

RUKOVĚŤ DOBRÉHO LEKTORA

**Praktické tipy a návody
pro začínající i zkušené přednášející**



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.

Věnování:

*Tuto knihu věnuji svým předchůdcům, vzorům a velkým učitelům –
Evě Šeinerové, Antonii Kráčmarové, Annám Böhmovým,
Vojtěchu Štucbartovi, Marcelu Kubáškoví a Davidu Gruberovi.
Všem svým kolegům – lektorům z AHRy. Dík za spolupráci
Janě Šoferové. Svoji skvělé manželce a spolupracovnici
Dagmar Kazíkové za všechno. A svým pokračovatelům
Ondrovi a Martinovi.*

*Knihy edice **Poradce pro praxi** se věnují nejrůznějším tématům z oblasti vedení lidí a řízení firem, marketingu a prodeje, rozvoje pracovních, komunikačních a manažerských dovedností, vztahů v zaměstnání, budování kariéry a rozvoje osobnosti. Edice je určena jak profesionálům z řad odborných pracovníků, manažerů a podnikatelů, kteří si chtějí osvěžit své vědomosti a ověřit si v praxi nabyté znalosti, tak těm, kteří se připravují na svou budoucí profesi nebo začínají budovat vlastní profesní kariéru.*

Ing. Petr Kazík

Rukověť dobrého lektora

Praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7

tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400

www.grada.cz

jako svou 3308. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Lucie Nassereddine Marková

Sazba Antonín Plicka

Počet stran 112

První vydání, Praha 2008

Vytiskla tiskárna Rodomax-Print, s.r.o.

Rezecká 1164, Nové Město n. Metují

© Grada Publishing, a.s., 2008

Cover Photo © profimedia.cz

ISBN 978-80-247-2453-9 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-6522-8 (elektronická verze ve formátu PDF)

© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

O autorovi	7
Řekli o knize	9
Úvod	15
1. kapitola	
Příprava školení	17
1.1 Koho máme před sebou?	19
1.2 Kdo nám řekne, co chtějí?	20
1.3 Jak určíme, co potřebují?	21
2. kapitola	
Tvorba vzdělávacího plánu	27
2.1 Užitečná struktura – cyklus zkušenostního učení	30
2.1.1 <i>Jak to běžně děláme?</i>	31
2.1.2 <i>Jaká je nejlepší praxe?</i>	32
2.1.3 <i>Jak to budeme dělat?</i>	33
2.1.4 <i>Jak nám to jde?</i>	33
3. kapitola	
Učební styly	39
3.1 Prožij	41
3.2 Pochop	42
3.3 Pozoruj	42
3.4 Příklady	42
3.5 Interaktivní techniky	43
3.5.1 <i>Testy ve vyučovacím procesu</i>	43
3.5.2 <i>Obrácení rolí</i>	45
3.5.3 <i>Modelová situace</i>	45
3.5.4 <i>Případová studie</i>	46
3.5.5 <i>Brainstorming</i>	48
3.5.6 <i>Skupinová diskuze</i>	49
3.6 Postup pro tvorbu scénáře	52
4. kapitola	
Než skutečně začneme	57

4.1	Úprava prostředí	59
4.1.1	<i>Rozestavení stolů</i>	59
4.2	Didaktická příprava	62
4.2.1	<i>Flipchart</i>	62
4.2.2	<i>Dataprojektor a PC</i>	63
4.2.3	<i>Kamera, videorekordér a televize</i>	64
5. kapitola		
	Kouzlo dobrého začátku	69
5.1	Komunikační dovednosti	71
5.1.1	<i>Verbální komunikace</i>	71
5.1.2	<i>Neverbální komunikace</i>	72
5.1.3	<i>Paraverbální komunikace</i>	73
5.2	Efektivní prezentace lektora	73
5.2.1	<i>Struktura efektivní prezentace</i>	74
5.3	Sladění – vykročit společně v jednom směru	77
5.4	Kouzlo a zrada otázek	78
6. kapitola		
	Čeho jsme dosáhli	81
6.1	Přístup k hodnocení	83
6.2	Realizace hodnocení	83
6.2.1	<i>Formulář k hodnocení lektorem</i>	83
6.2.2	<i>Formulář k sebehodnocení účastníka</i>	84
6.2.3	<i>Struktura pozitivního hodnocení</i>	85
6.2.4	<i>Způsoby provedení hodnocení</i>	86
6.2.5	<i>Co máme hodnotit?</i>	89
7. kapitola		
	Jak to využijeme	91
7.1	Systémy individuálního rozvoje	93
7.2	Nejlepší teorie je dobrá praxe	95
7.2.1	<i>Benchmarking</i>	95
7.2.2	<i>Koučování</i>	95
8. kapitola		
	Rekapitulace – ověření vlastního stylu	99
8.1	Nejčastější nešikovnosti a manýry	101
	Závěr	105
	Literatura	107

