



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Hodnocení efektivity porad

Vypracovala: Karolina Vrabcová

Vedoucí práce: Ing. Martin Pech, Ph.D.

České Budějovice 2024

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Karolina VRABCOVÁ
Osobní číslo: E21506
Studijní program: B0413A050023 Ekonomika a management
Téma práce: Hodnocení efektivity porad
Zadávací katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:
Cílem bakalářské práce je tvorba metodiky pro hodnocení efektivity porad a navržení doporučení ke zlepšení.

Metodika práce:
1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky v souladu s cílem bakalářské práce.
3. Určení faktorů pro hodnocení efektivity porad.
4. Návrh metodiky na hodnocení efektivity porad.
5. Vyhodnocení efektivity porad prostřednictvím případových studií.
6. Navržení doporučení pro podniky ke zlepšení.

Rámcová osnova:
1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní zpracování.
5. Závěr.
6. Přehled použité literatury.
7. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

Bischof, A., & Bischof, K. (2003). *Porady. Průvodce pro organizátory, vedoucí a účastníky porad*. Praha: Grada.
Kaňáková, E. (2008). *Jak efektivně vést porady*. Praha: Grada.
Plamínek, J. (2012). *Vedení porad – Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. Praha: Grada.
Ramsborg, C. G. (2015). *Professional Meeting Management : A Guide to Meetings, Conventions and Events*. Evanston, IL: B2 Books, an Agate Imprint.
Smith, E. T. (2001). *Meeting management*. Hoboken, New Jersey, USA: Prentice Hall.

Šuleř, O. (2001). *Jak řídit a vést porady*. Praha: Computer Press.
Wieke, T. (2006). *Porady a jednání*. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martin Pech, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 13. prosince 2022

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2024



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

Studentská 13
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 13. prosince 2022

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích

.....

Karolina Vrabcová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Martinu Pechovi, Ph.D. za jeho cenné rady, které byly velmi přínosné pro tuto práci.

Zároveň zde děkuji všem respondentům za vyplnění dotazníků a v neposlední řadě podnikům za to, že mi umožnily se účastnit jejich porad a dovolily mi udělat rozhovor s jejich zaměstnanci.

Karolina Vrabcová

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární rešerše	4
2.1	Porada	4
2.1.1	Definice porady.....	4
2.1.2	Typy porad.....	5
2.1.3	Účastníci porady	8
2.2	Efektivní vedení porad	9
2.2.1	Cíle porad	10
2.2.2	Příprava porady	12
2.2.3	Zahájení.....	13
2.2.4	Průběh a vedení porad	13
2.2.5	Zakončení porady	14
2.3	Přínosy a chyby porad	15
2.3.1	Přínosy porad	15
2.3.2	Chyby porad	16
2.4	Online porada	17
2.4.1	Chování na online poradách.....	18
2.4.2	Výběr vhodné platformy	18
2.4.3	Zásady efektivních online porad	18
3	Metodika a cíle	19
3.1	Cíle práce	19
3.2	Metodický postup	19
3.3	Faktory hodnocení	20
3.4	Použité metody	21
3.4.1	Rozhovory.....	22

3.4.2	Přímé pozorování	22
3.4.3	Dotazníkové šetření.....	22
4	Výsledky	25
4.1	Rozhovory	25
4.2	Přímé pozorování	30
4.2.1	První porada	30
4.2.2	Druhá porada.....	32
4.3	Dotazníkové šetření	35
4.3.1	Identifikační otázky.....	35
4.3.2	Absence porad	39
4.3.3	Charakteristika porad	41
4.3.4	Efektivita porad.....	47
4.3.5	Online Porady.....	52
5	Návrhy	54
5.1	Šablona metodiky pro hodnocení porad	54
5.2	Návrhy doporučení	56
6	Závěr	59
	I Summary and keywords	61
	II Seznam použitých zdrojů	62
	III Seznam obrázků a tabulek	64
	IV Seznam příloh	65
	V Příloha	66

1 Úvod

Schůzky jsou klíčovým prostředkem pro růst a rozvoj podniků. Slouží ke sdílení informací, řešení problémů a posilování spolupráce mezi různými odděleními a zaměstnanci. Avšak aby byly schůzky skutečně účinné, nestačí jen shromáždit účastníky. Je důležité pečlivě naplánovat a řídit proces tak, aby splňoval svůj účel a vedl k dosažení stanovených cílů. V mnoha podnicích jsou schůzky často vnímány s určitým skepticismem. Účastníci chodí na porady spíše ze zvyku a většinou na nich nedochází k žádným výsledkům.

Je důležité si uvědomit že, porady mají v dnešní době rostoucí význam. S rozvojem demokracie a potřebou společného jednání se stává scházení a konzultace nezbytnými. Takže i když někteří mohou vnímat porady jako ztrátu času, jsou v organizaci klíčové. Slouží nejen k upevnění přímé komunikace, budování osobních vztahů a posilování týmového ducha, odstranění nedorozumění a zmatků ve firmě, ale především přispívají i k dosahování firemních cílů. Efektivní porada nám ušetří peníze i čas.

Proto je tato bakalářská práce zaměřena na efektivitu porad, aby tyto benefity přinášela, neboť se domnívám, že je většinou nepřináší.

Práce se především zaměřuje na tradiční formy porad a klade důraz na jejich efektivitu a účinnost, nicméně bude také věnována malá pozornost strategiím a praktikám pro dosažení efektivních online porad, které by měly přinášet obdobné výhody a benefity.

Cílem bakalářské práce je vytvoření vhodné metodiky pro hodnocení porad a dále zhodnotit jejich efektivitu, sem spadá např. určení nejčastějších chyb porad jak ze stran vedoucích, tak ze stran účastníků. A na základě důkladného prozkoumání navrhnout doporučení pro společnosti.

Tato práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části jsou vysvětleny nejdůležitější pojmy pro pochopení praktické části, dále jsou zde popsány klíčové body pro sestavení efektivních porad a na konci nalezneme nejzásadnější chyby, kterých se dopouštíme, ale také přínosy, které pro nás setkání můžou mít. Praktická část je zaměřena na vlastní výzkum, který je složen z dotazníkového šetření, hloubkových rozhovorů a přímého pozorování porad. Díky těmto metodám se práce bude moci podívat do problematiky této oblasti a pokusí se zjistit, kde nastávají největší problémy a jak by se jim dalo předejít.

2 Literární rešerše

V této části bakalářské práce se budeme zabývat teorií, abychom si osvojili problematiku porad. Dozvíme se, co to vůbec porada je, hlavní druhy porad, podrobně si povíme a rozebereme zásady efektivnosti porad a v neposlední řadě se podíváme na zásadní chyby, kterých se při poradách dopouštíme. Vycházela jsem zde z odborné literatury a článků, které jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

2.1 Porada

Je důležité si uvědomit, že termín "porada" nevznikl ze slova "poradit", ale z fráze "poradit se". Toto zdánlivě nepatrné rozlišení je klíčové pro efektivitu porady a spokojenost účastníků. Často nadřizení opomínají tuto malou drobnost, ale právě předložka "se" mění porady z monologů na diskuse, z nařizování na spolupráci a z předávání informací na sdílení informací. (Plamínek, 2012).

Dnes mohou být taková setkání vedena klasicky tváří v tvář, online např. videokonference anebo hybridně (kombinace online porady s fyzickou). Schůzky, které umožňují verbální interakci mezi účastníky, ale zůstávají pořád klíčové pro podniky, neboť jak si později povíme online porady sebou nesou řadu překážek (Warren, 2014).

2.1.1 Definice porady

Obecně je porada, jakákoliv schůzka více lidí svolaná za určitým cílem něco řešit. Jde v ní především o efektivní komunikaci, spolupráci, aktivní naslouchání a předávání informací. Z takového pohledu může být porada konána téměř v jakémkoli kontextu jako např. sportovní utkání, dámská jízda, rodinná večeře, vládní instituce, firemní prostředí atd. (Kaňáková, 2008).

Porada je pečlivě naplánována, moderovaná a předem připravená forma komunikace mezi jednotlivci či skupinami v různých organizačních strukturách, v níž jde především o proces vzájemného sdělování (Řehoř, 2012).

Jiří Plamínek (2012, str. 12) říká: „*Porada je vlastně komunikací skupiny účastníků, organizovaná s vírou vzniku synergického efektu. Porady jsou tedy svolávány s nadějí, že společná komunikace a sdílené úsilí povedou k příznivějšímu výsledku, než by měl souhrn samostatných úsilí účastníků porady.*“

Porada je setkání tří nebo více lidí, kteří sdílejí společné cíle, kde komunikace je způsob, jak těchto cílů dosáhnout (Henkel, 2007).

Pracovní porady jsou setkání zaměstnanců zaměřená na komunikaci a vzdělávání přímo v pracovním prostředí (ManagementMania, 2015).

Profesní porada je skupina více lidí koordinovaná organizací nebo skupinou, která spojuje lidi za společným účelem (Ramsborg et al., 2015.)

2.1.2 Typy porad

Každá porada je jedinečná, proto nelze dopředu odhadnout, zda porada půjde podle plánu, a jak bude probíhat. Není možné ani definovat jednotný postup podle kterého by se mohly řídit všechny porady, jelikož existuje několik druhů porad. Typy porad se většinou rozlišují na základě toho, co bude cílem porady.

Pro dosažení efektivní porady je klíčové dopředu vědět o jaký typ porady půjde, aby se nadřízený a účastníci mohli řádně připravit na nadcházející setkání.

Jiří Plamínek (2012) ve své knize uvádí pouze tři základní typy porad, rozdělené především podle účelu.

Informativní porada – jde v ní především o sdílení informací mezi účastníky a nadřízeným. Využijeme ji, pokud budeme chtít např. něco ověřit, zda je to správné nebo zjistit názory na nějaké určité téma. U tohoto typu je důležité dát si pozor na to, aby se z porady nestala prezentace. Pokud na setkání půjde jen o předání informací za účelem něco vysvětlit, informovat bez prostoru pro diskusi bude se jednat se o prezentaci. Aby tato porada byla efektivní musí se neustále kontrolovat poskytované informace, abychom účastníky nezahltili, ale také aby byly relevantní sdílené informace (Plamínek, 2012).

Rozhodovací porada – v těchto poradách je nejdůležitější dobře zvolit styl rozhodování. Jsou tři základní styly rozhodování a to autoritativní (samostatné rozhodnutí nadřízeného), delegativní (rozhodovací pravomoci předáme někomu jinému např. expertovi) a participativní (společné rozhodnutí). Existuje ještě konzultativní styl vedení, který je něco mezi participativním a autoritativním stylem vedení. Je založený na tom, že vedoucí sice nakonec rozhodne sám, ale bere v potaz při verdiktu názory ostatních členů, a právě tento styl spolu s participativním by měly být využívány na poradách (Plamínek, 2023).

Řešitelská porada – slouží k vyřešení nějakého problému. U těchto porad rozeznáváme konvergentní a divergentní přístupy, které nám pomáhají ve výběru vhodného tématu řešení. Konvergentní přístupy jsou takové, které směřují k jednomu konkrétnímu cíli a mají jasně daný postup. Oproti tomu divergentní přístupy nemají jasně stanovený způsob řešení a musíme ho vymyslet či odvodit pomocí různých metod např. brainstormingu. Z toho nám vyplývá, že řešení konvergentní úloh na poradě není efektivní je vhodnější, aby tyto úlohy byly řešeny jednotlivcem. Zatímco divergentní úlohy se na poradě skvěle hodí, neboť vyžadují uvolněnou atmosféru, velké množství nápadů a práci celého týmu (Plamínek, 2023).

Podrobnější dělení porad podle Oldřicha Šuleře (2008):

Operativní porada – účelem této porady je obvykle odstranění jedné specifické překážky v práci. Tato překážka by měla mít zjevné, snadné nebo již připravené řešení, ale vyžaduje přípravu před jejím skutečným provedením. Nejde tu o nějaké složité pátrání po řešení, ale především o nalezení, co nejefektivnějšího způsobu, jak implementovat určité opatření do praxe. Bývá svolávána bez většího předstihu, někdy jen pár minut předem. Aby tato porada byla úspěšná, měli by se jí účastnit jen ti, kterých se jednání bezprostředně týká, proto může být i meziútvarová. Výsledky porady nemusí mít písemný záznam.

Výrobní porada – cílem je zabezpečení plynulého chodu konkrétního útvaru, procesu. Manažeři zde předávají svým podřízeným zásadní informace o dosažených výsledcích, nových úkolech jejich útvarů a dalších záměrech společnosti. Podřízení naopak mají příležitost říct své názory a postoje. Proto je důležité, aby účastníci na této poradě byli přímo podřízení předsedajícím. Tato porada se koná pravidelně ve stejný den a čas. Má pevně stanovený program a většinou trvá jen pár minut, proto se jí někdy říká „*ranní desetiminutovka*“. Zápis na výrobní poradě není zapotřebí.

Manažerská porada – zabývá se zajištěním dlouhodobého efektivního fungování organizace, jde hlavně o přijímání rozhodnutí, která to splňují. Jsou konány v pravidelných intervalech a ve stejném složení. Tento typ porady vyžaduje pečlivou přípravu jak vrcholového manažera, tak účastníků. Zpravidla se po poradách vrcholového vedení svolávají nižší manažerské porady, které většinou v malé míře navazují na ty předchozí. Jak už z názvu vyplývá, tak účastníci jsou vedoucí pracovníci v přímé podřízenosti

k předsedajícímu (vrcholovému manažerovi). Program není celý pevně stanovený, jen z části, a zápis je většinou ve standardizované formě.

Kontrolní porada – tato porada je klíčová pro firmy, které často pracují na nějakých projektech, neboť podává podrobné informace o průběhu projektů, odchylek od plánu a předává účastníkům zpětnou vazbu. Pokud jsou zjištěny nějaké odchylky, tak právě zde se přijímají opatření k jejich odstranění. Celkově zabezpečuje plynulý chod projektu, tak aby byl v čas a správně připraven. Svolává se buď v pravidelných intervalech nebo tematicky podle potřeb projektu. Účastníky jsou všichni pracovníci, kteří jsou do projektu zapojeni, a to i ti, kteří jsou z jiného oddělení. Účastnic se mohou i externí partneři či zákazníci.

Krizová porada – úkolem je předejít krizím organizace, které mohou ohrožit cíle podniku nebo její samotnou existenci. Zde rozeznáváme preventivní a řídicí porady. Preventivní porada se zaměřuje na předvídání a identifikaci krize a následně na sestavení krizového plánu. Typicky se tato porada koná jednou za půl nebo za čtvrt roku a musí z ní být zápis, který může být i stručný. Naproti tomu řídicí porada se zaměřuje na provádění krizových zákroků. Účastníci této porady tvoří tzv. krizový štáb. Zasedání krizového štábu bývá v minimálním předstihu, záleží na akutnosti krize. Zápis musí být velice detailní.

Strategická porada – nástroj strategického řízení, který slouží k získání a udržení konkurenční výhody a k dosahování dlouhodobých cílů podniku. Velice podobná manažerské poradě, ale na rozdíl od ní se svolává jen v určitém období, které je každý rok stejné a porady se neúčastní jen manažeři v přímé podřízenosti k vrcholovému manažerovi, ale i vedoucí z jiných útvarů, specialisté a externí poradci. Délka této porady je poměrně dlouhá a účastníků bývá většinou větší počet, proto jsou obvykle rozdělovány do týmů, kde pracují i samostatně, ale všichni musejí pomocí řízené diskuse dojít k jednomu závěru. Výstupem této porady bývá výběr nejvhodnější strategie. Následná implementace, monitorování, a nakonec zhodnocení zvolené strategie je tématem spíše manažerské porady.

Řešitelská porada – cílem této porady je nalezení, co nejefektivnějšího řešení nebo nalezení jakýchkoliv nových nápadů a myšlenek, které by mohly přispět ke zlepšení nějaké konkrétní činnosti podniku. Je konaná dle potřeby s velkým předstihem, neboť vyžaduje pečlivé organizační zajištění. Účastníci jsou pracovníci z různých míst a úrovní

v podniku. Mohou se účastnit i lidé, kteří nejsou z organizace. Výstupem je detailní zpráva většinou ve standardizované podobě.

2.1.3 Účastníci porady

Ideální počet účastníků závisí na typu a tématu porady. Ale lze říct, že efektivnější je menší počet účastníků. Např. Řehoř (2013) tvrdí, že ideální počet je mezi 5 až 10, Janda (2004) uvádí, že takovým ideálním počtem je 5 až 7 a s tímto názorem se shodují i Bischof a Bischof (2003). Podobný názor má i Henkel (2007), který ve své práci dává pár rad, jak se lehce orientovat v tom jaký je správný počet účastníků (tabulka 1).

