

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2018-2020

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Kateřina Dvořáková

**Vliv typologie osobnosti na prezentační dovednosti
interních lektorů ve vybrané společnosti**

Praha 2020

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jana Neusarová Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2018-2020

DIPLOMA THESIS

Kateřina Dvořáková

**The influence of personality typology on
presentation skills of internal lecturers in selected
company**

Prague 2020

The Diploma Thesis Work Supervisor: Mgr. Jana Neusarová
Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Kateřina Dvořáková

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní Mgr. Janě Neusarové Ph.D. za svědomité vedení této diplomové práce, za podporu, lidský přístup a čas, který mi věnovala.

Anotace

Diplomová práce se věnuje vlivu typologie osobnosti na prezentační dovednosti interních lektorů ve vybrané společnosti, která zaměstnává přes 2500 lidí. Pomocí osobnostní typologie Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) je určen typ osobnosti těchto vybraných lektorů. S lektory je proveden osobní rozhovor, ve kterém odpovídají na otázky spojené se svou osobností, porovnává se v něm jejich vnímání osobnosti s výsledky typologie MBTI. Osobní rozhovor dále vede k podrobnějšímu zjištění, jak se vybraní lektori cítí v této roli, jak si myslí, že působí na uchazeče školení a jak se vzhledem ke svojí osobnosti s rolí lektora sžili. To, jak jsou lektori vnímáni u svého publika, je zkoumáno pomocí dotazníku, který vyplnilo 49 respondentů. Na základě kvalitativního výzkumu je zjištěno, zdali má osobnost lektora nějaký a případně jaký konkrétní vliv na jeho prezentační schopnosti a dovednosti.

Klíčová slova

Lektor, Myers-Briggs Type Indicator, osobnost, prezentace, prezentační dovednosti, školení, temperament, typologie osobnosti, účastníci, vzdělávání dospělých.

Annotation

The diploma thesis deals with the influence of personality typology on the presentation skills of internal lecturers in a selected company that employs over 2500 people. Using the personality typology of the Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), the personality type of these selected lecturers is determined. A personal interview is conducted with the lecturers in which they answer questions related to their personality, comparing their perception of personality with the results of the MBTI typology. The personal interview also leads to a more detailed discovery of how the selected lecturers feel in this role, how they think they are acting on the trainees, and how they have become acquainted with the role of lecturer due to their personality. The way in which lecturers are perceived by their audience is examined using a questionnaire filled in by 49 respondents. On the basis of qualitative research it is found out whether the personality of the lecturers has any and if so what concrete influence on their presentation skills.

Keywords

Adult education, lecturer, Myers-Briggs Type Indicator, participants, personality, personality typology, presentation, presentation skills, temperament, training.

Obsah

Úvod.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 Osobnost.....	11
1.1 Typologie osobnosti	11
1.2 Temperament.....	14
1.2.1 Humorální teorie Hippokrata	16
1.2.2 Galénova čtveřice	17
1.2.3 Temperamentové dimenze	19
1.3 Pětifaktorový model osobnosti – „Big five“	21
1.4 Osobnostní typologie podle Myers-Briggs Type Indicator (MBTI).....	23
1.4.1 Extraverze (E) vs Introverze (I)	26
1.4.2 Intuice (N) vs Smysly (S)	28
1.4.3 Myšlení (T) vs Cítění (F)	30
1.4.4 Rozhodování (J) vs Vnímání (P).....	32
2 Vzdělávání dospělých – lektorství	34
2.1 Vzdělávání dospělých	34
2.1.1 Současná situace ve vzdělávání dospělých.....	35
2.1.2 Trendy ve vzdělávání dospělých.....	36
2.2 Osobnost lektora	37
2.2.1 Osobnost úspěšného lektora	38
2.2.2 Kompetence lektora.....	39
2.3 Komunikace v lektorské praxi.....	43
2.3.1 Verbální komunikace lektora.....	44
2.3.2 Neverbální komunikace lektora.....	45
2.4 Prezentace.....	46
2.4.1 Příprava na prezentaci.....	47

2.4.2	Prezentační dovednosti	50
2.4.3	Jak správně prezentovat.....	53
PRAKTICKÁ ČÁST.....		55
3	Stanovení výzkumných otázek a hypotéz.....	55
4	Charakteristika výzkumného souboru.....	57
4.1	Vybraná společnost.....	57
4.2	Vybraní lektori	57
4.3	Rozbor školení ve vybrané společnosti	58
5	Kvalitativní výzkum.....	61
5.1	MBTI dotazník a rozhovory	61
5.1.1	Výsledná zjištění – Lektor JŠ.....	62
5.1.2	Výsledná zjištění – Lektor RL	64
5.1.3	Výsledná zjištění – Lektor MM.....	66
5.1.4	Výsledná zjištění – Lektor MCH.....	69
5.1.5	Výsledná zjištění – Lektorka BJ	71
5.1.6	Výsledná zjištění – Lektor JB.....	73
5.2	Dotazníkové šetření – výsledná zjištění	75
5.2.1	Souhrnné výsledky	77
5.2.2	Jednotlivé výsledky – podle lektorů.....	79
5.3	Závěr výzkumu.....	88
Závěr		90
Seznam použitých zdrojů.....		92
Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....		97
Seznam příloh		99

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá využitím typologie osobnosti v lektorské profesi a zkoumáním jejího vlivu na prezentační dovednosti interních lektorů ve vybrané společnosti. Autorka v této práci vztahuje osobnost na prezentační dovednosti lektora. Cílem práce je zjištění, jaký typ osobnosti jsou vybraní lektori a jestli má typ osobnosti nějaký vliv na prezentační schopnosti lektora, a pokud má, tak jaký.

Teoretická část předložené diplomové práce se zpočátku věnuje výkladu osobnosti podle teorií vybraných psychologů. Na osobnost je možné nahlédnout z mnoha úhlů a každý psycholog jí vykládá jiným způsobem. Dále se práce zaměřuje na temperament a na jeho dimenze. Blíže rozebírá Pětifaktorový model osobnosti „Velkou pětku“ a věnuje se osobnostní typologii Myers-Briggs Type Indicator (dále MBTI).

V druhé části diplomová práce představuje vzdělávání dospělých, zaměřuje se na formy profesního vzdělávání, na současnou situaci a na trendy, které v této oblasti panují. Popisuje osobnost lektora a představuje teoretické typy osobnosti úspěšného lektora. Dále se diplomová práce věnuje kompetencím lektora, popisuje, jak by měla vypadat komunikace v lektorské profesi, lektorova prezentace a jeho příprava na ni.

Úvodem se praktická část diplomové práce věnuje charakteristice výzkumného souboru. Je v ní představena společnost, na kterou se práce zaměřuje a její interní lektori. U lektorů je popsána jejich stručná charakteristika a rozbor školení, která do jejich oblasti spadají.

Další část je věnována kvalitativnímu výzkumu osobnostní typologie vybraných lektorů a dopadů této typologie na jejich prezentační schopnosti a dovednosti. Pomocí osobnostní typologie MBTI je zjištěn typ osobnosti vybraných lektorů. Na základě výsledků testování je s lektory proveden osobní rozhovor, který napomáhá k dotvoření představy o jejich osobnosti. Následně autorka srovnává výsledky z testu MBTI s odpověďmi zaznamenanými v rozhovoru a popisuje shodné či rozdílné body.

Kvalitativní výzkum uzavírá dotazníkové šetření. Dotazníky jsou určeny pro účastníky školení vybraných lektorů, čili pro nové zaměstnance vybrané firmy. Respondenti odpovídají na otázky o osobnosti lektorů, o jejich prezentačních dovednostech, úrovni komunikace, o jejich profesionálním vystupování a úrovni

prezentace. Výsledky dotazníkového šetření autorka srovnává s výsledky testů typologie MBTI a s osobními rozhovory. Vzniká tak ucelený přehled o osobnosti vybraných lektorů a o jejím vlivu na prezentační dovednosti. Na základě tohoto výzkumu je zjištěno, jak jsou tyto dva aspekty vzájemně provázané. Poslední kapitola prezentuje shrnutí výsledků kvalitativního výzkumu.

Závěr předložené diplomové práce je věnován zhodnocení cíle, zodpovězení výzkumných otázek a potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz.

TEORETICKÁ ČÁST

1 OSOBNOST

Teoretická část diplomové práce uvádí čtenáře do oblasti osobnosti, do jejího pojmosloví, skladby a její typologie. Vychází z mnoha definic autorů odborných publikací vydaných mezi lety 1926 až 2015. Rozebírá zejména temperament a hlouběji se zaměřuje na osobnostní typologii podle Myers-Briggs Type Indicator (dále jen MBTI), kterou dobře popisují Čakrt a Crkalová a Riethof. Osobnostní typologie podle MBTI je hojně uznávána ve světě, zejména ve Spojených státech amerických, u nás je spíše preferován pětifaktorový model osobnosti „Velká pětka“. Psychologové preferují Velkou pětku z toho důvodu, že její pomocí lze vysvětlit až 60% osobnostní variability. Faktory, které ale tento model tvoří, jsou velmi obecné a tudíž univerzální. Naproti tomu typologie osobnosti podle MBTI vychází z předpokladu, že lidské chování není nahodilé, ale lze je předvídat, protože se drží určitých pravidelností. Rozdílnosti v lidském chování lze roztrždit, jeli možné v něm nalézt jisté pravidelnosti a určitou stálost. Tato typologie se hodně používá v osobní i profesní sféře, zejména se ujala v oblasti personalistiky, řízení lidských zdrojů a v personálním managementu obecně. Výsledky tohoto dotazníkového šetření jsou pokládány za průkazné a spolehlivé. Model definuje celkem 16 osobnostních typů. Autorka si tuto typologii vybrala, protože s ní má osobní zkušenosti a opírá se o ní v praktické části této diplomové práce.¹

1.1 TYPOLOGIE OSOBNOSTI

Osobnost, její samotná podstata, fungování a způsob rozvoje je důležitým aspektem psychologie. Stejně tak jako možnost poznání vlastností lidí a pochopení, jakým způsobem konkrétně fungují. Poznání osobnosti člověka a vymezení jeho způsobů chování není jednoduché. V psychologii existuje mnoho výkladů a teorií typologie osobnosti. Osobnost člověka, jeho jedinečné „já“ se skládá z jeho vlastností, zkušeností, charakteru, schopností a dovedností.

Termín osobnost člověka chápeme jako jeho charakteristiku či hodnocení, jde o snahu pochopit jeho vzorce chování. Vágnerová popisuje, že termín osobnosti je v obecné řeči používán jako charakteristika, respektive hodnocení daného jedince.

¹ VÁGNEROVÁ, M., *Psychologie osobnosti*. Praha: Karolinum, 2010, s. 11, ISBN 978-80-246-1832-6

„Termín osobnost slouží k zachycení specifičnosti charakteristik vymezující jedinečnosti každého člověka.“²

Pojem osobnost si lze z psychologického hlediska vyložit jako vymezení souboru charakteristik vyjadřujících, co je pro lidskou osobnost typické. Podle Vágnerové³ je smyslem a cílem psychologického bádání porozumění sobě samému i ostatním lidem. Gordon Allport definuje pojem osobnosti tak, že osobnost je „dynamická organizace psychofyzických systémů uvnitř individua, které determinuje jeho jedinečné přizpůsobení k jeho prostředí.“⁴ Jednu z dalších psychologicko-filozofických definic vykládá Pervin takto: „...ty charakteristiky člověka, které jsou podkladem konzistentních vzorců chování, přičemž těmito charakteristikami rozumí myšlenky, city a pozorovatelné (navenek vyjádřené) chování“.⁵ Osobnost podle Čakrta⁶ vyjadřuje soubor trvalých rysů, jimiž se každý člověk odlišuje od jiných lidí. Je názoru, že si nelze sáhnout na osobnost, ani jí přímo pozorovat, proto existuje mnoho různých definic vymezení pojmu osobnosti a ani jedna nebude bez výhrad všemi přijímaná - „osobnost reprezentuje ty individuální charakteristiky, které vedou k sourodému a rozumně předvídatelnému způsobu chování.“⁷ Buss a Cantor popisují osobnost jako „jedinečný a relativně stabilní vzorec chování, myšlení a emocí vykazovaný individuem.“⁸

Teorie osobnosti se vesměs snaží vymezit základní charakteristiku a podstatu osobnosti. Osobnost je souhrn, souvislost, propojení charakteru, schopností, temperamentu a vlastností člověka. „Početné množství psychologických definic dokládá rozmanitost psychických procesů a individuálního projevu osobnosti. V některých se zdůrazňuje význam osobnostních rysů, schopností, postojů, hodnot, motivů, adaptačních vlastností člověka apod. Definice s biologickým nádechem vyzdvihují emoční reakce, stavy, nálady, energetické vlastnosti a vše, co označujeme

² VÁGNEROVÁ, M., *Psychologie osobnosti*. Praha: Karolinum, 2010, s. 11, ISBN 978-80-246-1832-6

³ Tamtéž, s. 12

⁴ ALLPORT, G. W., *Pattern and Growth in Personality*, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961

⁵ PERVIN, L. A., *The science of personality*, New York: Wiley, 1996

⁶ ČAKRT, M., *Typologie osobnosti: přátelé, milenci, manželé, dospělí a děti*, 2. vydání, Praha: Management Press, 2015, s. 14, ISBN 978-80-7261-358-8

⁷ Tamtéž, s. 14

⁸ BUSS, D. M., CANTOR, N. (Eds.), *Personality Psychology: Recent Trends and Emerging Directions*, New York, NY, Springer Verlag, 1989

pojmem „temperament“, zatímco v jiných, blíže sociálnímu pojetí člověka, převažují vyšší dispozice, morálka, etičnost, charakter či sociální bytí.“⁹

Hans Jürgen Eysenck osobnost představuje jako „*souhrn skutečných a potencionálních vzorů chování organismu, které determinují dědičnost a prostředí; osobnost vyvěrá a vyvíjí se skrze funkční součinnost čtyř hlavních odvětví: kognitivní (intelligence), konativní (charakter), afektivní (temperament), a tělesná oblast (konstituce).*“¹⁰ Proto Eysenck zdůrazňuje, že se „*v konečném důsledku musí každý pohled na osobnost zakládat na experimentálních výsledcích ošetřených pomocí statistické metody.*“¹¹

Osobnost je individuální systém integrace psychických procesů, stavů a vlastností, které vyplývají ze socializace (výchovy a prostředí), transformace vrozených vnitřních podmínek organismu, vymezení a řízení jednotlivých činností a sociálních vztahů. Osobnost je to, co zapřičiňuje, že člověk zaujímá určitý sobě vlastní a jedinečný vztah k jednotlivým oblastem a úkolům svého života a určitým způsobem řeší požadavky a nároky, které na něj život klade.¹² „*O osobnosti lze také uvažovat jako o vědomí sebe, o vědomí souvislosti vlastního psychického dění, vědomí vlastní jednoty v čase, a tím vědomí totožnosti osoby. Je to pojetí osobnosti jako subjektu, které lze chápat také tak, že osobnost je subjektem jen tehdy, když do společenské činnosti vnáší něco svého, neopakovatelného, individuálního.*“¹³

K poznání osobnosti je nutné zjistit, jaké jsou vzájemné vztahy charakteristik a procesů, a které vlastnosti způsobují, že osobnost je jednotná a celostní. Psychologie osobnosti se soustředí na zkoumání zdrojů činnosti a příčin jednání. Situace jsou v tomto oboru chápány jako souhrn vnějších podmínek, na které osobnost reaguje. „*Osobnost je komplexní systém, jehož všechny části spolu navzájem souvisejí, navzájem se pronikají, podmiňují a uplatňují v aktech vědomí i jednání*

⁹ CAKIRPALOGLU, P., *Úvod do psychologie osobnosti*, Praha: Grada, 2012, s. 17, ISBN 978-80-247-4033-1

¹⁰ EYSENCK, H. J., *Dimensions of personality*, London: Kegan Paul, Trench, Trubner Co. 1947, s. 25

¹¹ Tamtéž, s. 16

¹² SMĚKAL, V., *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadle vědomí a jednání*, Brno: Barrister & Principal, 2004, s. 41, ISBN 80-86598-65-9

¹³ Tamtéž, s. 37

v řetězcích jednotek.“¹⁴ Při poznání osobnosti je důležité objevit klíčové charakteristiky, jimiž se objasní determinanty a regulační procesy vědomí a jednání osobnosti jako celku.

Většina psychologů se dnes shoduje, že osobnost je výsledkem interakce obou složek – vrozených dispozic a prostředí.

K popisu osobnosti existují dva přístupy:

- **kvalitativní (ideografický)** - přístupující k osobnosti pomocí jejího volného a shrnujícího popisu;
- **kvantitativní (nomotetický)** - přístupující k osobnosti pomocí různých metrik, testů, typologií a modelů.

1.2 TEMPERAMENT

V současné psychologii neexistuje jednoznačné pojetí temperamentu. Někteří psychologové temperament charakterizují jako styl projevu jedince. Například Říčan popisuje povahu temperamentu takto: „*Temperament zahrnuje formální vlastnosti, nezávislé na obsahu vědomí a na směru osobních sklonů.*“¹⁵ Většina psychologů se ale shoduje na tom, že temperament pramení z psychiky a genetiky. Temperament je podle nich vrozenou dispozicí, jež se projevuje specifickými reakcemi na vnější podněty a emočním prožíváním daným jednotlivými situacemi a podněty. Allport ve své publikaci uvedl: „*Temperamentem se označuje charakteristický fenomén emoční povahy jedince, který zahrnuje jeho citlivost k emočním podnětům, typickou sílu a rychlost reakce, kvalitu dominujícího rozpoložení; veškerá osobitost v kolísání a intenzitě nálady poukazuje, že tento jev má konstituční základ a jeho původ je do značné míry vrozený.*“¹⁶

Temperament je nejprozkoumanější složkou osobnosti. Mnozí psychologové jej považují za most mezi tělem a osobností. Většina charakteristik temperamentu

¹⁴ SMĚKAL, V., *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadle vědomí a jednání*, Brno: Barrister & Principal, 2004, s. 369-370, ISBN 80-86598-65-9

¹⁵ ŘÍČAN, P., *Psychologie osobnosti: [obor v pohybu]*, vyd. 5., rozš., Praha: Grada, 2007, s. 63, ISBN 978-80-247-1174-4

¹⁶ ALLPORT, G. W., *Pattern and Growth in Personality*, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961, s. 34

jasně nerozlišuje, jestli je temperament zdrojem určitých rozdílů a zvláštností prožívání a chování, nebo zda jde spíše o soubor projevů.

Charakteristik temperamentu existuje v odborné literatuře mnoho a jsou pojímány různými způsoby. Eysenck představil tří faktorový model osobnosti (více je rozvedeno v podkapitole 1.2.4), Cattell až šestnácti faktorový. Američtí psychologové se tyto charakteristiky pokoušejí identifikovat od 60. let minulého století. Armádní psychologové E. Tupes a R. Cristal přišli jako první s pěti základními dimenzemi osobnosti, avšak je nikde nepublikovali.

Faktory osobnosti - Raymund B. Cattell. Prozkoumal několik desítek dimenzí a jeho seznam pramenných rysů osobnosti, tvoří základní způsob měření osobnosti v aplikované psychologii. Vytvořil jej na základě výsledků faktorové analýzy. Uvádí je tabulka číslo 1.

Tabulka č. 1 - Seznam faktorů podle Raymunda B. Cattella

A – Schizotýmie, uzavřenost	A + Afektotýmie, bezprostřednost
B – Nízká krystalizovaná inteligence (malá duševní schopnost, neuspořádaná povaha)	B + Vysoká krystalizovaná inteligence (chápavý, rychle se učí, myšlenkově přizpůsobivý)
C – Emoční stabilita	C + Vysoká síla ega, citová stálost
D – Flegmatický temperament	D + Excitabilita, vznětlivost
E – Submise, poddajnost	E + Dominance či ascendance, průbojnost
F – Desurgence, sklíčenost	F + Surgence, nadšenost
G – Nízké superego či nedostatek akceptace morálních norem skupiny, svévolnost	G + Silné superego či charakter
H – Threctia, plachost	H + Parmia, smělost
I – Hariia, citová tvrdost	I + Premsia, citová choulostivost
J – Zeppia, družná aktivnost	J + Coasthenia, individualistická zdrženlivost
L – Alaxia, důvěřivost	L + Protenze, podezřívavost
M – Praxernia, praktický	M + Autia, imaginativní, bohémský
N – Naivita, upřímnost, neokázalost	N + Sofistikovanost, znalost světa

O – Klidná sebedůvěra, sebejistota	O + Sklon k pocitům viny, úzkostná sebenejistota
Q ₁ – Konzervativní povaha	Q ₁ + Radikalismus
Q ₂ – Závislost na skupině	Q ₂ + Soběstačnost
Q ₃ – Nízká integrace sebecitu (bez sebekontroly, laxní)	Q ₃ + Velká síla sebecitu (silná vůle, sebekontrola)
Q ₄ – Nízká ergická tenze (poklidný, uspokojený)	Q ₄ – Vysoká ergická tenze (podrážděný, frustrovaný)

Zdroj¹⁷

1.2.1 HUMORÁLNÍ TEORIE HIPPOKRATA

V odborných textech jsou uváděny troj komponentové, čtyř komponentové a více komponentové teorie. Historicky nejstarší je Humorální teorie, kterou vytvořil řecký filozof a lékař Hippokrates (kolem 460-377 př.n.l.). Jedná se o první klasifikaci osobnosti, kterou o 2 století později doplnil římský lékař Galénos. Hippokrates vycházel z předpokladu, že za rozdílností povah stojí tělesné prvky – šťávy. Tím vznikla jedna z nejstarších a nejznámějších teorií o temperamentu vůbec. Slovo *humorální* má původ v latinském *humores* – šťávy.¹⁸

Hippokrates stanovil, že v každém lidském těle dominuje jedna ze 4 základních lidských tekutin – krev, hlen, žlutá a černá žluč. Dominující šťáva pak určuje tělesnou a duševní kondici člověka, jeho zdraví, emoční procesy a základní duševní rozpoložení – náladu. Vzhledem k tomu, že lékařská věda v antické době postrádala vědomí o endokrinním systému, Hippokrates nebere v potaz hormonální činnost organismu ani souvislost mezi hormony, temperamentem a osobností a tak tuto mezeru zaplňuje tezí o vlivu tělesných šťáv na psychiku jedince. Humorální teorie vychází ze základních prvků přírody, ze země, ohně, vody a vzduchu. Aristoteles následně přisuzuje živlům tyto kvality – vlhký, teplý, suchý a chladný:

- **krev** – pochází ze vzduchu a je teplá a vlhká;
- **hlen** – pochází z vody a je vlhký a chladný;

¹⁷ SMĚKAL, V., *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadle vědomí a jednání*, Brno: Barrister & Principal, 2004, s. 377, ISBN 80-86598-65-9

¹⁸ HIPPOCRATES, *Writings*, Chicago, Encyklopedia Britannica, 1996

- **žlutá žluč** – pochází z ohně a je teplá a suchá;
- **černá žluč** – pochází ze země a je suchá a chladná.¹⁹

1.2.2 GALÉNOVA ČTVEŘICE

Galénos rozlišuje 4 typy osobnosti, které odvozuje z toho, která z tělesných šťáv u člověka dominuje - choleric, flegmatik, sangvinik a melancholik.

Lidé s převahou krve (latinsky sanguis) byli označováni jako sangvinikové, ti s převahou hlenu (latinsky flégma) jako flegmatikové, převaha žluté žluči (cholé) označovala cholericu a lidé s převahou černé žluči (melaina cholé) byli označeni jako melancholikové. Touto systemizací vznikla velmi propracovaná čtyřkomponentová teorie temperamentu.²⁰

Choleric

Mezi přednosti cholerika patří síla a hloubka citových prožitků a reakcí. Je vášnivý, oduševnělý, živý, vnímavý, schopný volního vypětí a je zásadový. Jedná rychle, energicky a s výrazným úsilím uplatnit se ve skupině. Má rychlé pracovní tempo i přechod k jiné činnosti. Je práce schopný, agilní, iniciativní a podnikavý.

Mezi jeho slabiny patří mrzutost, impulsivnost, nespokojenost. Je explozivně hněvivý a neumí prožívat rovnoměrně. Tato osobnost se vyznačuje výbušností, prudkostí, netrpělivostí. Choleric je nesmiřitelný, vzdorovitý, nepoddajný, tvrdohlavý, panovačný, agresivní, nestálý, nespravedlivý, urážlivý, neukázněný, neovladatelný a neovládající se, nadržuje, jeho výkon je nerovnoměrný, je závislý na bezprostřední stimulaci.

Flegmatik

Flegmatik se vyznačuje tím, že je vyrovnaný, klidný, chladnokrevný, trpělivý, rozvážný, neunáhluje se, vytrvalý, schopný vykonávat dlouhotrvající tělesné a duševní činnosti. Vyznačuje se rovnoměrnou výkonností, sebeovládáním, oblibou ustáleného řádu, samostatností, schopností podřídit se a neovlivnitelností.

¹⁹ STAVĚL, J., *Antická psychologie*, Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1972, s. 53

²⁰ SCHOTT, H., *Kronika medicíny*, Praha: Fortuna Print, 1994, ISBN 80-85873-16-8

Jeho slabinou je nedostatek vášně, lhostejnost, nevšímavost, nepružnost, je pomalý, apatický či fanatický, pohodlný, váhavý, málo výřečný, málo přizpůsobivý, uzavřený, málo sdílný, konservativní a obtížně se zbavuje nevhodných vlastností a návyků. Je málo aktivní, vyznačuje se nedostatkem pracovního nadšení a stereotypností.

Sangvinik

Je optimistický, živý, vnímavý, všímavý, přizpůsobivý, lehce se vyrovnává s těžkostmi, iniciativní, podnikavý, pohotový, výřečný, aktivní, schopný vykonávat několik činností současně, má pestré zájmy, rychlé tempo činnosti, pružnost jednání je mu vlastní. Mezi jeho přednosti patří i rozhodnost, je komunikativní, sdílný, otevřený, schopný podřídit se, smířlivý, společenský, družný, ukázněný, smělý a netrpí trémou.

Na druhou stranu je citově plytký, lehkomyšlný, nerozvážný, přehnaně odvážný, nesoustředěný, nestálý, trpí sklon k rozptylování se, je povrchní, nedůtklivý, nestálý, rychle ochabující ve svém nadšení, bezmyšlenkovitý. Je snadno ovlivnitelný, málo sebekritický a je spokojený sám se sebou.

Melancholik

Melancholik je citlivý, hlubokomyšlný, vážný, svědomitý, zodpovědný, má cit pro povinnost, je houževnatý, důkladný, starostlivý, s hlubokými, stálými a vytrvalými city. Je srdečný, oddaný, věrný a ukázněný.

Vyznačuje se ale také slabými stránkami, je příliš citlivý, pesimistický, tichý, smutný, skleslý, nevýrazný, roztržitý, úzkostný, pomalý a nejistý. Vyznačuje se strnulými pohyby, nižší práce schopností, je brzy unavitelný, má sklon vnořit se do sebe, je samotář, urážlivý a trpí pocity méněcennosti.²¹

²¹ MIKŠÍK, O., *Psychologická charakteristika osobnosti*, Praha: Karolinum, 2001, s. 36 - 37, ISBN 80-246-0240-7

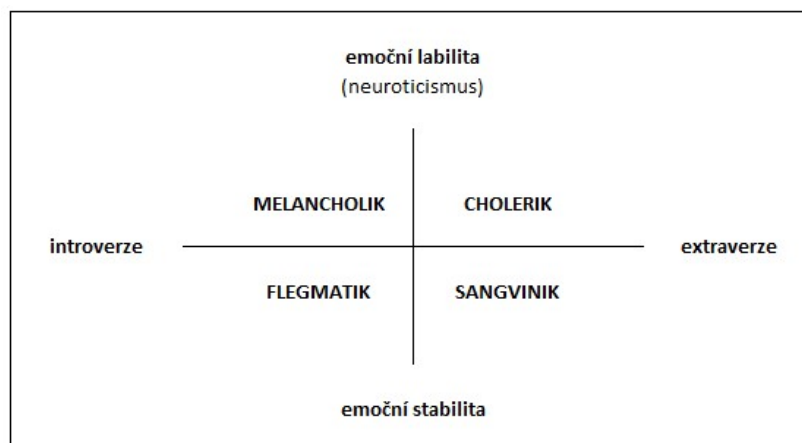
1.2.3 TEMPERAMENTOVÉ DIMENZE

Eysenck navazuje na Hippokratovu teorii temperamentu a dále ji rozvíjí. Podle něj je osobnost hierarchicky uspořádána do osobnostních dimenzí. Za nejvýznamnější osobnostní dimenze, které jsou obecně uznávány, považuje Eysenck tyto 3:

- extraverze – introverze;
- neuroticismus – emoční stabilita;
- psychoticismus.

„Obě mají temperamentový základ, z něhož se rozvíjejí a který předurčuje pro ně charakteristickou tendenci k určitému způsobu reagování.“²² Řadí je mezi temperamentové vlastnosti, viz obrázek č. 1.

Obrázek č. 1 - Systém temperamentových dimenzí podle H. J. Eysencka a jejich vztah ke klasickým temperamentovým typům



Zdroj²³

H. Rempelin charakterizuje psychologický obsah klasických typů temperamentu více do hloubky. Ke každému typu přiřazuje základní typ nálady, formu prožívání a způsob pohybu.

²² VÁGNEROVÁ, M., *Psychologie osobnosti*, Praha: Karolinum, 2010, s. 91, SBN 978-80-246-1832-6

²³ BLATNÝ, M. a kol, *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*, Praha: Grada, 2010, s. 33, ISBN 978-80-247-3434-7

Tabulka č. 2 - Psychologický obsah klasických typů temperamentu podle H. Rempleina

	Sangvinik	Melancholik	Cholerik	Flegmatik
Základní nálada	veselá	smutná	mrzutá	vyrovnaná
Forma prožívání				
síla	slabé	silné	silné	slabé
hloubka	povrchní	hluboké	povrchní	část. hluboké
trvání	prchavé	trvalé	prchavé	část. trvalé
průběh	nestejnoměrné	stejneměrné	nestejnoměrné	stejneměrné
Způsob pohybu				
	Sangvinik	Melancholik	Cholerik	Flegmatik
tempo	rychlý	pomalý	rychlý	pomalý
síla	silný	slabý	silný	slabý
trvání	prchavý	trvalý	prchavý	trvalý
průběh	nerovnoměrný	rovnoměrný	nerovnoměrný	rovnoměrný

Zdroj²⁴

W. Wundt Rempleinovu charakteristiku zjednodušil a zkombinoval dvě základní vlastnosti emocionality na její sílu a proměnlivost, viz obrázek č. 2.

²⁴ Podle H. Rempleina, 1965 In NAKONEČNÝ, M., *Psychologie osobnosti*, Praha: Academia, 1995, s. 82, ISBN 80-200-0525-0

Obrázek č. 2 - Psychologická charakteristika klasických typů temperamentu podle W. Wundta

Síla emocí		silné	slabé
Proměnlivost emocí	rychlá	cholerik	sangvinik
	pozvolná	melancholik	flegmatik

Zdroj²⁵

1.3 PĚTIFAKTOROVÝ MODEL OSOBNOSTI – „BIG FIVE“

V roce 1990 americký psycholog L. Goldberg poprvé popsal tzv. „Big five“ - model popisu a výkladu osobnosti. Je to jeden z nejlivnějších konceptů struktury osobnostních rysů současnosti, jedná se o pětifaktorovou strukturu popisu osobnosti – tedy o tzv. Velkou pětku. *„Pětifaktorový model vychází z lexikálních výzkumů slov popisujících osobnost. Obecná lexikální hypotéza vychází z předpokladu, že nejpodstatnější individuální rozdíly jsou uchovány v jazyce. Podstatou lexikálních studií je nejdříve ze slovníku vybrat slova používaná pro popis osobnosti, redukovat je a pomocí faktorové analýzy vlastnosti uspořádat.“*²⁶

S pomocí tohoto modelu lze vysvětlit až 60% osobnostní variability. Nelze jím však popsat všechny existující vlastnosti osobnosti, což bylo modelu vytýkáno. Faktory, které tento model tvoří, jsou velmi obecné a tudíž univerzální. „Velká pětka svými základními osobnostními rysy slouží jako přijatelný rámec k výkladu osobnosti. Její dimenze představují základní osobnostní tendence, které se projeví v převažujícím způsobu prožívání, uvažování a chování. Ovlivní i to, jak lidé vnímají a hodnotí dění kolem sebe, jaký je jejich postoj ke světu a k sobě samým.“²⁷ Model je rozdělen do pěti nejdůležitějších dimenzí.

²⁵ Podle W. Wundta In NAKONEČNÝ, M., *Psychologie osobnosti*, Praha: Academia, 1995, s. 82, ISBN 80-200-0525-0

²⁶ BLATNÝ, M. a kol, *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*, Praha: Grada, 2010, s. 64, ISBN 978-80-247-3434-7

²⁷ VÁGNEROVÁ, M., *Psychologie osobnosti*. Praha: Karolinum, 2010, s. 11, ISBN 978-80-246-1832-6

Blatný charakterizuje Velkou pětku jako 5 velkých množin osobnostních rysů, které jsou členěné do dalších souvisejících kategorií osobnostních rysů. Model je často uváděn pod zkratkou **OCEAN**:

Openness – otevřenost – tato dimenze zjišťuje aktivní vyhledávání nových zkušeností, prožitků, toleranci neznámého. Jedinci s vysokým skóre v otevřenosti bývají zvědaví, originální, tvořiví, obrazotvorní, kultivovaní atd. Jedinci s nízkým skóre bývají konvenční, pragmatičtí a nepřizpůsobiví.

Conscientiousness – svědomitost – zjišťuje míru motivace a vytrvalosti na cíl zaměřeného chování. Odlišuje spolehlivé a na sebe samé náročné lidi od těch, kteří jsou lhostejní a nedbalí. Jedinci s vysokým skóre ve svědomitosti bývají spolehliví, pracovití, přesní, pořádkumilovní, zodpovědní, pečliví. Jedinci s nízkým skóre bývají líní, bezcílní, nedbalí, chaotičtí, nesvědomití, nemají vytrvalost.

