



Vedenie efektívnych porád

Program

- **Porada**
- **Príprava** porady
- **Realizácia** porady
- **Ukončenie** porady





Porada

Porada

- **Porada**
- **Chyby porád**
- **Nedostatky porád**
- **Voľba témy**
- **Priebeh porady**
- **Schéma porady**
- **Pravidlá porady**
- **Prínosy porád**
- **Cesta k doktorátu poradných vied**

Cítite se osamocené?

Neradi prijímáte rozhodnutia?

Radši žvaníte než niečo děláte?

proč raději

NESVOLÁTE PORADU!

Můžete : Vidět také jiné lidi
V pohodě spát
Delegovat rozhodnutí
Naučit se jak napsat řadu nesmyslných
zápisů
Cítit se důležití
Zapůsobit na (nebo unudit) své kolegy

A to všechno v pracovní době!



"PORADY"

Praktická alternativa práce

Porada

Termín „**porada**“ nepochádza zo slova „**poradiť**“, ale z výrazu „**poradiť sa**“.

Porozumenie tomuto na prvý pohľad veľmi jemnému významovému rozdielu je kľúčom k **efektívite porád** i **spokojnosti jej účastníkov**.



Porada

- I najjednoduchší problém sa stane neriešiteľným, pokiaľ o ňom diskutujete na dostatočnom počte zasadnutí.
- Vedieť pripraviť a riadiť poradu, patrí k **základným manažérskym zručnostiam**.
- Poradu považujeme za **základný nástroj riadenia**, ktorý sa dá ťažko niečím nahradiť.



Chyby porád

Chyby pri voľbe témy:

- **Rozlišovanie sporov a problémov**
 - **Spor** sa vyznačuje tým, že aspoň **jeden** z účastníkov **presadzuje nejaké riešenie**.
 - Spory sa na poradu nehodia, mali by byť riešené **vyjednáváním**, alebo **mediáciou**.
 - Pri **problémoch** je možné sústrediť sa na vecnú podstatu, ľudské aspekty sú potlačované.
- **Atraktivita pre účastníkov**
 - Zvolená téma sa hodí iba pre niektorých účastníkov, ostatní sa nudia a strácajú čas.



Chyby porád

Chyby pri vedení porád:

- Zahájenie bez úvodu, alebo náväznosti
- Tolerovanie neprítomnosti kľúčových pracovníkov
- Odbiehanie od témy
- Porada ako monológ
- Neefektívne diskusie
- Neriešenie konfliktov
- Odkladanie nepopulárnych rozhodnutí
- Neprijímanie rozhodnutí
- Tolerovanie vyrušovania
- Opakovanie prebraného tým, ktorí prídu neskoro
- Nie je daný priestor všetkým účastníkom
- Chýbajúce zhrnutie
- Frustrujúci záver

Chyby porád

Chyby, ktorých sa dopúšťajú účastníci:

- Neskoré príchody
- Nepripravenosť
- Nedodržiavanie disciplíny
- Rozvláčne príspevky
- Imidž prepracovanosti
- Vybavovanie si účtov
- Vlastné záujmy

Nedostatky porád

Organizačné nedostatky:

- Nesystematicnosť
- Chýbajúci program
- Nerobia sa zápisy
- Robia sa zbytočne obširne zápisy
- Nekompatibilita cieľov porád
- Nepodstatné záležitosti
- Zbavovanie sa zodpovednosti
- Body týkajúce sa malého počtu účastníkov
- Chýbajúce podklady

Voľba témy

Zásady pre výber témy:

- **Hodnota výsledkov** (výstupov) musí byť **väčšia ako hodnota nákladov** (vstupov).
- **Téma zaujíma všetkých účastníkov.**
- **Motivácia** zúčastniť sa porady by mala vzniknúť **vopred**, pokiaľ vzniká na porade, je už spravidla neskoro.
- **Nie je efektívnejšia alternatíva.** Porada nesmie vytvoriť ďalšiu tému k riešeniu, alebo presun na iné oddelenie.



