
NÁKUPNÍ KLINIKA · PRAKTICKÁ PŘÍRUČKA

Jak správně vypsat, vybrat a vyhodnotit školení vyjednávání

*Praktická příručka pro všechny, kteří chtějí získat
maximum hodnoty za peníze*

PhDr. Jan Vašek

MSc. et MSc., PhD, PGDip

Nákupní klinika
s.r.o.



NÁKUPNÍ KLINIKA · PRAKTICKÁ PŘÍRUČKA

Jak správně vypsát, vybrat a vyhodnotit školení vyjednávání

*Praktická příručka pro všechny, kteří chtějí získat
maximum hodnoty za peníze*

Jan Vašek

PhDr. Jan Vašek, MSc. et MSc., PhD, PGDip

Jak správně vypsát, vybrat a vyhodnotit školení vyjednávání: Praktická příručka pro všechny, kteří chtějí získat maximum hodnoty za peníze

PhDr. Jan Vašek, MSc. et MSc., PhD, PGDip

Edice Profesionální nákup v praxi

© Jan Vašek, 2026

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována, reprodukována ani přenášena v jakékoli formě či jakýmkoli prostředky – elektronickými, mechanickými, fotokopírováním, nahráváním nebo jinými – bez předchozího písemného souhlasu majitele autorských práv.

„Vydáno vlastním nákladem“, Havířov, 2026, Vydání první.

Nákupní klinika s.r.o., IČO 23346540, nakupniklinika.cz

Obsah

Úvod: Proč je tak těžké vybrat správné školení vyjednávání?	5
Představení autora	7
Kapitola 1 Co znamená přínosné školení?	10
Kde se stala chyba?	12
Klíčová otázka pro výběr optimálního školení	13
Kdy naopak školení není řešením	14
Kapitola 2 Klíčové faktory pro specifikaci školení	19
Kapitola 3 Struktura trhu školení v oblasti vyjednávání	45
Všeobecná školení vyjednávání	46
Specializované kurzy vyjednávání	47
Kapitola 4 Jak správně vypsát poptávku	50
Typy poptávkového řízení	50
Struktura poptávky	51
Jak umožnit dodavatelům se smysluplně odlišit	54
Nechovejte se neeticky a nepřehánějte to s komplexitou výběrového řízení	56
Kapitola 5 Klíčové trendy v oblasti školení vyjednávání	58
Kapitola 6 Jak správně vyhodnotit nabídku	64
Neformální hodnocení nabídek	65
Hodnotící kritéria	66
Kapitola 7 Pět různých způsobů jak učit vyjednávání	71
Tradiční frontální výuka	72
Učení formou aplikace v praxi	74
Forma postupného sdílení informací	79
Učení prostřednictvím analogie	81
Učení formou pozorování	83
Analýza programů z hlediska výukové metody	85
Kombinace přístupů	86
Kapitola 8 Transfer do praxe	89
Návratnost školení v oblasti vyjednávání	90
Měření transferu do praxe	91
Bariéry transferu do praxe	92
Role personalistů a manažerů při úspěšném transferu	94
Závěr	95
Jak začít: Praktické nástroje	97
Použité zdroje	99



Úvod: Proč je tak těžké vybrat správné školení vyjednávání?

Během své praxe jsem jako účastník absolvoval více než 30 školení zaměřených na vyjednávání. To nejkratší bylo formou půlhodinových online modulů, většina byla v rozsahu 1 až 3 dnů a to nejdelší trvalo pět dnů prezenční výuky. Všechna školení byla kvalitně připravená, lektori uměli látku vysvětlit i zajímavě podat, nenudili jsme se.

A přesto jsem u některých školení dal kritickou až zničující zpětnou vazbu. Živě vzpomínám především na otevřené školení „vyjednávání o nákupu profesionálních služeb,“ které slibovalo detailní vhled do této specifické oblasti, reálně se však jednalo o školení vyjednávání pro začátečníky, neuměle přizpůsobené kontextu profesionálních služeb. Ostatním účastníkům, začátečníkům, připadalo skvělé, já jsem ho protřpěl.