Extraversion – extraverte – zjišťuje kvantitu interpersonálních interakcí (četnost mezilidského kontaktu), úroveň aktivace a stimulace. Jedinci s vysokým skóre extraverte bývají aktivní, společenští, povídativí, družní, průbojní a smělí. Naopak jedinci s nízkým skóre uzavření, málomluvní, nesmělí, plaší, samotářští a tiší.

Agreeableness – přívětivost – zjišťuje kvalitu interpersonální orientace na kontinuu (na škále) od soucítění po nepřátelství v myšlenkách, pocitech i činech. Jedinci dosahující vysokého skóre ve vstřícnosti bývají dobrosrdeční, laskaví, snášenliví, srdeční, skromní, smířliví. Opakem jim jsou jedinci s nízkým skóre, jež se vyznačují panovačností, útočností, bezcitností, pomstychtivostí, despotismem a konfliktností.

Neuroticism – neuroticismus, - emocionální (ne)stabilita – odlišuje jedince náchylné k psychickému vyčerpání a obtížně zvládající psychickou zátěž od jedinců vyrovnaných a odolných vůči psychickému vyčerpání. Lidé s vysokým skóre bývají napjatí, neklidní, labilní, nejistí, vznětliví, popudliví. Lidé s nízkým skóre neuroticismu naopak klidní, uvolnění, vyrovnaní, stabilní, sebejistí, nezdolní.²⁸

²⁸ HŘEBÍČKOVÁ, M., *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti*, Praha: Grada publishing, 2011, s. 11, ISBN 978-80-247-3380-7

Obrázek č. 3 - Velká pětka

O	Openness to Experience	High <i>Imaginative</i>	Low <i>Conventional</i>
C	Conscientiousness	High <i>Organized</i>	Low <i>Spontaneous</i>
E	Extraversion	High <i>Outgoing</i>	Low <i>Solitary</i>
A	Agreeableness	High <i>Trusting</i>	Low <i>Competitive</i>
N	Neuroticism	High <i>Prone to stress</i>	Low <i>Emotionally stable</i>

Zdroj²⁹

Využití modelu Velké pětky najdeme v různých oblastech, například v psychodiagnostice, v psychologii zdraví, v behaviorálním lékařství, v pracovní a podnikové psychologii, a v poradenské a klinické psychologii.

1.4 OSOBNOSTNÍ TYPOLOGIE PODLE MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR (MBTI)

MBTI, celým názvem Myers-Briggs Type Indicator, neboli indikátor osobnostních typů, Myers a Briggs, je indikátor osobnostních typů, který kolem roku 1953 vytvořila Isabel Myers spolu se svou matkou Kathryn Cook Briggs. Vycházely z Jungova vidění osobnosti, které publikoval v knize *Psychologické typy*. Typologie MBTI vychází z předpokladu, že lidské chování není nahodilé a lze je předvídat, protože se drží určitých pravidelností. Rozdílnosti v lidském chování lze rozřadit, je-li možné v něm nalézt jisté pravidelnosti a určitou stálost.

²⁹ Compass for creatives, *Big five*, [online], Praha, © 12. 12. 2019 [cit. 12. 12. 2019], Dostupné z <http://www.compassforcreatives.com/2017/10/12/musicians-and-personality/>

Tento dotazník se stal ve světě velmi oblíbeným. Používá se hojně v osobní i profesní sféře, zejména se ujal v oblasti personalistiky, řízení lidských zdrojů a v personálním managementu obecně. Výsledky tohoto dotazníkového šetření jsou pokládány za průkazné a spolehlivé. Z profesionálního hlediska může dotazník pomoci k sestavení profilu uchazeče a jeho souladu s pracovním místem, o které se uchází. S jeho pomocí se hledají navzájem kompatibilní typy pro vztah nadřízeného a podřízeného pracovníka, nebo se díky němu mohou sestavit dobré pracovní týmy.³⁰ Z tohoto dotazníku vychází praktická část této diplomové práce. U nás není dotazník považován za relevantní, nepřikládá se mu taková váha jako Velké pětce. Ale vzhledem k jeho oblíbenosti ve světě a k osobním zkušenostem s ním se autorka rozhodla ve své praktické části vycházet právě z MBTI typologie.

Dotazník obsahuje čtyři kritéria a každé z nich nabízí dvě možnosti charakteristiky lidské osobnosti:

Vnímání okolního prostředí:

- **Extraverze (E, Extraversion)** - extraverti se intenzivně zajímají o okolí a o kontakty s ostatními lidmi, rádi s nimi diskutují a projevují svoje pocity.
- **Introverze (I, Introversion)** - introverti jsou zaměřeni do svého nitra, intenzivně prožívají své pocity a promýšlejí své myšlenky, spíše preferují samotu, ve společnosti raději poslouchají.

Získávání informací:

- **Smysly (S, Sensing)** - smyslový typ upřednostňuje fakta a daný stav věcí (současnost), preferuje používání věcí před analýzou jejich funkce.
- **Intuice (N, iNtuition)** - intuitivní typ upřednostňuje přemýšlení, teoretizování a fantazii, činnosti provádí pokaždé jinak, rád se ptá „proč?“ a přemýšlí, jak by se věci daly dělat lépe; zaměřuje se na budoucnost a na svoje vize.

³⁰ ČAKRT, M., *Typologie osobnosti: přátelé, milenci, manželé, dospělí a děti*, 2. vydání, Praha: Management Press, 2015, s. 18 - 19, ISBN 978-80-7261-358-8

Přístup k rozhodování:

- **Myšlení (T, Thinking)** - tito lidé raději pracují s čísly a daty, než s pocity jiných lidí, kterým mohou připadat až neústupní a necitliví; lépe řeší problémy a preferují logiku, číselné údaje a fakta.
- **Cítění (F, Feeling)** - tyto typy dávají přednost svým pocitům (lepší/horší), raději směřují k dohodě, jsou empatičtí a berou ohled na pocity jiných lidí a rádi jim dělají radost.

Přístup k životu a okolnímu světu:

- **Rozhodování (J, Judging)** – skupina těchto jedinců má sklon k rychlému rozhodování a následně k dokončování a dotahování věcí do konce, své činnosti plánuje předem a své plány téměř vždy dodrží.
- **Vnímání (P, Perceiving)** - tato skupina ráda nechává všechny možnosti otevřené, své plány a činnosti postupně vylepšuje a mění, finální rozhodnutí činí nejlépe až pod tlakem termínu.³¹

Model definuje celkem 16 osobnostních typů. Každý typ se skládá vždy z jednoho písmene ze všech čtyřech kritérií. Uvádí je tabulka č. 3.

Tabulka č. 3 - Šestnáct osobnostních typů podle Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Zdroj³²

³¹ CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N., *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*, Praha: Management Press, 2012, s. 49 - 88, ISBN 978-80-7261-252-9

³² ČAKRT, M., *Typologie osobnosti: přátelé, milenci, manželé, dospělí a děti*, 2. vydání, Praha: Management Press, 2015, s. 274, ISBN 978-80-7261-358-8

1.4.1 EXTRAVERZE (E) VS INTROVERZE (I)

Tyto pojmy poprvé popsal představitel analytické psychologie Carl G. Jung. Později je na základě svých vědeckých výsledků potvrdili i R. B. Cattell a H. J. Eysenck. Pojali tyto dimenze zcela jiným způsobem, a přesto potvrdili jejich skutečnost, což svědčí o univerzální platnosti této dimenze. „*Dimenze extraverte – introverte je dost komplexní charakteristikou, která zahrnuje tři základní aspekty: temperamentově podmíněnou míru energie a z ní vyplývající míru aktivity, otevřenost vůči okolnímu světu související s potřebou stimulace, a sklon k pozitivnímu emočnímu ladění, který lze chápat jako jeden z předpokladů otevřenosti.*“³³

Rozdíl mezi extravertí a introvertí je v získávání energie. Jednotlivé dimenze v osobnostní typologii založené na MBTI se označují písmeny. Extraverte je značena písmenem E, introverte písmenem I. Odpovědi v typologii osobnosti založené na MBTI jsou vždy zcela jasně vymezené, buď - anebo. Buďto jedinec získává energii z vnějšího světa, od lidí, aktivit, a dalších dojmů a jeho psychika je orientovaná na extravertu, nebo ji získává ve vnitřním světě a je tam orientován psychicky na introvertu. Eysenckovo psychometricky založené pojetí temperamentu přebírá od Junga. Vychází z něj i v pojetí extraverte a introverte jako základních rozlišovacích znaků pro typy temperamentu. „*Do pojmové soustavy umísťuje i vztah k Hippokratovým typům, zařazuje i zkušenosti s duševními poruchami z vlastní klinické praxe. Přitom usiluje o podložení vytvořené koncepce genetickou výbavou a faktorovou analýzou projevů (chování) a prožitků člověka.*“³⁴

Extravert se zaměřuje na vnější svět, šíří svou psychickou energii směrem ven. Jeho pozornost je zaměřována na vnější objekty, situace, jiné osoby. Má sklony k bezstarostnosti, otevřenosti a družnosti. Je to osobnost velmi otevřená, neustále potřebuje mít někoho kolem sebe. Je velmi komunikativní, činorodý, optimistický, veselý a výřečný. Rád je středem pozornosti. Bývá méně spolehlivý, je impulzivní, má sklon k agresivitě, ale hněv ho rychle opouští. Říká, co si právě myslí. Na extraverta je někdy pohlíženo nesprávným způsobem, „...ve všeobecném laickém povědomí traduje významově odchýlená představa extraverta jako člověka hodně hlučného,

³³ VÁGNEROVÁ, M., *Psychologie osobnosti*, Praha: Karolinum, 2010, s. 92, ISBN 978-80-246-1832-6

³⁴ MIKŠÍK, O., *Psychologická charakteristika osobnosti*, Praha: Karolinum, 2001, s. 42, ISBN 80-246-0240-7

vyžadujícího neustálou pozornost. Správným rozlišujícím prvkem však je, odkud čerpáme energii, nikoliv jak se projevujeme navenek.“³⁵

„Introverze je princip uvědomění, který přichází skrze subjektivní vjemy, které můžeme souhrnně a zjednodušeně pojmenovat jako osobní dojem. Introverze jako princip se zabývá výlučně niternými pochody, většinou úplně bez vztahu k objektivním okolnostem. Pokud je však bere do úvahy, nepracuje s nimi jako s platnými normami a koncepty, tedy korektivy pro uvažování, myšlení a cítění, jako je tomu u extraverta, ale spíše je považuje za omezující faktory.“³⁶

Introvert má sklon k introspekci a uzavřenosti. Jeho přátelství je založené na hloubce, ale pouze v úzkém okruhu. Jeho vztah k jiným lidem je spíše rezervovaný. Lépe se cítí ve společnosti knih nežli lidí. Obvykle žije spořádaným a klidným životem, je spíše pesimisticky založený, velmi rád organizuje čas a plánuje dopředu. Nebývá agresivní, vyznačuje se spolehlivostí a stálostí. Velmi silně prožívá křivdy a na rozdíl od extraverta na ně jen tak nezapomíná.³⁷

Rozdíl mezi extravertem a introvertem je i v procesu myšlení a komunikace. Je to u nich zcela naopak - Extravert mluví – myslí – mluví, introvert myslí – mluví – myslí. Extravert s introvertem nemohou nikdy zcela porozumět, když oba komunikují zcela opačným způsobem. Introvert přemýšlí v duchu, ale extravert přemýšlí, když mluví, své myšlenky tedy formuluje během mluvy. Introvert si naopak velmi dobře rozmyslí, jak bude mluvit a teprve potom mluví. Při komunikaci je introvert trpělivý, neskáče ostatním do řeči, mluví zpravidla tišeji. Extravert je jeho pravým opakem, mluví nahlas, debatuje vášnivě, vyžaduje od ostatních zpětnou vazbu a potvrzování toho, že je vnímán. Má výraznější mimiku a gesta. Vyžadují kontakt s ostatními lidmi. Nežli by odpověděl na email, raději dotyčnému zavolá.

Následující obrázek zobrazuje přehled rozdílů mezi extravertí a introvertí. Přehled zpracovali ve své publikaci Crkalová a Riethof.

³⁵ CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N., *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*, Praha: Management Press, 2012, s. 50, ISBN 978-80-7261-252-9

³⁶ Psychologie, *Introvert vs extrovert*, [online], Praha, © 17. 10. 2019 [cit. 17. 10. 2019], Dostupné z <https://psychologie.cz/introvert-vs-extrovert/>

³⁷ MIKŠÍK, O., *Psychologická charakteristika osobnosti*, Praha: Karolinum, 2001, s. 43, ISBN 80-246-0240-7

Obrázek č. 4 - Přehled rozdílů mezi extravertí a introvertí obsahující soubor klíčových slov

Extraverze (E)	Introverze (I)
Vnější svět	Vnitřní svět
Promluvit	Přemýšlet
Vyjadřování myšlenek	Uchovávání myšlenek
Šíře zájmů	Hloubka zájmů
Zaujetí lidmi, věcmi	Práce s myšlenkami
Akce	Koncentrace
Otevřenost	Uzavřenost
Vzájemné působení	Reflexe
Extenzivní	Intenzivní
Mnoho přátel	Několik přátel
Vývoj energie	Uchovávání energie
Projevovat se	Neprojevovat se
Společenská	Důvěrnost
Myšlenka následuje za slovem	Za myšlenkou následuje slovo
Činnost navenek	Vnitřní činnost
Interakce	Hloubavost
Lidé a aktivity	Samota
Podněty	Koncentrace

Zdroj³⁸

1.4.2 INTUICE (N) VS SMYSLY (S)

Dimenze intuice a smyslů spočívá v získávání informací. Druhé písmeno ve čtyřpísmenném kódu osobnostního typu určuje, jakým způsobem jedinec získává informace, jaká psychická funkce vnímání u něj dominuje. Smyslové vnímání a intuice jsou dva různé způsoby, jimiž bere člověk věci na vědomí, shromažďuje s jejich pomocí data a informace. Pokud se ocitne v nepředvídatelné situaci, kterou nečekal, jeho psychika začne vnímat jedním způsobem. Intuicí nebo právě pomocí smyslového vnímání. Jedinec se snaží přijmout co možná nejvíce bezprostředních informací a rozhodnout se až na poslední chvíli, kdy mu bude co nejvíce vše jasné. „Smyslové vnímání přijímá věci tak, jak skutečně jsou, a ne jinak. Lidé s touto preferencí reagují na to, co jim zprostředkovávají jejich smysly, na to, co vidí, slyší, cítí, chutnají či čeho se dotýkají. Vnímání zachycuje konkrétní fyzické stimuly.“³⁹

³⁸ CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N., *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*, Praha: Management Press, 2012, s. 52, ISBN 978-80-7261-252-9

³⁹ ČAKRT, M., *Typologie osobnosti: přátelé, milenci, manželé, dospělí a děti*, 2. vydání, Praha: Management Press, 2015, s. 36, ISBN 978-80-7261-358-8

Jedinec, který **vnímá pomocí svých smyslů** je zaměřen na fakta. Pouze na to, co existuje a co může uchopit svými smysly – co vidí, slyší, cítí, může ochutnat nebo si osahat. Tento typ ztrácí trpělivost s příliš obecným, okrajovým nebo nepřesným sdělením, plány a vizemi. Věří tomu, co jasně vidí na vlastní oči, preferuje praktický život a konkrétní sdělení a fakta. Pokud se na něco ptají, pokládají jasné otázky a očekávají také jasnou odpověď. Chápu a slova používají doslovně. Hodně čerpají ze zkušeností z minulosti, mají tendenci z ní vycházet a používat stejné, ověřené postupy. Neoplývají tvořivou inspirací, ale ve faktech zpravidla nechybují.

Naopak lidé s abstraktním vnímáním, **zaměřeni na intuici**, si nejprve všimnou celého lesa a pak se až postupně zaměří na jednotlivé detaily. Jejich proces vnímání je tedy postaven opačným způsobem. „*Intuice nás podbízí, abychom se na věci dívali z pohledu nikoliv toho, co jsou, ale co by mohly být.*“⁴⁰ Lidé s převahou intuitivního vnímání jsou zaměřeni na nápady, ideje, možnosti. Faktů si všímají až v druhé řadě.

Intuitivní typ předjímá do budoucna, žije tím, co by mohlo být. Jung o intuici říká, že je to funkce, jež nepoužívá jedinec, který žije stereotypním životem. Používá jí ale člověk, jež se pohybuje na burze, neboť to je místo, které je pro intuitivně vnímajícího člověka naprosto ideálním, tam je zapojení jeho intuice přímo nutné. Když se jedinec ocitne v nepředvídané situaci nebo se setká se netypickými podmínkami, kde nejsou ustálené hodnoty nebo předně dané pojmy, bude závislý na schopnosti intuice. „*Intuice je funkce, kterou vidíte za roh, což ve skutečnosti nemůžete udělat, ale ona to udělá za vás a vy jí důvěřujete. Intuice je jakýsi druh vnímání, který nejde přes smysly, ale jde cestou nevědomí.*“⁴¹

Mnoho psychologů se domnívá, že dimenze Smyslů a Intuice je zdrojem největších nedorozumění. Intuitivně a smyslově vnímající lidé mají často problémy v komunikaci. Podle Čakrta bývají intuitivní lidé pomlouvaví, znevažují a pohrdají druhými lidmi, rádi je očerňují. Smyslově orientovaní lidé ale bývají spíše označováni za rozumně a věcně smýšlející. Drží se faktů, nezabývají se hloupostmi a tím co není nebo co by mohlo být, nemají v povaze se zabývat dohady. Přehled získávání informací přehledně popisují Crkalová a Riethof.

⁴⁰ ČAKRT, M., *Typologie osobnosti: přátelé, milenci, manželé, dospělí a děti*, 2. vydání, Praha: Management Press, 2015, s. 39, ISBN 978-80-7261-358-8

⁴¹ JUNG, C. G., *Analytická psychologie, její teorie a praxe*, Praha, Academia, 1995, s. 25, ISBN 80-200-0480-7

Obrázek č. 5 - Přehled rozdílů mezi preferencí Smyslového a Intuitivního vnímání obsahující soubor klíčových slov

Smysly (S)	iNtuice (I)
Orientace na přítomnost	Možnosti v budoucnu
Co je reálné	Co by mohlo být
Praktické	Teoretické
Fakta	Inovace
Zdokonalování stávajících dovedností	Učení se novým dovednostem
Krok za krokem	Na přeskáčku
Pět smyslů	Šestý smysl
Vyzkoušené	Neobvyklé
Přítomnost	Budoucnost
Minulost	Inspirace
Realita	Náhodně
Práce	Fantazie
Tradiční	Důvtip
Hmatatelné	Abstraktní myšlenky
Současné události	Změny
Minulá zkušenost	Koncepce
Rozumné	Představivost
Konkrétní	Souvislosti

Zdroj⁴²

1.4.3 MYŠLENÍ (T) VS CÍTĚNÍ (F)

Třetí dimenze charakterizuje přístup k rozhodování, čili na základě čeho se jedinec rozhoduje. Lidé, kterým převažuje psychická funkce „Myšlení“ (T) se rozhodují analyticky, na základě faktů a logiky. Lidé s převahou „Cítění“ (F) se rozhodují subjektivně, na základě hodnot a mezilidských vztahů.⁴³ Tyto funkce Jung pokládá za racionální funkce. Podle něj je racionalita založena na předvídatelnosti. Na tom, že věci se odehrávají s určitou pravidelností. Tyto funkce jsou podle Junga „označovány jako poznávací nebo racionální, protože obě užívají hodnocení; myšlení hodnotí pomocí poznatků podle pravdivosti, cítění prostřednictvím emocí z hlediska libosti.“⁴⁴ Lidé s převahou Myšlení se rozhodují na základě logiky, vždy se snaží mít nezaujatý pohled, umí se odpoutat od emocí a citů. Řídí se výhradně hlavou, nikoliv srdcem jako druhá skupina lidí, kteří se rozhodují podle pocitů. Vždy se snaží nalézt nejsprávnější přístup k řešení, zaměřují se na přesnost, za každou cenu hledají

⁴² CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N., *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*, Praha: Management Press, 2012, s. 62, ISBN 978-80-7261-252-9

⁴³ Tamtéž, s. 68

⁴⁴ ČAKRT, M., *Typologie osobnosti: přátelé, milenci, manželé, dospělí a děti*, 2. vydání, Praha: Management Press, 2015, s. 44, ISBN 978-80-7261-358-8

pravdu bez ohledu na pocity jiných lidí, jednají racionálně. Nebojí se pravdu odhalit, vyslovit jí a to i za cenu, že nebudou v kolektivu oblíbení. Neprojevují své emoce navenek. Neznamená to však, že by žádné emoce necítili, jen je dokážou „postavit na vedlejší kolej“ a neprojevovat je. Lidé s opačnou preferencí, čili s převahou Cítění se rozhodují na základě svých subjektivních pocitů. Často bývají velmi emocionální, cítí emoce poměrně silně a také je dávají najevo. Mají velký smysl pro takt a empatii. Velmi dobře se dokážou vcítit do ostatních lidí, vztahům mezi lidmi přikládají velkou váhu. Ohled na druhé u nich bývá nadřazen pravdě, což by u člověka s převažujícím Myšlením nebylo možné. Někdy bývají osočováni, že si neumějí stát za svým názorem. Jejich slova totiž mají dopad na ostatní lidi, a pokud vidí, že se mohou někoho dotknout, berou svá slova zpátky. Rádi dělají radost druhým, bývají skvělí pečovatelé, jsou starostliví, často chválí, umějí povzbudit. Také ovšem očekávají, že budou svým okolím chváleni. V následujícím obrázku Crkalová a Riethof přehledně vytyčili výběr klíčových slov, která popisují základní rozdíly mezi lidmi orientovanými Myšlením a lidmi orientovanými Cítěním.

Obrázek č. 6 - Výběr klíčových slov pro charakteristiky preferencí
Myšlení a Cítění

Myšlení (T)	Cítění (F)
Logický systém	Systém hodnot
Hlava	Srdce
Objektivní pravda	Subjektivní pravda
Kritický	Pochvala
Spravedlivý	Harmonie
Principy	Empatie
Důvody	Soucítění
Nezaujatost	Zaujatost
Neměnnost	Přizpůsobivost
Právo	Víra
Tvrdost	Lidskost
Pravidla	Dohoda
Zřetelnost	Vnímavost
Správné výsledky	Sociální cítění
Pořadí	Účast
Schopnosti	Osobní hodnoty
Analýza	Lidská jedinečnost
Řešení problémů	Osobní oceňování
Orientace na úkoly	Orientace na lidi

Zdroj⁴⁵

⁴⁵ CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N., *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*, Praha: Management Press, 2012, s. 72, ISBN 978-80-7261-252-9

1.4.4 ROZHODOVÁNÍ (J) VS VNÍMÁNÍ (P)

Čtvrtým rozměrem MBTI osobnostní typologie je způsob, jakým chtějí lidé uspořádat svůj vnější svět, své životy a životy druhých. Jedná se o polaritu mezi preferencí zvanou Rozhodování a Vnímání. V mnohé literatuře je uváděno místo Rozhodování Vnímání. Autorka se ale v této podkapitole opírá zejména o publikaci Crkalové a Riethofa a ti z nějakého důvodu uvádějí uvádění Rozhodování.

Rozhodovací typ osobnosti má tendence vnější svět organizovat. Přistupuje ke svému okolí i životu organizovaně a systematicky a tímto způsobem řeší každodenní záležitosti. Zaměřují se na výsledek, rádi věci uzavírají. Neradi pracují na více věcech najednou, raději uzavřou jednu věc a pak se věnují jiné. Nemají v oblibě překvapení, rádi plánují a plánu se drží, dodržují časový harmonogram, nejdou nedochvilní. Jsou systematictí, každá věc patří na své místo. Neumí pracovat pod tlakem, rádi si svou energii rozloží a využívají jí postupně. Pokud se na ně začne tlačit se změnou termínu, často znervózní a začnou chybovat. Jejich hlavní silnou stránkou je systematický přístup k životu, slabou pak nižší schopnost adaptace na změny.

Lidé vnímavě orientovaní naopak na vnější svět reagují tak, jak věci samy přicházejí. Tito jedinci jsou často spontánní, rádi se chovají neformálně, improvizují a jsou velmi flexibilní. Jejich přístup k věci je nemetodický, nemají potřebu plánovat dopředu, protože by museli plán dodržovat a to by je omezovalo. Nesoustředí se tolik na výsledek jako rozhodovací typy, ale spíše na samotný proces, to ovšem neznamená, že jim na výsledku nezáleží. Nerozhodují se tak snadno jako jejich protějšky, rádi nechávají rozhodnutí do poslední chvíle otevřená a zvažují, jestli nemůže být výsledek ještě nějak ovlivněn. Změny na poslední chvíli je nestresují, ale naopak jim mohou dodat energii a motivaci.⁴⁶

V následujícím obrázku k dispozici přehled klíčových rozdílů mezi typem rozhodovacím a typem vnímavě orientovaným.

⁴⁶ CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N., *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*, Praha: Management Press, 2012, s. 78 - 80, ISBN 978-80-7261-252-9

Obrázek č. 7 - Výběr klíčových slov pro charakteristiky preferencí Rozhodování a Vnímání

Rozhodování (J)	Vnímání (P)
Rozhodnuté	Naléhavé
Řídit	Sbírat informace
Měřit	Proudit
Plánovat	Přizpůsobovat se
Řídit vlastní život	Nechat, co se má přihodit
Stanovovat cíle	Hledat možnosti
Uzavírat	Otevírat
Organizovaný	Flexibilní
Vyřešení	Prozatímní
Neměnnost	Váhavost
Kontrola	Vyčkávání
Struktura	Pružnost
Definitivní	Bez plánu
Rozvrh	Předběžně
Termín	Jaký termín?
Završené	Otevřené ke změnám
Motivované dokončením	Spontánní
Zaměřené na konec	Zaměřené na možnost

Zdroj⁴⁷

Oba typy rozlišuje to, zda dávají přednost věcem definitivně uzavřeným, nebo mají rádi otevřený konec. Lidé, kteří preferují ukončenost, jsou označováni jako rozhodovací a ti, kteří nechtějí nic uzavírat až do doby, kdy je to nezbytně nutné, jsou označováni za vnímající.⁴⁸

⁴⁷ CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N., *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*, Praha: Management Press, 2012, s. 72, ISBN 978-80-7261-252-9

⁴⁸ ČAKRT, M., *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*, Praha: Management Press, 1996, s. 63 - 64, ISBN 80-85943-12-3

2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH – LEKTORSTVÍ

Tato kapitola obsahuje úvod do vzdělávání dospělých, do jeho pojmosloví, popisuje, jaké existují nejčastější formy profesního vzdělávání a jaké jsou v současnosti trendy ve vzdělávání. Dále se autorka zaměřuje na práci lektora, na jeho osobnost a kompetence, definuje, jak by měl vypadat úspěšný lektor. Dobré komunikační dovednosti jsou nedílnou součástí lektorské práce, autorka v této podkapitole popisuje verbální i neverbální složku komunikace a uvede typy, na co by si měli lektori dávat pozor. Poslední podkapitola je věnována prezentaci a prezentačním dovednostem lektorů. Popisuje, co to vlastně prezentace je, na co by měl andragog brát zřetel, uvádí typy, jak správně prezentovat a 5 základních zásad pro zdokonalení prezentačních dovedností.

2.1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Barták popisuje vzdělávání dospělých jako celoživotní proces, který člověku umožňuje držet krok se změnami v oblasti ekonomiky, kultury, politiky a společenského života.⁴⁹ Celoživotní učení je koncept, který napomáhá dospělým lidem se neustále rozvíjet a tím pádem držet krok s moderní dobou, která se vyvíjí poměrně rychle. Veteška a Tureckiová popisují celoživotní vzdělávání jako nezbytný proces, který vede k aktivní zaměstnanosti a uplatnění na trhu práce.⁵⁰ Na měnící se společnost přirozeně reagují i lidé, kteří v ní žijí a tím se mění i účastníci vzdělávání. Barták uvádí, že „*lidé jsou náročnější, kritičtější, vzdělanější i vybíravější.*“⁵¹

V kontextu celoživotního vzdělávání existuje několik typů vzdělávání dospělých, které Barták uvádí ve své publikaci:

- **vzdělávání, které nahrazuje školní vzdělávání** – dospělý člověk nastoupí na vysokou školu již po vstupu do pracovního procesu, za účelem doplnění dalšího stupně vzdělání;

⁴⁹ BARTÁK, J., *Jak vzdělávat dospělé*, Praha: Alfa, 2008, s. 10, ISBN 978-80-87197-12-7

⁵⁰ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., *Kompetence ve vzdělávání*, Praha: Grada, 2008, s. 13, ISBN 978-802-4717-708

⁵¹ BARTÁK, J., *Jak vzdělávat dospělé*, Praha: Alfa, 2008, s. 12, ISBN 978-80-87197-12-7

- **zájmové vzdělávání** – lidé si prostřednictvím zájmového vzdělávání rozšiřují své schopnosti a dovednosti, díky kterým se realizují jak v pracovním tak i v osobním životě;
- **profesní vzdělávání** – umožňuje dospělému se rozvíjet podle požadavků jeho pracovní pozice.⁵²

Podle Armstronga je možné obecně definovat tři oblasti, v nichž se lidé vzdělávají. Jedná se o znalosti, tedy o to, co jedinci potřebují znát, o dovednosti, které reprezentují to, co jedinci musejí umět dělat a v neposlední řadě se jedná o oblast postojů, tedy toho, co lidé cítí ve vztahu ke své práci. Znalosti a dovednosti člověk nabývá už jako dítě v předškolním vzdělávání, ale postoje se utvářejí až postupně s vývojem člověka v souladu s konceptem celoživotního učení.⁵³ Oblasti vzdělávání dospělých se zabývá vědní obor andragogika, která zkoumá především teorii a praxi vzdělávání a péče o dospělé jedince.

Vzdělávání vždy probíhá interakcí mezi dvěma subjekty. Na jedné straně je vždy poskytovatel vzdělávání a na straně druhé je subjekt vzdělávání – účastník (dospělý jedinec). Přičemž na straně poskytovatele může být lektor, školitel, trenér, nebo může být poskytovatelem počítačový program, jedná se potom o tzv. formu e-learningu. Poskytovatel vyučuje a účastník se učí. Vzdělávání je proces přenosu informací mezi těmito dvěma subjekty.⁵⁴

2.1.1 SOUČASNÁ SITUACE VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Význam vzdělávání dospělých stále roste, stává se vyhledávanějším. Hodnota i prestiž vzdělávání roste úměrně v souladu s měnící se společností, lidé stále více cítí potřebu se vzdělávat. V dnešní době je již vzdělávání dospělých standardně součástí personální politiky v organizacích. Všeobecné a zájmové vzdělávání přenechává prostor vzdělávání zaměřenému na získávání profesních kvalifikací a kompetencí. Roste počet nestátních vzdělávacích institucí, nabídka již není jen ze strany státu. Vzdělávání dospělých se uskutečňuje i vně andragogické instituce, lidé se učí při práci a trávení volného času. *„Rozmáhají se vzdělávací formy zaměřené na vnitřní svět osobnosti (terapeutické formy, sebepoznání, jóga, východní*

⁵² BARTÁK, J., *Jak vzdělávat dospělé*, Praha: Alfa, 2008, s. 11, ISBN 978-80-87197-12-7

⁵³ ARMSTRONG, M., *Personální management*, Praha: Grada, 2000, s. 516, ISBN 80-7169-614-5

⁵⁴ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., *Kompetence ve vzdělávání*, Praha: Grada, 2008, s. 7 - 9, ISBN 978-802-4717-708

techniky zvládání stresů, meditace, sebe léčení, feministická terapie, magie atd.) týkající se tělesnosti, emocí a duchovního světa, které našly cestu i do dalšího odborného vzdělávání, v neposlední řadě manažerského.⁵⁵

2.1.2 TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Moderní technologie jsou dnes již standardem, jsou běžnou součástí vzdělávání i každodenního života. Aktuálně je snaha ze stran odborníků o co nejlepší a nejefektivnější využití těchto technologií, tak, aby bylo vzdělávání pro lidi radostí. Za hlavní trendy se považuje micro-learning, gamifikace vzdělávacích aktivit a sociální učení.⁵⁶

Micro-learning je e-learning podávaný v malých dávkách tak, aby mu účastník kurzu stihl porozumět v krátkém čase. Zahrnuje jednoduchá, nepříliš rozvětvená témata. Je to výuková metoda, která respektuje potřeby časově vytížených rodičů, manažerů, majitelů firem atd. Je vytvořený zejména pro mobilní prostředí, aby byl kdykoli a kdekoli lidem dostupný. Micro-learning se objevuje například ve formě instruktážních videí na YouTube kanálu, v různých aplikacích, kdy student řeší mini kvízy, či si pohrává s výukovými kartičkami atd. Jeho velkou výhodou je to, že člověk se lépe učí, přijímá-li informace postupně a v malých dávkách.⁵⁷

Gamifikace vzdělávání je o propojení vzdělávání a zábavy. Jiří Bréda, expert na moderní technologie se zabývá gamifikací vzdělávacích aktivit již šest let. Tvrdí, že nucení dospělých do vzdělávání a chození na zaměstnavatelem určené kurzy není jen ztráta času, vystavujeme se tím přímo otevřenému boji, protože zaměstnanec bude ve velké míře bojkotovat cokoli, co zaměstnavatel nařídí. Proto je tu gamifikace, která spojuje povinnost s radostí. Jiří Bréda v článku odpověděl na otázku – jaká je reakce účastníků na gamifikované kurzy touto odpovědí: „... v *dobře gamifikovaném kurzu se vyskytuje sdílení informací mezi sebou, spojení sil, abychom*

⁵⁵ BENEŠ, M., *Andragogika*, 2., aktualiz. a rozš. vyd., Praha: Grada, 2014, s. 35 - 36, ISBN 978-80-247-4824-5

⁵⁶ Portál dalšího vzdělávání, *Ohlédnutí za trendy roku 2018 ve vzdělávání dospělých*, [online], Praha, © 13. 12. 2019 [cit. 13. 12. 2019], Dostupné z <http://www.dvkk.cz/aktuality/trendy-roku-2018-ve-vzdelavani-dospelych/>

⁵⁷ Efront learning, *Everything you wanted to know about microlearning (but were afraid to ask)*, [online], Praha, © 13. 12. 2019 [cit. 13. 12. 2019], Dostupné z <https://www.efrontlearning.com/blog/2015/09/everything-you-wanted-to-know-about-micro-learning-but-were-afraid-to-ask.html>

*dokázali něco překonat, pomáhání si vzájemně a podobně. Pokud takovéto prvky zapojíme do edukace, tak se v drtivé většině případů setkávají s kladnou odezvou.*⁵⁸

2.2 OSOBNOST LEKTORA

Kapitola vymezená pro téma osobnosti lektora popisuje, jaké jsou na lektora kladené nároky z hlediska jeho psychické i fyzické stránky, jaké předpoklady by měla splňovat ideální osobnost lektora a jaké jsou jeho kompetence. Z této kapitoly autorka vychází v praktické části diplomové práce, která je věnována rozboru osobnosti pěti interních lektorů vybrané společnosti. V práci se zkoumá, jaký vliv má lektorova osobnost na jeho prezentační dovednosti.

