

Obsah školících modulů @ttila

sestavené jako 2-denní kurzy

na konci kurzu účastníci dostávají nafocené obsahy flipchartů, video záznam, pokud se pořizoval

I. Nábor, výběr

- Důvody fluktuace pracovní síly
- Princip sondáže na osvědčené kvality kandidáta
- Dopad nesprávného výběru kandidáta
- Jak se chovat během vedení pohovoru
- Čemu se vyvarovat během vedení pohovoru
- Různé typy otázek
- Princip správné struktury a sledu sondujících otázek „B.A.R.“
- Test: třídění typů otázek a pochopení struktury otázky ve smyslu BAR
- Workshop: definice kritických kvalit kandidáta
- Vypracování pomocných doplňkových dokumentů, kvantifikace kvalit kandidáta (eliminace emočních úsudků)
- Proces hodnocení kvality kandidáta
- Nacvičování vedení pohovorů s figurantem, strukturovaná zpětná vazba od kolegů a analýza videozáznamu (účastník dostane strukturovanou zpětnou vazbu od kolegů a záznam pohovoru na USB disku)
- Praktické tipy lektora na další pomůcky (profil kandidáta, efektivní doporučení, řízení činnosti, „studený“ kontakt, atd.)
- Brainstorming: zaměřený na zdroje na hledání kandidátů (princip, zahřívací kola, hodnocení výsledků)
- Vypracování písemných závazků k jednotlivým zdrojům

II. Týmová práce

- Definice teamu, čím se liší od skupiny, volného sdružení lidí
- Ideální tým
- Výhody vytvoření týmu (z pohledu společnosti, vedoucího, pracovníka)
- Proč týmy selhávají
- Cvičení: ztroskotání na moři
- Faktory úspěchu teamu (spolupráce, důvěra, součinnost, koordinace, atmosféra, atd.)
- Postup na vylepšení výkonu (orientace, konflikt, soudržnost, opojení, zklamání, akceptace)
- Cvičení v týmech: rytíři okrouhlého stolu
- Stádia vývoje týmu
- Principy stanovování cílů, úkolů týmu
- Fokus na úkoly, tým a jednotlivce
- Test: Jaký jsem leader týmu, a jak se vylepšit?
- Zákon psychologické gravitace
- Test: Belbínův dotazník
- Možné komunikační hrozby v týmu
- Brzdy týmové spolupráce, interference
- Cvičení: vypracování konstituce vlastního týmu (práva a povinnosti)
- Způsoby práce v týmu, nástroje (koláž, Brainstorming, atd.)
- Cvičení: koláž, řešení přebytku informací, brainstorming – dle možnosti a zadání
- Skupinové vyhodnocení výsledku cvičení
- Přístupy členů týmu k práci
- Skupinové „in-door“ týmové hry: házení loptou (plánování, realita, korekce, vyhlášení vítězného týmu)
- Cvičení: skládání čtverce, 1. skupina řídí 2. skupina vykonává instrukce
- Písemný závazek na závěr školení

III. Umění vést lidi

- Volné napojení na týmovou práci
- Kolbeho cyklus učení + out-door cvičení, ověření Kolbeho teorie v praxi
- Kdo je lídrem?
- Klíčové schopnosti lídra
- Různé přístupy – manažer vs. Lídr (Management By Objectives, Management By Walking Around)
- Cíle a kroky k vedení lidí
- Rozdíl mezi povrchným a vnitřním lídrem
- Kroky k vnitřnímu vůdcovství
- Základy leadershipu
- Test: sebereflexe, vyhodnocení a závazky k vylepšení výsledků
- Důvěra a spojování
- 4 úrovně vůdčích osobností, rozdíly na nejvyšších úrovních z hlediska cíle, touhy, priorit, postoje, pozice, očekávání, filosofie, stylu, růstu organizace, atd.
- Akční plán na rozvoj vůdčích osobností ve skupinách účastníků
- Investice času a energie ala Pareto.
- Lídři a následovníci, kdo koho vede a přitahuje?!, dopad rozvoje lídra na následovníky
- Strategie a práce lídra se skupinou
- Písemný závazek na závěr školení

