

# PORADA

Efektivní nástroj řízení

# Typy a cíle porad

- Operativní porada – vyřešení jednoho problému
- Výrobní porada – předání potřebných informací pro bezproblémový chod procesů
- Manažerská porada – pro zajištění dlouhodobého efektivního fungování společnosti
- Kontrolní porada – odhalení odchylek od plánu a dohodnout nezbytná opatření

- Krizová porada – pro zamezení vzniku krize
- Strategická porada – přijetí dlouhodobých strategických cílů

# Možné přínosy porad pro účastníky

	Získání informací	Odstranění překážek	Zjištění očekávání	Podíl na rozhodování	Získání zpětné vazby	Výměna zkušeností	Předvedení schopností
Operativní por.	XX	XX	XX	XX	X	XX	XXX
Výrobní p.	XXX	XX	XXX	XX	XXX	X	XX
Manažerská p.	XX	XXX	XXX	XXX	XXX	XX	XX
Řešitelská p.	XX	XXX	X	XX		XXX	XXX
Kontrolní p.	XXX	XXX	XX	XX	XXX	XXX	XXX
Krizová p.	X	XXX		X		X	XX
Strategická p.	XX	XX	XX	XXX		XX	XX

# Možné přínosy porad pro předsedající

	Motivování lidí	Předávání a získávání informací	Rozvoj týmové práce	Získání nápadů a námětů	Nástroj přesvědčování	Poznání schopností	Získání autority
Operativní por.	XX	XX	XX	XXX	XX	XXX	XX
Výrobní p.	XXX	XXX	XXX	XX	XXX	XX	XX
Manažerská p.	XXX	XXX	XXX	XX	XXX	XX	XXX
Řešitelská p.	XX	XX	XX	XXX		XXX	XX
Kontrolní p.	XXX	XXX	XX	XX	XX	XX	XX
Krizová p.	X	X	X	XX		X	XXX
Strategická p.	X	XX	XX	XXX	XX	XX	X

# Možné přínosy porad pro organizaci

	Zaměření úsilí	Identifikování problémů	Analyzování problémů	Systematické řešení problémů	Lepší koordinace	Překonávání paradigmat	Zlepšení klimatu
Operativní por.	XX	X	X	XX	XXX	XX	XX
Výrobní p.	XXX	XXX	X	XX	XX	XX	XXX
Manažerská p.	XXX	XXX	XX	XXX	XXX	XXX	XXX
Řešitelská p.	XX	X	XXX	XX	X	XXX	XX
Kontrolní p.	XXX	XXX	XXX	XX	XX	XX	X
Krizová p.	XXX	X	XXX	XX	XX	XXX	X
Strategická p.	XXX	XX	XX	XX	XX	XXX	XX

# Chyby a nedostatky porad – organizační chyby

- nesystematičnost – porady jsou svolávány nahodile nebo naopak se pořádají zcela pravidelně, a to i v případech, kdy na nich není o čem jednat
- chybějící programy – účastníci nevědí o programu porady předem a nemohou se připravit
- nedělají se zápisy
- zbytečně obšírné zápisy

- nepodstatné záležitosti
- zbavování se odpovědnosti
- body týkající se malého počtu účastníků
- chybějící podklady



# Chyby a nedostatky porad – chyby ve vedení porad

- zahájení bez úvodu nebo návaznosti
- tolerování nepřítomnosti klíčových pracovníků
- odbíhání od tématu
- porada jako monolog
- neefektivní diskuse
- neřešení konfliktů
- odkládání nepopulárních rozhodnutí
- nepřijímání rozhodnutí

- tolerování vyrušování
- opakování probraného opozdilcům
- není dán prostor všem účastníkům
- chybějící shrnutí
- frustrující závěr

