

## Porada-hry

Firma	Meno	Funkcia
<b>Hry</b>		
<b>Porada</b>		
• <a href="#">Efektívnosť porád</a>		
• <a href="#">Nedostatky porád</a>		
• <a href="#">Potenciál účastníkov</a>		
• <a href="#">Príprava na poradu</a>		
• <a href="#">Vedenie porady</a>		
• <a href="#">Spätná väzba pre vedenie porady</a>		
• <a href="#">Spätná väzba pre účastníka porady</a>		
• <a href="#">Spätná väzba</a>		
• <a href="#">Vyhodnotenie porady</a>		

## Efektívnosť porád

Otázka	nikdy	zriedka	často	vždy
	0	1	2	3
Dávam pozor na to, aby na mojej porade mali podriadení možnosť povedať čokoľvek.				
Na výrobnej porade radšej ľuďom vysvetlím širšie súvislosti toho, čo je treba urobiť, než aby som rozdeľoval úlohy.				
Riešenie si pred poradou premyslím, ale potom radšej ľudí nechám, aby na riešenie prišli sami.				
Sledujem, ako sa ľudia v priebehu porady prejavujú a dôležité postrehy si zaznamenám.				
Predtým, než niečo na porade rozhodnem, nechám každého sa k tomu vyjadriť.				
Porady si poctivo pripravujem, pretože pokladám za dôležité, ako ich riadim.				
Keď sa niekomu z mojich podriadených niečo podarí, na najbližšej porade ich pochválím.				
Podakujem tým, ktorí na porade poukážu na zlý stav niečoho, alebo upozornia na vznikajúci problém.				
Riešenie problémov, ktorými sa na porada zaoberáme, býva významne ovplyvnené návrhmi účastníkov.				
Na porade sa pýtam podriadených, či vedia, čo od nich očakávam.				
Na poradách sa dozviem veľa dôležitého.				
Do diskusie na porade sa snažím zapojiť pokiaľ možno všetkých prítomných.				
Nechávam na porade ľudí prezentovať ich skúsenosti.				
Na mojich poradách nie je žiadna téma tabu.				
Podriadených na porade pravidelne informujem o firemných prioritách.				

Vyhodnotenie
0 - 15: Pravdepodobne by stálo za to sa nad vašimi poradami trochu zamyslieť
16 - 25: Zdá sa, že na vašich poradách sa dá ešte čo vylepšovať
26 - 35: Asi stačí málo a vaše porady budú ešte efektívnejšie
36 - 45: Gratulujeme! Pravdepodobne viete, ako z porady získať maximum.

## Nedostatky porád

Otázka	nikdy	zriedka	často	vždy
	0	1	2	3
Až na porade sa dozvieme, aký je program porady.				
Naše porady začínajú s oneskorením.				
Na porade hovorí výhradne predsedajúci.				
Rozhodnutie na našich poradách najviac ovplyvnia tí s najsilnejším hlasom.				
Porady jednotlivých úrovní riadenia na seba časovo ani obsahovo nenadväzujú.				
Presadiť niečo na porade proti záujmom niektorých skupín býva takmer nemožné.				
K niektorým na porade dlho preberaným bodom sa nakoniec aj tak neprijíma rozhodnutie.				
Keď sa niektorí účastníci dostanú k slovu, už ho nikomu nevrátia.				
Predsedajúci musí na začiatku porady niektorým zopakovať, o čom sa vlastne má rokovať.				
Zápisy z porád u nás nikto nevyžaduje.				
Na záver porady nám šéf vždy "pekne umyje hlavy".				
Než v zápise nájdem moje úlohy, musím prečítať niekoľko stránok.				
Pri diskusii si ľudia skáču do reči a urážajú sa.				
Väčšina bodov porady sa ma vôbec netýka.				
Predsedajúci nám nedáva možnosť vystupovať s našimi pracovnými problémami.				

### Vyhodnotenie

Bodové hodnoty zapíšete do tabuľky k číslam jednotlivých tvrdení.

Spočítajte hodnoty v jednotlivých riadkoch.

V oblasti s najvyšším výsledkom je pravdepodobne najväčší priestor k zlepšeniu vašich ws.

