

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2013**

**Martin Voříšek**

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM  
2009 – 2013**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Martin Voříšek**

**Vedení pracovních porad**

**Praha 2013**

**Vedoucí bakalářské práce:**

Mgr. V. Fischerová

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES  
2009 - 2013**

**BACHELOR THESIS**

**Martin Voříšek**

**Leadership workshops**

**Prague 2013**

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:**

Mgr. V. Fischerová

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V..... dne .....

Martin Voříšek

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat pí. Mgr V. Fischerové za odborné vedení této bakalářské práce a za její přínosné poznámky. Dále bych rád poděkoval panu Františku Daleckému, Dis. za informace, které mi poskytl a za prostor pro experiment uvedený v praktické části.

## **Anotace**

Tato bakalářská práce pojednává o vedení pracovních porad. Popisuje všeobecnou definici pracovních porad neboli mítinků. Dozvídáme se, kdo je to moderátor pracovních porad. Práce se věnuje vedoucímu pracovních porad, co od něj jeho posluchači očekávají, jak by měl vedoucí na poradě vystupovat a jak by se měl před svými posluchači vyjadřovat. Samozřejmě se zde také dozvídáme, jak by naopak neměl vystupovat, o chybách moderátora, kterým by se měl vyvarovat. Dále se věnuje vzdělávacím metodám, jako jsou brainstorming, writening a thingtank, které se na poradách hojně využívají. Všeobecně se tedy tato práce věnuje zásadám při vedení pracovních porad. V praktické části práce jsou tyto zásady zkoumány v pracovním prostředí se zaměstnanci společnosti AmRest s.r.o.. Použita byla metoda jednoduchého experimentu a explorativní metoda dotazníku. Na základě provedeného průzkumu byl vytvořen návrh opatření, který byl předán vedení společnosti.

## **Klíčová slova**

Brainstorming, chyby moderátora, mítink, moderátor, posluchači, pracovní porada, thingtank, vedoucí pracovní porady, writening, zásady vedení pracovních porad.

## **Anotation**

This bachelor's thesis deals with leading workshops. It brings general definition of workshops. We learn who the meeting moderator is. It mainly pays attention to the leader of such meetings. How should he be acting, what expressions should he use and what his listeners expect from him. We also can learn how they shouldn't behave, possible mistakes the moderators should avoid. Furthermore, it deals with special types of workshops as brainstorming, writening and thinktank. Generally, this thesis deals with principals of workshop leading. and their actual application. In the practical part of the thesis experiment and questionnaire. Experiment to prove whether these definitions are used in practice. The results of the experiment were familiar management, where the experiment was conducted.

## **Key words**

Brainstorming, listener (audience), meeting, moderator, moderator's mistakes, principals of workshop leading, thingtank, workshop, workshop leader, writening,

# OBSAH

ÚVOD.....	8
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>10</b>
<b>1 PRACOVNÍ PORADA .....</b>	<b>10</b>
1.1 <i>Co je to pracovní porada.....</i>	<i>11</i>
1.2 <i>Vedoucí pracovní porady .....</i>	<i>13</i>
1.3 <i>Chyby moderátora pracovních porad .....</i>	<i>18</i>
<b>2 PŘÍPRAVA PORAD.....</b>	<b>21</b>
2.2 <i>Program schůze.....</i>	<i>23</i>
<b>3 PRŮBĚH PORAD .....</b>	<b>25</b>
3.1 <i>Začátek porady.....</i>	<i>25</i>
3.2 <i>Návrhy a připomínky.....</i>	<i>26</i>
3.3 <i>Osnova.....</i>	<i>27</i>
3.4 <i>Shrnutí porady.....</i>	<i>30</i>
<b>4 ZVLÁŠTNÍ TYPY PORAD.....</b>	<b>31</b>
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>33</b>
<b>5 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>33</b>
5.1 <i>Příprava experimentu.....</i>	<i>34</i>
<b>6 EXPERIMENT .....</b>	<b>36</b>
6.1 <i>Dotazník .....</i>	<i>37</i>
6.2 <i>Vyhodnocení experimentu .....</i>	<i>39</i>
<b>7 ZÁVĚRY PŘEDLOŽENÉ VEDENÍ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>43</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>45</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>46</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....</b>	<b>49</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>50</b>



## ÚVOD

Pracovní porady se staly běžnou součástí života všech lidí. Konají převážně ve firmách. Staly se důležitou součástí firemní kultury. Jedná se o prostředek, jakým management komunikuje se svými zaměstnanci. Pracovní porada slouží jako nejefektivnější způsob, jak sdělit zaměstnancům firemní výsledky a cíle na příští období. Zároveň se jedná o dobrý způsob, jak management může zjistit, zda mezi zaměstnanci není nějaký problém, který by se měl řešit. A tento problém řešit přímo a se všemi zaměstnanci. Tento způsob podporuje lepší spolupráci kolektivu zaměstnanců a zlepšuje důvěru v osobu vedoucího. Pracovní porady jsou tedy pro chod firmy velmi důležité.

Každý podnikatel a manažer by měl umět správně vést porady se svými zaměstnanci. Také by měl dobře vystupovat a měl by umět efektivně se vyjadřovat. Pracovní porada má být pevně v jeho rukou. Manažer by zároveň měl dobře vést diskusi, která je pro poradu velmi důležitá. Z experimentu popsaného v praktické části vyplývá, že si posluchači přejí více diskuze. Mají pak větší pocit, že jsou důležitou součástí firmy. Vedoucí pracovní porady by se také měl vyvarovat chybám, které jsou v této práci popsány.

V bakalářské práci je popsáno, k čemu tedy slouží pracovní porady, co si pod pojmem pracovní porada představit. Jedná se o názory odborníků z oborů management, psychologie a podnikání. Tato bakalářská práce také popisuje osobu vedoucího porad. Cílem teoretické části práce je popsat a utřídit problematiku vedení pracovních porad.

V praktické části práce je proveden experiment. Předmětem tohoto experimentu je otázka, jak vylepšit pracovní porady v již fungující firmě. Jako hlavní hypotéza bude stanovena otázka, zda zaměstnanci této firmy spatřují nějaké výhody v poradě uspořádané přesně podle těchto kritérií. V experimentu budou tyto teze a domněnky aplikovány v praktickém prostředí firmy. Jedná se o uspořádání pracovní porady. Pro experiment bude použita vlastní příprava mítinku. Tato bude sepsána a připravena podle hypotéz experimentu.

Při experimentu budou tyto domněnky konfrontovány se zaměstnanci. Pro vyhodnocení experimentu bude použita explorativní metoda – dotazník. Na závěr experimentu bude tedy použit dotazník, ve kterém se zjistí, zda respondenti spatřují nějaké výhody či nevýhody v tomto vedení pracovní porady.

V experimentu se ověří aplikovatelnost těchto definic stanovených v teoretické části bakalářské práce. Cílem praktické části je zkoumání praktického využití tezí popsaných v teoretické části. Se závěry experimentu a s výsledky dotazníku bude obeznámeno vedení firmy. Závěr experimentu bude s vedením konfrontován a budou jim navrhnuty změny v pořádání pracovních porad přímo v jejich firmě. Díky tomuto experimentu jim budou předloženy návrhy, jak v budoucnu vést pracovní porady. Pro vedení této společnosti budou také důležité i názory jejich zaměstnanců. Zda-li spatřují nějaké výhody v novém pojetí vedení pracovních porad.

# I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 PRACOVNÍ PORADA

Pracovní porady se staly nezbytnou součástí života. V dnešních dnech se porady pořádají téměř všude. Debatuje se na školách, ve firmách i v jiných organizacích jako jsou například orgány státní správy apod.

Pracovní porady jsou samozřejmě nejdůležitější ve firmách a různých korporacích, kde slouží jako způsob komunikace mezi vedením a zaměstnanci společnosti. Pracovní porada je jakýsi informační kanál, kde se zaměstnanci seznamují s pracovními výsledky, tržbami. Jednou z nejdůležitějších funkcí je také to, že se zaměstnanci obeznamují s firemními novinkami a se změnami pracovních záležitostí. Jako je například nový interní předpis apod.

Jedná se o metodu kolektivní diskuse, při které dochází k řešení problémů a k přípravě rozhodnutí, které se díky diskusi stává kolektivní záležitostí. Zaměstnanci považují další zúčastněné za kolegy, a proto je důležité podle toho poradu také vést.

Při pracovních poradách má každý ze zúčastněných stejné slovo. Vedoucí pracovní porady by měl tedy umět efektivně tuto diskuzi vést. Měl by se snažit o to, aby se zaměstnanci mezi sebou nepřekřikovali a drželi se tématu, které vedoucí nadhodí. Pro vedoucího je velmi důležitý názor jeho zaměstnanců, a proto by měl v diskuzi probírat opravdu důležité záležitosti, jako jsou například nová interní pravidla, pracovní výsledky a podobně. Neměl by však diskutovat o cílech na další období. S těmito plány by měl posluchače pouze seznámit a to vhodnou formou. Samozřejmě, pokud má některý se zaměstnanců potřebu k těmto cílům vyjádřit svůj názor, vedoucího ho vyslechne. Diskuze je důležitá až při stanovování plánů, jak tyto cíle splnit. V této části je diskuze velmi přínosná.

Díky pracovním poradám se dozvídáme o pracovním pokroku kolegů i o novinkách v organizaci, ke které patříme. Při pracovních poradách se dozvídáme o případném povýšení zaměstnanců a také o odměnách, které nemusejí být jen finančního rázu. Dozvídáme se o výsledcích a úspěších pracovního kolektivu. Vedoucí díky pracovním poradám může motivovat své zaměstnance. Což je jedná z důležitých

náležitostí pracovních porad. Pro chod celé firmy je asi nejdůležitější, aby zaměstnanci dosahovali vysokých výkonů. Je potřeba, aby zaměstnanci věděli, co se od nich očekává. To tedy znamená, aby je vedení společnosti dokonale informovalo o plánech a cílech, které jsou pro chod firmy nezbytné. Zkušený vedoucí dokáže zmotivovat své zaměstnance, aby potřebných výsledků dosahovali bez zbytečných trestů, jako jsou například různá disciplinární řízení či srážky ze mzdy.

Je důležité, aby zaměstnanci byli vnitřně zmotivováni podávat nejlepší výkony a dosahovat tedy nejlepších možných výsledků. Musí mít pocit, že jsou součástí firmy a kolektivu. Při správné motivaci bude zaměstnanec firemní úspěch či neúspěch brát jako svůj vlastní. A k tomuto účelu dokonale poslouží manažerům pracovní porady.

## 1.1 Co je to pracovní porada

Debatuje se v různých společnostech a organizacích. Pracovní porady se organizují pro to, aby zaměstnanci a kolegové byli seznámeni s fungováním a řízením organizace, ke které patří. Samozřejmě i s problémy, které nastaly a je třeba je vyřešit.

*„V denním hovoru se používá slova „schůze“ jako synonyma výrazu „porada“. Termín „porada“ bychom měli vyhradit setkáním, kde účastníci se skutečně radí a při nichž jde skutečně o to, vyměnit si názory a dojít v kolektivní diskusi k určitým závěrům.“ (Toman, J. 1981, s. 198)*

Funguje zde jakási otevřenost vedení firmy vůči zaměstnancům. Porada je jedním z nejdůležitějších nástrojů při projednávání důležitých otázek a plánů společnosti. Při plnění firemních úkolů je jednou z nejdůležitějších atributů dobře informovaný a správně zmotivovaný zaměstnanec. Ve většině organizací se porada pořádá i jednou za týden. Je tedy nutné, aby čas strávený na poradě brali všichni zúčastnění jako smysluplný. Aby si všichni zaměstnanci uvědomovali, že porady se organizují kvůli nim, aby jim ulehčovaly práci a zlepšovaly vztahy mezi kolegy a vedením společnosti.

Porada by neměla být brána jako pouhá formalita, kterou si všichni odsedí, kde si všichni odříkají to své. Porada by měla být vnímána jako místo, kde se všichni dozvědí o práci druhých. Kde budou všichni o své práci mluvit a prezentovat své názory a nápady. Pracovní porada by měla být brána jako místo, kde se všichni dozví o práci

ostatních. O tom, jak ostatní plní zadané úkoly. A pokud je nezvládají plnit, aby byla porada brána jako místo, kde jim bude poskytnuta rada a pomoc. Zde se odhaluje, jak kolegové plní zadané úkoly. Vedoucí na poradách také zjišťuje, kde je pomyslný slabý článek řetězu. Které zaměstnance by měl za jejich práci ohodnotit a které by měl motivovat k vyšším výkonům. Veřejné pranýřování a trestání však nejsou při poradách na místě. Takovéto veřejné debatování o práci činí zaměstnance odpovědnějšími za rozhodnutí, které v práci přijali a ovlivnili jím chod organizace. Ostatní se mohou k práci druhých vyjádřit.

Na poradách by se mělo zjistit, který z kolegů nestíhá plnit zadané úkoly a všichni by ho měli podpořit. Je například vhodné do jeho úkolu, alespoň při poradě, vtáhnout i ostatní kolegy. Aby si zaměstnanec uvědomil, že pracuje v kolektivu, který mu vždy poradí. Všichni zúčastnění by se měli vyjádřit, protože na poradách je k tomu prostor. Porada by měla být ve zcela upřímném prostředí, kde se lidé nebudou bát toho, že je někdo za jejich názor potrestá.

Na takových setkáních se vyjasňují a řeší spory mezi zaměstnanci. Všichni by měli mít možnost a prostor se k daným sporům vyjádřit a nadnést možnosti jak problém vyřešit. Veškeré spory mezi zaměstnanci by se měly řešit veřejně. Samozřejmě i pokud má zaměstnanec problém s nadřízeným. Tento přístup by měl pomoci k šíření pocitu sounáležitosti mezi kolegy a zaměstnanci, kteří cítí, že se mohou podílet na vedení a strategii organizace. Toto pomáhá vedení organizace k lepšímu koordinování svých zaměstnanců. A samozřejmě tím přivedou své zaměstnance k lepšímu plnění priorit společnosti.

Porady pomáhají také zaměstnancům se zbavit zafixovaných pracovních postupů a návyků, které jsou již v organizaci neefektivní. Vedoucí může probrat to, jak se to ve firmě dělá nyní a jak by se to mělo dělat nadále, aby pracovníci byli výkonnější. Je velmi důležité, aby vedoucí do této diskuze přibral i všechny přítomné na poradě, aby i oni mohli vyjádřit svůj názor na zavedené pracovní postupy. Případně je vhodné je zaměstnanci vyřešit.

Samozřejmě toto všechno pomáhá k ukázce autority vedoucího a pracovní porady jsou nástrojem k jejímu posílení. V neposlední řadě pomáhají pracovní porady k nastolení přátelské atmosféry mezi kolegy.

*„Měli bychom si také uvědomit rozdíl mezi poradou a jinými formami setkání. Při referátu nebo přednášce předává přednášející posluchačům určité informace, myšlenky nebo názory. Řečník dává a posluchači přijímají. Na rozdíl od toho při poradě se účastníci aktivně podílejí na vyjadřování svých zkušeností, myšlenek a názorů. Předseda vedle řízení porady si neosvojuje pro sdělování svých názorů větší podíl času než ostatní účastníci“ (Toman, J. 1981, s. 199)*

Základním předpokladem porady tedy je, aby vedoucí schopně vedl poradu a hlavně podněcoval a moderoval diskuzi. Je vhodné sdělit své názory jako podnět k diskuzi. Nesmí však tyto názory být prezentovány tak, že je tento názor nejlepší. Je důležité, aby účastníci postřehli, že se jedná pouze o osobní názor vedoucího, nikoliv o další pracovní úkol. Účastníci se nesmí bát vstoupit do diskuze se svými připomínkami a zkušený vedoucí k tomuto zařídí vhodnou půdu. Pro správný průběh porady je schopnost diskutovat klíčová.

## **1.2 Vedoucí pracovní porady**

Úspěch či neúspěch pracovní porady závisí především na osobnosti vedoucího. Na tom, jak důkladně dokázal poradu připravit a zorganizovat. Důležité je samozřejmě i to, jak vedoucí působí na první pohled na posluchače. Jak vypadá a jaké má oblečení. Podle typu společnosti by se mělo vybrat vhodné oblečení. Je na místě, aby se oblečení vedoucího zvolilo podle typu organizace, kde se porada koná.

