



## OBSAH

### KAPITOLA ÚČETNÍ EKONOMICKÉ A PRÁVNÍ KURZY ..... 4

Novinky v daních a účetnictví .....	4
Účtování v cizí měně.....	4
Daň z přidané hodnoty.....	4
Daně z příjmu právnických osob .....	4
Daně z příjmu fyzických osob .....	4
Účetní závěrka .....	5
Mzdové účetnictví.....	5
Cestovní máhrady .....	5
Hmotný a nehmotný majetek .....	5
Pohledávky .....	5
Cash flow .....	6
Ekonomické minimum - pro začátečníky .....	6
Ekonomické minimum - pro pokročilé .....	6
Simulační workshop řízení podnikových financí .....	6
Fakturace, doklady .....	6
Kalkulace nákladů .....	7
Incoterms .....	7
Právní minimum .....	7
Veřejné zakázky .....	7
Smluvní vztahy.....	8
Insolvenční řízení .....	8
Investiční controlling.....	8
Plánování a forecasting .....	8
Finanční analýza a řízení podnikových financí .....	9
Controlling v praxi.....	9
Nákladový controlling.....	9



Finanční controlling .....	9
Operativní controlling .....	10
Strategický controlling.....	10
Kapitola MĚKKÉ A MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI.....	11
Argumentace a přesvědčivá komunikace .....	11
Asertivní jednání .....	11
Efektivní komunikace .....	11
Emoční inteligence .....	11
Firemní kultura .....	11
Hodnotící a motivační pohovory.....	12
Jednání a vyjednávání .....	12
Komunikace v obtížných situacích.....	12
Konfliktní situace .....	12
Vedení a koučink zaměstnanců .....	12
Management (řízení) změn.....	13
Motivace zaměstnanců.....	13
Obchodní dovednosti .....	13
Postupy výběru zaměstnanců .....	13
Prezentační dovednosti .....	13
Rétorika.....	14
Time management .....	14
IMAGE obchodníka .....	14
Kompetentní manažer .....	14
Kreativní metody v řízení.....	14
Marketingový a komunikační mix.....	15
Nátlakové metody - jak se bránit.....	15
První dojem a obchodní jednání .....	15
Osobnostní typologie zákazníka .....	15
Pokročilé vyjednávací techniky .....	15



Psychologie a jednání s lidmi v obchodě .....	16
Delegování .....	16
Zpětná vazba v denní praxi.....	16
Role mistra/teamleadra .....	16
Komunikace mistra/teamleadra.....	17
Zvládání obtížných situací/lidí ve výrobě .....	17
Vedení porad a schůzek.....	18
Stres a jeho odstraňování .....	18
Týmová spolupráce .....	18
Vnitrofiremní komunikace.....	18
Snižování nákladů .....	19
Zvyšování efektivity procesů.....	19
Zvyšování výkonnosti.....	19
Projektové řízení.....	19
Štíhlá výroba (konkrétní systémy.....	19
Strategické myšlení, plánování, rozhodování a řízení - business analýzy pro manažery a analytiku 20	
Strategické myšlení, plánování, rozhodování a řízení - business analýzy pro manažery a analytiku II .....	20
Strategické myšlení, plánování, rozhodování a řízení - modelové příklady .....	20
Business Insight: Analýzy v marketingu a prodeji .....	20
Business Insight: Analýzy ve výrobě .....	21
Business Insight: Analýzy v logistice a distribuci.....	21
Řízení nákladů a ziskovosti .....	21
Manažerský reporting .....	21



## KAPITOLA ÚČETNÍ EKONOMICKÉ A PRÁVNÍ KURZY

### NOVINKY V DANÍCH A ÚČETNICTVÍ (1 den – až 8 hodin)

- Základní přehled novinek v daních a účetnictví platných pro rok realizace kurzu
- Aktuální novinky ve výkladech, stanoviscích MF ČR

### ÚČTOVÁNÍ V CIZÍ MĚNĚ (1 den – až 8 hodin)

- Kursy pro přepočtení cizí měny (v účetnictví a u DPH)
- Řešení kursových rozdílů
- Kursová rozdíla při úhradě dluhů a inkasu pohledávky
- Záloha v cizí měně a její vyúčtování
- Základní kapitál a cizí měna
- Finanční leasing v cizí měně – kursová rozdíla
- Opravné položky k pohledávkám v cizí měně
- Cestovní náhrady a přepočtové kursy
- Závěrkové přepočty cizí měny – vyúčtování kursových rozdílů

### DANĚ Z PŘIDANÉ HODNOTY (2 dny – až 16 hodin)

- Aktuální legislativa DPH a předpokládaný vývoj
- Předmět daně
- Zdaňovací období
- Daňové přiznání
- Kontrolní hlášení
- Základ daně, sazby daně
- Povinnost přiznat daň
- Daňové doklady
- Režim přenesení daňové povinnosti
- Nárok na odpočet
- Změna režimu, zvláštní režimy

### DANĚ Z PŘÍJMU PRÁVNICKÝCH OSOB (1 den – až 8 hodin)

- Novinky v zákoně o DPPO k datu realizace kurzu
- Stanovení základu daně
- Položky zvyšující výsledek hospodaření
- Položky snižující výsledek hospodaření
- Daňové a nedaňové náklady
- Slevy na dani
- Návaznosti účetního výsledku hospodaření na zákon o DP
- Transformace účetního výsledku hospodaření na základ daně

### DANĚ Z PŘÍJMU FYZICKÝCH OSOB (1 den – až 8 hodin)

- Novinky v zákoně o DPFO k datu realizace kurzu
- Předmět daně
- Osvobození od daně
- Jednotlivé dílčí základy daně
- Daňová evidence
- Paušální uplatnění výdajů a jejich omezení
- Příjmy ze spoluvlastnictví



- Spolupracující osoby a rodinný závod
- Společenství jmění
- Solidární zvýšení daně
- Slevy na dani
- Daňově uznatelné a neuznatelné výdaje