IV. Efektivní Komunikace

- Test: schopnost přesného vnímání – fakta vs. dedukce
- Vyhodnocení výsledků, skupinový závěr o našich kvalitách naslouchání
- Definice komunikace, komunikační okruh
- Základní formy komunikace, kde můžou nastat chyby, brzdy, klíčový nedostatek všech lidí
- Test empatie
- Vnitřní dialog, obraz vlastní důležitosti
- Test: kde vznikají chyby a nápady na nápravu/prevence chyb
- Jak vnímáme informace a kolik si z toho zapamatujeme?
- Důležitost orgánů smyslů při obchodování
- Druhy komunikace: agresivní, asertivní, pasivní
- Cvičení: na druhy komunikace
- Cvičení: odstranění slova problém z našich životů
- Pro-aktivní a reaktivní jazyk nebo jazyk obětí/poražených a vítězů
- Cvičení: vyloučení negativity z komunikace, jazykové „kung fu“
- Základní principy komunikace
- Empatie
- 6 úrovní naslouchání, kde a jak se to projeví v praxi
- Test: naslouchání
- Proč lidi neposlouchají a jak docílit aby nás poslouchali?
- Preferované způsoby vyjadřování (vizuální, auditivní, kinestetický, atd), možné cvičení
- Informační obsah jednotlivých komunikačních kanálů (slova, neverbální, atd.)
- Cvičení: udržet „komunikační míč“ na straně partnera
vnucená, nenápadně zabalená informace do obsahu sdělení
- Základní typy otázek, cvičení na vedení/manipulaci rozhovoru formou otevřených otázek
- Technika otázek v praxi, správná struktura otázky, která zajistí pozitivní odpověď
- Slabiny mozku a jak toho v komunikační praxi využít
- Technika Zastav se, Vnímej, Analyzuj, Rozhodni se.
- Tři otázky komunikace: kdo jsem já v mých očích, kdo je partner v mých očích, a kdo jsem já v očích partnera?
- Cvičení zábavou: rozluštění lidového moudra podaného komplikovanou řečí vědy

- Řeč těla – formou kvízu z promítnutých obrázků
- Jak uplatnit v praxi řeč těla, jak vysílat tímto kanálem, zrcadlení. Možné cvičení.
- Sledování pohybu očí a dekodování toho, co mozek dělá
- Místa u stolu při jednání
- Komunikační hry: možné postoje a pozice při každodenní komunikaci, brzdy, překážky k efektivní komunikaci
- Námitky.
- Techniky efektivního zvládnání námitek: **Pochopení Řešení Dohoda a Feel Felt Found**.
- Zakázané reakce na námitky.
- Workshop: nejfrekventovanější námitky, protiargumenty
- Cvičení na zdolání námitek, tahání námitek z klobouku
- Cvičení: překlad slovníku obchodníka do řeči klienta = „lidštiny“
- Písemný závazek na závěr školení

V. Motivace

- Sebereflexe a cvičení: co mě motivuje nejvíce?
- Motivační mýtus
- Motivace v praxi, myšlenky filozofů
- Brzdy motivace
- Sebereflexe: z pohledu vnitřní motivace
- 4 obrazy při motivaci ostatních
- Pyramida potřeb ala Maslow
- Zásady a doporučení na podporu motivace a správného prostředí
- Motivační rozhovor a cvičení na tuto techniku: Ted'-Bude-Překážka-s výhodou. (téžévé: **TEd'- ŽE**laný stav-**V**ýhoda-př**E**kážka)
- Morálka: definice, brzdy
- Zásady úspěšného vedoucího
- „Já“ odkazy = **B**ackground **E**mpatie **A**kce (asertivní kritika s nábojem nápravy)
- Cvičení: B.E.A. techniky
- Uznání a pochvala. Technika, struktura, reakce. Cvičení a závazek k pravidelných pochvalám svých lidí.
- Indoor hry, aktivity.
- Písemný závazek na závěr školení