Tabulka 1: Určení, kolik lidí by se mělo zúčastnit podle typu porady

Účel porady	Počet účastníků
Setkání s interakcí a zapojením účastníků	10 a méně
Setkání za účelem generování nápadů a rozhodování	5-8
Setkání za účelem sdělování informací s omezenou diskusí např. projevy, ocenění, oznámení ...	10 a více

Zdroj: Henkel, 2003, str. 59

Výběr účastníků si vyžaduje pečlivou přípravu. Zdá se to jako jednoduchý úkol, ale na poradu nemůže být pozván kdokoliv, kdo nás napadne. Porady by se měli účastnit jen ti, kteří by mohli smysluplně přispět k tématu a měli by svou funkci, sloužící k dosažení cíle porady. Účastníci, kteří by neměli na poradě čím přispět či vůbec nerozuměli dané problematice by se na poradě nudili a tím vyrušovali (Bischof & Bischof, 2003).

Rozeznáváme čtyři role účastníků vedoucí, účastník, facilitátor a zapisovatel (Plamínek, 2012).

Vedoucí – osoba pověřená vyřešením úkolu či zadání nebo je jeho tvůrcem. Je zodpovědný za výsledky a vede účastníky tak, aby porada byla úspěšná a dospělo se k očekávaným výsledkům v požadované kvalitě nebo tuto práci zadává facilitátorovi. Účastníky porady vybírá právě on spolu s facilitátorem. Má nejvíce informací o daném tématu. Do diskuse příliš nezasahuje spíše naslouchá (Kaňáková, 2008; Plamínek, 2012).

Účastník – expert na dané téma. Jeho hlavním úkolem je účastnit se, tedy přispívat svými expertními znalostmi a dovednostmi ke splnění cílů porady. Musí být dopředu informován o bodech programu (Plamínek, 2012).

Zapisovatel – vytváří oficiální zápis z porady. Každý máme svůj styl práce, proto je užitečné, když zapisovatel rozešle svůj zápis na konci porady všem nebo vybraným spolupracovníkům k opravě či doplnění. Zapisovatelem může být nezávislá osoba, některý z účastníků či facilitátor (Kaňáková, 2008).

Facilitátor – facilitátor odpovídá za použití facilitace. Abychom lépe pochopili význam této role podíváme se na význam tohoto slova. Facilitace pochází z latinského slova “facilis“ což znamená “snadné“. Z latiny převzalo toto slovo mnoho jazyků včetně anglického, odkud následně vzniklo slovo “facilitate“ což znamená “usnadnit“. Tedy hlavním úkolem facilitátora je usnadnit komunikaci ve skupině. Pomáhá skupině účastníků dosáhnout lepšího výkonu rychleji a efektivněji. Přípravuje průběh porady a následně je jím provází od začátku až do konce, tím vedoucímu a účastníkům uvolňuje prostor pro diskusi. Facilitátor by měl být ve zcela neutrální pozici, což znamená, že by neměl mít zájem na konkrétním výsledku porady ani mít vztah k některému z účastníků. Hlavní úkoly jsou např. zapojování všech rovnoměrně do diskuse, vyjasňování nesrozumitelného obsahu, zbraňování odbíhání od tématu. Není nutné, aby porada měla facilitátora, ale je to lepší a efektivnější (Andersen et al., 2020; Drnovský, 2020; Plamínek, 2012).

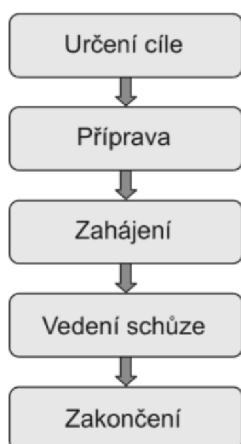
2.2 Efektivní vedení porad

Jak už bylo výše zmíněno porady jsou většinou vnímány jako zbytečnost a ztráta času. Aby tomu tak nebylo, je vhodné si úplně prvně na začátku položit otázku, zda je porada vůbec nutná. Mnoho problémů lze totiž vyřešit rychleji, jednodušeji a např. v menším počtu osob, protože málokdy se problém týká všech zúčastněných. Zjednodušeně řečeno porada je zapotřebí pokud dané téma vyžaduje více různorodých názorů a schopností (Bischof & Bischof, 2003).

Velmi důležité je, aby schůzky byly v souladu se strategickými cíli organizace, pokud nebudou, tak jsou porady jen ztrátou času, proto by si účastníci měli prostudovat strategické plány organizace ještě před samotnou přípravou (Ramsborg et al., 2015).

Pokud má být porada efektivní musíme věnovat pozornost pěti složkám procesu, které nám znázorňuje obrázek 1.

Obrázek 1: Proces efektivní porady



Zdroj: Dědina & Odcházal, 2007, str. 59

2.2.1 Cíle porad

Manažer si musí ujasnit čeho má porada dosáhnout, co bude jejím výsledkem. Když už víme, jaký je cíl porady je jednoduché určit o jaký typ porady se jedná, a tak se posunout k přípravě. Proto je zásadní dobře formulovat cíl (Dědina & Odcházal, 2007).

Vždy mějme na paměti, že cíle porad musejí být v souladu cíli organizace (Ramsborg et al., 2015).

Obecně lze říct že efektivita porad je dána tím, jak dobře a jasně manažer formuluje cíl. když nadřizený neví, proč a za jakým účelem poradu svolává, tak nemůže být nikdy dobře připravená a vedená. Vždy to pak bude pro firmu a účastníky jen ztráta času (Altaxo, 2013).

„Abychom se někam dostali, musíme vědět, kam se chceme dostat. Když nevíme, co chceme, neznáme cíl, můžeme dělat spoustu činností, ale radost z výsledků, ze splnění konečného cíle tam chybí.“ (Kaňáková, 2008, str. 127).

Stanovení cíle není tak snadné, jak se zdá, ba naopak velmi často je to obtížná záležitost. Proto je zapotřebí mít určitá vodítka/body, které nám pomohou k tomu, aby cíl byl jasně zřetelný a splnitelný (Kaňáková, 2008).

Tou asi nejznámější metodou stanovení cíle je SMART metoda. Má mnoho variant např. SMARTer či SMAAAARRTTer, jedná se však vždy o akronymy, tudíž každé písmeno symbolizuje význam, který nám pomáhá správně postavit cíl, tak aby byl srozumitelný a jasný (Kaňáková, 2008).

SMARTer metoda podle Kaňákové (2008):

S – specifický (specific) – značí pojmenování cíle. Můžeme začít ze široka a první definice, tak může obsahovat i pár vět. A postupně definici okrouháváme až máme jedno slovo nebo slovní spojení.

M – měřitelný (measurable) – to nám pomáhá určit naše aktuální postavení vůči stanovenému cíli. Cíl bychom měli být schopni vyjádřit pomocí čísel nebo jiného měřítka, abychom mohli objektivně posoudit míru jeho dosažení.

A – akceptovatelný, dosažitelný (achievable) – úkol musí být i pro nás samotné akceptovatelný. Není dobré zadávat příliš vysoké cíle ty totiž mohou demotivovat pracovníky i nás, jelikož cíl není možné splnit nebo je jejich splnění v nedohlednu. Příliš nízké cíle, ale zase vzbuzují nudu. Proto je opravdu velmi důležité stanovit optimální hranici.

R – reálný (realistic) – reálnost a akceptovatelnost se na první pohled mohou zdát velmi podobné, ale není tomu tak. U reálnosti záleží především na víře a motivaci každého jedince. I zpočátku nereálné cíle se mohou po čase stát reálnými. Reálnost může spočívat i v tom, jak si nastavíme termíny splnění jednotlivých kroků.

T – termínovaný (timely) – stanovení jasných a pevných termínů, které nám pomáhají cíl včas a úspěšně splnit. Nedůslednost, v podobě nestanovení termínů, oddaluje nebo dokonce i znemožňuje splnění cílů. Termíny nestačí pouze stanovit, ale musíme je pravidelně kontrolovat a dodržovat.

e – emoce (emotional) – toto už v klasickém modelu SMART není, ale v nějakých pracích se s tím můžeme setkat. Když nás práce nebaví, jde nám pomalu, těžce a naše výsledky z ní nejsou tak dobré. Je vhodné zapojit do splnění cíle to, co nás pozitivně pohání dopředu. K cíli bychom měli přistupovat emocionálně, abychom k němu měli blízko a z jeho uskutečnění měli radost.

r – zaznamenaný (recorded) – i písmeno „r“ bylo dodatečně doplněné ke klasickému modelu. Je dobré vést si záznam o cíli, neboť to posiluje jeho splnění. Pomáhá nám sledovat cíl a říká nám, kde se právě nacházíme, a co ještě musíme udělat.

2.2.2 Příprava porady

Aby porada byla efektivní nesmíme podcenit přípravu porady. Příprava zahrnuje vhodný výběr účastníků, cílů, místnosti a času. Dále sem spadá sestavení vhodného programu porady a opatření potřebných materiálů. Kdo by se měl porady účastnit a v jakém počtu je podrobně popsán výše v práci stejně jako stanovení optimálního cíle porady. Hlavní otázky, na které by si měl vedoucí odpovědět při přípravě porad jsou CO? (mám všechny potřebné materiály), PROČ? (jaký bude cíl porady), JAK? (jaký bude program), KDO? (kdo se bude účastnit, bude potřeba facilitátor), KDY? (kdy bude vhodný čas), KOLIK? (jaké vybavení bude potřeba) (Bělohávek et al., 2006; Kvados, 2020).

Je velmi složité říct jaká by měla být optimální délka porady. Z hlediska psychologie by optimální délka porad měla být 15–20 minut, jelikož je to délka, kterou jsme schopni udržet plnou pozornost. (Čermák, 2019) v tak krátkém čase, ale většinou nestihneme probrat vše, proto v některých odborných pracích se uvádí 30-60 minut. Neměla by, ale přesáhnout dobu 3 hodin (Kaňáková, 2008; Vymětal, 2008).

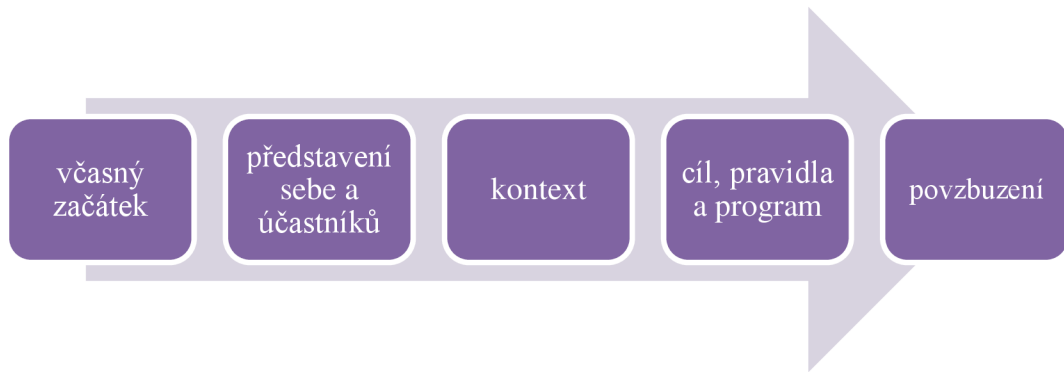
Volba dne porady je také velmi individuální, jelikož musí mít všichni účastníci volno. Pro firmy je velmi výhodné využívat online kalendáře např. v Teamsech nebo Outlooku. Lze tak jednoduše zjistit, kdy má kdo volno a podle toho zvolit vhodný den a vyhnout se tak nevhodnému termínu. Doporučuje se však druhý či třetí den v pracovním týdnu v dopoledních hodinách, kdy má člověk nejvíce energie. Toto je však velmi subjektivní téma, každý vedoucí by měl sám vyhodnotit, kdy bude pro něj a jeho kolegy v hodný datum a čas (Kvados, 2020; Kaňáková, 2008).

Při přípravě místnosti musíme zkontrolovat osvětlení, teplotu, odvězušení a vybavení místnosti. Také je důležité správně zvolit velikost místnosti, aby nebyla moc malá, jelikož by účastníci neměli dostatečný prostor, ale na druhou stranu ani ne moc velká, kvůli ozvěně. Místnosti by v dnešní době měly být poměrně technologicky dobře zabezpečené. Samozřejmostí je např. takový dataprojektor nebo počítač. Jde především o pohodlí účastníků. Co se týče stolu nejefektivnější jsou ty ve tvaru U nebo kulaté, aby se všichni viděli, ale zároveň, aby viděli na projektor či tabuli (Henkel, 2007; Yohannes, 2020).

2.2.3 Zahájení

Je důležité mít na paměti, že podle toho, jakým způsobem stanovíme úvod, tak takovým způsobem budou poradou vnímat účastníci tudíž pokud např. bude úvod mdlý budou očekávat účastníci nudnou celou poradou. Průběh zahájení můžeme vidět na obrázku 2.

Obrázek 2: Úvod porady



Zdroj: Plamínek, 2012

2.2.4 Průběh a vedení porad

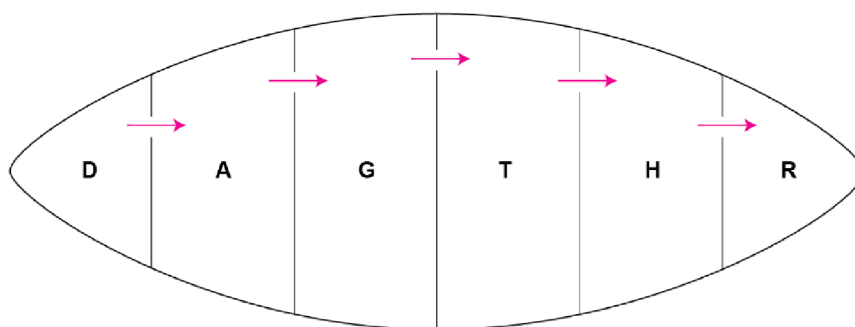
Zde je hlavní, abychom vedli poradou tak, aby se každý účastník nebál vyslovit svůj názor a aktivně se účastnit. Důležité je také, abychom dodrželi časový harmonogram, téma a postupovali podle připraveného programu (Řehoř, 2013).

Obvykle jsou uváděny tři základní styly vedení a to autokratický, demokratický (participativní) a volný styl. Aby poradou byla efektivní musíme se vyhnout autokratickému stylu, jelikož by při tomto stylu vedení účastníci neměli prostor pro vyjádření svého názoru, ale silou své osobnosti bychom jen dávali rozkazy a byl by z porady spíše monolog. Nejvhodnějším bude demokratický styl vedení, kde jde o spolurozhodování a na některých poradách i volný styl (Vodáček & Vodáčková, 2013).

Úspěšný průběh porady tkví v přesném dodržování pravidel a programu jsou možné změny, ale je důležité, aby je všichni účastníci pochopili a případně i odsouhlasili. Vedoucí by měl usnadňovat komunikaci a zajistit, aby účastníci z porady odešli spokojeni. Poslední věc, co by měl vedoucí zvládnout je vyřešení případných konfliktů a obtíží (Plamínek, 2012).

Jak by měl vypadat průběh porady můžeme vidět na obrázku 3.

Obrázek 3: Schéma DAGTHR



Zdroj: Plamínek, 2012

Fáze D – definice, definování cíle porady. **Fáze A – analytická**, shromáždění relevantních informací a dat. Dále se stanovují kritéria a váhy, podle kterých budeme hodnotit. Následuje **fáze G – generování možností**, Poté se přistupuje k **fázi T – třídění**, roztrídí se navrhovaná řešení na ty, které vyřadíme a kterým se budeme dále zabývat. **Fáze H – hodnocení**, vybíráme ty možnosti, které odpovídají stanoveným kritériím. Poslední **fáze je R – rozhodování**, vybereme nejlepší variantu (Plamínek, 2012).

2.2.5 Zakončení porady

Této části už většinou vedoucí nevěnují moc pozornosti, přestože to, v jakém rozpoložení odcházejí účastníci z porad má vliv na jejich plnění úkolů. Chceme-li, aby naše porada byla efektivní musíme dbát na čas a skončit tak, jak bylo naplánované. Shrnutí porady by mělo obsahovat to k čemu jsme dospěli, jaké jsou potřeba úkoly, kdo jaký úkol bude mít na starost a kdo za něj bude zodpovědný, co budeme potřebovat pro jejich splnění, jak bude probíhat kontrola a v neposlední řadě, kdy proběhne další schůze, kde si povíme, jak jsme na tom a co je dál potřeba. Závěr by měl být motivující, neměli bychom končit depresivně např. jen rozděláním úkolů. Na konci je vhodné říct nějakou pochvalu jednotlivcům (Kaňáková, 2008).

Zpracování výstupů je u každého typu porad jiné. Většinou stačí stručný zápis, který obsahuje výsledky porad. Tento dokument výrazně ulehčuje práci např. pokud budeme chtít kontrolovat dosažené výsledky nebo zapomeneme, co přesně máme dělat. Obsah zápisu: cíl porady, projednávané body, průběh porady, výsledky, otázky, které zůstaly otevřené a termín příští porady (Bischof & Bischof, 2003).

Práce většinou s poradou nekončí, jestliže mají být jednání efektivní musí se udělat celá řada aktivit ještě po poradě. Následné aktivity jsou popsány na obrázku 4.

Obrázek 4: Aktivita po ukončení porady



Zdroj: Plamínek, 2012

2.3 Přínosy a chyby porad

V této kapitole se podíváme na to, proč vůbec jsou porady pro firmy a účastníky přínosné, ale i na pár zásadních chyb jednání.