*„Oblečení ovlivňuje často i způsob vystupování. Dobře oblečená osoba vystupuje sebevědoměji, než když je hůře oblečena. Nevyžehlené zmačkané a ušpiněné šaty, dokonce s mastnými skvrnami – pokud nejde o pracovní oděv (avšak i o ten je nutno dbát) – působí nepříznivě. Totéž platí o botách a pánských košilích. Měli bychom si znovu uvědomit, že upravený zjev přispívá k vytvoření dobrého dojmu u lidí, s nimiž jednáme nebo hovoříme.“ (Toman, J. 1981, s. 87)*

Vedoucí porady může být oblečen například do pracovní uniformy. Toto mohou předpisovat vnitřní standardy společnosti, jako jsou například banky či bezpečnostní složky České republiky. V zásadě není důležité, aby vedoucí měl oblek, ale je velmi důležité, aby vystupoval upraveným dojmem a formálně oblečený. Lze samozřejmě

vyžadovat i formální oblečení od účastníků. Jedná se pouze o zaseté firemní zvyky a firemní kulturu, která panuje ve firmě.

Upravenost nebo neupravenost zevnějšku může podstatným způsobem ovlivnit dojem, jakým člověk působí. Způsobem jakým se vedoucí na poradu oblékne také dává najevo, jak závažná porada, kterou se chystá vést, je.

*„Umět dobře mluvit znamená umět působit na lidi. Na lidi pak začínám působit ještě dříve, než otevřu ústa.“* (Toman, J. 1981, s. 85)

Osoba vedoucího porad by tedy měla dobře artikulovat a neměla by mít žádné vady řeči, což samozřejmě neznamená diskriminaci osob, které trpí nějakou vadou řeči. Jedná se například o koktání či ráčkování. Toto bohužel upíná pozornost od podstaty porady. Pro vedoucího porad je důležité, aby na sobě před svými zaměstnanci nenechal znát nervozitu z podobného hendikepu. Jedná se o zcela běžnou věc a v tomto smyslu by měl vedoucí vystupovat sebevědomě. Samozřejmě je také důležité vyjadřování. Velmi důležité je slušné vyjadřování a formálnost projevu. Také je zapotřebí mluvit k věci a nenaplňovat projev prázdnými větami, které nic neříkají. Vedoucí musí hovořit vždy k tématu. Je velmi důležité při projevu nedělat příliš dlouhé pauzy. Posluchači by si toto mohli vyložit tak, že vedoucí již neví co dále říci. Vedoucí pracovní porad také pochopitelně nesmí používat slova jako „hmmm“ a „ehm“. Tyto „vycpávky“ samozřejmě mezi posluchači také evokují nedostatečnou přípravu porady a nedůslednou přípravu samotného vedoucího.

Před samotnou poradou je nutné, aby si vedoucí stanovil body, kterých se chce ve svém připraveném programu držet a probrat. Musí si jasně zformulovat cíl, ke kterému chce na poradě dospět. Většinou se jedná o sdělení výsledků a nastolení nových cílů do budoucna. Vedoucí tento cíl nastíní již při samotném zahájení schůze.

Moderátor by měl být při pracovní poradě dochvilný a pokud možno zajistit, aby i všichni kolegové byli na poradě včas. Musíme si uvědomit, že pokud 10 kolegů přijde na poradu pouze o 12 minut později, stojí to společnost 120 minut práce, kterou by měli pracovníci napracovat.

Vedoucí musí mít také dobře připravený úvod porady. Tento úvod by měl nastínit důvod schůze. Úvod by neměl být delší než 5 minut. Musíme si uvědomit, že delší úvod by vedl k pasivitě pracovníků. Je důležité, aby vedl poradu pevnou rukou, ale

zároveň aby podněcoval diskuzi. Podněcovat diskuzi je vhodné po celou dobu trvání porady. Je možno ji zahájit již při samotném úvodu.

*„Předseda by měl mít především, a to současně, dvě schopnosti: řídit pevně celé jednání a přitom nechat účastníky mluvit a podněcovat je k diskuzi. Kombinace těchto dvou schopností skrývá v sobě určité protikladné nároky. Aktivní a energický člověk je schopen dobře organizovat diskuzi a řídit poradou. Ovšem jeho aktivita ho svádí k tomu, aby si častěji, než je vhodné, bral slovo a vyjadřoval své názory. Druhým pólem je předseda, který nechává druhé mluvit, aniž by sám vyjadřoval své názory, ale diskuzi a jednání vůbec neřídí.“ (Toman, J. 1981, s. 200-201)*

Je potřeba mezi těmito modely najít vhodný kompromis a podle něj se řídit po celou dobu porady.

Diskuzí upoutá moderátor pozornost svých posluchačů a ti si pak nepřipadají, jako by si jich nikdo nevšímal. O diskuzi jde při pracovních poradách především. Vedoucí, který je aktivní, umí dobře vést diskusi, musí však zároveň svou aktivitu udržet pod kontrolou, aby byl stále empatický k názorům ostatních účastníků. Je krajně nevhodné, aby si vedoucí stále bral slovo a vyjadřoval pouze své názory. I když samozřejmě při pracovní poradě dochází stále k hierarchickému rozložení společnosti. To znamená na podřízené osoby a nadřízenou osobu. Tudíž lze vycházet z předpokladu, že vedoucí zná nejlépe potřebu firmy. A o tuto potřebu či cíl jde při pracovní poradě nejvíce. Pro vedoucího jsou však názory od svých podřízených důležité pro praktické využití návrhů.

Samozřejmě je také chybou, pokud vedoucí debatu nechá jen tak plynout a do debaty se zapojuje jen zřídka. Je potřeba nastolit jakousi rovnováhu, kdy vedoucí dobře řídí poradou a zároveň tuto debatu podněcuje. V praxi to znamená nastolit nějaký problém a požádat své posluchače o možnosti řešení, ačkoli je jasné, že vedoucí má toto řešení už dispozici. Pouze ho zajímá názor svých podřízeným, aby mohl případně, budou-li se mu některé názory kolegů zdát zajímavé a podnětné, své řešení pozměnit. A s tímto již změněným návrhem seznámit i ostatní účastníky porady. Může třeba říci, že se mu názor některého z kolegů zdál podnětný a naprosto se s ním ztotožňuje. Lze také svá rozhodnutí upravit podle názorů zaměstnanců.

K organizaci porady také patří, že vedoucí bude korigovat dialogy mezi kolegy. Pokud některý z nich například nenechá jednoho ze svých kolegů při výměně názorů



domluvit, je třeba ho vhodným způsobem upozornit na nevhodnost jeho chování. Třeba použít frázi: „Nech prosím ještě domluvit Tomáše.“. Musí být samozřejmě shovívavý k názorům ostatních, i když třeba nejsou úplně k danému tématu. Může také používat souhlasné fráze jako například „Ano, souhlasím.“, nebo „To máš pravdu“.

Vedoucí by měl samozřejmě vystupovat mile. Pokud možno se při poradách usmívat. A pokud momentálně diskutuje pouze s jedním ze zaměstnanců, je velmi důležité, aby mu hleděl do očí a věnoval se pouze rozhovoru s ním. Případné těkání očima po místnosti, by si mohl dotyčný zaměstnanec vyložit jako krajně neslušné a nadále by se nezúčastnil diskuze. Začal by i pochybovat o smyslu rady jako takové. Stal by se naprosto demotivovaným a pro další kolektivní působení na poradě by byl naprosto nepoužitelný. Toto se může lehce stát i pokud bude nešetrně okřiknut, aby neskákal ostatním posluchačům do řeči.

Po celou dobu rady by měl její vedoucí působit dojmem, že je profesionál. Zkrátka by se měl chovat tak, aby posluchači nabyli dojmu, že ví, o čem mluví a je člověkem na svém místě. Pokud toto vedoucí nedokáže, vystavuje se riziku, že ho jeho zaměstnanci nebudou dostatečně respektovat a že nebudou poradě věnovat dostatečnou pozornost.

Za velmi důležité se dá považovat správná motivace zaměstnanců. Tato schopnost slouží vedoucímu k ovlivňování výkonnosti svých podřízených zaměstnanců. Pracovní radu lze považovat za nejlepší příležitost, kde správně ovlivňovat výkon zaměstnanců a hlavně je k výkonům správně motivovat.

*„Obecně lze však výkon chápat buď jako výsledky, kterých mají zaměstnanci ve své práci dosáhnout, nebo jako chování (například v podobě předepsaných postupů či pravidel), které by měli dodržovat, případně jako určitou kombinaci obou požadavků. Organizací, které výkon svých zaměstnanců neřídí, bychom asi příliš mnoho nenašli. Mimo jiné proto, že by dlouho nepřežily. Těch, které ho řídí nedostatečně nebo neefektivně, je však poměrně hodně.“ (Urban, J. 2012, s. 14)*

Zkušený vedoucí pracovních rad tedy umí správně ovlivňovat výkony svých zaměstnanců. Při řešení výsledků firmy by se vedoucí měl hlavně zabírat otázkou, jak vhodně své posluchače zmotivovat ke splnění cílů.

Motivovaný zaměstnanec dosahuje lepších výsledků a znamená to pro něj větší zadostiučinění z práce. Motivace se dělí na vnější a vnitřní. Vnitřní motivace spočívá

v pocitu naplnění z dobře odvedené práce. Pro manažera je vnější motivace samozřejmě snazší. Spočívá v odměňování či trestání svých zaměstnanců.

*Vnější motivace může krátkodobě fungovat, ale z časového a nákladového hlediska se nevyplácí. V případě, že naší motivací bude pouze odměna či trest, tak se v delším časovém měřítku přizpůsobíme a motivace začne opět klesat. Pokud budeme příště chtít za pomoci tohoto způsobu dosáhnout výsledků, tak ji budeme muset zákonitě zvýšit. Nehledě na to, že trestání nebo odměňování v lidech odstraňuje vlastní přirozenou touhu k aktivitě. Budou mít tendenci příště vyžadovat odměnu/trest za svoji činnost.*“ (on-line, cit. 25. 2. 2013)

Vnější motivace není tedy příliš efektivní. Pro vedoucího pracovních porad je velmi důležité umět své zaměstnance motivovat spíše vnitřně.

Obrázek 1: Grafické schéma motivace zaměstnanců



Zdroj: Mgr. Hlušička, P., *Motivace zaměstnanců*. (on-line). Dostupné z:

<http://www.firemni-sociolog.cz/clanky/142-motivace-zamestnancu>

### 1.3 Chyby moderátora pracovních porad

Je zde i několik chyb, kterých by se měl, při řízení porady moderátor vyvarovat. Moderátor samozřejmě vystupuje v nadřízené úloze. Avšak pokud vedoucí porady vystupuje před svými posluchači s rukama v kapsách, mohli by tito považovat jeho přístup za neuctivý. Není také nezbytné si nějakým způsobem vynucovat úctu. Zaměstnanci pochopitelně vědí, kdo je při pracovní poradě v nadřízené úloze.

Velmi důležité je, aby posluchači nedostáli závěru, že vedoucí podléhá nervozitě. Okusování nehtů tomuto velmi nasvědčuje a moderátor by se tohoto měl vyvarovat. Také se toto dá považovat za velmi rozptylující činnost pro ostatní zúčastněné na poradě. Jako další znak nervozity se dá považovat klepání prsty o stůl, či hraní si s prstenem na ruce. Posluchači by měli mít po celou dobu průběhu porady dojem, že ji má moderátor dokonale připravenou. A proto moderátor nesmí po dobu přednášky působit na své publikum dojmem, že tomu tak není. Pokud se vedoucí začne škrábat na hlavě, a k tomu se tvářit jako že neví, který bod je dál na řadě, nedělá to dobrý dojem a rapidně se snižuje vážnost schůze. A samozřejmě se také snižuje koncentrace zaměstnanců přítomných v místnosti. Vedoucí se nikdy nesmí tvářit tak, jako by porada byla jen formalita. To znamená, že nikdy nesmí působit znuďně, či nezaujatě. Vedoucí musí dát najevo, že tu posluchači nejsou jen kvůli němu. Vedoucí musí dát jasně najevo, že se jedná o kolektivní záležitost, kde jsou si všichni rovni, a kde se dohromady v kolektivu budou probírat firemní záležitosti a úkoly na další období. Vedoucí musí dát jasně najevo, že názory zaměstnanců jsou pro něj v době porady tím nejdůležitějším důvodem pro konání porady.

Při poradách by vedoucí neměl pokud možno sedět. A pokud sedí, je krajně nevhodné sedět například s podepřenou hlavou či opírat se jí o stůl. Je však vysoce žádoucí, aby vedoucí měl na všechny zaměstnance výhled a aby i posluchači viděli na svého vedoucího.

Jsou to zdánlivě nepodstatné činnosti, ale je důležité, aby se jim úspěšný moderátor vyhýbal.

Pochopitelně není zakázáno, aby si vedoucí v průběhu moderování porady upravil účes či narovnal límeček. Nesmí však tato činnost působit nervózně. A to nervózně jak z hlediska účastníků tak i z pohledu vedoucího porady.

Mohlo by to rušit ostatní kolegy na poradě, kteří začnou být také neklidní a netrpěliví. Vedoucí musí stále působit tak, že má celé plynutí porady ve svých rukou. Musí z něj vyzařovat přirozený respekt. Nesmí však poradu vést arogantně. Arogance ve vedení porady není na místě, protože posluchači musí mít stále, po celou dobu trvání porady, pocit, že jsou porady součástí. Bez posluchačů, tedy nejčastěji zaměstnanců, by nebyla žádná porada. Protože pracovní porady se nejčastěji pořádají právě kvůli získání informací od podřízených. Samozřejmě se porady pořádají také ke sdělování informací směrem k zaměstnancům a je potřeba, aby tyto informace vyzněly jako potřebné a opodstatněné.

*„Gesta musejí doprovázet a doplňovat mluvené slovo. Nesmějí přitahovat více pozornosti, než řeč sama. Musí vyplynout z citového rozpoložení hovořícího a nesmějí být samoučelná. Nepřeháníme sebeovládání tak, abychom gesta vůbec nepoužívali, a stali se tak nepřirozeně nehybní. Snažme se pouze ovlivnit svou gestikulaci tím, že vymýtíme gesta, která jsou nezvyklá nevhodná a přitahují k sobě zbytečnou pozornost.“ (Toman, J. 1981, s. 72)*

Gesta doplňují moderátorův přednes. Nesmí však působit rušivě, či snad komicky. Komická gestikulace by rapidně snížila vážnost porady a snížila by dokonce i respekt ze samotné osoby vedoucího. Důležitější, než doplňková gesta je to, o čem vedoucí mluví. S použitím gest by měla být rozpoznat důležitost tématu. Vedoucí porady by se měl, pokud možno, vyvarovat citové angažovanosti vůči probíranému tématu.

*„Obvykle není vhodné začít nebo končit svou řeč náhlým gestem. Zvláště na začátku není gesto na místě, neboť nemá žádné odůvodnění. Vcelku je třeba říci, že není žádného předpisu, jak mají gesta vypadat. Základní zásadou, kterou je třeba dodržovat, je, že nemají odvádět pozornost od obsahu řeči.“ (Toman, J. 1981, s. 73)*

Chybou je také to, když se vedoucí pracovní porady nedokáže správně vyjadřovat. Musí správně volit slova, aby význam jeho sdělení nezůstal ve skupině nepochopen. Pokud je potřeba, je vhodné, sdělení či názor ještě jednou zopakovat, či jinak vysvětlit, aby byl záměr přesně pochopen.

*„I když jste si vyjasnili, co chcete sdělit a zamysleli jste se nad svými posluchači, srozumitelnost vaší zprávy může ještě zamlžit způsob, jakým ji přednesete. Výsledný dojem bude ovlivněn jak vaší výslovností, tak tónem hlasu. Správná volba slov je sice*

*velice podstatná, stejně tak důležité je však snažit se zvolit účinný tón. Váš hlas, výraz i postoj mají svou nezastupitelnou roli v tom, jak vám ostatní porozumí.“ (Taylorová, S., Lesterová, A. 2010, s. 78)*

Další velkou chybou, které se vedoucí může dopustit je, že nedá dostatečný prostor svým posluchačům. Pokud se řeší nějaký opravdu závažný problém je diskuze velmi užitečným nástrojem, jak najít řešení či kompromis. Při poradě si žádný s posluchačů nesmí myslet, že jeho názor je nepodstatný, či nedůležitý. Nikdy se moderátor nesmí dopustit například poznámek o tom, že příspěvek od nějakého posluchače je nepodstatný apod. A pokud moderátor vycítí, že probírané téma zadalo k širší diskuzi, měl by této dát dostatečný prostor. Zastavit diskuzi může, pouze pokud má dojem, že je diskuze již naprosto bez postupu a neúčinná k řešení tématu.