Oblasť nedostatkov	Čísla tvrdení					Spolu
Organizácia	1	5	10	12	14	
Predsedajúci	3	4	7	11	15	
Účastníci	2	6	8	9	13	

0 - 5: Táto oblasť vašich porád je na dostatočne vysokej úrovni

6 - 10: V tejto oblasti je ešte priestor na zlepšenie

11 - 15: Táto oblasť pravdepodobne znehodnocuje vaše porady

## Potenciál účastníkov

Otázka	nikdy	zriedka	často	vždy
	0	1	2	3
Vo vyhrotených situáciach dávam účastníkom otázky, ktorí sú schopní reagovať pozitívne.				
Na poradách dávam príležitosť vyniknúť účastníkom, o ktorých viem, že túžia po uznaní.				
Výrečných rečníkov držím pri téme a odpovedajúcej podrobnosti.				
Oceňujem vystúpenie účastníkov, ktorí sa snažia podeliť sa s ostatnými o svoje vedomosti a skúsenosti.				
Účastníkov, ktorí sa zdajú, že nesúhlasia, vyzývam k otvorenému objasneniu stanoviska.				
Vytváram priestor účastníkom, ktorí pri diskusii nie sú schopní si sami vziať slovo.				
Na provokatívne otázky odpovedám vecne a kľudne.				
Poďakujem tým, ktorí podrobujú návrhy kritike.				
Po emotívnom vystúpení dám účastníkovi čas na ukludnenie a dávam im vecné otázky.				
Pokiaľ niektorý účastník dáva najavo, že nie je ochotný spolupracovať, zisťujem, čo ho demotivovalo.				
Povzbudzujem účastníkov, ktorí nie sú zvyknutí na poradách hovoriť.				
Sledujem všetky nápady a námety účastníkov, ktorí hovoria dlho.				
Začnem hovoriť o práci účastníka, ktorý nejaví záujem zapojiť sa.				
Radím sa pred poradou s pozitívne uvažujúcimi účastníkmi o tom, čo chcem na porade dosiahnuť.				
O názor žiadam účastníkov nie podľa toho, ako sú mi sympatickí, ale v čom sú odborníci.				

### Vyhodnotenie

0 - 15: Mali by ste sa zamyslieť nad tým, ako využívať potenciál účastníkov vašich porad.
16 - 25: Asi ešte nevyužívate potenciál všetkých účastníkov.
26 - 35: Zdá sa, že ešte nejaká nevyužitá rezerva ostáva.
36 - 45: Gratulujeme! Vyzerá to tak, že viete, ako z účastníkov na vašich poradách dostať maximum.

# Príprava na poradu

## Ciele

Cvičenie umožňuje zoznámiť poslucháčov s dôležitosťou prípravy na poradu. Predstavuje tiež dobrú príležitosť k tréningu prezentácie vlastných názorov pred skupinou.

## Členovia skupiny

4-5 členné tímy.

## Časová náročnosť

40 minút.

## Pomôcky

Prípadová štúdia pre každého účastníka, veľké papiere, fixky, lepiaca páska.

## Postup

Jednotliví účastníci si prečítajú rozmnoženú prípadovú štúdiu a v malých 4-5 členných tímoch vypracujú odpovede na pripojené otázky. Jeden vybraný člen z každého tímu potom prezentuje odpovede pred celou skupinou.

## Doporučenia

Tréner by mal celú diskusiu viesť tak, aby účastníci pochopili, že je možné správnou prípravou zlepšiť efektívnosť porád a skupinového rozhodovacieho procesu. V tomto prípade ide hlavne o stanovenie cieľov porady, prípravu materiálov na ňu, výber účastníkov porady vo vzťahu k cieľom porady, správne vedenie procesu skupinového rozhodovania.

### Prípadová štúdia „Príprava na poradu“

Ján Bureš bol oblastným riaditeľom maloobchodného reťazca obchodov so zmiešaným tovarom. Tento podnik roky riešil dlhodobu dva problémy: náhodným spôsobom urovnávanie a uskladňovanie tovaru pri jeho rozvoze a nesprávne uloženie tovaru v sklade.

Priama nadriadená Jána Bureša bola presvedčená, že sa tieto operácie musia robiť efektívnejšie a systematickejšie. Rozhodla, aby Ján Bureš zistil, čo by sa dalo v tomto ohľade robiť.