#### ÚČETNÍ ZÁVĚRKA (1 den – až 8 hodin)

- Závěrkové operace
- Sestavení účetní závěrky
- Ověření a zveřejnění účetní závěrky

#### MZDOVÉ ÚČETNICTVÍ (2 dny – až 16 hodin)

- Mzdy, platy a odměny
- Srážky ze mzdy, platu, odměny
- Výpočty pojistného na sociální pojištění a zdravotní pojištění
- Náhrady mzdy při dočasné pracovní neschopnosti a výpočet dávek nemocenského pojištění
- Daň ze závislé činnosti

#### CESTOVNÍ MÁHRADY (1 den – až 8 hodin)

- Obecné vymezení problematiky cestovních náhrad
- Poskytované náhrady cestovních výdajů ve vazbě na zákon o daních z příjmů a pojistné zákony
- Jízdné a náhrady jízdních výdajů na pracovních cestách
- Stravné při tuzemských a zahraničních pracovních cestách
- Speciální postupy při poskytování cestovních náhrad
- Související daňová problematika (cestovní náhrady x silniční daň)
- Aplikace cestovních náhrad u podnikající fyzické osoby

#### HMOTNÝ A NEHMOTNÝ MAJETEK (1 den – až 8 hodin)

- Výklad aktuálních předpisů
- Vymezení odpisovatele
- Způsoby pořízení dlouhodobého majetku
- Zařazení, vyřazení, převody uvnitř účetní jednotky
- Technické zhodnocení, modernizace, rekonstrukce
- Dopady do výsledku hospodaření
- Zařazování a vyřazování majetku
- Účtování pořízení zásob
- Účtování nedokončené výroby
- Vnitropodnikové směrnice

#### POHLEDÁVKY (1 den – až 8 hodin)

- Členění pohledávek a jejich ocenění
- Opravné položky k pohledávkám
- Odpis pohledávek – s důrazem na daňové hlediska
- Zápočet pohledávek a závazků
- Postoupení pohledávek – z pohledu postupitele i postupníka
- Pohledávky z hlediska DPH – daňové doklady, opravné daňové doklady, zálohy



### CASH FLOW (2 dny – až 16 hodin)

- Operativní a finanční Cash flow  
Struktura a interpretace peněžních toků
- Cash Flow forecasting
- Zprostředkování a srovnání reality a plánu
- Řízení finančních prostředků
- Cashpooling
- Matice finančního managementu

### EKONOMICKÉ MINIMUM - PRO ZAČÁTEČNÍKY (2 dny – až 16 hodin)

- Bilance a základní pohled na aktiva a pasiva
- Peněžní toky a časová hodnota peněz
- Finanční páka
- Kapitálové zhodnocení versus Cash Flow
- Investování a rozložení rizik
- Účetní výkazy – druhy, význam, struktura
- Účetní výkazy – zdroj informací o hospodaření podniku

### EKONOMICKÉ MINIMUM - PRO POKROČILÉ (2 dny – až 16 hodin)

- Úspěch v podnikání – pohled manažerů vs. pohled účetních
- Zjištění Hospodářského výsledku
- Cash-to-cash cyklus
- Účetnictví – k čemu slouží a jak funguje
- Ukazatele ziskovosti a jejich význam
- Investice
- Střediskový, procesní a projektový pohled na výkonnost
- Rozpočty a kalkulace
- Strategické a operativní plánování

### SIMULAČNÍ WORKSHOP ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH FINANČÍ (2 dny – až 16 hodin)

- Krátkodobý oběh peněz firmou a jeho optimalizace
- Finanční výkazy a hodnocení výkonnosti firmy
- Dlouhodobý oběh peněz firmou, vliv investiční činnosti na výkonnost firmy
- Řízení firmy v podmínkách stagnujícího trhu a vytváření postoje jednotlivých manažerských týmů k rizikům a příležitostem
- Období 1 – 10
- Řízení firmy na rostoucích trzích, cenová konkurence a spodní hranice ceny
- Identifikace a eliminace úzkých míst v procesu tvorby přidané hodnoty
- Plánování cash-flow
- Optimalizace financování z hlediska nákladů

### FAKTURACE, DOKLADY (1 den – až 5 hodin)

- FAKTURACE Z HLEDISKA ÚČETNÍCH PŘEDPISŮ A ZÁKONA O DANI Z PŘÍJMU OD 1. 1. 2017
- Co je to faktura, podklady pro fakturaci
- Záloha a závdavek



- Faktura v cizí měně a měnová doložka
- Cizí měny, kursové rozdíly
- Druhy účetních dokladů a vzor pokladního dokladu výdajového
- Bankovní výpisy v listinné podobě, v elektronické podobě
- Doklady skladového hospodářství, správné náležitosti
- Ostatní interní účetní doklady
- Oběh účetních dokladů a podpisové vzory, doporučené postupy
- Náležitosti a podmínky elektronické fakturace
- Elektronizace účetních záznamů a elektronická komunikace
- EET - elektronická evidence tržeb a QR kód
- ARCHIVACE DOKLADŮ

#### KALKULACE NÁKLADŮ (2 dny – až 16 hodin)

- Sestavení flexibilních rozpočtů nákladových středisek
- Volba kapacitních driverů a stanovení střediskových sazeb v produkční oblasti
- Ocenění spotřebovaného času, možnosti práce s nadbytečnou kapacitou
- Modelování prodeje, specifické nákladové sazby podle zákaznických a produktových skupin
- Využití nákladových matic pro vnitřní zacyklení