Velmi důležité je moderovat diskuzi ke zdárnému výsledku. To znamená evokovat v posluchačích záměr této diskuze. Správnými dotazy vůči publiku tohoto lze dobře dosáhnout.

## 2 PŘÍPRAVA PORAD

Porada, která nebyla dopředu důkladně připravena, nemůže být úspěšná. Kolegové při poradě si neuvědomují důkladnou přípravu, která musela setkání předcházet. Avšak znakem dobré přípravy je právě to, že si jí kolegové nevšimnou. Příprava na poradu bude úspěšná pouze pokud připravena důkladně a sepsána minimálně jeden den před poradou. Musí být vedoucím také důkladně nastudována, aby se s ní vedoucí stoprocentně ztotožnil a nemusel v průběhu porady sledovat svou přípravu v papírové formě. Sledovat papíry však není zakázáno. Mají dojem, že hladký průběh porady je zaručený předem. Avšak se jedná o nejdůležitější část. Není nutné, aby vedoucí znal osnovu své přípravy nazpaměť, nicméně je to vhodné. Ničemu však nevádí, zda se vedoucí dívá do své osnovy v papírové podobě.

Pořadatel porady musí předem zajistit místnost. Musí si dobře ověřit, zda je tato místnost v určitou dobu skutečně volná. Musí také zjistit, zdali je v místnosti správný počet židlí. Samozřejmě je také důležité uspořádání stolů a židlí. Je důležité, aby byl pořadatel porady v místnosti přítomen jako první. Je dobré, aby vedoucí pracovní porady přišel na poradu o deset minut dříve nežli první zaměstnanec.

*„Atmosféru v místnosti budou ovšem ovlivňovat ještě další okolnosti – teplota v místnosti, hluk zvenčí, rušení projevu apod. Dále bude záležet i na tom, jak jsou posluchači unaveni“* (Toman, J. 1981, s. 279) Proto je dobré pořádat porady v ranních hodinách. Není doporučeno pořádat poradu mimo pracovní dobu. Tato skutečnost by snížila vážnost celé porady a navodila by, mezi zaměstnanci dojem, že jejich účast nebude nutná. Samozřejmě mimo pracovní dobu se rapidně sníží účast. Mimo pracovní dobu by se měly pořádat porady pouze velmi důležité nebo mimořádné, všeobecně to však není žádoucí. Úspěch pracovní porady se dá počítat do míry účasti na ní.

Důležitým atributem je skutečnost, aby všichni posluchači měli dobrý výhled na moderátora. Není zakázáno, aby vedoucí při své prezentaci se volně pohyboval po místnosti, avšak je žádoucí, aby byl po celou dobu v zorném poli všech zúčastněných. Nepůsobilo by dobře, pokud by posluchači neviděli svého přednášejícího.

Velmi důležitá je i povaha zvolené místnosti. Je obecně známo, že se lidé daleko lépe cítí v prostředí, které jim připomíná útulnost domova. Občerstvení, jako jsou voda a káva, je na poradách dnes už samozřejmostí. Občerstvení lze pojmut i jako formou

snídaně. Rozhodně to zaměstnance mile potěší a navodí uvolněnější atmosféru porady. Káva a voda by však měla být samozřejmostí. Pokud bude na poradě občerstvení, je nezbytné ho připravit ještě před zahájením porady.

Vedoucí porady by měl ještě před poradou samou informovat všechny pozvané o důvodu, proč je schůze svolána. Měl by sepsat program, který by všichni zúčastnění měli k dispozici ještě před poradou. Součástí programu, který se bude zveřejňovat, nesmí být osnova porady, kterou připraví vedoucí. Tato osnova by měla být nápomocná pouze vedoucímu.

Součástí porady je i pozvánka. Je důležité, aby si vedoucí před poradou uvědomil, které kolegy na poradě potřebuje a těm pozvánku zaslat. Je možné pozvánku na poradou zaslat zaměstnancům na firemní e-mailovou adresu. Tato elektronická pozvánka je potřeba zaslat v dostatečném předstihu minimálně dvou dní.

S konáním porady by měli být všichni účastníci seznámeni v dostatečně dlouhém předstihu, aby se mohli připravit, případně si udělat čas v rozvrhu. Nejčastěji se k tomuto účelu používá informační tabule, či nástěnka. Místo, kam se uveřejňují důležité provozní záležitosti. Místo, kde se zaměstnanci dozvídají informace důležité pro jejich práci. Také zde je dobré tyto náležitosti o průběhu porady a souhrnný nástin témat uveřejnit.

Bylo by dobré, kdyby si účastníci porady připravili své dotazy na moderátora a názory k danému tématu. Takováto příprava ze strany posluchačů by se neměla podceňovat a je vhodné o ni požádat již v pozvánce.

Kolegové, kteří by neměli na poradě za žádných okolností chybět, je důležité ještě speciálně upozornit na konání porady, aby byla jejich účast zajištěna. Například telefonicky, emailem apod. Nejlepším způsobem však zůstává osobní pozvání.

V pozvánce by mělo být zdvořile požádáno o účast na poradě. Měla by však také být vyzdvižena povinnost účasti. Aby se mezi posluchači nerozmohl pocit, že pokud tam nebudou, tak se vlastně nic neděje. Důležité je v posluchačích rozvinout dojem, že porada se pořádá kvůli nim. V pozvánce se musí psát místo, datum a čas konání schůze.

Vedoucí si musí předem připravit veškeré pomůcky. Projektor se používá pro lepší názornost a udržuje pozornost a bdělou koncentraci posluchačů.

Další praktickou pomůckou jsou takzvané flipcharty, což není nic jiného, než magnetická tabule, která se může doplnit ještě o blok papírů o velkém formátu.

V průběhu porady vedoucí zapisuje na flipchart. Flipchart pomáhá přednášejícímu názorně ukazovat to, o čem mluví. Je také možné na flipchart zapisovat nápady, které budou účastníci sdělovat například při brainstormingu. Pokud si vedoucí zvolí místo tabule pouze papír s poznámkami, může v průběhu porady ztratit pozornost ostatních. Také může hned na začátku na tuto tabuli napsat celý itinerář porady. Také je vhodné, když mají papír a psací potřeby na poradách k dispozici i ostatní. Mohou si zde uspořádat své myšlenky, nápady a případné dotazy na vedoucího porady.

## 2.2 Program schůze

Vedoucí musí mít již dopředu připravený program a nejdůležitější body porady. Tyto nejdůležitější body jsou v připravené osnově. V programu by jednotlivé body měly být seřazeny dle naléhavosti. Na začátku porady se probírají ty nejpálčivější problémy. Další na řadě jsou závažné body. Vedoucí by měl při poradě hlídat čas, aby nepřesunul méně důležitý bod do kategorie palčivých. Následují body, které jsou velmi naléhavé, ale pro poradou méně důležité. Záležitosti, které jsou nejméně důležité, by se na poradou kvůli času neměly ani zařazovat. Mezi tyto nedůležité body se řadí informace všeobecně známé a informace, které nejsou pro řízení firmy důležité.

Bod, u kterého vedoucí očekává největší zájem, je dobré přesunout na konec porady. Posluchači se budou navzájem kontrolovat, aby poradou neprotahovali zbytečně zdouhovou debatou. Důležité je se při řešení bodů porady řídit časovým harmonogramem, aby porada nepřesáhla 60 minut. Vedoucí by měl také počítat s přestávkami, protože koncentrace posluchačů po 45 minutách silně upadá. Měl by si také dopředu sepsat cíle, kterých chce na poradě dosáhnout. Je důležité, aby se vedoucí striktně držel svého naplánovaného programu. Dopředu se připravují i dotazy, které se kladou posluchačům. Pokud možno by se měl držet přesných formulací, které si předem napsal. Samozřejmě může při poradě i improvizovat. Improvizovat si však může dovolit pouze zkušený vedoucí. Pokud bude improvizace provedena profesionálně, posluchači ji ani nepostřehnou.

*„Důležitost přípravy porady záleží především v tom, že předseda si sám ujasní problematiku, její dílčí otázky a připraví vhodné schéma postupu diskuze. Neméně důležité je předem správně formulovat jednotlivé otázky. Improvizovaná formulace*



*během diskuze nebývá tak dobrá jako promyšlená. Pokud předseda sám má určité nápady a návrhy, jež by rád přednesl, bývá vhodnější si s některým spolupracovníkem o nich pohovořit a nechat návrh předložit jím jako řadovým členem skupiny. Nezapomeňte, že lidé si obvykle cení vlastní návrhy více než návrhy předložené jinými lidmi. Využijme této skutečnosti a nechtějme prestižně trvat na tom, že zásluha na předložení návrhu je naše.“ (Toman, J. 1981, s. 204) Tyto návrhy sdělené účastníkům posléze připraví půdu pro diskusi.*

Důležité také je, aby měl moderátor důkladně připravené materiály a podklady k jednotlivým bodům schůze. Pomohou statistiky a grafy. Grafy slouží pro lepší názornost a je vhodné jimi přednes doplňovat. Tyto grafické příklady také dobře působí na koncentraci a představivost zaměstnanců přítomných na pracovní poradě. Pro odlehčení je možné také s několika kolegy sehrát scénku, ve které by například demonstroval, co se jak nemá/má dělat.

V rámci psaní itineráře porady by měl vedoucí dát také možnost ovlivňovat poradou svým posluchačům. Ještě před poradou by je měl kontaktovat, zdali nemají nějaký podnět, který by chtěli na schůzce probrat. K tomuto účelu dobře poslouží například e-mail. Takovéto připomínky je potřeba vložit do osnovy porady.

## 3 PRŮBĚH PORAD

### 3.1 Začátek porady

Jak jsme již zmiňovali, je velmi důležité, aby porada začala včas. Přičemž je velmi důležité, aby byl pořadatel porady přítomen jako první. Pokud bude na poradě občerstvení, je samozřejmě nutné aby bylo přichystáno také před samotným začátkem pracovní porady. Pro vedoucího, čili moderátora, je velmi důležité, aby jeho posluchači byli na poradě včas. Dokonce je to od nich vyžadováno. Je možné přistoupit k individuálnímu potrestání zaměstnance, který dorazí na poradu pozdě.

Nepůsobilo by dobře, pokud by sám vedoucí nedokázal dodržet dobu začátku porady. Při poradě je vedoucí v nadřazené pozici vůči svým posluchačům a tato skutečnost by mu na úctě příliš nepřidala. Je tedy nutné, aby vedoucí dodržel čas začátků porady a nedorazil on sám pozdě.

Pokud je tedy zařízena místnost i občerstvení a porada již začala, zkontroluje se účast na poradě, zdali jsou přítomni všichni, kteří byli na poradu pozváni. Toto se vykoná buď tím, že se do publika pošle seznam se jmény lidí, kteří by na poradě měli být přítomní a posluchači se do tohoto archu podepisují, či se jména předčítají a vedoucí si sám zapisuje účast. Je dobré zaměstnancům poděkovat za jejich účast.

Vedoucí by měl hned na začátku určit zapisovatele. Určí se třeba tak, že zapisovatelem je ten kolega, který na minulou schůzi přišel pozdě. Zapisovatel by měl zapisovat pouze důležité body a přínosné názory. Zápis z porady by měl být opatřen datem a jmenným seznamem všech zúčastněných. V zápisu by neměly chybět důležité body, které se na poradě probíraly. Tento zápis vedoucímu slouží ke kontrole své přípravy. Zdali neopomenul nějaký bod se svými posluchači probrat. Zápis také slouží ke skutečnosti, že lze podle něho sepsat i přípravu na budoucí poradu. Toto lze použít v případech, kdy se předseda domnívá, že nedospěli k dostatečnému závěru, nebo se chce k nějakému tématu ještě vyjádřit při následujících poradách. Také je to užitečné při projednávání plnění cílů.

*„Předseda musí před zasedáním připravit úvod, který podle povahy problému a podle okolností může být kratší nebo delší. Obvykle zabere 2 až 3 minuty, výjimečně 5 minut. Předsedáte-li poradě, měli byste si uvědomit, že příliš dlouhý úvod způsobí, že*

*účastníci upadnou do určité pasivity a v diskuzi – alespoň na začátku, se budou chovat málo aktivně. Snažte se proto mluvit co nejstručněji a okamžitě předložte podnětné otázky, které je přimějí k diskusi.*“ (Toman, J. 1981, s. 205)

Na začátek by měl předseda všem posluchačům poděkovat za jejich účast. Měl by se snažit navodit co možná nejuvolněnější atmosféru.

V úvodu by se měly oznámit veškeré body porady, které mají být probrány. Z bodů, které má vedoucí již dopředu připravené ve své osnově, se vybere ten nejdůležitější. Po úvodním slovu by vedoucí měl položit první otázky z programu. Moderátor se na chvíli odmlčí a vyčkává na odpovědi a příspěvky ostatních účastníků. Pochopitelně nikdy žádná diskuze nezačne okamžitě. Všichni účastníci si musí nastolené téma dobře rozvážit a promyslet své příspěvky. Vedoucí se nesmí nechat takovouto chvilkou ticha znervóznit. Neměl by na sobě nechat znát vidět své rozpaky. Ihned by tím ztratil respekt, který moderátor diskuze mít musí. Neměl by například neuváženě použít jinou formulaci položené otázky. Již byla připravena dopředu a tudíž lépe formulovaná, než její pod tlakem a narychlo připravená modifikace. Navíc jinou formulací nutí posluchače znovu k zamyšlení nad otázkou. Posluchači si znovu přerovnávají informace. Samozřejmě tímto také ztrácí respekt. Ovšemže pokud někdo vyžaduje bližší specifikaci, vedoucí podá vysvětlení. Je vhodné tedy začít prezentací vlastního názoru k danému problému a zaměstnance vyzvat k předložení svého názoru.

### **3.2 Návrhy a připomínky**

*„Podřízení nebo zaměstnanci využívají informací a moci, aby ovlivnili chování svých představených. Řekneme, že máte nápad nebo návrh, který chcete, aby byl přijat. Je třeba aby jste svou myšlenku formulovali tak, aby uspokojila současné potřeby vašeho šéfa, jakož i současné priority vaší organizace. Je mnoho lidí s technickými vědomostmi, kterým schází schopnost vyjednávat, tak že nedokáží své nápady takzvaně prodat. Následkem toho se cítí frustrovaní.“* (Cohen, H. 1998, s. 14)

Takto se budou zaměstnanci snažit vystupovat a chovat. Což je samozřejmě spojeno s velkou nervozitou zaměstnanců. Na toto je potřeba myslet a správně volenými dotazy přimět posluchače k vyjádření. Je dobré jim sdělit, že není potřeba, aby jejich

nápad či připomínka měla nějakou formálnost. Je dobré jim vysvětlit, že pro vedoucího porady jsou jejich názory to nejcennější.

*„V dnešní době moudrý šéf vyjednává vždy s podřízenými, aby získal jejich oddanost. Kdo je to šéf? Někdo s formální autoritou, kdo se snaží přimět lidi, aby dobrovolně udělali to, co se udělat musí.“* (Cohen, H. 1998, s. 14)

Tímto způsobem by měl se svými zaměstnanci jednat vedoucí na poradách. Snažit se klást otázky v diskuzi tak, aby jim prakticky vložil nápad do úst. Aby tento nápad mohli zaměstnanci vydávat v kolektivu za svůj vlastní.

Vedoucí by se také neměl jmenovitě obracet na kolegy a nutit je k řeči. Jakmile se některý z posluchačů odváží započít debatu, má moderátor porady již vyhráno. Nic nebrání přirozenému plynutí porady.

Velmi důležité je to, aby moderátor, či přednášející neustále sledoval své publikum. Názory svých posluchačů jsou při pracovních poradách nejdůležitější. Je dobré, pokud se řeší něco důležitého, aby moderátor četl z tváří svých posluchačů a v případě reakce, která ho zaujme se dále dotázat. Správný vedoucí by měl mít schopnost číst v mimice.