O autorovi

Ing. Petr Kazík

Petr Kazík se věnuje pedagogické a lektorské činnosti. Přestože vystudoval ekonomii a půlku svého profesního života vykonával různé manažerské funkce v oblasti obchodu, marketingu a TOP managementu, neustále se věnoval vzdělávání. V počátcích to byla externí výuka ekonomie na středních školách a tříletá zkušenost ve funkci ředitele vyšší odborné školy zahraničního obchodu a cestovního ruchu.

I když se ještě na pár let vrátil k řízení obchodu a marketingu, jeho další cesta směřovala před deseti lety k založení vlastní vzdělávací společnosti AHRA. Se svou společností působil ve více než dvou stech významných firmách ČR.

V posledních letech se převážně věnuje vzdělávání dalších lektorů – certifikát za absolvování jeho lektorských kurzů získalo již více než 200 lektorů. Pedagogické aktivity došly k naplnění ve funkci prorektora Ostravské univerzity.



Řekli o knize

Tuto knížku si musíte přečíst

... i když třeba nejste a ani nehodláte být profesionálním lektorem vzdělávání dospělých na plný úvazek. Proč? Proč se vám to bude náramně hodit?

Všichni potřebujeme komunikovat. Aspoň občas prezentovat, pravidelně pak něco říci na poradě, každou chvilku něco vyjednat – telefonicky, osobně, mezi čtyřma či více očima...

Lektor vzdělávání dospělých má v tomto směru jednu z nejtěžších pozic. Školení, semináře, tréninky už dávno nebývají dvouhodinové, ale celodenní. Nejméně jeden celý den. To pro lektora znamená být nejméně šest hodin naprosto ve střehu. Hrát divadlo jednoho herce. Střídat to s dirigováním orchestru účastníků, z nichž ovšem každý sebevědomě cítí, že právě on má právo si poručit, co a jak se bude hrát. A každý má milion jiných starostí, které vy coby lektor musíte přebít užitečností a poutavostí toho, co předvádíte a co je necháte předvádět. Nemáte nad účastníky žádnou jinou moc než moc své odbornosti, slušnosti... a vrcholného komunikačního umění, které vás prověří snad jako žádnou jinou profesi.

Kdo tedy obстоjí v profesi lektora vzdělávání dospělých, ten obstojí v drtivé většině komunikačních situací jinde.

Současný univerzitní prorektor pan Petr Kazík zde v průběhu minulých let skvěle obstál na druhou. Nejen že se tomuto umění sám mistrně naučil, ale naučil se též předávat je jiným. Při předávání mnohokrát narazil na nešvary začínajících i pokročilejších lektorů. Má je zmapovány snad jako nikdo jiný v naší zemi. Píše o nich v této publikaci jasně, srozumitelně, výstižně, bez snobského nadužívání odborných termínů. „Chovejte se k frekventantům kurzu tak a tak... a oni zareagují přesně takto...“, protože taková už je lidská povaha a její základní zákonitosti.“ Rozhodně se mám na řadě míst čím inspirovat i já, byť po odvedení více než 850 autorských kurzů...

Bývalý student ekonomické fakulty Petr Kazík – před více než dvaceti lety – byl účastníkem jednoho z mých prvních kurzů s názvem Racionální čtení a techniky duševní práce. A to účastníkem velmi vnímavým. Ostatní v jeho kurzu se hlavně starali o to, jak se zlepšit ve svém čtenářském výkonu. To on také – ale k tomu i něco navíc. Pamatuji si přesně jeho slova, že minimálně stejně jako dovednosti práce s informacemi ho zajímala „ta psychologie“ v kurzu. Vrtalo mu už tehdy hlavou, proč některá výuka a některý učitel své studenty ohromně baví (ač se ve výuce zároveň

tvrdě pracuje) a jiný příšerně nudí (i když hodně ví a pokouší se třeba i o legrácky).

Od té doby urazil Petr ohromný kus cesty. Jistě má i na to, aby v oboru, o němž je tato knížka, zazářil i na mezinárodní úrovni.