A naopak, u několika školení jsem byl opravdu nadšený, protože „tohle školení mě posunulo na vyšší level.“ Zde vzpomenu třeba školení zaměřené na vyjednávání s Japonci pro seniorní manažery v rámci nově vznikajícího joint-venture, kde nám školitel doslova otevřel oči. Nevěřicně jsme si v průběhu výkladu v hlavě přehrávali všechny zásadní chyby, které jsme v dobré víře dělali, a konečně chápali, jak to musí být pro obě strany frustrující.

Jako účastník jsem si myslel, že vina za zpackané školení je na straně lektora a teprve když jsem začal sám vyjednávání školit, uvědomil jsem si, že hlavní díl viny nese zadavatel školení, protože vybral nevhodný obsah a formát školení nebo nevhodného lektora.

Cílem této příručky je poskytnout personalistům, manažerům i školitelům přehledný návod, jak školení v oblasti vyjednávání správně specifikovat, vypsát a vybrat nejlepšího poskytovatele a lektora. Všechna zásadnější tvrzení jsem se pokusil konfrontovat a ukotvit v odborné literatuře, ale přiznám se, že na mnoha místech čerpám primárně ze své vlastní účastnické, nákupní a školitelské praxe.

V první kapitole se pokusím formulovat klíčovou otázku pro výběr optimálního školení. Druhá kapitola je nejobsáhlejší a provede čtenáře deseti oblastmi, které jsou klíčové pro výběr optimálního školení. Ve třetí kapitole krátce představím současný trh školení v oblasti vyjednávání. Čtvrtá kapitola poskytne několik praktických rad, jak školení v oblasti vyjednávání správně vypsát. Pátá kapitola udělá trochu úkrok stranou a stručně představí klíčové trendy v oblasti školení vyjednávání. Šestá kapitola shrne klíčové principy, jak nabídku školení správně vyhodnotit a vybrat toho nejlepšího dodavatele. Sedmá kapitola představí pět základních metod, jak vyjednávání učit, a proč je optimální kombinace několika učebních metod. A konečně poslední, osmá kapitola shrne klíčové principy transferu dovedností do praxe.



Představení autora



O AUTOROVI

PhDr. Jan Vašek

MSc. et MSc., PhD, PGDip

- Harvard · Oxford · Cranfield
- 15+ let nákup v automotive (Toyota, Valeo, Visteon...)
- Lektor a akademik (VŠB, ČVUT, VŠCHT)
- 30+ absolvovaných školení vyjednávání

PhDr. Jan Vašek, MSc. et MSc. PhD, PGDip

je mezinárodně uznávaný expert, lektor a akademik se specializací na strategické řízení, firemní nákup, řešení konfliktů a pokročilé vyjednávací techniky. Ve své praxi propojuje akademické znalosti z prestižních světových univerzit (Harvard, Oxford, Cranfield) s více než patnáctiletou zkušeností z vrcholových manažerských pozic v mezinárodních korporacích. Jeho odborné publikace i školení jsou vysoce ceněny, protože nabízejí unikátní kombinaci odborných znalostí a praktické aplikace.

Téma vyjednávání jej provází celou jeho profesní i akademickou kariérou. Svou rigorózní práci zaměřil na mezikulturní vyjednávání mezi francouzskými a japonskými manažery. Absolvoval tisíce náročných vyjednávání v oblasti nákupu komponentů, inovačních projektů, investic i služeb. Vzdělání si průběžně doplňoval prostřednictvím třicítky školení v oblasti vyjednávání, včetně prestižních globálních kurzů jako je Karrass Effective Negotiating.