*„Po tisíciletí dokázali čtenáři odkrývat skryté informace o ostatních lidech prostřednictvím výkladu jejich fyzické tváře. Neznamená to, že rysy tváře rozhodují o tom, jak se bude člověk chovat.“* (Rosetree, R. 2005, s. 364)

Nicméně v případě probírání palčivého tématu na poradě, může vedoucí snadno číst názory ostatních, které ho zajímají a případně je s publikem probrat.

### **3.3 Osnova**

Porada by se měla řídit podle určité osnovy, kterou si vedoucí sám připraví a měl by se touto osnovou řídit po celou dobu porady. Je vhodné si tuto osnovu připravit minimálně jeden den před poradou. A je nutné si ji důkladně prostudovat.

Jako první by, po úvodních slovech a prvotní diskuzi, měla následovat pozitivní zpráva. Tato zpráva hned ze začátku zbystří smysly posluchačů. Je dobré porady začínat pozitivní zprávou. Za pozitivní zprávu nepovažujeme výsledky, či tržby. Za pozitivní sdělení vhodné na začátek porady považujeme například povýšení některého ze zaměstnanců. Tento zaměstnanec by měl být informován předem, že bude na poradě

zmíněn. Případné překvapení by nenavodilo vhodnou atmosféru mezi ostatními zaměstnanci. Toto povýšení evokuje skutečnost, že každý zaměstnanec může být další, kdo na poradě bude takhle vyhlášen. Jako další takzvané pozitivní zprávy lze považovat například shrnutí nějaké firemní akce, která se v minulosti udála, atd.

V dalším bodě porady by se měly zhodnotit výsledky za období od minulé porady. V příloze je přiložen plán společnosti AmRest s.r.o. na další období (příloha č. 5), jako ukázka zhodnocení výsledků. Mezi tyto výsledky například řadíme tržby, zisky, výsledky auditů, nebo nárůst či pokles transakcí. Tyto výsledky se liší podle společnosti, či oddělení společnosti, kde se tato porada pořádá. Je důležité, aby tento bod na poradě proběhl, protože je to jeden z nejdůležitějších bodů a porady se většinou pořádají, aby se zaměstnanci seznámili se stavem společnosti. Jak si na tom stojí atd. Jedná se o seznámení se současným stavem, ve kterém se společnost nachází. Je vhodné v této části také řešit nejdůležitější provozní záležitosti. Například pokud nastaly změny v interních předpisech a podobně.

Poté, co byli posluchači seznámeni s výsledky, následuje další bod a tím je stanovení plánů. Stanoví se plány, jak výsledky udržet anebo vylepšit, či se stanovují plány, jak zlepšit nějakou nastalou situaci v týmu, ale tradičně se určují tyto plány na zlepšení oněch výsledků. Je důležité si uvědomit, že i když tyto výsledky jsou dobré, je stále prostor pro růst a zlepšení. Na toto je při stanovení plánů, které lze nazvat také akčními plány, své posluchače upozornit.

Je důležité pochválit zaměstnance za dobré výsledky, nicméně však upozornit, že je zde stále prostor pro zlepšení. Stále je totiž prostor pro firmu, jak se zlepšit, hlavně tedy co se týče zisků. Toto je třeba také zaměstnancům sdělit. Zde je také dobré dát prostor svým posluchačům. Pro vedoucího jsou názory týmu velmi důležitým faktorem a je užitečné se dozvědět i názory na to, jak lze vylepšit výsledky. Poté je dobré účastníky pracovní porady zmotivovat. Motivace je jedním z nejdůležitějších bodů pracovních porad. Vedoucímu napomáhá při stanovení cílů na další období do další schůze. Pouze správně motivovaný zaměstnanec bere firemní odpovědnost jako svou vlastní a osobní. A to je pro chod firmy velmi užitečné.

*„J. Nuttin (1987, s. 1403 n.) chápe motivaci jako hypotetický proces, jehož podstatným znakem je zaměřování a energetizace chování, a uvádí: konkrétní zaměření na ten či onen objekt určuje učení, avšak účinek vnějších podnětů (stimulů) nelze vždy*

*zcela jasně odlišit od účinků motivace a je nutno odlišit dvě odlišné úrovně řízení: 1. řízení může znamenat konkrétní cestu k dosažení určitých objektů (to je funkcí učení, nejedná-li se o vrozené instinktivní chování); 2. jedinec nacházející se ve stavu motivace cosi hledá, od určitých objektů se odvrací, u jiných prodlévá a vykazuje tak, že motivované chování má orientaci, cíl tzn., že je zaměřeno na něco, co přináší uspokojení.“ (Nakonečný, M. 1996, s. 12)*

Z toho vyplývá, že správně zmotivovat své posluchače (převážně své zaměstnance) není vůbec snadným úkolem pro vedoucího. Je vhodnější své zaměstnance motivovat spíše vnitřně, nežli je motivovat vnějšími prvky. V zaměstnání je pochopitelně velmi důležité motivovat zaměstnance pomocí finančních odměn a bonusů, avšak pracovní porada je spíše prostředek k vnitřní motivaci. Moderátor se musí pokusit, aby se posluchači cítili součástí společnosti. Aby měli dojem, že když bude mít úspěch společnost, budou mít stejný úspěch i oni samotní. Bohužel se spíše osvědčila motivace v podobě finančních odměn. Pokud se zaměstnanec cítí nedostatečně odměněn, nelze ho pak jinak zmotivovat než nějakou finanční odměnou za dobře odvedenou práci

Dalším bodem v přípravě moderátora pracovních porad je ta část, ve které si tým stanoví nové cíle, které by se měli splnit. V příloze č. 5 je přiložen příklad akčního plánu. Jedná o informativní část, kde moderátor sděluje například firemní cíle na příští rok. Měla by zde být i část, kde vedoucí pracovník žádá své podřízené o pomoc při plnění těchto cílů. Je zde také možnost znova roznítit diskusi. Pokud se jedná o firmu, řeší se v tomto bodě osnovy také marketingový plán na další měsíce.

Pokud se porady účastní více vedoucích pracovníků než moderátor sám, měl by se posléze dát prostor k připomínkám z úseku těchto vedoucích pracovníků. Například se jedná o udělení slova vedoucímu pro lidské zdroje apod.

Jako poslední bod by se měly řešit provozní záležitosti. V příloze č. 6 je přiložena ukázka podkladů k bodu provozních záležitostí.

Nekázeň některých zaměstnanců by se měla veřejně na poradě řešit implicitně, jako příklad pro ostatní zaměstnance. Toto je dobré jako přiblížení problému pro ostatní posluchače a slouží to i k nastínění firemní kultury pro nové zaměstnance, kteří by samozřejmě měli být poradě také přítomní.

### 3.4 Shrnutí porady

Nejprve by měly být probrány body, které jsou nejvíce důležité, z hlediska udržení bdělosti posluchačů. Pak následují méně závažné problémy. Ty body, ke kterým čeká vedoucí největší zájem, se nechají nakonec, viz výše. Porada by neměla přesáhnout více než 60 minut. Ideálně se pracovní porada rozvrhne na 45 minut. Pokud je porada kratší jsou zaměstnanci zklamání pocitem, že jejich přítomnost nebyla důležitá. Na konci porady je dobré ještě jednou udělit prostor k dotazům posluchačů a k diskuzi. Diskuze by měla zabírat nejvíce času. Formou diskuze by se mělo probírat nejvíce bodů v osnově porady. Pro vedoucího je dobré znát co nejvíce názorů na co největší počet témat.

*„Stane-li se vám jako předsedovi porady, že pocítujete nutkání často se vměšovat do diskuze a vyjadřovat své názory, uvědomte si jednu důležitou zásadu: buď budu dobře diskutovat, nebo dobře poradu řídit. Splnit oboje je nemožné.“* (Toman, J. 1981, str. 201)

Dobrý vedoucí musí najít ten správný kompromis mezi těmito dvěma složkami. Je však důležité připomenout, že se mimo sdělování pracovních záležitostí, či výsledků, v pracovních poradách jedná hlavně o diskuzi. Toto je také jeden z důvodů konání pracovních porad. Aby vedoucí zjistil názory svých podřízených. Z tohoto hlediska lze považovat pracovní porady, za prostředek komunikace vedení společnosti se svými zaměstnanci. Pracovní porada by měl být nástroj sloužící k upravování firemní kultury mezi zaměstnanci.

Je dobré, aby si vedoucí psal k jednotlivým bodům, které referuje zaměstnancům, své poznámky. Toto vedoucímu pomůže ke shrnutí porady. Také je toto vedoucímu velmi nápomocno k přípravě dalších porad, kde může připomenout problémy, kterým se zaměstnanci věnovali minule a zda se podařilo vytvořit nápravu. Také je velmi důležité, aby porady nebyly stejné a neprobírala se stále stejná témata. Zaměstnanci by přestali považovat porady jako důležité události. Shrnutí porady slouží pouze vedoucímu, provádí ho pouze vedoucí porady a neměl by být přístupný ostatním účastníkům. Jako shrnutí porady pro zaměstnance slouží zápis z porady. K jeho subjektivnímu hodnocení porady, zda se probraly všechny body a jak důkladně.

## 4 ZVLÁŠTNÍ TYPY PORAD

Je důležité, aby se skupina posluchačů změnila v jeden celek – tým, který při řešení problému spolupracuje.

*„Tradiční hierarchické vedení firmy se mění a standardem se stává kolektivní práce. Je důležité mít stále před očima jednotlivé členy a zároveň chápat, jak skupiny lidí fungují. Musíme se naučit pečlivě druhým naslouchat a pozorovat je, abychom byli schopni interpretovat verbální i nonverbální podněty, které o nich dostáváme.“* (Taylorová, S. Lesterová, A. 2010, s. 7)

K tomu při poradách dobře poslouží týmová práce.

Máme několik zvláštních typů porad, které se zabývají týmovou prací a snaží se přimět posluchače k aktivitě a sdílení vlastních názorů.

Na poradách se mohou vyskytovat také zvláštní formy práce s účastníky pracovní porady. Jako je například takzvaný „Brainstorming“. Jedná se o zvláštní týmovou vzdělávací techniku.

*„Anglický termín brainstorming [brejnstórmink] se překládá jako „bouření mozků“ nebo volněji jako „burza nápadů“. Tato metoda vznikla již před 2. světovou válkou a je spjata s reklamním průmyslem. Tvůrci reklam, tzv. kreativci neboli reklamní textaři (copywriters), ji úspěšně využívali ve své práci. Postupně se prosadila i v jiných odvětvích podnikání a těch oblastech lidských činností, které jsou spjaty s tvořivostí, řešením problémů a náročnějšími úkoly.“* (Projektové vyučování – Moderní vyučovací metody, online, cit. 16. 3. 2011)

Jedná se o skupinovou techniku. Vedoucí při tomto druhu porady nadhodí problém, který by rád spolu s týmem vyřešil. Posluchači ihned po zadání tématu poskytují moderátorovi své myšlenky a nápady.

Předpokladem je, že v týmu vymyslí zaměstnanci mnohem více, než kdyby vymýšleli jako jednotlivci. Je potřeba, aby při této metodě kolektivní práce seděli účastníci u stolu naproti sobě. Účastníci se musí naprosto odreagovat.

Vedoucí předloží problém a požádá kolegy o co největší počet nápadů, jak ho vyřešit.



Kolegové nesmí být ničím rušeni a musí kolektivně přemýšlet pouze o daném problému. Účastníci říkají nahlas všechny nápady, které je napadnou. Nesmí se překřikovat. Nikdo nesmí být za svůj postřeh kritizován.

Vedoucí zapíše na tabuli každý jednotlivý nápad. I ten nejhorší nápad může inspirovat ostatní. Čím více nápadů, tím se na konci lépe vybere nejlepší.

Obdoba brainstormingu je takzvaný writenning. Rozdíl je pouze v tom, že si své nápady každý sám zapisuje. Veřejně se o nich nemluví.

V metodě thinktank jde o to, že zdánlivě nevyřešitelný problém se vyřeší tak, že do pracovní skupiny přizveme jiné dva kolegy, kteří svým nezaujatým přístupem napomůžou k řešení. Tyto kolegy důkladně seznámíme s problémem a detailně jim ho vysvětlíme. Názor z „venku“ inspiruje ostatní k vlastním nápadům. Ideální by bylo, kdyby další kolegové byli sice z jiné pracovní skupiny, ale znali se s ostatními.

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

### 5 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část bakalářské práce bude pojednávat o vedení pracovních porad v praxi. Jedná se o experiment a explorativní metodu-dotazník.

Pro provedení experimentu byl velmi nápomocný manažer pracovní skupiny ve společnosti AmRest s.r.o, který mi poskytl informace, které bude třeba sdělit zaměstnancům při pracovní poradě.

Cílem praktické části této bakalářské práce bude tedy si ověřit teoretická východiska uvedené v teoretické části. Toto se dokáže pomocí jednoduchého experimentu. Uspořádá se vlastní pracovní porada a povede se přesně podle těchto pouček. Ze získaných informací, které bude třeba sdělit účastníkům pracovní porady, bude připravena příprava. Tato příprava bude připravena dopředu. Jedná se o nastudování a interpretaci firemních záležitostí a interních informací, jako jsou například výsledky prodeje a tržby. Z této přípravy, která musí být připravena minimálně jeden den dopředu, se připraví osnova. Touto osnovou bude třeba se řídit po celou dobu vedení této experimentální pracovní porady. Úkolem experimentu je tedy prokázat pravdivost této teze. Jedná se o prokázání důležitosti diskuze. A jak důležitá je pro pracovníky. Dále pak o motivaci, zda je autor experimentu dokáže správně zmotivovat. Dalším důležitým cílem bude prokázat, zda vedoucí pracovních porad bude mít před svými posluchači větší úspěch, pokud bude dodržovat zkušenosti uvedené v teoretické části této práce, či nikoliv.

Stěžejním pro tuto práci je explorativní metoda – dotazník. V dotazníku jsou respondenti dotazováni na to, zda spatřují nějakou výhodu v tomto experimentálním provedení mítinku. Nejdůležitější pro tento experiment je, zjistit názor respondentů na motivaci a diskuzi. Zda byla diskuze správně moderována.

Závěry experimentu budou spolu s návrhy předloženy vedení společnosti k dalšímu zvážení. Tyto návrhy budou prezentovány společně se zpětnou vazbou, která se získá pomocí dotazníku na konci experimentu.

## 5.1 Příprava experimentu

Autor experimentu získal od manažera firmy všechny potřebné informace, které bylo nutné na mítinku, jak se v jeho společnosti nazývají pracovní porady, svým zaměstnancům sdělit. A záležitosti, které bylo třeba probrat s celým týmem. Dále se jednalo o čistě experimentální práci.

Důležité bylo si získané informace osvojit. K tomuto účelu dobře přispěly interní předpisy společnosti. Jejichž prostudování bylo velmi důležité. Také bylo velmi důležité se vžít do firemní kultury. Pro začátek bylo nutné sepsat osnovu porady. To znamená připravit si body, které se měly probrat a informace, se kterými se měli posluchači, v tomto případě zaměstnanci společnosti AmRest s.r.o, seznámit. Příprava porady, která byla předmětem experimentu je zveřejněna jako příloha č. 3.

Po sepsání osnovy následovala příprava porady. V tomto případě to znamenalo připravit zázemí pro to, aby porada proběhla co nejefektivněji a nejrychleji. Porada by neměla trvat déle nežli hodinu, jak bylo zdůrazněno v teoretické části. Jedna hodina by se neměla překročit z důvodu koncentrace posluchačů, kvůli kterým se tato pracovní porada konala.

Po autorově osobní přípravě a přípravě technické, následoval průběh samotné porady. V průběhu porady byla tato osobní příprava striktně dodržována, protože je nezbytné udržet určitou formu, kvůli efektivnosti porady.

Nezbytností byla také příprava dotazníku, který se rozdál na konci. Zde se ověřovaly hypotézy a domněnky tohoto experimentu

Nejprve tedy bylo potřeba seznámit se s interními předpisy společnosti AmRest s.r.o. Tyto předpisy jsou v práci uvedeny jako příloha č. 7. Shodou okolností je tento předpis nový a jedním z úkolů bylo, seznámit s ním zaměstnance. Je důležité, aby se podle nich řídil i vedoucí porady.

