

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2014–2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Andrea Jičinská

**Moderování firemních akcí – porad, seminářů,
brainstormingů**

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Velebný

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2014-2017

BACHELOR THESIS

Andrea Jičinská

**Moderating of company events – meetings, workshops,
brainstormings**

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Jiří Velebný

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky

Poděkování

Chtěla bych tímto poděkovat vedoucímu této práce, Ing. Jiřímu Velebnému, za ochotu, odborné konzultace, vedení a za podporu při vypracovávání této práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá moderováním firemních akcí. Ve své teoretické části rozebírá teorii moderování, moderování porad, nejčastější chyby ve vedení porad a rady, jak přimět zúčastněné spolupracovat. Praktická část řeší otázku efektivit firemních meetingů. Po předchozí analýze pěti porad v leasingové společnosti nabízí porovnání porad, popsání chyb a doporučené změny pro zefektivnění budoucích firemních porad.

Klíčová slova

Analýza porad, efektivita, firemní porada, chyby při poradách, jednání s lidmi, komunikace, moderování, vedení porad.

Annotation

This Bachelor thesis deals with moderating of company events. The theoretical part discusses the theory of moderating, moderating of meetings, the most frequent mistakes during moderating meetings and advices, how to make people work together. The practical part talks about effectivity in company's meetings. After analyzing, it offers a comparison of five meetings in leasing company, elaborate description of mistakes and recommended changes for streamlining future business meetings.

Keywords

Analysis of meetings, business meetings, communication, dealing with people, efficiency, mistakes during meetings, moderating, moderating of meetings.

OBSAH

Úvod.....	9
Teoretická část	10
1. Moderování.....	10
1.1. Historie moderování.....	10
1.2. Moderování.....	13
1.2.1. Typy moderování.....	13
1.2.2. Příprava a průběh projevu.....	14
1.2.2.1. Příprava projevu.....	15
1.2.2.2. Průběh projevu	16
1.2.2.3. Vyhodnocení projevu.....	17
1.2.3. Verbální komunikace	17
1.2.4. Nonverbální komunikace	17
1.3. Moderátor	19
1.3.1. Osobnost moderátora	19
1.3.2. Práce moderátora	20
1.4. Nejčastější chyby moderátora	23
2. Moderování firemních porad	25
2.1. Typy porad.....	26
2.2. Účastníci porad.....	27
2.3. Moderátor porad – facilitátor.....	28
2.4. Organizace porad.....	30
2.4.1. Příprava	31
2.4.2. Zahájení.....	31
2.4.3. Průběh.....	31
2.4.4. Zakončení	32
2.4.5. Následné aktivity.....	32
2.5. Zefektivnění porad.....	33
Praktická část	35
3. Úvod do praktické části	35
3.1. Popis firmy	35
3.2. Stanovení hypotéz	36
4. Analýza porad	38
4.1. Porada I.....	38
4.1.1. Popis porady.....	38
4.2. Porada II.....	40
4.2.1. Popis porady.....	41
4.3. Porada III.....	43
4.3.1. Popis porady.....	43

4.4.	Porada IV.....	45
4.4.1.	Popis porady.....	45
4.5.	Porada V.....	47
4.5.1.	Popis porady.....	48
5.	Komparace chyb.....	51
6.	Popis chyb při organizaci porad	54
7.	Výsledky praktické části	55
8.	Doporučení	57
	Závěr	59
	Seznam použitých zdrojů	60

ÚVOD

Kvalitní firemní porady jsou přínosem jak pro firmu, tak i pro samotné účastníky. Tato bakalářská práce nazvaná Moderování firemních akcí – porad, seminářů a brainstormingů se zabývá efektivitou moderování firemních porad. **Hlavním cílem** práce je analýza současného stavu vedení porad dané firmy a následné doporučení změn pro zvýšení jejich efektivity, odstranění neobdobného vedení, zkrácení jejich času, využití moderátorské profese během jejich vedení a zpříjemnění porad všem účastníkům.

Metody zpracování práce jsou deskripce a analýza porad dané společnosti s výpisem chyb, jejich komparace a doporučení, jak porady změnit pro jejich zefektivnění a budoucí vývoj.