Priebeh porady

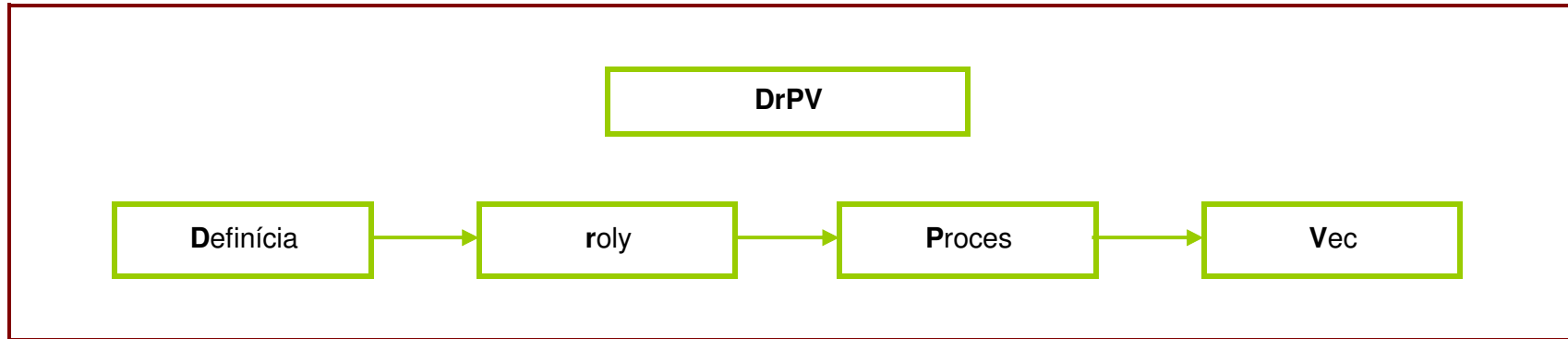
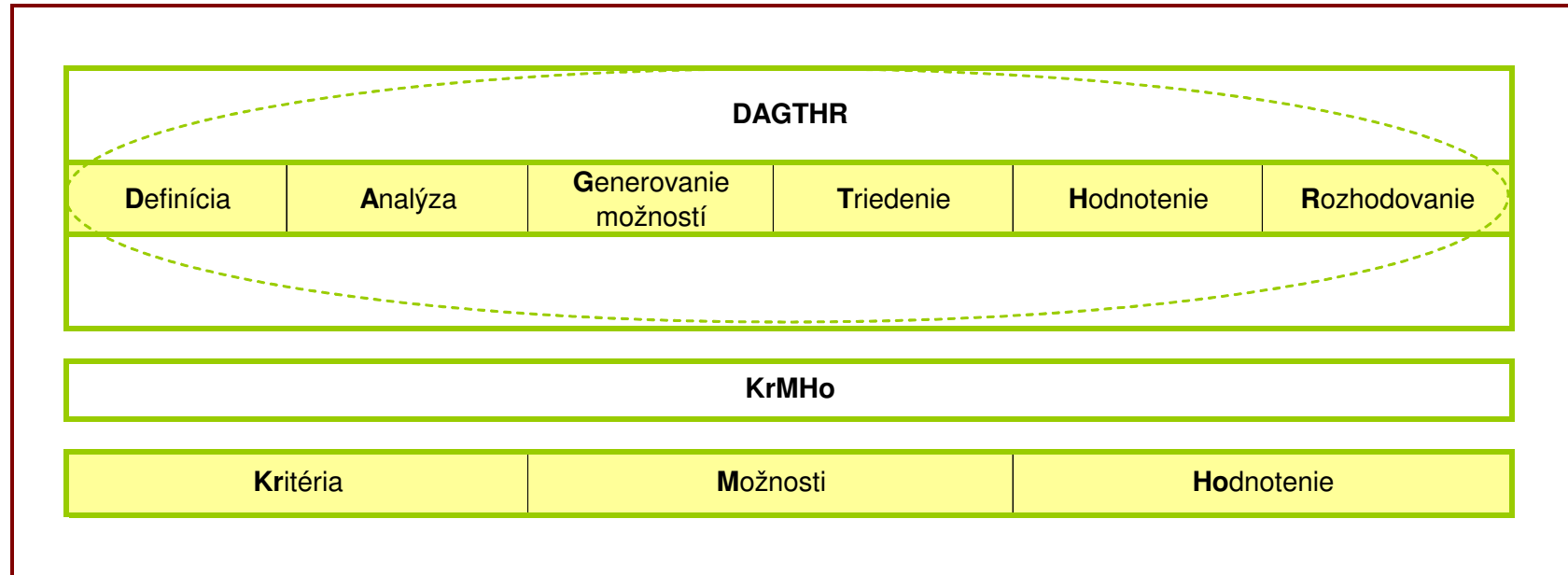


Schéma porady



Pravidlá porady

- Pred zahájením porady je potrebný jasne určiť **cieľ**.
- Porada by sa mali zúčastniť tí **správni ľudia**.
- Účastníci by mali byť **pripravení**.
- Efektívne využívanie **názorných pomôcok**.
- Oddel'te **odovzdávanie informácií** od **riešenia problémov**.
- Porada **začne a skončí včas**.



Prínosy porád

Pre účastníka:

Legenda: 3 - významný prínos, 2 - čiastočný prínos, 1 - obmedzený prínos

	Získanie informácií	Odstránenie prekážok	Zistenie očakávaní	Podiel na rozhodovaní	Získanie spätnej väzby	Výmena skúseností	Predvedenie schopností
Operatívna porada	2	2	2	2	1	2	3
Výrobná porada	3	2	3	2	3	1	2
Manažérska porada	2	3	3	3	3	2	2
Riešiteľská porada	2	3	1	2	0	3	3
Kontrolná porada	3	3	2	2	3	3	3
Krízová porada	1	3	0	1	0	1	2
Strategická porada	2	2	2	3	0	2	2

Prínosy porád

Pre predsedajúceho:

	Motivácia ľudí	Odovzdanie a získanie informácií	Rozvoj tímovej práce	Získanie nápadov a námetov	Nástroj presvedčovania	Poznanie schopností ľudí	Získanie autority
Operatívna porada	2	2	2	3	2	3	2
Výrobná porada	3	3	3	2	3	2	2
Manažérska porada	3	3	3	2	3	2	3
Riešiteľská porada	2	2	2	3	0	3	2
Kontrolná porada	3	3	2	2	2	2	2
Krízová porada	1	1	1	2	0	1	3
Strategická porada	1	2	2	3	2	2	1