V průběhu experimentu bylo hlavní striktně se držet připravené osnovy, která se musí sepsat minimálně den předem. Tyto informace byly převážně provozního rázu. Informace měli interní povahu společnosti AmRest s.r.o. Jednalo se zde o finanční výsledky, výsledky prodeje a tržeb. Tyto informace byly zprostředkovány pouze ke studijním účelům. A hlavně tedy k přípravě a samotnému provedení pokusu. Informace bylo nutné dokonale prostudovat, z důvodu kontinuity experimentu, a dodržení

předepsaných hypotéz tohoto pokusu. Znamenalo to tedy vstřebat množství definic a výpočtů. Tyto informace byly důležité, protože na základě jich mohla teprve být realizována osobní příprava na mítink.

Příprava se skládala z osnovy, jak bude celý mítink kontinuálně pokračovat. Bylo velmi důležité tento rozvrh dodržovat. Osnova byla připravena tak, aby obsahla veškeré informace, které měly být sděleny zaměstnancům při experimentu a zároveň aby se držela hypotéz pokusu. Nedílnou součástí pokusu bylo si tuto přípravu rozvrhnout do již zmiňovaných 45 minut. Detailnější postup při přípravě je popsán v dalším bodě.

## 6 EXPERIMENT

Po celou dobu moderování bylo velmi nepostradatelné, aby vystupování při vedení experimentu bylo srozumitelné. A aby na vedoucím nebyla patrná nervozita. Tato skutečnost by nepůsobila dobře na zaměstnance.

Ještě před začátkem porady, byl vysvětlen záměr experimentu a tedy i důvod proč jejich mítink není v režii jejich obvyklého vedoucího. Bylo jim vysvětleno, že se jedná o součást výzkumné části bakalářské práce, a že k tomuto účelu byl osloven jejich vedoucí. K velkému překvapení byli reakce zaměstnanců vesměs pozitivní. Dále následovalo vysvětlení cílů práce. Důležité bylo také nastínit odchylky od vedení porady jejich vedoucího. Bylo sděleno, že o tyto odchylky právě v experimentu půjde. Záměr experimentu je, efektivně vést jejich poradu.

Úvodní slovo bylo věnované přivítání na mítinku pod jiným vedením a poděkování za jejich hojnou účast, která byla překvapující. Nadále se experiment odvíjel podle připravené osnovy a osobních poznámek autora práce.

Jako první bod byl tedy „dobrá zpráva“, podle osnovy uvedené v teoretické části práce. Jednalo se o povinnost vyhlášení zaměstnance roku. Součástí tohoto bylo vysvětlení kritérií výběru tohoto zaměstnance. Vyhlášenému zaměstnanci bylo potřeba přede všemi pográtulovat. Posléze bylo vyhlášeno i povýšení tohoto zaměstnance. Reakce na tuto zprávu byly v publiku spíše smíšené, což bylo velikým překvapením. Dále následovaly informace o proběhlé firemní akci, která se konala v lednu 2013. Součástí bylo i poděkování za účast na ní.

Dalším bodem již bylo probírání výsledků prodeje. Protože se jednalo o restauraci Burger King jednalo o výsledcích tržeb. Hlavním atributem byl počet transakcí a průměrná nákupní hodnota. V této části mítinku byli zaměstnanci také pochváleni. Podle získaných informací se výsledky od začátku roku zlepšily o 112%.

Zvláštní pochvaly se zaměstnancům dostalo za měsíc prosinec, který byl nejsilnějším měsícem v roce. Za jejich úsilí jim bylo veřejně poděkováno. Dále však bylo vytýkáno zaměstnancům pracujícím na částečný úvazek to, že nebyly tak dobrou oporou v prosinci, jak od nich firemní vedení vyžadovalo. Zvláště pak co se týče směn na Nový rok. Bylo jim sděleno, že musí při takovýchto směnách být oporou pro plné úvazky.

Dalším bodem porady bylo seznámit zaměstnance s cíli pro rok 2013. Asi nejdůležitější byl plán nárůstu tržeb o 12,5 procent. Zvýšit satisfakci zákazníků ze 65% minimálně na 80%. Tato spokojenost se vykazuje pomocí Guesttraku. Při vyjíždění účtenek na pokladnách se náhodně generují účtenky, na kterých je žádost o vyplnění online dotazníku, jak byl zákazník spokojen s obsluhou a s kvalitou produktu.

Dále se projednávalo takzvané EOC, což je ukazatel spokojenosti zaměstnanců. Jak bylo vedoucímu této porady sděleno, nedopadl ten minulý pro tuto restauraci příliš dobře, a proto bylo důležité tento dotazník znovu představit. Bylo nutné vysvětlit minulé výsledky tohoto ukazatele. A protože prý spousta negativních odezev bylo způsobené tím, že se dotazník špatně vyplňoval, bylo nutné popsat zaměstnancům, jak tyto dotazníky správně vyplnit. Aby nedocházelo k mylným výsledkům.

V dalších bodech, bylo vzhledem ke špatným výsledkům EOC, věnováno motivaci zaměstnanců.

Vedoucí porady představil výpočet částky, která byla vyplacena na bonusech. Dále odměnu pro zaměstnance roku. Dalšími probíranými položkami bylo třeba zásobení kuchyňky nebo financování takzvaných crew párty.

Celková částka, která byla posluchačům oznámená, činila necelých čtyři sta tisíc, které do svých zaměstnanců společnost AmRest investovala.

Další částí této motivační masáže byla informace, že se za poslední rok celkem šestkrát zvyšovalo. A to se jednalo pouze o tuto jednu restauraci. Poslední informací bylo, že se zvyšuje plat přibližně 2,4 krát měsíčně, což je celkem 29 krát za uplynulý rok.

Dále následovaly provozní záležitosti. Vysvětlení nabídky omáček a různé reklamní akce, které se chystají, což bylo také součástí marketingového plánu.

Na konci porady byl delší prostor pro dotazy, kterých nebylo pomálu. V průběhu celé porady proběhlo několik moderovaných diskuzí.

## **6.1 Dotazník**

Poté, co byla zdárně ukončena nejdůležitější část experimentu, byli posluchači požádáni o vyplnění dotazníku. Tento dotazník byl velmi stěžejní. Byl nápomocen k výstupům výsledků s experimentu. Základem byla zpětná vazba od posluchačů.

Základní úlohou dotazníku bylo získat informaci, zda spatřovali v provedeném experimentu zlepšení vedení jejich porad od porad, na které jsou již zvyklí.

Dotazník byl otevřeného typu, protože pro pokus by nebylo vhodné získat pouze informace typu ano-ne, ale bylo potřeba získat přímý názor a připomínky. Což se díky tomu podařilo a byl získán závěr. Ze zkušeností autora experimentu bylo patrné, že pokud do dotazníku přidáte možnosti, lidé něco zaškrtnou a dotazník ani moc nečtou. Tohoto se bylo potřeba vyvarovat. I když posluchači už byli evidentně unaveni, tento pokus by postrádal výsledek. Takže je bylo potřeba pomocí otevřeného typu přinutit ještě se chvíli koncentrovat.

Dotazník obsahoval pět jednoduchých otázek. Byl rozdán celkem dvaadvaceti respondentům, kteří byli na poradě přítomni. Vyplněno bylo stejné množství a dva z již vyplněných dotazníků nalezneme v příloze 1 a 2. Tito autoři se dlouze rozepsali a jejich dotazníky byly pro pozdější vyhodnocování experimentu nejpříhodnější.

V první otázce dotazníku byli respondenti dotazováni, zda-li se domnívají, že byl mítink záživný. Tato otázka zde byla zařazena, aby si autor ověřil, jestli splnil zásadu plynulosti porady. Úkolem bylo vést poradu tak, aby posluchači dokázali dávat pozor po celou dobu porady. To znamená, mimo jiné, zaměstnance správným způsobem zapojit do diskuze.

V otázce číslo dvě se dotazník ptá, zdali se posluchači od vedoucího dozvěděli všechny podstatné informace. Tato otázka byla zaměřena na zjištění, jestli se dozvěděli posluchači všechny informace, na které byli zvyklí při jiných poradách se svým tradičním vedoucím. Cílem otázky bylo zjistit, zda respondentům nějaké téma nechybělo, nebo jestli se kupříkladu dozvěděli něco navíc.

V další otázce jsou respondenti dotazováni, zda jim mítink přišel v něčem odlišný od jiných porad s jejich stálým vedoucím. Záměrem bylo zjistit, zda byly teoretické teze uvedené v první části práce správné a zda-li se těmito zásadami řídí i jejich vedoucí.

Ve čtvrté otázce bylo potřeba zjistit, zda se podařilo udržet koncentraci posluchačů při vedení porady, Jestli je přednes vedoucího nenudil. Bylo také potřeba zjistit, zda si respondenti připadali součástí mítinku a jestli pro ně bylo lehčí se zapojit do debaty. Důležité bylo si ověřit koncentraci respondentů v průběhu celého mítinku, a zda dávali po celou dobu pozor. K tomuto tato otázka dobře posloužila.

Pátá a zároveň poslední otázka byla položena ke zjištění, zda respondenti spatřují rozdíl mezi vedením porady při experimentu a vedením jejich běžného moderátora porad. Pro výzkum je tato otázka a zjištění velmi důležité. Zjistíme, zda hypotéza experimentu byla správná a zda teze uvedené v praktické části, jsou založené na pravdě a použitelné v praxi.

Tyto otázky jsou velmi důležité, protože velmi přispějí k vytvoření závěrů pokusu. Velmi důležitá k závěrům byla zpětná vazba od účastníků tohoto experimentu. Tato zpětná vazba bude stěžejní k vytvoření závěrů.

## 6.2 Vyhodnocení experimentu

Experiment byl respondenty hodnocen převážně kladně. Nejzáporněji byla hodnocena téma a nervozita vedoucího.

Na otázku, jestli jim přišel mítink záživný, odpovídali respondenti ano. Z toho vyplývá, že podmínka přínosnosti byla dokonale splněna. Bylo by vhodné, aby vedoucí porady vždy po mítinku rozdál nějaký malý dotazník, v němž by se zajímal o záživnost schůze, dostatku informací atd. Takováto zpětná vazba by určitě prospěla spoustě vedoucím, aby věděli, v čem jsou dobří a co určitě zlepšit, protože pro manažera, který vede pracovní porady, je zpětná vazba od svých posluchačů velmi důležitá. Hlavně tedy aby zjistil, co zaměstnancům na poradách schází a podobně.

U první otázky se respondenti většinou vyjadřovali pozitivní zkušeností s experimentálním vedením. Převážně uvedli, že mítink byl obsáhlý, a přesto se nenudili. Při vedení mítinku byl vedoucí prý velmi nervózní. Toto pravděpodobně bude způsobeno snahou řídit se přesně podle osobní přípravy a osnovy.

Velmi kladně se respondenti vyjádřili ke snaze vedoucího o diskuzi. Na diskuzi bylo zaměřeno, protože, jak je již zmíněno v teoretické části, jedná se o jednu z nejdůležitějších složek porady.

Respondenti se vyjádřili, že byl pro ně velký nezvyk poslouchat jiného moderátora. Vyjádřili se tedy, že by byli neradi, kdyby se jejich vedoucí stále měnil. Nicméně nakonec to všichni přijali dobře, jako součást experimentu.



Respondenti se vyjádřili, že jim mítink přišel „uvolněnější“. Toto je nejspíše způsobeno tím, že moderátor experimentu není pro zaměstnance autoritou. Nicméně je potřeba tedy dbát na uvolněnost i příště, kdy jim bude přednášet jejich tradiční vedoucí.

Ve druhé otázce je vycházeno z předpokladu, že posluchači byli již na několika mítinkách, a tak asi tuší, co by měli od porady očekávat. Úkolem tedy bylo zjistit, zda dostali všechny informace, na které jsou zvyklí, že se jim sdělují na běžných poradách. Převážně se vyjádřili pozitivně. Všichni respondenti tedy získali od vedoucího veškeré informace, které považují za důležité pro svou následující práci ve firmě.

Důležitým aspektem dotazníku bylo zjistit, zda respondenti spatřují markantnější rozdíl mezi tradičním a experimentální vedením. Převážně se vyjádřili, že nespátřují nějaký velký rozdíl, o kterém by se chtěli vyjádřit v dotazníku. I v této otázce se respondenti vyjádřili, že spatřují jako výhodu větší prostor pro dotazy a diskuzi. S toho tedy vyplývá, že pro zaměstnance je diskuze velmi důležitým aspektem a přejí si větší prostor pro své připomínky. Což byla jedna z nejdůležitějších hypotéz tohoto pokusu.

V předposlední otázce se respondenti vyjádřili, že posluchačům přišel mítink záživný. Respondenti se vyjádřili tak, že jim mítink přišel více „uvolněný“. Je však zjevné, že toto bylo způsobeno přirozenou autoritou, jakou disponuje jejich tradiční vedoucí.

Důvod většího uvolnění mítinku spatřují respondenti i ve vtipkování jejich experimentálního vedoucího. Vtipkování bylo použito záměrně, aby se zmírnila nervozita mezi posluchači. A pokud je mnohem otevřenější a uvolněnější atmosféra, posluchači se mnohem lépe ponoří do diskuze, čemuž odpovídaly odpovědi v dotazníku.

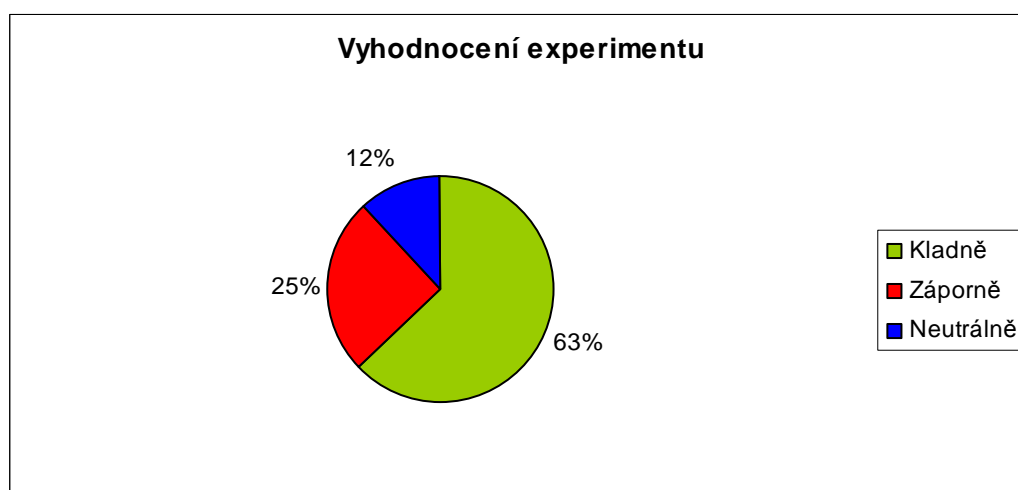
V poslední otázce se respondenti vyjádřili ke zjevné nervozitě, která u jejich tradičního vedoucího již nebývá. Respondenti to připisují věku a zkušenostem experimentálního vedoucího. Nicméně v tomto nespátřují žádné negativní ovlivnění mého pokusu. Dále se zde opakovaly připomínky na větší otevřenost mítinku, větší prostor pro diskuzi apod.

Tato tabulka lépe prezentuje hodnocení pokusu respondenty. Kladné odpovědi jsou v tabulce označeny symbolem „+“, záporné symbolem „-“ a neutrální odpovědi jsou v tabulce označeny jako „N/A“.

Tab. 1: Odpovědi respondentů v dotazníku

<b>OTÁZKA</b>	<b>+</b>	<b>-</b>	<b>N/A</b>
Přišel ti mítink záživný?	16	2	4
Dozvěděl ses důležité informace?	14	8	0
Přišel ti mítink odlišný od jiných?	10	8	4
Byl si koncentrovaný po celou dobu?	17	3	2
Rozdíl od tradičního vedoucího?	12	7	3
	<b>69</b>	<b>28</b>	<b>13</b>

Graf 1: Vyhodnocení experimentu



Z průzkumu vyplývá, že pro zaměstnance je při poradě nejdůležitější prostor pro vyjádření jejich připomínek a požadavků.

Z pokusu vyplývá, že účastníci pracovních porad vítají diskuze a větší prostor pro dotazy. Přejí si větší uvolněnost porady, nikoli však menší formálnost.

