



# Porada

# Program

---

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



# Porada

---

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



# Porada

---

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

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



# Porada

---

## ■ Porada

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



# 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.





# Chyby 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.



# Priebeh porady

---

**D**efinícia

**r**oly

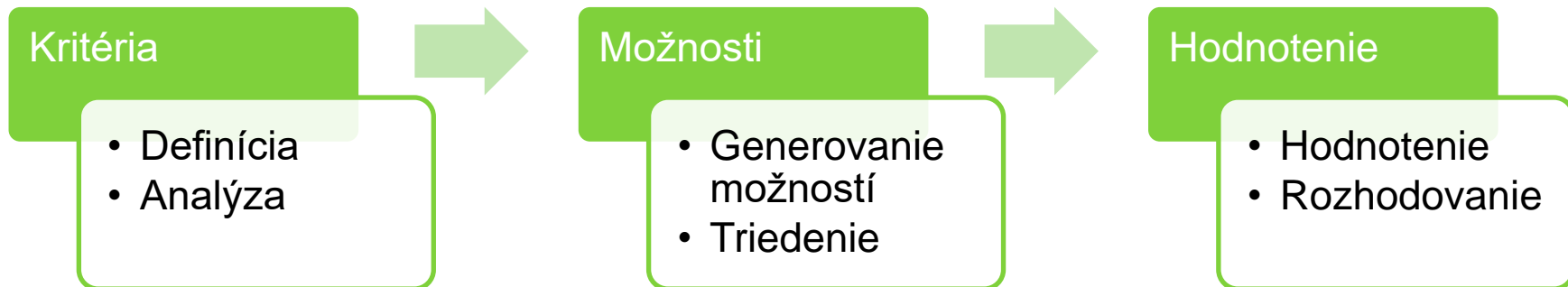
**P**roces

**V**ec



# Schéma porady

---



# Pravidlá porady

---

## ■ Pravidlá porady

- 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.



# Pravidlá 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**.



# Pravidlá porady

---

## ■ Pravidlá porady

- 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.



# Prínosy porád

---

- **Prínosy porád**
  - Prínosy pre účastníka porady
  - Prínosy pre predsedajúceho porady
  - Prínosy pre organizáciu



# Cesta k doktorátu poradných vied

---

## ▪ Cesta k doktorátu poradných vied

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



**Poriadok, porozumenie a pohoda sú najlepšimi priateľmi úspešných porád.**





# Príprava porady

# Príprava porady

---

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



# Organizácia porady

---

## ■ 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?

---

## ■ 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

---

## ■ 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

---

## ■ 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

---

## ■ Vedúci porady

- Nie je dôležité, čo poviete, ale **ako to poviete**-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

---

## ▪ 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

---

## ▪ 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

---

## ▪ Vedúci porady

### – Vnímavý 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.



# Vedúci porady

---

## ▪ Vedúci porady

– Musíme pritom vytvoriť takéto ovzdušie

- ani **kritické**,
- ani **hodnotiace**,
- ani **moralizujúce**,
- atmosféra **rovnosti a uvoľnenia**,
- atmosféra **tolerancie a porozumenia**,
- atmosféra **srdečná** a pre partnera **priaznivá**.



# Vedúci porady

---

## ▪ 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.
- Nešetrte humorom.

### – Byť sám sebou

- Správajte sa pokojne.
- Dýchajte zhlboka.



# Typy prednášajúcich

---

## ■ Typy prednášajúcich

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



# Typy prednášajúcich

---

## ▪ Typy prednášajúcich

### – Autokratický

- Porady miluje a ich riadenie mu robí potešenie.
- Ide väčšinou o manažéra so silnou sebadôverou, ktorý je presvedčený, že jeho porady sú bezchybné.
- Často je schopný sa veľmi rýchlo orientovať v zložitých situáciách.
- Nebojí sa brať na seba zodpovednosť a býva veľmi rozhodný.
- Rád sa spolieha sám na seba, svoje okolie má tendenciu podceňovať a dáva mu to najavo.