#### INCOTERMS (2 dny – až 16 hodin)

- Dodací doložka INCOTERMS jako náležitost smluvních vztahů v zahraničním obchodě se zbožím, zejména pak v kupní smlouvě
- Důležité aspekty dodacích doložek INCOTERMS 2010 – balení zboží, kontrola zboží, smlouvy o přepravě apod.
- Charakteristika jednotlivých dodacích doložek INCOTERMS 2010, jejich využití a hlavní odlišnosti od dodacích doložek 2000
- Vliv smluvních ujednání a dodacích doložek INCOTERMS 2010 na uplatňování DPH, příp. celních předpisů po novele zákona o DPH účinné od 1. 1. 2017 – při vnitrounitním obchodu se zbožím, při dovozu a vývozu zboží
- Praktické příklady obchodních operací

#### PRÁVNÍ MINIMUM (2 dny – až 16 hodin)

- Právní aspekty podnikání fyzické osoby a právnické osoby podle živnostenského zákona a obchodního zákoníku
- Problematika komunikace v obchodních vztazích - označení podnikatele ve smluvních a ostatních obchodních vztazích
- Změny obchodních společností a rozšiřování živnosti, změna sídla firmy, problematika provozovny, apod.
- Problémy při uzavírání smluv (kupní, nájemní, apod.)
- Problematika pracovně-právních vztahů podnikatele a jeho zaměstnanců

#### VEŘEJNÉ ZAKÁZKY (1 den – až 8 hodin)

- Zákon o zadávání veřejných zakázek
- Základní pojmy
- Podlimitní a nadlimitní režim
- Zadávací dokumentace



- Podmínky účasti dodavatele, kvalifikace
- Zadávací řízení
- Další povinnosti zadavatele
- Opravné prostředky, přezkumné řízení před ÚOHS

#### SMLUVNÍ VZTAHY (1 den – až 8 hodin)

- Základní struktura smlouvy
- Zajištění a utvrzení práv a povinností smluvních stran
- Rizika před smluvní odpovědnosti (aneb povinnost uzavřít smlouvu ještě před jejím uzavřením)
- Výběr některých smluvních typů (koupě, dílo, nájem, popřípadě dle potřeby účastníků semináře)
- Doporučení některých vhodných smluvních ujednání

#### INSOLVENČNÍ ŘÍZENÍ (1 den – až 8 hodin)

- Podání insolvenčního návrhu věřitelem, jeho projednání a rozhodnutí o něm
- Nová úprava (zprůsňení) v důsledcích podání šikanózního insolvenčního návrhu
- Účinky spojené se zahájením insolvenčního řízení a s rozhodnutím o úpadku
- Uplatňování a uspokojování přednostních pohledávek
- Postavení zajištěných věřitelů
- Uplatňování pohledávek přihláškou
- Legislativní změny v přezkumu pohledávek
- Vyvolané incidenční spory
- Způsoby řešení úpadku a jejich charakteristika

#### INVESTIČNÍ CONTROLLING (1 den – až 8 hodin)

- Investice z pohledu strategie
- Investiční proces a jeho fáze
- Plánovací fáze
- Plánování životního cyklu dlouhodobého majetku
- Vyhodnocení ekonomické návratnosti investice
- Výnosnost versus riziko
- Controlling ve fázi realizace a kontrolní fáze
- Vyhodnocování investic po jejich implementaci
- Investiční reporting

#### PLÁNOVÁNÍ A FORECASTING (1 den – až 8 hodin)

- Proč plánujeme a forecastujeme? Co je dobrý plán?
- Role controllera v procesu plánování a forecastování
- Metody forecastingu
- Lean principy v controllingových procesech
- Aplikace procesního řízení a projektového řízení na proces plánování a forecasting
- Metody jak zapojit manažery do procesu plánování
- Jak hledat úspory a jak řídit úsporné programy
- Účetnictví – MIS – Controlling... jak účinně využít data
- Efektivní reporting





## FINANČNÍ ANALÝZA A ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH FINANČÍ (2 dny – až 16 hodin)

- Finanční výkazy a vazby mezi nimi
  - Rozvaha (balance) podniku
  - Výkaz zisků a ztrát (výsledovka)
  - Výkaz cash flow
- Způsoby financování společnosti
  - Dlouhodobé a krátkodobé financování
  - Bilanční pravidla a jejich využití
  - Optimalizace kapitálové struktury
- Pracovní kapitál, význam, využití
  - Hrubý a čistý pracovní kapitál
  - Analýza čistého pracovního kapitálu
- Finanční analýza
- Horizontální analýza účetních výkazů
- Vertikální analýza účetních výkazů
- Poměrové ukazatele

## CONTROLLING V PRAXI (2 dny – až 16 hodin)

- Rozdíl mezi manažerským a účetním pojetím hodnoty, nové možnosti a nové zdroje informací
- Nejčastější chyby v hospodářském řízení, možnosti jejich předcházení
- Koncept moderního controllingu
- Role plánování a BI v moderním controllingu
- Vertikální a horizontální struktura controllingového systému
- Role controllera v systému řízení firmy
- Typické překážky pro uplatnění moderního controllingu a jak je zdat
- Controlling jako klíčový nástroj řízení
- Role controllingu v různých etapách vývoje firmy
- Nástroje controllingu pro podporu operativního a strategického řízení společnosti
- Costing a profitabilita v řízení produktů a služeb

## NÁKLADOVÝ CONTROLLING (2 dny – až 16 hodin)

- Informační základ
- Nákladové položky v rámci manažerského účetnictví
- Spotřeba zdrojů a její ocenění
- Controlling nákladů - řízení hospodárnosti - rozpočty a normy
- Controlling nákladů - řízení účelnosti - kalkulace
- Kalkulační metody v praxi
- Vnitřní zúčtování nákladů
- Krycí příspěvky jako informace pro řízení
- Klasické a procesní kalkulace

## FINANČNÍ CONTROLLING (2 dny – až 16 hodin)

- Oběžný majetek, pracovní kapitál a jeho řízení
- Dlouhodobý majetek a controlling investic
- Účetní výkazy a klasické ukazatele finanční analýzy v controllingové praxi
- Hodnotový management, využití ukazatele ROCE, EVA
- Systém firemního plánování od prodejní výkonnosti až k plánovým výkazům účetní závěrky