Tento experiment byl úspěšný, byly zde ověřeny teze popsané v teoretické části práce. Podle průzkumu je patrné, že respondenti spatřují experimentální poradu jako úspěšnou. Respondenti prý získali všechny potřebné informace, od kterých se bude odvíjet jejich budoucí práce. Vyjádřili se, že i přes nezkušenost vedoucího byla porada vedena profesionálně.

Posléze byla provedena konzultace. Oficiální manažer skupiny se k experimentálnímu vedení vyjádřil ve směr obdobně jako respondenti a účastníci pokusu. Po vypracování závěrů experimentů, byl vypracován návrh opatření sloužící ke zlepšení situace. Tento návrh opatření byl předložen vedení společnosti AmRest s.r.o

## 7 ZÁVĚRY PŘEDLOŽENÉ VEDENÍ SPOLEČNOSTI

Nejzáporněji byla hodnocena tréma a nervozita vedoucího. Což se připisuje nezkušenosti vedoucího. Je tedy potřeba, aby vedoucí porady měl již získané dostatečné zkušenosti s touto problematikou. Je dobré tedy, aby vedoucí již měl absolvovaná všechna školení. Vedoucí by se měl tedy naučit ovládat stres a nedat na sobě znát nervozitu. Také je potřeba, aby byl vedoucí dokonale obeznámen s problematikou firemní kultury a jednotlivými sociálními vazbami mezi zaměstnanci. Vedoucí budoucích pracovních porad by se tedy měl zajímat o novinky mezi zaměstnanci.

Je důležité vést mítink atraktivně a záživně, aby se docílilo stoprocentní koncentraci zaměstnanců na předložená témata. Jako nejdůležitější součást mítinku považují zaměstnanci diskuzi. Je tedy proto nutné tuto diskuzi správným a vhodným způsobem podněcovat a moderovat. Moderovat znamená klást podnětné otázky do publika a zajistit, aby se posluchači nepřekřikovali. Je také důležité, aby se žádný ze zaměstnanců necítil být diskriminován. Na prvním místě tedy je, aby moderátor diskuze dal všem zúčastněným stejný prostor, a i když vedoucímu nepřijde názor některého zaměstnance podnětný či opodstatněný, aby se podle toho nechoval.

Bylo by vhodné, aby po průběhu jakéhokoli mítinku rozdal vedoucí svým zaměstnancům dotazník, kde by se dotazoval, jak na zaměstnance mítink působil a co by si přáli probrat při další poradě. Velmi důležitá je zpětná vazba.

Z experimentu vyplývá, že pro zaměstnance je při poradě nejdůležitější prostor pro vyjádření jejich subjektivních názorů. V tomto respondenti spatřují nejdůležitější část porady. Z dotazníku vyplývá, že se respondenti dotazníku cítí více jako součást společnosti.

Respondenti by si podle průzkumu přáli větší uvolněnost porady. Tedy menší formálnost. Vedoucí porady může při vedení použít například nějaký vtípek. Je také vhodné, aby svým přístupem uvolnil pracovní prostředí

Jako velmi důležitou skutečnost považují to, aby se jejich vedoucí stále nestřídal. Tato skutečnost by snižovala důvěru ve vedení firmy.

Účastníci pracovních porad potřebují získávat důležité informace. Informace, které potřebují ke své práci. Za důležité považují provozní záležitosti a cíle na další

období. Těmito důležitými body by se vedoucí porady měl zaobírat nejčastěji a přikládat jim větší důraz.

## ZÁVĚR

Práce tematicky zaměřena na vedení pracovních porad. Jak správně vést poradů a jak se stát vedoucím, kterého jeho posluchači, to znamená převážně zaměstnanci různých organizací, budou vnímat jako autoritu i jako kolegu, kterému mohou říci své připomínky a nebudou se bát, že by jejich poznámky přišly vniveč. V této práci jsou také popsány chyby, kterých se moderátor pracovních porad může dopustit. Je zde sepsáno také to, čeho by se měl vyvarovat. Důležité je tedy, aby se zaměstnanci nebáli říci svůj názor před publikem. Je zde popsána diskuze, jako velmi užitečný zdroj informací jak pro vedoucího, tak i pro účastníky takové porady.

Jsou zde uvedené chyby, kterých by se měl vedoucí při poradách vyvarovat i zvláštní typy porad, kterými by se mohl vedoucí pracovní porady inspirovat. Kdy a za jakých okolností je vhodné k těmto metodám přistoupit apod.

Pracovní porada není jen o tom přijít, něco odříkat a odejít. Má svůj styl. Má svůj rytmus. A bez pořádné přípravy se žádná pracovní porada neobejde. V této práci bylo popsáno, co má tato příprava obsahovat a jak jí může vedoucí pracovních porad zkonstruovat.

V praktické části je popsán experiment, kde se ukázala aplikovatelnost těchto teoretických poznatků v praxi, přímo v jednom z firemních prostředí, ve společnosti AmRest s.r.o. Tento pokus se skládá z přípravy porady, jejího provedení. Poté byl mezi účastníky experimentu rozdán dotazník. Tento dotazník byl velmi důležitý pro vyvození samotných závěrů experimentu. Tento experiment vesměs potvrdil teoretické úvahy, na kterých se tato práce zakládá. Účastníci experimentu tento pokus hodnotili kladně. Shodli se, že teoretická východiska byla správná.

Po provedení závěrů z pokusu, ke kterým byl velmi nápomocen dotazník, bylo vypracováno doporučení. V tomto doporučení byly shrnuty poznatky z experimentu i názory samotných zaměstnanců, kteří se na experimentu podíleli. Účast na dotazníku byla hojná a zúčastnilo se ho všech 22 zaměstnanců, kteří byli přítomni i experimentu

Shrnu-li poznatky, kvalitní pracovní porada se neobejde bez řádné přípravy, teoretických, ale i praktických znalostí a hlavně bez výborného vedoucího. Vedoucí by totiž neměl být jenom leader pouštějící hrůzu. Zaměstnanci by se neměli svého manažera bát. Měli by k němu mít důvěru. A vědět, že jejich připomínky budou vždy

vyslyšeny a jejich problémy řešeny. Cíl bakalářské práce byl splněn v teoretické i praktické části.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

- COHEN, H. *Umění vyjednávat*. 1. vyd. Praha: Pragma, 1998. ISBN 80-7205-613-1
- MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6
- KOLEKTIV AUTORŮ, *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. 4. přepr. a rozš. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2012. ISBN 978-80-7452-024-2
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. přeprac. vyd.. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-X
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: ACADEMIA, 1996. ISBN 80-200-0592-7
- ROSETREE, R. *Naučte se číst z tváře*. 1. vyd. Praha: Ing. Miroslav Zukal – ZEMS a Pragma, 2005. ISBN 80-903305-5-X (Ing. Miroslav Zukal – ZEMS) ISBN 80-7205-907-6 (Pragma)
- TAYLOROVÁ, S., LESTEROVÁ, A. *Umění komunikace*. 1. vyd. Praha: Euromedia Group, k.s. – Knižní klub v edici Universum, 2010. ISBN 978-80-242-2770-2
- TOMAN, J. *Jak dobře mluvit*. 3. upr. vyd. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1981. ISBN neuvedeno



URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-7810-5

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

DIEHL, M., & STROEBE, W. (1991). *Productivity loss in idea-generating groups: tracking down the blocking effect*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 392-403

OSBORN, A.F. (1963) *Applied imagination: Principles and procedures of creative problem solving* (3rd Ed.). New York: Charles

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

HLUŠIČKA, P. *Motivace zaměstnanců*. (online), 25.2. 2013. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/clanky/142-motivace-zamestnancu>

SARKÖZI, R. *Projektové vyučování – Moderní vyučovací metody*. (online), 16.3. 2011. Dostupné z: <http://www.ctenarska-gramotnost.cz/projektove-vyucovani/pv-metody/metody-1>

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1 – Grafické schéma motivace zaměstnanců.....	17
---	----

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Odpovědi respondentů v dotazníku.....	41
--	----

## Seznam grafů

Graf č. 1 – Vyhodnocení experimentu.....	41
--	----

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Dotazník číslo 1.....	I
Příloha č. 2 – Dotazník číslo 2.....	III
Příloha č. 3 – Příprava mítinku.....	V
Příloha č. 4 – Výsledky tržeb.....	VI
Příloha č. 5 – Akční plán.....	VII
Příloha č. 6 – Provozní záležitosti.....	VIII
Příloha č. 7 – Interní předpisy společnosti AmRest s.r.o. ....	IX

## Dotazník č. 1

### Dotazník

Ahoj,

Prosím Tě o vyplnění tohoto dotazníku. Pomůžeš mi tím k napsání mé bakalářské práce. Svou bakalářskou práci píšeš na téma: Vedení pracovních porad. Cílem mé práce je popsat zásady takovýchto porad. Popsat zde formu a účel porad.

Pro tento mítink jsem byl vaším vedoucím. Chtěl jsem si pro svou práci ověřit své domněnky v praxi a rád bych Tě touto cestou požádal o pomoc vyplněním tohoto dotazníku. Zde se dozvím, zda jsou mé metody použitelné v praxi a efektivní. Všechny své teze, které uvádím v mé práci, jsem si touto formou ověřil na vás. A prosím o zpětnou vazbu.

#### 1. Přišel ti mítink záživný?

Ano. Líbilo se mi, že jsi mítink nevedl stroje, "já jsem pán a vy budete učít a poslouchat," ~~stejně~~ dával jsi prostor k vyjádření našich úvah, ale za se jsi nás k tomu nechtěl. Občas jsi provedl nějaký útip, který to určitě zpestřil a uvolnil atmosféru. Sice občas sebou otrásla tvář, ale to se určitě zlepšilo.

#### 2. Dozvěděl jsi se ode mě všechny pro tebe důležité informace?

Já určitě, že ano

3. Přišel ti mítink odlišný od jiných, na které si zvyklý?

Já moc mítingů neabsolvovala, takže je asi  
druhý :-)

4. Dokázal jsem udržet tvou pozornost po celou dobu našeho mítinku?

Oči se mi nezavíraly, takže ano. Jsem ráda,  
že to nebyl nějaký schůdkový míting, kde by se  
uklátilo o kvantách.

5. Spatřuješ nějaký rozdíl mezi vedením mého mítinku a vedením od běžného vedoucího,  
na kterého jsi zvyklý? Jaký?

Možná je to tím, že Ponda je starší a vidím v  
něm větší autoritu, ale při jeho službě se mi  
nechce moc uklízet. S tebou je to naopak a já  
se nestydím.

Mnohokrát děkuji za tvůj čas a za vyjádření tvého názoru.

Martin Voříšek

## Dotazník č. 2

### Dotazník

Ahoj,

Prosím Tě o vyplnění tohoto dotazníku. Pomůžeš mi tím k napsání mé bakalářské práce. Svou bakalářskou práci píšeš na téma: Vedení pracovních porad. Cílem mé práce je popsat zásady takovýchto porad. Popsat zde formu a účel porad.

Pro tento mítink jsem byl vaším vedoucím. Chtěl jsem si pro svou práci ověřit své domněnky v praxi a rád bych Tě touto cestou požádal o pomoc vyplněním tohoto dotazníku. Zde se dozvím, zda jsou mé metody použitelné v praxi a efektivní. Všechny své teze, které uvádím v mé práci, jsem si touto formou ověřil na vás. A prosím o zpětnou vazbu.

#### 1. Přišel ti mítink záživný ?

Ano, výpravěc metodik a zbytečně neodskakoval od tématu.  
Řeč byla obsahem i zábavnými věci, takže si usmavně udržel  
všechny.

#### 2. Dozvěděl jsi se ode mě všechny pro tebe důležité informace?

Ano, ale chyběl mi větší prostor na dotazy

3. Přišel ti mítink odlišný od jiných, na které si zvyklý?

*Ne*

4. Dokázal jsem udržet tvou pozornost po celou dobu našeho mítinku?

*Ano, jak jsem již uvedl v bodu 1.*

5. Spatřuješ nějaký rozdíl mezi vedením mého mítinku a vedením od běžného vedoucího, na kterého jsi zvyklý? Jaký?

*Možná menší nervozita, ale to se zlepšilo každým mítinkem, které povede.*

Mnohokrát děkuji za tvůj čas a za vyjádření tvého názoru.

Martin Voříšek

## Příprava mítinku

meeting 2.2.2013.

Analýza - rozpis: gradulace / term. plán 2012.

→ crew práce - plněním

→ Výsledky 2012

NS → 20.932 (+)

CF -5775 (+)

Provizie:

NS → 2.488 (+)

CF -277 +



Podpora roz. provize: - další výsledky / služby.

→ předst. PT - na nový, vol. slova město a práce.

Cíl 2013

NS - míra 112,5%

GT - 65%

COL - 25,5%

⇒ Engagement 754 EOC

→ nové:

REV - B

EOC 710 = 50

EOC → Co to je?...

→ zisk blokování.

+ graf.

nové mana!

→ developer, bonus

MOTIVACE:

BONUSY 2012: 54.000 (+2360)

Term. plán: 7000

Podpora: 12000

Nová, služby 22.000

Crew práce - 13.000

So Staffy - 398.900

DOTAZY.

→ rozpis: plánu 29x = 2,4 / měsíc

→ rozpis: - 6x



## Výsledky tržeb

2013	leden 13	únor 13	březen 13	duben 13	květen 13	červen 13	červenec 13	srpen 13	září 13	říjen 13	listopad 13	prosinec 13	Total
Sales	2 410 400	2 205 000	2 647 500	3 220 480	2 811 050	2 811 050	2 653 560	3 245 100	2 921 340	3 246 210	2 997 500	3 091 000	34 958 150
Trans	23 000	21 000	25 000	29 600	26 900	25 200	29 000	30 700	26 900	29 700	27 500	27 500	322 000
AGC	104,8	105	105,9	108,8	104,5	105,3	111,9	114,3	108,6	109,3	109	112,4	109,26

## Akční plán

Kdo?		Co?	Kdy?
1	Franta	Motivovanost Podrobná analýza všech motivačních kroků a prvků provedených v roce 2012 a seznámení celého crew teamu s výsledkem. Tuto provést každý půlrok.	2.2.2013
2	Franta	Rozvoj kariéry, Školení a rozvoj Podrobné představení platové a motivační politiky AmRestu s důrazem na možnosti rozvoje. Zopakování v létě 2013.	2.2.2013
3	Monika	Pracovní úkoly, Pocit naplnění Opakované školení klíčových hodnot s důrazem na motivaci zaměstnanců. Zopakuje a představí celý tréninkový systém opět s důrazem na možnosti dalšího osobního a finančního rozvoje.	2.2.2013
4	Franta + Aleš	Motivovanost, Pocit naplnění, Rovnováha pracovního a soukromého života. Získání podrobné zpětné vazby na klíčové špatně hodnocené otázky z EOC. Využití tohoto fb k dalším možným krokům a zlepšení celkových výsledků. Opět průběžná aktualizace po celý rok.	2.2.2013
5			
6			

## Provozní záležitosti

SEMI-VARIABLES	SEMI-VARIABLES	SEMI-VARIABLES	SEMI-VARIABLES	SEMI-VARIABLES	SEMI-VARIABLES
<b>UTILITIES</b>	<b>175800</b>	7,3%	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>-175 800 Kč</b>
plyn	25800	1,1%			
elektrika	78500	3,3%			
voda	10600	0,4%			
<b>Teplo/chlad</b>	<b>54800</b>	2,3%			
Odběr vzorků					
Komwag	4800	0,2%			
Ekokom	1300	0,1%			
<b>TELEPHONE</b>	<b>8769</b>	0,4%	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>-8 769 Kč</b>
mobil	500	0,0%			
pevná	42	0,0%			
WAN	824	0,0%			
Wifi	724	0,0%			
Micros	6679	0,3%			
<b>BUILDING MAINTENANCE</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0 Kč</b>
Attila		0,2%			
		0,2%			
<b>EQUIPMENT MAINTENANCE</b>	<b>9450</b>	0,4%	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>-9 450 Kč</b>
DP čištění klima	4000	0,2%			
DP SYB	5450	0,2%			
Oprava VZT					
Imeso					
Alfatech					<b>gumičky, lubrikant</b>
SYB					
frigocom					
Těsnění lednice					
<b>CLEANING SUPPLIES</b>	<b>17500</b>	0,7%	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>-17 500 Kč</b>
EST	9000	0,4%			
IGEFA	6000	0,3%			
Wimterhalter	2500	0,1%			
Sara Lee - kávovar					
KAY					

# **Interní předpisy společnosti AmRest s.r.o.**

Společnost **AmRest s.r.o.**

se sídlem v Praze 6, Evropská 2591/33E

zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl C vložka 84710

IČ: 26476215

(dále též „**zaměstnavatel**“)

v souladu s ustanovením § 306 odst. 3 a 4 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákoník práce“) vydává tento

## **Vnitřní předpis (Pracovní řád)**

### **Část I**

#### **Rozsah platnosti**

Vnitřní předpis— Pracovní řád je závazný pro zaměstnavatele a všechny zaměstnance, kteří jsou k němu v pracovním poměru. Na zaměstnance činné pro zaměstnavatele na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr se vnitřní předpis vztahuje, jen pokud to vyplývá z jeho dalších ustanovení, z ustanovení pracovněprávních předpisů nebo z uzavřené dohody.