Práce je složena ze dvou částí. V **teoretické části** je nejprve stručně popsána historie rétoriky a moderování, teorie moderování, včetně obrazu moderátora a výpis nejčastějších chyb během moderování. Další část je zaměřena na moderování porad. Je zde vysvětlen pojem porada, uveden způsob jejich moderování ve firemním prostředí, nejpoužívanější typy včetně popisu, kdy je vhodné daný typ použít. Jsou zde vysvětleny druhy moderátorů, včetně facilitátora. V poslední podkapitole je kladen důraz na efektivitu porad a na možné způsoby, jak je zefektivnit.

Praktická část je založená na analýze moderování a vedení pěti porad leasingové společnosti. Každá porada je do detailu popsána zvlášť. Následně jsou tyto porady porovnány v tabulce a vypsány a vysvětleny nedůležitější chyby, kterých se při poradách a při jejich vedení, zúčastnění dopustili. Závěr práce je věnován doporučení pro společnost, jak zefektivnit vedení jejich porad i porady samotné. Tato část obsahuje výpis hlavních chyb s vysvětlením, co může daná chyba na poradě způsobit, a rady, jak dané chyby změnit a do budoucna se jich vyvarovat. V práci je obsažena i zpráva s tímto doporučením, kterou dostal do rukou přímo ředitel dané společnosti, aby výsledek práce mohl být využit v každodenním chodu společnosti a v praktickém životě.

TEORETICKÁ ČÁST

1. MODEROVÁNÍ

Jedná se o zprostředkování a vedení účelové komunikace minimálně dvou lidí, kde moderátor shrnuje a komentuje názory zúčastněných a položí minimálně jednu otázku respondentovi. Takto zní jedna z mnoha verzí definice moderování. Ta obsahuje vždy stejné základní body a vedlejší doplňující výrazy, které si každý autor upraví podle své potřeby.

Existují čtyři hlavní druhy moderování, jejichž vlastní definice se od obecné mohou poněkud lišit. Tyto druhy kladou důraz na typ místa, kde se moderování odehrává:

- V audiovizuálních a auditivních médiích (TV, rozhlas, rádia, v dnešní době i internet).
- V tiskových médiích (kulaté stoly v redakcích).
- Při společenských akcích (semináře, politické meetingy, tiskové konference, firemní prezentace).
- Při efektivních firemních řízeních (porady, odborné diskuse, brainstormingy).

1.1. HISTORIE MODEROVÁNÍ

Profese moderování se zabývá vedením komunikace. Vyvinula se z rétoriky, což je nauka o mluveném projevu a je s ní úzce spjata. Ve volném překladu tento pojem znamená usměrňování a kročení účastníků. Již ve Starověkém Římě potřebovali senátoři moderátory, aby bylo při jednáních dosaženo shody. V Řecku využívali rétoriku i občané, například při obhajobách u soudu, kde musel být přítomen i moderátor. V pozdějších dobách používali rétoriku i kněží, kteří museli svým projevem ovlivňovat, přesvědčovat a usměrňovat věřící. V dnešní době by měl být řečníkem a moderátorem nejen každý politik, ale i učitel. Vzhledem ke společnému vývoji a podobným cílům moderování a rétoriky by každý moderátor měl být zároveň rétorem.

Počátky rétoriky se objevují již přibližně v 5. století před naším letopočtem na Sicílii, kde se zrodila řečnická teorie (techné rhétoriké), jejímž autorem byl Korax ze Syrakus. „*Sloužila především k sestavování soudních řečí a učila důkazům*