Prínosy porád

Pre organizáciu:

	Zameranie úsilia	Identifikácia problémov	Analýza problémov	Systematické riešenie problémov	Lepšia kooperácia	Prekonávanie paradigiem	Zlepšovanie klímy
Operatívna porada	2	1	1	2	3	2	2
Výrobná porada	3	3	1	2	2	2	3
Manažérska porada	3	3	2	3	3	3	3
Riešiteľská porada	2	1	3	2	1	3	2
Kontrolná porada	3	3	3	2	2	2	1
Krízová porada	3	1	3	2	2	3	1
Strategická porada	3	2	2	2	2	3	2

Cesta k doktorátu poradných vied

- Rozvoj **špičkových špecialistov na vedenie a facilitáciu porád** rozhodne nemôže spočívať v lúskaní ďalších príručiek a učebníc.
- Vede cez ochotu **postaviť sa pred ľudí a začať im v dobrej viere pomáhať**.



Poriadok, porozumenie a pohoda sú najlepšimi priateľmi úspešných porád.

Cvičenia

- Efektívnosť porád
- Nedostatky porád





Príprava porady

Príprava porady

- **Organizácia** porady
- **Koho** na poradu pozvať?
- Ako rozdeliť **roly**?
- **Účastníci** porady
- **Vedúci** porady
- **Typy** prednášajúcich
- **Účastníci** porady
- **Typy** účastníkov porád
- Počet **vzťahov**
- **Verbálna** aktivita
- **Facilitátor**
- Pyramída **spokojnosti**
- Podmienky **ústupu**



Organizácia porady

- **Téma**
- **Ciele**
- **Účastníci**
- **Miesto**
- **Čas**
- **Technika**
- **Roly**
- **Program**
- **Podklady**
- **Pozvánky**
- **Poriadok**
- **Vývesky**
- **Pohodlie**

Koho na poradu pozvať?

Koho na poradu pozvať?

- Len toho, kto je nevyhnutne potrebný.
- Rozhodovacia porada: nositelia záujmov (sú ovplyvnení) a nositelia vplyvu (ovplyvňujú realizáciu).
- Firmy nie sú žiadne demokracie, naopak, vyžadujú rozhodnutia podporené **právomocou a zodpovednosťou**, takže na poradu patria predovšetkým **nositelia vplyvu**.
- Riešiteľská porada: nositelia know-how, experti na vec, osobnosti a takí, ktorí majú dobré vzťahy. Nepozývať nositeľov odporu.



Ako rozdeliť roly?

Ako rozdeliť roly?

- Model V - Ú: vedúci, účastníci
- Model V - Z - Ú: vedúci, zapisovateľ, účastníci
- Model V - F - Z - Ú: vedúci, facilitátor, zapisovateľ, účastníci



Ako rozdeliť roly?

- **Vedúci**
 - je zodpovedný za výsledok,
 - keď má facilitátora, nezasahuje do jednania, skôr poslúcha a kultivuje svoj názor na preberanú tému.
- **Účastník**
 - je expert na vec.
- **Zapisovateľ**
 - robí zápis zo stretnutia, taký, aby sme nemali pocit, že sme boli na inej porade.



Vedúci porady

- Orientuje sa viac na **proces** ako na obsah.
- Pozorne **počúva všetkých** účastníkov porady.
- **Ochraňuje** a **povzbudzuje** „slabých“, kontroluje a **brzdí** „silných“.
- Venuje pozornosť nielen **rečníkovi**, ale tiež **reakciám ostatných účastníkov**.
- Je **flexibilný** a vie **improvizovať**.
- Prejavuje sa **ľudsky** a **ovláda sa**.
- Koná **čestne** a **otvorene**.



Vedúci porady

- Schopnosť viesť poradu patrí medzi **základné vlastnosti vedúceho**.
- Keď máte poradu, **prispejte do diskusie** a neobmedzujte sa iba na jej riadenie.
- Je užitočné, ak sa bezprostredne po začatí porady dokážete **odtrhnúť od osobných problémov** a tvrdo sa zamerate na tému diskusie.
- Pri prejave **sledujte reakciu publika**.
- Po skončení prejavu by každý rečník mal v kľúčovej forme **zhrnúť hlavné myšlienky**.
- Nikdy **sa neospravedlňujte** pre niektoré svoje neznalosti alebo rečnícke neschopnosti.
- Pri diskusii **nezabúdajte na cenu ticha**.



Vedúci porady

- Nie je dôležité, čo povie, ale **ako to povie** - paralingvistika.
- **Študujte svojich kolegov**, aby ste boli schopní prijať najefektívnejšie taktiky pre komunikáciu s nimi.
- Ak má človek v skupine **nízke postavenie**, nemal by pri rozhovore alebo prejave prerušovať ľudí s **vyšším postavením**. Zatiaľ však oni na to právo majú.
- Vyjadrovať **klúčové názory sa dovoľuje len osobám s vyšším spoločenským postavením**.