Každý zaměstnanec při uzavírání pracovního poměru musí být s tímto pracovním řádem seznámen. Za řádné a včasné seznámení je odpovědný vedoucí příslušného pracoviště, na které je zaměstnanec přijímán. Dále je vnitřní předpis zveřejněn prostřednictvím internetu – AmNet – HR-Payroll & Compliance.

Zaměstnanci jsou rovněž povinni dodržovat pokyny zveřejněné na AmNet-IT-ke Stazeni-Politiky IT, jejich dodržování je pro zaměstnance závazné.

Vedoucí zaměstnanci obdrží vnitřní předpis případně jeho změny nebo dodatky mailem a prostřednictvím internetu a jsou povinni s ním seznámit podřízené zaměstnance. Jsou rovněž povinni seznámit své podřízené s dalšími předpisy a standardy.

Dodržování tohoto pracovního řádu je povinností zaměstnavatele a každého jejího zaměstnance. Současně je povinností obou účastníků pracovněprávního vztahu dodržovat tento Vnitřní předpis— pracovní řád.

### **Část II**

#### **Pracovní poměr**

##### ***Přijetí do zaměstnání a pracovní smlouva***

Všechny pracovněprávní vztahy u zaměstnanců provozoven jsou uzavírány prostřednictvím vedoucího provozovny, u zaměstnanců centrály a u managerů jsou uzavírány prostřednictvím manažera HR oddělení.

Pracovní smlouva má vždy písemnou podobu a je nezbytné ji uzavřít před nástupem na pracoviště a to ještě před zahájením výkonu sjednané práce. Jedno vyhotovení pracovní smlouvy obdrží zaměstnanec.

Změnu pracovní smlouvy lze provést pouze na základě dohody účastníků. Změna musí být provedena písemně. U pracovních pozic spojených s odpovědností za hodnoty svěřené k vyúčtování (hotovost, ceniny, zboží, zásoby nebo jiné hodnoty) se spolu s pracovní smlouvou uzavírá i dohoda o odpovědnosti k ochraně hodnot svěřených zaměstnanci.

### **Výkon jiné výdělečné činnosti**

Z konkurenčních důvodů není z hlediska společnosti dovoleno, aby zaměstnanci vedle svého pracovněprávního vztahu k zaměstnavateli vykonávali bez předchozího písemného souhlasu výdělečnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti společnosti AmRest. Proto je nutné, aby respektovali platnou právní úpravu obsaženou v zákoníku práce a případná jednání v tomto směru vedli se svým nadřízeným, kde je zdůrazněno, že takovouto činnost lze uskutečnit jedině s výslovným předchozím písemným souhlasem zaměstnavatele. Není rozhodující, zda výkon jiné výdělečné činnosti shodné s předmětem činnosti zaměstnavatele se uskutečňuje i v jiném než pracovněprávním vztahu.

Činnost společnosti AmRest je uvedena v obchodním rejstříku. Okolnost, že zaměstnavatel všechny v obchodní rejstříku zapsané činnosti ve skutečnosti nevykonává, není rozhodující. Pro zaměstnance jde především o činnost hostinskou.

### **Zachovávání obchodního tajemství a know-how**

Každý zaměstnanec společnosti je povinen zachovávat mlčenlivost o hospodářských a obchodních tajemstvích, pracovních a výrobních postupech, způsobu řízení lidských zdrojů, vnitřní politice zaměstnavatele atd., se kterými přišel do styku v rámci své pracovní náplně nebo se kterými se seznámil jiným způsobem a učinit vše pro ochranu zejména důvěrných informací. Dále je povinen údaje vztahující se k osobám a vyžadujících ochranu zpracovávat a využívat pouze v rámci výkonu svých odborných úkolů a nakládat s nimi jako s důvěrnými. Předání údajů dalším osobám je zakázáno.

### **Ochrana osobních údajů zaměstnanců**

Osobní údaje zaměstnanců jsou zvláště pečlivě chráněny. Zpracování těchto údajů se proto děje výhradně v prostorách vedoucího provozovny a v útvaru HR. Této zvláštní ochraně nepodléhají data, která jsou obecného charakteru a která slouží běžným pracovním postupům, (např. jméno, osobní číslo). Osobní spisy zaměstnanců mohou být skartovány až po uplynutí 3 let od skončení pracovního poměru.

### **Hlášení změn**

Změny v osobních údajích ohlásí zaměstnanec i ve vlastním zájmu bezodkladně vedoucímu provozovny nebo HR, případně oddělení mzdové účtárny. Mezi tyto změny patří

- Změna rodinného stavu
- Změna příjmení
- Změna bydliště
- Změna zdravotního stavu (přiznání invalidního důchodu)
- Změna kvalifikace
- Změna týkající se daně z příjmu
- Změna účtu u peněžního ústavu
- Změna zdravotní pojišťovny
- Změna adresy pro zaslání písemností, pokud není shodná s bydlištěm zaměstnance

V případě nenahlášení nebo pozdního nahlášení těchto změn jsou následky k tíži zaměstnance.

### **Povinností zaměstnavatele a zaměstnance v pracovním poměru**

Vymezení povinností zaměstnavatele i zaměstnance upřesňují jednotlivé pracovní smlouvy

## **Část III Pracovní doba**

Pracovní doba zaměstnanců je stanovena na 40 hodin týdně. Pracovní dobu rozvrhuje zaměstnavatel, který také určuje ve vztahu k zaměstnancům začátek a konec směn. V

provozovnách zaměstnavatele je pracovní doba rozvržena zpravidla nerovnoměrně, v centrále společnosti je pracovní doba rozvržena rovnoměrně.

Průměrná týdenní pracovní doba v provozovnách podle rozvrhu směn nepřesáhne 40 hodinovou týdenní pracovní dobu v určeném období, které činí nejvýše 26 týdnů po sobě jdoucích počínaje 1. lednem. Délka nerovnoměrně rozvržené pracovní doby v provozovnách není vázána stanovenou týdenní pracovní dobou pro každý jednotlivý kalendářní týden, nýbrž stanovená týdenní pracovní doba se posuzuje v průměru za celé vyrovnávací období, které nesmí přesáhnout 26 týdnů po sobě jdoucích.

S ohledem na charakter práce v provozovnách je zde pracovní doba rozvrhována nerovnoměrně, s možností až 12 hodinové směny. S rozvrhem směn je na základě § 84 ZP zaměstnanec seznamován nejpozději 4 kalendářní dny před obdobím, na které je rozvrh směn vypracován. Za řádné a včasné seznámení zaměstnanců s rozvrhem směn je odpovědný vedoucí příslušné provozovny.

U sjednané kratší pracovní doby je zaměstnanec odměňován mzdou odpovídající této kratší pracovní době (§ 80 ZP).

V centrále společnosti s výjimkou recepce je uplatňováno pružné rozvržení pracovní doby, při kterém si zaměstnanci sami volí začátek a konec pracovních směn v rámci časových úseků určených zaměstnavatelem.

V rámci pružné pracovní doby určuje zaměstnavatel základní pracovní dobu, kdy zaměstnanec musí být na svém pracovišti. Základní pracovní doba je určena od 9.00 do 14.00 hod. Při pružném rozvržení pracovní doby musí být průměrná 40hodinová pracovní doba naplněna nejdéle ve vyrovnávacím období 26 týdnů po sobě jdoucích.

Tato pružná pracovní doba se neuplatňuje v případech:

- při pracovní cestě zaměstnance,
  - je-li nutné zabezpečit náročný pracovní úkol ve směně, jejíž začátek a konec je pevně stanoven  
nebo brání-li jejímu uplatnění provozní důvody
  - v době důležitých osobních překážek v práci, při kterých zaměstnanci přísluší náhrada mzdy
- Na zaměstnance vykonávající práci z domova se úprava pracovní doby nevztahuje.

### **Evidence pracovní doby**

Pracovní doba je zaměstnavatelem evidována formou měsíční evidence odpracované pracovní doby prostřednictvím elektronického docházkového systému na bázi Identifikačních karet (ID karta) vydávaných zaměstnancům oproti podpisu. ID je majetkem zaměstnavatele. Zaměstnanec se zavazuje chránit ji před ztrátou, poškozením, zničením nebo zneužitím a v případě ztráty nebo znehodnocení ID se zavazuje podle vnitřních předpisů zaměstnavatele tuto skutečnost neprodleně oznámit a zaměstnavatel může požadovat úhradu škody, která tím zaměstnavateli vznikla.

1. Zaměstnanci jsou povinni každý příchod na pracoviště, každé opuštění pracoviště v průběhu směny (opuštění pracoviště za účelem návštěvy lékaře, pracovní cesta apod.), jakož i odchod z pracoviště po skončení pracovní směny vyznačit jako přihlášení či odhlášení se prostřednictvím ID karty na příslušném terminálu umístěném na všech provozovnách zaměstnavatele. Každý zaměstnanec je odpovědný za řádné a včasné vyznačení příchodu i odchodu z pracoviště prostřednictvím ID karty.
2. Zaměstnanci jsou povinni být na začátku směny na svém pracovišti a odcházet z něho až po skončení směny. Zaměstnanec je proto povinen organizovat si svůj nástup na směnu s dostatečným časovým předstihem (zpravidla cca 10-15min před stanoveným začátkem směny) tak, aby byl se začátkem směny již připraven k výkonu práce na svém pracovišti.

3. Úkony, které zaměstnanec vykonal s předstihem ještě před vlastním začátkem směny, zejména převlečení se z civilního do pracovního oděvu, příp. nasazení stanovených ochranných pracovních prostředků apod., nemají charakter výkonu práce podle pracovní smlouvy, tudíž za tuto dobu nepřísluší zaměstnanci mzda. Poskytování mzdy zaměstnanci začíná až zahájením vlastního výkonu práce podle zaměstnavatelem stanoveného začátku směny. Obdobně platí, že i ty úkony, které zaměstnanec vykonal v souvislosti s ukončením práce po skončení směny, zejména převlečení se z pracovního zpět do civilního oděvu, příp. odložení stanovených ochranných pracovních prostředků apod., nemají charakter výkonu práce podle pracovní smlouvy, tudíž ani za tuto dobu nepřísluší zaměstnanci mzda. Poskytování mzdy zaměstnanci končí ukončením vlastního výkonu práce podle zaměstnavatelem stanoveného konce směny

### **Práce přesčas**

Z vážných provozních důvodů může zaměstnavatel nařídit výkon přesčasové práce v rozsahu 150 hodin ročně. Zaměstnavatel ještě může požadovat práci přesčas i nad tento rámeček pouze však se souhlasem zaměstnance. Celkový rozsah nesmí však v průměru činit více než 8 hodin týdně. V kalendářním roce se jedná o 416 hodin.

### **Přestávky v práci**

Zaměstnancům je poskytována přestávka na jídlo a oddech, tato doba není posuzována jako výkon práce a je poskytována v rozsahu 30 minut nejdéle po 6 hodinách nepřetržitého výkonu práce.

Zaměstnavatel určuje zaměstnancům povinnost vyčerpat přestávku na jídlo a oddech tak, že

- přestávka na jídlo o oddech v rozsahu 30 min může být zaměstnancem čerpána **kdykoli, nejpozději však po 6 hodinách** nepřetržitého výkonu práce,

s tím, že zaměstnanci jsou povinni vystřídat se v rámci stanoveného intervalu čerpání přestávek tak, aby byl - i v době čerpání přestávky - jedním nebo více zaměstnanci příslušného pracoviště – zajištěn řádný chod daného pracoviště (provozovny).

V případě potřeby určí vedoucí daného pracoviště (manažer provozovny) čerpání přestávek v rámci shora uvedeného časového intervalu tak, aby bylo vždy zajištěno vystřídání zaměstnance(ů) čerpajícího(ích) přestávku jiným(i) zaměstnancem(i), příp. zajistí jiné vhodné opatření tak, aby i během čerpání přestávky byl zajištěn řádný chod daného pracoviště (provozovny).

Výjimku ze shora uvedeného pravidla představují mladiství zaměstnanci, kterým musí být poskytnuta přestávka v práci nejdéle po 4,5 hodinách. Těmto zaměstnancům určuje zaměstnavatel při zohlednění shora uvedených principů povinnost vyčerpat přestávku na jídlo a oddech tak, že

- přestávka na jídlo o oddech v rozsahu 30 min musí být mladistvým zaměstnancem čerpána **vždy nejpozději po 4,5 hodinách** nepřetržitého výkonu práce.

Přestávka vylučuje její poskytování na začátku nebo konci pracovní směny.

### **Překážky v práci**

Nemůže-li se zaměstnanec z důvodu dočasné pracovní neschopnosti nebo jiného závažného důvodu dostavit do zaměstnání, musí to neprodleně sdělit svému zaměstnavateli (nadřízenému, vedoucímu směny). Je-li překážka v práci známá zaměstnanci dopředu (lázeňská léčba, mateřská dovolená, vyšetření nebo ošetření ve zdr. zařízení, je povinnost zaměstnance oznámit

překážku předem). Jinak uvědomí zaměstnanec zaměstnavatele o překážce a předpokládané době jejího trvání bez zbytečného průtahů.

Tato oznamovací povinnost vyplývá z platné právní úpravy a její nerespektování je porušováním povinností zaměstnance, vyplývajících ze zákona.

Způsob prokazování je určován nadřazeným individuálně. Nemoc zaměstnance nebo ošetřování člena rodiny prokazuje zaměstnanec dokladem vystaveným lékařem.

### **Pracovní neschopnost zaměstnance, karanténa**

Zaměstnanec, který je uznán dočasně práce neschopným nebo kterému byla nařízena karanténa přísluší v době prvních 21 kalendářních dnů náhrada mzdy, pokud splňuje podmínky nároku na nemocenskou podle předpisu o nemocenském pojištění. V tomto období přísluší náhrada mzdy pouze za dny, kdy podle rozvrhu směn měl zaměstnanec pracovat případně za svátky, za které by mu jinak příslušela náhrada mzdy. Náhrada mzdy nepřísluší za první 3 takovéto dny, nejvýše však za prvních 24 hodin z nedpracovaných směn.

Zaměstnanec je povinen umožnit zaměstnavateli kontrolu dodržování svých povinností v době dočasné pracovní neschopnosti, a proto je povinen seznámit zaměstnavatele s režimem dočasné práce neschopného pojištěnce, pokud jde o povinnost zdržovat se v době dočasné pracovní neschopnosti v místě pobytu a dodržovat dobu a rozsah povolených vycházek podle zákona o nemocenském pojištění (případně vycházky v době dočasné práce neschopného pojištěnce, na které adrese je léčen, jakým způsobem umožní zaměstnavateli provádět kontrolu - spojení s mobilem, zpřístupnění bytu pomocí zvonku apod.). Poruší-li zaměstnanec v období první 21 kalendářních dnů režim dočasné práce neschopného pojištěnce a neumožní-li zaměstnavateli provést kontrolu, pak může zaměstnavatel se zřetelem na závažnost porušení těchto povinností náhradu mzdy snížit nebo neposkytnout. Pokud zaměstnanec poruší režim dočasné práce neschopného pojištěnce, náhrada mzdy se mu krátí na 50%. Poruší-li režim dočasné práce neschopného pojištěnce opakovaně, náhrada mzdy se mu neposkytne. Pokud dojde k porušení režimu dočasné práce neschopného pojištěnce zvlášť hrubým způsobem (výkon práce pro jiného zaměstnavatele, odjezd na dovolenou, přítomnost v herně nebo restauračním zařízení mimo dobu povolených vycházek), má zaměstnavatel právo dát zaměstnanci výpověď podle § 52 písm. h) ZP.