- Strategie a roční plán
- Plánování prodeje
- Plánování výroby
- Plánování nákupu
- Investiční plán
- Plán obslužných činností
- Plánování rozvahy a cash-flow
- Forecasting

#### OPERATIVNÍ CONTROLLING (2 dny – až 16 hodin)

- Oběžný majetek, pracovní kapitál a jeho řízení
- Dlouhodobý majetek a controlling investic
- Účetní výkazy a klasické ukazatele finanční analýzy v controllingové praxi
- Hodnotový management, využití ukazatele ROCE, EVA
- Systém firemního plánování od prodejní výkonnosti až k plánovým výkazům účetní závěrky
- Strategie a roční plán
- Plánování prodeje
- Plánování výroby
- Plánování nákupu
- Investiční plán
- Plán obslužných činností
- Plánování rozvahy a cash-flow

#### STRATEGICKÝ CONTROLLING (2 dny – až 16 hodin)

- Základy strategického managementu a controllingu
- Stanovení cílů a řídicí veličiny strategického controllingu
- Proces strategického rozvoje
- Analýza konkurence v rámci okolí a odvětví
- Nástroje strategické analýzy podniku - analýza strategické pozice; analýza silných a slabých stránek; analýza potenciálů a hodnotových řad
- Strategické zákonitosti a koncepty - koncept křivky zkušeností; životní cyklus produktu; portfolia plánování
- Koncepce a rozvoj strategie
- Ocenění strategie pomocí Shareholder Value analýzy
- Management změny
- Nástroje k prosazení strategií



## KAPITOLA MĚKKÉ A MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI

### ARGUMENTACE A PŘESVĚDČIVÁ KOMUNIKACE (2 dny – až 16 hodin)

- Kritické myšlení, logika a argumentace
- Tvrzení a argument
- Stavba argumentu
- Struktura argumentace
- Základní ingredience „dobrého“ argumentu
- Síla emocí
- Účinná argumentace

### ASERTIVNÍ JEDNÁNÍ (2 dny – až 16 hodin)

- Asertivní komunikace
- Asertivní techniky a jejich využití
- Sebeovládání
- Řešení konfliktů - jak rozpoznat konflikt, předcházet mu, zvládat konfliktní situace
- Pravidla pro odstranění konfliktnosti diskuse
- Asertivní jednání a konstruktivní řešení problémů
- Manipulace a obrana proti manipulaci (zjevná a skrytá manipulace)

### EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE (2 dny – až 16 hodin)

- Základní prvky procesu komunikace
- Individuální vnímání procesu komunikace, selektivní vnímání
- Verbální a neverbální komunikace
- Základy typologie osobnosti a způsoby jednání s nimi
- Zásady efektivní komunikace
- Účinná argumentace

### EMOČNÍ INTELIGENCE (2 dny – až 16 hodin)

- Co je emoční inteligence
- EQ versus IQ
- Sebeuvědomění, sebeovládání, sebemotivace, empatie, obratnost ve společenském styku
- Jak zvyšovat své sebeuvědomění, poznání vlastních emocí?
- Jak se nenechat emocemi ovládat?
- Empatie – jak porozumět ostatním a „číst mezi řádky“
- Jak získat pomoci emoční inteligence od ostatních to, co chceme

### FIREMNÍ KULTURA (2 dny – až 16 hodin)

- Firemní kultura a hodnoty firmy
- Prvky firemní kultury, zákaznický orientované organizace
- Interní komunikace jako součást firemní kultury
- Hlavní principy vnitřní komunikace
- Jak nastavit model vnitřní komunikace ve společnosti?
- Řešení typických situací selhání interní komunikace
- Informační propojení firmy a jednotlivých pracovníků, základní oběh informací potřebných pro výkon práce každého pracovníka



## HODNOTÍCÍ A MOTIVAČNÍ POHOVORY (2 dny – až 16 hodin)

- Hodnotící pohovor jako nástroj vedení.
- Význam hodnotících rozhovorů a jejich zvláštnosti.
- Příprava a správné vedení hodnotícího pohovoru.
- Motivační účinek
- Intervaly mezi hodnotícími pohovory
- Předpoklady úspěchu při vedení rozhovorů s podřízenými
- Struktura hodnotícího rozhovoru
- Motivační rozhovory
- Vytýkácí rozhovory
- Chvála a kritika

## JEDNÁNÍ A VYJEDNÁVÁNÍ (2 dny – až 16 hodin)

- Typologie - jak poznat různé typy lidí
- Využití komunikační typologie
- Příprava na vyjednávání, stanovení cílů
- Vyjednávání v obchodním jednání - princip a předpoklady
- Metody, strategie vyjednávání
- Asertivní metody v jednání a komunikaci

## KOMUNIKACE V OBTÍŽNÝCH SITUACÍCH (2 dny – až 16 hodin)

- Efektivní zvládnání zátěžových situací
- Vznik stresu a porozumění jeho příčinám
- Základní principy pro překonání stresu
- Pravidla asertivní komunikace a jejich použití
- Techniky řešení námitek
- Základní principy při řešení stížností a konfliktů
- Zpětná vazba vs. kritika

## KONFLIKTNÍ SITUACE (2 dny – až 16 hodin)

- Příčiny konfliktů
- Typy konfliktů
- Proč, kde, jak... vznikají konflikty
- Užitečnost konfliktů
- Prevence vzniku konfliktů
- Efektivní komunikace v konfliktní situaci
- Využití asertivity v konfliktu
- Budování sebedůvěry

## VEDENÍ A KOUČINK ZAMĚSTNANCŮ (2 dny – až 16 hodin)

- Styly vedení a jejich vliv na zaměstnance
- Efektivní využití stylů vedení
- Tým a jeho vedení
- Fáze vývoje týmu
- Priority v práci manažera
- Delegování



## MANAGEMENT (ŘÍZENÍ) ZMĚN (2 dny – až 16 hodin)

- Techniky řízení a způsoby zavádění změny v organizaci
- Vliv způsobu zavádění změny na vztah lidí k změně
- Křivka prožívání změny
- Práce s jednotlivými typy lidí při zavádění změny
- Jak vyvolat porozumění se zaváděním změny, i když se jedná o nepopulární opatření?
- Zásady komunikace při změně
- Jak překonávat odpor vůči změně?

## MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ (2 dny – až 16 hodin)

### Motivace jednotlivců

- Osobní přesvědčení versus firemní cíle
- Od hodnocení k motivaci (finanční motivace: kdy odměňovat a kdy oceňovat)
- Víte co motivuje Vaše zaměstnance a co je naopak nemotivuje?

### Rozvoj potenciálu členů týmu

- Zvládání individualit
- Synchronizace pracovního výkonu se členy týmu
- Týmová motivace k rozvoji

## OBCHODNÍ DOVEDNOSTI (2 dny – až 16 hodin)

- Analytická fáze jednání - zjištění potřeb zákazníka
- Emoce v prodeji a jejich využití obchodníkem
- Prodej užítku, propojení s potřebou klienta
- Trénink dovedností a zpětná vazba
- Taktiky k uzavření dohody, kontraktu, závazku
- Vyhodnocení obchodního jednání

## POSTUPY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ (2 dny – až 16 hodin)

- Definice pracovního místa – co potřebujete
- Kritéria pro výběr kandidátů – koho hledáte
- Možnosti výběru zaměstnanců – kde hledat zdroje
- Analýza životopisů a motivačních dopisů
- Postupy výběru zaměstnanců a jejich využití

## PREZENTAČNÍ DOVEDNOSTI (2 dny – až 16 hodin)

- Příprava prezentace s ohledem na znalost publika a jejich očekávané reakce
- Forma prezentace, (ne)využití audiovizuálních prostředků
- Typologie posluchačů
- Několik konkrétních, rychle uchopitelných „návodů jak na ty nepříjemné“
- Vtažené do děje - namotivujte své posluchače pozitivně
- Co publikum vnímá a co si pamatuje – dejte najevo a zaujměte svou jistotou a suverenitou!
- Cílevědomé využití řeči těla, intonace hlasu a způsobu řeči
- Zvládání emocí, řešení útoků - jak postupovat v napjatých a nepříjemných situacích při prezentaci?



## RÉTORIKA (2 dny – až 16 hodin)

- Emocionalita a dynamika hlasového projevu
- Zdárná rétorika
- Koordinace verbálního a neverbálního vyjadřování
- Poutavá prezentace
- Podprahová komunikace a působení na druhé
- Emoční inteligence v projevu
- Sebevědomí a sebedůvěra v komunikaci a sebe prezentaci
- Autenticita, přirozenost a opravdovost projevu
- Osobní charisma a přirozená autorita

## TIME MANAGEMENT (2 dny – až 16 hodin)

- Time management 4. generace
- Jak se cítit dobře a přitom zvládat zadané úkoly?
- Vytvoření správných návyků k efektivnímu využití Vašeho času
- Analýza Vašich stresorů a jak s nimi pracovat?
- Pokročilé techniky zvládnutí akutního stresu
- Prevence syndromu vyhoření

## IMAGE OBCHODNÍKA (2 dny – až 16 hodin)

- První dojem, práce s mimikou
- Vztah image člověka a jeho sebevědomí
- Osobnostní rozdíly
- Neverbální komunikace
- Sebe motivace a pozitivní naladění
- Vhodnost oblékání pro různé účely – obchodní schůzka, společenské akce, velké prezentace
- Důsledky pro komunikaci se zákazníkem

## KOMPETENTNÍ MANAŽER (2 dny – až 16 hodin)

- Přístup manažera k různým typům osobností
- Styly řízení vedení lidí a týmů
- Poznejte svůj styl řízení!
- Komunikace v práci manažera, umění delegovat
- Manažer a motivace lidí k vyšším cílům firmy
- Diagnostika silných a slabých stránek týmu – jak může manažer tým dále rozvíjet?
- Jak se vyrovnat s komplikovanými podřízenými a individualitami v týmu?
- Manažerské rozhovory – principy vedení motivačních rozhovorů a zpětné vazby

## KREATIVNÍ METODY V ŘÍZENÍ (2 dny – až 16 hodin)

- Co je kreativita
- Aspekty tvůrčího myšlení
- Překážky tvůrčího myšlení a jak je překonávat
- Kreativní techniky a jejich praktické využití
- Kreativita v týmu - a jak jí vyvolat
- Metody pro podporu kreativity



## MARKETINGOVÝ A KOMUNIKAČNÍ MIX (2 dny – až 16 hodin)

- Úvod do marketingu
- Marketingový mix
- Specifika cílových skupin
- Strategie cílů
- Komunikační mix v rámci marketingového mixu
- Trend integrované marketingové komunikace

## NÁTLOKOVÉ METODY - JAK SE BRÁNIT (2 dny – až 16 hodin)

- Nejčastější typy nátlakových metod
- Co je a co není manipulace
- Umět odhalit strategie a techniky manipulátorů
- Typologii manipulátorů
- Návuk technik proti manipulaci
- Jak pracovat s negativními emocemi, které manipulace vyvolává
- Posílení sebedůvěry a sebevědomí jako základ antimanipulačních technik

## PRVNÍ DOJEM A OBCHODNÍ JEDNÁNÍ (2 dny – až 16 hodin)

### **Odhad partnera a kladení správných otázek**

- Odhad temperamentu a osobnosti
- Odhalení kupního vzorce
- Synchronizace myšlení a nalezení společného jazyka

### **Kotvící prvky v obchodním vyjednávání**

- Mapa nejlepších otázek, situační dialogy a vedení k vytčenému cíli
- Pojmenování a odsouhlasení potřeb
- Práce s mezizávěry