Vedúci porady

- **Ideálny vedúci porady je:**
 - sluha a nie pán výboru
 - usmiaty
 - priateľský
 - neformálny
 - no vždy s istým odstupom
 - vzdelaný
- **Dokonalý vedúci porady má:**
 - múdrosť Šalamúna
 - trpezlivosť Jóba
 - nestrannosť sudcu
 - oko orla
 - pevnosť skaly
 - hrošiu kožu

Vedúci porady

- **Múdri vedúci vie, že:**

- Stane sa vplyvným, ale to bude cena toho, že **stratí popularitu**.
- Cena, ktorú zaplatí za to, že je produktívny a na jednej porade za druhou veľa rozpráva, je to, **že stratí niektorých priateľov a sympatie mnohých ľudí**.
- **Produktivitu ľudia neznášajú** snád' preto, že ju pociťujú ako určitý druh kontroly.



Vedúci porady

▪ **Vnímový vedúci porady:**

- Isté pocity a želania niekedy nemožno vyjadriť otvorene a tak ich hovoriaci musí **zaobaliť do prijateľnej formy**.
- Pre testovanie mojej schopnosti vidieť svet takým, akým ho vidí ten, ktorého počúvame je dobré **vlastnými slovami hovoriť to, čo povedal spolupracovník**.
- Ak chceme niekomu pomôcť v tom, aby upustil od svojej neznášanlivosti a usiloval sa viac prispôbiť, musíme sa pokúsiť odstrániť uňho **pocit sebaohrozenia** ako potencionálneho nositeľa zmeny.
- Musíme pritom vytvoriť také ovzdušie
 - ani **kritické**
 - ani **hodnotiace**
 - ani **moralizujúce**
 - atmosféra **rovnosti a uvoľnenia**
 - atmosféra **tolerancie a porozumenia**
 - atmosféra **srdečná** a pre partnera **priaznivá**.



Vedúci porady

- **Príprava**
 - Program, miestnosť, technika, pomôcky, projektor, usporiadanie stolov, občerstvenie
- **Objasnenie**
 - Hľadajte objasňujúce otázky
- **Zjednodušenie**
 - Vyhýbajte sa zložitej terminológii
- **Oživenie**
 - Nadchnite seba a skupinu
 - Nešetrite humorom
- **Byť sám sebou**
 - Správajte sa pokojne
 - Dýchajte zhlboka



Typy prednášajúcich

- Autokratický
- Kolegiálny
- Starostlivý
- Ambiciózny
- Spoločenský
- Technokratický
- Byrokratický
- Uvolnený
- Akademický
- Taktický

Typy prednášajúcich

Legenda: AA - vhodný, A - čiastočne vhodný, ? - ako kedy, N - skôr nevhodný, NN - nevhodný

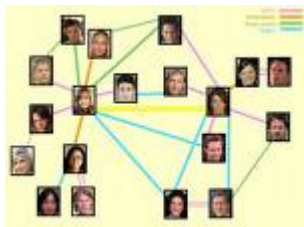
	Operatívna porada	Výrobná porada	Manažérska porada	Riešiteľská porada	Kontrolná porada	Krízová porada preventívna	Krízová porada riadiaca	Strategická porada
Autokratický	N	?	?	NN	A	NN	AA	N
Kolegiálny	?	?	?	A	?	AA	NN	A
Starostlivý	AA	A	?	NN	AA	NN	N	NN
Ambiciózny	A	A	AA	?	A	?	AA	A
Spoločenský	N	?	N	A	?	A	NN	N
Technokratický	AA	A	A	?	A	?	AA	?
Byrokratický	?	?	N	NN	A	NN	N	NN
Uvolnený	N	?	?	AA	A	AA	NN	A
Akademický	N	N	?	A	A	AA	N	A
Taktický	AA	AA	A	N	AA	N	?	N

Účastníci porady

- Je to rovnaké ako pri každej spolupráci v skupine: **úspech** sa môže dostaviť iba vtedy, keď jeho členovia zdieľajú **rovnaké predstavy o cieľoch a cestách** a pritom sa nevzdávajú svojej **ľudskej jedinečnosti** ani **rozmanitosti svojich rolí**.
- Pretože sa účastníci majú „poradiť“ mali by spolu **komunikovať**.
- Optimálny počet účastníkov porady je **5-10**. Pri väčšom počte účastníkov je potrebné použiť **špecifické techniky** vedenia porady.



Počet vzťahov



Počet ľudí v skupine	Počet dvojsmerných vzťahov	Počet jednosmerných vzťahov
3	3	6
4	6	12
5	10	20
6	15	30
7	21	42
8	28	56
9	36	72
10	45	90
12	66	132
15	105	210
20	190	380
30	435	870

$$v = n + n/2 (n - 3)$$



Verbálna aktivita

počet účastníkov porady	skupina bez facilitátora		skupina s facilitátorom	
	počet minút za hodinu, po ktorej účastník		počet minút za hodinu, po ktorej účastník	
	hovorí	mlčí	hovorí	mlčí
3	20	40	15	45
4	15	45	11	49
5	12	48	9	51
6	10	50	7	53
8	7,5	52,5	6	54
10	6	54	5	55
12	5	55	4	56
15	4	56	3	57
20	3	57	2	58



Typy účastníkov porád

- **Pozitívny**
- **Nekooperatívny**
- **Upovedaný**
- **Poučovateľný**
- **Podozrievaný**
- **Plachý**
- **Arogantný**
- **Pochybovačný**
- **Výbušný**
- **Nezúčastnený**