# Typy prednášajúcich

---

## ▪ Typy prednášajúcich

### – Kolegiálny

- Vo všetkom sa správa veľmi priateľsky a s porozumením.
- Porady víta ako vynikajúcu príležitosť k stretnutiu a zaujímavým rozhovorom.
- Má tendenciu nikomu nič nevnucovať.
- Udržiava dobré vzťahy s okolím a je ochotný komukoľvek s čímkoľvek pomôcť.



# Typy prednášajúcich

---

## ▪ Typy prednášajúcich

### – Ambiciózny

- Je predsedajúci, ktorý vie, čo chce.
- Porada je pre neho príležitosťou predviesť svoje schopnosti a dosiahnuť svoje ciele.
- Rád diskutuje a testuje svoje schopnosti.
- Býva veľmi výkonný a motivovaný.
- Na ľudí vo svojom okolí pozerá ako na súperov.
- Rád rozhoduje a túži po úspechu.



# Typy prednášajúcich

---

## ▪ Typy prednášajúcich

### – Starostlivý

- V poradách vidí príležitosť dôkladne prebrať všetky minulé i budúce záležitosti.
- Je neúnavný a vytrvalý.
- Svojim okolím sa nedáva ovplyvniť.
- Má silný zmysel pre zodpovednosť.
- Všetko je pre neho rovnako dôležité.
- Je obetavý, nehľadí na svoje pocity a pohodlie.



# Typy prednášajúcich

---

## ■ Typy prednášajúcich

### – Technokratický

- V porade vidí systematický nástroj riadenia jemu zvereného procesu.
- Býva presný, logický, ale chladný a necitlivý.
- Veľa toho nenahovorí a jeho okolie ho veľmi nezaujíma.
- Je starostlivý a premýšľajúci, drží sa len faktov a verí len svojim vlastným záverom.



# Typy prednášajúcich

---

## ▪ Typy prednášajúcich

### – Spoločenský

- V poradách nevidí nič než nutné zlo.
- Má vyvinutý zmysel pre dosahovanie práve postačujúceho minimálneho úsilia.
- Vie vychádzať s ľuďmi.
- Býva inteligentný, ale svoje schopnosti radšej uplatňuje pri mimopracovaných a spoločenských príležitostiach.



# Typy prednášajúcich

---

## ▪ Typy prednášajúcich

### – Byrokratický

- Vidí poradu ako nevyhnutnú súčasť zložitej firemnej stavby.
- Je zodpovedný, úplne oddaný svojej firme.
- Nad zmyslom svojej práce nepremýšľa, ale snaží sa ju vykonať čo najspoľahlivejšie.
- Má dôveru v authority a to isté vyžaduje od svojho okolia.



# Typy prednášajúcich

---

## ▪ Typy prednášajúcich

### – Uvolnený

- Nenacháva sa zväzovať nejakými pravidlami a záväznými postupmi.
- Nenávidí stereotypy a rutinu, miluje vzrušenie a zmenu.
- Rád púšťa uzdu svojej fantázii a je stredom pozornosti.
- Je výrečný a presvedčivý, ale netaktný a impulzívny.
- Porada je pre neho príležitosť zoznámiť okolie s vlastnými myšlienkami.



# Typy prednášajúcich

---

## ■ Typy prednášajúcich

### – Akademický

- Vidí v porade príležitosť skonfrontovať si svoje zložité úvahy.
- Žije vo vlastnom svete teórií a vedeckých poznatkov.
- Praktické problémy svojho okolia transformuje do obecných poučiek, pričom dochádza k vzájomnému si neporozumeniu.





# Typy prednášajúcich

---

## ▪ Typy prednášajúcich

### – Taktický

- Pristupuje k poradám ako k šachovej partii.
- Býva to skúsený vyjednávač, ktorý nikdy neodkrýva svoje karty.
- Rýchlo myslí a dokáže sa dostať z každej nepríjemnej situácie.
- Ovláda umenie dostať z minima maximum.
- Na poradách si často vytvára image prepracovanosti a nepostrádateľnosti.



# Typy účastníkov porád

---

## ■ Typy účastníkov porád

- Pozitívny
- Nekooperatívny
- Urozprávaný
- Poučovateľný
- Podozrievaný
- Plachý
- Arogantný
- Pochybovačný
- Výbušný
- Neúčastnený



# Účastníci porady

---

## ■ Účastníci porady

- Je to rovnaké ako pri každej spolupráci v skupine: **úspech** sa môže dostať 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.