### **Umění dohody a uzavření obchodu**

- Časování nabídky dohody – vyčkávání a urychlení
- Psychologie vyjednávání o ceně
- Ověření a zakotvení společného závěru

## OSOBNOSTNÍ TYPOLOGIE ZÁKAZNÍKA (2 dny – až 16 hodin)

- Charakteristika jednotlivých typů – příklady z praxe – jak s daným typem komunikovat (verbální a neverbální komunikace)
- Cílová skupina mých produktů a služeb
- Motivace zákazníka podle typů (osobnostní typologie)
- Návuk komunikace, argumentace a prezentace nabídky s ohledem na typ zákazníka
- Práce s námitkami podle typologie zákazníka

## POKROČILÉ VYJEDNÁVACÍ TECHNIKY (2 dny – až 16 hodin)

- Druhy vyjednávání, dovednosti vyjednavče
- Trénink technik vyjednávání o ceně
- Vyjednávání „tváří v tvář“
- Zvládnutí manipulace, vytváření tlaku na partnera
- Odolnost vůči nátlakům obchodních partnerů



## PSYCHOLOGIE A JEDNÁNÍ S LIDMI V OBCHODĚ (2 dny – až 16 hodin)

- Co je podstatou efektivního jednání s druhými
- Transakční analýza - rozbor mezilidských vztahů a komunikace
- Komunikace v typech rodič, dítě, dospělý
- Psychologie jednání a NLP (neuro-lingvistické programování)
- První kontakt a navazování pozitivního vztahu (budování raportu)
- Komunikace faktu versus komunikace emocí
- Efektivní techniky dotazování a dovednost naslouchat

## DELEGOVÁNÍ (2 dny – až 16 hodin)

- Delegation - co, komu, jak a kdy
- Hodnocení delegovaných úkolů
- Komplikace při delegování
- Příznaky a příklady špatného delegování – nač si dát pozor
- Zadávání a hodnocení úkolů – nácvik
- Konkrétní modelové situace na pracovištích

## ZPĚTNÁ VAZBA V DENNÍ PRAXI (2 dny – až 16 hodin)

- Zpětná vazba jako nástroj motivace
  - Proč je zpětná vazba důležitá?
  - Jaký má být poměr pochvaly a kritiky?
  - Pravidla správné pochvaly
  - Pravidla správné kritiky
  - Neurologické úrovně a jejich role při předávání zpětné vazby
  - Koncept angažovanosti – rozdíl mezi angažovaností a motivací lidí
- Mistrovství naslouchání
  - Proč je naslouchání tak důležité?
  - Bariéry naslouchání a jak je odbourat?
  - Trénink naslouchání v praxi
- Praktické principy zpětné vazby
  - Základní principy podávání a přijímání zpětné vazby
  - 7 pravidel podávání pochvaly
  - 7 pravidel podávání kritiky
  - Využití pozitivní psychologie a konceptu NLÚ (neurolingvistických úrovní) při podávání pochvaly a kritiky

## ROLE MISTRA/TEAMLEADRA (2 dny – až 16 hodin)

- Osobnost teamleadra
  - Předpoklady a osobnostní kompetence
  - Pozitivní přístup a myšlení
- Role a úkoly teamleadra
  - Atributy teamleadra
  - Klíčové manažerské kompetence teamleadra
  - Co očekává firma? Co očekávají jednotlivci, tým?
- Já jako vedoucí
  - Budování autority a pozice v pracovním kolektivu
  - Přirozená autorita
  - Etické aspekty práce teamleadra
  - Pravidla chování na pracovišti z pozice vedoucího pracovníka





- Z kolegy nadřizným
- Klíčové zásady vedení, motivace, delegování
  - Styly vedení pracovníků
  - Jednotlivci x tým
  - Týmová práce
  - Koučink v kostce
- Budování pozitivního vztahu k firmě
- Rozbor a trénink konkrétních situací z praxe

#### KOMUNIKACE MISTRA/TEAMLEADRA (2 dny – až 16 hodin)

- Problematika mezilidské komunikace
  - Základní axiomy komunikace
  - Verbální a neverbální komunikace
  - Forma a styly komunikace
- Řeč těla při vystupování a komunikaci
  - Funkce, zásady a incentivy řeči těla
  - Zrakové signály: Držení těla, gestika, mimika, zrakový kontakt, proxemika, haptika
  - Sluchové signály: has, výslovnost, přízvuk (tempo, hlasitost, melodie), dýchání a řeč
- Osobnostní dispozice v komunikaci
  - Osobnostní typologie
  - První dojem
  - Sociální percepce
  - Chyby v sociální percepci
  - Empatie
- Psychologie mezilidského jednání
  - Teorie transakční analýzy
  - Egostavy a obranné mechanismy ega
  - Diagnostika preferovaného egostavu
  - Porozumění chování druhé strany, vlastnímu chování
- Umění naslouchat
  - Porozumění neverbálním signálům
  - Kladení otázek
  - Obsahová stránka naslouchání

#### ZVLÁDÁNÍ OBTÍŽNÝCH SITUACÍ/LIDÍ VE VÝROBĚ (2 dny – až 16 hodin)

- Analýza konfliktního jednání ve výrobě
  - Zjištění příčin konfliktního jednání
  - Identifikace svízelných typů zaměstnanců
  - Typologie svízelných zaměstnanců
  - Volba zvládací strategie (jak a s kým jednat)
- Obrana proti manipulaci a zpětnému delegování
  - Agresivní a pasivní podoby manipulace
  - Nástroje boje proti manipulaci
- Psychická onemocnění a závislosti
  - Identifikace příznaků psych. onemocnění
  - Problematika závislosti
  - Kazuistiky
  - Doporučení k jednotlivým tendencím jednání
- Základy krizové intervence pro vedoucí ve výrobě
  - Jak zvládnou akutní krizi u podřízeného
- Diagnostika interpersonálních tendencí
  - Vlastní profil interpersonálních tendencí