KURZY V OBLASTI VYJEDNÁVÁNÍ

Své know-how dnes aktivně předává dál. Pro firmy, instituce i univerzity realizuje široké portfolio specializovaných kurzů a tréninků, které pokrývají celou škálu vyjednávacích dovedností:

- **Komplexní vyjednávací strategie:** Principy vyjednávání (od základů po zlatá pravidla), příprava na vyjednávání, vyjednávání zaměřené na řešení problémů a implementaci, interní strategické vyjednávání.
- **Krizové a asymetrické situace:** Krizové vyjednávání, Konfrontační vyjednávání, Řízení konfliktů, Vyjednávání z pozice slabší strany, Vyjednávání s problematickými kolegy a obchodními partnery.
- **Specifické dovednosti:** Vyjednávání se strategickými nebo monopolními dodavateli, Interní vyjednávání a firemní politika, Týmové vyjednávání.
- **Moderní trendy a psychologie:** Přesvědčování a manipulativní techniky, Písemné vyjednávání, Mezikulturní vyjednávání, AI-based vyjednávání.

VYJEDNÁVÁNÍ PROVĚŘENÉ MILIARDOVÝMI ROZPOČTY

Jeho praktické kurzy vyjednávání staví na reálných zkušenostech z první řady automobilového a zpracovatelského byznysu. Začínal jako junior nákupčí ve společnosti Emerson, kde dostal příležitost pozorovat často i tři vyjednávání denně. Jako projektový nákupčí ve firmě Valeo a senior nákupčí v belgické centrále **Toyoty** vyjednával nejen o komerčních podmínkách, ale o všech aspektech složitých vývojových projektů. Později jako manažer nákupní skupiny u společnosti **Visteon** vyjednával v podmínkách extrémní volatility cen před světovou finanční krizí. Působil také jako vedoucí skupiny nákupu v **Inergy Automotive**, kde vyjednával globální dohody a následně jako ředitel nákupu pro francouzské továrny **Automotive Lighting**. Své manažerské působení završil na pozici ředitele nákupu v dřevozpracujícím gigantu **Swiss Krono** nedaleko Berlína.

VZDĚLÁNÍ A PUBLIKAČNÍ ČINNOST

Vzdělání získal na špičkových světových i tuzemských univerzitách. Vedle PhDr. (Anglická a francouzská filologie) a Bc. (Aplikovaná ekonomie) z **Univerzity Palackého** je držitelem titulů MSc. z **Nottingham Trent University** a **Cranfield University**. Prestižní doktorát na Cranfield University získal v oboru řízení dodav-

atelských řetězců. Je také absolventem postgraduálního diplomu z Řízení strategie a inovací na **University of Oxford**. Absolvoval rovněž dlouhodobý exekutivní program (PLD4) na **Harvard Business School**.

Od roku 2015 působí v akademické sféře (VŠB, ČVUT, aktuálně VŠCHT), kde přednáší strategické řízení, inovační management a řízení dodavatelských řetězců. Je autorem desítek případových studií a odborných článků, spoluautorem knihy *Produkční a provozní management* (2021) a *Absolventi naostro* (2019). Problematice řízení konfliktů a složitých vyjednávání se věnuje jeho kniha **Řízení konfliktu v organizaci: Anatomie obchodního sporu** (2019).

Co znamená přínosné školení?

Málokterá oblast firemního vzdělávání je tak dobře pokrytá jako vyjednávání. Na trhu existuje široká nabídka lektorů, kurzů, workshopů, simulací, tréninků obchodního vyjednávání, manažerského vyjednávání, krizového vyjednávání nebo interního vyjednávání. Naše řešerše identifikovala 35 organizací a jednotlivců, kteří se systematicky věnují školení vyjednávání (viz podrobnější analýza v dalších kapitolách). Personalista nebo manažer, který chce pro svůj tým vybrat kvalitní školení, se tedy nachází v komfortní situaci: nabídka je široká, programy profesionální, lektoři mají zkušenosti i zajímavé reference.