## **Část IV Mzda za práci**

### **Výše mzdy**

Mzda se řídí druhem práce sjednané v pracovní smlouvě a pracovním výkonem samotného zaměstnance. V provozovnách společnosti se mzda stanovuje samostatným mzdovým výměrem. Na zaměstnance centrály společnosti se vztahuje smluvní mzdové ujednání.

### **Mzda za práci přesčas, ve svátek, noční práce a práce o sobotách a nedělích**

Pokud se zaměstnanec se zaměstnavatelem nedohodne, že za práci přesčas bude čerpat náhradní volno, pak zaměstnavatel poskytuje za vykonanou přesčasovou práci mzdu a příplatek ve výši 25% průměrného výdělku.

Za práci ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Poskytnutí náhrady mzdy místo náhradního volna je možné jen výjimečně na základě dohody zaměstnavatele se zaměstnancem (rozhoduje vedoucí provozovny).

Za noční práce vedle dosažené mzdy obdrží zaměstnanec příplatek ve výši 10% průměrného výdělku. Noční práce je práce konána mezi 22.00 a 6.00 hod.

Za dobu práce v sobotu a neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 10% průměrného výdělku.

### **Výplata mzdy**



Výplatní termín je 9. den v příslušném kalendářním měsíci. Mzda je splatná pozadu za měsíční období a převádí se na bankovní účet zaměstnance tak, aby nejpozději 9. den v příslušném kalendářním měsíci byla odeslána z účtu zaměstnavatele (zpravidla je zasílána 5. den kalendářního měsíce).

V případě, že výplatní termín připadne na sobotu, přesouvá se výplatní termín na 8. den v příslušném kalendářním měsíci a u nedělí se přesouvá na 10. den příslušného měsíce. Tyto výplatní termíny se vztahují i na náhradu mzdy.

## Část V

### Dovolená a neplacené volno

#### Délka dovolené

Základní výměra dovolené činí 4 týdny

Dobu čerpání dovolené určuje zaměstnavatel podle plánu dovolených tak, aby si zaměstnanec mohl dovolenou vyčerpat zpravidla vcelku a do konce kalendářního roku. Při stanovení plánu dovolených se přihlíží k provozním potřebám společnosti a k oprávněným zájmům zaměstnance. Poskytuje-li se zaměstnanci dovolená v několika částech, musí alespoň jedna část činit nejméně 2 týdny, pokud se zaměstnanec se zaměstnavatelem (s nadřízeným) nedohodne jinak.

Zaměstnanec o dovolenou žádá písemně svého nadřízeného, který schválenou dovolenou odevzdává vedoucímu provozovny.

#### Neplacené volno

Zaměstnanec může požádat svého nadřízeného o neplacené pracovní volno. O toto volno žádá zaměstnanec písemnou formou a jeho žádost musí obsahovat:

- termín od kdy do kdy zaměstnanec žádá o neplacené volno
- jakou formou bude hrazeno zdravotní pojištění (zaměstnancem, či zaměstnavatelem)

Po uplynutí doby, na kterou bylo neplacené volno uděleno, je zaměstnanec povinen vrátit se na své pracoviště. V opačném případě bude jeho nepřítomnost kvalifikována jako neomluvená absence.

## Část VI

### Pracovní cesty

#### Zásady:

Pracovní cestou se rozumí časově omezené vyslání zaměstnance zaměstnavatelem mimo sjednané místo výkonu práce.

Zaměstnanci jsou vysílání na dobu nezbytné potřeby na pracovní cestu po dohodě s nimi. V souvislosti s uskutečnou pracovní cestou vyplní zaměstnanec formulář "Vyúčtování pracovní cesty", který schvaluje přímý nadřízený.

V případě, že zaměstnanec použije k pracovní cestě soukromé vozidlo, musí mít předchozí písemný souhlas svého nadřízeného. (platné řidičské oprávnění, platné havarijní pojištění na soukromé vozidlo).

Bylo-li zaměstnanci během pracovní cesty poskytnuto jídlo, které má charakter snídaně, oběda nebo večeře, na které zaměstnanec finančně nepřispívá (dále jen „bezplatné jídlo“), přísluší zaměstnanci stravné snížené za každé bezplatné jídlo až o hodnotu

- 70 % stravného, trvá-li pracovní cesta 5 až 12 hodin,
- 35 % stravného, trvá-li pracovní cesta déle než 12 hodin, nejdéle však 18 hodin,
- 25 % stravného, trvá-li pracovní cesta déle než 18 hodin.

Vyúčtování pracovní cesty je zaměstnanec povinen provést dle pokynů svého nadřízeného.

## **Část VII Pracovní prostředí**

### **Nekuřácké pracovní prostředí**

Na všech pracovištích zaměstnavatele se uplatňuje zákaz kouření. V případě, že zaměstnanec chodí kouřit mimo budovu zaměstnavatele, udržuje pořádek a striktně dbá na zásady požární ochrany a bezpečnosti práce.

### **Požívání alkoholu, drog či jiných omamných látek**

Nebezpečí spojená s požíváním alkoholu, drog, či jiných omamných látek nedovolují žádné jejich požívání během pracovní doby a pracovních přestávek. Zároveň není přípustné, aby se zaměstnanec pod jejich vlivem dostavil do zaměstnání.

Při důvodném podezření z požití alkoholu, drog či jiných omamných látek, jsou vedoucí zaměstnanci (AC- regionální vedoucí, GM – vedoucí restaurace, AsM - jeho zástupce a SM – vedoucí směny) oprávněni vyzvat zaměstnance k provedení dechové zkoušky, či testu na prokázání přítomnosti návykových látek. Zaměstnanec je povinen se této zkoušce podrobit. Odmítne-li zaměstnanec, který byl k tomu vyzván, podrobit se orientačnímu vyšetření (dechové zkoušce) nebo odbornému lékařskému vyšetření zjišťujícím obsah jiné návykové látky než alkoholu, hledí se na tohoto zaměstnance, jako by byl(a) pod vlivem alkoholu nebo jiné návykové látky a současně se jedná o nerespektování příkazu nadřízeného a je takovéto jednání považováno za porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci zvlášť hrubým způsobem.

Při pozitivním výsledku orientačního vyšetření (dechové zkoušky) je povinností příslušného vedoucího zaměstnance poslat zaměstnance mimo pracoviště z důvodu jeho pracovní nezpůsobilosti. Zbytek neodpracované směny se považuje za neomluvenou absenci. Stejným způsobem se postupuje v případě, kdy se zaměstnanec odmítl podrobit se zkoušce.

### **Ekologie**

Jako společnost se chováme ekologicky vůči zákazníkům i v rámci pracovního prostředí společnosti. Třídíme odpady, separační nádoby na odpad a využíváme recyklovaný materiál.

### **Kamerový systém**

Zaměstnavatel má z důvodu ochrany majetku instalován v prostorách provozoven kamerový systém, který neslouží k otevřenému ani skrytému sledování zaměstnanců na pracovišti.

Kamery nejsou umístěny v zázemí pro zaměstnance jako např. v šatnách a na toaletách.

## **Část VIII Úprava vzhledu zaměstnance**

Oblečením a úpravou svého zevnějšku vyjadřuje zaměstnanec svůj vztah ke společnosti AmRest a dává tím i najevo úctu k zákazníkovi a jeho očekáváním.

Všichni zaměstnanci provozu mají předepsané firemní oblečení, které jsou povinni v pracovní době nosit.

### **Vzhled zaměstnance:**

- upravené vlasy
- dlouhé vlasy jsou svázané
- oholená tvář nebo upravené vousy
- ženy volí přiměřené nalíčení, nenápadné náušnice včetně vhodné úpravy nehtů (nenalakované a nakrátko ostříhané),
- bez prstenů hodinek a jiných obdobných předmětů na ruce,

- pearsing a tetování nesmí být na viditelných místech.

**Standardem firemního oblečení je pracovní oděv (uniforma), která se skládá ze :**

- sukně, kalhoty
- košile nebo tričko
- jmenovka
- kšilt

**Hygiena při práci**

- před zahájením prací a při přerušení práce musí zaměstnanec v souladu s hygienickými předpisy mýt si ruce mýdlem
- při práci na pokladně se nesmí dotýkat nezabalených potravin
- veškeré vykonávané práce jsou vykonávány v pracovním oděvu

Uniforma je vlastnictvím zaměstnavatele a zaměstnanec je povinen o ni řádně pečovat. Při skončení pracovního poměru je povinen zaměstnanec uniformu odevzdat po skončení poslední pracovní směny svému nadřízenému. Případnou škodu zaměstnavatel pak uplatňuje v souladu s platnou právní úpravou. Tyto nároky nezanikají ani v případech, kdy došlo ke skončení pracovního poměru.

## **Část IX**

### **Základní povinnosti zaměstnance**

Od vzniku pracovněprávního vztahu je zaměstnanec povinen plnit své základní povinnosti, které vyplývají z právních předpisů a ostatních předpisů, které se vztahují na sjednanou práci.

**Porušením povinností vyplývajících z pracovního poměru je zejména:**

- neplnění pracovních povinností
- nerespektování příkazu nadřízeného
- nevhodné, neslušné či hrubé chování vůči nadřízenému, kolegům a zákazníkům.
- neomluvené zameškání směny či její části
- pozdní příchody do práce či dřívější opuštění pracoviště
- neoznámení nadřízenému odchodu z pracoviště v průběhu pracovní doby
- nevyznačení příchodu či odchodu z a na pracoviště prostřednictvím ID karty na příslušném terminálu.
- přečerpání stanovené doby přestávky na jídlo a oddech,
- donášení alkoholických nápojů, drog či jiných omamných látek na pracovišti, jejich konzumace, přechovávání, či užívání na pracovištích zaměstnavatele a v pracovní době i mimo tato pracoviště,
- neoprávněné používání zařízení zaměstnavatele, informační a komunikační zařízení, výpočetní technika a programové vybavení, motorová technika
- nepřekračovat pravomoci focením produktů, jde o práci marketingu
- nepovolená manipulace, úpravy a poškození zařízení nebo jiných předmětů zaměstnavatele nebo třetích osob, ať již úmyslně nebo z nedbalosti,
- vnášení, instalace a používání soukromého hardwaru bez povolení nadřízeného
- krádež, přechovávání věcí a ostatní trestné činy a přestupky, které jsou zaměřeny proti majetku, vlastnictví a zájmům zaměstnavatele nebo třetích osob,
- udání nepravdivých osobních údajů nebo předstírání skutečnosti k získání neoprávněných výhod

- porušení mlčenlivosti o skutečnostech, které vyplývají z výkonu práce a které zveřejněním ohrožuje zájmy zaměstnavatele
- nedodržování docházky stanoveným způsobem
- prokazování překážek v práci s neodůvodněnými průtahy
- u pokladních bude- li pracovat s jinou než přidělenou pokladnou, neuvědomí-li svého vedoucího o existujících nesrovnalostech na pokladně
- nesprávné markování prodávaných výrobků, přijímání spropitného
- přijímání cizí měny bez povolení vedoucího a rozměňování peněz bez účasti vedoucího
- vyřizování stížnosti zákazníka bez vedoucího
- neuzamčení pokladny v případě nutnosti odchodu
- nedodržování podmínek zaměstnavatele určených pro stravování zaměstnanců v restauracích

Neplnění povinností zaměstnancem je vždy posuzováno podle stupně závažnosti porušení.

## **Část X**

### **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

#### **Zajištění bezpečné práce**

Při nástupu do zaměstnání je zaměstnanec seznámen s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany (BOZP a PO). Zaměstnanec je povinen účastnit se školení zaměstnavatele na úseku BOZP a PO a musí dodržovat právní předpisy BOZP.

Zaměstnanci jsou povinni používat při práci:

- osobní ochranné prostředky a ochranná zařízení pokud to z jejich pracovní činnosti vyplývá.
- zaměstnanci restauračního provozu jsou povinni nosit při práci bezpečnou obuv černé barvy, obuv bez vyšších podpatků s neklouzavou podrážkou. Nesmí být nošeny tenisky a sportovní obuv.
- všechny úrazy, včetně drobných poranění ke kterým dojde v prostorách zaměstnavatele je povinen zaměstnanec bezodkladně oznamovat svému nadřízenému pokud možno s uvedením svědků. Výjimku činí případy, kdy bezodkladné oznámení není možné ze zdravotních důvodů.
- podrobit se preventivním prohlídkám, které provádí zaměstnavatel nebo příslušný zdravotnický orgán na účelem zjištění, zda není pod vlivem alkoholu a jiných omamných látek.

Závodní preventivní péči pro zaměstnance zajišťuje společnost MEDICONET.

## **Část XI**

### **Řešení škod v pracovněprávním vztahu**

#### **Odpovědnost za škodu**

Zaměstnavatel odpovídá zaměstnanci za škodu na věcech, které zaměstnanec nosí do práce a které odložil na místě k tomu určeném. Jedná se pouze o případy krádeže takovýchto věcí nebo jejich zničení. Odpovědnost nese zaměstnavatel pouze tehdy, jestli je případná škoda neprodleně oznámena příslušnému vedoucímu. Za věci, které se obvykle do práce nenosí, zaměstnavatel odpovědnost nenese.

Zaměstnanec zaměstnavateli odpovídá za škodu, pokud ji způsobil zaviněným porušením svých povinností, které má při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s nimi. Odpovědnost zaměstnance může být poměrně omezená v případě, kdy byla škoda způsobena také porušením zaměstnavatele.

Zaměstnavatel odpovídá zaměstnanci pouze za škodu, která mu vznikla při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s nimi.

## *Část XII*

### *Ukončení pracovního poměru*

Pracovní poměr končí zpravidla:

- dohodou (§ 49)
- výpovědí zaměstnance nebo zaměstnavatele (§ 50 odst. 3. až § 52), výpovědní doba je 2měsíční
- zrušením ve zkušební době (§ 66)
- uplynutím doby, která byla sjednána (§ 65)
- okamžitým zrušením pracovního poměru (§ 55 a § 56)
- u Dohod o provedení práce je výpovědní doba 3denní a plyne od doby doručení.

#### **Povinnosti při skončení pracovního poměru**

Zaměstnanci obdrží před skončením pracovního poměru výstupní list a jsou povinni:

- řádně předat rozpracované úkoly
- odevzdat pomůcky a další věci, které zaměstnavatel zaměstnanci v souvislosti s výkonem práce svěřil. V případě, že svěřené předměty zaměstnanec nevrátí je povinen uhradit zaměstnavateli škodu, která tímto zaměstnavateli vznikla
- vyrovnat všechny případné pohledávky vůči společnosti – manko, škodu atd. Vypořádání uvedených pohledávek vůči společnosti potvrdí svým podpisem vedoucí zaměstnanec.

#### **Potvrzení o zaměstnání a pracovní posudek**

Při skončení pracovního poměru vydává zaměstnancům centrály potvrzení o zaměstnání odd. HR.

Zaměstnanci provozu vydá ZL vedoucí zaměstnanec. Zaměstnanec potvrdí svým podpisem jeho převzetí.

Pracovní posudek vydává společnost jen na žádost zaměstnance

Písemnosti týkající se skončení pracovního poměru doručuje zaměstnanec svému bezprostřednímu zaměstnavateli, který potvrdí jejich doručení. Doručení písemností je splněno, jakmile jí zaměstnavatel převzal. Jinak lze doručovat prostřednictvím provozovatele poštovních služeb.

#### **Závěrečné ustanovení**

Tímto vnitřním předpisem se ruší Vnitřní předpis a pracovní řád ze dne 12.7.2012.

Tento pracovní řád nabývá účinnosti dne 1.11.2012.

Změny a doplňky pracovního řádu vydává personální oddělení společnosti.

V Praze dne 19.10. 2012

Věra Krylová  
Payroll & Compliance Manage

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Martin Voříšek

**Obor:** Právo v podnikání

**Forma studia:** kombinovaná

**Název práce:** Vedení pracovních porad

**Rok:** 2013

**Počet stran textu bez příloh:** 40

**Celkový počet stran příloh:** 18

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 10

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:** 2

**Počet internetových zdrojů:** 2

**Vedoucí práce:** Mgr V. Fischerová