David Gruber
zakladatel profese nezávislého lektora
v Československu

Cesta je snazší, když máte dobrého průvodce...

Znáte ten pocit, když skončí film, jdete domů z kina a pořád přemýšlíte nad tím, co jste viděli? Mohl to být vymyšlený příběh, přesto ve vás zanechal určitou „stopu“. Uběhne několik hodin, dní, možná i měsíců, ale ve vás pořád zůstává silný zážitek, na který nemůžete jen tak zapomenout?

Je hodně pravděpodobné, že se podobně budete cítit po přečtení této knihy. Je to jednoduchý a srozumitelný průvodce nejen pro lektory z povolání. Čte se jedním dechem. Hudební průmysl by takové dílo nazval „The best of“.

Jednotlivé kapitoly jsou pečlivě vybrané a prověřené základní kameny, které vám pomohou k vybudování vlastního lektorského umění, efektivnějšího systému vzdělávání nebo prostě jenom k pochopení souvislostí, osvěžení znalostí a zasazení útržků do širšího kontextu.

Trochu podezřívám autora, že se jakýmsi pokoutným způsobem zmocnil mého tajného lektorského deníčku. Pozměnil jméno a profesi a použil zápisky jako inspiraci pro „Příhody Ferdy Pytlíka“ – odborníka z praxe a začínajícího lektora, jehož příběh se prolíná celou knihou a díky kterému snadno a lidsky pochopíte, proč je probírané téma důležité a co všechno může ovlivnit.

Ať už půjdete jakýmkoli směrem, mějte tohoto průvodce při ruce. Usnadní vám cestu a nedovolí ztratit se.

Jana Schattauerová
vedoucí vzdělávání a rozvoje
Plzeňský Prazdroj, a.s.

Ani těžká, ani objemná, zato však opravdu hutná. Přesně tato slova mne napadla poté, co jsem dočetla knihu, kterou právě držíte v ruce. Na sto stranách je v ní k nalezení vše, co může lektorům, ale také např. učitelům pomoci uspět. Uspět v tom, že budou spokojeni účastníci jejich kurzů, ale také oni sami, protože dobře odvedená práce přináší radost.

Jste člověk, který na poli „lektorování“ teprve začíná? Sáhnete po ní! Usnadní vám život. Jste člověk, který stejně jako já už na tomto poli leccos prožil a považuje se po letech praxe za zkušeného? Ani vy neváhejte. Mít takto přehledný a vtipně podaný návod v kostce je vždycky dobré.

To, že pan Kazík není pouze fundovaný teoretik, ale praktik „par excellence“, chci dokreslit silným zážitkem z promoce studentů Ostravské univerzity, kterou vedl a kde své návody také použil. Nikdy jsem nezažila prezentačně tak dobré, pozitivní a motivující poselství, se kterým vyslal mladé učitele do života a praxe.

PhDr. Eva Micková
senior konzultantka RPIC ViP, s.r.o.,
externí vysokoškolská lektorka

Jsem typická žena, která nečte návody u ničeho a nikdy, protože to považuji za ztrátu času. Tenhle návod jsem ale četla řádek po řádku a za ztrátu času to určitě nepovažuji. Za každým řádkem jsem viděla zkušenost, promyšlenost a snahu ukázat cestu jiným. V knížce jsem našla učitelskou praxi, zkušenost z firemního světa i osobitý postoj autora ke vzdělávání v tom nejširším smyslu slova.

Spolupracuji s Petrem už patnáct let a vím, kolik práce je skryto za každou stránkou této knížky. Kolik se za tím skrývá příběhů lidí, které svým lektorským umem ovlivnil a posunul na cestě k jejich osobní kariéře. Potěšilo mě, že se mu podařilo do knihy přenést nejen ty dobré, ale i ty špatné zkušenosti, které provází praxi lektora. Obojí je pro čtenáře důležité, z obojího může čerpat do své každodenní práce v oblasti vzdělávání.

Radka Šušková
výkonná ředitelka společnosti AHRA,
členka představenstva
České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů

Rukověť vzniká standard dobrého lektora a všem vnímavým a „vzdělavatelným“ se otvírá příležitost na tomto základu stavět. Rukověť má i tu nepostradatelnou výhodu, že při vší své univerzálnosti respektuje středoevropské podmínky.