A přesto v praxi často dochází k paradoxní situaci. Organizace odpovědně vybere školení a investuje nemalé peníze z hlediska ceny i času pracovníků. Lektor je zkušený, program má jasnou strukturu, dynamický průběh, je nabitý obsahem a účastníci dostanou i školicí i doplňkové materiály. A přesto přichází velké zklamání. Účastníci poskytují negativní zpětnou vazbu, mají pocit, že se sice „něčeho zúčastnili“, ale že jim formát školení vůbec nevyhovoval: „lektor pořád mluvil, ale neměli jsme možnost si to procvičit,“ nebo naopak „pořád jsme vyjednávali, ale nedozvěděli jsme se, jak se to dělá správně,“ nebo dokonce „lidi byli ve stresu, že je někdo nahrával a pak jim ukazoval chyby.“ A co je ještě horší, účastníci konstatují, „že jim to vlastně k ničemu nebylo“ a jejich skutečné vyjednávací dovednosti pro praxi se nijak nezlepšily.

Ještě tragičtější je opačná situace, kdy si účastníci školení velmi chválí. Lektor je baví, atmosféra je příjemná, aktivity jsou zajímavé a zpětná vazba v evaluačním dotazníku výborná. Zoufají si ale manažeři: „v praxi se pořád opakují stejné chyby – špatně se připravují, příliš brzy ustupují, nedokážou zjistit zájmy druhé strany,

vyjednávají jako sloni v porcelánu, eskalují konflikty a neumí najít konstruktivní řešení.“ Jinými slovy, účastníci si odnesli dobrý dojem, několik užitečných pojmů a možná i motivaci, ale žádné nové praktické dovednosti.

Velkým varováním, jak školení nevybírat, by pro všechny profesionální zadavatele měl být B2C sektor, tedy jednotlivci, kteří si školení vybírají a platí sami. V prvním kroku postupují zcela racionálně a kladou si otázku, zda jim školení pomůže dosáhnout očekávaného cíle, kterým může být získat novou práci, povýšení, vyšší příjem, změna kariéry, zkouška, osobní rozvoj nebo sociální status. I druhý krok je logický a velmi praktický: kolik ta legrace stojí, kolik zabere času a jak dobře lze školení sladit s ostatními závazky.¹

Problém však nastává ve třetí fázi, což je výběr konkrétního školení. Lidé nemohou předem vědět, jak kvalitní školení bude, a proto jsou velmi citliví na jakékoli signály kvality. Bohužel, právě zde jednotlivci podléhají celé řadě chyb úsudku, jako je tzv. halo efekt, tedy rozhodnutí především na základě (a) **statusových symbolů**, jako je prestiž školící instituce nebo certifikátu, (b) **sociálního důkazu**, jako jsou doporučení kolegů, recenze a marketing (vliv influencerů), (c) **osobní značky lektora**, který typicky produkuje virální obsah na sociálních sítích, kde ukazuje rychlé vyjednávací triky a (d) **klam kvality a exkluzivity**, kdy se lektor prezentuje jako největší expert na trhu a běžný obsah se prodává za přemrštěnou cenu, jako něco, co nikde jinde nedostanete.

A co je úplně nejhorší: atraktivita a prestiž kurzu školitele sice korelují s tím, jak moc se kurz účastníkům líbí, ale téměř vůbec nekoreluje s tím, kolik se toho reálně naučí ani jak dobře dokáží nabyté vědomosti využít v praxi. Jinými slovy, smajlíky ve formuláři spokojenosti nijak nekorelují s vědomostmi ani přenosem do praxe.²

1. Wong, A., Lee, D. & Chan, C. Do school reputation and price matter? The choice for continuing education in acquiring digital skills by adult learners. *Educ Inf Technol* 27, 12495-12521 (2022)

2. Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Traver, H., & Shortland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50(2), 341-358.



Obr. 1 Proč dobré hodnocení školení nemusí znamenat žádný přínos

Kde se stala chyba?