VI. Time Management

- Základy: Důležitost plánování, vlastní návyk: mini test: sebereflexe
- **Čas = život**, klíčové kroky plánování
- Výsledky průzkumu plánování a dopad na kvalitu života: forma, obsah, detaily, ...
- Sen – přání – cíl; životní vize – mise, jejich důležitost a odlišnosti, příklady
- Individuální práce: vypracovat životní vizi, misi (soukromou, pracovní)
- Atributy efektivního cíle (SMART, KISS, mílovníky)
- BOSTONs Matrix, popis kvadrantů
- Naléhavost a důležitost.
- Sebereflexe: individuální soupis každodenních činností, následné třídění do kvadrantů, workshop: vypracování efektivních akčních plánů
- Rozdělení manažerského času podřízeným dle jejich výkonnosti
- Sféry zájmu, sféry vlivy
- Zkoušky efektivity: nutnost, kompetence, výkonnost.
- Graf výkonu, efektivity.
- Priority: A, B, C, D, E.
- Paretův princip
- Realistická odhad plánovaného časového horizontu
- Delegation
- Vypracování vzorového akčního plánu, kvantifikace
- Denní plánování
- Pomůcky, nástroje plánování
- Plánovač porad, schůzek a jednání
- Pozitivní myšlení
- Časo-žrouti: interní a externí zdroje
- Vypracování seznamu vlastních zlodějů času
- Asertivita: umění říct NE.
- Písemný závazek na závěr školení

VII. Obchodní dovednosti

- Cvičení a workshop: Popis ideálního obchodníka, profesionála
- Workshop: Nejčastější chyby obchodníků
- 5 kroků obchodního procesu
- Druhy prodejů
- Budování vztahů, zrcadlení
- Zájem mezilidské vztahy
- Pochopení klienta, pohádka o vrtáku, rozklíčování jeho potřeb ala DaVinci kód: potřeby klientů
- Výhoda kladení otázek a jejich techniky, druhy, zásady použití.
- Emoční úrovně ovlivňování AIDDA
- Technika upřesňování otázkami SPIN
- Struktura kladení otázek „**těžvé**“
- Dominantní motiv nákupu teorie a cvičení na odhalení motivů.
- 4 oblasti zájmu: Primární zájem-Nákupní kritéria-Dominantní motiv nákupu-ostatní aspekty.
- Cvičení: 4 oblasti zájmu.
- Potřeba klientů - Technické parametry – Výhoda – užitek.
- Cvičení: výhody našich služeb/produktů a jejich užitek.
- Tvrzení a fakta. Rozdíly a jejich důležitost a uplatnění v praxi
- Cvičení: vypracovat 5 faktů o společnosti, produktech/službě o sobě.
- Konkurenční náskok, v čem se lišíme a můžeme lišit?
- Prezentační prostředky a techniky.
- Nadšení.
- Uzavírací techniky obchodu.
- Formy důkazů.
- Drama při předvádění, showmanship.
- Techniky získávání závazku, uzavírání obchodu.
- Cvičení: vypracovat konkrétní postup na situace z praxe.
- Písemný závazek na závěr školení

VIII. Typologie

- Test: objevte systém v chaosu čísel
- Cíl a účel typologie, použití v praxi
- Cvičení: Osobnostní analýza, vyhodnocení a grafická interpretace výsledku
- Extro-/intro- verze, orientace na úkol/lidi
- 4 typy lidí dle Hypokrita, stručná charakteristika
- Typologie v praxi,
- Skupinové workshopy: detailní popis jednotlivých typů
- Vyhodnocení skupinových prací u tabule od mluvčích skupin
- Jak vycházet s jednotlivými typy v praxi?
- Další detailnější atributy, doplnění dle typů formou workshopu
- Jak porozumět sám sobě?
- Pohled na život, na práci, partnerský vztah, ideální prostředí, potřeby, atd.
- Chování v týmu, preference, cíle,
- Jak otypovat lidi v praxi?
- Jak pozývat jednotlivé typy na schůzky?
- Jak komunikovat s jednotlivými typy?
- Řešení námitek dle typu partnera
- Cvičení: vypracovat konkrétní řešení dle zadání
- Vzájemná komunikace mezi jednotlivými typy
- Silné stránky a oblasti rozvoje dle typů
- Sebereflexe: jiný test vlastní typologie.
- Cvičení v 3: figurant i obchodník simulují obchodní proces z praxe. Na závěr pozorovatel hodnotí, dává zpětnou vazbu.
Po nácviku lektor pořizuje video záznam z veřejných scének, poskytuje zpětnou vazbu.
- Písemný závazek na závěr školení