Na lektora jsou obecně kladeny poměrně vysoké nároky. Dospělí účastníci vzdělávání od něj očekávají, že bude nejen skutečným odborníkem ve svém oboru, ale že bude charismatický, okouzující a bude schopen v nich zanechat silnou stopu. Dospělí účastníci jsou mnohem náročnější publikum než děti a mládežníci, jsou schopni pozorovat lektora z více úhlů, často jsou též odborníci na vykládanou problematiku. Očekávají, že lektor bude pro své posluchače vzorem chování a hodnot, měl by jím jít příkladem. Zároveň je ale potřeba nezapomínat, že i lektor je jen člověk a on sám by to měl svým posluchačům občas připomenout. Lektorova role není vůbec jednoduchá.⁵⁹

Lektorovu činnost může ovlivňovat jeho tělesná i psychická stránka. Jeho vzhled může na účastníky působit pozitivně, neutrálně či negativně. Jeho tělesná stránka či aktuální zdravotní stav může být pro jeho činnost limitující.⁶⁰ Lektor by měl být vždy řádně upraven, měl by mít odpovídající oblečení i vizáž. Pokud předstupuje před publikum, měl by se dobře cítit, každou sebemenší známku nejistoty účastníci poznají. Jeho zdravotní stav by měl být v pořádku, měl by být v dobré zdravotní kondici. Pokud se v dobré kondici nenachází, neměl by to správně na sobě dát znát. Ale i pokud se člověk sebevíc ovládá, na jeho projevu to viditelné být přeci jen může. Může to ovlivnit jeho náladu, sebeovládání, pohodu. Samozřejmě ani účastníci vzdělávací

⁵⁸ Tomáš Langer, *Vzdělávejte moderně! Ale jak?*, [online], Praha, © 13. 12. 2019 [cit. 13. 12. 2019], Dostupné z <http://tomaslanger.cz/vzdelavejte-moderne-ale-jak/>

⁵⁹ MEDLÍKOVÁ, O., *Lektorské dovednosti*, Praha: Grada, 2010, s. 20-26, ISBN 978-80-247-3236-7

⁶⁰ JÍRA, O. a kol., *Základy lektorské práce*, Praha: Institut dětí a mládeže MŠMT, 2004, s. 72, ISBN 80-86784-07-X

akce se nemusejí nacházet v ideální zdravotní kondici. Během ní je rozbolí hlava, nebo je období chřipek. Samozřejmě je na místě vzájemná tolerance.

„Psychická stránka osobnosti zahrnuje individuální zvláštnosti psychických procesů (např. paměti a myšlení) i psychických stavů (např. stres) a vlastností (např. temperament).“⁶¹ Velký vliv na lektorovu práci má kvalita jeho krátkodobé i dlouhodobé paměti. Ta ovlivňuje dobu přípravy na vzdělávací akci, schopnost inovace prezentované látky a sebevzdělávání. Tím, jak rychle si lektor zapamatuje jména a tváře účastníků, v nich vytváří dojem profesionála či začátečníka. Psychická kondice je pro lektora též důležitá. Někdy se stane, že není ten den v dobré náladě, nebo má velké starosti, ale měl by se umět ovládnout a vykazovat dobrou náladu. Svou náladu během prezentace přenáší na své posluchače a ti by odešli s pocitem, že vzdělávací akce nebyla dobrá.

Význam vlastností je v lektorské činnosti neméně důležitý. Postoje, vědomosti, dovednosti, návyky, temperament atd., utvářejí lektorovu osobnost a jakou osobností lektor je, takový dojem si z jeho projevu účastníci odnesou. Vlastnosti ovlivňují nejen lektorův projev, ale i úroveň jeho připravenosti a podaného výkonu při vzdělávací akci.⁶²

Lektor má disponovat dobrými komunikačními schopnostmi. Měl by komunikovat jasně, srozumitelně a plynule. Je na místě volit vhodná slova – spisovná, relevantní, ne příliš složitá a cizí. Neverbální komunikaci by měl lektor dobře ovládat. Mimika a gestika na účastníky působí vědomě i nevědomě, proto je její ovládání důležité. Pokud se však bude lektor přemáhat nedělat nějaké gesta či mimické pohyby, bude tak podvědomě nervózní a jeho tělo to dá najevo. Práce s lidmi je náročná a obtížná. Ať je lektor v zásadě jakoukoli osobností, měl být profesionálem, a pokud ho jeho práce ještě k tomu baví a naplňuje, pak se jistě stane úspěšným.⁶³

2.2.1 OSOBNOST ÚSPĚŠNÉHO LEKTORA

Zásadním aspektem role lektora je jeho osobnost. Charakter lektora, jeho povaha, šarm a osobní kouzlo přesahují ostatní schopnosti a kompetence.

⁶¹ JÍRA, O. a kol., *Základy lektorské práce*, Praha: Institut dětí a mládeže MŠMT, 2004, s. 72, ISBN 80-86784-07-X

⁶² Tamtéž, s. 73

⁶³ MEDLÍKOVÁ, O., *Lektorské dovednosti*, Praha: Grada, 2010, s. 25, ISBN 978-80-247-3236-7

Bezprostředně a uceleně působí na publikum v každé fázi vzdělávacího procesu. Zároveň však vstupuje do hry i lektorův temperament. Může celkově ovlivnit kvalitu vzdělávání, a to jak pozitivně, tak negativně a to bez ohledu na jeho přirozené charisma. Například, pokud je lektor silným extravertem a nedokáže se svou osobností správně nakládat, může se stát, že účastníky okouzlí šarmem, humorem i osobitým přístupem, ale po ukončení vzdělávací akce si nemusí ani vybavit, o čem vlastně školení bylo. Naproti tomu, nezapomenutelným pro posluchače se často stává lektor hluboce introvertní, který však zároveň nemá ostych vystupovat před lidmi a který díky své vnímavosti a solidárnosti umí navázat s posluchači osobní vztah na bázi altruizmu. Takový lektor se totiž úzce zaměřuje na publikum, naslouchá jeho potřebám a svůj výklad empaticky směřuje k jejich naplnění.

Z hlediska obsahu prezentace se lektor introvert přirozeně a ochotně přizpůsobuje tempu i požadavkům účastníků. Nemá na ně přehnané nároky a reflektuje i na jejich specifické potřeby metodického zprostředkování prezentovaného obsahu. Často se řídí heslem, že méně znamená více. Extravert má naopak mnohdy bezmeznou snahu prodat prezentaci jako kompletní celek. Snaží se plně respektovat stanovený obsah kurzu a prezentovat jej v souladu s nejmodernějším vývojem lidského poznání a to dle svého nejlepšího svědomí. Pokud nemá prostor sdělit vše, co o tématu ví a ukázat posluchačům, jak dobře je na prezentaci připraven, bývá frustrován.⁶⁴

2.2.2 KOMPETENCE LEKTORA

Při vzdělávání je kvalita lektora bezesporu klíčová. On je hlavní postavou, která ovlivňuje průběh a výsledek vzdělávání. Medlíková uvádí, že dospělí účastníci vstupují do procesu vzdělávání s určitými nároky a cílem a očekávají, že je provede kompetentní osoba, která bude disponovat odpovídajícím vzděláním, zkušenostmi, ohromí je svými dovednostmi a získá si tak jejich důvěru a uznání.⁶⁵

Veteška a Tureckiová kompetence vykládají jako oprávnění jednotlivce činit rozhodnutí. Kompetentní člověk je podle nich ten, který je nositelem pravomoci, neboli osoba zmocněná k rozhodování a ovlivňování jednání druhých osob skrze jinou autoritativní osobu, která mu propůjčila právo moci. S oprávněním rozhodovat je úzce spojená zodpovědnost za výsledek rozhodování. Kompetencemi se rozumí soubor

⁶⁴ HR News, *Kvalitní lektor a jak ho poznat*, [online], Praha, © 22. 12. 2019 [cit. 22. 12. 2019], Dostupné z <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/kvalitni-lektor-a-jak-ho-poznat-id-2405512>

⁶⁵ MEDLÍKOVÁ, O., *Lektorské dovednosti*, Praha: Grada, 2010, s. 20, ISBN 978-80-247-3236-7

znalostí, zkušeností, dovedností, metod, postupů a postojů, které člověk využívá k úspěšnému řešení životních i pracovních úkolů, jež mu umožňují osobní rozvoj. Zahrnují zejména schopnost a motivaci, vycházejí z kvalifikace, ale mohou se formovat nezávisle. Kompetencemi rozumíme specificky strukturované a v praxi efektivně používané soubory znalostí, dovedností, pracovních návyků, projevy postojů a dalších motivů v chování.⁶⁶

Ital a Knöferl rozdělují kompetence do třech oblastí, na kompetence odborné, osobnostní a sociální. Mít **odborné kompetence** znamená mít schopnost rozpoznat a vyhodnotit situaci i její části jako celek; vnímat, zachovat a rozvíjet vlastní zdroje i zdroje druhých lidí; rozpoznat změnu situace a umět předvídat její vývoj; stanovit priority, být iniciativní a nebát se přijmout rozhodnutí; disponovat širokým repertoárem metod a technik; vyhodnotit následky jednání a nadále se z nich poučit; motivovat sebe a ostatní k učení. **Osobnostní kompetence** jsou navázány na osobnost lektora a účastníků. Znamenají schopnost vnímat, zachovávat a rozvíjet interní zdroje vlastní i zdroje účastníků; umět akceptovat hranice; umět přijmout i nabídnou vhodnou pomoc druhým; správně určit priority, přijmout rozhodnutí a chopit se iniciativy; ctít etické postoje a rozvíjet je. Třetím bodem jsou **sociální kompetence**. Člověk, který jimi oplývá, má schopnost: vážit si hodnot; umět spolupracovat s ostatními; střídáním účasti, angažovanosti a distance vstupovat do vztahů, narovnávat je a ukončovat; s klidem řešit konflikty.⁶⁷

Medlíková uvádí, že v kompetencích lektora „*se slučují požadavky na věcnou znalost oboru, informace a zkušenosti s pedagogickými a didaktickými způsobilostmi lektora a rovněž, s kompetencemi ´praktické psychologie´, k nim patří odhad na lidi, prevence střetových situací, práce s dynamikou skupiny, nastavení se na způsob komunikace s posluchači s rozdílnými potřebami, jednání s lidmi s handicapem apod.*“⁶⁸

Jíra a kolektiv ve své publikaci uvádějí **požadavky na lektora**, které mají přehledně zpracované. Pokud srovnáme obsah těchto požadavků s kompetencemi lektora uvedených v odborných publikacích od jiných autorů, jedná se o tytéž

⁶⁶ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., *Kompetence ve vzdělávání*, Praha: Grada, 2008, s. 56, ISBN 978-802-4717-708

⁶⁷ ITAL, A., KNÖFERL, M., *Aus-, Fort & Weiterbildung nach Schlüsselqualifikationen*, Hagen: Brigitte Kunz Verlag, 2001, ISBN 3-89495-173-7

⁶⁸ MEDLÍKOVÁ, O., *Lektorské dovednosti*, Praha: Grada, 2010, s. 27, ISBN 978-80-247-3236-7

informace. Proto jsou v této práci uvedeny v podkapitole kompetencí lektora. Jíra a kolektiv uvádějí 4 základní kategorie:

1. Osobní vlastnosti lektora:

- měl by mít smysl pro zodpovědnost, spravedlnost, měl by se vždy řádně připravit na vzdělávací akci, měl by dodržovat slíbené termíny, umět překonat osobní překážky, které by mohly mít negativní dopad na účastníky i celý vzdělávací proces;
- při hodnocení účastníků by měl být objektivní;
- tolerance účastníků a jejich názorů, které se nemusejí shodovat s názorem lektora, vyjma odborné tematiky, tolerance aktuálního psychického rozpoložení účastníků, schopnost řešit konflikty racionálně a s klidem;
- důslednost při plnění vlastních závazků, i při plnění úkolů požadovaných po účastnících, schopnost energicky a uvážlivě dosahovat vytyčeného vzdělávacího cíle;
- duševní vyrovnanost a sebeovládání, schopnost nenechat se vyvést z míry nevhodným chováním účastníků, nečekanými problémy a situace, které mohou při vzdělávací akci nastat;
- životní elán a pozitivní postoj – vystupovat před účastníky s chutí a nadšením, netvářit se znuděně nebo otráveně;
- schopnost a ochota se stále zdokonalovat a vzdělávat jak v oboru, tak i v lektorských dovednostech.

2. Vědomosti a schopnosti z obecného hlediska:

- pedagogické, ze specializovaných disciplín, zejména z andragogiky;
- psychologické – z psychologie osobnosti, sociální a pedagogické psychologie;
- znalosti z organizace, kde lektor a účastníci působí;
- sociální dovednosti – umění jednat s lidmi, rozumět jejich motivaci, získat si jejich respekt a autoritu.

3. Oborová odbornost:

- být odborníkem ve svém oboru – mít dostatečné znalosti, vědomosti, dovednosti a schopnosti a umět je kreativně využít;
- mít v oboru praktické zkušenosti a umět je aplikovat a předat;
- umět propojit teorii s praxí;
- efektivně pracovat s nabytými informacemi;

- ovládat ústní projev a mít dobře zvládnuté umění prezentace.

4. Didaktické dovednosti:

- mít dobře zvládnuté všechny etapy vzdělávacího procesu – plánování procesu, příprava na něj, řízení a organizace, koordinace a následná kontrola;
- umění stanovit cíle – hlavní i dílčí;
- dovednost využívat didaktické prostředky – hmotné i nehmotné;
- dodržovat obecné didaktické zásady.⁶⁹

Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR (AIVD ČR), největší profesní sdružení v dalším vzdělávání zveřejnila dva standardy kvality – Desatero kvalitního lektora a Desatero kvalitní vzdělávací instituce. Obě desatera jasně nastavují parametry kvality v dalším vzdělávání. Instituce tyto dokumenty vydala s cílem, „aby se oba dokumenty staly přirozenou součástí života všech našich členských institucí, aby je vzaly v potaz a začaly se jimi řídit jak vzdělávací instituce jako takové, tak i jejich manažeři či lektori.“⁷⁰

Desatero kvalitního lektora

1. *„Kvalitní lektor je vždy čestný ve vztahu k zaměstnavateli, zadavateli i účastníkům vzdělávání (ke klientovi). Dodržuje etický kodex a další dohodnutá pravidla.*
2. *Je respektovanou osobností, odborníkem s komplexními a aktuálními poznatky v oboru, ve kterém působí.*
3. *Dělá svou práci rád a vnímá ji jako poslání. Je vstřícný a přátelský, trpělivý a empatický. Má autoritu, povzbuzuje a vede účastníky, je předvídavý, kreativní a schopný improvizace.*
4. *Neustále aktualizuje své lektorské a odborné kompetence, účastní se vzdělávacích a rozvojových akcí, studuje odborné zdroje, popř. sám publikuje.*
5. *Přijímá supervizi své práce jako cestu ke kvalitě.*
6. *Analyzuje a respektuje potřeby klienta v rámci své odbornosti a zadání. Dosahuje cílů, které se zavázal naplnit.*

⁶⁹ JÍRA, O. a kol., *Základy lektorské práce*, Praha: Institut dětí a mládeže MŠMT, 2004, s. 74-76, ISBN 80-86784-07-X

⁷⁰ AIVD, *Asociace vydala desatera kvality*, [online], Praha, © 22. 12. 2019 [cit. 22. 12. 2019], Dostupné z <https://www.aivd.cz/cz/desatera-kvality/>

7. Dokáže provést klienta procesem přípravy, realizace a evaluace vzdělávacího procesu.
8. Zná širokou škálu metod a technik vzdělávání a využívá je s ohledem na obsah a cíle vzdělávání i cílovou skupinu.
9. Je schopen týmové spolupráce.
10. Šíří a podporuje dobré jméno instituce svou profesionalitou, chováním a vystupováním.⁷¹

2.3 KOMUNIKACE V LEKTORSKÉ PRAXI

Dobré komunikační schopnosti jsou nedílnou součástí lektorových dovedností. Jsou přímo pro jeho praxi velice důležité. V této kapitole je stručně popsána verbální a neverbální složka komunikace, její úskalí, bariéry. Poukazuje se na to, čemu by se měl lektor vyhnout a naopak popisuje doporučení různých autorů, jak by měl správný andragog komunikovat.

Komunikace zahrnuje verbální a neverbální chování v sociálním kontextu. Synonymem komunikace je například "interakce" či "transakce". Komunikace obsahuje specifické symboly a klíče, které lidé používají k předávání a přijímání informací a významů. Informace a význam „procházejí“ komunikačním kanálem, kde na něj mohou působit rušivě různé vlivy.

K základním komunikačním dovednostem lektora patří řečnické umění, správná artikulace, umění naslouchat, aktivní naslouchání, vhodné kladení otázek, znalosti neverbální komunikace a možných bariér v komunikaci. Lektor musí umět na své posluchače zapůsobit, ovlivnit je, přimět k hovoru a navázat vztah. Jestliže jim chce předat potřebné informace, musí vhodně komunikovat. Obecnými kritérii efektivní komunikace lektora je její přesnost, úspornost, účinky a forma působení na druhé, shoda sdělovaného obsahu a neverbálních vyjádření a vytváření vzájemné důvěry a mezilidských vztahů. Vysoká míra efektivity komunikace v lektorské praxi obsahuje minimum zkreslení, přiměřenou úspornost ve vyjadřování, soulad verbálního a neverbálního sdělení, silným účinkem na posluchače a pozitivním vlivem na vzájemnou důvěru a vytváření vztahů.⁷²

⁷¹ AIVD, *Desatero kvalitního lektora*, [online], Praha, © 22. 12. 2019 [cit. 22. 12. 2019], Dostupné z <https://www.aivd.cz/soubor-doc2725/>

⁷² PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R. B., *Dynamická rovnováha manažerských dovedností*, Praha: Management Press, 2010, s. 69, ISBN 978-80-7261-208-6.

V andragogické praxi je důležité znát základy osobní komunikace a umět s nimi pracovat. Komunikační dovednosti a zdravé sebevědomí patří do základní výbavy lektorských dovedností. Carnegie ve své publikaci uvádí 6 rad pro úspěšnou komunikaci s lidmi. Doporučuje se upřímně zajímat o druhé, usmívat se, pamatovat si jména lidí a také je jménem oslovovat. Dále uvádí doporučení být pozorným posluchačem, hovořit o tom, co druhé lidi zajímá a vzbuzovat v lidech pocit, že jsou důležití.⁷³

2.3.1 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE LEKTORA

Pro andragogy je řeč klíčová. Pro úspěšné splnění cíle vzdělávacího procesu nestačí mít pouze dobře vytvořenou prezentaci s relevantním obsahem informací. Podstatný je právě přenos těchto informací. Andragog by měl disponovat přinejmenším dobrými komunikačními schopnosti. Hospodářová uvádí, že jazyk je nástrojem porozumění i myšlení a výmluvnost a schopnost přesvědčivé řeči může být a je mocným nástrojem. „...ne vždy vyhraje ve sporu a prosadí své názory ten, který je v právu, ale že více šancí má ten, kdo umí dobře mluvit a nadchne pro svou záležitost posluchače.“⁷⁴

Paralingvistické projevy

Mluvená řeč je doprovázená paralingvistickými projevy. Mezi tyto projevy patří intenzita hlasového projevu, tón a barva hlasu, délka a rychlost projevu, přestávky v řeči, akustická náplň přestávek, přesnost projevu a způsob předávání slova. Hlas je důležitým prvkem v komunikaci. Intonace a síla hlasu prozrazují pocity hovořícího, říkají o něm, jak dalece se chce prosadit a na jaké úrovni je jeho sebevědomí. Hlas dodává projevu na dynamičnosti. Tichá mluva je málo sebevědomá. Člověk, který hovoří tiše, se nerad projevuje, nebo se zrovna necítí dobře. Lektor by si měl dát pozor na rychlost řeči. Překotné mluvení snižuje možnost porozumění uchazečů, nemají čas informace řádně zpracovat. Řečnickovo tempo mluvy by mělo být plynulé, měl by zeslabovat a zesilovat hlas v souladu s obsahem

⁷³ CARNEGIE, D., *Jak získávat přátele a působit na lidi*, 7. vyd., Bratislava: BRADLO, 1991, s. 48, ISBN 80-7127-026-1

⁷⁴ HOSPODÁŘOVÁ, I., *Prezentační dovednosti*, Praha: Alfa Publishing, 2004, s. 28-30, ISBN 80-86851-08-7

prezentace, dle aktuální situace a potřeby. Před důležitá sdělení je vhodné zařadit malé pauzy, aby se dojem ze sdělení umocnil.⁷⁵

2.3.2 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE LEKTORA

Klíčovou dovedností lektora je komunikace. Jiřincová ve své knize *Efektivní komunikace pro manažery* uvádí, že ve slovech je obsažen pouze velmi malý podíl předávaných informací. Většina sdělovaných informací je předávána pomocí složité kombinace - vzezření, držení těla, pohybů, vystupování člověka, gestikulace, mimiky, dotyků, rychlosti a hlasitosti řeči.⁷⁶

Důležitá je v komunikaci též empatie. Peters-Kühlinger uvádí, že empatie je schopnost vcítit se, je o ochotě porozumět druhému člověku, pochopit jeho jednání, chování, záměry, potřeby, pocity a myšlenky. Podle nich tvoří empatie základ komunikačního chování.⁷⁷ Ke správnému pochopení jednání druhých lidí a k úspěšné komunikaci potřebuje andragog kromě slov všechny ostatní vysílané neverbální sdělení. Tyto projevy dodávají slovnímu sdělení na přesvědčivosti. Pokud je obsah slov v rozporu s neverbálními signály, může to na účastníky působit tak, že lektor sám nevěří tomu, co říká. Z neverbální komunikace lze odvodit míru sebevědomí osoby.

Mimiku obličej je není zcela jednoduché ovládat, povětšinou se lidé tváří podvědomě tak, jak se zrovna cítí. Z mimiky lze vyčíst naladění člověka, jako například spokojenost, zlobu, údiv, vyvedení z míry, radost, překvapení a mnoho dalších. A lze z ní i rozeznat, zdali je sdělení člověka upřímné či předstírané, strnulé. Předpokladem pro zdárné vedení komunikace je oční kontakt. Udržování očního kontaktu je známkou aktivního naslouchání a udržování pozornosti. Neudržení očního kontaktu může být známkou nízkého sebevědomí, těkání očima pak neupřímnosti. Přivřená víčka při projevu značí samolibost dotyčného člověka. Lektor si při prezentování ale musí být vědom svých mimických projevů a proto by jí měl umět ovládat. Dá se to naučit tréninkem.

⁷⁵ PEASE, A., *Řeč těla: jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla*, Praha: Portál, 2001, ISBN 80-7178-582-2

⁷⁶ JIŘINCOVÁ, B., *Efektivní komunikace pro manažery*, Praha: Grada, 2010, s. 95, ISBN 978-80-247-1708-1

⁷⁷ PETERS-KÜHLINGER, G., FRIEDEL, J., *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti*, Praha: Grada, 2007, s. 47, ISBN 978-80-247-2145-3

Gestikulace téměř vždy doprovází komunikaci. Z gest lze vyvodit aktuální rozpoložení člověka. Pokud rukama gestikuluje volně, cítí se v bezpečí, pokud prožívá napětí a nejistotu, jeho gesta budou strnulá, ruce sepjaté, překřížené. Prsty spojené do střížky dávají najevo postoj nadřazenosti. Když lektor hovoří před publikem, měl by rukama volně pohybovat, jeho gesta by měla být volná, plynulá. Pokud takzvaně neví co s rukama, může v nich třímat propisku, laserové ukazovátka a tak podobně. Ruce se tak přirozeně zaměstnají a malé předměty při gestikulaci nepřekáží.

Stejně tak, jak vidí posluchači lektorovy projevy, může i on pozorovat je. Z jejich držení těla, gestikulace a mimiky může vyčíst, jak se aktuálně cítí, co si asi myslí a může na to při prezentaci adekvátně reagovat. Pokud účastníci sedí s podepřenou hlavou, pravděpodobně se nudí. Pohyby rukou po obličejí značí nejistotu, podepření hlavy rukou s vysunutým ukazováčkem je zase známkou předstíraného zájmu. Křížení rukou na hrudi je specifické. Může se jednat o vyjádření potřeby ochrany a bezpečí, o nazlobení či se pouze člověk v této pozici cítí pohodlněji. Prvotní informace, kterou o druhém utřímé je při podání ruky. To by mělo být přirozeně sebevědomé, bez příliš silného či slabého stisku.

Osobní image lektora je pro jeho úspěšné jednání také důležitá. Měl by vhodně volit oblečení, které by vždy mělo být perfektně čisté a vyžehlené. Styl oblečení je vhodné volit podle situace. Pokud se setká lektor oblečený ve formálním obleku s účastníky, jež jsou oblečeni vyloženě sportovně, bude zbytečně působit nadřazeně, byť byly jeho úmysly čisté. Pokud se andragogovi podaří sladit svou osobní image se svými posluchači, napomůže to k odstranění bariér. Posluchači se mu snáz otevrou, pokud ucítí, že jsou na blízké úrovni.⁷⁸

2.4 PREZENTACE

Hospodářová úvodem ve své publikaci říká: „*Prezentace je jako dětská skládačka. Celkový efekt, účinek naší prezentace závisí na souladu všech základních prvků, které se na výsledku podílejí. Těmito základními prvky jsou v každé prezentaci vždy lidé, sdělení, které si předávají, a okolnosti, za kterých k tomuto předání dochází.*“⁷⁹

⁷⁸ PEASE, A., *Řeč těla: jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla*, Praha: Portál, 2001, ISBN 80-7178-582-2

⁷⁹ HOSPODÁŘOVÁ, I., *Prezentační dovednosti*, Praha: Alfa Publishing, 2004, s. 15, ISBN 80-86851-08-7

Medlíková uvádí, že prezentace je „*příležitost posluchači předložit, ukázat, projevit návrhy, myšlenky a stanoviska.*“⁸⁰ Prezentace je podle ní cílený a účinný přenos informací.

„*Řečník má vyčerpat téma a ne posluchače*“

Winston Churchill⁸¹

Důležitost prezentace je ve vzdělávacím procesu na stejné úrovni jako důležitost lektora a jeho profesionálního vystupování. Profesionální lektor nedisponuje jen psychickými a fyzickými předpoklady pro svou úspěšnost, ale vyznačuje se zejména i tím, že je vždy jeho prezentace na perfektní profesionální úrovni. Vždy si dobře uvědomuje, co prezentuje, komu, kde a za jaké situace. Jeho prezentační dovednosti jsou dobře rozvinuté a vytrénované, je si vědom svého hlasu, intonace a barvy. Dobrý lektor neusíná na vavřínech a své prezentační dovednosti neustále piluje. Další podrobnosti jsou uvedeny v následujících podkapitolách.

2.4.1 PŘÍPRAVA NA PREZENTACI

Při přípravě prezentace je potřeba si uvědomit několik základních věcí – **co budeme prezentovat, komu, jak a kde**. Mezi předpoklady úspěšné prezentace patří cíl, scénář, pohodlí účastníků a interaktivní prostředí.

Stanovení cíle je prvním krokem, na který by měl lektor při tvorbě prezentace dbát. Není podstatné jen to, co bude obsahem prezentace, ale také proč. Jaký bude účel prezentace, její smysl. Jestliže je cílem prezentace podat informace, tak je musí lektor podat konkrétně. Při stanovování cíle by si měl lektor položit tři otázky – co se mají účastníci dozvědět, co chce, aby udělali a jak chce, aby se u toho cítili?

Dalším krokem, který předchází úvahám o obsahu prezentace je **uvědomění si skladby účastníků a situace**, za které bude prezentace probíhat. Je nasnadě udělat řádnou analýzu. Lektor musí přesně vědět, kdo jsou jeho posluchači, za jakým účelem se chtějí či musejí vzdělávat a proč. Musí znát jejich charakteristiku, sociální složení skupiny a psychologické nastavení, alespoň v základním měřítku. Zdali jsou účastníky vzdělávací akce dobrovolně, či jim to bylo nařízeno, podle toho by se dalo

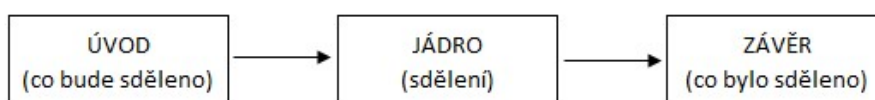
⁸⁰ MEDLÍKOVÁ, O., *Přesvědčivá prezentace: špičkové rady, tipy a příklady*, 2., aktualiz. a dopl. vyd., Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3455-2

⁸¹ HOSPODÁŘOVÁ, I., *Prezentační dovednosti*, Praha: Alfa Publishing, 2004, s. 15, ISBN 80-86851-08-7

určit jejich psychické rozpoložení, motivace a hlavně přístup ke spolupráci během vzdělávací akce. Svým přístupem budou totiž ovlivňovat atmosféru a vnímání lektora i ostatních účastníků. Lektor by se měl pokusit zmapovat zkušenosti a vědomosti, kterými jeho posluchači již k tématu disponují. Tím dokáže určit, co je asi bude dále zajímat, jakým směrem se budou ubírat případné dotazy atd.⁸² Účastníkům má lektor poskytnout především užitek, a aby v této věci uspěl, musí se o nich dozvědět co nejvíce. Důležité je znát počet lidí ve skupině, znát jejich povahu, genderovou skladbu. Volbu témat a metod prezentace ovlivňuje především heterogenita skupiny, čemuž se rozumí, zdali jsou účastníci ze stejného prostředí, ze stejné organizace, zdali se znají, jaké jsou jejich hierarchické i mezilidské vztahy, co vědí o tématu.⁸³

Strukturu přednášky zásadním způsobem ovlivňuje její smysl. Účel prezentace může být **sdílení informací** nebo **přesvědčování**, respektive jakási forma výzvy k činu. V případě předávání informací hraje velkou roli věcná stránka komunikace. Lektor by měl umět účastníky zaujmout, aby po celou dobu prezentace udržel jejich pozornost. Prezentace i výklad by měl být zřetelný, přehledný, účastníci by se v něm neměli ztratit. Prezentace by měla ideálně být rozdělena na tři hlavní sekce, které zobrazuje následující obrázek.

Obrázek č. 8 - Struktura informativní prezentace



Zdroj⁸⁴

Chce-li lektor účastníky o něčem přesvědčit, motivovat je k určitým postojům nebo je pohnout k nějakým činům, ještě více při takové prezentaci stoupne význam emocí a vztahové roviny komunikace. V takovém případě je důležité, aby byla prezentace jasně formulována, pokud se v ní účastníci ztratí a neporozumí

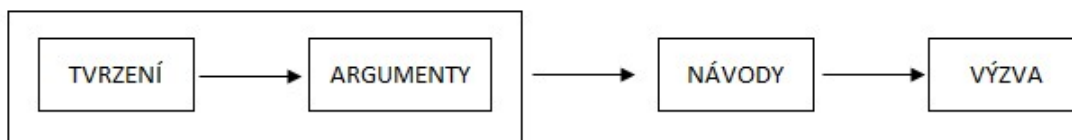
⁸² HOSPODÁŘOVÁ, I., *Prezentační dovednosti*, Praha: Alfa Publishing, 2004, s. 28-30, ISBN 80-86851-08-7

⁸³ PLAMÍNEK, J., FRANC, D., *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*, Praha: Grada, 2008, s. 143, ISBN 978-80-247-2706-6

⁸⁴ Tamtéž, s. 154

sdělení, pak nemá lektor ani jeho prezentace informativní, natož onu přesvědčovací schopnost. Skladba prezentace by měla mít podobu, kterou zobrazuje obrázek č. 9.