- Rysy extrémních poloh
- Řeč těla
- Charakteristické neverbální projevy svízelných typů

### VEDENÍ PORAD A SCHŮZEK (2 dny – až 16 hodin)

- Zabijáci efektivních porad
  - Proč porady, schůzky nefungují a co s tím?
  - Rozbor a reflexe zkušeností účastníků
- Klíčová pravidla efektivních porad
  - Jasně cíle a struktury porad
  - Zodpovědnosti jednotlivců, týmu
  - Jak na přípravu?
  - Tipy pro vlastní organizaci a řízení porad
  - Porada skončila, co dál?
- Vedení diskusí na poradě
  - Klíčové dovednosti vedoucího porady pro facilitaci, moderaci
  - Jak motivovat a aktivizovat skupinu k diskusí?
  - Jak usměrnit a reagovat na emoce, odpor, kritiku?
  - Jak diskusi uřídit a směřovat k výstupům?
- Prezentační, argumentační dovednosti při poradách
  - Jak zlepšit dovednosti vedoucího porady, samotných účastníků?
  - Čím podpořit kvalitu prezentací na poradě?
  - Tipy pro stručnost, jednoduchost příspěvků
  - Zásady efektivní komunikace
- Rozhodování a výstupy porad
  - Metody rozhodování při poradách
  - Výstupy a výsledky porad – jak s nimi dále pracovat?
- Nejčastější překážky efektivity porad

### STRES A JEHO ODSTRAŇOVÁNÍ (2 dny – až 16 hodin)

- Sebepoznání – ponoření se do Vašeho nitra
- Naučte se řídit podle svých životních priorit
- Muži a ženy – jak najít společnou řeč?
- Jsem otrok své práce? Nalezení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem
- Jak se zbavit únavy a stresu? – umění relaxace
- Tipy, jak předejít syndromu vyhoření

### TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE (2 dny – až 16 hodin)

- Správný tým = konkurenční výhoda firmy
- Tým, týmová práce - základní charakteristika, proč využívat týmovou práci
- Budování týmu – kdo by neměl v týmu chybět
- Typologie členů týmu, týmové role – víte jaká je Vaše přirozená role v týmu?
- Úspěšný tým - podmínky efektivnosti a diagnostika základních potřeb týmu
- Motivace členů týmu - uspokojení individuálních i skupinových potřeb
- Od jednotlivce k týmu – správné ovlivňování individualit přispěje k výkonnosti týmu

### VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE (2 dny – až 16 hodin)

- Role komunikace ve vnitrofiremních procesech
- Hlavní principy vnitrofiremní komunikace
- Pravidla interní komunikace ve firmě



- Cíle vnitřní komunikace, formy a prostředky
- Informační propojení firmy a jednotlivých pracovníků, základní oběh informací potřebných pro výkon práce každého pracovníka
- Harmonizace potřeb jednotlivce a firmy
- Jak může jednotlivec ovlivnit přijetí nových sdělení efektivní interní komunikací?

### SNIŽOVÁNÍ NÁKLADŮ (2 dny – až 16 hodin)

- Odpovědnostní a účelový pohled na spotřebu jako východisko pro racionální snižování nákladů
- Normování spotřeby na výkon, rozdíly v řízení opakované a zakázkové výroby
- Rozpočtové řízení nákladů
- Zero based budgeting versus definované trendy rozpočtových limitů
- Flexibilní hodnocení spotřeby, odchylková analýza, opatření k nápravě
- Praktické metody posouzení skutečných nákladů na činnost
- Výhody a rizika outsourcingu, metody rozhodování
- Hledání ztrátových zakázek, skupin produktů a zákazníků, užití ABC přístupu
- Lidský faktor a specifika redukce personálních nákladů

### ZVYŠOVÁNÍ EFEKTIVITY PROCESŮ (2 dny – až 16 hodin)

- Co je to plýtvání a jaké jsou trendy ve zvyšování výkonnosti
- Jak to dělají nejlepší
- Analytické metody – na co se konkrétně zaměřit
- Jednoduché jednorázové metody - 5S, Kanban, JIDOKA, Poka Yoke, SMED
- Komplexnější metody trvalého zlepšování - JIT, Kaizen, Kaizen Blitz, Six sigma

### ZVYŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI (2 dny – až 16 hodin)

- Systém řízení výkonnosti
- Strategie
- Plánování
- Forecasting
- Risk Management
- Management Reporting
- Transformace Financí – Finance Business Partner
- Nejlepší současné technologie

### PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ (3 dny – až 24 hodin)

- Principy a pravidla projektového řízení
- Co je projekt, životní cyklus projektu
- Kompetence manažera projektu a složení projektového týmu
- Správné zadání projektu a stanovení cílů projektu
- Plánování projektu – času, zdrojů a nákladů
- Rizika v projektu
- Kontrola a řízení realizace projektu

### ŠTÍHLÁ VÝROBA (KONKRÉTNÍ SYSTÉMY (2 dny – až 16 hodin)

- Úvod do metody řízení kvality podle Six Sigma
- Terminologie a hlavní znaky Six Sigma



- Co obsahuje role Green Belt a Black Belt
- Plán tréninku pro role Green Belt a Black Belt
- Měření výkonnosti procesů prostřednictvím Six Sigma
- Jak úspěšně zvládnout zavedení Six Sigma?