Z mé zkušenosti problém nespočívá v tom, že by školení bylo „špatné“ nebo že by lektor nebyl kvalitní. Klíčová slabina je už na samotném počátku, tedy ve způsobu, jakým organizace školení vybírá, zadává a vyhodnocuje. Příliš často se školení vyjednávání vybírá podle prvního dojmu, reputace lektora nebo atraktivnosti programu, nikoli podle přesně definovaného rozvojového cíle. Zadavatelé nemají jasno v tom, co přesně od školení očekávají, zda mají účastníci získat základní vyjednávací návyky, zlepšit přípravu na vyjednávání, zopakovat si klíčové postupy, naučit se zvládat obtížné obchodní partnery, vytvářet hodnotu v komplexních dohodách, řešit konkrétní problémy, vyjednávat interně napříč organizací, nebo třeba zvládat krizová a strategická jednání s vysokými sázkami.

Druhou slabinou je neznalost různých přístupů a výukových metod, které mají školitelé vyjednávání k dispozici. Ne každá metoda se totiž hodí pro každý cíl a profil účastníků. Frontální výuka může být vhodná pro předání základních pojmů a principů, ale sama o sobě většinou nestačí k rozvoji dovedností v praxi,³ protože zde daleko lépe funguje kombinace výkladu a aktivního nácviku.⁴ Simulace a role-play mohou být velmi účinné, ale pouze tehdy, pokud je na čem stavět, příklady jsou dobře navržené a následuje kvalitní rozbor. Video-feedback může pomoci

3. Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245.

4. Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065-1105.

zkušenějším účastníkům rozpoznat konkrétní vzorce chování, ale pro začátečníky může být příliš stresující. Coaching může být výborný pro seniorní vyjednávače, ale nefunguje u větší skupiny začátečníků, kteří potřebují nejdříve získat pevné základy.⁵

Třetí problém spočívá v tom, že organizace nedostatečně zohledňují senioritu účastníků. Začátečník potřebuje jiný typ výuky a přístup lektora než zkušený obchodník, nákupčí, právník nebo manažer, který už má zkušenost se složitými obchodními případy. U **začátečníků** je potřeba nejprve předat základy, naučit specifický jazyk a pohled na vyjednávání a vytvořit bezpečný prostor pro nácvik. **Středně pokročilí** potřebují především typické praktické příklady a zpětnou vazbu, procvičení v různých kontextech a poučení z konkrétních chyb. Konečně, **experti** uvítají individualizovaný coaching, pokročilé a kontroverzní vyjednávací situace, hloubkovou diskuzi s kolegy i reflexi vlastních postupů a návyků. Pokud se formát školení nepřizpůsobí současným dovednostem účastníků, nebude to jednoduše fungovat, i kdyby se lektor rozkrájel.

Čtvrtou slabinou je způsob vyhodnocování. Mnoho organizací stále spoléhá především na „dojmovou“ zpětnou vazbu: líbilo se vám školení, byl lektor srozumitelný, byla atmosféra příjemná, doporučili byste kurz kolegům? Tyto otázky samozřejmě nejsou zbytečné, ale neodpovídají na klíčovou otázku: splnilo školení svůj cíl a měřitelně zlepšilo vyjednávací schopnosti účastníků? Jinými slovy, skutečný přínos je potřeba měřit prostřednictvím konkrétních výstupů: změnou v přípravě na vyjednávání, kvalitou kladených otázek, schopností identifikovat zájmy druhé strany, lepší argumentací, lepším zvládnutím námitek, lepším řízením ústupků nebo lepšími výsledky v reálných jednáních.

Klíčová otázka pro výběr optimálního školení

Cílem této publikace je nabídnout personalistům, manažerům i samotným nákupčím metodologii, jak vypsát a vybrat správné školení vyjednávání. Bohužel, neporadíme vám, který kurz je nejlepší ani která metoda je ideální. Slibovali bychom něco, co objektivně nemůžeme splnit. Pokusíme se vás ale naučit, jak si v průběhu tendru pokládat ty správné otázky: čeho chceme dosáhnout, je školení tím správn

⁵ Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101. Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F., & Chan, D. W. (2005). A meta-analytic review of behavior modeling training. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 692-709.