Obrázek č. 9 - Struktura apelové prezentace



Zdroj⁸⁵

Ideální je, pokud je při apelové prezentaci jen jedno klíčové sdělení. To se musí několikrát zopakovat, zajímavě vyjádřit, spojit s nějakým symbolem obrazem nebo představou. Sdělení by mělo vyvolávat pozitivní emoce směrem k očekávanému chování nebo negativní směrem k něčemu, čemu chceme zabránit. V tomto druhu prezentace jde především o umění kombinace emocionálních a racionálních argumentů. Na začátku prezentace by mělo být jasné tvrzení – heslo, či jednoduchá, jasná a stručná věta. Následují argumenty, které mají za úkol toto tvrzení potvrdit, vysvětlit, proč je důležité. Tyto argumenty by měly být emocionální i logické. V průběhu prezentace by se mělo v různých mutacích klíčové tvrzení opakovat a prokládat jej emocionálními a racionálními argumenty. Následuje pasáž, ve které lektor účastníkům naservíruje kýžený návod, který v tento moment již dychtivě očekávají. Jakmile návod účastníci dostatečně vstřebají, následuje výzva, kterou na účastníky lektor apeluje, aby činili tak, jak bylo uvedeno v prezentaci.⁸⁶

Čas a místo, kde se vzdělávací akce bude konat, jsou důležitými aspekty. Pokud je místo či vytyčená doma pro prezentaci nějak omezující, může to mít velký vliv na kvalitu prezentace. Každé téma, jeho charakter a obsah vyžaduje jinak obsáhlou prezentaci a přípravu na ni. Pokud s tím lektor počítá dopředu, má možnost se na to dostatečně a kvalitně připravit. Překvapí-li ho okolnosti, jako například zkrácení určené doby pro prezentaci, či výrazně více účastníků, na místě, musí povolit uzdu improvizaci a s nastalou situací se vyrovnat. Z hlediska počtu účastníků je klíčový výběr prostor, kde se má vzdělávací akce konat. Malý a stísněný prostor

⁸⁵ PLAMÍNEK, J., FRANC, D., *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*, Praha: Grada, 2008, s. 154, ISBN 978-80-247-2706-6

⁸⁶ Tamtéž, s. 152-155

může být pro některé lidi nepříjemný, může na ně působit jako forma nátlaku. Lektorovi může znesnadňovat pohyb, někteří lektori při prezentaci rádi chodí, uvolňují tím své napětí a trému a účastníky tím drží ve střehu. V příliš velkém prostoru má koncentrace lektora i posluchačů tendence se tříštit a akustika bývá špatná, hlas se hodně rozléhá. Ideální prostor by měl být tak akorát velký, aby měli posluchači kolem sebe dostatek místa k sezení a psaní. Poznává se to tak, že se účastníci dotýkají na délku obou paží. Tento dostatečný prostor jim umožní volně gestikulovat a vyjadřovat se více komunikačními kanály. Lektor by měl mít vpředu, čelem k účastníkům vyhrazený prostor pro své místo, didaktické pomůcky (projektor, flipchart, promítací plátno atd.) a dostatečný prostor pro pohyb. Každý člověk by měl na lektora i jeho didaktické pomůcky dobře vidět a měl by ho i velmi dobře slyšet. Místnost by měla být řádně osvětlená, ideálně denním světlem, měla by být větratelná a uzavřená, aby prezentaci nerušily okolní vlivy.⁸⁷

2.4.2 PREZENTAČNÍ DOVEDNOSTI

Schopnost být vynikajícím prezentátorem patří mezi dovednosti. Dobrým řečníkem se člověk nerodí, ale stává. Emma Ledden sestavila 5 základních zásad pro zdokonalení prezentačních dovedností.

Zásada 1: Prezentovat, prezentovat, prezentovat - člověk se nejlépe zdokonaluje tím, že pilně trénuje. S prezentováním to platí úplně stejně, je to dovednost, které se dá naučit a zdokonalit se v ní tím, že jí budeme dělat častěji a častěji.

Zásada 2: Využívání metody prezentace orientované na posluchače základem je uvědomění si profilu svých posluchačů a jeho zohlednění při tvorbě prezentace. Sdělení by mělo být posluchačům podáno tak, aby mu porozuměli. Prezentace by měla mít vždy podložená snímky. Pro lepší přehlednost a pro „probuzení“ posluchačů je vhodné použít obrázků a různých interaktivních cvičení.

Zásada 3: Vypracování kontrolních seznamů - to pomůže při tvorbě prezentace i celé vzdělávací akce. Lektor tak nezapomene na žádný detail.

⁸⁷ PLAMÍNEK, J., FRANC, D., *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*, Praha: Grada, 2008, s. 148-149, ISBN 978-80-247-2706-6

Zásada 4: Zjišťování zpětné vazby - reálná a relevantní zpětná vazba je velmi důležitá, slouží k tomu, aby lektor pochopil, jak jej účastníci vnímají. Jeho dojem z prezentace může být zcela jiný, než dojem účastníků. Zpětnou vazbu je vhodné zjistit na základě dotazníku, který bude obsahovat přesně položené otázky, a které budou posluchači odpovídat.

Zásada 5: Osobní cíl – zdokonalit se v prezentování - lektor by si měl stanovit cíl svého zdokonalení a po malých krůčcích k němu spět. Vhodné je absolvování kurzů, pozorování jiných řečníků, studium odborných publikací atd.⁸⁸

Zdokonalovat prezentační dovednosti lze i během všedního dne. Pokaždé, když spolu lidé mluví, či telefonují, tak vlastně prezentují. Emma Ledden sestavila roční plán osobního rozvoje v prezentačních dovednostech, který publikuje ve své knize. Zobrazuje jej následující tabulka.

Tabulka č. 4 - Roční plán pro přípravu prezentací orientovaných na posluchače

1. MĚSÍC	2. MĚSÍC	3. MĚSÍC
<p>Vědět, čeho chcete dosáhnout: Vyhradte si chvíli a promyslete si, čeho chcete dosáhnout svou každodenní interakcí. Potom se zeptejte sami sebe: Podařilo se mi to?</p>	<p>Znát své posluchače a jejich situaci: Zkuste se na minutu vžít do situace někoho jiného. Jak byste se cítili, kdybyste se ocitli na jeho místě? Jednou denně si vezměte list s profilem posluchačů a použijte ho při přípravě na důležitý hovor.</p>	<p>Znát informace: Jednou denně použijte pracovní list se strukturou prezentace a použijte ho při přípravě na důležitý hovor, abyste si ještě před začátkem svého vystoupení ujasnili, čeho se týkají vaše sdělení.</p>
4. MĚSÍC	5. MĚSÍC	6. MĚSÍC
<p>Mít představu, čím zahájíte a čím ukončíte svou komunikaci: O čem chcete mluvit nejdříve? Jak se budete chystat na zakončení vašeho vystoupení? Neponechávejte to náhodě a</p>	<p>Používat příklady a analogie k ilustraci svých sdělení: Jak můžete své všední údaje udělat zajímavějšími? Jak můžete lidi zaujmout na týdenní poradě zaměstnanců? Přijďte</p>	<p>Před vystoupením „naživo“ si třikrát nahlas zopakovat prezentaci: Než zajdete za svým nadřízeným, abyste ho požádali o týden dovolené navíc, zajděte</p>

⁸⁸ LEDDEN, E., *Úspěšná prezentace: získejte si své publikum krok za krokem*, Praha: Grada, 2018, s. 154 – 159, ISBN 978-80-247-2912-1

jednou denně promýšlejte, jak byste vyřešili zahájení a ukončení své prezentace.	s novým příkladem, který umožní lépe pochopit vaši myšlenku.	si do místnosti a zopakujte si svou žádost třikrát nahlas, abyste mluvili srozumitelně. Bude to mít zázračné účinky.
7. MĚSÍC	8. MĚSÍC	9. MĚSÍC
<p>Plánovat přestávky v řeči: Zkuste si co nejvíce uvědomovat rychlost své řeči a ve své každodenní konverzaci si plánujte co nejvíce přestávek.</p>	<p>Mít strategii ke zvládnutí trémy (pokud by taková situace nastala): Co vás znervózňuje? Jak se vaše tréma a nervozita projevuje? Jak získat větší sebedůvěru? Přestaňte o tom přemýšlet a dělat si starosti a začněte s tím něco dělat! Každý den se několik minut soustřeďte na své dýchání.</p>	<p>Připravít se na dotazy: Přemýšlejte o tom, jaké dotazy by mohla mít osoba, s níž hovoříte a jak by mohla reagovat na vaše informace.</p>
10. MĚSÍC	11. MĚSÍC	12. MĚSÍC
<p>Vnést do komunikace nadšení a energii: V každodenní komunikaci je velice snadné nasadit masku lhostejnosti a netečnosti. Uvědomte si svou náladu a svůj tón hlasu. Usmívejte se. Při osobním kontaktu je úsměv vidět, v telefonu slyšet.</p>	<p>Uvědomovat si svoji řeč těla: Málokdy přemýšlíme o tom, jak každý den vypadáme a co děláme s rukama. Snažte si uvědomovat své pohyby. Jak sedíte? Jak stojíte? Gestikulujete nebo ne?</p>	<p>Zopakovat si svoje dovednosti: Během tohoto závěrečného měsíce si zopakujte vše, co jste se za posledních 11 měsíců naučili. Co se vám zdálo snadné a co obtížné? Co fungovalo a co ne? Když jste na základě své interakce dosáhli požadovaného výsledku, bylo to díky náhodě nebo díky vašemu přístupu?</p>

Zdroj⁸⁹

Nezastupitelnou roli při prezentaci zaujímá hlasový projev. Při prezentování je dobré se vyvarovat přednesu příliš vysokým hlasem. „Pištivé a pisklavé“ hlasové projevy působí málo přesvědčivě. Čím temněji a hlouběji bude lektor promlouvat, tím příjemnější a věrohodnější dojem zanechá. Řečník by měl pracovat na rezonanci svého hlasu, aby sdělované tóny zněly co nejlíbivěji a dobře se poslouchaly. V průběhu

⁸⁹ LEDDEN, E., *Úspěšná prezentace: získejte si své publikum krok za krokem*, Praha: Grada, 2018, s. 161-162, ISBN 978-80-247-2912-1

prezentace je na místě měnit hlasitost podle významu výroku. Není potřeba křičet, i tichá mluva může vytvořit potřebné napětí. Lektor by měl mít snahu mluvit čistě a jasně. Nedbalá výslovnost svědčí o nedostatku sebekázně a nedostatečném zájmu o správné sdělení. Z hlasu je možné poznat náladu, angažovanost a nadšení, proto by se měl každý řečník vyhnout monotónní řeči. Modulováním hlasu lze docílit dynamického přednesu. Rychlé tempo řeči značí nejistotu a nervozitu. Je třeba měnit tempo řeči a taktéž je vhodné zařadit do projevu účinné přestávky. Sterilní, bezbarvá předváděcí řeč není nikdy žádaná. Mluva může být zbarvena dialektem. Zda lehce nebo silně, to závisí na publiku. Pro správný přednes je důležité frázování. Frázování se dá vysvětlit jako logické zaokrouhlování větných celků, což posluchačům napomáhá k porozumění sdělení. Jednotlivým frázím se přizpůsobují nádechy člověka. Ideálně by měla být jedna fráze pronesena na jeden nádech. V případě delšího projevu je na místě přizpůsobit pauzy tak, aby nenarušovaly smysl sdělení. Při pauze je důležité neztratit tempo hovoru. Projev musí být vždy srozumitelný.⁹⁰

2.4.3 JAK SPRÁVNĚ PREZENTOVAT

Masarykova universita vydala ve svém internetovém magazínu 8 rad a tipů, jak se dobře připravit na prezentaci a jak jí správně prezentovat.

1. **Seznámit se do hloubky s tématem** - profesionální lektor by měl být odborníkem na téma, které prezentuje. Někdy se ale stane, že je téma zcela nové a on ho musí přednést dříve, než jen zcela pozná v praxi. V tomto případě je zcela nutné si o tématu nastudovat co nejvíce informací. Důkladným studiem lektor pomůže zmírnit svou nervozitu a připraví se tak na případné dotazy posluchačů.
2. **Přesně vědět, komu a proč prezentujete** - před přípravou prezentace je nutné si uvědomit složení posluchačů. Je rozdíl mezi publikem složeným ze studentů, kolegů v práci nebo odbornou porotou. Důležitý je aspekt sociálních vazeb mezi účastníky, jestli se již znají či nikoliv. Lektor musí předem provést analýzu sestavy účastníků, aby mu pomohla si uvědomit, zdali bude prezentace čistě v duchu přednesu nových informací, či budou chtít účastníci znát tvrdá data a vědeckou argumentaci. Na začátku tvorby

⁹⁰ HOSPODÁŘOVÁ, I., *Prezentační dovednosti*, Praha: Alfa Publishing, 2004, s. 28-30, ISBN 80-86851-08-7

prezentace by si měl lektor též položit otázku, proč bude prezentovat. Podle toho určí formu prezentace i její obsah.

3. **Výběr programu pro tvorbu prezentace** - dříve se používal zejména PowerPoint, program od Windows. Dnes už ale existuje celá řada jiných a mnohem sofistikovanějších a intuitivnějších programů, které může lektor použít. Oblíbené jsou programy Prezi, Powtoon, Keynote či například Google Slides.
4. **Zestručnit prezentaci** - prezentace by měla posluchačům sloužit jako podklad pro mluvené slovo. Měla by jim pomoci se soustředit na to, co jim chce lektor sdělit. Slouží spíše jako průvodce sdělením, rozhodně by nikdy neměla obsahovat plný text výkladu. Účastníci by potom jen četli a lektora by příliš nevnímali. Do prezentace patří pouze klíčová slova a body, nikoliv dlouhý text. Sdělení je vhodné podpořit tematickými obrázky, které často působí silněji než text a mohou lépe vystihnout podstatu problému.
5. **Začátek a konec prezentace je klíčový** - začátek a konec prezentace rozhodují o výsledku prezentace. Pokud lektor nezaujme posluchače během prvních několika desítek sekund, nebudou mu věnovat takovou pozornost. Lektor je může vtáhnout dobře mířenou otázkou, vyřčením šokujícího faktu nebo osobním příběhem. Na závěr je dobré přidat krátké shrnutí, informaci hodnou zapamatování. Prezentace se zpravidla ukončuje výzvou k nějakému splnění, např.: podívejte se na webové stránky, přihlaste se již dnes, vyplňte dotazník, začněte plán plnit okamžitě atd.
6. **Držet se hlavní myšlenky** - hlavní myšlenka by měla být jedna, maximálně dvě. Vše, co je v prezentaci podáno by se mělo podřizovat této myšlence.
7. **Být sám sebou** - pokud je lektor autentický, je více uvěřitelný. Udržování očního kontaktu, používání jednodušších slov a připojení osobního příběhu jsou aspekty, které pomohou dodat lektorovi na přirozenosti. Pauzy pomohou od citoslovcí, které nepůsobí profesionálně, například: „é“, „ehm“ a lektorovi dovolí si během prezentace rovnat myšlenky a lépe se soustředit na výklad.
8. **Být nápaditý** - lektor by se neměl bát být nápaditý, inovativní. Dnes má moderní publikum rádo změny, ustupuje se od tradičních strnulých projevů a nastupuje dynamičnost a originalita, snaha se odlišit.⁹¹

⁹¹ EM, zprávy z MUNI, 8 rad, *jak správně prezentovat*, [online], Praha, © 30. 12. 2019 [cit. 30. 12. 2019], Dostupné z <https://www.em.muni.cz/student/5046-8-rad-jak-spravne-prezentovat>

PRAKTICKÁ ČÁST

3 STANOVENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A HYPOTÉZ

Osobnost člověka je jedinečná a každý člověk je svým způsobem originál. Existují však určité psychologické rámce, které pomáhají osobnost definovat a zařadit ji. Teoretická část předložené diplomové práce se zabývala osobností, osobnostní typologií podle Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), dále pak prací lektora, jeho kompetencemi, komunikací, prezentací a prezentačními dovednostmi. Tato témata vytvořila základ pro praktickou část, která se osobností a lektorskou prací již zabývá konkrétněji. Autorka práce vycházela z metodologických opor, které se zabývají kvalitativním výzkumem, konkrétně se jedná o publikace J. Reichela⁹² a J. Hendla⁹³.

Autorka diplomové práce stanovila 2 výzkumné otázky:

Výzkumná otázka č. 1: Jakou typologií osobnosti se vyznačuje šest interních lektorů ve vybrané společnosti?

Výzkumná otázka č. 2: Zdali a jaký dopad má osobnost lektora na jeho prezentační schopnosti a dovednosti?

Na tyto výzkumné otázky stanovila autorka následující hypotézy:

Hypotéza č. 1: U lektorů převažuje dimenze extraverte vůči introverzi a to odhadem v poměru čtyři ku dvěma.

Hypotéza č. 2: Extravertní lektori se projevují jako větší baviči s hlasitější mluvou a větší interaktivitou při výkladu. Naproti tomu introvertní lektori kladou větší důraz na obsahovou přesnost a přípravu prezentace, než na svůj přednes, jejich projev je klidnější, s monotónnější mluvou.

Autorka tyto výzkumné otázky zvolila na základě vlastních zkušeností z praxe. Byla účastna několika školení, které vedli zkušení lektori s dlouholetou praxí. Každý lektor byl zcela jiný, vyznačovali se jinou osobností a jejich školení se také lišila. Výše

⁹² REICHEL, J., *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*, Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-3006-6

⁹³ HENDL, J., *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*, 2., aktualiz. vyd., Praha: Portál, 2008, ISBN 978-80-7367-485-4

zmíněná zkušenost se stala inspirací pro předloženou diplomovou práci. Autorka vytvořila téma této diplomové práce tak, aby mohla díky výzkumu zjistit, jaký vliv má typologie osobnosti na prezentační schopnosti a dovednosti lektorů.

Na první výzkumnou otázku pomůže odpovědět dotazník MBTI, který určí typ osobnosti lektorů. Autorka si vybrala tuto metodu, protože s ní má osobní zkušenosti a jejím výsledkům důvěřuje.

Na druhou výzkumnou otázku odpovídá výzkum dvojím způsobem. S lektory je proveden osobní strukturovaný rozhovor, jenž je zaměřen na rozbor jejich osobnosti ve vztahu k lektorské činnosti, konkrétně k prezentačním schopnostem a dovednostem. Je zkoumáno, jakým způsobem prezentují, zdali je práce baví, jestli se v této roli cítí dobře a jak si myslí, že působí na účastníky svých školení. Druhým způsobem, který pomůže na otázku odpovědět, je dotazníkový průzkum. Dotazník je určen pro účastníky školení, kteří přijdou s vybranými lektory do styku. Jedná se o nově přijaté zaměstnance vybrané společnosti, kteří musí povinně projít 14 ti denním úvodním blokem školení. Detaily o vybrané společnosti, lektorech a o systému školení jsou blíže specifikovány v následující kapitole.

4 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO SOUBORU

4.1 VYBRANÁ SPOLEČNOST

Výzkumný soubor tvoří nejmenovaná společnost, která se zabývá výkupem a následným prodejem produktů v průmyslu, jež tvoří jednu třetinu národního hospodářství. Působí ve čtyřech zemích střední Evropy – v České republice, na Slovensku, v Maďarsku a v Polsku. Zaměstnává přes 2.500 lidí. Na trhu působí již 28 let, je to úspěšná a stabilní společnost, a ve své oblasti je absolutním lídrem. Společnost je orientovaná na koncového zákazníka a klade velký důraz na profesionalitu svých zaměstnanců, kteří přicházejí se zákazníky do styku.

4.2 VYBRANÍ LEKTOŘI

Součástí Personální sekce vybrané společnosti je oddělení Vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Na tomto oddělení pracuje několik stabilních interních lektorů. Jsou rozděleni na tři sekce, na sekci prodeje, výkupu a na finanční sekci. Jejich hlavní pracovní náplní je školení a koučování zaměstnanců. Školí se jak zaměstnanci noví, tak i stávající a to ve všech čtyřech zemích, ve kterých společnost působí. U nových zaměstnanců, kteří nastupují do těchto sekcí, je pro lektory hlavním úkolem je perfektně připravit na jejich novou pozici. Každá oblast je specifická a má jiný obsah školení. Úvodní blok školení pro nové zaměstnance trvá 2 pracovní týdny v kuse a je zakončen testem. Dále lektori zaměstnance školí v průběhu roku na další témata vztahující se k dané sekci, školí měkké dovednosti a koučují zaměstnance a manažery.

Aby mohla firma zachovat koncept školení pro veškeré nově příchozí i stávající zaměstnance ve všech 4 zemích, mělo by celkem ve vybrané firmě pracovat minimálně šest interních lektorů. Momentálně zde pracuje 8 lektorů a 6 z nich tvoří základ výzkumného souboru této diplomové práce. Autorka vybrala těchto 6 lektorů podle délky jejich lektorské praxe v této společnosti. Dva lektori byli přijati teprve nedávno, a tak do výzkumu nebyli zařazeni.

V prodejní sekci působí lektor JŠ a lektor RL. Ve výkupní pak lektori MM a MCH. Ve finanční sekci působí lektorka BJ a lektor JB. Vzhledem k ochraně osobních údajů nejsou v této diplomové práci zveřejňována žádná konkrétní jména. Lektori jsou pro usnadnění identifikace označeni náhodně vybranými písmeny.

4.3 ROZBOR ŠKOLENÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Školení – pro nové zaměstnance

Než je nový zaměstnanec připraven na výkon své funkce, musí absolvovat úvodní blok školení. Není důležité, jestli má již člověk v dané oblasti zkušenosti či nikoliv, politika firmy udává, že školením musí povinně projít úplně každý, kdo na danou pozici nastoupí. Školení trvá 14 dní. Je považováno za součást náplně práce, zaměstnanci jsou tak placeni od prvního dne, i když ještě zaměstnání nevykonávají a není jasné, jestli vůbec budou. Na konci bloku školení čeká každého zaměstnance test, kterým musí úspěšně projít, aby se mohl plně zařadit na pracovní místo.

Školení jsou vždy tematicky rozdělena, na začátku se zaměstnanci dozvídají historii společnosti, následně probírají interní počítačové systémy, se kterými budou denně pracovat a musí je perfektně ovládat. Tato společnost je více než velmi orientována na výkon a na výsledek a ztrácení času špatným ovládním systémů, či neznalost zde není tolerována. Obsahově jsou jednotlivá školení popsána v odstavcích níže. Posledním aktem na školení je vyplnění hodnotícího formuláře, který slouží lektorům jako zpětná vazba na jejich podaný výkon. Pro lektory je jejich osobní rozvoj velmi důležitý a tak kladou účastníkům školení na srdce, aby se nebáli být v jejich hodnocení kritičtí, avšak objektivní. Z hodnotících formulářů se dále tvoří statistiky a ty slouží zaměstnavateli jako jeden z aspektů hodnocení výkonu lektorů. Lektoři jsou tudíž motivováni k neustálému sebezdokonalování.

Sekce prodeje

Na prodejní části se zaměstnanci dozví, jak funguje celý prodejní proces, jaká je v něm jejich přesná úloha a učí se pracovat s interními IT systémy. U prodeje se klade důraz zejména na kontakt se zákazníkem. Prodejce by měl mít alespoň základní povědomí o různých osobnostech lidí. Jeho úkolem je prodat produkt každému, kdo přijde. Školení jsou úzce zaměřená na psychologii prodeje a umění rozpoznat osobnost zákazníka. Důležitá jsou i školení měkkých dovedností, ale ta se školí až později, nikoliv během onoho úvodního bloku školení. Prodejce musí umět odhadnout, jaký je zákazník typ, co se mu asi líbí a jaké jsou jeho hraniční finanční možnosti. Podle toho zvolí prodejní taktiku, avšak tak, aby neměl zákazník tušení, že s ním prodejce takto vědomě „manipuluje“. Celé je to vlastně taková hra, „hon na myš“.

Prodejci musí působit profesionálně a být odborníky v oboru, tudíž jsou součástí úvodního bloku i školení zaměřená na technickou stránku produktu. Pokud produktu po technické stránce zcela nerozumí, zákazník to pozná a ztrácí důvěru, která je ve vztahu prodejce a zákazníka naprosto klíčová. Právě na důvěru, kterou by si měl prodejce se zákazníkem vytvořit, je při školeních kladen velký důraz. Prodejci jsou školeni k tomu, aby důvěru se zákazníkem vytvořili během prvního dojmu. První dojem trvá v řádu několika sekund. Pokud se nepodaří získat důvěru zákazníka nyní, zpravidla se to již nepovede. Prodejce to ještě může zachránit tím, že v průběhu prodejního procesu předá klienty kolegovi, který bude mít novou šanci k navázání důvěry. Zaměstnanci jsou za svůj výkon finančně hodnoceni, funguje zde provizní systém, takže prodat je i v jejich osobním zájmu, proto nemá smysl ztrácet čas s klienty, kteří k němu nemají důvěru.

Sekce výkupu

Úvodní blok školení je u výkupní sekce velmi podobný jako u prodejní. Zaměstnanci jsou též seznámeni s celým výkupním procesem a s jejich konkrétní úlohou. Větší důraz je tu ale kladen na IT systémy a na technickou stránku věci. Výkupčí⁹⁴, musí být opravdu velkým odborníkem na technickou stránku produktu. Společnost nechce vykupovat nefunkční produkty, nechce následně investovat do jejich oprav, protože se tím rapidně sníží marže na daném produktu. Úlohou výkupčího je přesně posoudit technický stav věci podle exteriéru i interiéru a najít i skryté vady. Veškeré tyto informace odešle na oddělení Naceňování, které během několika desítek minut stanoví rozmezí ceny, za kterou může výkupčí produkt od zákazníka vykoupit. Následně je na výkupčím, jakou přesnou cenu zákazníkovi nabídne.

I výkupčí by se měl orientovat v osobnosti člověka, měl by zákazníka umět odhadnout. Nastolení důvěry je zde také klíčové. Někdo slyší na přesná a neměnná čísla, pokud mu tedy bude výkupčí představovat jednu sumu za druhou, na tohoto konkrétního zákazníka to nebude působit důvěryhodně a obchod nedokončí. Výkupčí si toho musí být jasně vědom a podle toho musí umět stanovit cenu tak, aby vyhovovala jak firmě, tak i zákazníkovi a povedlo se jim obchod uzavřít. S výší ceny by měl hýbat obezřetně. Někdo je naopak ochoten smlouvat a dokonce vyžaduje

⁹⁴ Výkupčí je interní označení zaměstnance, jež se v této společnosti zabývá výkupem daného produktu a je součástí Výkupního oddělení.

smlouvání o ceně do poslední chvíle. Tady je vhodné začít s nižší cenou, než je cena na spodní hranici, kterou udalo oddělení Naceňování. Zákazník bude zprvu rozhořčen, že mu chce firma nabídnout tak málo peněz a začne smlouvat. Výkupčí s ním bude tuhle hru chvíli hrát a nakonec se na té správné ceně dohodnou. Zákazník bude rád, že se mu povedlo usmlouvat vyšší sumu a výkupčí splní svou úlohu, protože vykoupí produkt na nižší hranici sumy. U některých lidí hraje velkou roli empatie, jelikož mají ve velkém měřítku citovou vazbu k produktu, který přišli prodat. Direktivní výkupčí by u těchto zákazníků příliš nepochodil.

Sekce finanční

Finanční sekce je specifická a velmi se od předešlých dvou sekcí liší. Efenajky⁹⁵ jsou zaměstnanci, kteří sedí v kanceláři a uzavírají prodej či výkup, který s klienty dohodli prodejci a výkupčí. Jejich školení se orientuje zejména na perfektní znalost produktů v oblasti financování a pojištění. Na konci školení musí stejně jako jejich kolegové z předešlých sekcí složit test, avšak u efenajek je test opravdu velice těžký. Je zaměřený nejen na znalost produktů, které se na trhu nabízejí, ale i na schopnosti umět dobře počítat. Orientace na zákazníka je také samozřejmě důležitá. Úkolem těchto zaměstnanců není jen dokončit obchod, ale zároveň se pokusit klientovi prodat další doplňkové služby, které jsou pro společnost významným finančním zdrojem. Efenajky jsou motivovány k prodeji, jelikož i zde funguje provizní systém. Aby prodaly, co potřebují, i ony musejí ovládat psychologii prodeje a mít cit pro orientaci na zákazníka.

⁹⁵ Výraz efenajka je interní označení pro zaměstnance na Oddělení financí a pojištění, kteří se zabývají uzavíráním obchodů. Výraz je odvozen od anglické zkratky „FNI“ – Financial And Insurance, v překladu - finance a pojištění. Označení je v ženském rodě, protože drtivá většina jsou ženy.

5 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

5.1 MBTI DOTAZNÍK A ROZHOVORY

Kapitola zabývající se kvalitativním výzkumem odpoví na první výzkumnou otázku - Jakou typologií osobnosti se vyznačuje šest interních lektorů ve vybrané společnosti? A částečně odpoví i na druhou výzkumnou otázku - Zdali a jaký dopad má osobnost lektora na jeho prezentační dovednosti? Druhou část odpovědi přinese dotazníkové šetření od respondentů, kteří v praxi zažili školení vybraných lektorů.

První částí výzkumu je osobností test určený pro vybrané lektory. Na jeho základě je zjištěno, jací jsou lektoři osobnostní typ. Autorka převzala osobnostní test z doporučeného veřejného zdroje, specializovaného na testování osobnosti v typologii MBTI. Dotazník byl vytvořen v elektronické podobě a zaslán vybraným šesti lektorům k vyplnění. S ohledem na věrohodnost údajů autorka práce přepsala dotazníky vyplněné lektory do online dotazníku MBTI, který vygeneroval výsledek. Výsledná zjištění jsou uvedena v následujících podkapitolách. Přepisy vyplněných dotazníků je možno nalézt v přílohách č. II. – VII.

Jako druhá kvalitativní výzkumná metoda byl zvolen pozitivisticky orientovaný osobní rozhovor podle K. Charmazové. Pozitivisticky orientovaný rozhovor se zajímá o uvedení přesných informací o chronologii událostí, o prostředí a chování.⁹⁶ Jedná se o jednu z metod, jež se využívá v kvalitativním výzkumu. Základním znakem rozhovoru je připravený soubor okruhů, které nemají předem určené pořadí. Autorka odborné práce může jednotlivé doplňující otázky v rámci okruhů pozměnit. Důraz je však kladen na získání všech odpovědí od respondentů. Určitá volnost v průběhu rozhovoru je vítaná vzhledem k přirozenějšímu kontaktu autorky a respondenta.⁹⁷

Cílem rozhovoru je prozkoumání výsledků testu MBTI a dotvoření představy o osobnosti lektorů. Rozhovor obsahuje otázky, které vedou k získání informací o chování lektorů při prezentaci, získání představy o tom, jak se v roli lektora cítí, jak si myslí, že působí na své účastníky apod. Přepisy rozhovorů je možno nalézt v přílohách č. VIII. – XIII.

⁹⁶ CHARMAZOVÁ, 2001 In HENDL, J., *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*, 2., aktualiz. vyd., Praha: Portál, 2008, s. 172, ISBN 978-80-7367-485-4

⁹⁷ REICHEL, J., *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*, Praha: Grada, 2009, s. 111-112, ISBN 978-80-247-3006-6

5.1.1 VÝSLEDNÁ ZJIŠTĚNÍ – LEKTOR JŠ

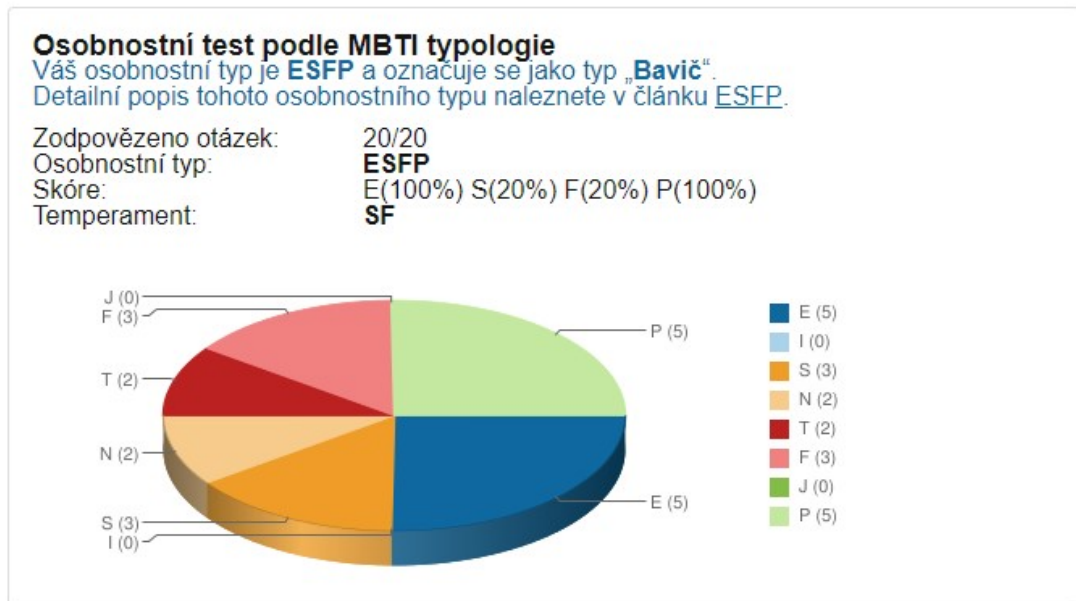
Výsledek testu MBTI - osobnostní typ ESFP

Lektor JŠ se vyznačuje typem ESFP, čili je to extravert zaměřený na smysly, citění a vnímání. Dominuje u něj funkce smyslového vnímání, což se vyznačuje zaměřením na současnost a na detail. Jeho role v týmu je improvizátor, vyjednávač. Jeho heslem je „udělejme to“, zaměřuje se na fakta a lidi. Lidé tohoto typu jsou milovníci života, žijí pro současný moment, těší je být ve společnosti jiných lidí, chtějí je bavit. Jsou velmi aktivní. Neradi se nechávají spoutat pravidly a konvencemi, jsou velmi kreativní a potřebují volnost. Svůj čas rádi tráví tvořením čehokoliv. Jsou to týmoví hráči, úkoly plní bez zbytečného rozruchu a s radostí. Typ ESFP je rozený průzkumník, rád se učí vlastními zkušenostmi než odborným studiem, vrhá se do všeho po hlavě a věci se učí za pochodu. Tento typ se vyznačuje tím, že kolem něj panuje vřelá a optimistická atmosféra. Je přívětivý, optimistický, výřečný a má kladný vztah k lidem, se kterými dobře vychází. Ze všech typů jsou nejvelkorysejší a bývá vyhledávaným partnerem, kamarádem i společníkem. Umí být velmi empatický, přátelský a otevřený. ESFP lidé mají dar najít v druhých lidech to lepší a dokáží to v nich probudit. Nemají rádi izolaci a samotu, potřebují být ve společnosti.