z *pravděpodobnosti*.“¹ To bylo inspirací pro jeho žáka Teisiase, který později napsal i první učebnici rétoriky. Korax i Teisias byli sice zakladateli rétoriky, ale prvními učiteli se stali až sofisté. Učili nauku o řečnictví za poplatek a zakládali školy řečnictví, kde se žáci kromě matematiky, literatury a dějin, učili i eristice (umění mluvit pro i proti). Hlavními představiteli starověkých rétorů byl Sokratés, Platón, Aristoteles nebo Demosthénés. V období, kdy Řecko ovládli Římané, se z řeckých rétorů stávají otroci, kteří vzhledem ke svému vzdělání byli využíváni jako vychovatelé. Tímto způsobem se do Říma dostala řecká kultura a rétorika se začala velmi rychle rozvíjet. Lidé se scházeli na shromážděních, aby demokraticky rozhodovali o budoucnosti. Rétor měl za úkol přesvědčit posluchače, že on má pravdu a přivést je na svou stranu. V této době vzniká i pozice hlasatele. Bez tisku, internetu a ostatních médií se zprávy šířily pomalu, proto hlasatel oznamoval výsledky setkání, aby byly známy všem. Zároveň se poprvé objevil příklad mediálního publika. Hlavním římským rétorem byl M. T. Cicero. Většina rétorů tohoto období však neměla schopnost být dobrým moderátorem. Moderátoři už v této době měli své zastoupení, nebyli však schopni ho maximálně využít. Měli problém vymyslet soudní řeč nebo obhajobu, na rozdíl od většiny rétorů však dokázali rychle a smysluplně reagovat, zorientovat se a improvizovat.

Ve středověku byla rétorika velmi úzce spjata s náboženstvím a církví. Kazatelé, kněží a další církevní hodnostáři využívali své schopnosti mluvit k lidem, předat jim informace a přesvědčit je, aby informacím uvěřili. Mezi výmluvné kazatele této doby patřili Jan Hus, Jan Rokycana či Milíč z Kroměříže. V Praze existovala rétorická škola, ze které pochází i Jindřich z Isernie nebo Mikuláš Tibina. Také několik tehdejších českých politiků vynikalo rétorickými schopnostmi, např. Václav Budovec z Budova a Karel Starší ze Žerotína. Dalšími významnými světovými rétory jsou například Erasmus Rotterdamský, Jan Strum nebo Martin Luther.

V novověku se o rozvoj rétoriky a moderování zasloužilo mnoho rétorů. Mezi přední představitele patří biskup české reformační církve Jan Blahoslav, učitel rétoriky na jezuitských školách Bohuslav Balbín, ale také Josef Dobrovský, K. Sladkovský, F. I. Rieger a Josef Jungmann. K rozvoji rétoriky přispěl i Jan Ámos Komenský s dílem *Zpráva*

¹ MĚCHUROVÁ, Albína. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat: (základy rétoriky a komunikace)*. Vyd. 2. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 11. ISBN 9788086723327.

a naučení o kazatelství. Zde spojil dva důležité body jeho doby. Pomohl čtenářům s výkladem bible tím, že jim ukázal cestu k jejímu pochopení a zároveň čtenáře učil, jak být schopen připravit vlastní kázání. „*Rétorika učí, jak sestavovat texty, ale také jak textům současným i starým rozumět, jak pochopit normy, které utvářejí proces jazykové stylizace. (...) Stává se tak klíčem k interpretaci textů, uměleckých děl, dorozumívacích aktivit a k pochopení zásad komunikace vůbec.*“² Tato čtyři pravidla se netýkají jen kazatelské rétoriky, ale jsou základem i obecné rétoriky a komunikace. Jsou užitečná dodnes a s menšími obměnami se stále využívají. Jsou následující:

- „*O hojnosti věci a řeči – využití bohaté slovní zásoby a synonym.*“
- *O spořádanosti kázání – pochopitelné sdělení a závěrečné srozumitelné shrnutí zdůrazňující podstatné informace.*
- *O líbeznosti kázání – přiměřená jasná gesta doprovázející příjemnou formou podaný adekvátní obsah.*
- *O mocnosti a pronikavosti kázání – aktivování publika za účelem, aby si co nejvíce zapamatovalo pomocí otevřených otázek a slovních spojení.*“³

Ve vývoji novověké společnosti zaujímá důležité místo Vojta Náprstek. Po svém návratu z Ameriky založil v Čechách tzv. dýchánky, kterými se snažil pozvednout českou vzdělanost. Staly se centrem společenského života. Za začátku byla na těchto setkáních přítomna pouze mužská část populace, ale po krátké době se za pomoci Karoliny Světlé o dýchánky začaly zajímat i ženy. Výsledkem této změny byl první dámský klub, Americký (moderní) klub dam, který vedl a často i moderoval sám V. Náprstek.