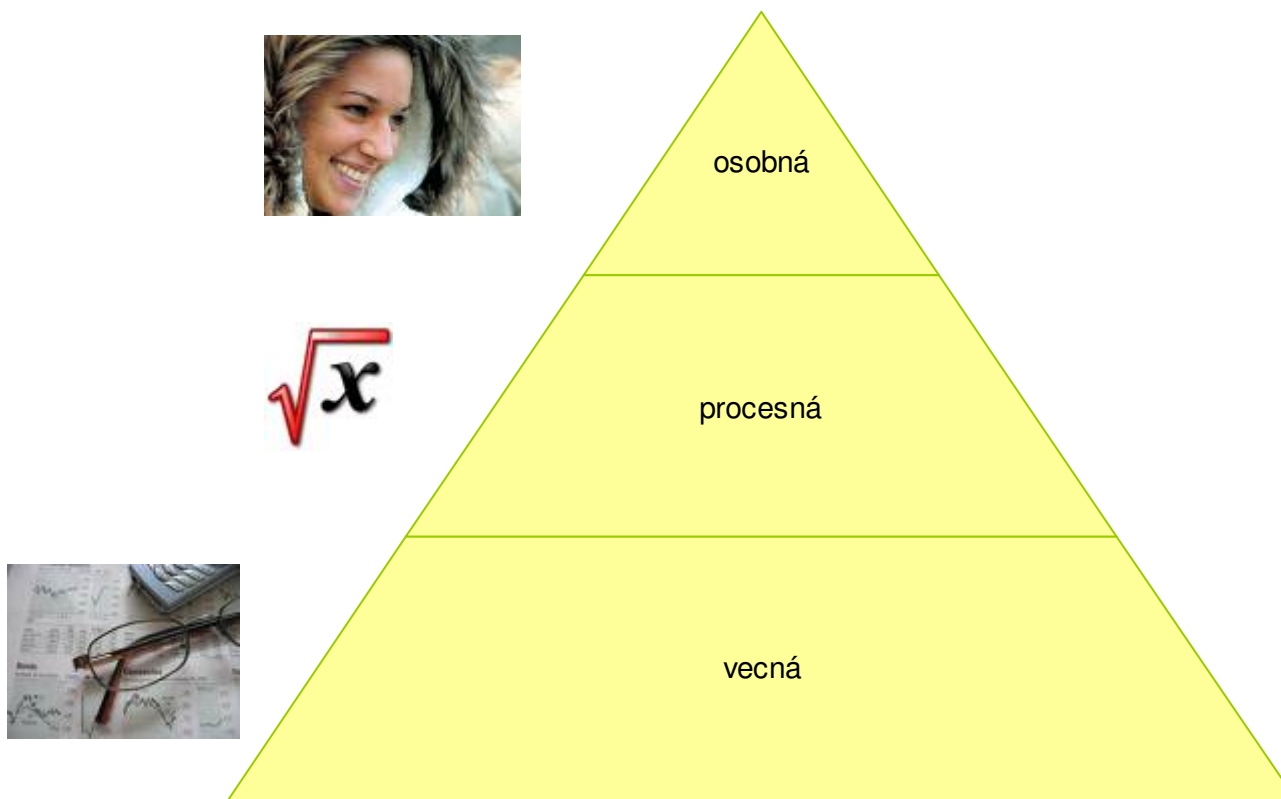


Facilitátor

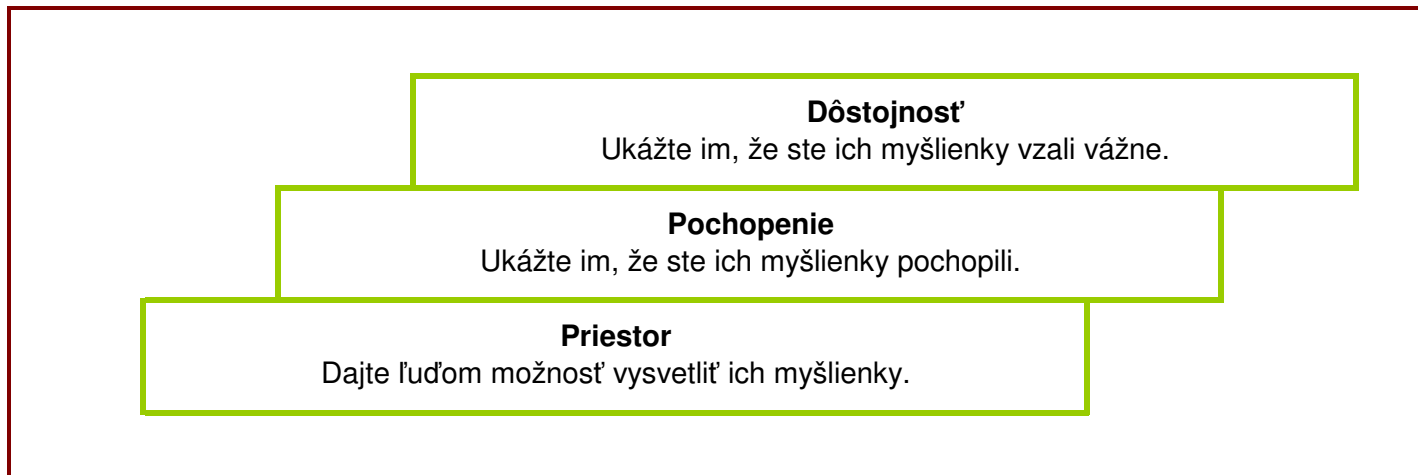
- Berie na plecia bremeno procesu a uvoľňuje vedúcemu a účastníkom priestor pre dobrý výkon ich práce.
- Myslí na ľudské potreby a **spokojnosť účastníkov** v snahe zaistiť podporu pre vecné výsledky porady.
- Od účastníkov chce, aby sa prispôbili väčšinovému názoru, preto musí dávať pozor na:
 - Priestor
 - Pochopenie
 - Dôstojnosť účastníkov porady