### STRATEGICKÉ MYŠLENÍ, PLÁNOVÁNÍ, ROZHODOVÁNÍ A ŘÍZENÍ - BUSINESS ANALÝZY PRO MANAŽERY A ANALYTIKY (2 dny – až 16 hodin)

- Business model firmy a související požadavky na business analýzy
- Manažerské úlohy, typické rozhodovací situace a jejich podpora kvalitní analýzou
- Inspirační případové studie z marketingu, prodeje, výroby, nákupu či logistiky
- Požadavky na organizace práce s daty ve firemním prostředí – souhra businessu a IT
- Analytik jako pravá ruka manažera – podpora business týmům a procesům
- Dostupné techniky a nástroje pro kvalitní analýzu
- Srovnání s jinými pro zlepšení práce s daty ve Vaší firmě, cesty k vlastnímu zlepšení

### STRATEGICKÉ MYŠLENÍ, PLÁNOVÁNÍ, ROZHODOVÁNÍ A ŘÍZENÍ - BUSINESS ANALÝZY PRO MANAŽERY A ANALYTIKY II (2 dny – až 16 hodin)

- Klíčové prvky business analýzy, nástroje a techniky
- Typy úloh a stanovení cílů analýz na příkladech z praxe marketingu, prodeje, výroby, nákupu či logistiky; zobecnění přístupu k analýzám
- Skupinová práce: porozumění zadání, identifikace datových zdrojů, porozumění datům, příprava dat, výběr klíčových informací
- Volba analytických postupů, využití statistických funkcí
- Interpretace dat, reportování a komentování výsledků analýzy
- Design tabulek, reportů a dashboardů v praktických příkladech
- Využití zásad z modelů BABOK a IBCS pro efektivní business analýzu a reporting

### STRATEGICKÉ MYŠLENÍ, PLÁNOVÁNÍ, ROZHODOVÁNÍ A ŘÍZENÍ - MODELOVÉ PŘÍKLADY

- Modelové analýzy a techniky analýz
- Prezentace výsledků analýzy sortimentu
- Prezentace výsledků analýzy zákazníků
- Prezentace výsledků analýzy dodavatelů
- Práce s klíčovými ukazateli marketingového a obchodního cílení, prodejní výkonnosti a výkonnost prodejní sítě
- SW nástroje pro podporu efektivní a cílené prezentace výsledků

### BUSINESS INSIGHT: ANALÝZY V MARKETINGU A PRODEJI (2 dny – až 16 hodin)

- Podpora základních rozhodovacích úloh na příkladech z praxe
- Marketingový a prodejní reporting
- Segmentace zákazníků – odlišení zákazníků na základě demografických charakteristik, zákaznického chování a vztahu ke společnosti
- Akvizice zákazníků – mnoho anonymních zákazníků (maoobchod) versus individuální přístup (firemní zákazníci)
- Analýza odchodů zákazníků včetně analýzy zákazníků náchylných k odchodu od firmy
- Analýza nákupního koše – asociační a sekvenční analýza, základ pro nabídkové balíčky a cílení kampaní
- Cross sell a Up sell kampaně – zvýšení hodnoty zákazníka



- Provádění analýz, zjišťování kořenových příčin, navrhování doporučení

### BUSINESS INSIGHT: ANALÝZY VE VÝROBĚ (2 dny – až 16 hodin)

- Podpora základních rozhodovacích úloh na příkladech z praxe
- Výrobní reporting
- Analýzy pro plánování výroby, zajištění průchodnosti výroby, technologické kázně, dodržování stanoveného taktu nebo přestávek, hodinové stability
- Analýzy míry spotřeby a efektivity výroby, snižování výrobních nákladů
- Analýzy pro plynulé dodávky materiálů a komponent
- Analýzy o odstávkách, opravách zařízení a zpoždění, řízení údržby
- Analýzy kvality výroby a výrobních neshod
- Vizualizace ve výrobě
- Provádění analýz, zjišťování kořenových příčin, navrhování nápravných opatření
- Systémové řešení problémů na základě přesných dat a věrohodné statistiky
- Účast na zpracování pracovních postupů pro výrobní a kontrolní proces
- Spolupráce pro nastavování informačních systémů a senzoriky výroby

### BUSINESS INSIGHT: ANALÝZY V LOGISTICE A DISTRIBUCI (2 dny – až 16 hodin)

- Podpora základních rozhodovacích úloh na příkladech z praxe
- Reporting v logistice a distribuci
- Analýza distribuční sítě, kalkulace výkonových a ekonomických parametrů
- Analýza dopravních nákladů
- Analýza skladových lokací, výkonu pracovníků, strojů a zařízení
- Řízení zásob s pravidelnou spotřebou a sporadickou spotřebou
- Analýza intenzity manipulace, kategorizace zásob, propočet pojistných zásob, simulace průběhu zásob v budoucím období
- Provádění analýz, zjišťování kořenových příčin, navrhování nápravných opatření
- Systémové řešení problémů na základě přesných dat a věrohodné statistiky

### ŘÍZENÍ NÁKLADŮ A ZISKOVOSTI (2 dny – až 16 hodin)

- Systém alokace nákladů
- Systém řízení ziskovosti
- Analýzy ziskovosti
- Režijní náklady – úsporné programy
- Odchylová analýza výsledků hospodaření
- Analýza bodu zvratu, interpretace s využitím krycích příspěvků
- Analýzy profitability s využitím víceúrovňových krycích příspěvků a ABC

### MANAŽERSKÝ REPORTING (2 dny – až 16 hodin)

- Systém řízení výkonnosti
- Co a proč reportovat
- Jak informace zobrazovat, jaké datové a grafické struktury používat
- Jak manažerský reporting organizovat
- Jaká je nejlepší technologie v současnosti



**Pro všechna výše uvedená témata platí:**

- 1) Uvedený popis kurzů je jeho minimální požadovaný obsah.
- 2) Forma výuky – prezenční
- 3) Celkový počet vyučovacích hodin jednoho kurzu a jejich rozdělení do jednotlivých vyučovacích dnů bude stanoven na základě dohody zadavatele a uchazeče. Počet hodin uvedených v seznamu je maximálním počtem jednoho kurzu. Jedna vyučovací hodina má 60 minut, max. 8 hodin denně.
- 4) Počet účastníků v jednom kurzu bude minimálně 3 a maximálně 12 osob.
- 5) Místo a prostory pro školení, zajistí dodavatel.