ým řešením, pro koho je školení určeno, jaký formát učení nás nejlépe dovede k cíli, jaké jsou silné a slabé stránky jednotlivých přístupů, obsahuje specifikace vše podstatné, hodnotíme na základě relevantních kritérií, jak poznáme, že školení skutečně splnilo námi stanovený cíl. Řečeno jednou větou:

„Jaký typ vyjednávacích znalostí a dovedností potřebujeme rozvíjet, v jakém kontextu, jakým způsobem, kdo je ten nejlepší školitel a jak poznáme, že skutečně došlo ke zlepšení?“



Obr. 2 Kdy školení pomůže – a kdy je třeba změnit systém, ne lidi

Kdy naopak školení není řešením

V praxi se velmi často stává, že organizace poptává školení vyjednávání, protože vidí nežádoucí chování zaměstnanců nebo slabou výkonnost. Například nákupčí akceptují navýšení ceny jako na běžícím páse, bez boje. Intuitivní závěr zní: nákupčí chybí vyjednávací dovednosti v oblasti cenového vyjednávání. Jenže při bližší analýze se ukáže, že zaměstnanci selhávají ne proto, že by nevěděli, co mají dělat, ale proto, že je k tomu tlačí externí kontextuální faktory. Jinými slovy, kořenová příčina není neznalost vyjednávání, ale objektivní nárůst cen o desítky procent. A při podrobném zkoumání dokonce konstatujeme, že nákupčí systematicky využívají metodu „později a méně než konkurence.“ Takže ano, závěrečné vyjednávání vypadá jako kapitulace, ale předchází mu měsíce umného manévrování, které firmě šetří miliony.

Ještě před výběrem školení vyjednávání si proto musíme vždy položit nepříjemnou otázku:

Je řešením problému opravdu školení, nebo se pouze snažíme školením přebít jinou kořenovou příčinu?

Školení je vhodné především v případech, kdy **kořenová příčina tkví v nedostatku znalostí, dovedností, zkušeností nebo sebedůvěry**. V ostatních případech povede jen k frustraci. Představte si třeba, že účastníci se naučí lepší postupy, jak vyjednávat o ceně, ale po návratu do práce zjistí, že jsou v současné situaci tyto taktiky víceméně k ničemu, protože dodavatelé prostě platí za základní suroviny více a musí tuto zátěž přesunout na zákazníka a fungují podle principu „nezaplatíš, nedostaneš.“ A ještě více frustrující jsou situace, kdy nově nabyté vědomosti fungují, ale pracovníci je nemohou použít v praxi, protože jim to neumožňují interní procesy, pravomoci, firemní kultura nebo očekávání nadřízených. Textové pole uvádí přesně takový příklad z praxe.

PŘÍKLAD Z PRAXE

Nákupčí služeb

Interní zákazníci si stěžují, že nákupčí neumí vyjednávat komplexní dohody a tlačí pouze na cenu, čímž poškozují vztahy s dodavateli a ignorují přidanou hodnotu dražších dodavatelů.

Vedení proto nákupčí pošle na kvalitní školení zaměřené na vyjednávání o službách. Nákupčí se vrátí ze školení nadšený a chtějí dovednosti okamžitě převést do praxe. Jenže následuje rychlý střet s realitou.

Jejich KPI jsou nastavena pouze na dosažení úspory oproti původní nabídce: „neušetříš, nepočítej s prémie.“

Navíc, na školení se sice naučili, jak vyjednávat perspektivou celkových nákladů na vlastnictví a eliminace rizik, umí vyjednat hodnotové aspekty služby, inovace, spolehlivost a flexibilitu, ale interní reporting a následné prémie uznávají pouze dosaženou slevu oproti původní ceně, „a ty řečičky o přidané hodnotě si nech pro kanára“

Jinými slovy, systém je dál tlačí do krátkodobě orientovaného vyjednávání o ceně. Výsledek nikoho nepřekvapí: nákupčí pokračují v původním přístupu, jen jsou ještě naštvaní, protože ví, že by mohli pracovat lépe a ke spokojenosti interních zákazníků, ale slovy klasika, „Kdo se tě o to prosil?“

Řešením problému tedy není další školení, ale změna nákupních metrik, rozhodovacích kritérií a způsobu hodnocení nákupčích.