2.3.1 Přínosy porad

Přínosy porady jsou, jak pro účastníky, tak i pro vedoucího a organizaci. Je to velmi subjektivní téma, neboť pro každého může mít porada jiný užitek.

Přínosy vedoucímu:

- porada je příležitostí ke sdílení a předání důležitých informací se zaměstnanci
- šance zjistit pohled zaměstnanců na daný problém a získání nových nápadů
- skvělá příležitost, jak nasměrovat zaměstnance do zajímavých společných projektů -> rozvoj týmové práce
- seznámení se zkušenostmi ostatních -> můžeme se tak z nich něco nového naučit
- motivování zaměstnanců
- nástroj na prokázání a zlepšení vůdčích schopností (Henkel, 2007)

Přínosy pro účastníky:

- podíl na rozhodování
- získání informací
- předvedení schopností
- vybudování hlubších vztahů
- získání podpory, pomoci, nových zkušeností a zpětné vazby

Přínosy pro organizaci:

- tvorba firemní kultury
- identifikace a řešení problémů
- nasměrování úsilí a pozornosti pracovníků na hlavní firemní priority (Řehoř, 2012)

2.3.2 Chyby porad

Na poradách se vyskytuje celá řada chyb a dopouštějí se jich, jak vedoucí, tak i účastníci a v některých případech také organizace. My si zde jich povíme jen pár, ty nejzásadnější a nejčastější.

Chyby vedoucího:

- špatně připravené podklady
- chybějící program
- nedodržování časového harmonogramu
- autoritativnost -> porada jako monolog
- odbíhání od tématu
- tolerování vyrušování
- neřešení konfliktů
- chybějící shrnutí a depresivní závěr (Šuleř, 2008; Vymětal, 2008)

Chyby účastníků:

- osobní konflikty
- pozdní příchody
- nepřipravenost a vyrušování
- sabotování porady
- image přepracovanosti (Šuleř, 2008; Vymětal, 2008)

2.4 Online porada

Virtuální setkání prostřednictvím počítače a digitální sítě, kdy se účastníci nevidí tváří v tvář, ale jsou přítomni na různých místech. Pandemie COVID-19, která vypukla v roce 2020, donutila mnoho podniků přejít právě na tento způsob konání porad, aniž by měli na výběr. Většinou jsme využívali pro konání online schůzí v pandemii softwarové platformy Zoom a Teams, které se tak staly všudypřítomné. Tato skutečnost odhalila řadu slabín a omezení tohoto typu porad (Denstadli et al., 2022).

Pandemie sice urychlila používání virtuálních technologií v podnikání, ale trend k online poradám se objevil ve světě už dřív. Prvním takovým impulzem byla klimatická krize, která donutila některé podniky se zamyslet nad svou uhlíkovou stopou a začali hledat ekologičtější způsoby práce. Manažer by měl být schopen vyhodnotit, kdy je vhodné konat online poradu a kdy klasickou fyzickou poradu (Andersen et al., 2021).

Při výběru počtu účastníků mějme na paměti, že méně je více. Je velmi jednoduché, kdykoliv někoho přidat (Andersen et al., 2021).

Výhody:

- flexibilita při plánování a přidávání účastníků
- úspora času a nákladů stráveného cestováním
- nižší dopad na životní prostředí
- vyšší efektivita, jelikož strávíme méně času nesouvisejícími záležitostmi
- připojení odkudkoliv a kdykoliv
- firma může mít zaměstnance či partnery po celém světě
- snazší dokumentace

Nevýhody:

- větší nepozornost účastníků, neboť jsou rušeny okolními elementy
- špatné internetové připojení
- nedostatky softwarových platforem (výpadky atd.)
- chybí sociální interakce
- potřeba kvalitních technologií

2.4.1 Chování na online poradách

Největším problémem online porad je chování účastníků, neboť se zde nechovají tak, jak by se chovali na fyzických poradách. Například 65 % účastníků přiznalo, že dělá jiné pracovní úkoly při virtuální schůzce, 47 % dokonce odešlo v průběhu na toaletu a 50 % během schůzky jedlo nebo vařilo. To poukazuje na to, že lidé se necítí být vtaženi do online porady, a proto řada virtuálních schůzek není ještě ani dnes efektivní. Chceme-li, aby naše online porada byla efektivní měli bychom stejně jako u fyzické porady zapojit do schůze facilitátora, zde ale virtuálního jde tzn. o virtuální facilitaci. Co to je facilitace je popsáno výše v práci (Andersen et al., 2021).

2.4.2 Výběr vhodné platformy

Při výběru vhodné platformy je nejlepší použít tu, s kterou mají už účastníci nějaké zkušenosti, nebo alespoň většina z nich. Pokud žádnou takovou nemáme, pak je na virtuálním facilitátorovi, aby vybral tu, s kterou má on nějaké zkušenosti. V dnešní době trh nabízí nespočet platform, ale ty nejpoblárnější jsou, jak je zmíněno výše, Zoom a Microsoft Teams (Andersen et al., 2021).

2.4.3 Zásady efektivních online porad

1. Mělo by se využít video, díky němuž se účastníci cítí jako na reálné poradě. S vypnutou kamerou nikdy online porada nebude úspěšná.
2. Poskytnout možnost účastnit se i bez videa, jelikož internetové připojení nemusí být dostatečně silné (vždy alespoň vedoucí musí být vidět).
3. Detailní příprava zařízení všech účastníků. Každý účastník se musí ujistit, že vše funguje tak, jak má. Nepřichází v úvahu, že někdo na začátku porady bude teprve aktualizovat svůj software.
4. Postup podle pravidel klasické fyzické porady.
5. Čas je nejcennější, proto bychom jim neměli zbytečně plýtvat.
6. Neverbální komunikace nám velmi pomáhá k porozumění druhých, proto by měli být všichni dobře vidět na kameře.
7. Aktivace účastníků, pravidelné vyzívání k diskusi (Managementnews, 2020).

3 Metodika a cíle

3.1 Cíle práce

Cílem bakalářské práce je tvorba metodiky pro hodnocení porad, provedení zhodnocení efektivity porad a následné navržení doporučení.

Hlavní cíl byl rozdělen na 3 dílčí cíle:

- Dílčí cíl 1: zhodnocení efektivity porad
- Dílčí cíl 2: tvorba metodiky pro hodnocení porad
- Dílčí cíl 3: návrhy doporučení pro efektivnější porady

3.2 Metodický postup

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části byl kladen důraz na vhodný výběr literatury, aby čtenář získal jasnou představu o tom, co zahrnuje pracovní porada a jak by měla být efektivně realizována. Teoretická část byla strukturována tak, aby poskytla základ pro vytvoření faktorů, pomocí kterých se budou hodnotit porady. Praktická část byla naopak zaměřena na samotný výzkum, který zahrnoval do-
tazníkové šetření a případové studie.

Postup práce byl následující:

1. Prostudování odborné literatury

Výběr literatury probíhal tak, aby byl v souladu s praktickou částí. Proto se zaměřuje na obecné pojmy, jako je porada, typy porad, cíle atd., efektivní přípravu, vedení, zakončení a kontrolu porad. Dále se zabývá chybami a přínosy těchto setkání a v neposlední řadě i tím, jak uspořádat efektivní online porady.

2. Zpracování metodiky v souladu s cíli bakalářské práce

3. Určení faktorů pro hodnocení efektivity porad

Na základě prostudované literatury v teoretické části byly určeny faktory, podle kterých se hodnotilo, jak efektivní byly porady, případně zda vůbec byly. Faktory se vybíraly tak, aby bylo možné přesně identifikovat, kde nastaly chyby, a bylo tak snazší navrhnout opatření. Více podrobně budou faktory popsány níže.

4. Vyhodnocení efektivity porad prostřednictvím případových studií a dotazníkového šetření

Poté, co byly určeny faktory, podle kterých se hodnotilo, mohlo se přejít ke sběru dat. Ten probíhal jak kvantitativní metodou, tak kvalitativní, aby výsledky byly co nej-relevantnější pro práci. Všechny získané výsledky pak byly vyhodnoceny s použitím předem určených faktorů.

5. Navržení doporučení pro podniky

Na základě získaných výsledků byla vypracována doporučení pro firmy. Faktory hodnocení byly sestaveny s cílem identifikovat největší chyby a úspěchy, což umožnilo snazší vyhodnocení klíčových rad a tipů pro společnosti.

3.3 Faktory hodnocení

Na základě výše prostudované literatury byly vybrány faktory, podle kterých se hodnotila efektivnost porad. Nejvíce jsem vycházela z literatury Jiřího Plamínka (2012). Rozlišujeme tvrdé a měkké faktory. Tvrdé faktory se týkají hmotných veličin, obvykle jsou měřitelné a poskytují konkrétní data, patří sem například finanční ukazatele, produktivita, míra snížení nákladů, tržní a technologické faktory atd. Naopak měkké faktory zahrnují nehmotné aspekty jako je chování lidí, styl vedení, vztahy atd. (Truneček, 2001). Právě pomocí těchto měkkých faktorů se primárně hodnotily porady v této práci.

Dalším krokem byla redukce faktorů na ty, které byly opravdu srozumitelné a užitečné. Důležitým kritériem výběru byla také měřitelnost, jelikož šlo především o to, aby bylo možné jasně určit, zda byl daný faktor splněn nebo alespoň do jaké míry. Nejdůležitější bylo, aby faktory poskytovaly vypovídající informace o efektivnosti porad.

Faktory byly následující:

Příprava před – dostali účastníci podklady a program před poradou, tudíž zda byla nějaká příprava před ze strany vedoucího a pokud ano, tak zda účastníci také věnovali nějaký čas těm podkladům a připravili se. Sem spadá např. i vhodně zvolený typ porady.

Dodržování časového harmonogramu – tím je myšleno, jestli porada včas začala i skončila.

Dodržování programu – zda bylo dodrženo programu a neodbíhalo se od tématu.

Délka porady – samozřejmě hrají roli různé okolnosti např. jak je ta firma velká a co se na poradě řeší, ale v normálních situacích by měla ideálně trvat od 10 do 60 min.

Počet a výběr účastníků – opět závisí na konkrétní situaci, ale ideální počet je 5-10, a porada by se měla týkat všech zúčastněných. Výběr účastníků se hodnotil jen na základě kvalitativního výzkumu.

Jak často se konají – záleží na druhu porady, některé porady je nutné dělat každý den, jiné třeba jednou týdně. Tady byl spíše problém, pokud se porady konaly např. jednou za půl roku, pak tento faktor nesplnily.

Cíl porady – je stanoven nějaký cíl, pokud ano, zda se hodí na poradu. Byl zvolený cíl v souladu s metodikou SMART. Věděli všichni účastníci, jaký je cíl porady. Šlo především o samotný účel porady, aby ta porada nebyla zbytečná a nešla vyřešit třeba jen přes email.

Chování účastníků – sem spadá např. dochvilnost, kázeň (vyrušování, sabotování...), aktivita, připravenost, spolupráce.

Styl vedení – důležité je zvolit vhodný styl vedení, jak už bylo výše rozepsáno, aby se nejednalo pouze o monolog. Je důležité, aby byl dostatečný prostor pro vyjádření účastníků.

Výsledek porady – zda na poradě bylo vyřešeno to, co mělo být. Pokud splnění cíle, ale podléhalo nějakým úkolům, které byly zapotřebí udělat a na poradě se rozhodlo, kdo jaké úkoly bude mít na starost, tak sem spadá i toto. Samozřejmě i to, zda byly úkoly následně po poradě splněny.

Komunikace – jak vedoucího, tak účastníků, zda byla asertivní byly jasné role atd.

3.4 Použité metody

V práci byly použity celkem tři metody. Dvě z nich vycházely z kvalitativního výzkumu, a to rozhovor a přímé pozorování, zatímco jedna byla kvantitativní, a to dotazník. Stěžejní pro práci byly rozhovory a přímá pozorování. Dotazník sloužil jako doplňkový informační zdroj, aby byl získán ucelenější a komplexnější obraz problematiky

3.4.1 Rozhovory

Rozhovory byly provedeny ve dvou případech a ani v jednom mi bohužel nebylo umožněno si rozhovor nahrávat. Proto ve výsledcích práce jsem při jejich sepisování vycházela pouze z mých detailních poznámek.

První rozhovor probíhal s ředitelem zemědělské firmy a druhý s obchodní zástupkyní nadnárodní výrobní společnosti. Otázky vycházely z definovaných faktorů, podle kterých se hodnotila efektivnost porad. Byly navrženy tak, aby reflektovaly jednotlivé faktory a umožnily jejich hodnocení. Kompletní seznam otázek není možné uvést, neboť každý rozhovor probíhal individuálně. Nicméně byla vytvořena obecná osnova otázek, která usměrňovala průběh rozhovoru a držela rozhovor v daném tématu. Některé z otázek zahrnovaly například: "Dostáváte dopředu podklady a program na poradě?"; "Jak dlouho trvala porad, na které jste se účastnil/a?"; "Kolik účastníků bylo přítomno na poradě?"; "Věděl/a jste, co je cílem porad?"; "Splnil se tento cíl na poradě?" Rozhovory poskytly cenné informace o průběhu a efektivitě porad. Díky úmyslnému výběru rozhovorů s malou a velkou firmou bylo možné pozorovat rozdíly v průběhu a efektivitě porad. I přestože dotazovaní nemohli poskytnout interní statistiky, nebyla to překážka, neboť hodnocení porad se zaměřovalo převážně na měkké faktory.

3.4.2 Přímé pozorování

Přímé pozorování probíhalo na dvou poradách. Každá porad se uskutečnila v jiné firmě. První se konala ve zdravotnické společnosti a druhá v zemědělské společnosti, kde se také uskutečnil rozhovor. Tímto způsobem byly získány osobní zkušenosti s průběhem porad a získán celkový přehled v této oblasti. Vytvořili se poznámky o průběhu porad, aby mohly být sepsány níže v práci a následně vyhodnoceny za pomoci vytvořených faktorů.

3.4.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření probíhalo online prostřednictvím platformy Google Forms. Největší důraz byl kladen na správné sestavení otázek, aby na ně respondenti dokázali správně odpovědět, porozuměli jim a také, aby se získaná data dala dobře vyhodnotit a poskytla požadované informace.

Cílem otázek bylo získat relevantní informace o efektivitě porad ve společnostech. Z tohoto důvodu byly dotazníky vyplňovány pouze zaměstnanci. Z každého podniku odpovídal vždy jen jeden zaměstnanec, neboť bylo efektivnější získat odpovědi z různých společností od jednoho respondenta než od více respondentů z jednoho menšího podniku. Zajišťovalo to tak větší rozmanitost v odpovědích a zároveň minimalizovalo případné zkreslení výsledků, které by mohlo nastat, pokud by více zaměstnanců téže firmy odpovídalo, jelikož se pravděpodobně účastnili stejných porad. Pokud se samozřejmě nejedná o velký podnik, který má několik oddělení.

Dotazník měl dvě podoby podle toho, jak odpověděli na první otázku, tak se jim vygenerovali otázky. První otázka zněla účastnil/a jste se někdy porady ve firmě, kde pracujete? Pokud respondenti odpověděli „ne“, tak už měli jen 4 otázky, které se týkaly důvodu, proč porady u nich ve firmě nekonají. Pokud odpověděli „ano“ následovalo 23 otázek na efektivitu porad. Na konci bylo 5 identifikačních otázek pro všechny. V dotazníku byly využity především uzavřené a polouzavřené otázky. Ale také zde byla využita např. Likertova škála.

Podrobné členění dotazníků:

- Identifikační otázky (5 otázek)
- Absence porad (4 otázky)
- Konání porad (1 otázka)
 - Charakteristika porad (8 otázek)
 - Efektivita porad (6 otázek)
 - Online porady (2 otázky)

Před započítáním výzkumu byl proveden předvýzkum, který trval jeden den, a jeho cílem bylo ověřit, zda je dotazník správně sestaven a zda jsou respondenti schopni a ochotni poskytnout požadované odpovědi. Předvýzkum byl proveden u 5 respondentů, a na základě jejich připomínek byl dotazník upraven. Dotazníkové šetření bylo zahájeno 29. února 2024 a ukončeno 19. března 2024. Celkem na dotazník odpovědělo 42 respondentů, což poskytlo informace o 42 poradách z různých podniků.

Dotazník byl rozeslán prostřednictvím sociálních sítí a e-mailu. Po vyplnění otázek byla provedena analýza dat, která probíhala pomocí nástroje Google Forms. Všechny výsledky otázek jsou zaznamenány a zobrazeny v grafické podobě. Kompletní znění dotazníku je k dispozici v příloze 1.

4 Výsledky

Zde jsou rozepsány výsledky všech tří metod. Bohužel společnosti, které byly podrobeny rozhovorům a přímému pozorování, preferovaly zachování anonymity, s ohledem na ochranu své reputace. Toto rozhodnutí je samozřejmě v pořádku, neboť téma porad je pro mnoho společností problémovou oblastí. Z tohoto důvodu zde společnosti nejsou podrobněji identifikovány.

