



Centrum služeb pro podnikání s.r.o.

MANAGEMENT

PRO PRAXI



© Centrum služeb pro podnikání s.r.o., 2018

Adresa:

Bělehradská 643/77
Praha 2

Tel. čísla:

(+420) 222 543 330
(+420) 775 583 697

Webové stránky:

www.sluzbyapodnikani.cz



OBSAH

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI	2
OSOBNÍ ROZVOJ	28
MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI	40
PRÁVO	63
EKONOMIE	102
PSYCHOLOGIE	112
MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ	123
PERSONÁLNÍ MANAGEMENT	153





KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

1. VYJEDNÁVÁNÍ

- S jakými styly vyjednávání se v praxi setkáte?
- Jak postupovat, abyste hájili své zájmy a našli řešení?
- Jak se na vyjednávání připravit?

STYLY VE VYJEDNÁVÁNÍ

	<u>Tvrdé poziční vyj.</u>	<u>Měkké poziční vyj.</u>	<u>Principiální vyjednávání</u>
Účastníci v jednání	Protivníci	Přátelé	Řešitelé
Cíl jednání	Výhra	Dohoda	Dobré řešení
Přístup v jednání	Tvrdě na lidi Tvrdě na věc	Měkce na lidi Měkce na věc	Oddělit lidi od problému tvrdě na problém, měkce na lidi
Vztah v jednání	Nedůvěra	Důvěra	Pokračovat bez ohledu na důvěru
Styl jednání	Trvat na své pozici. Použití nátlaku, vyžadování jednostranných výhod hledání jednoho řešení (výhodného pro nás).	Snažit se vyhnout střetu. Akceptují jednostranné ústupky, aby se dohodli a neohrozili vztah.	Zkoumejte zájmy své i jejich, hledejte možnost, jak vzájemně získat, navrhujte množství možností. Snažte se dosáhnout reálný výsledek, používejte věcné argumenty ustupujte přesvědčivým faktům.



TVRDÉ POZIČNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

JAK VYPADÁ?

Bojujeme, chceme oponenta přemoci:

- Používáme různé formy **nátlaku**.
- **Napadáme** oponentovu pozici (někdy i jeho samého).
- Používáme triky.

Bráníme svou pozici:

- Argumentujeme ve svůj prospěch.
- Čím více jsme napadáni, tím více trváme na svém.
- Často si bereme věci osobně.

Děláme ústupky:

- Je to jediná cesta, jak se poziční vyjednávání posouvá dál.
- Smlouváme, kdo o kolik ustoupí.
- Ustupujeme z jedné pozice do další, bráníme se, co můžeme.

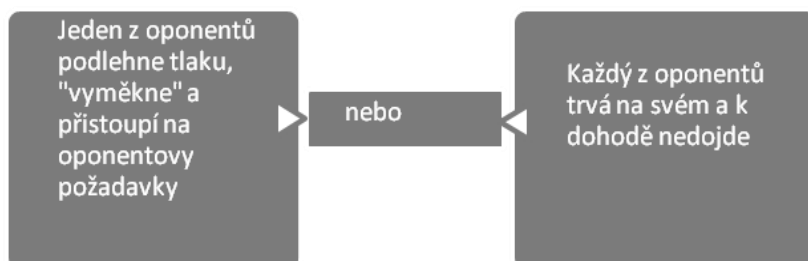
Nejsme flexibilní:

- Nechceme měnit postoje, které celou dobu hájíme. Tím se sami omezujeme. Když už jsme něco začali tvrdit, budeme na tom trvat až do konce i když už to nemá smysl – to abychom neztratili svou tvář.
- Dva poziční vyjednávači mají šanci dojít jen k takové dohodě, která je někde mezi pozicí jednoho a druhého. Nemají prostor přemýšlet o nějakém originálním řešení, které nevýhody pozic překonává.