# Facilitátor

---

## ■ 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**



# Podmienky ústupu

---

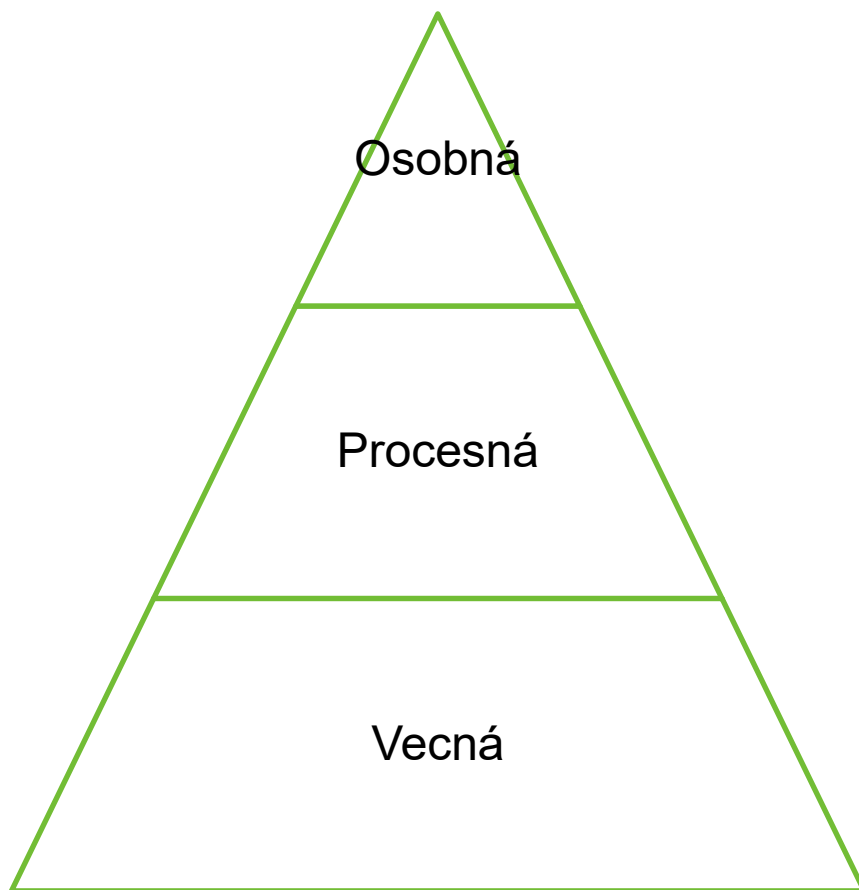
## ■ Podmienky ústupu

- **Priestor**
  - Dajte ľuďom možnosť vyjadriť ich myšlienky.
- **Pochopenie**
  - Ukážte im, že ste ich myšlienky pochopili.
- **Dôstojnosť**
  - Ukážte im, že ste ich myšlienky vzali vážne.



# Pyramída spokojnosti

---





# Realizácia porady

# Realizácia porady

---

- **Realizácia porady**
  - Úvod porady
  - Priebeh porady
  - Druhy porád
    - Informatívna porada
    - Riešiteľská porada
    - Rozhodovacia porada
    - Operatívna porada
    - Výrobná porada
    - 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 porady

---

- **Úvod direktívne riadenej porady**
  - Predstavenie účastníkov
  - Zmysel a ciele porady
  - Pravidlá a program
  - Povzbudenie