Pro typ ESFP není těžké přimět ostatní ke spolupráci a k otevřenosti. Velmi rád pomáhá druhým naplňovat jejich přání a potřeby. Snadno se s ním vychází a je na něj spolehnutí. Bývá bezstarostný a přizpůsobivý, ale i vynalézavý, rychle a efektivně udělá cokoliv, co povede ke splnění úkolu. Má talent prezentovat svůj názor takovým způsobem, že snadno získá publikum na svou stranu. Jeho silnou stránkou je kreativní práce a nalezení ideálního řešení na poslední chvíli, velmi dobře pracuje pod tlakem. Hlavními silnými stránkami tohoto typu je umění praktické pomoci druhým lidem, povzbuzování vlastním nadšením a umění pozorovat a podpořit druhé. Slabšími stránkami jsou tendence se rozhodovat na základě pocitů a vztahů mezi lidmi a nikoliv na základě faktů. Může si brát věci příliš osobně a má někdy pocit, že ho ostatní zneužívají. Neoplývá schopností vnímat věc jako celek a řeší věci postupně, což nemusí být vždy praktické. Má problém s dotahováním věcí o konce, souvisí to s tím, že má rád otevřené konce.⁹⁸

⁹⁸ CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N., *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*, Praha: Management Press, 2012, s. 294, ISBN 978-80-7261-252-9

Obrázek č. 10 - Výsledek osobnostního testu lektora JŠ



Zdroj⁹⁹

Výsledná zjištění na základě osobního rozhovoru

Lektor JŠ působí ve firmě již 15 let. Začal jako prodejce, následně se vypracoval na manažera prodeje. Je ve své práci odborníkem, velmi dobře jí rozumí. Chtěl se dále ve své profesi rozvíjet, když se tedy ve firmě uvolnilo místo lektora vzdělávání, tak přešel na lektorskou činnost. Lektorem je 10 let. Je to velký bavič, extravert a herecký typ. Jeho školení jsou nejen přínosná, ale i velmi zábavná a časem se stal nejoblíbenějším lektorem ve společnosti, jeho školení jsou často po vypsání termínů ihned plně obsazena. Školí nové i stávající prodejce, koučuje je i manažery a školí i měkké dovednosti – Organizaci času, Prezentační dovednosti, Vedení porad, Delegování.

Lektor JŠ v rozhovoru potvrdil, že výsledek testu se ve velké míře shoduje s jeho osobností. Jediným významnějším rozdílem mezi tvrzením dotazníku a tvrzením lektora JŠ je informace o tom, že je nekonfliktní typ, který vychází s každým a je na něj spolehnutí. Tuto skutečnost lektor popírá. Na základě rozhovoru bylo dále zjištěno, že osobnostní typ ESFP se v roli lektora cítí opravdu dobře, je to rozený

⁹⁹ Management Mania, *Osobnostní test podle MBTI, lektor JŠ*, [online], Praha, © 9. 1. 2020 [cit. 9. 1. 2020], Dostupné z https://managementmania.com/cs/your_result/90439e0bc105f2ddcbfcff939a5369aa

bavič, oplývá energií a optimismem. Soudí, že má dobrý vliv na své posluchače, ale jak jej vnímají účastníci při školení, je dále zjištěno na základě výsledků dotazníků. Jak napovídá charakteristika typu ESFP, JŠ se více soustředí na svůj přednes než na stylistickou úpravu prezentace. Vždy dbá na to, aby byla prezentace aktuální a obsahově zcela relevantní, ale stylistice velkou váhu nepřidává.

5.1.2 VÝSLEDNÁ ZJIŠTĚNÍ – LEKTOR RL

Výsledek testu MBTI - osobnostní typ ISFP

Lektor RL je podle výsledku testu introvertním typem zaměřeným na cítění, smysly a vnímání. Žije zejména přítomností a prožívá radost, ale většinou pouze potichu. Má rád svobodu, která mu umožní jít po své vlastní cestě, nutně potřebuje svůj vlastní prostor a dostatek času. Čas potřebuje i při navazování vztahů s okolím. Nerad se podřizuje pravidlům a nemá rád rutinu, ale pokud věří tomu, co dělá, dokáže se tomu plně oddat. Práci nebere jen jako obyčejnou povinnost, ale chce svými činy přispět k blahobytu ostatních lidí. Velmi si cení lidí, kteří věnují čas porozumění jeho hodnotám a cílům a dokáží ho podpořit. Je to velmi věrný typ.¹⁰⁰

Dominantní dimenze cítění u tohoto typu je ve vztahu k okolí obsluhována smysly, zajímá se především o konkrétní skutečnosti. Je obtížné ho pozorovat, neboť k sobě mnoho lidí nepouští a nedá se zcela prokouknout. Typ ISFP nerad plánuje, nerad se na něco připravuje, raději jedná. A pokud něco dělá, dělá to na plný výkon, i když jde jen o nácvik, či trénink. Nerad na něco čeká, protože čekání znamená nečinně přihlížet, jak jeho myšlenka vzplane a následně vyhasne. Čekání je pro něj plýtvání času a talentu. Je do svých činů tak ponořený, že dokáže být až téměř posedlý.¹⁰¹

Co se týče komunikace a práce s lidmi, je typ ISFP důmyslný a kreativní. Má dar dosáhnout kvalitních výsledků a to zejména prostřednictvím vyjednávání. Tento typ je pragmatický a vynalézavý, ale musí se umět prosadit. Pokud dostane prostor, obvykle vymyslí dobré řešení. Na rozdíl od předchozího typu dokáže věci dotáhnout do zdárného konce. Nejprve trpělivě vyslechne ostatní kolegy, prozkoumá problém

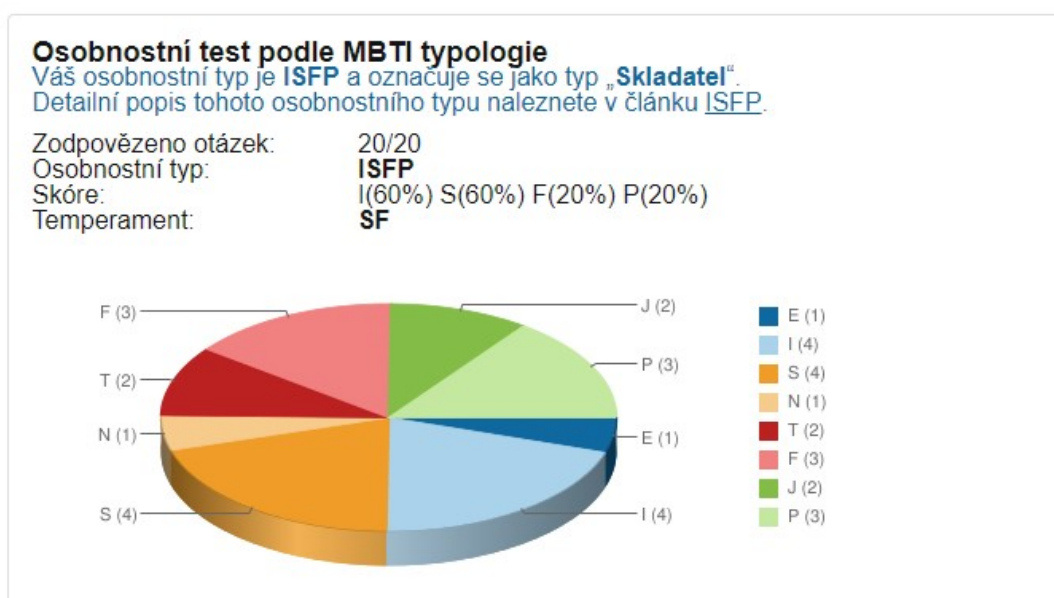
¹⁰⁰ CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N., *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*, Praha: Management Press, 2012, s. 286, ISBN 978-80-7261-252-9

¹⁰¹ ČAKRT, M., *Typologie osobnosti: přátelé, milenci, manželé, dospělí a děti*, 2. vydání, Praha: Management Press, 2015, s. 336, ISBN 978-80-7261-358-8

a následně navrhne kreativní řešení. Jeho specifickým znakem chování je zrcadlení. Jak se k němu chovají ostatní, tak se chová on k nim. Jeho silnou stránkou je umění podporování druhých lidí, vnímavost k důsledkům pro lidi a prozkoumávání různých možností.

Každý typ má i své slabé stránky. Typ ISFP nemusí být v harmonickém souladu se systémy a zavedenými postupy. Trvá mu trochu déle, než pomine prvotní nechuť, ale časem si na to zvykne. Pokud je rozčilený, může se zcela projevit jeho introverze, která povede k izolaci. Jeho pracovní styl postrádá systematičnost. Ne zcela se umí objektivně rozhodovat, má tendence špatně zvážit následky a často si bere věci příliš osobně.¹⁰²

Obrázek č. 11 - Výsledek osobnostního testu lektora RL



Zdroj¹⁰³

Výsledná zjištění na základě osobního rozhovoru

Lektor RL působí ve firmě 8 let. Též jako jeho kolega začínal na pozici prodejce a následně přešel do oddělení Vzdělávání a rozvoje na pozici lektora. Práce lektora

¹⁰² CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N., *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*, Praha: Management Press, 2012, s. 286-287, ISBN 978-80-7261-252-9

¹⁰³ Management Mania, *Osobnostní test podle MBTI, lektor RL*, [online], Praha, © 9. 1. 2020 [cit. 9. 1. 2020], Dostupné z https://managementmania.com/cs/your_result/5c4a6a0611f85a2b582e6e0fbb54ec81

ho provází 6 let a po obecné stránce baví, ale není spokojen s vedením firmy a s rutinní administrativní činností, která je v této firmě velmi náročná. RL je introvert a trémista, ale pokud školení obsahově již dobře zná, nebývá nervózní. Rád s účastníky komunikuje, zapojuje je vzájemných interakcí, a pokud je v dobrém rozmaru, tak i vtipkuje. Pokud má ale školit něco nového, stává se z něj velký trémista, a na jeho prezentaci je to poměrně znát.

Na základě rozhovoru bylo zjištěno, že osobností typ ISFP lektorově osobnosti v zásadě sedí. Lektor RL se ale neztotožňuje s formulací o posedlosti prací. Uvedl, že je spokojený, když dotáhne úkol do konce, ale posedlý se tím necítí být. Dále je v rozporu jeho vyjednávací schopnost. Charakteristika ISFP uvádí, že by měl mít dobré vyjednávací schopnosti, ale RL v rozhovoru uvedl, že se spíše nechá snadno k něčemu přemluvit, nežli by uměl vyjednávat. Introverze se nezdá být příliš vhodnou dimenzí pro roli přednášejícího, RL se v té roli necítí příliš dobře, ale v průběhu doby si zvykl. V rozhovoru uvedl, že pokud školí standardní 14 ti denní blok školení pro nové zaměstnance, cítí se u toho dobře, jelikož školení dobře zná. Pokud má školit něco nového, není si sám sebou jistý a jeho nervozita se projevuje v prezentačních dovednostech. Jeho silnou stránkou je preciznost při přípravě školení po administrativní stránce. Výsledky ukážou, jestli lektor RL opravdu působí tak, jak se domnívá a jestli jeho introverze má nějaký vliv na prezentační dovednosti.

5.1.3 VÝSLEDNÁ ZJIŠTĚNÍ – LEKTOR MM

Výsledek testu MBTI - osobnostní typ ISTP

Introvertní typ zaměřený na smysly, myšlení a vnímání. Pozorně sleduje, co se kolem něj děje, je to výborný pozorovatel. Jeho uměním je rychle se dostat k jádru problému a s nejmenšími problémy jej vyřešit. Vyznačuje se uzavřeností, vyzařuje z něho klid, je realista. Zajímá se o to, jak věci fungují, zkoumá je do nejmenšího detailu. Je to většinou velmi technicky orientovaný člověk. Preferuje nekomplikovaný život, potřebuje žít v klidu, nerad se omezuje. Většinou skrývá emoce a nemá rád, když vidí přehnané emoce u ostatních lidí. Neznamená to však, že nemá city. V práci řeší úkoly s chladnou hlavou, rozumem a je velmi praktický. Občas má na své okolí přehnané nároky, musí si vždy umět uvědomit, že mezilidské vztahy i lidé obecně jsou složití a nelze na ně spěchat. Většinou je to velmi inspirativní člověk, který jde příkladem. Je poměrně silným introvertem, který spíše vyhledává klid a samotu, než společnost.

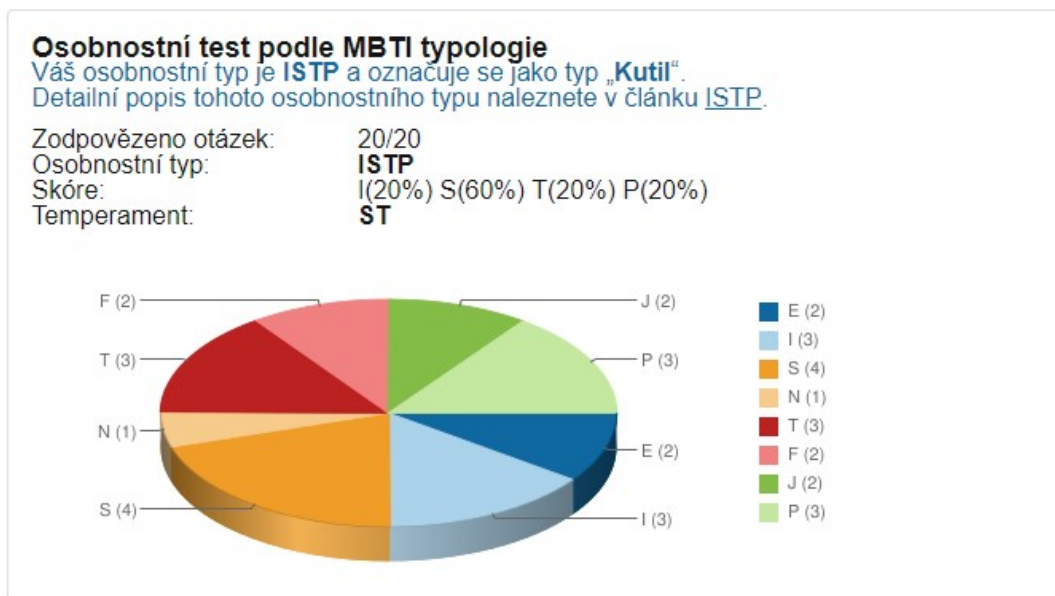
Osobnost ISTP je typ člověka, který používá své myšlení zejména uvnitř, aby pochopil základní principy, které řídí fakta. Jeho mysl veškeré podněty analyzuje a logicky vyvodí a potom z nich neosobně, ale objektivně vyvozuje důsledky. Vždy se rozhoduje racionálně, nikoliv na základě domněnek a citů, ale na základě faktů. Tento typ většinou nedělá rozdíly mezi lidmi a je ke svému okolí tolerantní. Občas dokáže být cynický a negativní a vlivem toho, že všechno zkoumá dopodrobna má tendence odkládat řešení, protože mu vadí se rozhodnout bez předchozího velice pečlivého zvážení.

Pro tento typ je přirozené věnovat méně pozornosti nepreferovaným dimenzím citění a intuici. Pokud je zcela opomíjí, může přehlížet emocionální potřeby a hodnoty druhých lidí a nebrat v úvahu důsledky svým rozhodnutím, které mají vliv na okolí. Na ostatní lidi většinou působí neosobním dojmem. Otevírá se pouze blízkým lidem, ostatním může být dlouho skryt jeho osobitý druh humoru nebo záliby.

Tento typ vyniká ve schopnosti rychle a efektivně řešit náhlé problémy. Jeho přístup k věci je čistě pragmatický, získané informace logicky analyzuje. Jeho silnými stránkami je nenásilnou formou jít ostatním vlastním příkladem, rozvíjení odbornosti na vysokou úroveň a nacházení logických postupů při plnění úkolů. Mezi jeho slabiny patří neosobní přístup ke svému okolí, nebere v potaz dopad jeho jednání na druhé. V komunikaci a jednání s jinými lidmi nebývá příliš trpělivý. Chybí mu smysl pro dotažení věcí do zdárného konce, je to způsobené touhou po dokonalém prozkoumání problému a nalezení řešení až přepečlivým způsobem. Pokud na toto zkoumání nemá čas, nechává věc nedokončenou s tím, že se k ní později vrátí.¹⁰⁴

¹⁰⁴ CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N., *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*, Praha: Management Press, 2012, s. 284-285, ISBN 978-80-7261-252-9

Obrázek č. 12 - Výsledek osobnostního testu lektora MM



Zdroj¹⁰⁵

Výsledná zjištění na základě osobního rozhovoru

Lektor MM se orientuje na školení výkupčích, zejména na technická školení, na která je expert. Je to logický typ, potřebuje mít přesně nastavená pravidla, kterých se vždy do puntíku drží. Věci mu musí dávat smysl, pokud jsou pravidla nelogická, respektuje je, ale zároveň se aktivně podílí na tom, aby se změnila. Jeho školení a prezentace jsem vždy po obsahové, technické i grafické úpravě velmi dobře zpracovány. Svým účastníkům MM nerad odpouští chyby, a zaměstnanci z jeho školení vždy odcházejí s mnoha praktickými znalostmi, které dokážou na své pozici ihned implementovat. Ve firmě je již 20 let a lektorem se stal po 8 letech, kdy ho již manažerská pozice na Výkupním oddělení dále nerozvíjela.

Lektor MM potvrzuje, že osobnostní typ ISTP odpovídá jeho osobnosti. Nesouhlasí však s tvrzením, že by kvůli přílišnému puntičkářství nedotahoval věci do konce. Puntičkář skutečně je a problém zkoumá velmi důkladně, ale vždy má snahu práci dokončit, zejména v zaměstnání. Lektor MM není zaměřen na osobní přístup, ale spíše se zaměřuje na logiku a technickou stránku věci. V rozhovoru uvedl, že i přesto

¹⁰⁵ Management Mania, *Osobnostní test podle MBTI, lektor MM*, [online], Praha, © 9. 1. 2020 [cit. 9. 1. 2020], Dostupné z https://managementmania.com/cs/your_result/a839a10f3dade693721a8d14037e2820

je schopen práci lektora vykonávat dobře, jelikož má v repertoáru zejména školení zaměřená na techniku. Školení tohoto druhu nevyžadují zcela osobní přístup, ale spíše smysl pro detail a preciznost.

Z rozhovoru vyplývá, že i člověk, který není zaměřen na vnímání a cítění, ale spíše na fakta a logickou stránku věci, může najít způsob, jak být dobrým lektorem. Velmi tomu napomáhá délka praxe a přizpůsobení se roli lektora. Osobní přístup je při práci lektora důležitý, ale jak z rozhovoru vyplývá, člověk nemusí být rozený extravert, aby se dokázal přizpůsobit.

5.1.4 VÝSLEDNÁ ZJIŠTĚNÍ – LEKTOR MCH

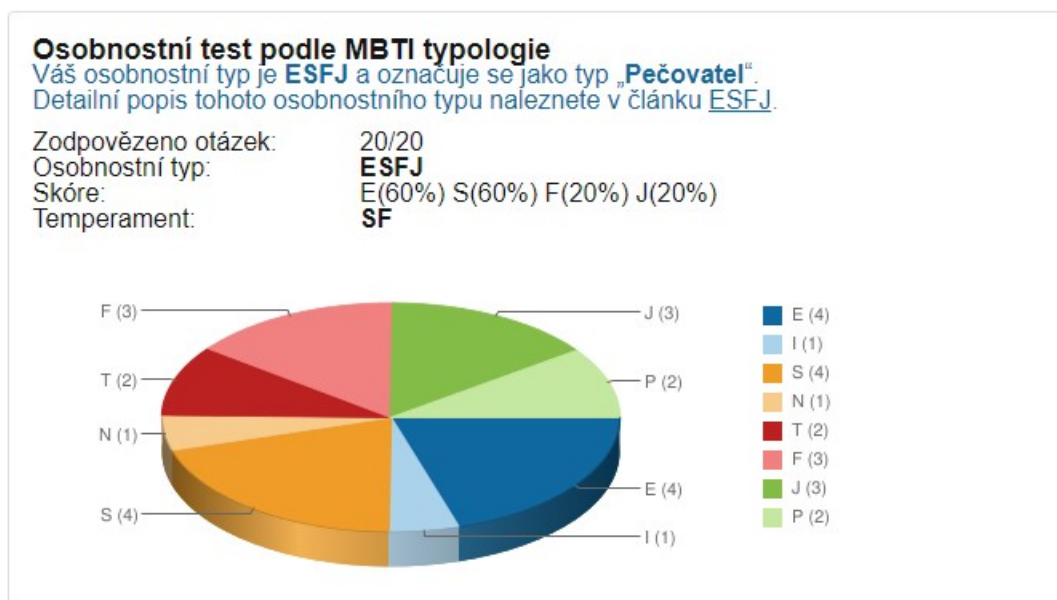
Výsledek testu MBTI - osobnostní typ ESFJ

Typ ESFJ je extravertem zaměřeným na smysly, cítění a rozhodování. Rád organizuje druhé, spolupracuje s nimi, je to týmový hráč. Své úkoly vždy plní řádně a včas. Je to velmi svědomitý a loajální pracovník. Pečlivě se stará i o maličkosti a to samé očekává i od druhých. Je to společenský člověk, který není rád sám. Má rád pochvalu, a pokud se mu jí nedostane, nebojí se pochválit sám. Ostatní chová v úctě. Má trochu problém s autoritou, je často přesvědčen o své pravdě a nebojí se jí prosadit u nadřízených. Umí si stát za svým. Konflikty nebo napjaté situace ale nevyhledává, necítí se v nich dobře a snaží se jim předcházet. Zaměřuje se na přítomnost, co je teď je pro něj klíčové, v tu chvíli se nezatěžuje tím, co bylo, nebo co může být. Člověk s osobnostním typem ESFJ má rád své věci a je na ně opatrný, dobře se o ně stará. Nemá rád neúctu k lidem a věcem. Bývá velmi praktický, realistický, důkladný a konzistentní. Je citlivý k potřebám lidí kolem sebe a umí se o ně prakticky postarat. Je to společenský, veselý, energický a otevřený typ. Potřebuje naplňovat své potřeby práce a musí se za to cítit být uznávaný, jinak se může potýkat s frustrací. Někdy si věci může nešikovně vztahovat na sebe, může být přecitlivělý. Záleží mu na ostatních lidech, a když je zklame, cítí se provinile a trpí úzkostí.

Jeho silnou stránkou je podporování druhých lidí a vnímavost k jejich potřebám, je pozorný k detailům. Pamatuje na důležité události, jež zajišťují pocit sounáležitosti v pracovním prostředí. Je pro něj charakteristické nadšení pro věc a ochota naslouchat a dosáhnout dohody. Slabšími stránkami je neobjektivnost při rozhodování, je moc

osobní. Vztahuje věci osobně na sebe i na druhé, neumí věci posuzovat s nadhledem. Chybí mu také rozvaha a smysl pro důkladné zvážení logických následků.¹⁰⁶

Obrázek č. 13 - Výsledek osobnostního testu lektora MCH



Zdroj¹⁰⁷

Výsledná zjištění na základě osobního rozhovoru

Lektor MCH je poměrně specifický člověk. Rád všemu a všem vzdoruje, zejména vedení. Povahou je extravert, ale je trochu atypický. V kanceláři se projevuje jako introvert, ale při školení je poměrně silným extravertem. Práce ho velmi baví a naplňuje. Přesto, že je rebelský typ, k lektorské činnosti přistupuje s velkou profesionalitou a pokorou. Vždy ctí pravidla, je perfektně připraven, jeho prezentace jsou velmi kvalitní, přínosné a interaktivní. Je specialistou na výkupní školení a zejména na argumentaci zákazníka. Ve firmě působil nejprve jako člen výkupního týmu, před osmi lety přešel na pozici lektora výkupní sekce.

¹⁰⁶ CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N., *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*, Praha: Management Press, 2012, s. 302-303, ISBN 978-80-7261-252-9

¹⁰⁷ Management Mania, *Osobnostní test podle MBTI, lektor MCH*, [online], Praha, © 9. 1. 2020 [cit. 9. 1. 2020], Dostupné z <https://managementmania.com/cs/yourresult/650efbf50984a40dc8ee36ff6572efd1>

Osobnostní typ „Pečovatele“ je vhodným typem pro lektorskou činnost. V rozhovoru potvrdil, že výsledná osobnost jeho povaze zcela odpovídá. Lektor MCH se v této roli cítí jako doma, je s ní naprosto ztotožněný a baví ho. Neusíná však na vavřínech a stále pracuje na svém zdokonalování. Jeho mezerou v roli lektora je jeho ego, je totiž ve většině diskuzí nekompromisní a přesvědčen o své pravdě. Sebereflexe tomuto lektorovi ale nechybí a jak sám v rozhovoru uvedl, na zmírnění projevů jeho „nadřazenosti“ stále pracuje. Tato vlastnost se při školení příliš neprojevuje, jelikož si je lektor této své slabiny vědom a je schopen se kontrolovat. Lektor MCH je extravertní, která má hluboký zájem o potřeby druhé, rád o ně pečuje, učí je a je dle jeho názoru pro zaměstnance dobrým mentorem.

5.1.5 VÝSLEDNÁ ZJIŠTĚNÍ – LEKTORKA BJ

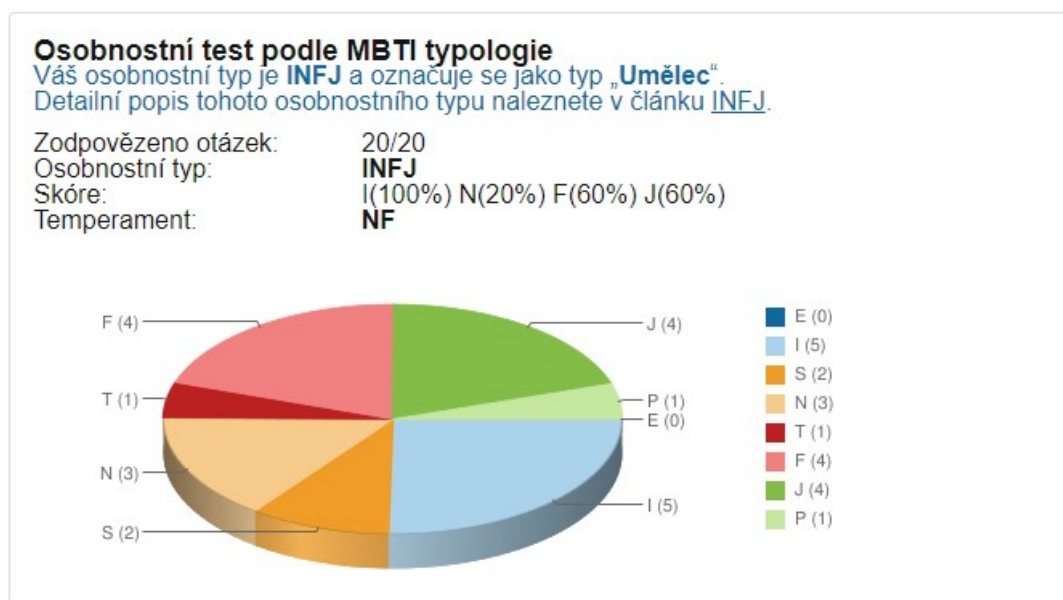
Výsledek testu MBTI - osobnostní typ INFJ

Je zaměřený na budoucnost, na souvislosti, umí vidět věci jako celek. Tento typ má dar intuitivně porozumět složitým významům i mezilidským vztahům. Silně důvěřuje své intuici, často a velmi empaticky dokáže porozumět citům a motivům druhých lidí ještě dříve, než jim porozumí oni sami. Dokáže tuto schopnost spojit s úsilím a organizačními schopnostmi a uskutečnit tak globální cíle. Co se týče mezilidských vztahů je velmi chápavý a může tak motivovat ostatní v osobním růstu. Tento typ hledá v životě souvislosti a smysl, zajímá se o detaily, ale jen, když zapadají do jeho vnitřní vize. Je silným introvertem, kterému dlouho trvá se otevřít i velmi blízkým lidem. A pokud si dotyčný myslí, že ho zná dobře, tak ho nezná ani z jedné třetiny. Zpravidla je tento typ kreativní, vizionářský, idealistický, má silný smysl pro symboliku a metafory. Typ INFJ bývá rezervovaný, ale neváhá se prosadit ve chvíli, kdy jsou ohroženy jeho jistoty. V tu chvíli se dokáže probudit takový způsobem, že jsou ostatní překvapeni, že takový vůbec umí být. Když se mu nevede podle jeho představ, stahuje se do izolace, je ukřivděný a někdy příliš kritický.

Slabou stránkou typu INFJ je to, že leckdy tají důvody svých rozhodnutí a nešikovně pak vypadá tak, že se rozhoduje pouze náhodně. Není na tom dobře, co se snášení stresu týče. Když je dlouhodobě vystaven velkému tlaku, může se stát posedlými věcmi, které by jinak považoval za nedůležité. Bývá moc pozorný k detailům, zbytečně nad nimi ztrácí čas. Neumí dobře zhodnotit závažnost situace a tím i stanovit priority a neumí se poučit z předchozích zkušeností. Jeho silnými

stránkami je vytvoření dokonalé vize, hledání různých možností řešení a vnímavost k potřebám okolí.¹⁰⁸

Obrázek č. 14 - Výsledek osobnostního testu lektora BJ



Zdroj¹⁰⁹

Výsledná zjištění na základě osobního rozhovoru

Lektorka BJ je služebně nejmladší členkou týmu. Pracuje na pozici lektorky pouze 2 roky. V práci je velmi učenlivá, rychlá a je to perfekcionistka. Zabývá se školením efenajek, takže se soustředí zejména na počítačové systémy a na finanční produkty. Je velmi introvertní, dokonce i při školení je spíše tišší. V práci projevuje zájem o druhé osoby, zajímá se o jejich životní příběhy, o jejich práci, zkušenosti i poznatky.

Lektorka BJ s osobnostním typem INFJ má podle výše uvedené charakteristiky dobré předpoklady k tomu, aby navazovala se svými účastníky osobní vazby, které jsou při její práci důležité. V rozhovoru potvrdila, že s lidmi ráda pracuje, naladí se na jejich emoce a ráda jim pomáhá. Má pocit, že jim dokáže porozumět a oni se jí díky navození důvěry rádi svěřují. Výsledek osobnostního testu je v souladu s její povahou, uvedla, že se ztotožňuje s pozitivními i negativními stránkami.

¹⁰⁸ CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N., *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*, Praha: Management Press, 2012, s. 282-283, ISBN 978-80-7261-252-9

¹⁰⁹ Management Mania, *Osobnostní test podle MBTI, lektor BJ*, [online], Praha, © 9. 1. 2020 [cit. 9. 1. 2020], Dostupné z https://managementmania.com/cs/your_result/24b920b555c7b34798d341be104e897c

Přestože ráda navazuje osobní vazby s lidmi a v roli lektorky je necelé 2 roky, zatím se s touto rolí neztotožnila tak, jak by chtěla. Nedostatky má v prezentačních dovednostech. Jako důvod uvedla svou samotářskou povahu, ale stále se v tomto ohledu zlepšuje.

Školí nové zaměstnance zejména na počítačích, takže trochu „schovaná“ za monitorem se cítí dobře, jelikož jí tato pozice navozuje falešný pocit bezpečí. Domnívá se, že zaměstnanci, čili účastníci školení, tyto její obavy zcela nevnímají, i když přiznává, že zpočátku její lektorské činnosti tomu tak určitě bylo. Její introverze se projevuje v prezentačních dovednostech a to na hlasitosti a rychlosti mluvy. Dle svého tvrzení mluví pomaleji a tišeji. Velmi dbá ale na kvalitě prezentace po obsahové stránce a na to, aby zaměstnanci po absolvování jejího školení byli na svou práci opravdu dobře připraveni.

5.1.6 VÝSLEDNÁ ZJIŠTĚNÍ – LEKTOR JB

Výsledek testu MBTI - osobnostní typ ISTJ

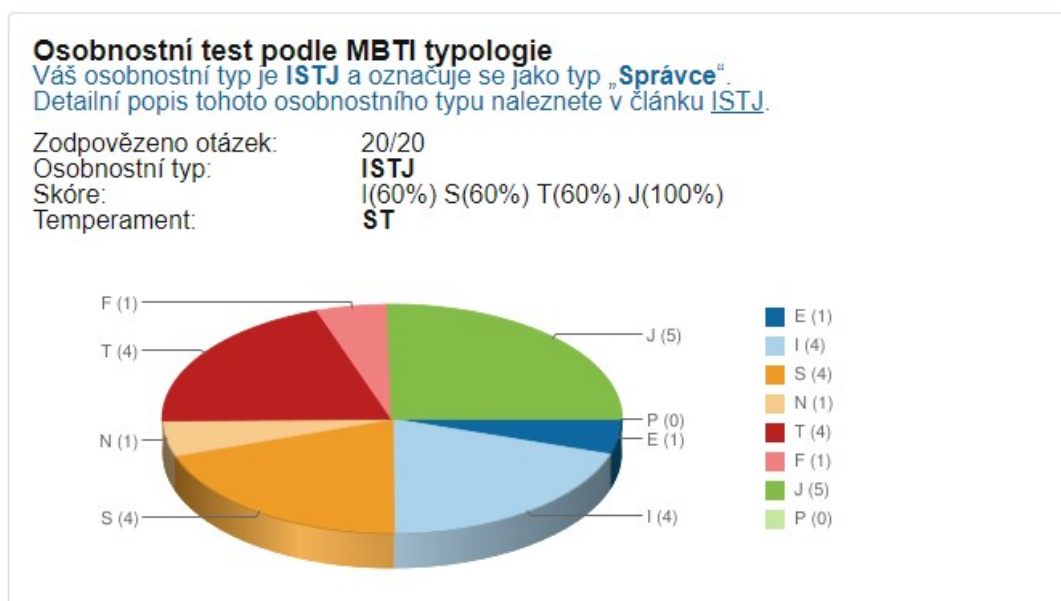
Tento osobnostní typ se pohybuje v dimenzi introverze, zaměřuje svou pozornost na smysly, cítění a intuici. Má velmi silný smysl pro odpovědnost a hlubokou loajalitu k organizacím, rodině a vztahům. Je schopný mnoho obětovat, aby dosáhl vytyčeného cíle, ale musí mu dávat smysl. Dává přednost samostatné práci a rád si za ní sám zodpovídá, nemá týmového ducha, ale je schopen v něm pracovat, pokud má každý jasně určenou roli. Je velmi svědomitý a spolehlivý a to samé očekává i od ostatních. Jsou pro něj velmi důležitá fakta. Jeho preferencí jsou smysly, ale využívá je pouze pro sebe uvnitř, v duševním světě. Bývá praktický, realistický a systematický.

