady psychologie lidí a jejich chování, typy rolí lidí v týmech, sociální aspekty činnosti lidí a jejich vliv na účinnost poradenství.
- ❑ **Způsoby určování vlastnictví procesů:** význam principu vlastnictví procesu z hlediska odpovědnosti a pravomoci při řízení firmy, využívání zásad psychologie interního zákazníka.
- ❑ **Způsoby měření spokojenosti zaměstnanců:** formy a volba obsahu dotazníků, průzkumy mínění zaměstnanců, zapojování a odměňování zaměstnanců, hodnocení výsledků měření spokojenosti ve spojení s motivací zaměstnanců.

9. Uplatnění zásad efektivní komunikace a chování poradce při jednáních

- ❑ **Způsoby a formy vedení komunikace:** zásady efektivní komunikace, využití principů psychologie aktivního poradenství, způsoby chování stran při poradách a jednáních, uplatňování osobních vlastností poradce.

- ❑ **Motivace zaměstnanců:** možné nástroje motivace, vliv zdravé soutěživosti, oceňování výsledků komunikace.
- ❑ **Zásady vedení dialogu poradce-zaměstnanec:** příprava jednání, zajištění průběhu a pozitivních výsledků jednání, uplatnění zásad asertivity a pragmatičnosti.

10. Dodržování etiky poradenství a zásad chování poradce

- ❑ **Zásady etiky uplatňované poradcem:** povinnosti poradce, pravidla a společenské normy chování poradce, způsoby odstraňování bariér efektivní komunikace mezi poradcem a představitelem firmy.
- ❑ **Možné způsoby rozvoje poradenství:** trvalý osobní kvalifikační růst poradce a rozšiřování jeho odborné způsobilosti, možnosti zvyšování znalostního potenciálu a rozsahu působnosti poradenských služeb v souvislosti s vědeckotechnickým rozvojem. Využívání trendů rozvoje mezinárodní poradenské spolupráce.
- ❑ **Způsoby spolupráce mezi poradenskými organizacemi:** zásady vytváření vzájemně výhodných partnerských vztahů mezi poradenskými organizacemi, možnosti využívání poradenských klastrů v regionech.
- ❑ **Etický kodex poradce:** dokonalá znalost a důsledné uplatňování zásad kodexu v poradenské praxi.