4.1 Rozhovory

První rozhovor, jak už bylo výše zmíněno probíhal s ředitelem zemědělské společnosti, která je členem velkého koncernu. Jedná se tedy o dceřinou společnost, která má 25 zaměstnanců. Rozhovor se uskutečnil na konci února roku 2024 ihned po sestavení faktorů. Jeden z důvodů výběru této firmy byl právě ten, že porady by zde měly probíhat jak uvnitř podniku mezi ředitelem a zaměstnanci, tak i mimo podnik s ostatními řediteli dceřiných společností a ředitelem mateřské společnosti. Zjišťoval se celkově obecný názor ředitele na porady, také aktuální situace ve firmě, jak jsou na tom s poradami, zda je konají nebo ne, a jak funguje právě komunikace s mateřskou společností a ostatními dceřinými společnostmi. Zde jsou uvedeny 4 otázky, které byly nejdůležitější a nejvýznamnější pro tuto práci. Jelikož rozhovor nebylo možné nahrávat, jak už bylo výše zmíněno, tak rozhovor je sepsán formou komentovaného textu s popisem odpovědí.

1. Jaký máte obecně názor na porady?

Dostala se mi odpověď, že obecně zastáncem porad moc není vzhledem k jeho zkušenostem s nimi. V jeho prvním zaměstnání se totiž konaly porady jen, aby se to odškrtlo, ale rozhodně to nebylo nijak efektivní, kolikrát to nemělo ani žádný účel, cíl a program. Akorát to bralo čas, který mohli věnovat užitečnějším činnostem. Jejich ředitel jen věděl, že by se to mělo dělat, ale moc ho nezajímali názory ostatních. Ale samozřejmě si myslí, že pokud jsou porady dobře promyšlené a připravené, že mohou přinést určité benefity firmám. Domnívá se, že někdy jsou porady dokonce nezbytné třeba ve velkých firmách.

2. Konáte porady ve Vaší společnosti? Pokud ano, jak probíhají?

V jejich podniku se dříve porady konaly, ale přestaly z důvodu, že byli malí podnik. Pro ně i kolegy je efektivnější, když ředitel řeší daný problém individuálně. Na poradě jich bylo i s ředitelem 5 a to agronomka, technik, správce a účetní. Neúčastnili se jí jen

traktoristé. Konala se jednou týdně a kolegové zde měli prostor říct, co je nového, co je třeba udělat atd. Ředitel od nich měl zase příležitost získat informace, co potřeboval on. Ale mnohdy se právě dělo to, že např. řešil něco s účetní a ostatních se to moc netýkalo ani je to nezajímalo, a tak jim bral čas a oni tím pádem vyrušovali. Dnes to řeší tudíž, tak že si vždy popovídá s tím, s kým potřebuje individuálně, tím že jsou malá firma, tak to jde. Ostatní kolegové mají kancelář společnou, takže jsou spolu v kontaktu také každý den. Tento krok prý uvítali i zaměstnanci a myslí si, že pro ně je to efektivnější. Bylo mi řečeno, že jim zůstali pouze tzv. ranní desetiminutovky, které vede agronomka s traktory.

3. Účastníte se nějakých porad s ostatními řediteli dceřiných společností, popřípadě s ředitelem mateřské?

Nedělají se porady s řediteli dceřiných společností a s vyšším ředitelem mateřské společnosti. A právě tady vidí ředitel velký problém, i když sám mi říkal, že není moc zastánce porad, tak právě zde by je velmi rád uvítal. Myslí si, že v takových situacích by se měli konat. Mohli by prý probrat např. jak která plodina komu vynesla, které hnojiva použili a jestli byly v pořádku, a hlavně, co by nejvíce uvítal je probrat dotace např. jejich podmínky, za kterých je lze čerpat. A je toho samozřejmě mnohem více, co by ocenil, kdyby mohl s nimi probrat.

4. Jak řešíte komunikaci tedy ostatními řediteli, jestli teda vůbec nějakou máte?

Zde mi odpověděl, že probíhá jen formou videohovorů jednou za půl roku, a to se většinou neúčastní ředitel mateřské společnosti a jinak pak emailem. Videohovory většinou nejsou nějak dopodrobna připravené. Jak mi bylo řečeno, zde by rád uvítal nějaké smysluplné porady.

Druhý rozhovor se uskutečnil s obchodní zástupkyní nadnárodní výrobní firmy. Jedná se o původně českou společnost, která má již dnes sídlo v Polsku. V České republice má však stále výrobní závod, který zaměstnává přes 800 lidí. Další výrobní závody se nacházejí v několika zemích Evropy. Díky tomu se liší celková struktura porad, neboť zaměstnanci jsou z různých evropských zemí. S tímto ohledem byly pokládány trochu jiné otázky než u předchozího rozhovoru. Rozhovor se uskutečnil začátkem března 2024. U tohoto rozhovoru šlo primárně o to zjistit, jak efektivně probíhají porady u takto velké společnosti, která působí ve více státech, tudíž pro ni komunikace musí být obtížnější.

Případně si vzít nějaké rady a tipy od takto velkého úspěšného závodu. Zde je také rozhovor sepsán jako komentovaný text s popisem odpovědí, jelikož ani zde nebylo možné rozhovor nahrávat.

1. Jaký máte všeobecně názor na porady?

Odpověděla mi, že názor na porady má vcelku dobrý. Jelikož prý pro ně, jak jsou velká firma, která má závody v různých zemích Evropy, jsou nezbytné bez nich by to nešlo. Pomáhají jim v různých ohledech a usnadňují jim, tak mnoho práce. Například probírají s ostatními obchodními zástupci z různých závodů, jak na tom jsou oni, jak funguje výroba u nich, také si porovnávají čísla, která jim za dané období vyšla atd.

2. Jak probíhají porady, kterých se účastníte?

Od covidu se konají online přes Teamsy. Probíhají jednou za 14 dní a jsou v pátek odpoledne což prý není úplně ideální, ale tím že jsou obchodní zástupci a mají klienty po celé Evropě, tak mají přes týden služební cesty, takže to moc jinak nejde. Tyto porady jsou jen pro obchodní zástupce s manažerem. Emailem přijde program porady a podklady jsou řešeny, tak že je prezentace, do které každý zástupce vyplní ty své údaje a informace, co jsou důležité a pak si každý tu prezentaci prostuduje. Dále každý musí mít zapnutou kameru a předem si připravit technologie, aby se pak nestalo, že by se někdo půl hodiny přihlašoval. Jelikož přes Teamsy jedou skoro 4 roky, tak už jim to prý jde a může říct, že to je efektivní, ale samozřejmě začátky, než se s tím naučili a vytvořili si nějakou tu jejich ideální strukturu trvalo. Na těchto poradách jich je šest a trvají kolem hodiny.

Pak se také účastní větších porad i s vedením, tyto porady se konají jednou za půl roku, tady už jich je o dost víc. Většinou trvají 2 až 3 dny v nějakém hotelu, který má konferenční místnost. Obvykle první den je k tomu, aby se všichni sjeli do hotelu, neboť každý přilítá, tak jak mu vychází let. Tento den už bývá jen společná večeře. Druhý den už od rána začíná porada, které trvá celý den většinou do 6 večer samozřejmě s pauzami na oběd, svačinu atd. Každý tady má prostor na vyjádření a je to takové komplexní. Dozvídají se tu vše, co se dělo a bude dít ve firmě, co je potřeba udělat atd. Poslední den ráno většinou ještě bývá prezentace nových produktů, kde vystupují jejich product manažeri. Řekla mi, že i když se může zdát porada velmi dlouhá, tak uteče velice rychle nikdo nebývá otrávený, nevyrušuje ani nic podobného. Důvodem, proč je tak dlouhá je tím, že se právě koná pouze jednou za půl roku, jelikož už je složitější, aby všichni zaměstnanci z různých koutů Evropy měli čas. Proto když už se najde vhodný termín, tak se využívá

na maximum. Samozřejmě někdo se někdy musí přizpůsobit termínu, nikdy se prý, ale nestalo, že by někdo nepřijel z důvodu nějakého svátku v té jeho zemi nebo něco podobného. Jediný co, je trošku komplikace, je to, že obě porady probíhají v anglickém jazyce, aby tomu všichni rozuměli, takže je někdy pro ni trochu složitější něčemu porozumět. Domnívá se, že to nejde jinak udělat a že ona má tu angličtinu nejslabší, takže to už je prý na ni si jí vylepšit.

3. Konají se ve Vaší společnosti ještě nějaké jiné druhy porad např. krizové?

Dostalo se mi odpovědi, že samozřejmě se konají u nich porady různého druhu např. každý den výrobní na různých odděleních výroby, pravidelné manažerské a kontrolní a ovšem i krizové mají krizový štáb, který úzce spolupracuje s integrovanými záchrannými složkami města. Neví úplně přesně všechny druhy porad to by prý věděl jejich ředitel.

4. Dostane se i část těch důležitých informací z porad, kterých se účastníte řadovým zaměstnancům skrze např. jiné porady?

Odpověděla, že ano dostanou, ale ne tak úplně skrze jiné porady, ale každý měsíc vychází newsletter o jejich podniku, kde jsou novinky ze všech oddělení např. HR, management atd. Přejde jí to, jako fajn zdroj informací. Takže pokud něco zaměstnanec zájímá, tak si to v tom můžou přečíst. Každému pracovníkovi přichází na email. A druhá možnost, kde se řadový zaměstnanci můžou dovědět informace o jejich firmě je právě něco, jako porada, ale jelikož mají přes 800 zaměstnanců, tak není možné uspořádat klasičtější poradou v pravém slova smyslu. Proto pořádají tkz. townhall meetingy, které se konají každý měsíc přes Teamsy. Tyto meetingy pořádá každý jejich závod v tom jazyce, ve kterém závod sídlí. Takže tady v ČR je v češtině a jen pro jejich zaměstnance. Na těchto meetingách je vždy asistentka, která to vede a usměrňuje. Takže např. nejde jen tak si zapnout mikrofon a něco říct, ale ona ho zapíná, pokud se někdo přihlásí, a je to možné až na konci, kde je prostor pro komunikaci. V průběhu zde hovoří vždy manažeři z jednotlivých oddělení a říkají, co je nového a různé jiné důležité informace např. tento měsíc zde prý mluvili personalisté o tom, že vytvořili dotazník o spokojenosti zaměstnanců v jejich závodě a dostalo se jim přes 500 odpovědí což firma bere jako velký úspěch. Není to povinné, kdo chce se může přihlásit a vždy se účastní i ředitel, takže je to skvělá příležitost, pokud se chce řadový zaměstnanec např. od stroje na něco zeptat ředitele. Protože právě ředitel většinou odpovídá na konci na dotazy. Bylo mi řečeno, že

většinou je přihlášeno kolem 700 pracovníků, takže u nich jsou velice populární. Obchodní zástupkyně mi řekla, že i jí opravdu přijdou zajímavé a každých se účastní.

5. Jak vidím máte velmi efektivní komunikaci a porady ve společnosti máte tedy nějaké tipy pro ostatní firmy, co vám pomáhají?

Odpověděla mi, že jeden by asi měla – townhall meetingy, o kterých hovořila, vznikly v rámci Kaizenu. Kaizen je to takový zlepšovák pro firmy, který vznikl v Japonsku. Každý zaměstnanec má aplikaci, do které může navrhnout nějaké vylepšení, nápady, co ho napadnou a přijdou mu, že by to mohlo vést k lepšímu. A právě zde, v Kaizenu, si zaměstnanci stěžovali, že neví, co se ve firmě děje a nemají žádné porady, kde by se to dozvědět mohli. Tak ředitel přišel s tím, že by mohly být jednou měsíčně tyto townhall meetingy, které se staly neskutečně úspěšnými. Zaměstnanec, který v rámci Kaizenu uspoří nejvíce nákladů, času, peněz atd. prostřednictvím právě jeho zlepšováku, dostane finanční odměnu. Je to v jejich podniku velmi oblíbené a opravdu každý týden tam zaměstnanci navrhnou nějaká doporučení, a právě nejvíce tam píšou řadoví zaměstnanci. I townhall meetingy byly doporučením právě řadových zaměstnanců. Ředitel díky tomu, tak vidí, co zaměstnancům chybí a co by chtěli změnit. Takže si myslí, že Kaizen je správnou volbou pro firmy, pokud chtějí více zapojit své zaměstnance do rozhodování a ukázat jim, že na jejich názoru opravdu záleží.

4.2 Přímé pozorování

4.2.1 První porada

Tabulka 2: Porada v zubní ordinaci

Porada v zubní ordinaci	
Počet účastníků	4
Délka porady	30 min.
Datum konání	5. září 2023
Čas konání	10:00-10:30
Téma porady	Propuštění zaměstnankyně
Splnění cíle	Ne

Zdroj: vlastní zpracování

První porada se konala v zubní ordinaci v Praze, která zaměstnává celkem 22 pracovníků. Byla svolána ředitelkou pouhé dvě hodiny předem. Začala kolem 10:00 dopoledne a trvala přibližně 30 minut. Žádné podklady ani program předem nebyly připraveny, a tak se účastníci ihned pustili do řešení daného problému. Na poradě se účastnili celkem čtyři pracovníci, a to personalistka, recepční, manažer a ředitelka, která se však nemohla fyzicky zúčastnit a byla připojena online. Tato informace byla sdělena necelých deset minut před začátkem porady, kdy ředitelka oznámila, že nestíhá a připojí se online. Porada neprobíhala strukturovaně ani podle nějakého plánu, což způsobilo, že účastníci se navzájem přerušovali a hovořili všechno najednou o dané zaměstnankyni, kritizovali ji za různé aspekty její práce a neúčasti v práci. Během porady byly použity několikrát vulgární výrazy, které zde nemohu uvádět. Poté, co ředitelka požadovala předložení různých souborů, například docházky, která byla vedena online, tak jeden z účastníků strávil asi 10 minut hledáním a aktualizací počítače, aby tyto soubory našel. Mezitím ostatní účastníci a ředitelka pokračovali v pomlouvání a kritice zaměstnankyně. Po nalezení souborů následovala krátká diskuse o jejich obsahu, ale poté se opět pokračovalo v kritice zaměstnankyně. Nakonec ředitelka navrhla, že se sejdou znovu za dva dny, aby pokračovali v této záležitosti, a porada tak skončila bez jakéhokoliv vyřešení problému.

Shrnutí porady

Tato porada konána v zubní ordinaci, které se účastnili 4 pracovníci, včetně ředitelky připojené online, nebyla úplně vydařená. Během tohoto setkání, které trvalo 30 minut došlo k několika zásadním chybám, ale pokusím se najít i přínosy.

Zásadní chyby:

- **Nedostatečný předstih** – porada byla svolána pouhé dvě hodiny předem, což je krátká doba na to, aby se účastníci mohli připravit.
- **Nedostatečná příprava** – žádné podklady, program, ani technologie nebyly předem připraveny, což způsobilo chaotický průběh porady a neschopnost řídit diskusi k dosažení cíle.
- **Špatné chování účastníků** – během porady došlo k používání vulgárních výrazů a kritiky zaměstnankyně, což nepřispělo k profesionálnímu prostředí nebo k dosažení řešení.
- **Špatný styl vedení** – ředitelka, která se připojila online, nebyla schopna efektivně řídit poradu ani udržovat disciplínu mezi účastníky, což vedlo k dalším problémům v průběhu schůzky.
- **Žádný výsledek** – porada nedospěla k žádnému konkrétnímu řešení problému, ale pouze se dohodlo opětovné setkání.

Je důležité poznamenat, že i přesto, že tato porada měla několik nedostatků, některé aspekty byly správně provedeny:

- **Délka porady** – délka porady byla v pořádku nebyla zbytečně nějak moc dlouhá
- **Počet a výběr účastníků** – účastníci byly vybrány správně, neboť všech se dané téma týkalo, a počet byl také dostačující
- **Cíl porady** – je dobré, že porada měla nějaký cíl, a byl vhodný k řešení na poradě.

Přínosy:

- **Poučení se z chyb** – tato porada může sloužit jako příležitost k reflektování a učení se z chyb v organizaci a uspořádání budoucích porad efektivněji.

4.2.2 Druhá porada

Tabulka 3: Porada v zemědělském podniku

Porada v zemědělském podniku	
Počet účastníků první části	4
Počet účastníků druhé části	19
Délka porady první část	25 min.
Délka porady druhá část	10 min.
Datum konání	4. března 2024
Čas konání	6:00-6:55, 7:00-7:10
Téma porady	Přerozdělení práce na den
Splnění cíle	Ano

Zdroj: vlastní zpracování

Na druhé poradě jsem byla opět v té samé zemědělské společnosti, kde proběhl i první rozhovor. Jednalo se o takovou ranní poradu, která je zde uspořádávána každý den a má dvě části. První části se účastnili 3 agronomové a jeden technik, zatímco druhé části už se pak účastnili i všichni traktoristé. Jelikož druhá část trvá okolo 10 min. říkají v jejich společnosti „ranní desetiminutovka“.

