

## OLDŘICH ŠULEŘ: PORADA JAKO EFEKTIVNÍ NÁSTROJ ŘÍZENÍ



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

### OPERATÍVNA PORADA

**Cieľ:** hľadanie spôsobu ako realizovať opatrenie **odstraňujúce prekážku v práci.**

#### **Postup**

- Predstavenie záležitosti
- Riešenie konfliktu
- Prijatie záverov

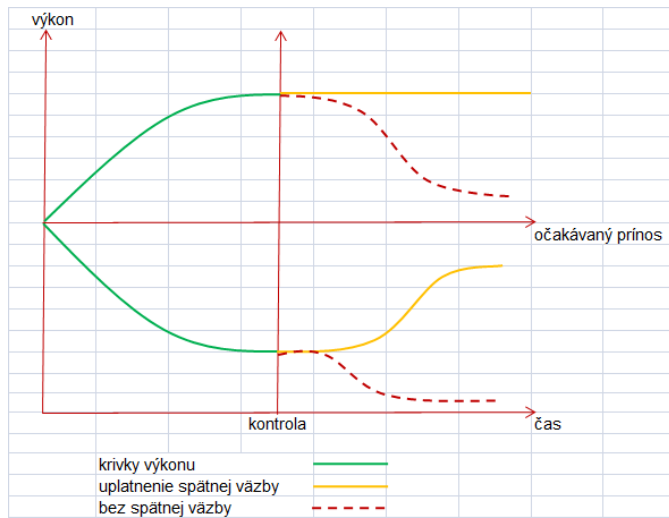
### VÝROBNÁ PORADA

**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 povedzte, čo ste im povedali.

#### **Postup**

- Prehľad výsledkov
- Prezentácia
- Zadanie úloh
- Spätná väzba



### MANAŽÉRSKA PORADA

**Cieľ:** **prijímanie rozhodnutí**, ktoré majú zaistiť **dlhodobé efektívne fungovanie organizácie.**

#### **Príprava porady**

- Návrhy účastníkov
- Distribúcia materiálov vopred
- Logické zoradenie bodov
- Taktické poradie
- Očakávané výstupy
- Dostatočná podrobnosť
- Časový harmonogram

#### **Zásady**

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

### RIEŠITELSKÁ 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 nemajú 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:** **prijíť rozhodnutie** zamedzujúce vzniku alebo eskalácii krízového vývoja.

#### **Postup**

- Identifikácia kríz
- Analýza ohrozenia
- Kritické scenáre
- Stanovenie krízovej stratégie
- Príprava krízového plánu

#### **Úlohy krízových porad**

- Realizácia krízových opatrení
- Záznam priebehu krízy
- Krízová komunikácia
- Likvidácia následkov

### STRATEGICKÁ PORADA

**Cieľ:** **prijíatie rozhodnutí o stratégii** organizácie smerujúcej k udržaniu alebo získaniu konkurenčnej výhody.

#### **Postup**

- Úvod
- Analýza vonkajšieho prostredia
- Analýza konkurenčnej schopnosti
- Základné strategické rozhodnutia
- Aktualizácia stratégie

# OLDŘICH ŠULEŘ: PORADA JAKO EFEKTIVNÍ NÁSTROJ ŘÍZENÍ

## KOMUNIKAČNÉ ŠTYLY

**Analytická osobnosť:** má sklon veľa myslieť, pomaly konať, kontrolovať sa, je pasívna, tichá, nepodlieha vášňam.

**Riadiaca osobnosť:** je aktívna, ambiciózna, nezávislá, vytrvalá, opatrná, vyhľadáva súťaž a konflikty, neukazuje svoje city.

**Priateľská osobnosť:** je veľmi citlivá, rada teší ostatných, má pre ľudí pochopenie, raduje sa z ich radosti.

**Expresívna osobnosť:** je tiež citlivá, má rada vzrušenie, má sklony k unáhľenému zobecňovaniu, na rozdiel od priateľskej osobnosti, je však zahľadená do seba.

## PRÍNOSY PORÁD

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

Pre účastníka:

	Získanie informácií	Odstárenie 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

Pre predsedajúceho:

	Motivácia ľudí	Odvzdanie a získanie informácií	Rozvoj (imrovej) 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

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

## 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
Ambiciózný	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

## TYPY ÚČASTNÍKOV PORÁD

- Pozitívny
- Nekooperatívny
- Uvravený
- Poučovateľný
- Podozrievaný
- Plachý
- Arogantný
- Pochybovačný
- Výbušný
- Nezúčastnený

## CHYBY A NEDOSTATKY PORÁD

Organizačné nedostatky:

- Nesystematickosť
- 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

Chyby pri vedení porád:

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

Chyby, ktorých sa dopúšťajú účastníci:

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