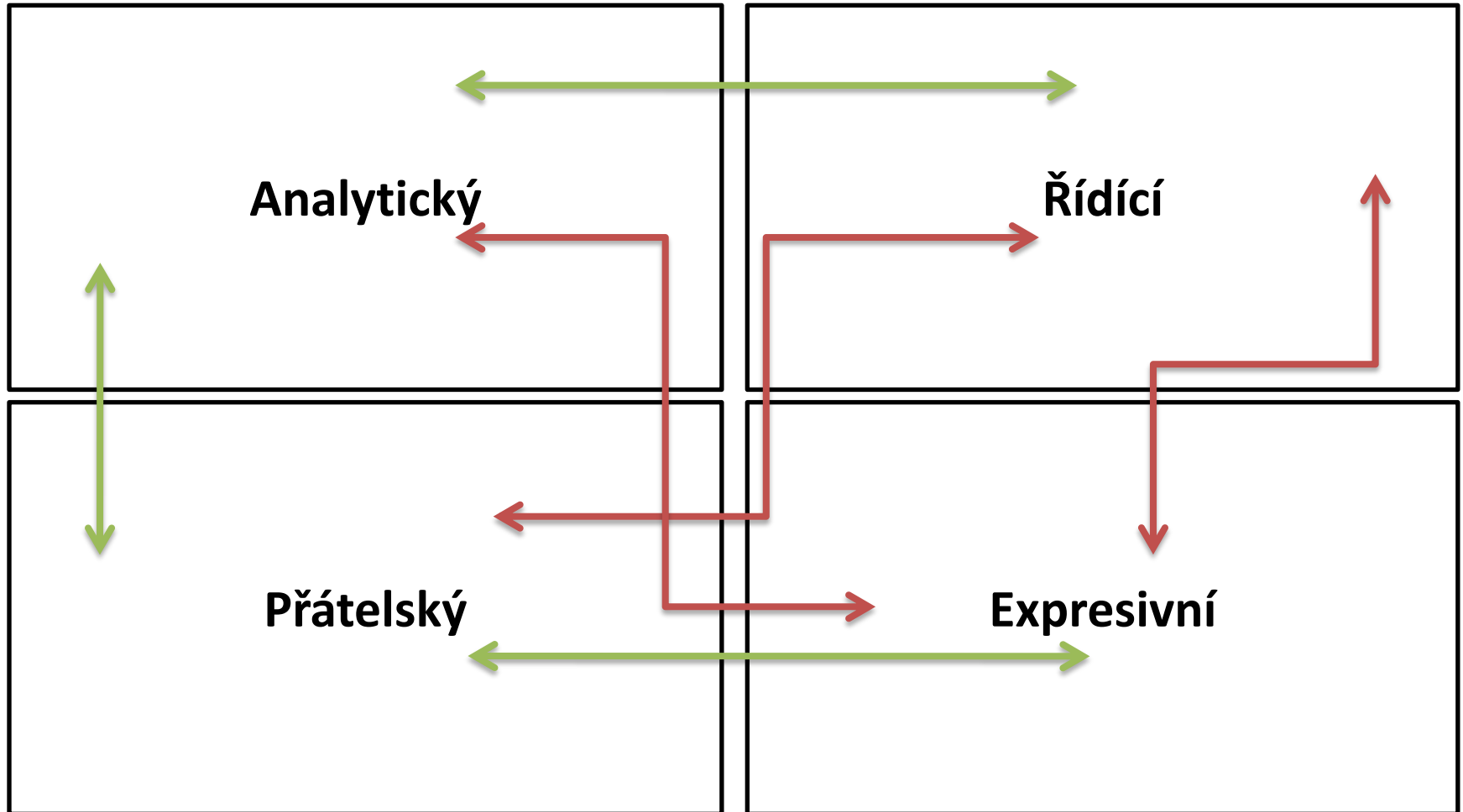
# Chyby a nedostatky porad – chyby, kterých se dopouštějí účastníci

- pozdní příchody
- nepřipravenost
- nekázeň
- rozvláčněné příspěvky
- image přepracovanosti
- vyřizování si účtů
- vlastní zájmy

# Komunikační styly

- analytická osobnost – má sklon hodně myslet, pomalu jednat, kontrolovat se, je pasivní, tichá, nepodléhá vášním. Preferuje připravená fakta, jednoduchost, věcnost a systematicčnost, neplýtvání časem.
- řídicí osobnost – je aktivní, ambiciózní, nezávislá, vytrvalá, opatrná, vyhledává soutěže a konflikty, neukazuje své city. Nelze předložit jen jedno připravené řešení, ale alternativy a nechat ji rozhodnout.
- přátelská osobnost – je velmi citlivá, ráda těší ostatní, má pro lidi pochopení, raduje se z jejich radostí. Nelze nutit do rychlých rozhodnutí, projev přívětivosti, lidský zájem.
- expresivní osobnost – je rovněž citlivá, má ráda vzrušení, má sklony k unáhlenému zobecňování, na rozdíl od přátelských osobností je však zahleděná do sebe. Nutno dát příležitost vyniknout, využít kreativity a požadovat nápady.