Shrnuto jednou větou: **školení dává smysl tehdy, když lidem chybí znalosti a dovednosti dělat správnou věc, naopak nemá smysl, když jim systém brání správnou věc dělat.** Následující tabulka shrnuje typické příklady z praxe autora, kdy zadavatelé posílají své pracovníky zbytečně na školení o vyjednávání.

Problém	Systémová příčina	Co je potřeba primárně řešit
Obchodníci příliš rychle dávají slevy.	Bonusy odměňují obrat, nikoli marži nebo kvalitu dohody.	Upravit KPI, proces vyjednávání slev a schvalovací proces.
Nákupčí tlačí jen na cenu.	Nákupčí jsou hodnoceni za (měřitelné) finanční úspory.	Doplnit metriky o perspektivu celkových nákladů, přidané hodnoty, rizika a kvality.
Pracovníci eskalují konflikty.	Firemní kultura trestá otevřenou výměnu názorů, chyby nebo nesouhlas.	Pracovat s psychologickým bezpečím, leadershipem a pravidly konstruktivní eskalace.
Manažeři neumějí uzavírat dohody.	Nemají potřebné rozhodovací pravomoci.	Vyjasnit mandát a minimální přijatelné podmínky. Dát prostor kreativitě i za cenu občasných chyb.
Obchodníci dávají rychle a hodně slev.	Chybí pravidla, postupy, nevhodný systém odměňování.	Vytvořit interní systém řízení slev.
Lidé nepoužívají dovednosti ze školení.	Manažeři je po návratu nepodporují a nevyžadují změnu chování.	Zapojit manažery před školením i po něm.
Tým vyjednává nekonzistentně.	Neexistuje metodika, priority, zpětná vazba.	Vytvořit interní vyjednávací proces.

Nemělo by to vyznít tak, že školení je v těchto situacích zbytečné. Chci jen zdůraznit, že školení samo o sobě nestačí a je potřeba zaútočit na kořenovou příčinu problému. Například u obchodníků, kteří dávají příliš rychle slevy, může školení přinést mnoho užitečných rad, jak si jednání připravit, vyjednávat o cenotvorbě, pracovat s ústupky. Ale bez úpravy interních pravidel a procesů, jak problematiku slev řešit (zdroje dat, sledování marže, systém odměňování), hrozí, že se obchodníci rychle vrátí do starých kolejí.

Pokud si nejste jistí, zda je problém znalostní nebo systémový, použijte tento krátký diagnostický test:

KONTROLNÍ OTÁZKY

Znalostní nebo systémový problém?

- ✓ Provedli jsme analýzu kořenové příčiny problému a vyšlo nám, že problém je primárně ve znalostech a dovednostech?
- ✓ Vědí účastníci, jaké chování a výsledky od nich očekáváme?
- ✓ Odměňuje systém (procesy, kultura, odměňování) žádoucí chování?
- ✓ Mají k tomu potřebné znalosti a dovednosti?
- ✓ Mají pravomoc své znalosti a dovednosti aplikovat v praxi?
- ✓ Podporují manažeři přenos nových dovedností do praxe?
- ✓ Existují postupy, pravidla, kontrolní seznamy a nástroje, které umožní nové dovednosti používat v každodenní praxi?
- ✓ Budou mít účastníci po školení příležitost nové dovednosti skutečně aplikovat v rámci svých každodenních pracovních činností?

Vyhodnocení testu je intuitivní, čím více otázek jste zodpověděli kladně, tím více se školení jeví jako správné rozhodnutí.