Dimenzi myšlení typ ISTJ používá při rozhodování, ke kterému vždy přistupuje objektivně a podle logických konzistentních kritérií. Má jasné a stálé názory, protože k nim dospěl pečlivou a důkladnou aplikací logických kritérií, založených na zkušenostech a skutečnostech. Nemá rád změny, ale podpoří je, pokud jasně a logicky ukazují, že změna bude k lepšímu. Přestože je v dimenzi introverze, je většinou společenský, pokud si je jistý v roli, kterou právě hraje. Pro tento typ může být těžké vidět smysl potřeb druhých, které jsou vzdálené od těch jeho. Ostatní lidé ho vnímají jako odměřeného, klidného, vážného, zásadového a systematického člověka.

Mezi jeho silné stránky patří schopnost přímočaře a logicky řešit problémy, nacházet efektivní postupy při plnění úkolů. Dokáže se velmi důkladně zaměřit na fakta, details a na výsledky. Respektuje hierarchii a strukturu organizace, je loajální, bezvýhradně dodržuje pravidla a to samé očekává od ostatních. Svou energií směřuje k vytváření stability a zachování týmu i celé organizace. Bývá pořádný a odpovědný, své závazky dokončuje s neutuchající energií.

Mezi slabé stránky patří absence schopnosti vnímat celý kontext, umět zvážit budoucí možnosti a delegování úkolů druhým. Dokáže být slepý k širším důsledkům současných rozhodnutí a být natolik soustředěný na logiku, že přestane zvažovat, jaký to bude mít dopad na okolí. Umí také selhat v adekvátním reagování na potřeby sounáležitosti a těsnějších vztahů lidí kolem sebe.¹¹⁰

Obrázek č. 15 - Výsledek osobnostního testu lektora JB



Zdroj¹¹¹

¹¹⁰ CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N., *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*, Praha: Management Press, 2012, s. 276-277, ISBN 978-80-7261-252-9

¹¹¹ Management Mania, *Osobnostní test podle MBTI, lektor JB*, [online], Praha, © 9. 1. 2020 [cit. 9. 1. 2020], Dostupné z https://managementmania.com/cs/your_result/7969bff8002da678881fde8b8ebdfb7b

Výsledná zjištění na základě osobního rozhovoru

Lektor JB je specialistou na školení ve finanční oblasti. Než se stal lektorem, pracoval na pozici efenajky, kde byl vedením firmy nejednou ohodnocen jako jeden z nejlepších zaměstnanců ve finanční sekci. Když se hledal lektor pro finanční sekci, pozice byla vedením firmy nabídnuta právě jemu. Působí jako lektor třetím rokem. JB je též introvertní typ, ale při školení se projevuje na pomezí extraverte a introverte. Ctí pravidla, je proaktivní a vždy má všechno perfektně připravené.

Osobnostní typ ISTJ lektorovi JB, až na drobnosti, odpovídá. V rozhovoru uvedl, že umění delegace mu není tak cizí, jak se píše v charakteristice tohoto osobnostního typu. Také se mu nezamlouvá formulace, že by měl být odměřený. JB uvedl, že není výřečný typ, ale v rozhovoru poukázal na to, že není potřeba, aby byl člověk extravertním, energickým typem, aby pouze tím dokázal své posluchače zaujmout.

Někdy je potřeba, aby byl lektor naopak klidný, rozvážný, orientoval se na nejmenší detaily a byl trpělivý. Lektor JB je odborníkem na finanční a pojistné produkty a jeho školení jsou tudíž obsahově velmi náročná. Zaměstnanci mají z jeho školení odcházet velmi dobře naučení. Z toho důvodu velmi dbá na preciznost při přípravě prezentace, kterou má vždy velmi dobře a do detailu zpracovanou. Během 14 ti dnů se z nich mají stát odborníci na produkty, které jejich společnost svým zákazníkům nabízí. Lektor JB se domnívá, že klidný a introvertní typ, který mluví pomalu a spíše se orientuje na obsahovou stránku než na dynamiku svých prezentačních dovedností, je při tomto druhu školení vhodnější.

5.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ – VÝSLEDNÁ ZJIŠTĚNÍ

Tato kapitola dotvoří odpověď na druhou výzkumnou otázku - Zdali a jaký dopad má osobnost lektora na jeho prezentační dovednosti?

V příloze XIV. je uveden přepis dotazníku, který vyplnilo téměř na pět desítek účastníků školení. Účastníci školení jsou nově přijatí zaměstnanci vybrané firmy, kteří se v období listopadu až prosince 2019 zúčastnili vstupních školení. Jejich školitelé byli výše zmínění vybraní lektoři. Dotazník obsahuje 10 otázek, které vedou ke zjištění, jak jsou lektoři těmito zaměstnanci při prezentaci vnímáni. Dotazník byl vytvořen online

a účastníkům rozeslán emailem. Z výsledků je vytvořen výstup, který je uveden v následujících podkapitolách.

K lepší přehlednosti výsledných zjištění jsou některé otázky vyhodnocovány souhrnně a některé jednotlivě. Otázka číslo jedna slouží pouze pro identifikaci konkrétního lektora, proto zde není uvedena. Počet respondentů neudává oblíbenost či vytíženost daného lektora, je to pouze dílo náhody a ochota zaměstnanců dané společnosti a v dané chvíli vyplnit tento dotazník.

Souhrnně jsou zobrazeny na grafech tyto otázky:

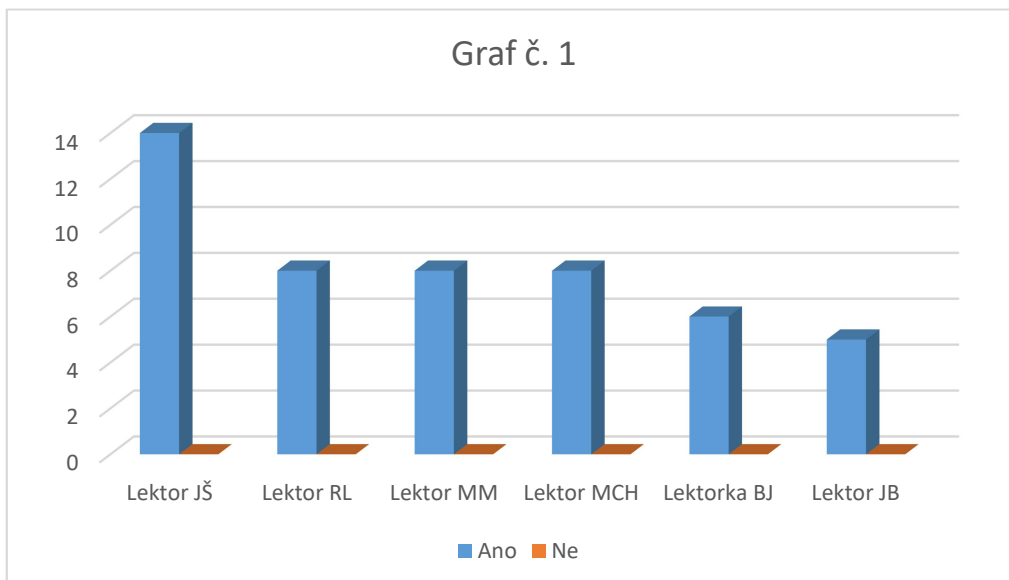
- Otázka č. 2 - Byl lektor řádně připraven na svém místě před plánovaným začátkem školení? Pokud ne, stručně popište situaci.
- Otázka č. 3 - Disponoval lektor odbornými znalostmi z oboru?
- Otázka č. 6 - Zapojoval Vás lektor interaktivně do školení?
- Otázka č. 8 - Pokud se lektor choval podle Vás neprofesionálně, stručně prosím popište, proč si to myslíte.

Jednotlivě jsou vyhodnocovány tyto otázky:

- Otázka č. 4 - Pomocí škály popište lektorovu osobnost.
- Otázka č. 5 - Vyznačte na škále úroveň / popis komunikačních schopností lektora.
- Otázka č. 7 - Na škále vyznačte úroveň profesionálního chování lektora.
- Otázka č. 9 - Vyznačte na škále úroveň / popis lektorovy prezentace.
- Otázka č. 10 - Vyznačte na škále úroveň lektorových prezentačních dovedností.

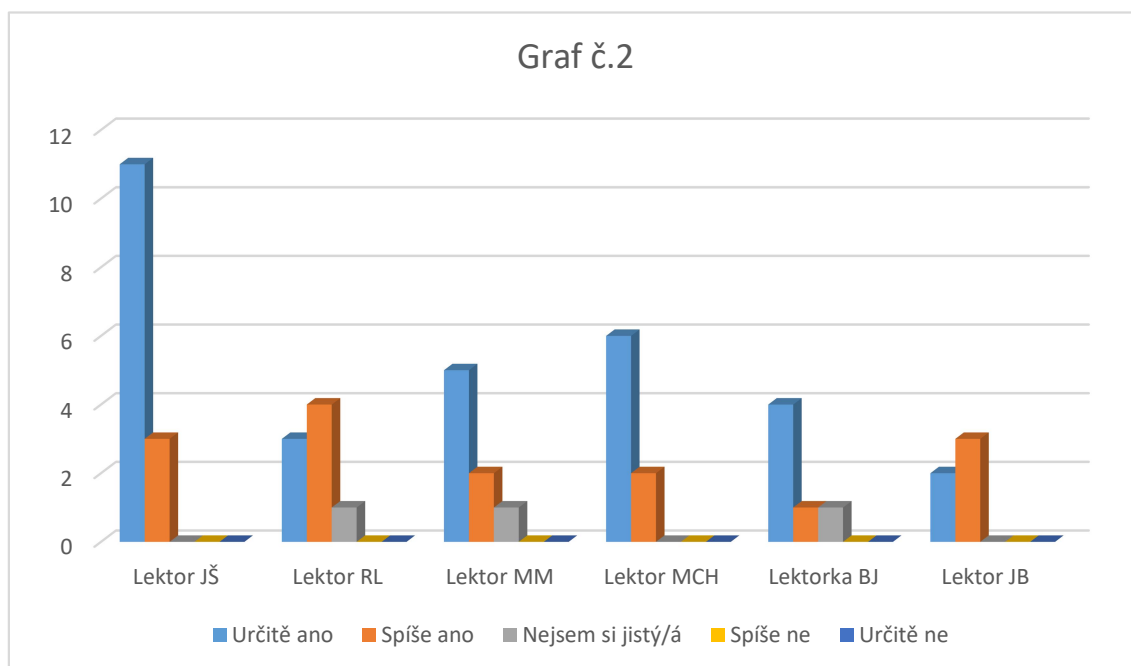
5.2.1 SOUHRNNÉ VÝSLEDKY

Otázka č. 2 - Byl lektor řádně připraven na svém místě před plánovaným začátkem školení? Pokud ne, stručně popište situaci.



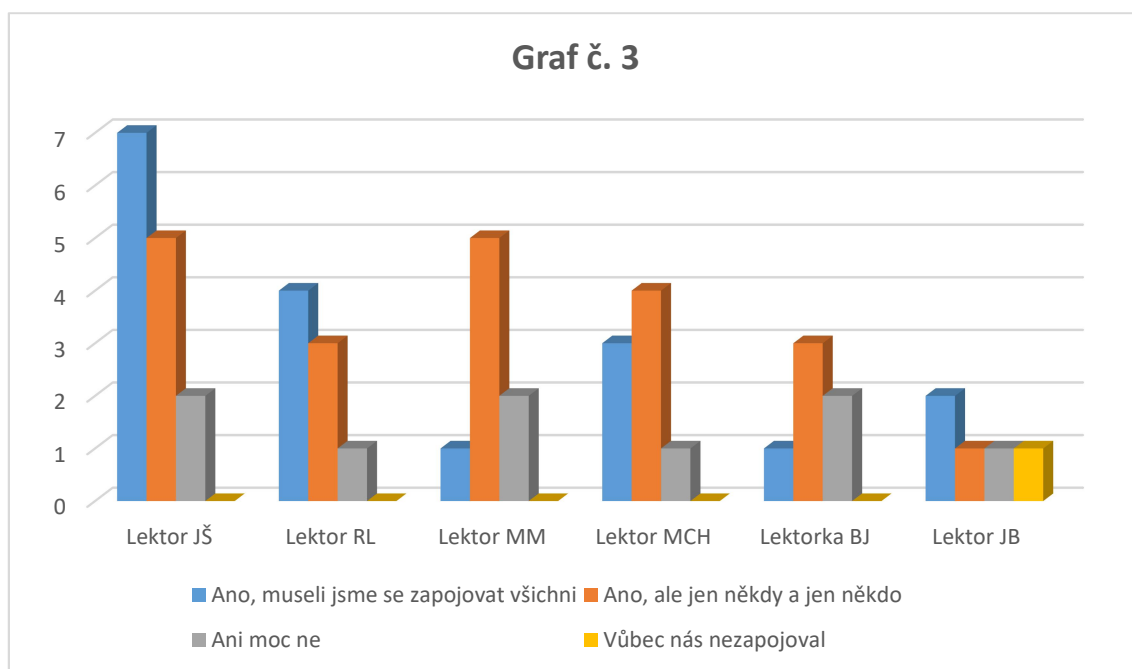
Graf ukazuje, že všech 49 respondentů se shodlo na tom, že všichni lektori jsou vždy včas a řádně připraveni na svá školení.

Otázka č. 3 - Disponoval lektor odbornými znalostmi z oboru?



31 respondentů uvedlo, že lektori určitě disponovali odbornými znalostmi, 15 respondentů si myslí, že lektori nejspíše disponují odbornými znalostmi a 3 z nich si nejsou jistí. U lektorů RL a JB převažuje druhá odpověď, čili, že lektori nejspíše disponují odbornými znalostmi, respondenti si jejich znalostmi tedy zcela jistí nejsou.

Otázka č. 6 - Zapojoval Vás lektor interaktivně do školení?



Graf ukazuje, že z celkového počtu 49 respondentů bylo nuceně do školení zapojováno na 18 uchazečů a 21 z nich uvedlo, že lektori občas někoho zapojili. Výsledek není ve shodě s výpověďmi lektorů, neboť ti jsou toho názoru, že účastníky do školení zapojují ve velké míře.

Otázka č. 8 - Pokud se lektor choval podle Vás neprofesionálně, stručně prosím popište, proč si to myslíte.

U této rozepisovací otázky byly zaznamenány pouze 2 odpovědi:

- Lektorka BJ – „*Chovala se profesionálně.*“¹¹²
- Lektor MM – „*Dané školení absolvovaly i ostatní týmy naší firmy. Jistá praktická část nám přišla nedůležitá a nebyla nám příjemná, absolvovat jsme ji ale museli. Zpětně jsme zjistili, že vedení naší firmy lektora požádalo, na základě*

¹¹² Přepis odpovědi z dotazníku číslo 5.

zpětné vazby od kolegů, aby již na další školení tuto praktickou část nechystal.“¹¹³

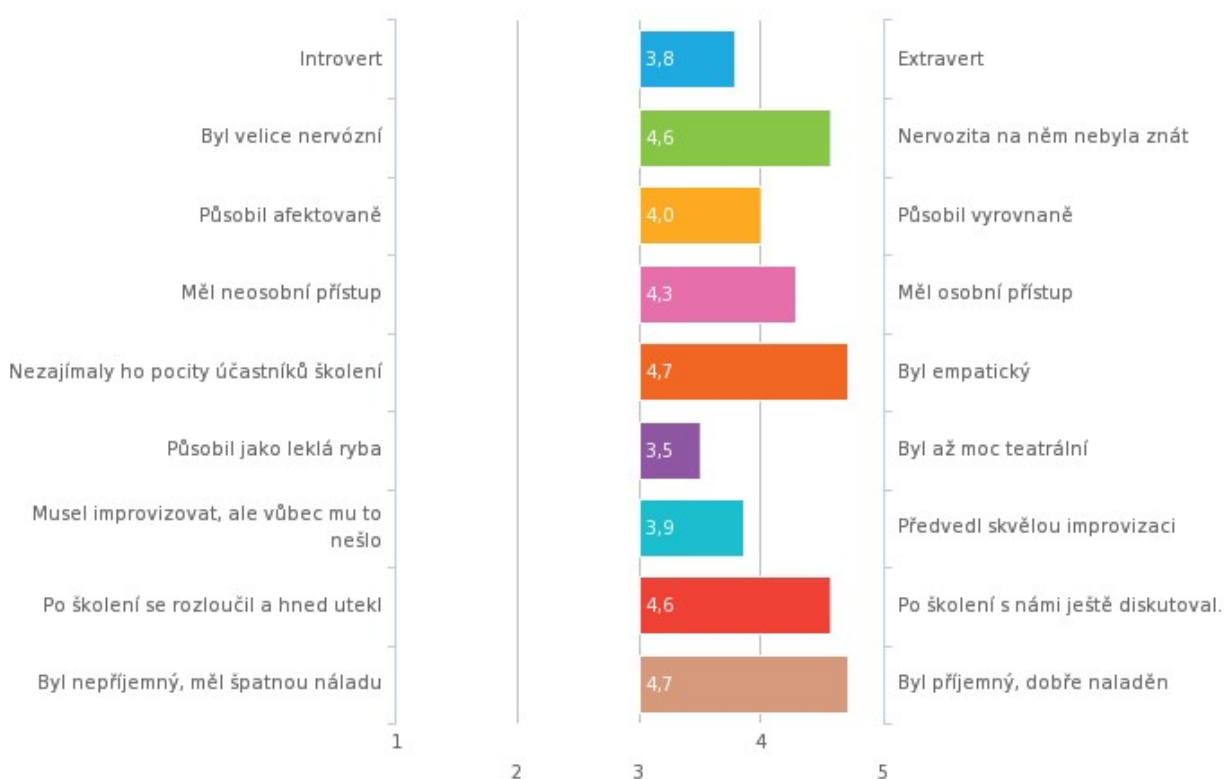
5.2.2 JEDNOTLIVÉ VÝSLEDKY – PODLE LEKTORŮ

U jednotlivých otázek je pro ilustraci zobrazen obrázek grafu, který interpretaci výsledků zpřehledňuje, avšak je to uvedeno pouze u prvního lektora. Z důvodu kapacity diplomové práce není vhodné, aby zde byly zobrazeny všechny grafy.

Respondenti na bodové škále hodnotili různá kritéria lektorovy osobnosti, profesionality, komunikačních dovedností, úroveň prezentace a prezentačních dovedností. Rozmezí škály je 1 až 5, přičemž 5 bodů je nejvíce. Hraniční body zobrazují proti póly, číslo 3 většinou značí ideální střed. V některých případech ale značí ideál číslo 5. Graf není možné brát jako celek, je nutné posuzovat každý řádek zvlášť, neboť je pro každý řádek ideální jiná hodnota.

Lektor JŠ

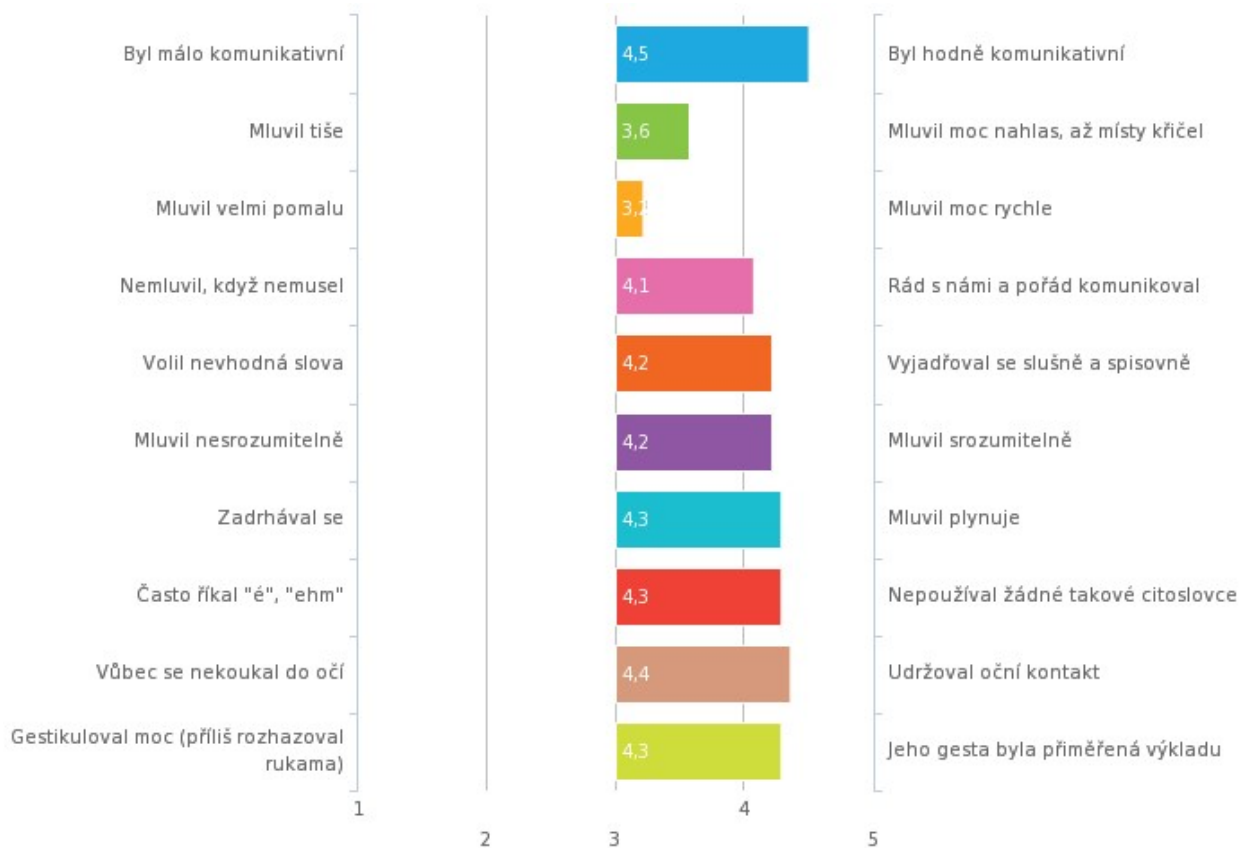
Otázka č. 4 - Pomocí škály popište lektorovu osobnost.



¹¹³ Přepis odpovědi z dotazníku číslo 36.

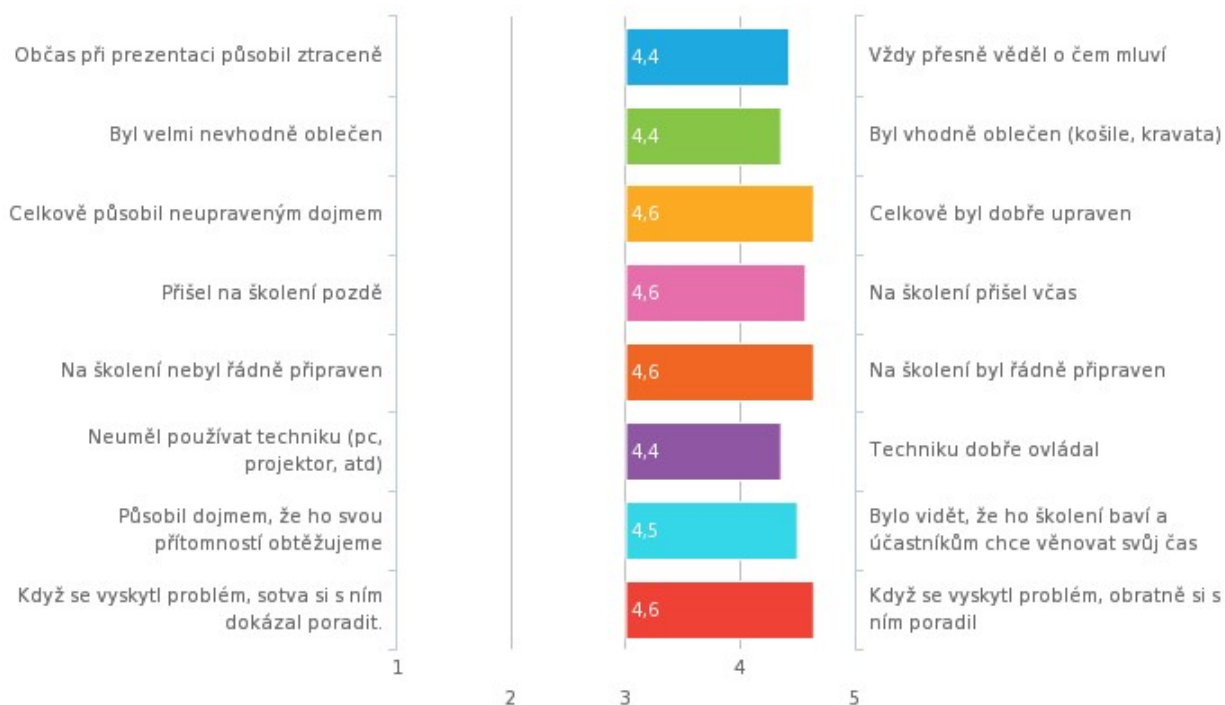
Účastníci lektora JŠ vidí jako extraverta, na kterém není znát nervozita, který byl příjemně naladěný, empatický a měl osobní přístup. Působil na respondenty vyrovnaně a předvedl skvělou improvizaci.

Otázka č. 5 - Vyznačte na škále úroveň/popis komunikačních schopností lektora.



Podle účastníků lektor oplývá dobrými komunikačními schopnostmi. U rozmezí jestli mluvil potichu nebo moc nahlas uvedli respondenti hodnotu 3,6, což značí ideální střed. To samé u rychlé či pomalé mluvy, také hodnotili na střední příčce. Veškeré hodnoty ve výše uvedeném v g0072afu ukazují, že má lektor JŠ velmi dobré komunikační schopnosti a s účastníky rád diskutuje.

Otázka č. 7 - Na škále vyznačte úroveň profesionálního chování lektora.



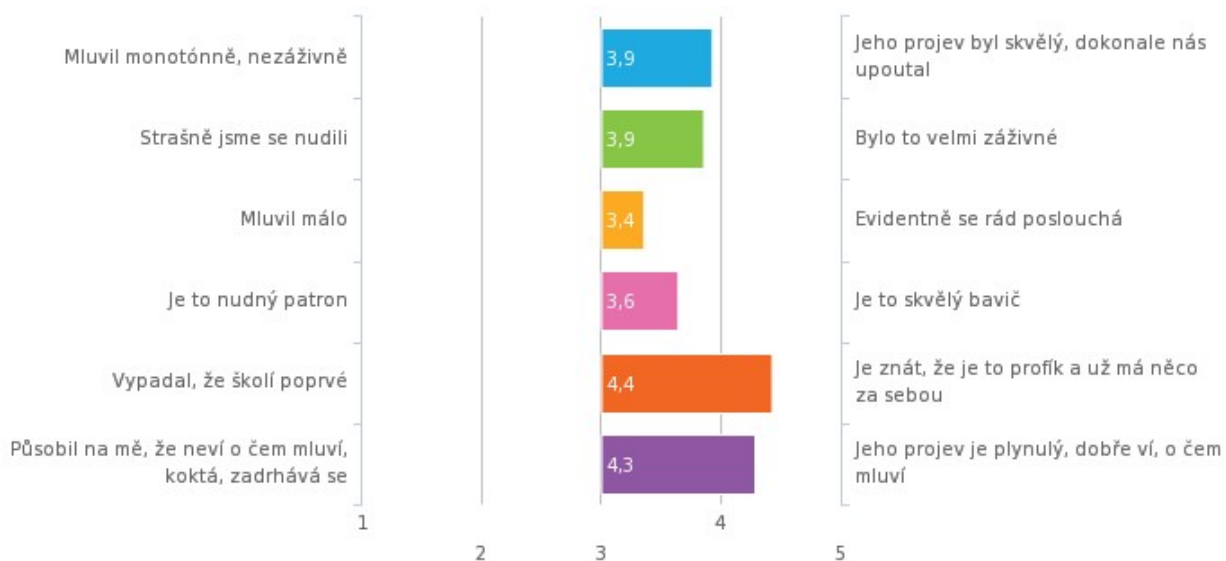
Všichni respondenti se téměř identicky shodují na profesionální úrovni tohoto lektora, kterou hodnotí velmi vysoko. Průměrná hodnota činí 4,5, přičemž číslo 5 je zde maximální možné hodnocení, které mohl lektor JŠ od svých účastníků dostat.

Otázka č. 9 - Vyznačte na škále úroveň / popis lektorovy prezentace.



Respondenti hodnotí lektorovu úroveň prezentace v průměru na téměř 4 bodech. Uvedli, že prezentace obsahovala přiměřený počet obrázků a textu, působila na ně odborně a moderně.

Otázka č. 10 - Vyznačte na škále úroveň lektorových prezentačních dovedností.



Výpověď respondentů se shoduje s výpovědí lektora, kde se popisoval jako člověk, který rád komunikuje s lidmi. Jeho praxe je na prezentačních dovednostech patrná, dostal 4,4 bodu z pěti. Jeho projev respondenty upoutal, školení jim přišlo záživné a jeho projev označili za plynulý.

Lektor RL

Respondenti na bodové škále hodnotili různá kritéria lektorovy osobnosti, profesionality, komunikačních dovedností a úroveň prezentace. Rozmezí škály je 1 až 5, přičemž 5 bodů je nejvíce. Hraniční body zobrazují protipóly, číslo 3 značí ideální střed.

Otázka č. 4 - Pomocí škály popište lektorovu osobnost.

Respondenti vidí lektora RL přesně na rozhraní introverze a extraverte. Z rozhovoru a osobnostního testu MBTI je patrné, že RL je silným introvertem, který

se dokázal s rolí lektora popasovat tak, že silná introverze na něm při prezentaci není patrná. Mezi čtyřmi a pěti body vidí respondenti RL jako vyrovnaného, empatického člověka s osobním přístupem k lidem, který byl dobře naladěný a po školení s účastníky ještě rád diskutoval. Na střední hodnotě respondenti vnímají RL mezi póly teatrálnosti a apatického přístupu.

Otázka č. 5 - Vyznačte na škále úroveň/popis komunikačních schopností lektora.

Z průzkumu vyplývá, že lektor je respondenty vnímán jako člověk, který si je vědom svého projevu a způsobu komunikace. Všichni respondenti se svorně shodli střední hranici, co se hlasitosti mluvy týče, čili na ideální příčce. Lektor se vyjadřoval spisovně, mluvil plynule, srozumitelně, udržoval oční kontakt a byl hodně komunikativní.

Otázka č. 7 - Na škále vyznačte úroveň profesionálního chování lektora.

Průměr jeho bodového hodnocení je 4,6. Průzkum ukazuje, že respondenti jeho profesionální chování hodnotí na vysoké úrovni. Byl vhodně oblečen, bez problémů si poradil s veškerou technikou, kterou ke školení využíval, bylo vidět, že ho školení baví a účastníkům chce věnovat svůj čas.

Otázka č. 9 - Vyznačte na škále úroveň / popis lektorovy prezentace.

Úroveň lektorovy prezentace z hlediska modernosti a odbornosti byla respondenty ohodnocena body ve výši 4,1. Méně bodů dostal RL za uvedení obrázků, bylo jich v prezentaci méně, než by si účastníci přáli.

Otázka č. 10 - Vyznačte na škále úroveň lektorových prezentačních dovedností.

Úroveň prezentačních dovedností lektora RL je podle respondentů na vyšší úrovni. V rozhovoru uvedl, že pokud obsah školení dobře zná, nebývá nervózní a cítí se dobře. Na začátku si ale musí na nové tváře zvykat a cítí se nervózně. Respondenti ve svých odpovědích ale vidí lektora jako člověka, který nemá s projevem žádný problém. Podle nich byl jeho projev výborný, plynulý a upoutal je.

Lektor MM

Respondenti na bodové škále hodnotili různá kritéria lektorovy osobnosti, profesionality, komunikačních dovedností a úroveň prezentace. Rozmezí škály

je 1 až 5, přičemž 5 bodů je nejvíce. Hraniční body zobrazují proti póly, číslo 3 značí ideální střed.

Otázka č. 4 - Pomocí škály popište lektorovu osobnost.

Respondenti hodnotí lektora MM jako člověka, který působí vyrovnaně, klidně, ale spíše se přiklání k dimenzi extraverte, přesto, že je silným introvertem. Školí již ale mnoho let a v rozhovoru se zmiňoval o tom, že si dávno na roli zvykl a cítí se v ní dobře. Přes 4 body získal za empatii, osobní přístup, za improvizaci a za dobrou náladu. Po školení s účastníky ještě setrval a dále diskutoval.

Otázka č. 5 - Vyznačte na škále úroveň/popis komunikačních schopností lektora.

Za tempo mluvy dostal lektor MM 3 body, respondenti jej tedy vidí přesně na středu mezi moc rychlým nebo moc pomalým tempem. Podle respondentů jsou jeho komunikační schopnosti na dobré úrovni, MM se při projevu nezadrhával, mluvil plynule, nepoužíval žádné nevhodné citoslovce, vyjadřoval se velmi slušně a spisovně. Jeho gesta byla přiměřená výkladu.

Otázka č. 7 - Na škále vyznačte úroveň profesionálního chování lektora.

Respondenti označují lektora MM za opravdového profesionála. Jeho bodový průměr činí 4,5. Byl po všech stránkách profesionální. Byl vhodně oblečený, působil dobrým dojmem, vždy přesně a dobře věděl, o čem mluví, dobře ovládal techniku a bylo z jeho vystupování a chování patrné, že ho jeho práce baví.

Otázka č. 9 - Vyznačte na škále úroveň / popis lektorovy prezentace.

Jeho prezentace se respondentům líbila z hlediska modernosti a odbornosti. Hodnotili méně body však textovou a grafickou podobu. Obojí jim tam, chybělo. Moderní stránka odpovídá lektorově popisu osobnosti, kde bylo uvedeno, že rád využívá moderní technologie, kterými dovádí své prezentace k dokonalosti. Avšak sám sebe v rozhovoru popsal jako precizního člověka, který dbá na textovou i grafickou stránku prezentace. Respondenti jej ale hodnotili trochu přísněji.

Otázka č. 10 - Vyznačte na škále úroveň lektorových prezentačních dovedností.

Nejnižší bodové hodnocení je 3,5, které značí, že lektor nemluvil ani málo, ani hodně, což je ideální hodnota. 4,8 bodu dostal za to, že podle respondentů dobře

ví, o čem mluví a jeho projev je plynulý. Označují ho za profesionála, na kterém je jeho letitá praxe vidět. Školení se jim líbilo, považují ho za záživné.