Probíhalo to tak, že ráno v 6:30 se agronomové a technik sešli v kanceláři, kde společně probírali rozdělení práce na daný den. Rozhovor mezi agronomy probíhal bez větších komplikací, neboť mají jasně definované role. Například hlavní agronomka má na starosti plánování prací jako sázení, podmítání, nebo postřikování, a ostatní si tak mohou připravit práci podle potřeb. Nicméně došlo k menší neshodě mezi hlavní agronomkou a technikem ohledně využití nakladače, který má firma pouze jeden a oba ho na ten den potřebovali. Tento problém vyústil v krátkou výměnu názorů s trochu hlasitějším tónem, ale nakonec bylo dohodnuto, že technik bude s nakladačem pracovat ráno a po dvou hodinách ho bude mít k dispozici agronomka.

Rozdělení práce mezi traktoristy probíhalo za pomoci knihy traktoristů, kde jsou zaznamenány informace o nich např. kdo s jakým strojem jezdí. Všichni byli pečlivě při-

praveni na poradě, znali předpověď počasí na ten den a úkoly, které se nestihly z předchozího dne. Po rozhodnutích o rozdělení práce a diskusích ohledně příprav se všechny informace shrnuly a všichni účastníci souhlasili s navrženými úkoly. Poté začala druhá část poradě v 7:00 v jiné místnosti, kde již čekali traktoristé. Hlavní agronomka představila plán práce na tento den, který připravila společně s ostatními agronomy. Pár traktoristů vyjádřilo několik nevhodných poznámek, ale většina práci schválila. Poté se rozdělili do menších skupin, kde získali další pokyny od ostatních agronomů ohledně práce s hnojivy a dalších úkolů. Nakonec se traktoristé přesunuli na pole nebo do dílen podle přidělené práce.

Po poradě následoval krátký rozhovor s hlavní agronomkou, ve kterém byly získány další informace. Byly položeny celkem dvě otázky první zněla: "Nastal nějaký problém na těchto poradách někdy?" a druhá zněla: "Dohodli jste se vždy v té první části s kolegy?" Agronomka uvedla, že žádné velké problémy nevznikly, ale občas se stane, že některý z traktoristů zapomene o problému informovat a pak se to musí narychlo řešit, a to bere čas, který už mohl strávit na poli, kdyby dal o problému vědět hned ten den, co nastal nebo alespoň na poradě ráno, ale ne, že si vzpomene až když v něm sedí, že se mu včera traktor trochu rozbil. Dále potvrdila, že se vždy dohodli v první části poradě, ačkoli někdy docházelo k delším diskusím.

Shrnutí poradě

Tato poradě se konala v zemědělském podniku, měla dvě části a byla určena k přerozdělení práce.

Hlavní správné aspekty:

- **Strukturovaný program** – poradě má pevně stanovený formát a rozvrh, který se opakuje každý den. První část je věnována agronomům a technikovi, zatímco druhá část zahrnuje i traktoristy. Tento formát umožňuje efektivní organizaci a distribuci pracovních úkolů.
- **Připravenost účastníků** – všichni účastníci byli pečlivě připraveni na poradě, což zahrnovalo znalost předpovědi počasí a úkolů, které se měly vykonat. To pomohlo zajistit hladký průběh a efektivní rozhodování.

- **Strukturovaná komunikace** – informace byly jasně sděleny a diskutovány mezi účastníky. Agronomové se setkávají předem, aby diskutovali o rozdělení práce, zatímco hlavní agronomka představuje plán práce traktoristům v druhé části porady.
- **Délka porady** – vhodně rozdělená délka porady, tak aby zbytečně nebrala čas účastníkům
- **Počet a výběr účastníků** – rozdělení účastníků je vhodně zvolené. V první části jsou pouze 4 účastníci, a to všichni kterých se rozdělení práce týká a v druhé už jsou i všichni traktoristé. Zde vůbec nevadí, že druhá část převyšuje doporučený počet, jelikož je žádoucí, aby druhá část probíhala spíše, jako prezentace výsledků předchozí části.
- **Racionálně a rychle vyřešen menší konflikt**
- **Cíl porady:** porada má vhodně zvolený cíl ke své povaze.
- **Výsledek:** porada skončila úspěšným rozdělením práce, která byla splněna.

Sice porada byla velmi dobře uspořádaná a tím pádem velmi efektivní, ale nejde se i pár chyb.

- **Nevhodné poznámky traktoristů** – toto není velkou chybou, ale kazí to trochu atmosféru schůze, nicméně nejdůležitější je, že úkol splní.
- **Na konci celé schůze chybí prostor pro dotazy** – toto už je trošku větší problém, jelikož se nezískává žádná zpětná reakce od traktoristů. Stačí pár vět např. Bylo vše včera vše v pořádku? Máte nějaké dotazy např. ohledně rozdělené práce?

Přínosy:

- Efektivní rozdělení práce
- Zlepšení komunikace

4.3 Dotazníkové šetření

4.3.1 Identifikační otázky

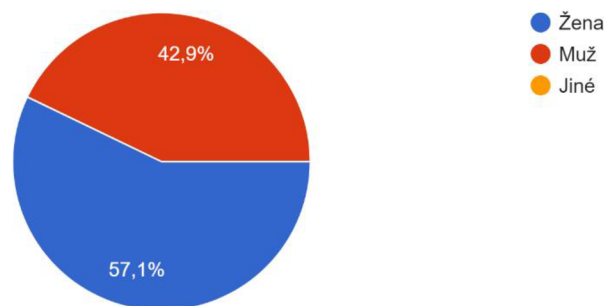
Na začátek 5 identifikačních otázek, které sloužili k charakteristice a rozřídění respondentů.

Jaké je Vaše pohlaví?

Tato otázka je první identifikační a zkoumala v jakém zastoupení jsou ženy a v jakém muži.

Obrázek 5: Pohlaví

Jaké je Vaše pohlaví?
42 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Jak můžeme vidět z obrázku 5, poměr je téměř vyrovnaný. Ženy tvoří 57,1 %, což odpovídá 24 respondentům, zatímco mužů je o něco méně, a to 42,9 %, což představuje 18 respondentů.

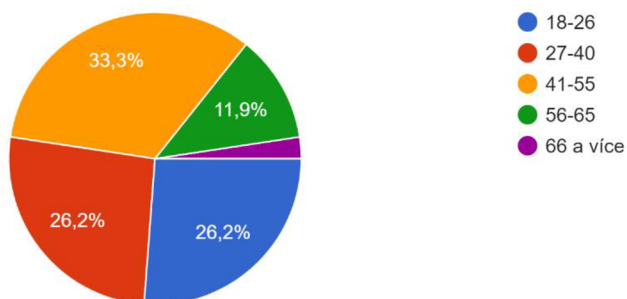
Kolik Vám je let?

V této otázce se zjišťoval věk respondentů. Věková stupnice začínala až od 18, neboť dotazník byl pro zaměstnance a většina zaměstnanců je starších 18 let. Věkově intervaly byly rozděleny, tak aby šlo vidět zastoupení jednotlivých generací. Ve věkové kategorii 66 a více, jak můžete vidět na obrázku 7, jsou zaměstnanci, kteří už jsou v důchodu, ale stále chtějí pracovat nebo musí z nějakých důvodů.

Obrázek 6: Věk

Kolik Vám je let?

42 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z obrázku 6, nejvíce respondentů spadá do věkového intervalu 41-55 let, a to konkrétně 14 respondentů z celkových 42. Počet respondentů z věkových intervalů 18-26 let a 27-40 let je stejný, a to 11 respondentů v každé skupině, což představuje 26,2 %. Nejméně respondentů je ve věkovém intervalu 56-65 let, kde se nachází pouze 5 respondentů, což je 11,9 % a jeden respondent spadá do věkové kategorie 66 let a více.

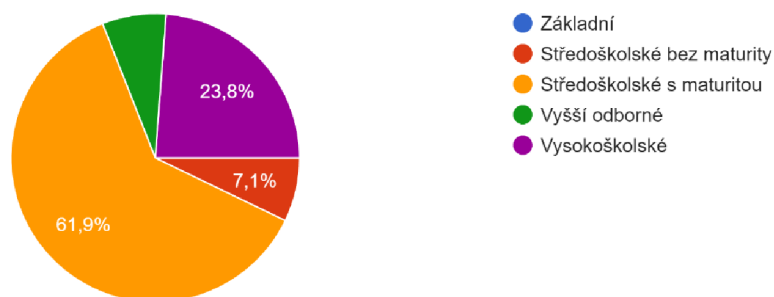
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tato otázka měla za cíl zjistit, v jakém poměru je jaké vzdělání mezi respondenti zastoupeno.

Obrázek 7: Vzdělání

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

42 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledkem této otázky je, že nejvíce respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou konkrétně 61,9 %, tedy 26 respondentů. Druhé nejčastější vzdělání je vysokoškolské, které je zastoupeno z 23, 8 %, což představuje 10 respondentů. Vyšší odborné vzdělání pak uvedli 3 respondenti, stejně jako středoškolské bez maturity.

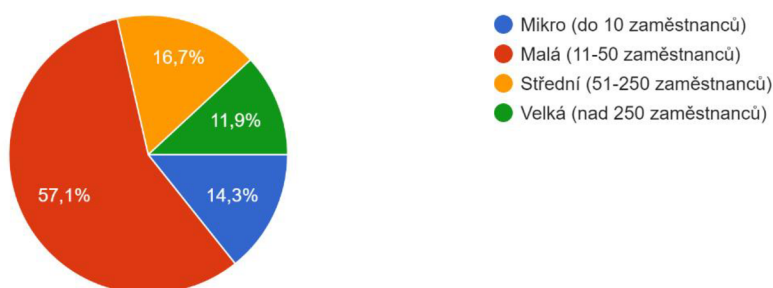
Jak velká je firma, ve které pracujete?

Zde se zjišťovala velikost podniku respondentů, jelikož mnohdy má vliv na efektivnost porad.

Obrázek 8: Velikost podniku

Jak velká je firma, ve které pracujete?

42 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 8 můžeme vidět, že 57,1 %, což představuje 24 respondentů, pracuje v malé firmě, která má do 50 zaměstnanců. Dále 7 respondentů, tedy 16,7 % je ze středního podniku, který má do 250 zaměstnanců. 6 respondentů pracuje zase v mikro podniku, který má jen do 10 zaměstnanců a nejméně je respondentů z velkého podniku, zde jich odpovědělo pouze 5.

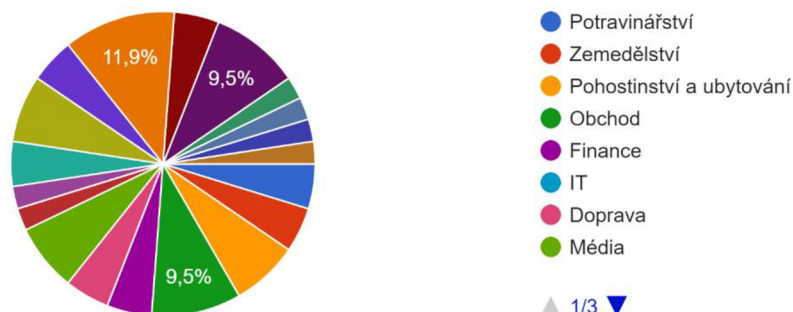
V jaké oblasti působí váš podnik?

Poslední identifikační otázka měla za cíl zjistit, v jakém odvětví většinou respondenti pracují. Proto tento dotazník je efektivnější větší rozmanitost odvětví. Nabídka odvětví byla skutečně rozsáhlá, proto není možné vidět na obrázku 9 kompletní seznam. Respondenti měli také možnost napsat vlastní oblast. Všechna odvětví, která respondenti označili, budou uvedena pod obrázkem 9.

Obrázek 9: Předmět podnikání

V jaké oblasti působí váš podnik?

42 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

11,9 %, tedy 5 respondentů, odpovědělo „zdravotnictví“ a je to tak nejzastoupenější oblastí. 9,5 % odpovědělo „účetnictví“ a druhých 9,5 % odpovědělo „obchod“, což představuje 4 respondenty. 7,1 % má jak stavebnictví, tak i média a pohostinství a ubytování, což znamená že každou oblast označili 3 respondenti. 4,8 % mají finance, doprava, automobilový průmysl, jiné nepotravinářské zboží/výrobky, potravinářství a zemědělství, tedy tyto odpovědi zaškrtnly 2 respondenti. Ostatní oblasti, co byly označené mají po jednom respondentu je to kultura, textilní průmysl a obuvnictví, administrativa, zpracovatelský průmysl, strojírenství a advokátní kancelář.

Touto otázkou je zakončena identifikační sekce a následuje jedna otázka na rozdělení respondentů.

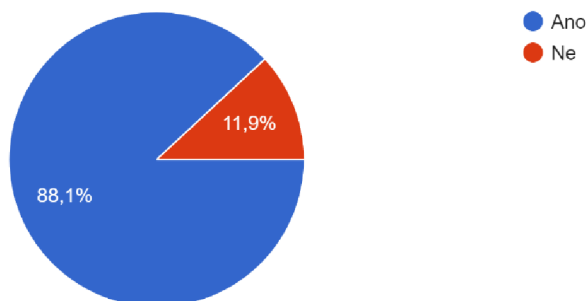
Účastnil/a jste se někdy porady ve firmě, kde pracujete?

Tato otázka měla za cíl rozdělit respondenty na dvě skupiny. První skupina, tedy ti, kteří se účastnili někdy porady, pokračují dále ve vyplňování 23 otázek. Druhou skupinu tvoří respondenti, kteří se nikdy porady neúčastnili, tudíž vyplňují dále pouze 4 otázky a pak už jen identifikační. Zároveň tato otázka ukazuje, kolik respondentů se někdy v podniku účastnilo porady.

Obrázek 10: Účast na poradách

Účastnil/a jste se někdy porady v podniku, kde pracujete?

42 odpovědi



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka se týkala všech 42 respondentů. 37 z nich odpovědělo ano. To znamená, že těchto 88,1 % respondentů se někdy účastnilo porady v jejich společnosti. Zbylých 5 respondentů, tedy 11,9 %, odpovědělo ne, tudíž se nikdy porady neúčastnili v jejich podniku.

4.3.2 Absence porad

V této sekci se zjišťovalo, z jakých důvodů se respondenti domnívají, že se nekonají porady u nich v podniku. Z důvodu, že na otázku 6 odpověděli „ne“ pouze 4 respondenti, tak zde nebudou uvedeny grafy k jednotlivým otázkám, neboť by to nevypadalo dobře a výsledky jsou jednoznačné.

Konají se vůbec porady ve Vašem podniku?

Tato otázka měla za cíl zjistit, zda se v podniku respondenta konají porady, a on se jich pouze neúčastní z nějakého důvodu, např. kvůli nízkému postavení, nebo zda se porady vůbec nekonají.

Všech pět respondentů, kteří odpověděli, že se neúčastní porad v jejich podniku, také uvádí, že jejich firma porady vůbec nekoná. Takže není žádný respondent, který by se neúčastnil porad, přestože by se v jejich firmě konaly.

Pokud ne z jakého důvodu se domníváte?

Na tuto otázku odpovídali jen respondenti, kteří na předchozí otázku odpověděli „ne“. Zde měli respondenti možnost vybrat ze 7 důvodů, proč se porady u nich nekonají. Dále byla poskytnuta možnost napsat vlastní odpověď, avšak žádný z respondentů tuto

možnost nevyužil. Tato otázka měla za cíl zjistit, jaké jsou důvody nekonání porad v jejich podniku.

Celkem na otázku odpovědělo všech 5 respondentů, neboť na předchozí otázku odpověděli všichni „ne“. 80 % respondentů se domnívá, že důvodem, proč porady nekonají, je ten, že jsou malý podnik. Dále 20 %, tedy 1 respondent, se domnívá, že nekonají porady z důvodu, že nevědí, jak je efektivně uspořádat. Jeden respondent nezná konkrétní důvod. Zároveň jeden z respondentů uvádí 2 důvody, proč nekonají porady.

Konaly se v minulosti ve Vaší společnosti porady?

Tato otázka měla za cíl zjistit, zda se v minulosti konaly porady v podniku respondentů a z nějakého důvodu se přestaly, nebo zda se nikdy nekonaly. Respondenti měli na výběr z odpovědí ano, ne a nevím.

Na tuto otázku odpověděli 4 respondenti „ne“, což znamená, že u 80 % se ani nikdy v minulosti porady nekonaly. Jeden respondent však odpověděl ano, tedy u nich v podniku se někdy v minulosti porady konaly.

Pokud ano z jakého důvodu se přestaly konat?

Tato otázka zjišťovala, z jakého důvodu se přestaly konat porady, u respondentů, kteří na předchozí otázku odpověděli „ano“. Zde opět mohli vybírat z možností anebo napsat svůj vlastní důvod.

Jelikož pouze jeden respondent na předchozí otázku odpověděl „ano“, tak zde odpovídal pouze jeden respondent, který se domnívá, že se u nich porady přestaly konat z důvodu neefektivnosti, a tudíž také ztráty času.