# Priebeh porady

---

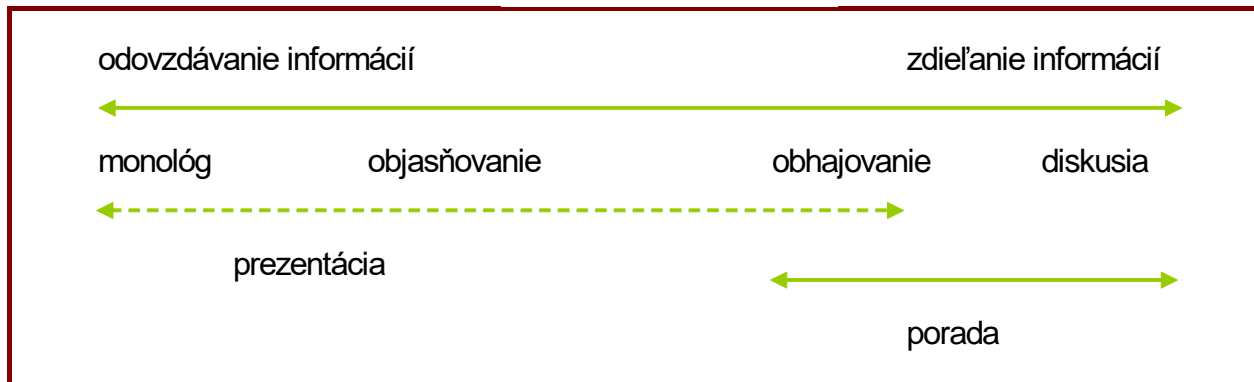
- **Priebeh porady**
  - Dodržiavanie **dohôd**.
  - **Pružné** prispôsobovanie.
  - Uľahčovanie **komunikácie**.
  - Starostlivosť o **spokojnosť účastníkov**.
  - Riešenie **problémov**.



# Informatívna porada

## ■ 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

---

## ■ **Riešiteľská porada**

### – **Konvergentná**

- Má vopred daný postup riešenia a jednoznačne definovaný výsledok.
- Nepatrí k poradám.
- Úlohu zverte jednotlivcovi, ktorý má zodpovednosť.

### – **Divergentná**

- Nemá vopred daný postup.
  - Postup je treba vytvoriť.
  - Tieto porady patria k poradám.
- Dĺžka riešiteľskej porady: **60-75 minút.**