# Vztahy mezi komunikačními styly



- analytická x expresivní – těžká domluva, a. o. chladně a logicky uvažuje, zaměřuje se na fakta a detaily x e. o. je impulsivní, detaily přehlíží a zobecňuje
- řídicí x expresivní – obě jsou ambiciózní, středem pozornosti, vztahy trvale napjaté
- řídicí x přátelská – ř. o. zajímá se o fakta a výsledky, nezajímají ji projevy sympatií a přátelství p. o.

# Pravidlo tří

- pokud chcete, aby si z vašeho vystoupení posluchači něco dobře zapamatovali, zopakujte to 3 x.
- 1. nejdříve řekněte co máte v úmyslu říci
- 2. potom to řekněte
- 3. nakonec řekněte, co jste řekli

# Zadání úkolů - SMART

- S = specifický
- M = měřitelný
- A = akceptovatelný
- R = reálný
- T = trasovaný (dílčí termíny u rozsáhlejších úkolů)



# Zásady vedení porady

- začínejte včas
- ujistěte se, že všichni znají cíl a program porady
- určete zapisovatele
- dodržujte strukturu diskuse
- přijímejte rozhodnutí
- shrnujte a zaznamenávejte
- soustředte pozornost účastníků
- zvládejte agresí a konflikty
- vtáhněte do aktivní účasti všechny
- končete včas, celkovým shrnutím a pozitivně

# Typy účastníků porad – pozitivní

- aktivní, týmový hráč, stará se o dobrou soudržnost a náladu
- užitečný, dokáže ostatní uklidnit, povzbudit
- maximálně využít jeho přínos

# Typy účastníků porad – nekooperativní

- upozorňuje na sebe, je hlasitý, kategorický a často nespokojený
- odmítavé postoje, rozbíjí diskusi a spolupráci
- veřejně poděkovat za jeho vystoupení (vtáhnout do diskuse, klást otázky)

# Typy účastníků porad – poučovatelský

- vystupuje na odiv své znalosti, poučuje okolí
- používá učitelský styl – dospělí lidé se neradi nechají poučovat
- snažit se převzít myšlenky nešikovným způsobem sdělené

# Typy účastníků porad – upovídaný

- velice neoblíbený, když si vezme slovo, hovoří dlouho a o všem možném
- zdržuje, odvádí pozornost ostatních
- nutno občas slušně přerušit

# Typy účastníků porad – podezíravý

- nespolupracuje
- nepřátelský postoj
- snažit se ho získat otevřenou diskusí

# Typy účastníků porad – plachý

- nesmělý, má potíže vystupovat před ostatními, a tak raději mlčí
- mlčením poradě nepřispívá, bývá to člověk inteligentní a přemýšlivý
- nutno zbavit strachu a zapojit do společné práce (bezpečné otázky)

# Typy účastníků porad – arrogantní

- urážlivý, samolibý, ostatní provokuje
- nabourává společnou práci
- nenechat se zatáhnout do hádky

„Nikdy se nehádej s blbcem, někdo by si mohl všimnout, že je mezi vámi nějaký rozdíl.“

(Murphyho první zákon diskuse)



# Typy účastníků porad – pochybovačný

- uzavřený a kritický, nezapojuje se do diskuse
- jeho chvíle přichází v závěru, když už se zdá, že je problém vyřešen – klade pochybovačné otázky, poukazuje na chyby a nedostatky řešení = velmi neoblíbený
- nutno cílevědomě využít „výstupní kontroly“ provedené tímto účastníkem

# Typy účastníků porad – výbušný

- upřímný, ale neovládá se, otevřený, vulgární, hlasitý
- reaguje velice emotivně
- diskutovat s ním až po jeho vychladnutí, nechat čas na uklidnění