Shrnutí:

- žádný z respondentů neuvedl, že by se porady neúčastnil, i když v podniku probíhají
- respondenti se domnívají, že nejčastějším důvodem, proč se u nich nekonají porady, je malá velikost podniku.
- pokud v podniku nekonají porady, tak je většinou ani v minulosti nekonaly a pokud ano, tak přestali z důvodu neefektivnosti, a tedy ztráty času

4.3.3 Charakteristika porad

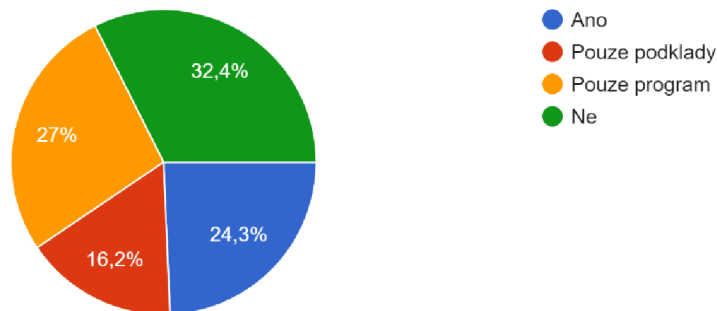
V této sekci se zkoumala efektivnost porad, kterých se respondenti účastnili. Otázky vycházely z vytvořených faktorů.

Dostáváte dopředu od vedoucího potřebné podklady a program na poradě?

Tato otázka měla za cíl zjistit, zda probíhá nějaká příprava ze strany vedoucího před poradou. To znamená, zda vedoucí má připravené všechny potřebné poklady a program, které pak zasílá včas účastníkům porady. Proto zde respondenti měli na výběr z odpovědí ano, ne, pouze poklady, pouze program. Váže se k faktoru příprava před, která je nezbytná, pro efektivní poradou.

Obrázek 11: Jaká je příprava před poradou

Dostáváte dopředu od vedoucího potřebné podklady a program na poradě?
37 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky této otázky ukazují, že 12 respondentů z celkových 37 nedostává žádné podklady. Jak můžeme na obrázku 11, jedná se o 32,4 %. 27 %, tedy 10 respondentů, dostává pouze program a 16,2 %, což představuje 6 respondentů, dostává pouze podklady. Zbýlých 24,3 % dostává oba typy dokumentů.

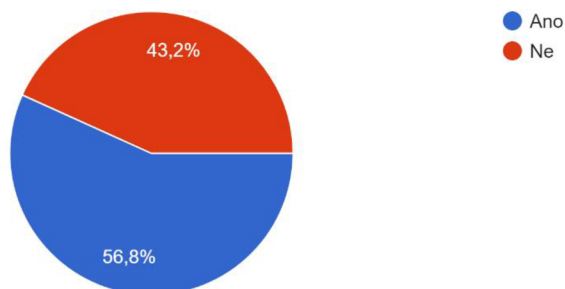
Víte vždy jasně o čem bude poradě?

Tato otázka zjišťuje, zda účastníci porady vědí, jaký je účel porady, z jakého důvodu byla svolána a tím pádem k čemu se má dojít. Byla vytvořena na základě faktoru cíl porady.

Obrázek 12: Jasnost tématu porad

Víte vždy jasně o čem bude porada?

37 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z obrázku 12 patrné, tak 56,8 % odpovědělo „ano“, těchto 21 respondentů z celkových 37 tedy ví o čem porada bude. Ale zbylých 43,2 %, tedy 16 respondentů, nemá tušení, čeho se porada bude týkat.

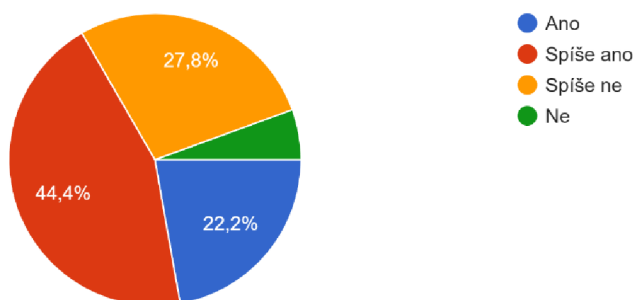
Řešil se na poradě vždy hlavní problém, to nejpodstatnější, kvůli čemu byla porada svolaná?

Zde se zkoumalo, zda účel, za kterým porada byla svolána, bylo vždy hlavní téma diskuse na poradě, i když se někteří téma porady dozví až na místě. Tato otázka vycházela z faktoru dodržování programu, neboť šlo primárně o to zjistit, zda se odbíhá od tématu.

Obrázek 13: Dodržování tématu porady

Řešil se na poradě vždy hlavní problém, to nejpodstatnější kvůli čemu byla porada svolaná?

36 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Z 36 respondentů čisté "ano" odpovědělo pouze 8 respondentů, ale dalších 16 respondentů odpovědělo "spíše ano". Z toho vyplývá, jak můžeme vidět z obrázku 17, že u 66,6

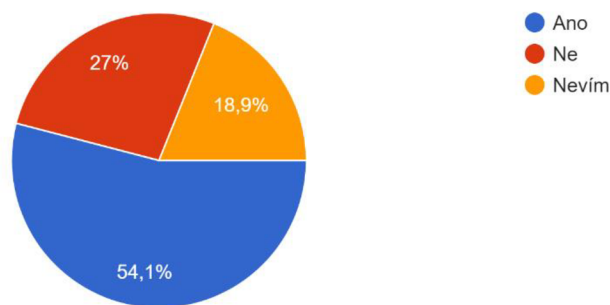
% se na poradě více méně probírá to téma, kvůli kterému byla porada svolána. „Ne“ odpovědělo 5,6 %, tedy 2 respondenti, a „spíše ne“ 27,8 % což je 10 respondentů. Tedy celkem u 33,4 % se téma porad příliš nedodrzuje a řeší se tam jiné věci.

Měla porada jasný verdikt (splnil se cíl)?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda porady mají jasný verdikt. Šlo o to zjistit, z kolika procent jsou porady ukončeny otevřeně, aniž by se na nich vyřešilo nějaké konkrétní téma. Tato otázka vychází z faktoru výsledek porady.

Obrázek 14: Splnění cíle porady

Měla porada jasný verdikt (splnil se cíl)?
37 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 14 vyplývá, že 54,1 % respondentů odpovědělo „ano“, 27 % odpovědělo „ne“ a 18,9 % neví. To znamená, že u 20 respondentů byl cíl porady splněn. 7 respondentů si není jistých, zda byl cíl porady dosažen, možná z důvodu, že pro splnění cíle bylo třeba provést určité úkoly po skončení porady, což někteří účastníci nemusí vědět, zda byly splněny. A u 10 respondentů cíl porady nebyl splněn.

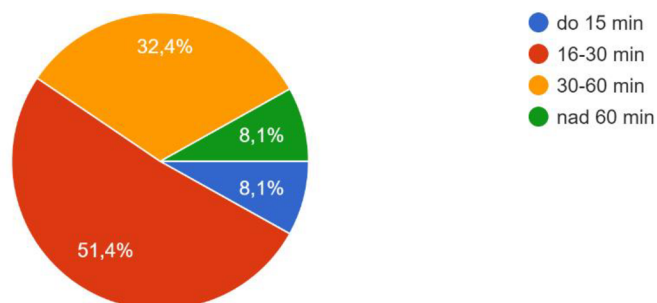
Jak dlouho trvala porada, které jste se účastnil/a?

Tato otázka měla za cíl zjistit, jak dlouho trvala porada, které se repetent účastnil. Tato otázka se váže k faktoru délka porady.

Obrázek 15: Délka porady

Jak dlouho trvala porada, které jste se účastnil/a?

37 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovědělo 19 respondentů, že porada, které se účastnili trvala v rozmezí 16-30 minut. Dalších 12 respondentů odpovědělo, že se účastnilo porady, která probíhala 30-60 minut. U 3 respondentů skončila porada do 15 minut, a naopak u dalších 3 respondentů porada přesáhla hodinu. Na obrázku 19 můžete vidět výsledky procentuálně.

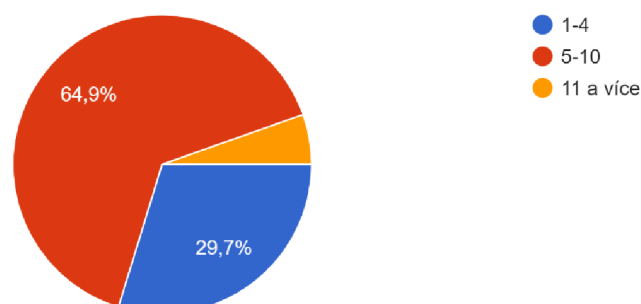
Kolik účastníků bylo cca na poradě?

Zde se zjišťovalo, kolik účastníků bylo na poradě, které se respondent účastnil. Tato otázka byla vytvořena z faktoru počet a výběr účastníků.

Obrázek 16: Počet účastníků

Kolik účastníků bylo cca na poradě?

37 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 16 je zřejmé, že nejvíce respondentů, konkrétně 64,9 %, se účastnilo porady, kde bylo 5 až 10 účastníků. Naopak, nejméně respondentů se účastnilo porady s 11

a více účastníky. Pouze 2 respondenti odpověděli „11 a více“. Zbytek, tedy 29,7 %, což představuje 11 respondentů se účastnil porady, kde bylo do 4 členů.

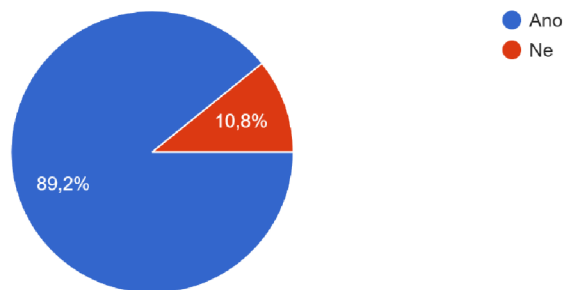
Máte povědomí o tom, že existuje několik druhů porad?

Tato otázka měla za cíl zjistit, zda mají respondenti povědomí existenci několik druhů porad. Tato otázka s souvisí s faktorem příprava před, neboť aby byly správně připravené podklady je nezbytné vědět o jaký typ porady půjde.

Obrázek 17: Povědomí o existenci více druhů porad

Máte povědomí o tom, že existuje několik druhů porad?

37 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Z celkových 37 respondentů odpovědělo „ano“ 33, což představuje 89,2 %. Zbýlých 10,8 % odpovědělo „ne“. Tedy většina respondentů má povědomí o tom, že existuje více druhů porad.

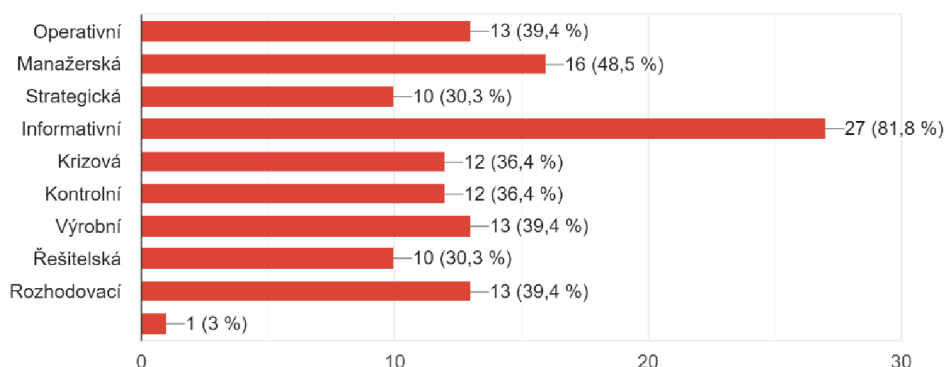
Pokud ano s jakým druhem porady jste se setkal/a?

Na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, kteří odpověděli na předchozí otázku „ano“. Neboť zde se zjišťovalo, s jakými druhy porad se respondenti setkali.

Obrázek 18: Nejčastější druh porad

Pokud ano s jakým druhem porady jste se setkal/a?

33 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledkem této otázky je, že respondenti se nejčastěji setkávají s informativními poradami, a to celkem 27 respondentů z celkového počtu 33. Na druhém místě je manažerská porada, s touto se setkala 16 respondentů. Následně 13 respondentů označilo operativní a rozhodovací porady. Těsně za nimi jsou krizové a kontrolní porady, které označilo 12 respondentů. Nejméně se respondenti setkávají se strategickými a řešitelskými poradami, které označilo pouze 10 respondentů. Jedna osoba se účastnila jiného typu porady.

Shrnutí:

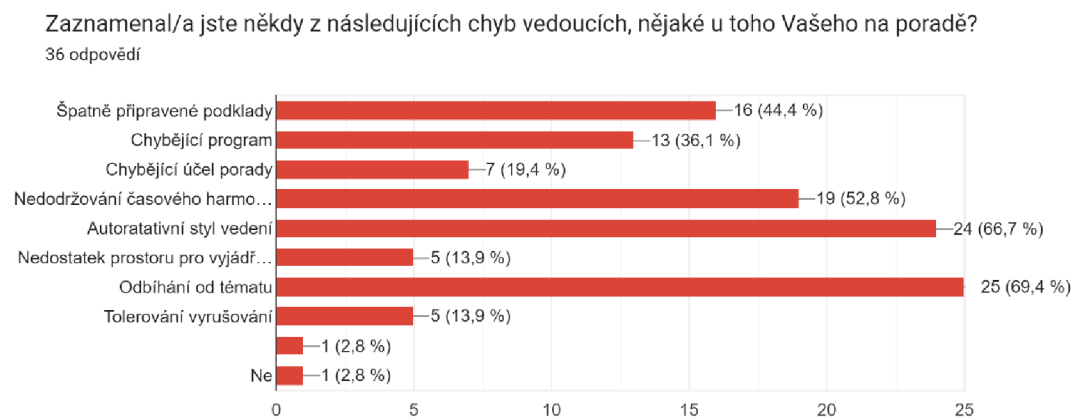
- 43,2 % nemá kompletní materiály před poradou (buď chybí program nebo podklady) a 32,4 % nemá dokonce žádné materiály před poradou.
- Více jak polovina respondentů ví, čeho se bude porada týkat, a také u více jak poloviny se na poradě více méně řešil hlavní problém. Stále je tak hodně respondentů (16 z 37), kteří nevědí, čeho se porada bude týkat nebo se u nich na poradě neřešil hlavní problém.
- Většina porad trvá od 16-60 min. a účastníků je nejčastěji 5-10.
- Více jak 80 % respondentů ví, že existuje více druhů porad a nejvíce se setkali s informativními a manažerskými.

4.3.4 Efektivita porad

Zaznamenal/a jste někdy z následujících chyb vedoucích, nějaké u toho Vašeho na poradě?

Tato otázka měla za cíl zjistit, které chyby ze strany vedoucího jsou nejčastější. Respondenti zde měli možnost vybrat z nabídky chyb anebo napsat svou vlastní. Tato otázka pomáhá s tím, aby bylo možné ke konci práce efektivně navrhnout doporučení pro podniky.

Obrázek 19: Nejčastější chyby vedoucích na poradách



Zdroj: vlastní zpracování

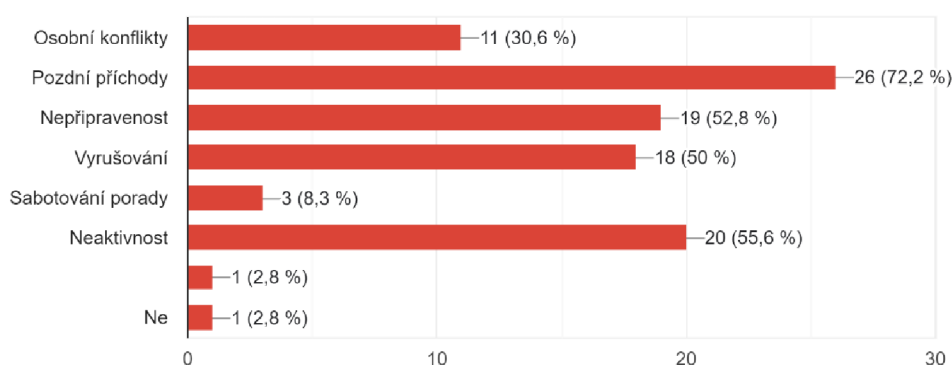
Na obrázku 19 můžeme vidět, že 69,4 % odpovědělo „odbíhání od tématu“. Dá se tedy říct, že s tou to chybou vedoucího se respondenti setkávají nejvíc. Další častou chybou je autoritativní styl vedení, na to odpovědělo 66,7 %, tedy 24 respondentů z celkových 36. 52,8 % se setkává u vedoucího s nedodržením časového harmonogramu. Tyto chyby jsou tak nejčastějšími. Dále 44,4 % odpovědělo „špatně připravené podklady“ a 36,1 % označilo „chybějící program“ což také není úplně málo. „Chybějící účel porady“ už zaškrtnulo pouze 19,4 % a „nedostatek prostoru pro vyjádření názorů účastníků“ a „tolerování vyrušování“ označilo pouhých 13,9 %. Jeden respondent, tedy 2,8 %, se setkal s jinou chybou a druhý respondent, také 2,8 %, odpověděl „ne“, což znamená, že se s žádnou chybou nesešel.