Pyramída spokojnosti



Podmienky ústupu



Cvičenia

- **Verbálna pohotovosť**
- **Príprava na poradu**





Realizácia porady

Realizácia porady

- **Úvod** porady
- **Priebeh** porady
- **Informatívna** porada
- **Riešiteľská** porada
- **Rozhodovacia** porada
- **Druhy** porád
- **Operatívna** porada
- **Komunikačné štýly**
- **Výrobná** porada
- **Efekt spätnej väzby**
- **Manažérska** porada
- **Riešiteľská** porada
- **Kontrolná** porada
- **Krízová** porada
- **Strategická** porada

Úvod porady

- **Úvod demokraticky riadenej porady**
 - Včasný začiatok
 - Vlastné predstavenie
 - Predstavenie účastníkov
 - Kontext porady
 - Očakávania účastníkov
 - Dohoda o cieľoch
 - Dohoda o pravidlách
 - Dohoda o programe
 - Zhrnutie a povzbudenie
- **Úvod direktívne riadenej porady**
 - Predstavenie účastníkov
 - Zmysel a ciele porady
 - Pravidlá a program
 - Povzbudenie

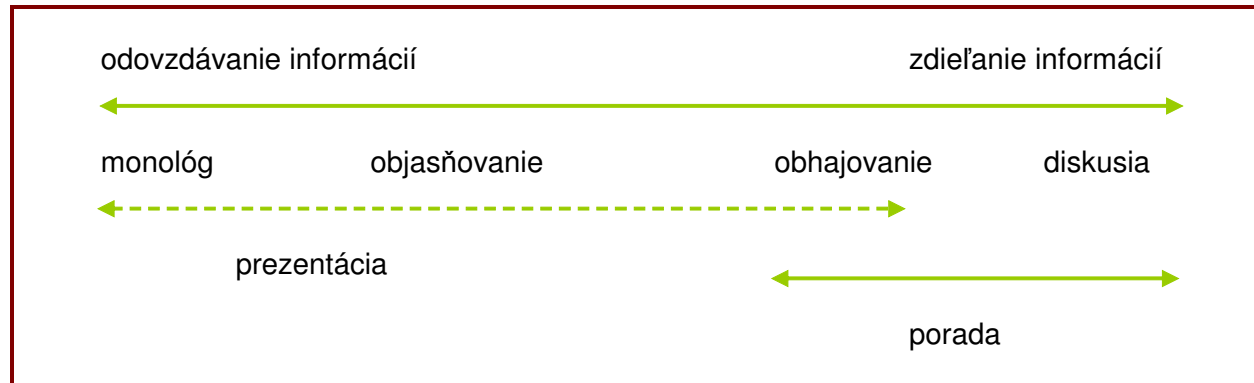


Priebeh porady

- Dodržiavanie **dohôd**
- **Pružné** prispôsobovanie
- Uľahčovanie **komunikácie**
- Starostlivosť o **spokojnosť účastníkov**
- Riešenie **problémov**