Prvé, čo Ján Bureš urobil, bolo, že najal externú konzultačnú firmu za účelom analýzy existujúceho systému a distribúcie tovaru. Hneď potom sa po podniku začali pohybovať pozorovatelia so stopkami v rukách a zbierali empirické údaje. Pre každú pracovnú operáciu merali čas potrebný na jej vykonanie. Krabice s tovarom boli označené a bolo zaznamenané i miesto ich uskladnenia. Bol spočítaný čas venovaný na prestávky, odpočinkové pauzy a na sociálne interakcie.

Na základe analýzy získaných údajov vypracovali konzultanti po určitom čase záverečnú 200 stranovú správu, ktorú vyúsťovala do odporúčaní.

Ján Bureš dostal správu vo štvrtok ráno a rýchlo si prešiel jej obsah, najmä tú časť, kde sa písalo o potrebných krokoch k náprave situácie. Bolo úplne jasné, že dosahovaný výkon v súčasnosti je hlboko pod svojou optimálnou úrovňou.

Správa Jánovi Burešovi pokazila náladu a rozčúlila ho. Zavolať Jozefa Dobeša, vedúceho nakladacej čaty jedného zo skladov. Bol informovaný, že Dobeš je práve na prebiehajúcej porade vedúcich nakladacích čiat z celej oblasti. Ján Bureš mal pocit, že sa musí hneď niečo urobiť. Nasadol do auta a odišiel do skladu, kde práve prebiehala zmiernená porada. Prerušil na chvíľku jednanie všetkých prítomných a požiadal ich, či by sa nemohli stretnúť na druhý deň ráno o 8,00

na oblastnom riaditeľstve. Stručne zhrnul výsledky správy a naznačil svoje rozčarovanie nad zistenými skutočnosťami v správe.

Nasledujúci deň sa Ján Bureš stretol s vedúcimi čiat. Dal pre nich zhotoviť kópie správy a na úvod ich rozdal. Povedal im tiež, že je nevyhnutné vykonať zmeny v organizácii skladu a že vedúci nakladacích čiat by mu mali pomôcť realizovať doporučenia obsiahnuté v správe.

### **Otázky pre skupinovú diskusiu**

*Aké chyby urobil Ján Bureš pri príprave na poradu ?*

- Nedal vedúcim nakladacích čiat dostatok príležitosti a času na preštudovanie Záverečnej správy.
- Nevypracoval stručnú sumarizáciu podstatných výsledkov a doporučení.
- Chybou bola i v absencii vedúcich nakladacích čiat pri spolupráci s konzultačnou spoločnosťou.

*Bolo zloženie ľudí na porade optimálne ? Aké zloženie by ste navrhovali Vy ?*

- Doplniť medzi účastníkov porady zástupcu konzultačnej firmy a zástupcov nakladacích čiat.

*Čo by ste doporučili pánu Jánovi Burešovi Vy, keby mal „druhú šancu“ riešiť problém ešte raz ?*

- Vlastné odpovede.

# Vedenie porady

## **Ciele**

Uvedomiť si základné pravidlá vedenia pracovnej porady a zároveň poznať konštruktívne a nefunkčné správanie v priebehu porady.

## **Členovia skupiny**

Skupina sa rozdelí na dve podskupiny a dvoch pozorovateľov.

## **Časová náročnosť**

90 minút.

## **Pomôcky**

Rozmnožené pracovné materiály.

## **Postup**

Skupina je rozdelená na dve podskupiny, ktoré majú za úlohu pripraviť si pracovnú poradu venovanú riešeniu určitého problému. Doporučujeme vybrať si problém, ktorý práve organizácia rieši. Skupina si určí vedúceho porady. Prípravná fáza trvá asi 20-25 minút. Nasleduje vlastná inscenácia porady. Záverečná fáza je spätná väzba od pozorovateľov formou riadenej diskusie. Cieľom spätnej väzby je zhrnúť zásady pre vedenie porady.

## **Otázky pre skupinovú diskusiu**

- Aký je - podľa vášho názoru - význam pracovných porád ?
- Aké typy pracovných porád poznáte ?
- Aké sú - podľa vašich skúseností a tohoto cvičenia - najdôležitejšie zásady pre vedenie pracovnej porady ?

## Spätná väzba pre vedenie porady

Z nasledujúcich výrokov označte krížikom tie, ktoré odpovedajú vášmu pozorovaniu v priebehu porady a jej vedeniu.