Zaznamenal/a jste některé z níže uvedených chyb účastníků na poradě, které jste se účastnil/a?

Tato otázka měla zase naopak za cíl zjistit, které chyby ze strany účastníků jsou nejčastější. Opět zde respondenti měli možnost výběrů z chyb nebo napsat svou vlastní. Otázka se vztahuje k faktoru chování účastníků.

Obrázek 20: Nejčastější chyby účastníků porady

Zaznamenal/a jste některé z níže uvedených chyb účastníků na poradě, které jste se účastnil/a?
36 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 20 můžeme vidět, že nejčastější odpovědi byly „pozdní příchody“ konkrétně 72,2 % tuto chybu označilo, což představuje 26 respondentů z celkových 36. Další častou chybou je neaktivnost, kterou označilo 20 respondentů, tedy 55,6 %. Z 52,8 % se zaškrtna „nepřipravenost“ a z přesných 50 % zase „vyrušování“. „Osobní konflikty“ pak odpovědělo 11 respondentů, tedy 30,6 %. Nejméně pak častou chybou je „sabotování porady“, tuto chybu označily pouze 3 respondenti, což představuje 8,3 %. Jeden respondent odpověděl „jiné“ a další jeden se nesetkal s žádnou chybou u účastníků.

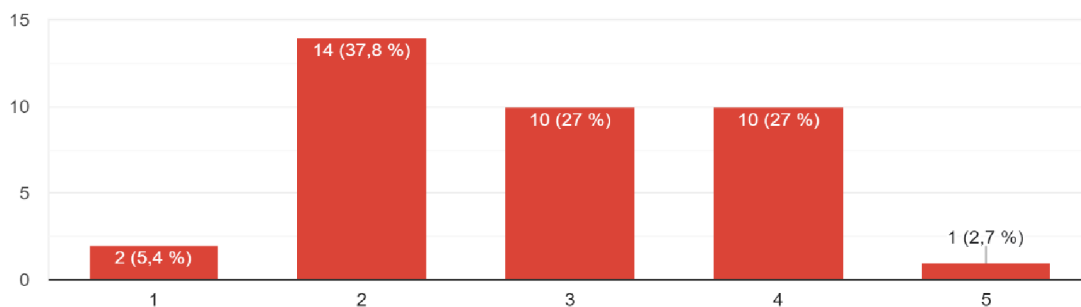
Na stupni od 1 do 5 jak moc byla porada přínosná pro podnik?

Z této Likertovy škály se zjišťoval celkový přínos porady pro podnik, zda respondenti pociťují, že porada k něčemu byla či nikoliv. Kde 1 znamenalo, že porady nebyly vůbec přínosné a 5, že byly velmi přínosné pro podnik.

Obrázek 21: Přírnost porad pro podnik

Na stupni od 1 do 5 jak moc byla porada přírnostná pro podnik?

37 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 21 vyplývá, že 14 respondentů z celkových 37, tedy 37,8 %, odpovědělo na škále od 1 do 5 „2“, což znamená spíše nepřínosná. 10 respondentů na škále označili „3“, tedy porada nebyla ani přínosná ani nepřínosná byl to průměr a dalších 10 „4“, což znamená že porada byla spíše přínosná. 2 respondenti označili „1“, tedy jejich porada nebyla vůbec přínosná a poslední respondent se domnívá, že porada pro jejich podnik byla velmi přínosná.

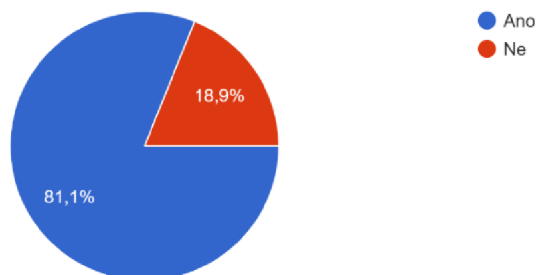
Měl/a jste někdy pocit, že porada, které se účastníte je zbytečná a problém by šel vyřešit jednodušeji třeba jen emailem?

Otázka měla za cíl zjistit, zda respondentům přijdou porady zbytečné či nikoliv, neboť se domnívám, že toto je častá chyba porad.

Obrázek 22: Zbytečnost porad

Měl/a jste někdy pocit, že porada, které se účastníte je zbytečná a problém by šel vyřešit jednodušeji třeba jen emailem?

37 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Z celkových 37 respondentů odpovědělo „ano“ 30 respondentů, což představuje 81,1 %, zatímco zbývajících 18,9 %, tedy 7 respondentů, odpovědělo „ne“. Z toho vyplývá, že většina respondentů se domnívá, že porady jsou často zbytečné a mohly by být jednodušeji vyřešeny.

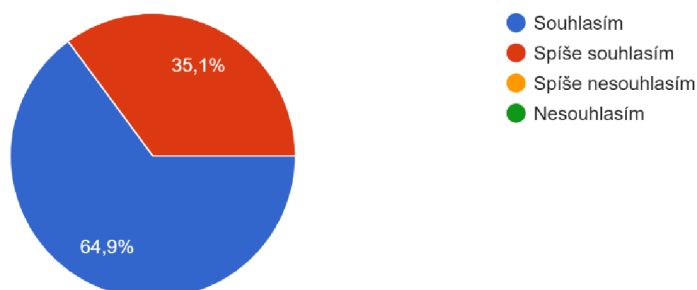
Efektivní porada může podniku přinést spoustu benefitů jako např. nové nápady a informace, včasná identifikace problémů, lepší chod firmy, budování firemní kultury.

Touto otázkou se zjišťovalo, zda respondenti vůbec vnímají efektivní porady, jako něco užitečného pro podniky. Respondenti zde měli na výběr ze škály souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a nesouhlasím.

Obrázek 23: Jsou efektivní porady pro podnik přínosné?

Efektivní porada může podniku přinést spoustu benefitů jako např. nové nápady a informace, včasná identifikace problémů, lepší chod firmy, budování firemní kultury.

37 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 23 vidíme, že 64,9 % souhlasí a 35,1 % spíše souhlasí. Z toho nám plyne, že všech 37 respondentů více méně souhlasí s tím, že efektivní porada může přinést spoustu benefitů podniku.

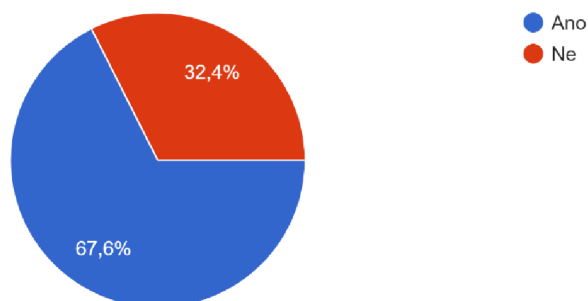
Měl/a jste pocit že porada byla spíše monolog vedoucího?

Tato otázka zkoumala styl vedení vedoucího a zjišťovala, zda se respondenti někdy setkali s poradou, která se soustředila pouze na to, že vedoucí jim něco vyprávěl, a poté byla ukončena. Jestliže ano, takový typ setkání není poradou, ale spíše prezentací.

Obrázek 24: Monolog vedoucího místo porady

Měl/a jste pocit že porada byla spíše monolog vedoucího?

37 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 24 vyplývá, že 67,6 % odpovědělo „ano“, což znamená, že 25 respondentů shledávalo poradu spíše monologem vedoucího a jen 12 respondentů, tedy 32,4 %, si nikdy neseťkalo s takovou to poradou.

Shrnutí:

- nejčastějšími chybami ze strany vedoucího jsou odbíhání od tématu, autoritativní styl vedení a nedodržování časového harmonogramu. Déle jsou také často špatně připravené podklady a chybí program. Ze strany účastníků to pak jsou jednoznačně pozdní příchody, ale velmi časté chyby jsou také neaktivnost, vyrušování a nepřipravenost.
- Více jak 80 % se někdy účastnilo porady, která byla zbytečná a šla by vyřešit jednodušeji a více jak 65 % shledávalo poradu spíše jako monolog vedoucího, ale zároveň všichni respondenti se více méně souhlasí s tím, že efektivní porada může podniku přinést spoustu benefitů.

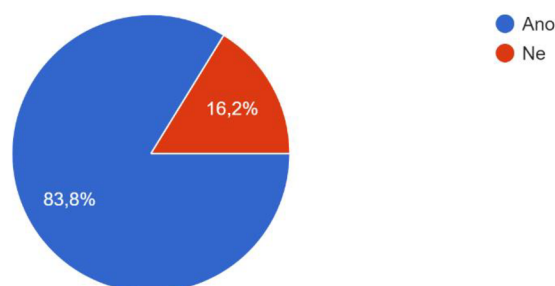
4.3.5 Online Porady

Účastnil/a jste se někdy online porady

Tato otázka měla za cíl zjistit, zda se respondenti někdy účastnili online porad, aby se zjistilo, jak moc jsou rozšířené. S ohledem na prognózy, že za několik let budou porady probíhat pouze online, bylo vhodné se v tomto dotazníku zeptat respondentů, zda se jich někdy účastnili, a dále zjistit, zda je považují za efektivnější.

Obrázek 25: Účast na online poradách

Účastnil/a jste se někdy online porady
37 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 25 je patrné, že většina respondentů se někdy účastnilo online porad. Celých 31 respondentů, tedy 83,8 % odpovědělo „ano“ zbylých 6 odpovědělo „ne“.

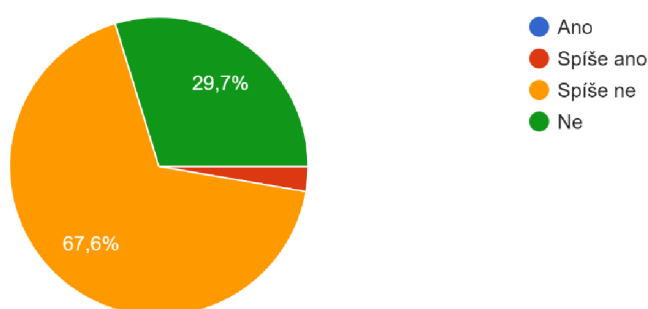
Shledáváte online porady efektivnější, než tváří v tvář?

Toto je poslední otázka z této sekce, a právě zjišťuje, jak už bylo výše zmíněno, zda respondenti považují online porady za efektivnější, než klasické v tváří v tvář.

Obrázek 26: Jsou online porady efektivnější než klasické?

Shledáváte online porady efektivnější než tváří v tvář?

37 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledkem této otázky je, že 25 respondentů, tedy 67,6 %, odpovědělo „spíše ne“ a 11, tedy 29,7 %, odpovědělo „ne“. Což znamená, že 97,3 % se domnívá, že online porady nejsou efektivnější, než klasické. Pouze jeden respondent se domnívá, že online porady jsou spíše efektivnější.

Shrnutí:

- Více jak 80 % se někdy účastnilo online porady, avšak pouze 1 respondent se domnívá, že jsou efektivnější než klasické porady.

5 Návrhy

Cílem bakalářské práce bylo provést zhodnocení efektivnosti porad, na základě výsledků, které vyšly z použitých metod, vytvořit metodiku (šablonu) podle, které manažeři budou moci uspořádat efektivní poradu a navrhnout doporučení pro podniky. V této práci byly použity celkem tři metody výzkumu, jejichž výsledky jsou podrobně sepsány v předchozí kapitole.

5.1 Šablona metodiky pro hodnocení porad

Tato šablona vznikla na základě výzkumu, který byl v práci proveden. Má za cíl předejít chybám, které byly ve výzkumu zjištěné jako nejčastější a nejpodstatnější a zároveň slouží jako vodítko pro zhodnocení porady.

1. Stanovení cílů:

- Identifikujte hlavní cíle a očekávané výstupy porady. Cíl by měl být stanoven dle metodiky SMART, jejíž definici nalezne v první části práce.
- Cíle by měly být v souladu se strategií podniku.
- Ujasněte si, čeho chcete dosáhnout a jakým způsobem bude tato porada přispívat k dosažení tohoto cíle či řešení aktuálního problému.

2. Výběr účastníků:

- Zvolte vhodný počet účastníků neměl by přesáhnou 10 a zajistěte, aby každý měl jasnou roli a nebyl tak zbytečným.
- Zajistěte, aby byli přítomni ti, kteří mají potřebné znalosti a pravomoci.

3. Sestavení programu s harmonogramem:

- Navrhněte strukturovaný program obsahující klíčové body k projednání.
- Rozdělte čas mezi jednotlivé body tak, aby bylo možné je řádně diskutovat a přijmout nezbytná rozhodnutí. Stanovte přesný čas začátku a konce porady.

4. Příprava materiálů a technologií:

- Zabezpečte, aby účastníci měli předem k dispozici relevantní informace a materiály k projednávaným tématům.

- Připravte prezentace, reporty nebo jiné dokumenty, které podpoří diskusi a rozhodování.
- Technologie také musí být připravená předem ať už jde o online poradou nebo klasickou

5. Průběh a vedení porady:

- Vítejte účastníky, představte cíl porady a stručně shrňte program.
- Udržujte poradou strukturovanou a cílenou, dodržujte stanovený program a časový plán.
- Chybí-li některý z účastníků porady, začněte i tak na čas a k ničemu se nevracejte, zbytečně by to bralo čas a nedodržel by se časový harmonogram. Opozdilý účastníci, kterým záleží na tom, co se na poradě řešilo, příště přijdou včas, aby jim nic neuteklo.
- Aktivně zapojujte účastníky, podporujte otevřenou diskusi a zajišťujte, aby každý mohl vyslovit svůj názor.
- Aktivně řešte konflikty, které v průběhu vzniknou.
- Pokud víte, že nezvládnete komunikaci vést, tak aby neodbíhala od tématu a zajistil se dostatečný prostor pro názory ostatních účastníků, nebojte se využít na poradou facilitátora, který bude poradou usměřňovat.

6. Závěr

- Shrňte klíčové body a dosažené závěry
- Končete pozitivně např. pochvalou účastníků
- Stanovte konkrétní úkoly, zodpovědné osoby a termíny dokončení.
- Vyzvěte účastníky k hodnocení porady a sbírejte zpětnou vazbu pro zlepšování do budoucna.

7. Záznam a sledování úkolů:

- Zaznamenejte klíčové body diskuse, přijatá rozhodnutí a stanovené úkoly. Záznam nemusí být nějaký strukturovaný, u hodně druhů porad ani není třeba, ale je dobré si z porady udělat, alespoň poznámky do PC.
- Sledujte splnění úkolů.

8. Následná opatření:

- Berte k srdci názory ostatních účastníků na poradu a ze získané zpětné vazby, vytvářejte následná opatření, které poradu do budoucna zlepší.

Doplňující doporučení:

- Vytvořte příjemné a inspirativní prostředí pro poradu.
- Dodržujte pravidla diskuse a respektujte různé názory.
- Využívejte vizuální pomůcky pro podporu prezentace.

Tato metodika slouží jako podklad pro uspořádání efektivní porady a zhodnocení manažerem a externími pozorovateli. V praxi je důležité přizpůsobit metodiku specifickým potřebám a cílům dané porady.

5.2 Návrhy doporučení

Zde jsou uvedeny některé konkrétní návrhy doporučení pro podniky, které vznikly výzkumem práce. Jak upořádat efektivní poradu a co dělat, aby se na ní nevyskytovalo moc chyb nalezneme v šabloně pro manažery.

První doporučení se týká nekonání pravidelných porad mateřské společnosti s ostatními dceřinými společnostmi. Zde bych doporučila, pokud ředitelům dceřiných podniků chybí porady s vedením mateřské společnosti, aby jako první řekli vedení mateřské společnosti, jaké informace jim chybí, co jim dělá problém, s čím si nevědí rady. Zároveň poukázat na potencionální výhody které by mohly pravidelná setkání přinést např. sdílení osvědčených postupů podniků, synergie mezi jednotlivými společnostmi, lepší koordinace projektů, snížení duplicitní práce, identifikace nových příležitostí, růst a konkurenceschopnost společnosti jako celku. A na závěr ukázat příklady úspěšných porad a podniků. Poté už předložit konkrétní plán porady, který může vycházet ze šablony, která je zpracovaná výše. Ve zkratce, důležité je, aby porada měla jasný cíl, program a časový harmonogram, správný počet a výběr účastníků a jasně stanovené role účastníků dále perfektně připravené materiály a technologie.

Druhé doporučení je pro podniky, které konají výrobní porady, zde bych doporučila na konci každé výrobní porady dát prostor pro dotazy účastníkům, i když jde třeba na

poradě jen o přerozdělení práce. Zakončení porady větami „Maté nějaké dotazy?“, „Rozumíte všemu?“, „Objevili se včera nějaké problémy?“ Takovýto závěr může pomoci k bezchybnému, plynulému chodu výroby.