Ještě jednu poznámku: vzdělavatelé obvykle argumentují tím, že ukazatel na Radhošť ukazuje cestu, ale sám na Radhošť nechodí. Petr Kazík s námi tentokrát na Radhošť vyrazil – tyto věci umím a dělám je takto! Zkuste to taky. Dodám, že Petrův návod vypadá jednoduše (jako všechno, co dělají mistři), ale zase tak úplně jednoduché to není.

Rukověť dobrého lektora si přečtěte. Dostanete chuť vyrazit na Radhošť.

Martin Wiederman
ředitel nákupu
LOBB Bánská Bystrica a.s.

Úvod

Milí čtenáři, kolegové, vzdělavatelé.

Jedna z definic vzdělávání říká, že vzdělávání je proces, kdy zlepšením znalostí a rozvojem dovedností dosahujeme u vzdělávaných změnu chování. Pokud se nad definicí zamyslíme, pak musíme dojít k jednoznačnému závěru. Všichni jsme tu a tam učiteli, lektory, tutory, vzdělavateli či jak se nazveme. Každý z nás chce občas či denně změnit chování lidí ve svém okolí. Já se o vzdělávání pokouším již dvacet let.

Šel jsem cestou z nejhlupejších. Cestou pokusů a omylů, protože jsem byl v tomto oboru nevzdělaný. Na počátku jsem naplňoval beze zbytku pravidlo „kdo to neumí, tak to učí“. Trošku jsem uměl to, co jsem učil. Ale samotné učení? To byl velký problém. Možná jsem měl smůlu, ale najít dobré příklady mezi učiteli v době, kdy jsem studoval, bylo obtížné. Čest výjimkám, které zmíním v jiné části této knihy.

Prošel jsem lopotnou cestou, kdy jsem se pomalu stával z lidového vypravěče učitelem. Takovým, který cítí zodpovědnost za to, co jeho žáci umí. Uvědomuji si, že úspěchy ve studiu jsou dány talentem a prací žáků. Neúspěchy jdou na vrub neschopnosti učitele. Přijímám denně tuto svou neschopnost a snažím se ji postupně zmenšovat.

Dlouho jsem bral učení pouze jako doplněk své profesní kariéry. Později se toto báječné povolání stalo mou profesí. Na začátku cesty jsem nenašel ani dobrou literaturu, která by mi pomohla zmenšit míru pokusů a omylů.

Poslední roky jsem se intenzivně věnoval tréninku trenérů, lektorů. Během těchto kurzů jsem zjišťoval, že nejžádanější jsou techniky, které jsem musel ve své lektorské praxi sám používat.

Mnohé nejsou popsány ani v odborné literatuře, které je již dnes dost. Proto si myslím, že mnou sepsané postupy vám mohou vaši vzdělávací práci usnadnit. Určitě vám všem doporučuji nastudovat literaturu zmíněnou v této knize či jinde. Berte mou knížku jako jednoduchý a zjednodušený návod, jak se vyhnout největším úskalím vzdělávání. Snad se stane opravdu rukověťí, kuchačkou, jednoduchým návodem, který vám umožní udělat chyb méně, než jsem jich udělal já.

Neznám lepší pocit, než když skončí kurz a lidé spokojeně odcházejí. Snad jedině ještě herci mají okamžitou zpětnou vazbu a ví, že dnes se to povedlo a potlesk byl vřelý. Který herec však má možnost hrát sám a třeba

i desetihodinové představení? V tomto je role vzdělavatele ještě zajímavější. Užívejte si ty nádherné chvíle. Myslete však při nich na to, že je nutné se celý život učit tomu, jak dobře učit.

1

Příprava školení

V této kapitole se dozvíte:

- ▶▶ Co a proč školit?
- ▶▶ Jak analyzovat cílové skupiny, tedy účastníky?
- ▶▶ Jaké metodiky použít pro stanovení vzdělávacích potřeb?
- ▶▶ Jak postupovat při měření úrovně znalostí a dovedností účastníků?

Tato první kapitola je i logickým prvním krokem při přípravě na lektorskou práci. Než začneme uvažovat o tom, co budeme učit, měli bychom vědět, **co vlastně chtějí** lidé, kteří na náš vzdělávací program přijdou. Oni jsou ti důležití a jim by se měl program přizpůsobit. Na druhou stranu máme zadány i cíle, kterých musíme dosáhnout. V této kapitole se dozvíme, jak tyto dva pohledy sladit.

1.1 Koho máme před sebou?

V oblasti celoživotního vzdělávání je velmi komplikované jednoznačně definovat, co je potřeba školit. **Nejednoznačnost** je dána tím, kdo všechno formuluje požadavky na obsah a formu vzdělávání.