Lektor MCH

Respondenti na bodové škále hodnotili různá kritéria lektorovy osobnosti, profesionality, komunikačních dovedností a úroveň prezentace. Rozmezí škály je 1 až 5, přičemž 5 bodů je nejvíce. Hraniční body zobrazují proti póly, číslo 3 značí ideální střed.

Otázka č. 4 - Pomocí škály popište lektorovu osobnost.

Lektor MCH je podle respondentů lehce za rozhraním extraverta, na kterém nebyla znát nervozita a který působil vyrovnaně. 3,6 bodů dostal za osobní přístup, což není z hlediska jeho charakteristiky a výsledného zjištění z rozhovoru úplně odpovídající výsledek. V rozhovoru potvrdil zjištění z osobnostní charakteristiky, kde bylo uvedeno, že se velmi orientuje na potřeby a přání druhých lidí a že vykazuje osobní přístup a empatii. V osobním rozhovoru uvedl, že je hodně vnímavý vůči lidem, které školí, a že k nim má osobní přístup, ale respondenti v dotazníku uvedli trochu nižší hodnoty, než jaké by odpovídaly výpovědi lektora. 4,1 bodů však dostal od respondentů za empatii. Jeho bodové rozhraní za projev naznačuje, že je vyrovnaným člověkem, které nepoužívá přehnaná gesta, není příliš teatrální, ani nepůsobí jako „leklá ryba“.

Otázka č. 5 - Vyznačte na škále úroveň/popis komunikačních schopností lektora.

Nejvíce lektora MCH respondenti hodnotili za plynulost a srozumitelnost mluvy, za komunikaci, za spisovné a slušné vyjadřování, za udržování očního kontaktu a za gestikulaci, která byla podle respondentů přiměřená.

Otázka č. 7 - Na škále vyznačte úroveň profesionálního chování lektora.

Bodové hodnocení je velmi vysoké. Plný počet bodů dostal MCH za celkový dojem z hlediska upravenosti oblečení. Hodně vysoké hodnocení dostal též za připravenost na školení, za to, že velmi dobře ovládal techniku, se kterou pracoval, za to, jak si uměl poradit, když se vyskytl nečekaný problém a za to, že vždy přesně věděl, o čem mluví.

Otázka č. 9 - Vyznačte na škále úroveň / popis lektorovy prezentace.

Úroveň jeho prezentace byla zcela v pořádku, co se týče textové a grafické podoby. Vysoké hodnocení získal lektor za moderní pojetí prezentace a za její odbornost.

Otázka č. 10 - Vyznačte na škále úroveň lektorových prezentačních dovedností.

Respondenti hodnotí úroveň prezentačních dovedností lektora MCH na vysoké úrovni. 4,5 bodu dostal za odbornost při projevu a za to, že působí jako profesionál, který již má za sebou mnoho odškoleno. Byl označen za člověka, který je skvělý bavič a rád se poslouchá. Jak sám uvedl v rozhovoru, komunikace s lidmi je mu příjemná a velmi ho baví, respondenti to z něho evidentně cítí.

Lektorka BJ

Respondenti na bodové škále hodnotili různá kritéria lektorovy osobnosti, profesionality, komunikačních dovedností a úroveň prezentace. Rozmezí škály je 1 až 5, přičemž 5 bodů je nejvíce. Hraniční body zobrazují proti póly, číslo 3 značí ideální střed.

Otázka č. 4 - Pomocí škály popište lektorovu osobnost.

Respondenti vidí lektorku BJ jako introvertku, na které nebyla nervozita znát. Nevykazovala osobní přístup, přesto, že má podle MBTI dotazníku pro něj předpoklady. V rozhovoru mluvila o tom, že se ráda lidem věnuje, ale účastníci jejích školení jí ohodnotili jinak. Více z nich se shodlo na tom, že BJ působila jako „leklá ryba“, která je ale relativně dobře naladěná.

Otázka č. 5 - Vyznačte na škále úroveň/popis komunikačních schopností lektora.

Lektorka mluvila tiše a moc pomalu, neudržovala oční kontakt. O tiché a pomalé mluvě se v rozhovoru sama zmiňovala, je si toho vědoma a pracuje na svém zdokonalení. Mluvila srozumitelně, ale ne moc plynule a občas používala nevhodné citoslovce jako „é“, „ehm“. Bylo na ní znát, že komunikace s lidmi jí není úplně vlastní. Toto tvrzení se lehce vymyká tomu, co uvedla lektorka. Ta se v této záležitosti cítí být na dobré úrovni. Respondenti jí ale popsali jinak.

Otázka č. 7 - Na škále vyznačte úroveň profesionálního chování lektora.

Lektorku respondenti označují za profesionálku, avšak s trochu nižším hodnocením. Úpravu jejího zevnějšku a vhodnost oblečení hodnotí třemi body, což je na této škále nižší bodové ohodnocení.

Otázka č. 9 - Vyznačte na škále úroveň / popis lektorovy prezentace.

Prezentace byla po textové a grafické stránce hodnocena pouhými dvěma body. Bylo v ní obsaženo málo textu a málo doprovodných obrázků, které by účastníkům pomohli pochopit probíranou tematiku. Odbornost a moderní pojetí hodnotí 3,6 body.

Otázka č. 10 - Vyznačte na škále úroveň lektorových prezentačních dovedností.

Úroveň prezentačních dovedností je dle respondentů průměrná. Uvedli, že lektorka je na nižší hranici mezi sporadickou mluvou a mluvou moc obsáhlou. Její energie při prezentaci je také na nižší úrovni. Z hlediska odbornosti mluvy dostala 4 body. Respondenti vybrali ve velké míře možnost, že je lektorka příliš neupoutala a že školení nebylo záživné.

Lektor JB

Respondenti na bodové škále hodnotili různá kritéria lektorovy osobnosti, profesionality, komunikačních dovedností a úroveň prezentace. Rozmezí škály je 1 až 5, přičemž 5 bodů je nejvíce. Hraniční body zobrazují proti póly, číslo 3 značí ideální střed.

Otázka č. 4 - Pomocí škály popište lektorovu osobnost.

Lektor JB podle výsledků testu MBTI neprojevuje svou osobnost navenek a jen člověk, který je mu velice blízký, dokáže až po mnoha letech říci, že ho teprve trochu zná. Výsledná zjištění od respondentů toto tvrzení potvrzují. Jeho průměrné hodnocení je 3,3 bodu, což znamená, že se lektor neprojevuje výrazněji ani k jednomu pólu, ale drží se střední hranice. Lidé ho hodnotili negativně za odměřenost a za osobní přístup.

Otázka č. 5 - Vyznačte na škále úroveň/popis komunikačních schopností lektora.

Většina respondentů uvedla, že mluvil tiše a pomalu. Uvedli, že byl poměrně komunikativní, ale pokud mluvit vyloženě nemusel, tak se rád odmlčel. Vyjadřoval se slušně a spisovně, mluvil srozumitelně a plynule. Udržoval oční kontakt na střední hranici, a gestikuloval přiměřeně. Tento výsledek koresponduje se zjištěním v předchozí kapitole, kde se lektor sám označuje za „nevýřečný typ“.

Otázka č. 7 - Na škále vyznačte úroveň profesionálního chování lektora.

Podle respondentů byl vhodně oblečený, na školení přišel včas, všem účastníkům se věnoval, vždy věděl, o čem mluví a uměl si poradit s náhle vyskytnutými problémy. Účastníci jej hodnotí jako průměrného profesionála.

Otázka č. 9 - Vyznačte na škále úroveň / popis lektorovy prezentace.

Úroveň jeho prezentace byla spíše nižší, což nekorresponduje se zjištěním na základě dotazníku a rozhovoru, kde bylo uvedeno, že JB si dává záležet na to, aby byla jeho prezentace perfektní. Respondenti jí vnímají jako málo odbornou, lehce nemoderní a bez obrázků.

Otázka č. 10 - Vyznačte na škále úroveň lektorových prezentačních dovedností.

Hodnocení prezentačních dovedností lektora JB není zcela příznivé. Díky hodnotě 2,4, se respondenti přiklonili k vyjádření, že se na školení nudili a že je lektor nudný „patron“. Jeho přednes označili jako monotónní, nezáživný. Kladně hodnotili plynulost projevu a jeho odbornost.

5.3 ZÁVĚR VÝZKUMU

Ve velké míře výsledky dotazníkového šetření korespondují s charakteristikou lektorů na základě rozhovorů a výsledků osobnostní typologie MBTI. Místy se ale výsledky výzkumu názorově lehce rozcházejí.

U otázky číslo 6 se ukazuje, že lektori své činy vnímají trochu jinak než jejich účastníci. Všichni v rozhovoru uvedli, že své účastníky aktivně zapojují do školení. Nejvíce respondentů ale uvedlo, že lektori zapojují jen někoho a jen občas. Z rozhovoru a osobnostního testu MBTI je patrné, že lektor RL je silným introvertem, který se ale dokázal s rolí lektora popasovat tak, že silná introverze

na něm při prezentaci není patrná. Respondenti u něj introverzi neodhalili, ale naopak jej popsali jako komunikativního extraverta.

V rozhovoru lektor MCH potvrzoval charakteristiku osobnostního typu z testu MBTI, kde bylo uvedeno, že se velmi orientuje na potřeby a přání druhých lidí a že vykazuje osobní přístup a empatii. Od respondentů ale získal pouze 3,6 bodů za osobní přístup, což není v souladu s jeho výpovědí. Účastníci školení na něj pohlížejí přísněji, než on sám na sebe.

Lektorka BJ nevykazovala osobní přístup, přesto, že má podle MBTI typologie pro něj předpoklady. Sama se o vřelém přístupu k lidem zmiňovala v rozhovoru, uvedla, že se ráda lidem věnuje, ale její respondenti jí ohodnotili jinak. Mluvila tiše a moc pomalu, neudržovala oční kontakt. Mluvila srozumitelně, ale ne moc plynule a občas používala nevhodné citoslovce jako „é“, „ehm“. Bylo na ní znát, že komunikace s lidmi jí není úplně vlastní, což v rozhovoru nepopírala. Jsou situace, kdy se lektorka cítí dobře a kdy se cítí více introvertně. Přiznala, že s délkou praxe se její obavy z veřejného vystupování více rozměňují. To dokazuje, že člověk s praxí se dokáže roli lektora dobře přizpůsobit, ale pokud praxi nemá, jeho osobnost se na prezentačních dovednostech velmi projevuje.

Výzkum ukázal, že některé osobnostní typy mají lepší předpoklady pro to být dobrým, lektorem. Z průzkumu vyšli lépe extraverti, kteří jsou účastníky školení lépe vnímáni. Introvertní typ se také hodí pro práci lektora, ale jak se u drtivé většiny z nich ukázalo, je potřeba dostatek praxe k tomu, aby si introvertní lektor na svou roli zvykl.

Pro některé druhy školení je však lepší, když je lektor introvertní. V této firmě působí 6 vybraných lektorů, přičemž 4 jsou introverti. Tři z nich se věnují úzce odborným školením, které vyžadují trpělivost, soustředěnost a rozvahu. Na tato školení se lépe hodí introvertní typy, které jsou zaměřené na logické myšlení a na rozhodování spíše než na emoce a cítění. Je potřeba účastníky dovést k výsledku, naučit je mnoho technických znalostí, finanční a pojišťovací produkty do detailu. Větší predispozice k tomuto učení mají právě tyto introvertní osobnostní typy.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala typologií osobnosti a zkoumáním jejího vlivu na prezentační dovednosti interních lektorů ve vybrané společnosti. Teoretická část vyložila teorii osobnosti pojatou několika vybranými psychology, zaměřila se na osobnostní typologii MBTI, zabývala se vzděláváním dospělých z hlediska profesního vzdělávání, lektorskou činností, osobností lektora a prezentací. Praktická část byla zaměřena na výzkum osobnostní typologie interních lektorů ve vybrané společnosti. Výzkum zahrnoval osobnostní typologii podle MBTI, strukturovaný osobní rozhovor s lektory a dotazníkové šetření mezi účastníky školení vybraných lektorů. Na základě zjištění typu osobnosti u vybraných lektorů bylo dále zkoumáno, jaký dopad má zjištěný typ osobnosti na jejich prezentační dovednosti a jak lektory vnímají účastníci jejich školení.

Cílem práce bylo zjištění, jaký typ osobnosti jsou vybraní lektori a jestli má typ osobnosti nějaký vliv na prezentační schopnosti a dovednosti lektora, a pokud má, tak jaký. Na základě tohoto cíle byly stanoveny dvě výzkumné otázky a dvě hypotézy.

Výzkumná otázka č. 1: Jakou typologií osobnosti se vyznačuje šest interních lektorů ve vybrané společnosti?

Výzkumná otázka č. 2: Zdali a jaký dopad má osobnost lektora na jeho prezentační schopnosti a dovednosti?

Hypotéza č. 1: U lektorů převažuje dimenze extraverte vůči introverzi a to odhadem v poměru čtyři ku dvěma.

Autorka se domnívala špatně. Výsledná zjištění ukazují přesný opak. Dva lektori jsou v dimenzi extraverte a čtyři v dimenzi introverze.

Hypotéza č. 2: Extravertní lektori se projevují jako větší baviči s hlasitější mluvou a větší interaktivitou při výkladu. Naproti tomu introvertní lektori kladou větší důraz na obsahovou přesnost a přípravu prezentace, než na svůj přednes, jejich projev je klidnější, s monotónnější mluvou.

Druhá hypotéza vycházela z autorčina předpokladu, že osobnost člověka se zcela jistě odráží na jeho prezentačních dovednostech i na přístupu k uchazečům školení. Extravertní lektori by se podle jejího úsudku měli projevovat jako větší baviči, jejich

mluva by měla být hlasitější, rychlejší a mít větší spád. Lektoři tohoto typu uchazeče hodně zapojují do hovorů a do činností. U introvertních lektorů autorka předpokládala, že budou přirozeně klást větší důraz na detail a preciznost přípravy prezentace než na svůj přednes. Jejich projev by měl být klidnější, tišší a mluva trochu monotónnější. Extraverti se více orientují na svůj přednes, více se soustředí na interakci s člověkem, na komunikaci s ním, kdežto introverti jsou pečlivější při přípravě prezentace, která bude uhlazenější, modernější a graficky zajímavější.

Předpoklad autorky byl u druhé hypotézy přesnější. Její tvrzení podložily výsledky osobnostního šetření podle MBTI, rozšířené o osobní rozhovory s lektory. Extraverti jsou skutečně většími baviči, kteří rádi vtahují účastníky do děje školení. Hlasitější mluva skutečně dominuje u extravertů, u introvertů je tišší a pomalejší. Introvertní typy lektorů respondenti v polovině označili za dobré řečníky a v druhé polovině uvedli, že mluvili potichu a lehce monotónně. Výzkum ukazuje, že extravertní typ se skutečně více zaměřuje na svůj přednes než na formální úpravu prezentace. Introvertní typy si dávají více záležet na grafice, textové úpravě a na moderním pojetí. Účastníci jejich školení uvedli, že jsou jejich komunikační dovednosti na poměrně dobré úrovni.

Závěrem této práce se dá říci, že osobnost lektora má značný vliv na jeho prezentační dovednosti. Extravertní typy mají lepší předpoklady pro mluvený projev a díky tomu, že se nestydí vystupovat před publikem, jsou si ve své roli jistější. U introvertních typů hraje roli stud, který jim mnohdy nedovoluje mluvit nahlas a s jistotou. Dlouholetá praxe vybraných lektorů ale ukázala, že prezentační dovednosti se dají nacvičit a vytrénovat tak, že uchazeči školení někdy ani nepoznají, že jejich lektor je silným introvertem.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů:

ARMSTRONG, M., *Personální management*, Praha: Grada, 2000, ISBN 80-7169-614-5 .

BARTÁK, J., *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*, Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTÁK, J., *Jak vzdělávat dospělé*, Praha: Alfa, 2008, ISBN 978-80-87197-12-7.

BENEŠ, M., *Andragogika, 2.*, aktualiz. a rozš. vyd., Praha: Grada, 2014, ISBN 978-80-247-4824-5.

BLATNÝ, M. a kol, *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*, Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3434-7.

CAKIRPALOGLU, P., *Úvod do psychologie osobnosti*, Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-4033-1.

CARNEGIE, D., *Jak získávat přátele a působit na lidi*, 7. vyd., Bratislava: BRADLO, 1991, ISBN 80-7127-026-1.

CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N., *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*, Praha: Management Press, 2012, ISBN 978-80-7261-252-9.

ČAKRT, M., *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*, Praha: Management Press, 1996, ISBN 80-85943-12-3.

ČAKRT, M., *Typologie osobnosti: přátelé, milenci, manželé, dospělí a děti*, 2. vydání, Praha: Management Press, 2015, ISBN 978-80-7261-358-8.

HENDL, J., *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*, 2., aktualiz. vyd., Praha: Portál, 2008, ISBN 978-80-7367-485-4.

HOSPODÁŘOVÁ, I., *Prezentační dovednosti*, Praha: Alfa Publishing, 2004, ISBN 80-86851-08-7.

- HŘEBÍČKOVÁ, M., *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti*, Praha: Grada publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3380-7.
- JIŘINCOVÁ, B., *Efektivní komunikace pro manažery*, Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-1708-1.
- JÍRA, O. a kol., *Základy lektorské práce*, Praha: Institut dětí a mládeže MŠMT, 2004, ISBN 80-86784-07-X.
- JUNG, C. G., *Analytická psychologie, její teorie a praxe*, Praha, Academia, 1995, ISBN 80-200-0480-7.
- LEDDEN, E., *Úspěšná prezentace: získejte si své publikum krok za krokem*, Praha: Grada, 2018, ISBN 978-80-247-2912-1.
- MEDLÍKOVÁ, O., *Lektorské dovednosti*, Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3236-7.
- MEDLÍKOVÁ, O., *Přesvědčivá prezentace: špičkové rady, tipy a příklady, 2., aktualiz. a dopl. vyd.*, Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3455-2.
- MIKŠÍK, O., *Psychologická charakteristika osobnosti*, Praha: Karolinum, 2001, ISBN 80-246-0240-7.
- NAKONEČNÝ, M., *Psychologie osobnosti*, Praha: Academia, 1995, ISBN 80-200-0525-0.
- PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R. B., *Dynamická rovnováha manažerských dovedností*, Praha: Management Press, 2010, ISBN 978-80-7261-208-6.
- PEASE, A., *Řeč těla: jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla*, Praha: Portál, 2001, ISBN 80-7178-582-2.
- PETERS-KÜHLINGER, G., FRIEDEL, J., *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti*, Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-2145-3.
- PLAMÍNEK, J., FRANC, D., *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*, Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2706-6.

REICHEL, J., *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*, Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-3006-6.

SCHOTT, H., *Kronika medicíny*, Praha: Fortuna Print, 1994, ISBN 80-85873-16-8.

SMÉKAL, V., *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadle vědomí a jednání*, Brno: Barrister & Principal, 2004, ISBN 80-86598-65-9 .

STAVĚL, J., *Antická psychologie*, Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1972.

ŘÍČAN, P., *Psychologie osobnosti: [obor v pohybu]*, vyd. 5., rozš., Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1174-4.

VÁGNEROVÁ, M., *Psychologie osobnosti*, Praha: Karolinum, 2010, ISBN 978-80-246-1832-6.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., *Kompetence ve vzdělávání*, Praha: Grada, 2008, ISBN 978-802-4717-708.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ALLPORT, G. W., *Pattern and Growth in Personality*, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961.

BUSS, D. M., CANTOR, N., (Eds.), *Personality Psychology: Recent Trends and Emerging Directions*, New York, NY, Springer Verlag, 1989.

EYSENCK, H. J., *Dimensions of personality*, London: Kegan Paul, Trench, Trubner Co., 1947.

HIPPOCRATES, *Writings*, Chicago, Encyklopedia Britannica, 1996.

ITAL, A., KNÖFERL, M., *Aus-, Fort & Weiterbildung nach Schlüsselqualifikationen*, Hagen: Brigitte Kunz Verlag, 2001, ISBN 3 -89495-173-7.

PERVIN, L. A., *The science of personality*, New York: Wiley, 1996.

Seznam použitých internetových zdrojů

AIVD, *Asociace vydala desatera kvality*, [online], Praha, © 22. 12. 2019 [cit. 22. 12. 2019], Dostupné z <https://www.aivd.cz/cz/desatera-kvality/>

AIVD, *Desatero kvalitního lektora*, [online], Praha, © 22. 12. 2019 [cit. 22. 12. 2019], Dostupné z <https://www.aivd.cz/soubor-doc2725/>

Compass for creatives, *Big five*, [online], Praha, © 12. 12. 2019 [cit. 12. 12. 2019], Dostupné z <http://www.compassforcreatives.com/2017/10/12/musicians-and-personality/>

Efront learning, *Everything you wanted to know about microlearning (but were afraid to ask)*, [online], Praha, © 13. 12. 2019 [cit. 13. 12. 2019], Dostupné z <https://www.efrontlearning.com/blog/2015/09/everything-you-wanted-to-know-about-micro-learning-but-were-afraid-to-ask.html>

EM, zprávy z MUNI, *8 rad, jak správně prezentovat*, [online], Praha, © 30. 12. 2019 [cit. 30. 12. 2019], Dostupné z <https://www.em.muni.cz/student/5046-8-rad-jak-spravne-prezentovat>

HR News, *Kvalitní lektor a jak ho poznat*, [online], Praha, © 22. 12. 2019 [cit. 22. 12. 2019], Dostupné z <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/kvalitni-lektor-a-jak-ho-poznat-id-2405512>

Management Mania, *Osobnostní test podle MBTI, lektor JŠ*, [online], Praha, © 9. 1. 2020 [cit. 9. 1. 2020], Dostupné z https://managementmania.com/cs/your_result/90439e0bc105f2ddcbfcff939a5369aa

Management Mania, *Osobnostní test podle MBTI, lektor RL*, [online], Praha, © 9. 1. 2020 [cit. 9. 1. 2020], Dostupné z https://managementmania.com/cs/your_result/5c4a6a0611f85a2b582e6e0fbb54ec81

Management Mania, *Osobnostní test podle MBTI, lektor MM*, [online], Praha, © 9. 1. 2020 [cit. 9. 1. 2020], Dostupné z https://managementmania.com/cs/your_result/a839a10f3dade693721a8d14037e2820

Management Mania, *Osobnostní test podle MBTI, lektor MCH*, [online], Praha,

© 9. 1. 2020 [cit. 9. 1. 2020], Dostupné z

https://managementmania.com/cs/your_result/650efbf50984a40dc8ee36ff6572efd1

Management Mania, *Osobnostní test podle MBTI, lektor BJ*, [online], Praha,

© 9. 1. 2020 [cit. 9. 1. 2020], Dostupné z

https://managementmania.com/cs/your_result/24b920b555c7b34798d341be104e897c

Management Mania, *Osobnostní test podle MBTI, lektor JB*, [online], Praha,

© 9. 1. 2020 [cit. 9. 1. 2020], Dostupné

z https://managementmania.com/cs/your_result/7969bff8002da678881fde8b8ebdfb7b

Portál dalšího vzdělávání, *Ohlédnutí za trendy roku 2018 ve vzdělávání dospělých*,

[online], Praha, © 13. 12. 2019 [cit. 13. 12. 2019], Dostupné

z <http://www.dvkk.cz/aktuality/trendy-roku-2018-ve-vzdelavani-dospelych/>

Psychologie, *Introvert vs extrovert*, [online], Praha, © 17. 10. 2019 [cit. 17. 10. 2019],

Dostupné z <https://psychologie.cz/introvert-vs-extrovert/>

Tomáš Langer, *Vzdělávejte moderně! Ale jak?*, [online], Praha, © 13. 12. 2019

[cit. 13. 12. 2019], Dostupné z <http://tomaslanger.cz/vzdelavejte-moderne-ale-jak/>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A ZKRATEK

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Systém temperamentových dimenzí podle H. J. Eysencka a jejich vztah ke klasickým temperamentovým typům	19
Obrázek č. 2 - Psychologická charakteristika klasických typů temperamentu podle W. Wundta.....	21
Obrázek č. 3 - Velká pětka	23
Obrázek č. 4 - Přehled rozdílů mezi extravertů a introvertů obsahující soubor klíčových slov	28
Obrázek č. 5 - Přehled rozdílů mezi preferencí Smyslového a Intuitivního vnímání obsahující soubor klíčových slov	30
Obrázek č. 6 - Výběr klíčových slov pro charakteristiky preferencí Myšlení a Cítění....	31
Obrázek č. 7 - Výběr klíčových slov pro charakteristiky preferencí Rozhodování a Vnímání.....	33
Obrázek č. 8 - Struktura informativní prezentace.....	48
Obrázek č. 9 - Struktura apelové prezentace.....	49
Obrázek č. 10 - Výsledek osobnostního testu lektora JŠ.....	63
Obrázek č. 11 - Výsledek osobnostního testu lektora RL.....	65
Obrázek č. 12 - Výsledek osobnostního testu lektora MM	68
Obrázek č. 13 - Výsledek osobnostního testu lektora MCH	70
Obrázek č. 14 - Výsledek osobnostního testu lektora BJ	72
Obrázek č. 15 - Výsledek osobnostního testu lektora JB.....	74

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Seznam faktorů podle Raymunda B. Cattella.....	15
Tabulka č. 2 - Psychologický obsah klasických typů temperamentu podle H. Rempleina	20
Tabulka č. 3 - Šestnáct osobnostních typů podle MBTI	25
Tabulka č. 4 - Roční plán pro přípravu prezentací orientovaných na posluchače	51

Seznam grafů

Graf č. 1 - Otázka č. 2 - Byl lektor řádně připraven na svém místě před plánovaným začátkem školení? Pokud ne, stručně popište situaci.....	77
Graf č. 2 - Otázka č. 3 - Disponoval lektor odbornými znalostmi z oboru?.....	77
Graf č. 3 - Otázka č. 6 - Zapojoval vás lektor interaktivně do školení?.....	78

Seznam zkratk

Apod – a podobně

Atd – a tak dále

ESFJ – Extraverze, Smysly, Cítění, Rozhodování

ESFP – Extraverze, Smysly, Cítění, Vnímání

INFJ – Introverze, Intuice, Cítění, Rozhodování

ISFP – Introverze, Smysly, Cítění, Vnímání

ISTJ – Introverze, Smysly, Myšlení, Rozhodování

ISTP – Introverze, Smysly, Myšlení, Vnímání

MBTI - Myers-Briggs Type Indicator

Tzv – takzvaně

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha I. Osobnostní test podle MBTI typologie
- Příloha II. Osobnostní test podle MBTI typologie – lektorka JŠ - odpovědi
- Příloha III. Osobnostní test podle MBTI typologie – lektor RL - odpovědi
- Příloha IV. Osobnostní test podle MBTI typologie – lektor MM - odpovědi
- Příloha V. Osobnostní test podle MBTI typologie – lektor MCH - odpovědi
- Příloha VI. Osobnostní test podle MBTI typologie – lektor BJ - odpovědi
- Příloha VII. Osobnostní test podle MBTI typologie – lektor JB – odpovědi
- Příloha VIII. Osobní rozhovor mezi autorkou a lektorem JŠ
- Příloha IX. Osobní rozhovor mezi autorkou a lektorem RL
- Příloha X. Osobní rozhovor mezi autorkou a lektorem MM
- Příloha XI. Osobní rozhovor mezi autorkou a lektorem MCH
- Příloha XII. Osobní rozhovor mezi autorkou a lektorkou BJ
- Příloha XIII. Osobní rozhovor mezi autorkou a lektorem JB
- Příloha XIV. Dotazník určený pro uchazeče školení

Příloha I. – Osobnostní test podle MBTI typologie

1. Raději mám, když:

- jsou věci rychle hotové
- jsou ještě všechny možnosti otevřené

2. Raději pracuji:

- s fakty a čísly
- s pocity lidí

3. Zajímá mě více:

- současnost, to co je
- budoucnost, co by mohlo být

4. Dávám přednost:

- společnost jiných lidí
- přemýšlení v klidu o samotě

5. Když plánuji nějakou akci:

- do detailu si vše rozmyslím předem
- řeším věci postupně, tak jak přijdou

6. Preferuji hodnocení:

- správný - nesprávný
- lepší - horší

7. Ve společnosti:

- rád mluvím a konverzuji
- se spíše držím stranou a poslouchám

8. Preferuji:

- konkrétní problémy a záležitosti
- abstraktní teorie

9. Nové věci:

- mě přitahují
- mě spíše zaskočí

10. Jsem spíše:

- neosobní
- osobní a empatický

11. Raději:

- o věcech přemýšlím
- věci dělám

12. Mám:

- jen několik dobrých přátel
- spousty přátel a známých

13. Konflikty mi:

- nevadí
- vyhýbám se jim

14. Své záležitosti:

- mám obvykle hotové včas
- někdy je odkládám

15. Řídím se:

- spíše intuicí
- spíše fakty a údaji

16. Raději:

- se podílím na nějaké akci
- si jen tak přemýšlím

17. Jsem spíše:

- praktik a realista
- vizionář

18. Ve vztahu k emocím jiných lidí:

- emoce jiných mě zajímají
- spíše se jim vyhýbám

19. Improvizace:

- mi spíše nevyhovuje
- mi obvykle nevadí

20. Volný čas trávím raději:

- samostatně v ústraní
- ve společnosti jiných lidí

Příloha II. – Osobnostní test podle MBTI typologie – lektor JŠ - odpovědi

1. **Raději mám, když:**
 - jsou ještě všechny možnosti otevřené
2. **Raději pracuji:**
 - s pocity lidí
3. **Zajímá mě více:**
 - budoucnost, co by mohlo být
4. **Dávám přednost:**
 - společnost jiných lidí
5. **Když plánuji nějakou akci:**
 - řeším věci postupně, tak jak přijdou
6. **Preferuji hodnocení:**
 - správný - nesprávný
7. **Ve společnosti:**
 - rád mluvím a konverzuji
8. **Preferuji:**
 - konkrétní problémy a záležitosti
9. **Nové věci:**
 - mě přitahují
10. **Jsem spíše:**
 - osobní a empatický
11. **Raději:**
 - věci dělám
12. **Mám:**
 - spousty přátel a známých
13. **Konflikty mi:**
 - nevadí
14. **Své záležitosti:**
 - někdy je odkládám
15. **Řídím se:**
 - spíše fakty a údaji
16. **Raději:**
 - se podílím na nějaké akci
17. **Jsem spíše:**
 - vizionář
18. **Ve vztahu k emocím jiných lidí:**
 - emoce jiných mě zajímají
19. **Improvizace:**
 - mi obvykle nevadí
20. **Volný čas trávím raději:**
 - ve společnosti jiných lidí

Příloha III. – Osobnostní test podle MBTI typologie – lektor RL - odpovědi

- 1. Raději mám, když:**
 - jsou věci rychle hotové
- 2. Raději pracuji:**
 - s fakty a čísly
- 3. Zajímá mě více:**
 - budoucnost, co by mohlo být
- 4. Dávám přednost:**
 - přemýšlení v klidu o samotě
- 5. Když plánuji nějakou akci:**
 - řeším věci postupně, tak jak přijdou
- 6. Preferuji hodnocení:**
 - lepší - horší
- 7. Ve společnosti:**
 - se spíše držím stranou a poslouchám
- 8. Preferuji:**
 - konkrétní problémy a záležitosti
- 9. Nové věci:**
 - mě přitahují
- 10. Jsem spíše:**
 - osobní a empatický
- 11. Raději:**
 - věci dělám
- 12. Mám:**
 - jen několik dobrých přátel
- 13. Konflikty mi:**
 - nevadí
- 14. Své záležitosti:**
 - mám obvykle hotové včas
- 15. Řídím se:**
 - spíše fakty a údaji
- 16. Raději:**
 - se podílím na nějaké akci
- 17. Jsem spíše:**
 - praktik a realista
- 18. Ve vztahu k emocím jiných lidí:**
 - emoce jiných mě zajímají
- 19. Improvizace:**
 - mi obvykle nevadí
- 20. Volný čas trávím raději:**
 - samostatně v ústraní

Příloha IV. – Osobnostní test podle MBTI typologie – lektor MM - odpovědi

- 1. Raději mám, když:**
 - jsou ještě všechny možnosti otevřené
- 2. Raději pracuji:**
 - s fakty a čísly
- 3. Zajímá mě více:**
 - současnost, to co je
- 4. Dávám přednost:**
 - přemýšlení v klidu o samotě
- 5. Když plánuji nějakou akci:**
 - do detailu si vše rozmyslím předem
- 6. Preferuji hodnocení:**
 - správný - nesprávný
- 7. Ve společnosti:**
 - se spíše držím stranou a poslouchám
- 8. Preferuji:**
 - konkrétní problémy a záležitosti
- 9. Nové věci:**
 - mě přitahují
- 10. Jsem spíše:**
 - osobní a empatický
- 11. Raději:**
 - o věcech přemýšlím
- 12. Mám:**
 - jen několik dobrých přátel
- 13. Konflikty mi:**
 - nevadí
- 14. Své záležitosti:**
 - někdy je odkládám
- 15. Řídím se:**
 - spíše fakty a údaji
- 16. Raději:**
 - se podílím na nějaké akci
- 17. Jsem spíše:**
 - praktik a realista
- 18. Ve vztahu k emocím jiných lidí:**
 - emoce jiných mě zajímají
- 19. Improvizace:**
 - mi spíše nevyhovuje
- 20. Volný čas trávím raději:**
 - ve společnosti jiných lidí