Dalším doporučením jsou townhall meetingy, o kterých byla řeč v druhém rozhovoru. Výrobní podnik, s nímž byl rozhovor proveden, je jeden z největších v České republice. Právě oni začali asi před půl rokem pravidelně každý měsíc konat townhall meetingy a má to zde velký úspěch. Jde o schůzky, kde mohou být přítomni všichni zaměstnanci, a není to povinné. V rámci nich se dozvědí, co nového se ve firmě děje. Každé oddělení zde má jednoho až dva zástupce, kteří sdělují novinky, co chystají, co už proběhlo za uplynulý měsíc atd. Je to příležitost právě pro řadové zaměstnance, aby se dozvěděli, co se ve firmě děje. Také je vždy na konci prostor pro diskusi, kde na dotazy odpovídá ředitel společnosti. Celkově tyto meetingy podporují transparentnost firmy a ukazují, že i na názorech řadových zaměstnanců záleží. Samozřejmě, tyto meetingy nejsou vhodné pro mikro a malé podniky, kde lze místo toho konat klasické porady, neboť celkový počet zaměstnanců není tak velký a s ředitelem jsou taktéž často v kontaktu. Toto se týká velkých společností, kde je několik oddělení a pro všechny by bylo opravdu těžké si sám zjišťovat, kde se, co děje, jaké jsou novinky atd. Domnívám se, že tyto meetingy mohou být vhodné i pro střední podniky, kde už je také více zaměstnanců, jelikož je to skvělé řešení, jak informovat všechny své zaměstnance o tom, co se ve firmě děje, a poskytuje příležitost pro otevřenou diskusi celé společnosti. Samozřejmě ale tyto meetingy musejí být pečlivě připravené a naplánované, mít jasnou strukturu a program. Také je zapotřebí, aby tento meeting někdo usměrňoval, např. zapnutím mikrofonů až v prostoru pro diskusi a dávat slovo pouze tomu, kdo se přihlásí.

S těmito meetingy souvisí Kaizen, neboť v rámci něj byly právě tyto meetingy vytvořeny. Ve firmě, s níž probíhal druhý rozhovor, to funguje jako aplikace, v níž každý zaměstnanec může navrhnout své "zlepšováky". Tyto zlepšení se mohou týkat skoro čehokoliv, ačkoliv nejčastěji se týkají výroby. Právě primárně pro výrobní firmy byl Kaizen vymyšlen. Jde o to, aby zaměstnanci nejen vykonávali svou práci, ale aby nad ní přemýšleli a snažili se přicházet s novými nápady a cítili se tak potřebnými pro společnost. V Kaiznu jde především o to, aby nápady přinášeli všichni zaměstnanci primárně, ale ti řadoví, kteří většinou tuto možnost nemají, přestože právě oni mají mnohdy nejvíce nápadů na zlepšování, neboť to oni každý den pracují ve výrobě. Nemyslím si, ale že toto

je vhodná volba pouze pro výrobní podniky, jelikož, jak nám ukázal výzkum, i např. porady se dají v rámci Kaiznu navrhnout. Je to vhodné pro jakoukoliv firmu, které záleží na názorech ostatních pracovníků a chce být transparentní.

Co se týče online porad, zde je nejdůležitější, aby se tyto porady řídili stejnými náležitostmi, jako klasické fyzické. Šablona, která je výše může sloužit i pro online porady.

6 Závěr

Cílem této práce byla tvorba metodiky pro hodnocení porad, provedení zhodnocení efektivity porad a následné návrhy doporučení pro podniky. Pro úspěšné splnění těchto cílů bylo nezbytné studium odborné literatury a následný výzkum. V první části práce, kterou byla literární rešerše, se objasňovaly základní pojmy jako porada. Dále zde byly sepsány všechny náležitosti efektivní porady. Detailně popsány tak, aby každý po přečtení této části měl jasnou představu o tom, jak by měla efektivní porada vypadat. Jsou zde také sepsány nějaké nejčastější chyby vedoucího a účastníků, a naopak i přínosy těchto porad. Literární rešerše byla sestavena tak, aby z ní šli vytvořit faktory pro následné hodnocení porad. V neposlední řadě zde byla i zmínka o online poradách. Druhá část byla praktická a věnovala se samotnému výzkumu. Výzkum probíhal 3 metodami, rozhovorem, přímým pozorováním a dotazníkovým šetřením.

Prvním dílčím cílem bylo zhodnocení efektivity porad. Hodnotilo se pomocí faktorů, které jsou v práci vytvořeny mezi ně patří např. příprava před, styl vedení atd. Dotazníkem nám vyšlo, že nejčastějšími chybami ze strany vedoucího jsou odbíhání od tématu, autoritativní styl vedení a nedodržování časového harmonogramu. Ze strany účastníků to pak jsou jednoznačně pozdní příchody, ale velmi časté chyby jsou také neaktivnost, vyrušování a nepřipravenost. Porada, které jsem se účastnila, jako první, také nebyla vydatařena a byla v ní celá škála chyb a v prvním rozhovorech se také ukázalo, že porady nejsou všude úplně efektivní, neboť tam, kde by byly potřeba nejsou. Celkově lze tedy říct, že porady nejsou moc efektivní v podnicích. Ovšem jsou i společnosti, kde porady jsou efektivní, jsou to ale většinou velké firmy, se stálými pracovníky, tedy pracovníky, kteří už se znají celou řadu let a vědí, jak spolu komunikovat a tím nejdůležitějším je, že mají pozitivní přístup k práci a mají ji rádi. Dá se tedy říct, že značnou roli v efektivitě porad hraje to, jak moc zaměstnanci a vedení chtějí, aby porady byly efektivní a jak moc se snaží. Pokud zaměstnanec práce nebaví a už na poradu jde z povinnosti a se značnou mírou skepse, tak nikdy tyto porady nebudou 100 % efektivní.

Druhým dílčím cílem byla tvorba metodiky pro hodnocení porad. Jde o šablonu, která slouží, jako takové vodítko pro manažery, jak efektivně sestavit poradu. Zároveň po skončení porady se na základě této šablony dá i zhodnotit zpětně. Můžou ji tedy využít i např. externí pozorovatelé. Šablona má 8 větších bodů, které jsou dále rozebrány. Hlavním je-

jím cílem je, aby porady byly efektivnějšími. Vycházelo se z výzkumu, který byl proveden v této práci. Předchází chybám, které vyšly v dotazníku jako nejzásadnější a také z mých vlastních zkušeností získané přímým pozorováním a rozhovorem.

Třetím a zároveň posledním cílem byly návrhy doporučení pro podniky. Tyto konkrétní doporučení byly vytvořeny na základě kvalitativního výzkumu. První doporučení se týkalo absence porad mezi vedením mateřské společnosti a ostatními dceřinými společnostmi. Ředitelé dceřiných společností by před poradou měli sdělit řediteli mateřské společnosti, co chtějí probírat, prezentovat benefity efektivních porad a uvést příklady z jiných firem. Poté by měli sestavit plán porady s využitím např. šablony. Druhé doporučení se týkalo výrobních porad. Doporučeno bylo, aby se vedoucí pracovník na konci porady zeptal na případné problémy z předešlého dne. Mohlo by se tím zlepšit chod výroby. Poslední doporučení jsou spíše typy od podniku, s kterým probíhal druhý rozhovor. Jedním z typů byly „townhall meetingy“, které umožňují transparentní komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. S tím souvisí druhý typ Kaizen, který funguje jako aplikace, do které může každý zaměstnanec psát své „zlepšováky“. V práci doporučuji Kaizen nejen výrobním firmám, ale i ostatním, jelikož se v rámci něj dají navrhnout právě i porady.

Tato práce mi ukázala, jak náročná je komunikace a že snaha vyhovět potřebám všech zúčastněných stran mnohdy není možná. Zároveň mi však ukázala, že přínosy efektivních porad jsou zásadní pro úspěch podniku, což je důvodem k jejich důkladnému zhodnocení a případným změnám či zdokonalením v této práci.

I Summary and keywords

This bachelor's thesis explores the effectiveness of consultations within a corporate environment. The aim of this thesis was to develop a methodology for evaluating and assessing the effectiveness of meetings, followed by recommendations for businesses.. To ensure a comprehensive analysis, a mixed methods approach are employed, incorporating both quantitative and qualitative data collection methods. Using a questionnaire survey, interviews with respondents, and direct observation, it is found that the success of consultations depends on various factors, including detailed plan, preparation, and communication skills of both parties involved, as well as aligning the counseling process with corporate goals. The results of this work show that effective meetings can help companies in many ways, such as removing various obstacles, saving valuable time, improving workplace relationships and are a necessary part of any business that wants to be prosperous.

Keywords: meeting efficiency, crew cooperation, superior-subordinate communication, removing corporate obstacles, objectives of company meetings

II Seznam použitých zdrojů

- Andersen, H. H., Nelson, I., & Ronex, K. (2021). *Virtual Facilitation: Create More Engagement and Impact*. Implement Consulting Group.
- Bischof, A., & Bischof, K. (2003). *Porady: průvodce pro organizátory, vedoucí a účastníky porad*. Grada.
- Business meetings in a postpandemic world: When and how to meet virtually*. (2022). ScienceDirect. Retrieved April 4, 2024, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681321000665>
- Co je facilitace a kdo je facilitátor*. (2020). (R. Drnovský), Hrnews. Retrieved April 4, 2024, from <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/co-je-facilitace-a-kdo-je-facilitator-id-3934038>
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Grada Publishing.
- Henkel, S. (2007). *Successful Meetings: How to Plan, Prepare, and Execute Top-notch Business Meeting*. Atlantic Publishing Group.
- Janda, P. (c2004). *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Grada.
- Kaňáková, E. (2008). *Jak efektivně vést porady*. Grada.
- Sloupek Miloše Čermáka: Tento článek si přečtete na poradě. Dozvíte se, jak udělat porady lepší. Ale pozor, stejně to nebude fungovat*. (2019). Hospodářské noviny. Retrieved April 4, 2024, from <https://archiv.hn.cz/c1-66544590-tento-clanek-si-prectete-na-porade-dozvite-se-v-nem-jak-udelat-porady-lepsi-ale-pozor-stejne-to-nejde-fungovat>
- Šuleř, O. (2008). *Porada jako efektivní nástroj řízení*. Computer Press.
- Plamínek, J. (2023). *Komunikace a Prezentace* (3., rozš. vyd). Grada.
- Plamínek, J. (2012). *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie* (2., rozš. vyd). Grada.
- Preparation is everything”: Meetings in professional contexts in Hong Kong*. (2014). ScienceDirect. Retrieved April 4, 2024, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0889490614000155>
- Ramsborg, C. G. et al. (2015). *Professional Meeting Management: A Guide to Meetings, Conventions and Event*. Professional Convention Management Association.
- Rozdělení rolí na pracovní poradě*. (2019). KVADOS. Retrieved April 4, 2024, from <https://myteam.kvados.cz/rozdeleni-rolí-na-pracovní-poradě/>
- Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- Truneček, J. (2001). *Systémy řízení podniku ve společnosti znalostí*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- Typy a cíle porad*. (2013). Altaxo. Retrieved April 2, 2024, from <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/typy-a-cile-porad>.

Virtuální porady: Řidte je efektivněji. (2020). Management News. Retrieved April 4, 2024, from <https://www.managementnews.cz/manazer/trendy-id-2698721/virtualni-porady-ridte-je-efektivneji-id-3912667>

Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi* (3., rozš. vyd). Management Press.

Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Grada.

III Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces efektivní porady	10
Obrázek 2: Úvod porady	13
Obrázek 3: Schéma DAGTHR	14
Obrázek 4: Aktivity po ukončení porady	15
Obrázek 5: Pohlaví	35
Obrázek 6: Věk	36
Obrázek 7: Vzdělání	36
Obrázek 8: Velikost podniku	37
Obrázek 9: Předmět podnikání	38
Obrázek 10: Účast na poradách	39
Obrázek 11: Jaká je příprava před poradou	41
Obrázek 12: Jasnost tématu porad	42
Obrázek 13: Dodržování tématu porady	42
Obrázek 14: Splnění cíle porady	43
Obrázek 15: Délka porady	44
Obrázek 16: Počet účastníků	44
Obrázek 17: Povědomí o existenci více druhů porad	45
Obrázek 18: Nejčastější druh porad	46
Obrázek 19: Nejčastější chyby vedoucích na poradách	47
Obrázek 20: Nejčastější chyby účastníků porady	48
Obrázek 21: Přínosnost porad pro podnik	49
Obrázek 22: Zbytečnost porad	50
Obrázek 23: Jsou efektivní porady pro podnik přínosné?	51
Obrázek 24: Monolog vedoucího místo porad	51
Obrázek 25: Účast na online poradách	52
Obrázek 26: Jsou online porady efektivnější než klasické?	53

Seznam tabulek

Tabulka 1: Určení, kolik lidí by se mělo zúčastnit podle typu porady	8
Tabulka 2: Porada v zubní ordinaci	30
Tabulka 3: Porada v zemědělském podniku	32

IV Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník „Efektivita pracovních porad“

V Příloha

Příloha 1: Dotazník „Efektivita pracovních porad“

Dobrý den, jmenuji se Karolina Vrabcová a jsem studentka 3. ročníku Ekonomické fakulty na Jihočeské univerzitě.

Má bakalářská práce se zabývá hodnocením efektivit porad, proto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění dotazníku, který mi pomůže s jejím dokončením.

Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám nezabere více než 10 min.

Předem děkuji za Váš čas.

Účastnil/a jste se někdy porady v podniku, kde pracujete?

- Ano
- Ne

Konání porad

Charakteristika porad

Dostáváte dopředu od vedoucího potřebné podklady a program na poradu?

- Ano
- Pouze podklady
- Pouze program
- Ne

Víte vždy jasně o čem bude porada?

- Ano
- Ne

Řešil se na poradě vždy hlavní problém, to nejpodstatnější, kvůli čemu byla porada svolaná?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Měla porada jasný verdikt (splnil se cíl)?

- Ano
- Ne
- Nevím

Jak dlouho trvala porada, které jste se účastnil/a?

- do 15 min

- 16–30 min
- 30-60 min
- nad 60 min

Kolik účastníků bylo cca na poradě?

- 1-4
- 5-10
- 11 a více

Máte povědomí o tom, že existuje několik druhů porad?

- Ano
- Ne

Pokud ano s jakým druhem porady jste se setkal/a?

- Operativní
- Manažerská
- Strategická
- Informativní
- Krizová
- Kontrolní
- Výrobní
- Řešitelská
- Rozhodovací
- Jiná

Efektivita porad

Zaznamenal/a jste někdy z následujících chyb vedoucích, nějaké u toho Vašeho na poradě?

- Špatně připravené podklady
- Chybějící program
- Chybějící účel porady
- Nedodržování časového harmonogramu
- Autoritativní styl vedení
- Nedostatek prostor pro vyjádření názorů účastníků
- Odbíhání od tématu
- Tolerování vyrušování
- Jiná

Zaznamenal/a jste některé z níže uvedených chyb účastníků na poradě, které jste se účastnil/a?

- Osobní konflikty
- Pozdní příchody
- Nepřipravenost
- Vyrušování
- Sabotování porady
- Neaktivnost
- Jiná

Na stupni od 1 do 5 jak moc byla porada přínosná pro podnik?

- 1 nebyla vůbec přínosná
- 2
- 3
- 4
- 5 byla hodně přínosná

Měl/a jste někdy pocit, že porada, které se účastníte je zbytečná a problém by šel vyřešit jednodušeji třeba jen emailem?

- Ano
- Ne

Efektivní porada může podniku přinést spoustu benefitů jako např. nové nápady a informace, včasná identifikace problémů, lepší chod firmy, budování firemní kultury.

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

Měl/a jste pocit že porada byla spíše monolog vedoucího?

- Ano
- Ne

Online porady

Účastnil/a jste se někdy online porady

- Ano
- Ne

Shledáváte online porady efektivnější, než tvář v tvář?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Absence porad

Konají se vůbec porady ve Vašem podniku?

- Ano
- Ne
- Nevím

Pokud ne z jakého důvodu se domníváte?

- Ztráta času
- Nemají žádný přínos
- Jsme malý podnik
- Nevíme, jak ji efektivně uspořádat
- Nedostatek času
- Nevím
- Jiná

Konaly se v minulosti ve Vaší společnosti porady?

- Ano
- Ne
- Nevím

Pokud ano z jaké důvodu se přestaly konat?

- Neefektivnost
- Špatné vedení
- Nekázeň účastníků
- Chyběl cíl porady
- Nedodržování časového harmonogramu
- Ztráta času
- Přestal na to být čas
- Nevím
- Jiná

Identifikační otázky

Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž
- Jiné

Kolik Vám je let?

- 18-26
- 27-40
- 41-55
- 56-65
- 66 a více

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

Jak velká je firma, ve které pracujete?

- Mikro (do 10 zaměstnanců)
- Malá (11-50 zaměstnanců)
- Střední (51-250 zaměstnanců)
- Velká (nad 250 zaměstnanců)

V jaké oblasti působí váš podnik?

- Potravinářství
- Zemědělství
- Pohostinství a ubytování
- Obchod
- Finance
- IT
- Doprava
- Média
- Textilní průmysl a obuvnictví
- Nemovitosti

- Kultura
- Automobilový průmysl
- Stavebnictví
- Jiné nepotravinářské výrobky/zboží
- Zdravotnictví
- Školství
- Účetnictví
- Jiné