Rétorem byl i T. G. Masaryk, který definoval i novou pozici moderátora. Jedná se o průvodce a uvaděče společenských plesů, dýchánek, událostí a uzavřených akcí. Postupem času vznikalo více možností pro uplatnění moderátorů. Politika a volební kampaně, jak je známe dnes, vyžadovaly člověka, který by tyto kampaně vedl. Obdobnou pozici potřebovaly ve své činnosti i různé společnosti a korporace. Tento člověk musel umět mluvit jako rétor a myslet jako moderátor. Další možnosti uplatnění moderátorů se

²KRAUS, Jiří. *Rétorika v evropské kultuře i ve světě*. 2., přeprac. vyd. Praha: Karolinum, 2011, s. 10. ISBN 978-80-246-2001-5.

³ KOMENSKÝ, Jan Amos. Zpráva a naučení o kazatelství. Česká Čítanka [online]. [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <http://texty.citanka.cz/komensky/kaztoc.html>

objevují až s rozvojem audiovizuálních médií. Nejdříve vzniká rozhlas a následně televize, rozvíjí se zpravodajství, publicistika i zábava.

Se vznikem nových formátů (například zábavných, soutěžních a dalších) je spojena potřeba osoby, která by těmito pořady provázela, tedy moderátora (v tehdejší Československu to byli konferenciéři či průvodci). V důsledku velkého mediálního rozmachu i vzniku duálního systému, který umožnil nástup komerčních televizních stanic, se po roce 1989 objevil nadměrný zájem o profesi moderátora. V nových televizních stanicích vznikaly nové pořady, které vyžadovaly okamžitý nástup moderátorů. Tato změna zvýšila jejich počet, ale zároveň snížila kvalitu, protože profesionálních moderátorů v té době nebyl dostatek.

V současnosti je možné pozorovat, na kterých televizních stanicích tento převrat změnil kritéria výběru moderátorů do pořadů a ve kterých zůstala zachována původní pravidla. Česká televize stále dodržuje dřívější kritéria. Jejich moderátoři předávají hodnotné informace kvalitní formou. Televize Nova tato pravidla tolik nerespektuje a někteří z jejich moderátorů následně mluví o teroristickém útoku s úsměvem. „*Moderní rétorika ovšem není jen teorií a praxí řečnictví ve vlastním slova smyslu. (...) Učí, jak prostřednictvím přesvědčivého jazykového projevu, spolu s prostředky mimojazykovými, dospět k volbě nejlepší alternativy jednání.*“⁴

1.2. MODEROVÁNÍ

Moderování jako všechny ostatní profese má své cíle: navázat vztah s obecnstvem, informovat ho či přesvědčit. Není řečeno, o jaký druh moderování se jedná, protože tyto cíle se dají použít ve všech případech. (Více o moderátorovi v podkapitole 1.3 Moderátor.)

1.2.1. TYPY MODEROVÁNÍ

Moderování je součástí lidské komunikace. Na moderátora působí ovlivnitelné a neovlivnitelné faktory, s kterými musí být schopen se vypořádat. Příkladem neovlivnitelného činitele je počasí. Moderátor s ním musí počítat, a pokud moderuje

⁴ MĚCHUROVÁ, Albína. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat: (základy rétoriky a komunikace)*. Vyd. 2. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 15. ISBN 9788086723327.

venkovní událost nebo kampaň, musí být připraven. Okolnosti, které zapadají do těchto kategorií, se moderátor naučit nemůže. Může pouze předvídat a počítat se zkouškou své schopnosti improvizace. Ovlivnitelné faktory je řečník schopen změnit přímo v průběhu činnosti. Nejpodstatnějšími vlivy před začátkem moderování jsou pro profesionálního moderátora ty, které jsou předem známé a se kterými se v rámci přípravy pracuje. Především se jedná o místo akce. To může být:

- Uzavřené – moderování omezeného kruhu lidí, uzavřená společnost. Jedná se převážně o tiskové konference, přednášky, porady a další.
- Otevřené – moderování společenské akce pro veřejnost včetně volebních kampaní, konferencí, atd.