Příloha V. – Osobnostní test podle MBTI typologie – lektor MCH - odpovědi

- 1. Raději mám, když:**
 - jsou věci rychle hotové
- 2. Raději pracuji:**
 - s pocity lidí
- 3. Zajímá mě více:**
 - současnost, to co je
- 4. Dávám přednost:**
 - společnost jiných lidí
- 5. Když plánuji nějakou akci:**
 - řeším věci postupně, tak jak přijdou
- 6. Preferuji hodnocení:**
 - správný - nesprávný
- 7. Ve společnosti:**
 - rád mluvím a konverzuji
- 8. Preferuji:**
 - konkrétní problémy a záležitosti
- 9. Nové věci:**
 - mě přitahují
- 10. Jsem spíše:**
 - osobní a empatický
- 11. Raději:**
 - věci dělám
- 12. Mám:**
 - jen několik dobrých přátel
- 13. Konflikty mi:**
 - nevadí
- 14. Své záležitosti:**
 - mám obvykle hotové včas
- 15. Řídím se:**
 - spíše intuicí
- 16. Raději:**
 - se podílím na nějaké akci
- 17. Jsem spíše:**
 - praktik a realista
- 18. Ve vztahu k emocím jiných lidí:**
 - emoce jiných mě zajímají
- 19. Improvizace:**
 - mi spíše nevyhovuje
- 20. Volný čas trávím raději:**
 - ve společnosti jiných lidí

Příloha VI. – Osobnostní test podle MBTI typologie – lektorka BJ - odpovědi

- 1. Raději mám, když:**
 - jsou věci rychle hotové
- 2. Raději pracuji:**
 - s pocity lidí
- 3. Zajímá mě více:**
 - budoucnost, co by mohlo být
- 4. Dávám přednost:**
 - přemýšlení v klidu o samotě
- 5. Když plánuji nějakou akci:**
 - řeším věci postupně, tak jak přijdou
- 6. Preferuji hodnocení:**
 - lepší - horší
- 7. Ve společnosti:**
 - se spíše držím stranou a poslouchám
- 8. Preferuji:**
 - konkrétní problémy a záležitosti
- 9. Nové věci:**
 - mě spíše zaskočí
- 10. Jsem spíše:**
 - osobní a empatický
- 11. Raději:**
 - o věcech přemýšlím
- 12. Mám:**
 - jen několik dobrých přátel
- 13. Konflikty mi:**
 - vyhýbám se jim
- 14. Své záležitosti:**
 - mám obvykle hotové včas
- 15. Řídím se:**
 - spíše fakty a údaji
- 16. Raději:**
 - si jen tak přemýšlím
- 17. Jsem spíše:**
 - vizionář
- 18. Ve vztahu k emocím jiných lidí:**
 - spíše se jim vyhýbám
- 19. Improvizace:**
 - mi spíše nevyhovuje
- 20. Volný čas trávím raději:**
 - samostatně v ústraní

Příloha VII. – Osobnostní test podle MBTI typologie – lektor JB - odpovědi

- 1. Raději mám, když:**
 - jsou věci rychle hotové
- 2. Raději pracuji:**
 - s fakty a čísly
- 3. Zajímá mě více:**
 - současnost, to co je
- 4. Dávám přednost:**
 - přemýšlení v klidu o samotě
- 5. Když plánuji nějakou akci:**
 - do detailu si vše rozmyslím předem
- 6. Preferuji hodnocení:**
 - správný - nesprávný
- 7. Ve společnosti:**
 - se spíše držím stranou a poslouchám
- 8. Preferuji:**
 - konkrétní problémy a záležitosti
- 9. Nové věci:**
 - mě spíše zaskočí
- 10. Jsem spíše:**
 - neosobní
- 11. Raději:**
 - o věcech přemýšlím
- 12. Mám:**
 - jen několik dobrých přátel
- 13. Konflikty mi:**
 - vyhýbám se jim
- 14. Své záležitosti:**
 - mám obvykle hotové včas
- 15. Řídím se:**
 - spíše fakty a údaji
- 16. Raději:**
 - si jen tak přemýšlím
- 17. Jsem spíše:**
 - praktik a realista
- 18. Ve vztahu k emocím jiných lidí:**
 - spíše se jim vyhýbám
- 19. Improvizace:**
 - mi spíše nevyhovuje
- 20. Volný čas trávím raději:**
 - ve společnosti jiných lidí

Příloha VIII. – Osobní rozhovor mezi autorkou a lektorem JŠ

Kladené otázky	Odpovědi
Jak jste spokojen s výsledkem testu?	„Znám se dobře a podobný test jsem již absolvoval, je tam pár věcí, které sedí perfektně a pár, které sedí méně.“
Které podle Vás sedí perfektně?	„Jsem extravert, bavič, nejsem rád sám, i když si občas velmi rád zajdu na ryby si od lidí odpočinout. Ta věta o tom, že jsem v týmu improvizátor a vyjednávač, tak to sedí naprosto přesně. Vždycky týmu něco navrhnou a pak je přemlouvám, aby se to zrealizovalo. Někdy se to i povede, ale většinou ne. Asi jsem moc aktivní.“
Proč si myslíte, že se to nepovede?	„Mám občas velmi ambiciózní nápady a rád improvizuju, takže mě napadne něco skvělého, co chci strašně moc dotáhnout, ale nedomyšlím detaily a tak se do toho kolegům nakonec moc nechce. Už mě znají, ví, že vzplanu pro myšlenku, ale už jí neumím dotáhnout do konce.“
O tom se v charakteristice taky píše, že nedotahujete věci do konce. Jak se to snoubí s prací lektora?	„Docela dobře, jediné co ve své práci nedotahuji tak úplně je administrativa, ale asistentka, kterou máme na oddělení, mě dobře zná a hodně mi pomáhá. Já jí na oplátku zásobuji čokoládou.“
Tak to máte prakticky zařízené. Takže co se týče role lektora, tu plníte svědomitě?	„Ano, jistě, svou práci беру vážně a dávám do toho všechno. Školím hlavně manažery a koučuji je i řadové prodejce. Máme přesně stanovený rozvojový a koučovací plán, takže si ani nemohu dovolit jej neplnit. Projevilo by se to v mém hodnocení a následně na výplatě. Hlavně chci mít ze sebe dobrý pocit.“
Když se vrátím zpět k tomu, že jste rozený bavič a zároveň nedotahujete věci do konce, zejména administrativu, zajímalo by mě, na co se ve své roli soustředíte více, na přednes či na věcnou přípravu školení?	„No, rozhodně na přednes, ale neznamená to, že bych se o školení obsahově nezajímal, informace mám vždy uvedené správné a aktuální. Jen moc nedbám na estetiku, to je pravda.“
Mluvil jste o tom, že některé věci v dotazníku na Vás nesedí, jaké to jsou?	„To, že se se mnou snadno vychází a je na mě spolehnout. Rád bych to nepřiznal, ale jsem čestný, takže to přiznávám.“
Můžete to více rozvést, prosím?	„Jsem hodně aktivní, hodně se pro věci

	<p><i>nadchnu a nešikovně očekávám to samé od ostatních, a když to nepřichází, jsem zklamaný a dávám to najevo. Zklamání se u mě bohužel projevuje protivností a to i v pracovním kolektivu, nejen doma. A potom jsem relativně hádavý typ, rád nutím ostatním své názory a to je mému okolí nepříjemné. Myslím si, že jak mě mají někdy rádi, tak mě někdy opravdu nemusí. No a spolehnutí na mě moc není. Neumím dotahovat věci do konce, vždycky něco naslibuji a potom už ani nevím, že jsem to řekl. Víím o tom a snažím se na tom pracovat.“</i></p>
<p>Jak se podle Vás Vaše povaha projevuje v roli lektora?</p>	<p><i>„Nebál bych se říci, že velmi dobře. Jsem velký extravert, strašně rád komunikuji s lidmi, něco je učím, pracuji s nimi. Navíc mě ta práce baví a je to na mě vidět. Nechci se vychloubat, ale jsem tu považovaný za jednoho z nejlepších lektorů.“</i></p>
<p>Proč myslíte, že jste nejlepší? Zkuste to charakterizovat.</p>	<p><i>„Protože dokážu lidi upoutat svým projevem. Jsem velmi zapálený pro věc a umím to samé, tedy alespoň většinou, probudit i v lidech, které školím nebo koučuji. Rád s lidmi pracuji a oni to cítí. Navíc jsem velice empatický a baví mě lidem pomáhat. Když si tedy nejsou něčím jistí, rád je motivuji a postrkuji tím správným směrem.“</i></p>
<p>A jaké jsou Vaše slabé stránky co se školení nebo dopadu na Vaše uchazeče týče?</p>	<p><i>„No, to přesně nevím, ale kdybych měl něco vymyslet, tak asi moje energie a aktivita. Jsem člověk, který si velmi dobře rozumí s mě podobnou osobností, ale věřím tomu, že introverta asi moje energie zaplaší. A někdy se motám v číslech. Kolega je hodně analytický a logický typ a ten mě má někdy dost, když řešíme konkrétní věci. Nemám moc smysl pro detail a na chlup přesná čísla mě nezajímají, není to podle mě ani potřeba, ale pro něj to důležité je. Tak asi tady bych viděl své slabé stránky.“¹⁴</i></p>

¹⁴ Přepis rozhovoru s lektorem JŠ, který byl uskutečněný 15. 1. 2020

Příloha IX. – Osobní rozhovor mezi autorkou a lektorem RL

Kladené otázky	Odpovědi
<p>Jak jste spokojen s výsledkem testu?</p>	<p>„Jestli jsem spokojen, se nedá říci, ale výsledek mě víceméně nepřekvapil, až na maličkosti.“</p>
<p>Můžete ty maličkosti, ve kterých Vás dotazník překvapil, blíže specifikovat?</p>	<p>„Nesedí mi úplně ta formulace, že dokážu být posedlý prací. Mám rád, když se mi povede dotáhnout úkol do konce a ještě s dobrým výsledkem, ale posedlý nejsem.“</p>
<p>Najde se v textu ještě něco, co Vám není vlastní, nebo byste to formuloval jinak?</p>	<p>„Ano, píše se tu, že mám dar dosáhnout kvalitních výsledků vyjednáváním. To si ale nemyslím, vyjednávání nepatří mezi mé silné stránky, jelikož jsem příliš hodný a snadno se nechám přemluvit. Pokud jde samozřejmě o méně důležité věci.“</p>
<p>Máte na mysli třeba to, že se necháte od účastníků přemluvit k delší pauze a tak podobně?</p>	<p>„Ano, přesně tak. Co se ale týče kvality práce, tak je pravda, že nesmlouvám. Nejsem ale direktivní, spíš se je snažím motivovat k tomu, aby školení brali opravdu vážně, protože je to jejich příprava na zaměstnání, které jim bude přinášet peníze a tím pádem i osobní spokojenost.“</p>
<p>Jste introvertní typ, jak jste se s rolí lektora sladil?</p>	<p>„Trvalo mi to nějakou dobu. Nikdy jsem neměl ambice stát před publikem a natož ho něco učit, ale byl jsem již ve firmě několik let a cítil jsem potřebu se posunout kariérně dále, když najednou přišla nabídka rozšířit tým interních lektorů. Nabídka se mi líbila a moje žena mě nakonec přemluvila. Poměrně dlouho mi trvalo, než jsem si na to zvykl, ale dnes mi už vystupování před lidmi nedělá problém, dělám to už 8 let.“</p>
<p>Pokud vím, zaměřujete se hlavně na školení nových zaměstnanců a to probíhá každý měsíc. Vy tedy každý měsíc pracujete s novou skupinkou lidí. To je pro Vás jako pro introverta v pořádku?</p>	<p>„Ne, úplně není. Trvá mi pár dní, než si na nové tváře zvyknu a první den mám vždy trému. Ale obsah školení už znám jako své boty, takže je to pro mě dobrá kombinace rutiny, kterou moc nemusím a zároveň něčeho nového, co tomu dodá šmrnc.“</p>
<p>Školíte někdy i něco jiného než tento úvodní blok školení? Pokud ano, co to je a jak se u toho cítíte?</p>	<p>„Ano, školím. Mám na starost školení měkkých dovedností, konkrétně na téma Organizace času. Nemám to úplně rád, sice školení znám, ale školím ho jen asi 5x ročně,</p>

	<i>takže mi příprava na něj zabere více času, a když ho delší dobu neškolím, tak jsem pak nervózní a to nemám rád.“</i>
Takže se dá shrnout, že nevadí, že jste introvertní typ, ale pouze pokud se cítíte kovaný v tom, co školíte?	<i>„Ano, přesně tak.“</i>
Věnujete hodně času přípravě na školení?	<i>„Ano, mám rád, když je všechno tak, jak má být.“</i>
Můžete přesněji popsat, jak to myslíte?	<i>„Školící materiály mám vždy aktualizované, dávám si záležet na tom, aby zaměstnanci dostali vše co, potřebují, aby to pro ně bylo přehledné a nemuseli si už nikde nic dohledávat.“</i>
Co se týče Vašich prezentačních dovedností, máte pocit, že by introverze měla zásadní vliv na ně? Víte, jak Vás třeba vnímají Vaši posluchači?	<i>„Myslím si, že mě vnímají celkem dobře. Vždy jim na konci rozdávám hodnotící formuláře a klademe jim na srdce, aby hodnotili opravdu objektivně a nebáli se být kritičtí. Navíc jsou ty formuláře anonymní, takže si myslím, že odpovídají popravdě a nestává se mi, že by se mnou byl někdo vyloženě nespokojený. Lehká kritika byla, prý mluvím občas tišeji, ale to je jediné, co mi bylo vytknuto. Takže si nemyslím, že být introvert je v téhle práci vyloženě překážkou.“</i>
Jste rád v interakci se svými uchazeči školení, zapojujete je často, nebo jste spíše ten typ lektora, který přednese, co má přednést a tím to končí?	<i>„Ne, ten typ úplně nejsem. Je pravda, že pokud bych si mohl plně vybrat, tak bych si odříkal svoje a šel, ale přeci jen připravuji zaměstnance na roli prodejců, takže s nimi musím vést prodejní rozhovory a jsem na to tudíž zvyklý.“¹¹⁵</i>

¹¹⁵ Přepis rozhovoru s lektorem RL, který byl uskutečněný 16. 1. 2020

Příloha X. – Osobní rozhovor mezi autorkou a lektorem MM

Kladené otázky	Odpovědi
<p>Pročítal jste si charakteristiku, která Vám v testu vyšla?</p>	<p>„Ano, jistě a velmi důkladně.“</p>
<p>A co na ní říkáte? Vidíte se v ní?</p>	<p>„Musím říci, že ve velké míře ano. Jediné co mě zaujalo negativně je věta o tom, že kvůli puntičkářství nedotahují věci do konce. Tak to určitě není. Někdy puntičkář skutečně jsem a problém zkoumám shora dolů a zleva doprava, ale vždy mám snahu práci dokončit. Zejména v zaměstnání. Nemohu si to tam ani dovolit, máme na všechno systém, na školení, na sebe hodnocení. Není zde prostor něco nedokončit.“</p>
<p>Ve výsledku testu se píše, že jste neosobní člověk, který je silným introvertem, jež nevyhledává společnost, jak to jde dohromady s prací lektora?</p>	<p>„Jde, našel jsem si v tom svůj smysl. Zaměřuji se zejména na technická školení, kde přednáším o daném produktu po technické stránce. Vysvětluji zaměstnancům, jak ta věc funguje, jak se opravuje, co se na ní často rozbíjí, učím je nové technologie, různé vychytávky atd. Při prezentaci se tudíž soustředím na danou věc, jelikož je školení praktickou ukázkou většinou, takže upoutávám pozornost zaměstnanců na produkt a nikoliv na mě. To mi pomáhá a tak se cítím opravdu dobře. Pokud školím měkké dovednosti, tam je pozornost zaměřená pouze na mě a já vnímám, že mi to sedí trochu méně. Ale dělám tuhle práci velmi dlouho a zvykl jsem si na to.“</p>
<p>Takže, když jste s prací lektora začínal, tak to bylo jiné?</p>	<p>„Ano, bylo a zcela. Přiznám se, že jsem měl problém před lidmi vystupovat. Mluvil jsem potichu, hodně jsem dělal dlouhé pauzy, dělalo mi problém se pořádně soustředit na to, co říkám, protože mě silně ovládala nervozita.“</p>
<p>Myslíte si, že Vás publikum nevnímalo dobře?</p>	<p>„No, moje prezentační dovednosti nebyly na úrovni profesionálního řečníka, ale snad jsem to zachraňoval profesionální odborností.“</p>
<p>A jak si stojíte s prezentačními dovednostmi nyní?</p>	<p>„Nebojím se říci, že výborně. Lektora dělám už 15 let, za tu dobu jsem proškolil velmi mnoho lidí a mám za sebou tisíce hodin přednášek.“</p>

<p>Zapojujete interaktivně do svých školení účastníky? Musí se u vás nějak angažovat?</p>	<p><i>„Ano, dokonce je do toho nutím velmi rád.“</i></p>
<p>Čím to je, že je nutíte rád? Můžete se nad tím zamyslet?</p>	<p><i>„No, když se mám opravdu zamyslet a pročítám si svou charakteristiku, tak bych řekl, že je to asi způsobené tím neosobním jednáním. Ne, že by mi nezáleželo na pocitech ostatních lidí, ale pokud je potřebuji proškolit a vyzkoušet v dané věci, tak mě nezajímá, že se před ostatními stydí, nebo se jim zrovna nechce. Jsme tu od toho, abychom se připravili na roli výkupčího, a interakce během školení k tomu patří.“</i></p>
<p>Jak si myslíte, že působíte na své účastníky?</p>	<p><i>„Doufám, že dobře.“</i></p>
<p>Jak si stojíte z hlediska přípravy prezentace?</p>	<p><i>„Dbám na to, aby byla prezentace vždy aktuální. Rád využívám nejmodernější technologie, prezentace mám díky nim vyšperkované a jsem na ně poměrně pyšný.“¹¹⁶</i></p>

¹¹⁶ Přepis rozhovoru s lektorem MM, který byl uskutečněný 15. 1. 2020

Příloha č. XI. – Osobní rozhovor mezi autorkou a lektorem MCH

Kladené otázky	Odpovědi
Pročetl jste si charakteristiku Vašeho osobnostního typu, který Vám na základě dotazníku vyšel?	„No to víte, že jsem jí četl.“
A co na ní říkáte? Líbí se Vám?	„Jestli se mi líbí nebo nelíbí, Vám nemohu říci, protože bych se buďto shodil nebo moc naparoval.“
Dobrá, tak se zeptám jinak. Odpovídá Vaší osobnosti?	„Ano, odpovídá, vidím se v ní až podezřele hodně. Je neuvěřitelné, jak to na mě sedí.“
Myslíte si, že je charakteristika Vašeho osobnostního typu vhodná pro roli lektora? Jak se v roli lektora cítíte?	„Ano, myslím, že je to ideál. Cítím se v ní jako doma. Rád pracuji s lidmi, nebojím se před nimi vystupovat, dělá mi dobře být středem zájmu a o někoho se starat. Líbí se mi, že jsem pro naše nové zaměstnance průvodcem. Prvních 14 dní v nové práci jsem pro ně spojkou mezi vším, jejich mentorem a to mě hodně baví.“
Takže jste při prezentaci sebejistý a je to na Vás vidět?	„Ano, to rozhodně jsem. Vidět to na mě také je, ale doufám, že jenom ve zdravé formě. Jsem sice občas takový páv, ale nerad bych, aby moje ego převažovalo nad profesionálním vystupováním.“
Když mluvíte o profesionalitě, co Vás dělá profesionálem v oboru?	„Rozhodně to jsou zkušenosti, školím již 8 let. Dalším klíčovým bodem je sebereflexe. Učený člověk z nebe nespádl, ale je důležité směřovat dopředu, poučit se z vlastních chyb a pracovat na zlepšení. Jsem hodně vnímavý vůči lidem, které školím. Zajímám se o ně, přistupuji k nim přátelsky, ale pořád vyžaduji respekt samozřejmě. Mám hodně osobní přístup a díky tomu se neustále zlepšuji.“
Jak jste na tom s obsahovou stránkou prezentace a přípravou na ni?	„To беру jako rutinu. Vždy jsem připraven řádně a včas. Papírování mi nevadí, pokud má smysl. U nás ve firmě se říká, že děláme tabulky na tabulky a to už mi připadá zbytečné. Nejsem typ na administrativu, takže to přežiju, ale musí mi to dávat smysl.“
Jak si myslíte, že Vás vnímají účastníci školení?	„To si ani nemusím myslet, vím, že velmi dobře, jsem oblíbený.“

<p>Kde berete jistotu?</p>	<p><i>„Říkají mi to, píšou to do hodnotících formulářů, které jim dáváme na konci každého školení a napovídá mi k tomu i fakt, že spolu udržujeme kontakt i po školení. Výkupčí školím v průběhu roku i nadále a jezdím je koučovat a vždy je to s nimi velmi příjemné. Je to dobře strávený čas pro všechny.“</i></p>
<p>Jaké máte slabé stránky?</p>	<p><i>„No, kolegové ne mě nemají rádi, když se hádám o svou pravdu. Pravda totiž není obecná, ale je pouze moje.“</i></p>
<p>Hádám, že to s Vámi občas není jednoduché. Má to negativní vliv na kvalitu Vaší prezentace?</p>	<p><i>„Myslím si, že ne. Jsem schopný se udržet na uzdě, a pokud mě protistrana zahltí rozumnými argumenty, pak jsem také schopný couvnout, samozřejmě. Ale s kolegy se hádám moc rád už jen z principu.“¹¹⁷</i></p>

¹¹⁷ Přepis rozhovoru s lektorem MCH, který byl uskutečněný 15. 1. 2020

Příloha č. XII. – Osobní rozhovor mezi autorkou a lektorkou BJ

Kladené otázky	Odpovědi
Děkuji Vám za vyplnění dotazníku, jak se Vám s ním pracovalo?	„Někdy bylo lehké zvolit odpověď, ale místy jsem dlouho váhala.“
Jste s výsledkem testu spokojená, máte pocit, že Vaší osobnosti odpovídá?	„Ano, jsem. Znáám se dobře, vím, jaké jsou mé silné stránky a jaké slabé.“
Povězte mi o Vašich silných stránkách.	„Ráda pracuji s lidmi, dokážu se na ně naladit a moc ráda jim pomáhám, mám pocit, že jim rozumím a oni se mi rádi svěřují. To mi dělá dobře.“
A jaké jsou Vaše slabé stránky?	„Přesně ty, které se tu píšou. Neumím pracovat pod stresem, jsem potom roztěkaná, frustrovaná a nebaví mě nic, mám chuť si zalézt do kouta a dlouho nevylézt. Občas jsem zbytečně puntičkářská. Stanovování priorit mi někdy vytyká nadřizená, neumím skákat od jedné věci ke druhé, raději dokončím jednu a pak se věnuji druhé, takže i když přijde prioritní úkol, chci nejprve dodělat, co mám rozdělané, ale nesetkávám se s pochopením. Ještě mě napadá, že tu není uvedeno, že bych si brala věci moc osobně.“
Máte pravdu, to tu uvedené není.	„Ale je to tak, někdy si věci беру příliš k srdci a to bych neměla.“
Jak se cítíte v roli lektorky? Jste jediná žena v týmu?	„Ano, jsem tu jediná, krom nadřizené, ale ta neškolí. Jak se cítím v roli lektorky? Postupně si zvykám, nejsem v ní dlouho. Jsou to necelé 2 roky, co jsem přešla z pozice efenajky.“
Co je pro Vás v roli lektorky nejtěžší?	„Ta role jako taková. Máte v ní obrovskou zodpovědnost. Z řadového zaměstnance jsem najednou povýšila na školitele a mentora, mám tedy najednou své dlouholeté kolegy něco učit. Dlouho jsem se bála selhání a stále se ho trochu bojím. Beru svou práci velmi zodpovědně a chci za sebou vidět jen ty nejlepší výsledky, takže se s tím snažím poprat.“
Jak si stojíte vzhledem k Vaším prezentačním dovednostem? Máte jako introvertní typ problém vystupovat před lidmi?	„Stále si na to zvykám. Jsem poměrně hodně, hodně silný introvert, takže mi vystupování před lidmi dělalo ze začátku hodně velký problém. Školím ale hlavně na počítačích, kde

	<i>se za ním krásně mohu schovat, a pak mám takový falešný pocit bezpečí.“</i>
Myslíte si, že publikum tyhle Vaše obavy vnímá?	<i>„Doufám, že už ne. Ze začátku to tak určitě bylo, ale hodně jsem na sobě zapracovala, doma jsem trénovala před zrcadlem a velmi mi pomáhala moje nadřízená, která mi po nějakou dobu dělala mentorku.“</i>
Můžete mi popsat, jak se vnímáte při přednesu? Můžete popsat styl mluvy, hlasitost atd.?	<i>„Nerada se hodnotím, ale pokusím se to popsat. Mluvím pomalu a srozumitelně, dbám na použití spisovných slov. Občas mluvím potichu, takže na mě zezadu křičí, že nic neslyší, ale napravím to vždycky.“</i>
Zapojujete nějak účastníky do školení?	<i>„Ano a velmi ráda. Chci, aby po mém školení odcházeli opravdu naučení, takže je v průběhu často vyzývám, aby mě doplnili, či aby něco všem vysvětlili a tak podobně.“</i>
Věnujete se přípravě školení svědomitě?	<i>„Velmi, jsem u nás na oddělení v tomto směru průkopníkem, vždy mám všechno zpracované jako první.“¹¹⁸</i>

¹¹⁸ Přepis rozhovoru s lektorkou BJ, který byl uskutečněný 15. 1. 2020

Příloha č. XIII. – Osobní rozhovor mezi autorkou a lektorem JB

Kladené otázky	Odpovědi
Prostudoval jste si svůj výsledek testu?	„Ano, řádně.“
Co na něj říkáte?	„Je to v pořádku. Víceméně to na mě sedí, až na malinké drobnosti.“
Jaké drobnosti máte na mysli?	„Třeba delegování, to bych řekl, že ovládám celkem dobře. Deleguji často na kolegyni a vždy jí řeknu, co má dělat, dám jí přesné instrukce a mám pocit, že to funguje. Také se mi nelíbí formulace, že jsem odměřený. Trochu mi trvá, než se aklimatizuji v novém prostředí, ale úplně bych se odměřeným nenazval.“
Jak myslíte, že jde Vaše osobnost dohromady s lektorskou činností?	„Nejsem výřečný typ, určitě jsou mezi námi mnohem lepší lektori, kteří jsou hodně extravertní a energičtí, což já nejsem, ale moje práce je obsahově velmi specifická. Jsem odborníkem na finanční a pojistné produkty, takže je důležité hlavně ty lidi naučit něco, což se mi daří dobře a nepotřebuji k tomu energické vystupování.“
Domníváte se tedy, že extravertní a energický typ lektora není vždy nutností?	„Přesně tak. Každé školení je jiné. Úzce odborně zaměřená školení třeba na naše finanční produkty nebo na techniku jsou specifická tím, že vyžadují od lektora perfekcionismus, trpělivost, klid a vytrvalost. Školení, kde se konají prodejní rozhovory, přednáší se scénky, a kde se ukazují různé druhy osobností zákazníků, zase vyžadují jiný přístup, právě onen teatrální, kterým já neoplývám, ale naši extravertní kolegové ano.“
V testu vyšlo, že se velmi zaměřujete na výsledek, respektujete pravidla a nemáte osobní přístup. Víím, že na konci každého školení nových zaměstnanců máte test, kterým musí každý projít. Co se stane, když někomu chybí k dosažení minimálního počtu bodů jeden bod?	„V tom případě neprošel.“
Nepřimhouříte oko?	„Rozhodně ne. Jsem tu od toho, abych zaměstnance naučil jejich práci, která bude jejich obživou. Pokud má někdo tak špatný

	<i>výsledek, že nedosáhl ani minimálního počtu bodů, je to především moje špatná vizitka, protože jsem ho nic nenaučil. To nejlepší, co pro něj mohu v danou chvíli udělat, je dát mu možnost druhý den celý test zopakovat a výsledky s nimi projít. Velmi rád mu vysvětlím, kde chyboval. Ale nikdy bych nepřimhouřil oko, protože je to podvod a není to k ničemu dobré.“</i>
Jak Vás vnímají Vaši účastníci, když jste tak přísný?	<i>„V drtivé většině dobře, ale občas se samozřejmě stane, že se někomu takový dril nelíbí, ale já je připravuji na skutečnost, takže pokud nejsou schopni akceptovat školení, které jim mírnější a klidnou formou simuluje jejich budoucí práci, je lepší, když to vzdají zavčasu.“</i>
Jak se na školení připravujete? Svědomitě a dlouho dopředu, nebo to honíte na poslední chvíli?	<i>„Ne, ne, na poslední chvíli rozhodně ne, vše mám v rámci možností dopředu připravené, nejsem rád ve stresu.“</i>
Jak jste na tom s úrovní prezentace?	<i>„Myslím, že dobře, snažím se, aby byla vždy perfektně zpracovaná, aby obsahovala veškerá podstatná fakta a aby se lidem líbila.“</i>
Jak dlouho pracujete jako lektor?	<i>„Tři roky.“</i>
A jak jste se k té práci dostal?	<i>„Pracoval jsem zde na pozici efenajky a vynikal jsem svými znalostmi v oboru. Když se rozšiřoval tým lektorů v této sekci, tak mi udělali nabídku.“¹¹⁹</i>

¹¹⁹ Přepis rozhovoru s lektorem JB, který byl uskutečněný 15. 1. 2020

Příloha XIV. – Dotazník určený pro uchazeče školení

1. Vyberte prosím lektora, u kterého jste absolvoval/a školení. (Zvolte prosím kohokoliv).

- lektor MCH
- lektor RL
- lektor JB
- lektorka BJ
- lektor MM
- lektor JŠ

2. Byl lektor řádně připraven na svém místě před plánovaným začátkem školení? Pokud ne, stručně popište situaci.

- Ano, byl
 - Ne, nebyl
- Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

3. Disponoval lektor odbornými znalostmi z oboru?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nejsem si jistý/a
- Spíše ne
- Určitě ne

4. Pomocí škály popište lektorovu osobnost.

Introvert	1	2	3	4	5	Extravert
Byl velice nervózní	1	2	3	4	5	Nervozita na něm nebyla znát
Působil afektovaně	1	2	3	4	5	Působil vyrovnaně
Měl neosobní přístup	1	2	3	4	5	Měl osobní přístup
Nezajímaly ho pocity účastníků školení	1	2	3	4	5	Byl empatický
Působil jako lektář ryba	1	2	3	4	5	Byl až moc teatrální
Musel improvizovat, ale vůbec mu to nešlo	1	2	3	4	5	Předvedl skvělou improvizaci
Po školení se rozloučil a hned utekl	1	2	3	4	5	Po školení s námi ještě diskutoval
Byl nepřijemný, měl špatnou náladu	1	2	3	4	5	Byl příjemný, dobře naladěný

5. Vyznačte na škále úroveň / popis komunikačních schopností lektora.

Byl málo komunikativní	1	2	3	4	5	Byl hodně komunikativní
Mluvil tiše	1	2	3	4	5	Mluvil moc nahlas, až místy křičel
Mluvil velmi pomalu	1	2	3	4	5	Mluvil moc rychle
Nemluvil, když nemusel	1	2	3	4	5	Rád s námi a pořad komunikoval
Volil nevhodná slova	1	2	3	4	5	Vyjadřoval se slušně a spisovně
Mluvil nesrozumitelně	1	2	3	4	5	Mluvil srozumitelně
Zadrhával se	1	2	3	4	5	Mluvil plynule
Často říkal "é", "ehm"	1	2	3	4	5	Nepoužíval žádné takové citoslovce
Vůbec se nekoukal do očí	1	2	3	4	5	Udržoval oční kontakt
Gestikuloval moc (příliš rozhazoval rukama)	1	2	3	4	5	Jeho gesta byla přiměřená výkladu


6. Zapojoval vás lektor interaktivně do školení?

- Ano, museli jsme se zapojovat všichni
- Ano, ale jen někdy a jen někoho
- Aní moc ne
- Vůbec nás nezapojoval

7. Na škále vyznačte úroveň profesionálního chování lektora.

Občas při prezentaci působil ztraceně	1 2 3 4 5	Vždy přesně věděl o čem mluví
Byl velmi nevhodně oblečen	1 2 3 4 5	Byl vhodně oblečen (košile, kravata)
Celkově působil neupraveným dojmem	1 2 3 4 5	Celkově byl dobře upraven
Přišel na školení pozdě	1 2 3 4 5	Na školení přišel včas
Na školení nebyl řádně připraven	1 2 3 4 5	Na školení byl řádně připraven
Neuměl používat techniku (pc, projektor, atd)	1 2 3 4 5	Techniku dobře ovládal
Působil dojmem, že ho svou přítomností obtěžujeme	1 2 3 4 5	Bylo vidět, že ho školení baví a účastníkům chce věnovat svůj čas
Když se vyskytl problém, sotva si s ním dokázal poradit.	1 2 3 4 5	Když se vyskytl problém, obratně si s ním poradil

8. Pokud se lektor choval podle Vás neprofesionálně, stručně prosím popište, proč si to myslíte.

 Napište odstavec

Zbývá 1500 znaků

9. Vyznačte na škále úroveň / popis lektorovy prezentace.

Působila velmi zastarale	1 2 3 4 5	Prezentace byla moderní, vypadala velmi dobře
Obsahovala málo textu	1 2 3 4 5	Obsahovala až moc textu, ztráceli jsme se v ní
Neobsahovala žádné obrázky	1 2 3 4 5	Obsahovala až moc obrázků
Prezentace působila neodborně	1 2 3 4 5	Prezentace působila odborně

10. Vyznačte na škále úroveň lektorových prezentačních dovedností.

Mluvil monotónně, nezajímavě	1 2 3 4 5	Jeho projev byl skvělý, dokonale nás upoutal
Strašně jsme se nudili	1 2 3 4 5	Bylo to velmi zajímavé
Mluvil málo	1 2 3 4 5	Evidentně se rád poslouchá
Je to nudný patron	1 2 3 4 5	Je to skvělý bavič
Vypadal, že školí poprvé	1 2 3 4 5	Je znát, že je to profík a už má něco za sebou
Působil na mě, že neví o čem mluví, koktá, zadržává se	1 2 3 4 5	Jeho projev je plynulý, dobře ví, o čem mluví

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Kateřina Dvořáková

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Vliv typologie osobnosti na prezentační dovednosti interních lektorů ve vybrané společnosti

Rok: 2020

Počet stran textu bez příloh: 83

Celkový počet stran příloh: 24

Počet titulů českých použitých zdrojů: 32

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 6

Počet internetových zdrojů: 15

Vedoucí práce: Mgr. Jana Neusarová Ph.D.