Příklad: Nákup bytu

- Zájemce: "Ta cena za byt je přehnaná! Dáme za něj maximálně 3,2 milionu."
- *Majitel: "3,5 milionu je konečná cena."*
- Zájemce: "Vždyť se podívejte, jak je to tu zašlé. Ta koupelna je opravdu hrozná."
- *Majitel: "Pane, jestli se Vám ten byt nelíbí, kupovat ho nemusíte." (Tak on si myslí, že jsem ten byt zdevastoval, ten člověk mi začíná lézt na nervy!)*
- Zájemce: "Podívejte, 3,2 milionu je slušná cena, nikdo Vám za byt víc nedá."
- *Majitel: "Už toho začínám mít dost, budu to muset opakovat do nekonečna?"*

JAKÝ JE VÝSLEDEK?



Výsledkem bývá, že oponentovi, který ustoupil, zůstává špatný pocit a výčitky, že uzavřel nevýhodnou dohodu. To se promítá do budoucího vztahu. Také se v oponentovi může zrodit odhodlání, že příště bude rozhodně tvrdý, aby se jeho zklamání neopakovalo.



TECHNIKY POZIČNÍHO VYJEDNÁVÁNÍ

Door in face

Nejprve žádáme něco, co pravděpodobně nemůžeme získat, teprve poté přicházíme s reálnějším požadavkem, který se nyní – v porovnání s počátečním požadavkem – zdá být jen vykonáním malé laskavosti.

Foot in door

Nejprve žádáme něco velmi malého, co můžeme velmi pravděpodobně snadno získat (např. podpis nebo dar ve výši 5 Kč). Poté žádáme větší laskavost.

MĚKKÉ POZIČNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

Jsou vyjednaváči, kteří si uvědomují negativní dopady tvrdého pozičního vyjednávání na vztah.

1. Snaží se negativním dopadům předcházet tím, že budou zdvořilí.
2. Zdůrazňují, že cílem není vítězství, ale dosažení dohody.

Tito vyjednaváči:

- neprosazují svou vůli;
- akceptují jednostranné ztráty;
- ustupují nátlaku;
- snadno se vzdají;
- z principu důvěřují.



Výsledkem je:

- nesplnění vlastních zájmů – nespokojenost;
- litování rozhodnutí;
- skryté nebo otevřené výčitky;
- nepříjemná atmosféra ve vzájemném vztahu.

Příklad:

Telefonický rozhovor matky a dcery

„Ahoj Moniko, dlouho jsi u nás nebyla, nechceš přijet na víkend?“

„No já nevím, mami, uvažovali jsme, že bychom jeli s Petrem na výlet.“

„Tak přijedte oba k nám, já Petrovi udělám zase kachnu, kterou si minule tak pochvaloval.“

„Když já...“

„Táta by potřeboval pomoci sesbírat jabka a odstěhovat tu skříň ze sklepa“

„My jsme ale chtěli vyrazit za tím kamarádem do Liberce.“

„Tak za ním můžete jet jindy, stejně má být špatné počasí. Ty máš vždycky něco důležitějšího na programu. Vždyť ty na nás už úplně kašleš!“

„No jó, mami, tak se nezbob. Já to domluvím s Petrem a přijedeme“.



PRINCIPIÁLNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

Je to cesta řešení. Principiální vyjednávání se vyhýbá budování pozic a bojování o to, kdo má komu ustoupit. Soustředí úsilí vyjednávačů na **hledání konstruktivního řešení**.

Oddělte lidi od problému

- Nedovolte, aby argumentaci související s problémem bral oponent osobně.
- Věnujte pozornost tomu, co by se mohlo oponenta osobně dotýkat a oddělte to od podstaty problému.

Soustředte se na zájmy ne na postoje

- Dobrá dohoda je taková, která uspokojí zájmy obou stran.
- Když se zabýváte zájmy, máte širší pole působnosti. Nemusíte ulpívat na jednom jediném řešení, cest k uspokojení vašeho zájmu bývá více.

Vytvořte vzájemně výhodné alternativy

- Přemýšlejte, co můžete oponentovi nabídnout, abyste vyšli vstříc jeho zájmům.
- Přemýšlejte, v čem může vyjít vstříc on Vám.

