

# Obsah

O autorece .....	9
Předmluva .....	10
<b>Část I.</b>	
<b>MANAŽER JAKO OBCHODNÍK A VYJEDNAVAČ .....</b>	<b>11</b>
1. kapitola	
<b>Komunikační dovednosti .....</b>	<b>13</b>
1.1 Osobnost vyjednaváče a jeho image .....	14
1.2 Komunikace .....	16
<i>Aktivní naslouchání</i> .....	17
<i>Technika kladení otázek</i> .....	17
<i>Neverbální komunikace</i> .....	18
2. kapitola	
<b>Vyjednávání a řešení konfliktů .....</b>	<b>31</b>
2.1 Vyjednávání .....	32
<i>Vyjednávání výhra-výhra</i> .....	32
<i>Vyjednávání výhra-prohra</i> .....	32
<i>Vyjednávání prohra-prohra</i> .....	33
2.2 Řešení konfliktů .....	34
<i>Bariéry v komunikaci</i> .....	37
2.3 Vytváření dohody .....	41
3. kapitola	
<b>Obchodní jednání .....</b>	<b>43</b>
3.1 Příprava na jednání .....	44
<i>Odborné znalosti</i> .....	44
<i>Informace</i> .....	44
<i>Stanovení cíle</i> .....	45
<i>Zvážení dodatečných výhod a možných ústupků</i> .....	45
<i>Volba místa jednání</i> .....	46
<i>Doba a délka jednání</i> .....	47
<i>Vyjednaváči a jejich kompetence</i> .....	47
<i>Jednání v týmu</i> .....	47

3.2	Zahájení jednání .....	50
3.3	Mapování situace .....	50
3.4	Jádro jednání .....	51
3.5	Zdolávání námitek .....	51
	<i>Způsoby zvládnání námitek</i> .....	52
3.6	Závěr jednání .....	53
	<i>Signály blížícího se závěru jednání</i> .....	53
	<i>Způsoby ukončení jednání</i> .....	54
3.7	Obchodní jednání vedené metodou SPIN .....	56
3.8	Akce po uzavření obchodu .....	59
3.9	Péče o klienta .....	60
	<i>Analýza klíčového zákazníka</i> .....	61
	<i>Naše cíle vzhledem ke klíčovému zákazníkovi</i> .....	61
	<i>Prostředky pro řízení klíčového zákazníka</i> .....	61
	<i>Strategie řízení zákazníka</i> .....	62
	<i>Sledování a hodnocení zákazníka</i> .....	62

## 4. kapitola

<b>Přístup k různým typům zákazníků</b> .....	65
4.1 Výběr argumentů .....	66
4.2 Typologie zákazníků .....	67
<i>Typ 1</i> .....	67
<i>Typ 2</i> .....	68
<i>Typ 3</i> .....	69
<i>Typ 4</i> .....	70
<i>Typ 5</i> .....	70
<i>Typ 6</i> .....	71
<i>Typ 7</i> .....	72
<i>Typ 8</i> .....	73
<i>Typ 9</i> .....	73
<i>Typ 10</i> .....	74

## Část II.

<b>MANAŽER JAKO VEDOUCÍ TÝMU</b> .....	75
--	----

## 5. kapitola

<b>Osobnost manažera</b> .....	77
5.1 Kdo je manažer? .....	78
5.2 Manažer a jeho spolupracovníci .....	80
5.3 Vlastnosti manažera .....	81

## 6. kapitola

<b>Manažer a jeho tým</b> .....	83
6.1 Co je to tým? .....	84
<i>Společná minulost</i> .....	84
<i>Charakteristika účasti</i> .....	85
<i>Komunikace</i> .....	85
<i>Soudržnost</i> .....	85
<i>Atmosféra</i> .....	86
<i>Skupinové normy</i> .....	86
<i>Struktura a organizace</i> .....	86
6.2 Řešení konfliktů v týmu .....	87
<i>Pozitivní konflikt</i> .....	87
<i>Destruktivní konflikt</i> .....	88
<i>Konflikt mezi skupinami</i> .....	89
<i>Jaká je role manažera v konfliktu?</i> .....	90
6.3 Ztráta zájmu a nerozhodnost .....	91
<i>Nedocení problému</i> .....	92
<i>Neznalost možností řešení problému</i> .....	92
<i>Malá spoluúčast</i> .....	92
<i>Nebezpečné rozhodnutí</i> .....	92
6.4 Rozhodování v týmu .....	93
6.5 Role v týmu .....	94
<i>Inovátoři</i> .....	95
<i>Vyhledavači zdrojů a příležitostí</i> .....	96
<i>Koordinátoři</i> .....	96
<i>Formovači</i> .....	97
<i>Vyhodnocovači</i> .....	97
<i>Týmoví pracovníci</i> .....	98
<i>Realizátoři</i> .....	98
<i>Dotahovači</i> .....	98
<i>Specialisté</i> .....	99

## 7. kapitola

<b>Výběr členů týmu</b> .....	105
<i>Efektivní vedení rozhovoru</i> .....	109
<i>Na jaké otázky je dobré se soustředit?</i> .....	110
<i>Jaký průběh by měl mít rozhovor?</i> .....	112
<i>Assessment centrum</i> .....	112



## 8. kapitola

<b>Jak uvést lidi do pohybu?</b> .....	117
8.1 Motivační faktory .....	118
<i>Cíle</i> .....	120
<i>Náplň práce</i> .....	120
<i>Participace</i> .....	121
<i>Pravomoc a odpovědnost</i> .....	121
<i>Zpětná vazba</i> .....	121
<i>Styl vedení a osobnost manažera</i> .....	122
<i>Informace</i> .....	123
<i>Sociální program a vedlejší výhody</i> .....	123
<i>Kariéra</i> .....	124
<i>Osobní rozvoj</i> .....	124
<i>Vztahy na pracovišti</i> .....	125
<i>Systém odměňování a oceňování</i> .....	125
<i>Image firmy</i> .....	126
<i>Podniková kultura</i> .....	126
<i>Jistota pracovního místa</i> .....	128
8.2 Vedení pracovníků .....	129
<i>Autokratický styl</i> .....	129
<i>Konzultativní styl</i> .....	130
<i>Participativní styl</i> .....	130
<i>Laissez faire (liberální) styl</i> .....	131
8.3 Poskytování zpětné vazby .....	132
<i>Vedení kritického rozhovoru</i> .....	132
8.4 Koučování v managementu .....	135

## 9. kapitola

<b>Mezinárodní týmy</b> .....	139
<i>České kulturní standardy</i> .....	141
<b>Literatura</b> .....	144