Jedny požadavky přicházejí od zadavatelů, jichž může být i několik. Především **přímý nadřízený** těch, kteří se mají vzdělávat, by měl nejlépe formulovat konkrétní požadavky na rozvoj potenciálu svých lidí.

Dalším zadavatelem je **personalista**, který dbá na sladění tématu kurzu s dlouhodobým plánem rozvoje, který vychází z personální strategie.

Velmi důležitý je i představitel **TOP managementu**. Ten většinou dbá na efektivitu a míru přidané, či ztracené hodnoty. Vždyť vzdělávání, kromě přímých nákladů, vytváří i ty nepřímé – spojené s nepřítomností vzdělávaných na pracovišti a jejich vyšší mírou vyčerpání, což přináší krátkodobé snížení jejich výkonnosti.

Je nutné najít z tohoto propletence východisko a sladit všechny požadavky, motivy a potřeby.

Důležité je zapojit všechny výše zmíněné do přípravy vzdělávání. Pokud se to povede, snížíme riziko nespokojenosti a zvýšíme možnost získat požadované změny v kvalitě znalostí, dovedností a kompetencí lidí.



Hlavní zásady:

- ▶▶ Školit to, co zákazník chce.
- ▶▶ Školit to, co zákazník potřebuje.

Ne vždy musí být tyto dva pohledy v souladu, a je tedy nutné je pořádně promyslet. Samozřejmě, může nastat varianta, že zákazník chce přesně to, co potřebuje. To je vzácný, ale velmi příznivý stav. V případě nesouladu je nutné dobrou komunikací zákaznickovy požadavky ovlivnit.

Školme to, co přinese efekt, který bude měřitelný – můžeme pak dokázat, o co lepší jsou výsledky po školení, než byly před ním. Školme to, co klient chce – ať už na to přišel sám, nebo s naší pomocí. Abychom mohli dobře pochopit, **CO klient chce**, měli bychom vědět, **PROČ to chce**. Když budeme vědět **PROČ**, můžeme mnohem lépe korigovat případné nesrovnalosti v obsahu kurzu a naplnit mnohem lépe klientovo CO.



Pokud dáme lidem to, co chtějí, a přinese to výsledky, budou spokojeni.

1.2 Kdo nám řekne, co chtějí?



CO a PROČ školit vyplývá hlavně ze skutečnosti, KOHO budeme školit.

Musíme dobře znát cílovou skupinu, tedy koho budeme školit. Je důležité vědět přesný počet účastníků, jejich profesní pozici, složení (muži/ženy) apod. Lektor by měl mít zadané téma, obsah školení i koho bude školit.

Témat je většinou formulováno mnoho, a velmi obecně. Je nezbytné přivést zadavatele k formulování vnímaných nedostatků. Je nutné rozlišit, zda se jedná o nedostatky v úrovni znalostí.

Na znalosti je ideální kombinovat systém samostudia s propracovaným systémem evaluace – zkoušení. Případně u specializovaných či náročných znalostí je vhodné studium v rámci odborných kurzů.

Pokud jsou nedostatky v úrovni dovedností či postojů, je optimálním lékem systém interaktivního skupinového vzdělávání.

Než lektor usedne k samotné přípravě vzdělávacího programu, potřebuje co nejlépe znát úroveň cílové skupiny. K tomu, co se má zlepšit, se většinou vyjadřuje více lidí. Zadavatele je možné rozdělit do tří skupin. První jsou **personalisté**, těm musí to, co děláme, zapadnout do personálních strategií. Pak to jsou **přímí nadřízení** účastníků. Ti by měli hlavně chtít vědět, jak jim pomůžeme zefektivnit jejich práci s lidmi. Poslední jsou samotní **účastníci**, kterých se však často nikdo neptá.

Pro zadavatele je mnohdy obtížné definovat **aktuální stav i úroveň změny**. Kritéria a měřítka kvality znalostí, pracovních dovedností a klíčových kompetencí pracovníků ve většině firem zcela chybí. Důležité je však pohled těchto skupin zjistit a sladit. To je příležitost pro umění lektora, aby tato kritéria pomohl definovat. Připravuje si tak nesporné důkazy o míře úspěšnosti své práce.