Při přípravě je moderátorovi znám i způsob realizace. Pokud se moderuje událost naživo, je to náročnější, moderátor musí kontrolovat vše, co říká a nesmí podcenit přípravu. Oproti tomu předtočený záznam sice nabízí možnost korekce, ale jeho realizace je delší a obtížnější, trvá až do natočení bezchybné finální verze.

Jediný faktor, na který může mít moderátor alespoň minimální vliv, je pozice, ve které bude moderovat. Pro obecnost je nejpříjemnější moderní pozice, kdy moderátor stojí. Je dynamická. Přitahuje divákovu pozornost tím, že se moderátor může více pohybovat a zároveň se vyhne zdlouhavým monologům a dialogům, protože jemu samotnému by to v této pozici bylo nepohodlné a nepříjemné. Stání předcházela pozice vsedě. Sice je stále využívaná, ale pro obecnost je méně dynamická a nudná, neboť divák nedokáže dlouho sledovat tok moderátorových myšlenek. Pohyb a aktivita moderátora vzbuzuje v ostatních zájem.

1.2.2. PŘÍPRAVA A PRŮBĚH PROJEVU

Hlavní zásadou moderátorů je podílet se na realizaci scénáře až do momentu jeho schválení. Moderátoři jsou s ním seznámeni a snaží se ho vytvořit pro sebe realizovatelným a odpovídajícím jejich schopnostem a představám. Zároveň si mohou při realizaci scénáře přímo zjistit informace o tématu, kterého se scénář týká, o lidech, se kterými budou pracovat a o místě, na kterém se akce uskuteční.

Při přípravě projevu je nutné myslet na jeho obsah i formu. Obsahem se myslí to, co si z něj může mediální publikum odnést. Záleží to i na zvolené formě projevu, to znamená na zvoleném řečnickém útvaru a na příležitosti, při níž bude projev uskutečněn.

Hlavními útvary, dle Albíny Měchurové, jsou:

- *Přednáška* - naučné vystoupení pro odborníky nebo pro veřejnost, od přednášejícího se očekává podrobná znalost tématu.
- *Referát* – na rozdíl od přednášky je založen na písemných podkladech. Moderátor se zabývá užším tématem a hledá/prezentuje řešení určitého konfliktu.
- *Řeč politická i slavnostní* - jsou založeny na tvrzeních a jejich vysvětlení a na obhajobě.
- U *proslovů* slavnostních i smutečních musí brát řečník ohled na emocionální rozložení publika a přizpůsobit se mu. Nutností je, aby byl zasvěcen do situace.
- *Panelová diskuse* – zaranžované vystoupení odborníků, určené veřejnosti. Zabývá se aktuálními tématy. Řečník musí být z oboru.
- *Diskusní příspěvek* - věcný a podnětný příspěvek, kritizující či doplňující problematiku hlavního tématu.
- *Interview* - je nutné, aby mluvčí věděl, jaké informace potřebuje získat, jaké otázky má položit a na základě toho, jakým směrem se má rozhovor vyvíjet. Informuje ostatní pomocí dialogu.⁵

1.2.2.1. PŘÍPRAVA PROJEVU

Nezbytnou povinností moderátorů je fáze přípravy, jež pochází z oblasti rétoriky. Tato příprava se používá bez ohledu na praktické zkušenosti jedince a má za úkol zabránit situacím, kdy moderátor nebude schopen splnit zadané požadavky. Správná příprava mu následně pomůže zodpovědět si základní otázky, podle kterých bude shromažďovat informace. Jsou to: Co? Komu? Kde? Jak?

Co? Shromažďování dat je řada vzájemně na sebe navazujících kroků, které ustanovil Aristoteles již v období antiky. Tak zvané Aristotelovy kánony jsou podmínky správné přípravy textu, které se váží i k přípravě mluveného projevu. Patří mezi ně:

- *„Inventio (vyhledávání tématu a argumentů).*
- *Dispotio (uspořádání řeči).*
- *Elocutio (stylizace projevu).*

⁵ MĚCHUROVÁ, Albína. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat: (základy rétoriky a komunikace)*. Vyd. 2. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 33. ISBN 9788086723327.

- *Memoriam (memorování selektovaných informací).*
- *Actio (podání, přednes).*
- *Beletristická rétorika a učení o dobrém vkusu“.* ⁶

Důležité je čerpat z užitečných a ověřených zdrojů informací jako jsou knihovny, rozhovory, dokumentační střediska, veřejně dostupné archivy, tiskové zprávy, analýzy či ověřené stránky na internetu.