IX. Řízení činnosti, koučink

- Teorie řízení činnosti: vlastní i podřízených
- Řetězec života: myslet-vědět-dělat-dosáhnout-mít.
- Plánování, realizace, hodnocení, korekce, hlášení, zpětná vazba a kvalifikovaný komentář k výsledkům, stanovení akčního plánu
- Podpůrné pomůcky, tabulky a techniky řízení činnosti
- Technika zavedení do praxe, „prodeje“ podřízeným
- Workshop: sestavení klíčových činností, určení efektivních a neefektivních činností, stanovení standardů, kvantifikace procesů.
- Cvičení: cvičné vyplnění a simulace práce s tabulkami
- Cvičení: komentování činnosti a výsledků
- Workshop: vypracování vzorových akčních plánů pro vzorovou tabulku
- Závěr: získávání veřejných závazků od účastníků
- Offline práce: účastníci zasílají vlastní kompletní týdenní hlášení (čísla, plány, komentáře, akční plány na nápravu) emailem lektorovi.
- Po měsíci na následujícím tréninku účastníci veřejně prezentují vlastní měsíční činnosti, dosažené výsledky, komentáře, ponaučení, a akční plány. Ostatní účastníci a lektor poskytují zpětnou vazbu.
- Písemný závazek na závěr školení
- **Koučink a vedení: GROW**

Detailní rozpis obsahu – řízení činnosti:

(čas modulů závisí od počtu účastníků a od jejich zkušeností s řízením činnosti, přístupu k této metodologie, uvažování).

20 min	<ul style="list-style-type: none">• Teorie řízení činnosti: vlastní i podřízených.• Řetězec života: myslet-vědět-dělat-dosáhnout-mít.
30 min	<ul style="list-style-type: none">• Popis principů práce s nástroji na řízení činnosti. Plánování, realizace, hodnocení, korekce, hlášení, zpětná vazba a kvalifikovaný komentář k výsledkům, stanovení akčního plánu
60 min	<ul style="list-style-type: none">• <u>Workshop:</u><ul style="list-style-type: none">- Lektor sepíše návrhy účastníků, tj. sestavíme seznam klíčových činností, které významně ovlivní práci podřízených.- Seskupení těch činností, které máme pod kontrolou nebo na které máme silný vliv.- Určíme činnosti dle efektivity, stanovení čísel standardů, kvantifikace procesů.
30 min	<ul style="list-style-type: none">• <u>Cvičení:</u> cvičné vyplnění vzorové tabulky předem vypracované lektorem.
15 min	<ul style="list-style-type: none">• Popis podpůrných pomůcek, tabulek a techniky řízení činnosti
30 min	<ul style="list-style-type: none">• Technika zavedení do praxe, „prodeje“ podřízeným (aby to nechápali jako nástroj na kontrolu, ale na rozvoj, což je i skutečným cílem).
60 min	<ul style="list-style-type: none">• <u>Cvičení:</u> komentování činnosti a výsledků, tj. simulace práce se vzorovými tabulkami.
60 min	<ul style="list-style-type: none">• <u>Workshop:</u> vypracování vzorových akčních plánů dle obsahu vzorových tabulek. Ukázka příkladů lektorem.
30 min	<ul style="list-style-type: none">• Závěr: získávání veřejných závazků od účastníků.
	<ul style="list-style-type: none">•
	<ul style="list-style-type: none">• Offline práce: účastníci zasílají vlastní kompletní týdenní hlášení (čísla, plány, komentáře, akční plány na nápravu) emailem lektorovi.
	<ul style="list-style-type: none">• Po měsíci na následujícím tréninku účastníci veřejně prezentují vlastní měsíční činnosti, dosažené výsledky, komentáře, ponaučení, a akční plány. Ostatní účastníci a lektor poskytují zpětnou vazbu.