1.3 Jak určíme, co potřebují?

Vnímejte vzdělávání jako proces. Definice procesu říká, že na jedné straně máme vstupy a ty určitou činností přeměňujeme na výstupy. To, co je ve výstupech přidanou hodnotou, je vnímáno jako efekt, přínos, zisk.

Pokud mohu doložit úroveň změny mezi vstupem – úrovní před procesem vzdělávání a výstupem – změnou úrovně po procesu, je vyhráno. Zmizí tak ze vzdělávání výkřiky, že je to k ničemu, že se to nedá měřit, že to nepřináší žádnou hodnotu. Musí ji přinášet! Dokonce je možné hodnotu kapitalizovat, ale o tom později. Teď se pouze soustředme na několik základních nástrojů pro zjištění úrovně.

Začněme **jednoduchým dotazníkem** se základními otázkami, na které odpoví všichni zadavatelé i účastníci.



Příklad

- *Jaké jsou silné stránky účastníků vzdělávání, co se tématu týče?*
- *V čem vidíte náměty na zlepšení?*
- *Které znalosti, dovednosti, kompetence jsou nejdůležitější?*
- *Jak byl lektor úspěšný?*

Příloha č. 1 Příklad analytického dotazníku

Název kurzu	Obchodní dovednosti	Lektor	Ferda Pytlík	
Jméno		Pozice	personalista	
			vedoucí	
			obchodní zástupce	
Téma	Aktuální stav znalostí a dovedností	Požadovaný stav znalostí a dovedností		
Domluvení schůzky				
Získání pozornosti				
Domluvení a schválení programu schůzky				
Prezentace				
Aktivní naslouchání				
Analýza situace				
Vyjednání ceny				
Zdolání námitek				
Uzavření kontraktu				
Jaká další důležitá témata vás pro toto školení napadají?				
Mé silné stránky v obchodním jednání				
Co chci zlepšit v obchodním jednání				
Co očekávám od školení				

Přesto, že se jedná o jednoduché sebehodnocení účastníků a jejich pří-
mých nadřízených, mnohdy jde o výbornou techniku pro přesné definování
vzdělávacích potřeb.

Další účinnou technikou je systém měření, během něhož se pomocí
nástrojů (testů, modelových situací a případových studií) zmapuje úroveň
znalostí, pracovních dovedností a kompetencí budoucích účastníků vzde-
lávání. Když měření otevírá a uzavírá proces vzdělávání, je možné přesně
stanovit, k jakým pokrokům u účastníků došlo.



Příhody Ferdý Pytlíka: Koho mám před sebou?

Dovolte mi, abych se představil. Jsem Ferdinand Pytlík. Dostal jsem se do
středního věku. Prošel jsem mnoha profesemi. Ve všech jsem hlavně pro-
dával a někoho či něco řídil. Řeknu vám, je to ale honička.

Nedávno přišla nabídka, abych se o své bohaté zkušenosti podělil s ob-
chodníky firmy svého kamaráda. Považoval jsem to za zajímavou výzvu. Už
dříve mě napadlo, že bych mohl své zkušenosti někomu předat. Zatím to bylo
pouze při zaučování začínajících kolegů. Třeba by byla příležitost se chytout
jako trenér či kouč. Prý berou dobré peníze a určitě se tolik nehoní...

Kamarád ředitel mě požádal, ať poradím jeho pracovníkům, jak dělat
obchod moderně a efektivně. Pochválil mě, že jsem docela úspěšný a dělám
v super firmě, tak ať jim poradím.

Doma jsem se usadil, vytáhl z knihovny nejlepší dvě knihy, které jsem
hltal, když jsem začínal, a začal pracovat na osnově kurzu.

Co bych tak já chtěl na podobném kurzu slyšet? Co by mi pomohlo? Hla-
vou se mi honily otázky a v knížkách jsem nacházel vhodné názvy kapitol,
které se stávaly osnovou kurzu. Přípravě jsem věnoval několik večerů a cítil
jsem se velmi dobře připravený.

Zaměřil jsem se na všechno, co je pro obchodníka velmi důležité: jak
dohodnout schůzku, jak získat pozornost, jak domluvit program jednání,
jak vyjednat cenu a zdolat námitky a jak uzavřít kontrakt. I chytré knížky
o tom podobně psaly.

Vzpomněl jsem si na spoustu příběhů z praxe mé i mých kolegů. Zpra-
coval jsem si hezkou prezentaci. Tu na začátku účastníkům rozdám. Pro-
gram si vyžádal ředitel, ať má něco v ruce při projednávání termínu školení
s obchodníky.