Komu? Podle cílové skupiny se volí jazyk i způsob přednesu. Projev pro odborníky musí obsahovat více informací a musí být přednesen odborněji, než komunikace s dětmi ze základní školy. ⁷

Kde? Prostředím akce není myšleno jen místo, ale také podmínky uskutečnění, například zda se setkání odehrává uvnitř či venku, o jakou společenskou akci se jedná, jaký druh společenského oblečení je očekáván, či jaké jsou místní zvykové podmínky. Podmínky výstupu v interiéru a exteriéru jsou zcela odlišné. Vždy je ale zapotřebí zjistit umístění techniky a seznámit se s prostorem, kde se událost uskuteční. Posledním problematickým bodem bývá osvětlení. Je nezbytné, aby se moderátor ujistil, že projev bude probíhat v dostatečně osvětleném, ale ne oslňujícím prostředí.

Jak? Znát technické zázemí je nutností. Každá akce využívá různé techniky, pokud je ozvučena i pokud není. Proto je vhodné před začátkem akce poznat techniku a zjistit, v jaké vzdálenosti od moderátora budou reproduktory, jaký bude mikrofon a ozvučení, jaká další technika bude využita a na co všechno má být mluvčí připraven.

Před realizací projektu se doporučuje moderátorům zopakovat si svůj výstup. Odstraní tím nervozitu, zopakují si text a provedou poslední kontrolu informací.

1.2.2.2. PRŮBĚH PROJEVU

Každý projev probíhá podle připraveného scénáře a jeho výsledek spadá do fáze vyhodnocení. Jediné, co může moderátor těsně před zahájením akce ovlivnit, je projít si svůj scénář a vytvořenou přípravu přímo na místě. Zjistit, zda je stále realizovatelná. Zkontrolovat scénář, aby nebyl pozměněn. Sehnat si informace, zda je host přítomen, zda

⁶ KRAUS, Jiří. *Rétorika a řečová kultura*. Vyd. 2., dopl. Praha: Karolinum, 2010, s. 66-93. ISBN 9788024618296.

⁷ MĚCHUROVÁ, Albína. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat: (základy rétoriky a komunikace)*. Vyd. 2. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 23. ISBN 9788086723327.

je to dotyčný člověk, se kterým moderátor počítá či jestli se nezměnilo cílové publikum. Důležité je ujistit se, že všechny dohodnuté podmínky uskutečnění akce byly splněny. V průběhu projevu je důležité držet se připravené struktury a dodržovat rétorické desatero (Viz podkapitola 1.3.2. Práce moderátora). Tyto dvě podmínky zajistí klidný průběh projevu směřující k dosažení cíle.

1.2.2.3. VYHODNOCENÍ PROJEVU

Po výstupu by měl moderátor sám sobě vyhodnotit jednotlivé části, hlavně přípravu, realizaci a účinek na publikum. Je podstatné celou akci probrat i s nezainteresovanou osobou, nejlépe odborníkem, aby se mluvčí setkal s objektivní kritikou. Do obou těchto částí patří i analýza použitých jazykových prostředků. Jedná se o verbální i neverbální prvky. Na závěr přichází doporučení pro následující výstup, kdy se moderátor pokusí nejrušivější elementy projevu odstranit.

Fáze vyhodnocení je u profesionálních moderátorů běžná. Nabízí možnost sebereflexe, vyhledání chyb, možnost zlepšení a růstu pro příští výstup. O tuto vlastní kritiku však často moderátoři nemají zájem a považují ji za ztrátu času.

1.2.3. VERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Verbální komunikace znamená vyjadřování prostřednictvím jazyka a řeči pomocí slov. Každý člověk je pro komunikaci vybaven určitým způsobem, fyziologicky, pomocí hlasivek, jazyka atd. Toto vybavení je pro profesi moderátora předpokladem a základem. „*Při komunikaci dochází ke sdělování, dorozumívání a výměně vědomostí, dovedností, eventuálně ke konfrontaci názorů.*“⁸ Člověk, který z jakéhokoliv důvodu není schopen kvalitní verbální komunikace, ať z důvodu nemoci či poruchy, nebude mít stejné možnosti stát se moderátorem jako ostatní jedinci. Tyto důvody jsou například choroby hlasivek, nedomykavost hlasivek nebo odlišná výslovnost či vynechávání určitých hlásek.