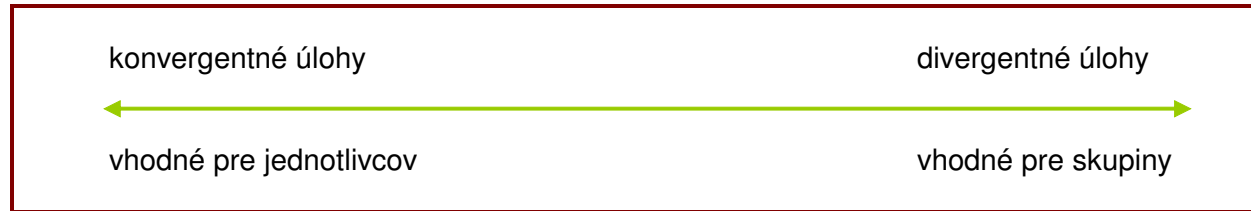


Informatívna porada



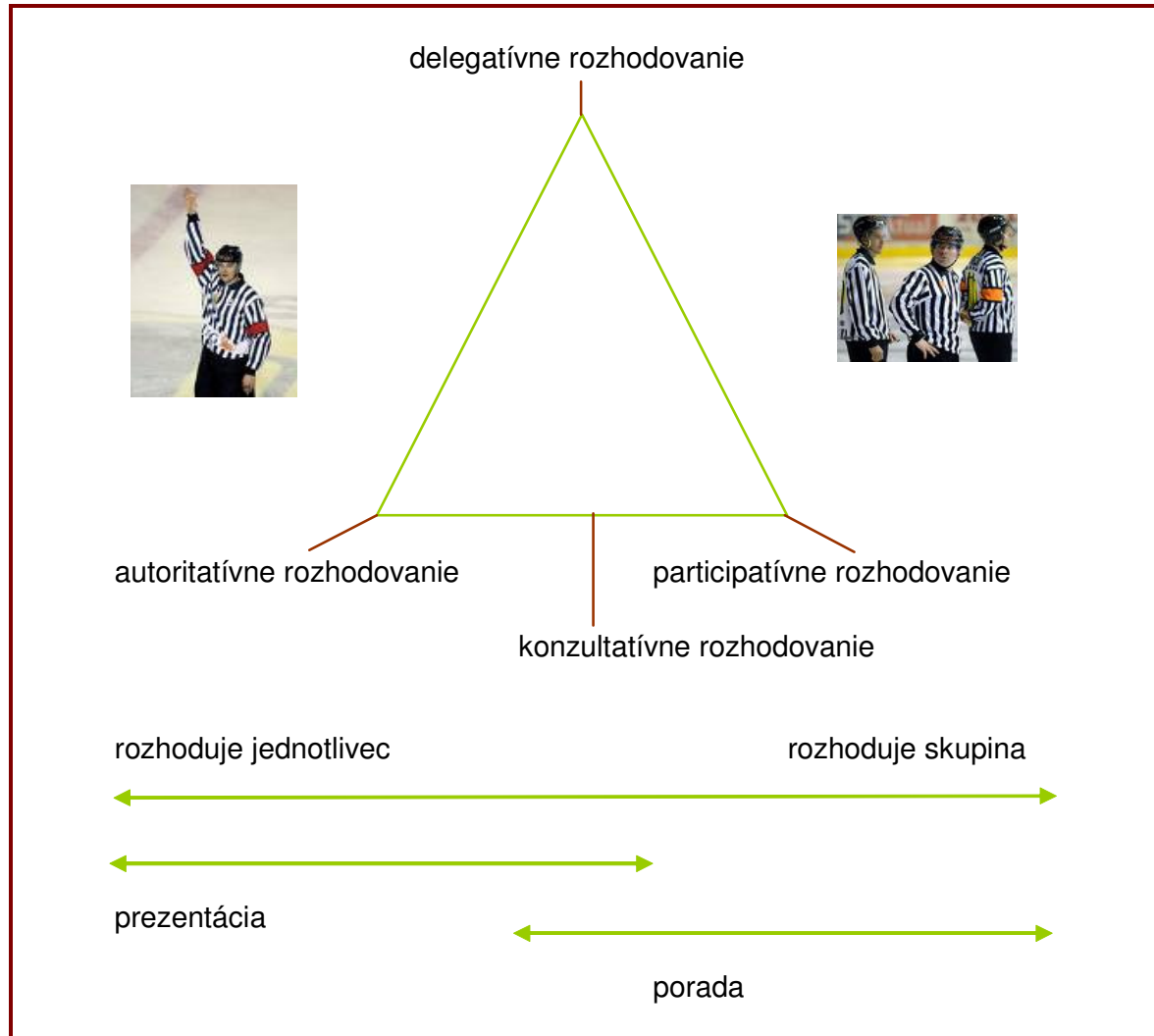
- Keď cítite, že je treba niečo **správne vysvetliť**, držte sa pravidiel **prezentácie**.
- Pokiaľ učitíte, že je si treba **overiť**, či je niečo **správne**, vstúpte do sveta **porád** a držte sa jej **zákonitostí a pravidiel**.
- Informatívna porada je vhodná vtedy, ak chceme **zistiť názory** na určitú tému.
- Dĺžka informatívnej porady: **30 - 45 minút**.

Riešiteľská porada



- **Konvergentná** - má vopred daný postup riešenia a jednoznačne definovaný výsledok. Nepatrí k poradám. Úlohu zverte jednotlivcovi, ktorý má zodpovednosť.
- **Divergentné** - nemajú vopred daný postup. Postup je treba vytvoriť. Tieto porady patria k poradám.
- Dĺžka riešiteľskej porady: **60 - 75 minút.**

Rozhodovacia porada



Rozhodovacia porada

Vyžaduje skupinové rozhodnutie.
Je potrebné vysvetliť roly a mandáty účastníkov porady
a rozhodnutia robiť v súlade so štýlom riadenia (autoritatívny,
participatívny, konzultatívny, delegatívny).



Druhy porád

účel stretnutia skupiny ľudí	vhodnosť témy pre poradu	zhrnutie vhodnosti	odpovedajúci typ porady	iné metodické riešenie
rozdelenie úloh	vhodné iba výnimočne	NIE	-	vedenie ľudí, prezentácia
hodnotenie a motivácia ľudí	nevhodné	NIE	-	vedenie ľudí, motivácia, hodnotenie
podpora medziludských vzťahov	nevhodné	NIE	-	vedenie skupín, teambuilding
odovzdávanie informácií	nevhodné	NIE	-	prezentácia
zdieľanie informácií	podľa potreby diskutovať	ÁNO	informačná porada	pošta, e-mail, konferencia
riešenie problému	podľa povahy problému	ÁNO	riešiteľská porada	delegovanie
riešenie sporov	nevhodné	NIE	-	vyjednávania, mediácia
rozhodovanie	podľa povahy okolností	ÁNO	rozhodovacia porada	direktívne rozhodovanie, delegovanie, konzultácie