### Vedúci porady

- Zoznámil účastníkov s programom porady.
- Dbal na neprekročenie časového rámca.
- Pri vedení diskusie sa sústredil na vecné riešenie problému a udržiavanie diskusie v medziach prejednávaného problému.
- Nenechal diskusiu skĺznuť na vedľajšiu tému.
- Podporoval „stret názorov“, ale vyhýbal sa osobným stretom.
- Umožňoval zapojiť sa všetkým prítomným.
- Záverom zhrnul diskusiu, vyvodil odpovedajúce závery, určil úlohy a zodpovednosti za ne, určil termíny plnenia úloh.

### Celkový priebeh porady

- Porada mala jasne formulovanú tému a program.
- V priebehu diskusie sa hľadali rôzne možnosti riešenia problému.
- V priebehu porady bola prevedená dôkladná analýza problému.

V diskusii sa vyskytlo nefunkčné konanie:

- Agresívny štýl komunikácie.
- Blokovanie - odmietnutie spolupráce, zodpovednosti, zdôrazňovanie nesúhlasu.
- Upútavanie pozornosti na seba.
- Neúčasť.
- Neprimeraná dominancia.



## Spätná väzba pre účastníka porady

Z nasledujúcich výrokov označte krížikom tie, ktoré odpovedajú vášmu pozorovaniu v priebehu porady a prínosu vybraného účastníka porady.

### Účastník porady

- Zapojil sa do diskusie. Jeho príspevky boli stručné a k veci.
- Jasne a zrozumiteľne podával svoje stanovisko, dokázal vybrať silný argument.
- Navrhoval konštruktívne riešenia.
- Nadväzoval svojimi návrhmi na ostatných a rozvíjal ich nápady.

### Celkový priebeh porady

- Porada mala jasne formulovanú tému a program.
- V priebehu diskusie sa hľadali rôzne možnosti riešenia problému.
- V priebehu porady bola prevedená dôkladná analýza problému.

V diskusii sa vyskytlo nefunkčné konanie:

- Agresívny štýl komunikácie.
- Blokovanie - odmietnutie spolupráce, zodpovednosti, zdôrazňovanie nesúhlasu.
- Upútavanie pozornosti na seba.
- Neúčasť.
- Neprimeraná dominancia.

## Spätná väzba

Otázka		Áno	Nie
<b>Moderátor</b>	Zoznámil účastníkov s programom porady.	1	0
	Dbal na neprekročenie časového rámca.		
	Pri vedení diskusie sa sústredil na vecné riešenie problému a udržiavanie diskusie v medziach prejednávaného problému.		
	Nenechal diskusiu skĺznuť na vedľajšiu tému.		
	Podporoval „stret názorov“, ale vyhýbal sa osobným stretom.		
	Umožňoval zapojiť sa všetkým prítomným.		
	Záverom zhrnul diskusiu, vyvodil odpovedajúce závery, určil úlohy a zodpovednosti za ne, určil termíny plnenia úloh.		
<b>Priebeh</b>	Porada mala jasne formulovanú tému a program.		
	V priebehu diskusie sa hľadali rôzne možnosti riešenia problému.		
	V priebehu porady bola prevedená dôkladná analýza problému.		
<b>Komunikácia</b>	Agresívny štýl komunikácie.		
	Blokovanie-odmietnutie spolupráce, zodpovednosti, zdôrazňovanie nesúhlasu.		
	Upútavanie pozornosti na seba.		
	Neúčast'.		
	Neprimeraná dominancia.		
<b>Spolu</b>		1	0

## Vyhodnotenie porady

Otázka	Áno	Nie	Otázka	Odpoveď
Bol dodržaný program porady?	1	0	Ak nie, prečo?	
Dosiahol som toho, prečo sme poradu zvolali?			Pokiaľ sa mi to neporarilo, tak z akého dôvodu?	
Bol dodržaný časový limit?			Prípadne v čom bola príčina jeho prekročenia?	
Prišli účastníci na poradu pripravení?			Kto a prečo nebol pripravený?	
Dal som všetkým účastníkom rovnakú príležitosť povedať svoj názor?			Ak nie, prečo?	
Bol dosiahnutý konsensus?			Ak nie, prečo?	
Dal som účastníkom príležitosť vyjadriť sa k efektívnosti porady?			Ak nie, prečo?	
			Čo urobím, aby som sa týmto nedostatkom nabudúce vyhol?	
<b>Spolu</b>	<b>1</b>	<b>0</b>		