1.2.4. NONVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Nonverbální komunikace je důležitá především pro moderátory, kteří mají přímý, vizuální kontakt s adresáty. Netýká se to například moderátorů v rozhlase. Moderování neznamená jen mluvení, ale komunikaci celým tělem. To o člověku prozradí více, než by

⁸ KAŇÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 13. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024716251.

chtěl, především to, co se snaží zakrýt. Mluvčí může umět řeč z paměti, ale pohyby jeho těla nebo výraz v obličeji jeho nervozitu prozradí. Netýká se to jen stresu. Tělo naznačí vše, co řečník právě prožívá včetně neúmyslného hladu, nedůvěru v to, co říká, až po úmyslná a manipulační gesta vstřícnosti. Nonverbální projevy:

- Mimika – řeč tváře a výrazů obličeje.
- Vizika – řeč pohledu očí a očního kontaktu.
- Gestika – řeč rukou a gest, která se rozlišuje pomocí vertikálních úrovní na těle. Gesta v úrovni žaludku znázorňují hlad, nad hlavou je to hysterie.
- Paralingvistika – zvuková stránka komunikace obsahující intonaci (melodii mluvy), přízvuky, důrazy, barvu hlasu, akcenty, rychlost a hlasitost mluvy, vycpávková slova a parazitní výrazy.
- Haptika – komunikace pomocí doteků (podání ruky).
- Posturologie – řeč postojů a poloh těla a jeho částí.
- Kinezika – řeč pohybů těla a jeho částí.
- Řeč zevnějšku – oblečení, účes, vůně a další.
- Proxemika prostoru – řeč přibližování a vzdalování osoby včetně proxemických zón. Rozlišují se intimní (do 30cm), osobní (do 1m), společenské (do 3m) a veřejné (od 3m) zóny.⁹

„ ... jsme si vědomi, že to není ten či onen izolovaný nonverbální projev, ale celek nonverbálního projevu, případně ještě v kombinaci se slovním sdělením a činností člověka, co má rozhodující význam.“¹⁰ I když jsou tyto projevy podvědomé, je možné je natrénovat. Díky tomu nonverbální projevy vytvářejí s verbální komunikací jednotný celek.

⁹KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. 1.vyd. Praha: Svoboda, 1988. Členská knihovna (Svoboda), s. 32. ISBN 25-095-88.

¹⁰ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. 1.vyd. Praha: Svoboda, 1988. Členská knihovna (Svoboda), s. 33. ISBN 25-095-88.

1.3. MODERÁTOR

Moderátor se zabývá vedením a usměrňováním lidí, moderováním a stává se aktivním prostředníkem mezi publikem a účinkujícími. Pochází z latinského slova *moderate*, které je staré přes dva tisíce let a v překladu znamená s mírou, umírněně, mírně. Hlavním úkolem moderátora je tedy umírněovat a krotit. To se týká diskutujících, publika i dotazovaného. Dostává se s nimi do bližšího kontaktu a je na něj kladen větší tlak z hlediska schopnosti improvizovat, úrovně vzdělání, informovanosti a vyjadřovacích schopností. „*Je zároveň člověkem schopným ovládat a usměrňovat své chování i prožívání, a tedy volit vhodné přístupy podle dané situace.*“¹¹

V mediální sféře je patrná tendence nazývat moderátorem kohokoliv, kdo vystupuje na obrazovce. Jsou ale profese, které s moderátorem nemají nic společného, jako zprávař, počasář, reportér atd. Na druhé straně jsou profese, které jsou synonymem moderátora, například facilitátor, komunikátor, konferenciér, zprostředkovatel diskuse, uvaděč, mediátor a další.