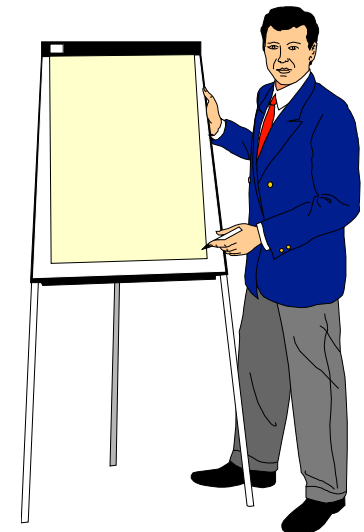
# Typy účastníků porad – nezúčastněný

- demotivovaný člověk, dává okázale najevo svůj nezájem
- dává zřetelně najevo, že ho jednání nezajímá
- odhalit příčiny jeho demotivace

# Využití tvůrčí iniciativy při plánování

## BRAINSTORMING

- Smyslem je nacházení nových a neobvyklých řešení daného problému.
- Pravidla:
  1. Žádný nápad nesmí být kritizován.
  2. Čím je myšlenka původnější, tím lépe.
  3. Je kladen důraz na množství nápadů.
  4. Zdokonalování nápadů ostatními je podporováno.



- Skupina 7-10 osob, 50 % z oboru, 30 % z příbuzných oborů a 20 % z jiných oborů.
- Setkání skupiny – 100-200 nápadů za 20-25 minut, uvolnění fantazie.
- Zadání problému.
- Formulování a zapisování nápadů.
- Hodnocení nápadů.



## Nominální skupinová technika (NST)

- nejvhodnější skupinové řešení problému
1. Každý člen napíše během 5-10min. na papír vlastní alternativní řešení.
  2. Přednesení návrhů, zdůvodnění, zapsání na tabuli, zodpovězení dotazů.
  3. Každý člen posoudí všechny návrhy a seřadí je od nejvýznamnějšího–odevzdá vedoucímu
  4. Vedoucí rozhodne.



# Průběh telefonního hovoru

1. Vyzváněcí telefon v kanceláři zvedněte do dvaceti vteřin, nenechávejte je zvonit déle.
2. Představte se jménem, případně názvem firmy, oddělením, odborem, aby volající věděl, kam se dovolal.
3. Soustředte se na hovor, během hovoru nejezte, nekuřte, nemluvte s jinými lidmi a nedělejte jiné věci, které by odváděly vaši pozornost.
4. Budte ochotní a usmívejte se, je to poznat i v telefonu na vašem hlase.
5. Co lze, vyřešte okamžitě.
6. Na konci hovoru shrňte jeho obsah, co hodláte udělat a do kdy.



7. Ujistěte se, že volající zná vaše jméno a telefonní číslo. Stejně tak informujte i vy jeho.
8. Neslibujte to, co nebudete moci splnit.
9. Pokud budete s volajícím potřebovat ještě mluvit, zeptejte se ho, kdy můžete zavolat. Většinou to bývá nejpozději následující pracovní den.
10. Když odcházíte z kanceláře, sdělte kolegům, kam jdete a kdy se vrátíte, a požádejte je o předání vzkazů.
11. Pokud k vyřízení problému potřebujete delší dobu, nenechávejte zbytečně volajícího čekat u aparátu.

12. Při nepřítomnosti kolegy v kanceláři, kterému je voláno, sdělte volajícímu, kdy se kolega vrátí, nebo nabídněte vyřízení vzkazu.
13. Při vyrušení telefonátem v průběhu jednání se přítomnému omluvte a odpovězte na telefonát. Vysvětlete volajícímu, že máte jednání a že mu zavoláte zpátky nebo on může zavolat později.
14. Pokud nemůžete zvedat telefony, přesměrujte je na jiné kolegy. Nepoužívejte v pracovní době záznamník. Zpráva na záznamníku pro volajícího by měla být jasná a přátelská. Zprávy na záznamníku bychom měli vyřizovat při příchodu do kanceláře jako první.

15. Pokud nemůžete dotaz vyřídit sami, ale víme, kdo může pomoci, přepojíme volajícího na kompetentní osobu, nebo mu nabídneme, že dotyčný zavolá zpět.
16. Nepřepojujeme volajícího, pokud nejsme jistí, že jiný kolega mu opravdu dokáže pomoci. Měli bychom si to nejdříve ověřit a pak případně zavolat zpět volajícímu.