X. Vyjednávací techniky – zatím neakreditované

- Zahájení kurzu, přehled obsahu, představení, očekávání, Pravidla
- **Definice vyjednávání** (Film klip: Žaloba/Civil Action), Co je a co není vyjednáváním?
 - **Základní koncept vyjednávacích technik** (Dimenze vyjednávání, oblast přijatelnosti, oblast dohody, Konvertibilita).
- **Osvojení si konceptu** vyjednávání prostřednictvím **situačního cvičení: Alfa Computer** (z časových důvodů dvojice s pozorovatelem cvičí souběžně, výsledky vyjednávání porovnáme na flipchartu)
- **Převod/konverze dimenzí. Cvičení** na tuto techniku: Nákup auta (2 dvojice vyjednávají nezávisle na sobě). Zpětná vazba a doporučení od pozorovatelů.
- Koncept **BATNA**.
- **Princip pozice a zájmu.** Oddělení skutečného zájmu od informace maskující zájem a osvojení si této techniky pomocí skupinového cvičení o nákup angažmá slavného fotbalisty, následuje diskuse a hodnocení (úkolem je použít dosud osvojené znalosti), analýza filmů Žaloba.
- **Možné výstupy z vyjednávání:** Matrix vztahu vs. uspokojení potřeb.
- **Kroky účinného nebo úspěšného vyjednávání** (Příprava, Navázání vztahu, odhalování zájmů a pozic, rozpoznání zájmů, sladění zájmů nebo hledání řešení, Dohoda, Uzavření + Follow-up).
- **Analýza případové studie** ve skupině 2 - 3, kde se uplatní dosud osvojené znalosti.
Tipy a triky jak získat čas během vyjednávání
- Komplexní **situační cvičení**, práce ve dvojicích, skupinová diskuse.

XI. Pokročilé Vyjednávací techniky – zatím neakreditované

- Zahájení kurzu, přehled obsahu, představení, očekávání, Pravidla
- **Osvěžení znalostí z minulého kurzu formou kvizu** (základní koncept vyjednávání, Dimenze, BATNA, pozice a zájem, možné výstupy, kroky vyjednávání, Triky na získání času během jednání).

Vyjednávací strategie (poddajní, bezkonfliktní, nátlak, „vítěz-vítěz“ –analýza filmu, skupinová práce)

Vyjednávací taktiky (poddajný, Dominantní, **Spolupracující** – přednáška, analýza filmu)

Pravidla spolupracujícího chování.

Jak zvládat těžkého partnera (kdo používá nátlakovou strategii a dominantní taktiku)

Nácvik s video záznamem v závislosti na počtu účastníků a časových možnostech (nácvik cíleného používání strategií a taktiky, a zvládnutí těžkého partnera)

Vyjednávací triky (Jak se uplatňují v praxi?, Jak je můžeme odhalit a bránit/vyhnut se jim? – analýza filmu)

Doporučení pro úspěšné vyjednávání (před-, během a po vyjednávání – vč. Skupinové práce)

Situační cvičení (identifikace a zvládnutí triků), možný video záznam nácviku v závislosti na počtu účastníků a časových možnostech.

Závěrečná rekapitulace, získání závazků od účastníků (které informace, jak a kde je plánují využít v praxi?)

Vyhodnocení kurzu vs. očekávání, zpětná vazba od účastníků, písemná hodnocení kurzu.