Trvejte na využívání objektivních kritérií

- Umožňují dosáhnout dohody, která je vnímána jako spravedlivá.
- Trváním na objektivních kritériích se můžete bránit nadměrným nárokům oponenta.

JAK ODDĚLIT LIDI OD PROBLÉMU? Centrum služeb pro podnikání s.r.o.

1. Dívejte se z perspektivy druhého

- Porozumět názorům druhých neznamena souhlasit s nimi.
- Ovlivní-li názory oponenta váš vlastní postoj, není to ztráta. Je to posun, který zmírní konflikt mezi vámi a přiblíží vás dohodě.
- Budte otevřeni argumentaci oponenta. Ustupujte podstatě problému, ne nátlaku.

2. Zabývejte se emocemi

- Vyjádření emocí zbaví vás i oponenta psychického napětí. Zdůrazní důležitost problému a pobídne vás k řešení jeho věcné podstaty.
- Nechte druhého hovořit.
- Emoce přímo v rozhovoru pojmenujte a zjistěte, jaký je jejich důvod.
- Na emocionální výlevy oponenta reagujte klidně, zkuste pro tuto chvíli své vlastní emoce opanovat.

3. Dobře komunikujte

- Aktivně naslouchejte, doptávejte se na nejasnosti.
- Dejte najevo, že rozumíte stanovisku druhého.
- Neobviňujte protistranu z problémů, které máte.
- Konkrétně popište, s jakými problémy se musíte potýkat a zdůrazněte, že je pro vás klíčové najít jejich řešení.



PROČ SE SOUSTŘEDIT NA ZÁJMY A JAK NA TO JÍT?

jsou podstatou věci

- cílem obou stran je uspokojit zájmy

motivují

- protistrany ke hledání dohody

hledejte řešení

- které bude vyhovovat zájmům obou stran

Začněte od společných zájmů, hledejte shodu

- Pojmenování společných zájmů umožní jednajícím vytvořit si představu: „Kvůli tomu všemu má smysl nalézt společnou dohodu.“
- Základní společný zájem vás přivedl dohromady. Chcete spolu jednat, protože oba věříte, že tím můžete něco podstatného získat.
- Dále to může být: udržení dobrého vztahu, vyhnutí se hrozícím nákladům, nastavení fungujících pravidel, potřeba rychle vyřešit situaci, ukončit konflikt.

Konfliktní zájmy definují problém

- Vaše zájmy nejsou v přímém protikladu. Něco je relativně důležitější pro jednoho z vás než pro toho druhého.
- Takovýto rozdíl vám může pomoci v nalezení oboustranně výhodné dohody. Můžete si vyjít navzájem vstříc.
- Velmi vám ale pomůže, pokud pro rozhodnutí sporu využijete nezávislé objektivní kritérium.

Rozdílné zájmy jsou příležitost

- Vyjděte si navzájem vstříc ve svých potřebách. Udělejte výměnu.
- Nabídněte oponentovi něco, co je pro něj velmi hodnotné, ale vás to zdaleka tolik nestojí. Na oplátku žádáte něco, co je hodnotné pro vás
- Hledejte takové řešení, které co možná nejlépe plní zájmy obou stran při zachování co nejmenších nákladů.

Ustrnutí v pozicích

Uchazeč o zaměstnání nebyl spokojený s vyšší platou. K dohodě nedošlo.

Výhra pro obě strany

Firma uchazeči nabídla variabilní bonus vázaný na dosažené výsledky.

Cena za pronájem bytu se zdá nájemci jako příliš vysoká vzhledem ke stavu bytu.

Nájemce je ochotný byt rekonstruovat vlastními silami výměnou za snížení nájmu.

Dodavatel se zdráhá přijmout náročnou a komplikovanou zakázku. Obává se, že na projektu prodělá.

Dodavateli se podaří dohodnout se na podmínkách dlouhodobé spolupráce. Vyplatí se mu zakázku přijmout pod příslibem budoucích zisků.