konvergentné úlohy

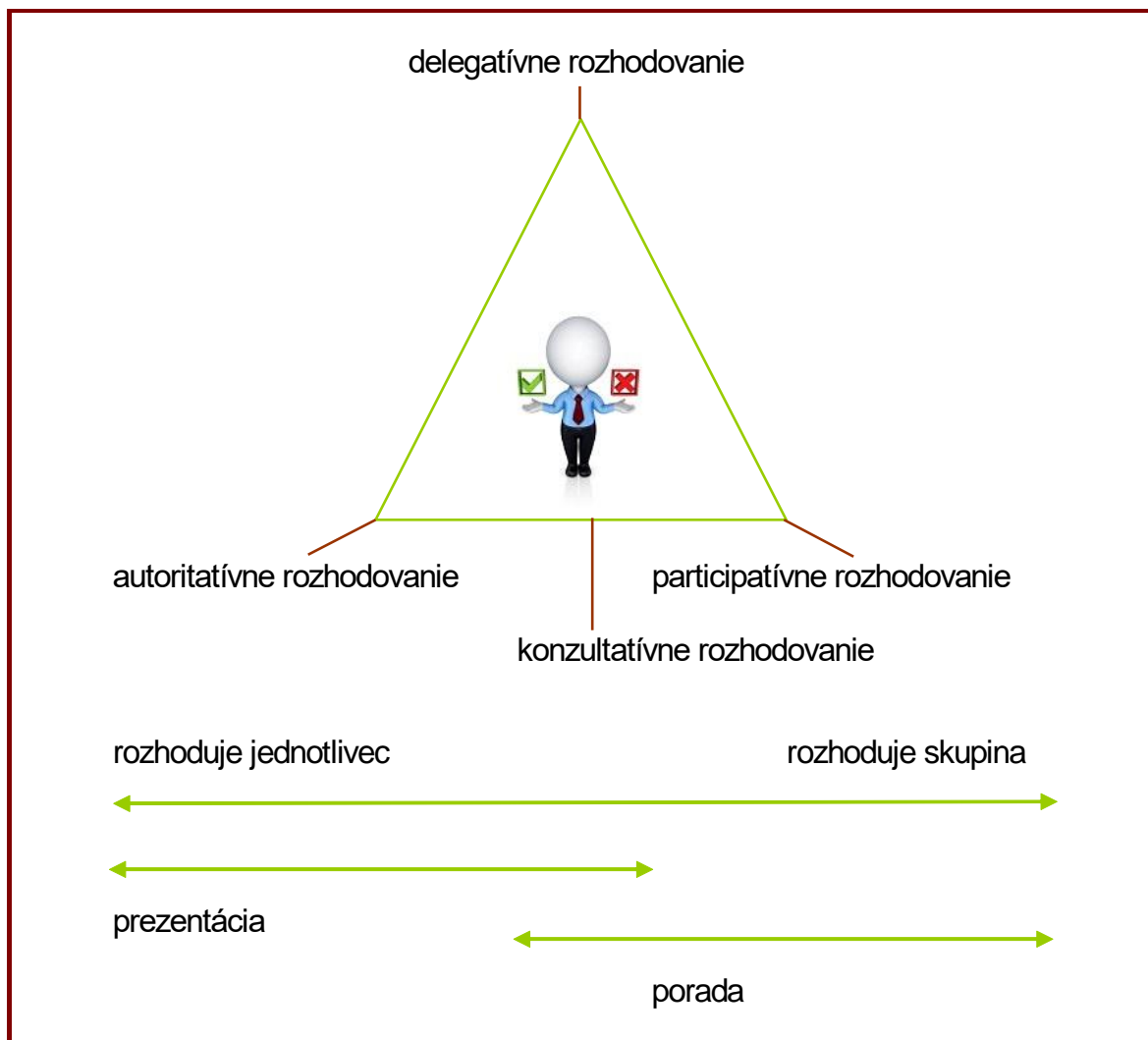
divergentné úlohy



vhodné pre jednotlivcov

vhodné pre skupiny

# Rozhodovacia porada



# 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



# Operatívna porada

---

## ■ 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

---

## ■ Výrobná porada

### – Cieľ

- Zaistenie priebehu procesov, fungovanie 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

---

## ■ Manažérska porada

### – Cieľ

- Prijímanie rozhodnutí, ktoré majú zaistiť dlhodobé efektívne fungovanie organizácie.

### – Program

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



# Riešiteľská porada

---

## ■ **Riešiteľská porada**

### – Ciel'

- 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 spojitosť s daným oborom

### – Používame techniky riešenia problémov.



# Kontrolná porada

---

- **Kontrolná porada**

- Ciel'

- Identifikovať odchýlky od plánu a dohodnúť sa na ich vyriešení.

- Postup

- Príprava otázok
    - Kontrola úloh
    - Prezentácia
    - Diskusia
    - Nápravné opatrenia



# Krízová porada

---

## ■ 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

---

## ■ 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





# Ukončenie porady

# Ukončenie 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





**Cítíte se osamoceně?**

**Neradi přijímáte rozhodnutí?**

**Radši žvaníte než něco 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

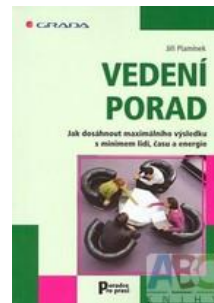
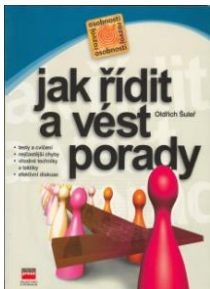
**A to všechno v pracovní době!**



**"PORADY"**

**Praktická alternativa práce**

- **Oldřich Šuleř**
  - Jak řídit a vést porady
  - Porada, jako efektivní nástroj řízení
- **Jiří Plamínek**
  - Vedení porád
- **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](mailto:mail@krajciova.sk)

mobil: +421 911 556 331



web: [www.krajciova.sk](http://www.krajciova.sk)

blog: [martakrajciova.blogspot.com](http://martakrajciova.blogspot.com)

blog: [martaknihy.blogspot.com](http://martaknihy.blogspot.com)

blog: [martaznalosti.blogspot.com](http://martaznalosti.blogspot.com)

blog: [martaseminare.blogspot.com](http://martaseminare.blogspot.com)

blog: [martasloboda.blogspot.com](http://martasloboda.blogspot.com)