Operatívna porada

- **Cieľ:**
 - Hľadanie spôsobu ako realizovať opatrenie **odstraňujúce prekážku v práci.**
- **Postup:**
 - Predstavenie záležitosti
 - Riešenie konfliktu
 - Prijatie záverov
- **V prípade procesne riadenej organizácie je bežné, že o konaní operatívnej porady je vždy informovaný a k účasti vyzvaný interný zákazník a interný dodávateľ v procesnom tíme.**

Výrobná porada

- **Cieľ:**
 - **Zaistenie chodu procesov**, útvarov alebo činnosti.
- **Pravidlo 3:**
 - Pokiaľ chcete, aby si z Vášho vystúpenia poslucháči niečo dobre zapamätali, zopakujte to **trikrát**.
 - Najprv povedzte ľuďom, čo im máte v úmysle povedať,
 - potom im to povedzte
 - a nakoniec im povedze, čo ste im povedali.
- **Postup:**
 - Prehľad výsledkov
 - Prezentácia
 - Zadanie úloh
 - Spätná väzba

Manažérska porada

- **Cieľ:**
 - Prijímanie rozhodnutí, ktoré majú zaistiť dlhodobé efektívne fungovanie organizácie.
- **Program porady:**
 - Návrhy účastníkov
 - Distribúcia vopred
 - Logické zoradenie bodov
 - Taktické poradie
 - Očakávané výstupy
 - Dostatočná podrobnosť
 - Časový harmonogram

Manažérska porada

- **Zásady:**

- Začínajte včas
- Uistite sa, či všetci poznajú cieľ a program porady
- Určte zapisovateľa
- Dodržiavajte štruktúru diskusie
- Prijímajte rozhodnutia
- Zhrňte a zaznamenávajúte
- Sústreďte pozornosť účastníkov
- Zvládajte agresivitu a konflikty
- Vtiahnite do aktívnej diskusie všetkých účastníkov
- Ukončite včas, celkovým zhrnutím a pozitívne

Riešiteľská porada

- **Cieľ:**
 - **Vyriešenie závažného problému** alebo **tvorba nových podnetov** pre zefektívnenie práce.
- **Zloženie:**
 - 50% odborníci v danom obore
 - 30% odborníci v príbuzných oboroch
 - 20% laici - osoby z oborov, ktoré namajú spojitost' s daným oborom
- **Používame techniky riešenia problémov.**

Kontrolná porada

- **Cieľ:**
 - Identifikovať odchýlky od plánu a dohodnúť sa na ich vyriešení.
- **Postup:**
 - Príprava otázok
 - Kontrola úloh
 - Prezentácia
 - Diskusia
 - Nápravné opatrenia

Krízová porada

- **Cieľ:**
 - **Prijat' rozhodnutie** zamedzujúce vzniku alebo **eskalácii krízového vývoja**.
- **Postup:**
 - Identifikácia potencionálnych kríz
 - Analýza ohrozenia
 - Kritické scenáre
 - Stanovenie krízovej stratégie
 - Príprava krízového plánu
- **Úlohy krízových porád:**
 - Realizácia krízových opatrení
 - Záznam priebehu krízy
 - Krízová komunikácia
 - Likvidácia následkov

Strategická porada

- **Cieľ:**
 - Prijatie rozhodnutí o stratégii organizácie smerujúcej k udržaniu alebo získaniu konkurenčnej výhody.
- **Postup:**
 - Úvod
 - Analýza vonkajšieho prostredia
 - Analýza konkurenčnej schopnosti
 - Základné strategické rozhodnutia
 - Aktualizácia stratégie

Cvičenie

- **Vedenie porady**





Ukončenie porady

Ukončenie porady

- **Záver porady**
 - Včasný záver
 - Pripomenutie kontextu porady
 - Zhrnutie výsledkov a úloh
 - Hodnotenie porady
 - Pozitívne ukončenie
- **Po porade**
 - Upratovanie
 - Kontrola a kompletizácia záznamu
 - Plán realizácie
 - Rozosielanie informácií
 - Realizácia výsledkov porady



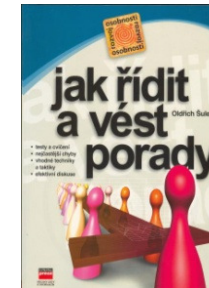
Cvičenia

- **Potenciál účastníkov**
- **Vyhodnotenie porady**



Knihy

- **Oldřich Šuleř**
 - Jak řídit a vést porady
 - Porada, jako efektivní nástroj řízení
- **Jiří Plamínek**
 - Vedení porad
- **Eva Kaňáková**
 - Jak efektivně vést porady
- **Eva Jarošová, Růžena Komárková, Daniela Pauknerová, Karel Pavlica**
 - Trénink sociálních a manažerských dovedností



Ďakujem za pozornosť



RNDr. Marta Krajčiová
konzultantka Business Process Management
e-mail: mail@krajciova.sk
web: www.krajciova.sk
blog: martakrajciova.blogspot.com
blog: martaseminare.blogspot.com
blog: martaknihy.blogspot.com
blog: martaznalosti.blogspot.com
mobil: +421 911 556 331