XII. Prezentační dovednosti 2-3 Dny – zatím neakreditované

Bod Programu	Cíl	Metoda
Zahájení kurzu <ul style="list-style-type: none"> • Přehled programu, představení • Pravidla a očekávání 	Ujasnění cílů, formy a metod tréninku Trénink jako osobní investice	Prezentace Představení v párech
Komunikace v průběhu prezentace <ul style="list-style-type: none"> • Formy komunikace • Komunikační kanály a jejich důležitost • Verbální kom. – vokální kom. – řeč těla • Prvky verb. kanálů: možné chyby, pravidla 	Seznámit se základními formami komunikace během prezentace. Získat základy tohoto tématu.	Interaktivní prezentace Procvičování
Řeč těla <ul style="list-style-type: none"> • Pohled, oční kontakt • Mimika • Typy gest a jejich role • Postoj a pohyb během prezentace • Odstup (zóny) • Analýza videofilmu 	Seznámit se s nutnými pravidly řeči těla pro efektivní prezentaci.	Interaktivní prezentace Ukázka a diskuze
Příprava na prezentaci <ul style="list-style-type: none"> • Stress management • Připravení místnosti – základní rady a typy • Technika myšlenkových map 	Seznámit se s důležitostí a metodami přípravy.	Interaktivní prezentace Individuální cvičení
Vytvoření prezentace <ul style="list-style-type: none"> • Struktura diamantu • Rozvržení / načasování – kontrola nad časem a sám sebou • Části diamantu • Cvičení prezentací 	Seznámit se strukturou prezentace	1. Interakt. prezentace 2. Individ. prez. s video záznamem „ <i>Jakých úspěchu jsem dosáhl/a za minulé období</i> “
Jednotlivé části struktury diamantu <ul style="list-style-type: none"> • Uvedení • Úvodní obsah • Výklad • Souhrn • Závěr 	Naučit se základní prvky prezentace.	Interaktivní prezentace
Závěrečné cvičení <ul style="list-style-type: none"> • Individuální prezentace 	Ověření rozvoje a připravenosti, schopnosti improvizovat.	Individuální prezentace na lektorem zadanou oblast, strukturovaná zpětná vazba od pozorovatelů.
Shrnutí <ul style="list-style-type: none"> • Příprava kroků pro 2. den tréninku • Shrnutí 1. dne 	Uzavření programu, získání zpětné vazby	

2. DEN

Bod Programu	Cíl	Metoda
Zopakování hlavních bodů 1. dne	Zopakování a osvěžení znalosti základních prezentačních dovedností	házení míčkem – kdo má míček, pokládá otázku
Zvládnutí posluchačů <ul style="list-style-type: none">• Aktivní a pasivní posluchač• Zvládnutí námitek• Otázky	Zlepšit schopnost, jak se vyrovnat s komplikovanými posluchači.	Interaktivní prezentace
Obsah prezentace <ul style="list-style-type: none">• Pravidlo ABC• Princip 7±2• Možná struktura prezentace: - řetěz - strom - květina	Naučit se a procvičovat pravidla psaní poznámek.	Interaktivní prezentace Individuální cvičení
Individuální prezentace	Procvičení účastnických prezentací (předem zadané téma/aktuální prezentace pro skutečného klienta) před kamerou a získání (slovní+písemné+video) zpětné vazby na obsah a styl	1. Individ. prez. s video záznamem a analýzou záznamu 2. Zp. vazba
Shrnutí <ul style="list-style-type: none">• Příprava kroků pro 3. den tréninku• Shrnutí 2. dne	Uzavření programu, získání zpětné vazby	

3. DEN

Zopakování hlavních bodů 2. dne	Zopakování a osvěžení znalosti základních prezentačních dovedností s důrazem na uplatnění v praxi	Kviz
Technické zázemí <ul style="list-style-type: none">• Flipchart• PowerPoint a projektor• Tištěné materiály• Chyby a pravidla	Získat důležitá pravidla a nápady jak využívat technické pomůcky.	1. Interaktivní prezentace 2. Práce v týmech
Prezentace výhod/užitku <ul style="list-style-type: none">• Rozdíl mezi technickým popisem služeb a užitkem	Naučit se a procvičovat techniku přetavení technického popisu do výhod a užitku konkrétního klienta	1. Interaktivní prezentace 2. Individuální cvičení
Individuální prezentace	Procvičení účastnických prezentací (předem neurčené téma s omezením jenom na flipchart, bez PPT) před kamerou a získání (slovní+ písemné + video) zpětné vazby na obsah a styl	1. Individ. prez. s video záznamem a analýzou záznamu 2. Zpětná vazba
Shrnutí <ul style="list-style-type: none">• Příprava kroků navazujících na trénink – follow-up• Ukončení a vyhodnocení tréninku	Uzavření programu, získání zpětné vazby	Písemná zpětná vazba od účastníků na celý kurz