1.3.1. OSOBNOST MODERÁTORA

V momentě, kdy se moderátor postaví před publikum, skupinu posluchačů nebo diváků, je odkázán sám na sebe. Je proto důležité, aby si uvědomil svůj úkol, svou roli a hlavně, aby s nimi byl naprosto ztotožněn. Musí si být jist hlavně sám sebou. Jeho vlastnosti mohou být různé, ale je několik z nich, jež jsou pro profesi moderátora nezbytné. Velice důležitá je sečtělost. Přehled o dění ve světě je podmínkou pro osobu na této pozici. Stejně jako cílevědomost, improvizace a schopnost přizpůsobit se dané situaci. Jungova typologie introverze a extroverze jen potvrzuje, že profese moderátora patří extrovertům. „*Projevuje se v nich zaměření životní energie (libida) dovnitř (na subjekt) nebo navenek (na objekt, okolí), což v podstatě znamená uzavřenost vůči sociálnímu okolí nebo naopak otevřenost s potřebou kontaktů, družnost.*“¹² Největší problém může nastat u perfektního moderátora, který zvládá a ovládá veškeré požadavky

¹¹ MĚCHUROVÁ, Albína. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat: (základy rétoriky a komunikace)*. Vyd. 2. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 53. ISBN 9788086723327.

¹² NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009, s. 268. ISBN 9788020016805.

kladené na jeho profesi, ale není pro diváky důvěryhodný. Nedůvěra může pocházet z jeho minulosti, nebo on sám nepůsobí na diváky seriózně a věrohodně.

Profese moderátora se blíží i profesi diplomata a psychologa. Moderátor jako diplomat musí být vždy schopen nabídnout řešení situace nebo pomoci s jeho nalezením. Při rozhovoru se nesmí nechat překvapit otázkou na jeho osobu. Zaskočit by ho neměla ani hádka dvou hostů či členů diskuse. Je důležité za každé situace najít východisko a především si udržet autoritu a vytvořit klid. Moderátor jako psycholog musí umět dopředu rozeznat charaktery jednotlivých aktérů, včas a správným způsobem reagovat a korigovat rozhovor. Ten by měl probíhat v zájmu jak respondentů, tak i recipientů s dopadem na srozumitelnost a cíl dané diskuse. Cíl z hlediska diváka je splněn, pokud se během diskuze dozví něco zajímavého či nového. Pokud není cíl splněn, role moderátora ztrácí smysl.

1.3.2. PRÁCE MODERÁTORA

Moderátor je člověk, který řídí, vede a usměrňuje komunikaci mezi lidmi. Aby splnil očekávání, musí být perfektně připraven a měl by dodržet rétorické desatero zásad mluveného projevu, jež má mnoho podob. Níže uvedených deset zásad je inspirováno rétorickým desaterem Albíny Měchurové:

- **Mluvte jen, pokud máte co říci:** Mluvení o obecně známých věcech nemůže nikdy vyvolat zájem obecnstva. Proto je velice podstatné mluvit o věcech zajímavých, aktuálních a společensky prospěšných. To jsou témata, která posluchačům předají hodnotné informace. Úspěch pozná moderátor okamžitě podle toho, zda vyvolal diskusi a zájem publika, či nikoliv.
- **Důležitá je pečlivá příprava:** Tento bod neznamená, že několik minut před výstupem si moderátor zjistí na internetu základní údaje dané problematiky. Naopak své téma si důkladně propracuje a prostuduje, aby nebyl v průběhu komunikace neočekávaně překvapen. Nejprve si ze všech dostupných zdrojů shromáždí informace. Všechny potřebné údaje si zapisuje - vlastní a cizí názory a myšlenky, texty, články. Následně tyto podklady roztřídí podle předběžné osnovy a sepíše do písemného podkladu. Na základě osnovy tedy vytvoří písemnou podobu celého projektu (v celých větách). Je důležité si text několikrát přečíst či přeříkat, nejlépe na magnetofon a videokameru. Moderátor tím získá sebevědomí, jistotu a utřídí si myšlenky. Před mluvením, jako poslední krok,

přepíše písemný podklad do bodové struktury (rozšířenější osnovy), která může při závěrečném výstupu sloužit jako opora moderátora. „*Odolejte pokušení nechat si projev někým napsat. Stejně jako otisky palce, rýhy v dlani a ušní boltce je váš mluvený projev jedinečný, osobitý a pro vás charakteristický.*“¹³

- **Používejte kvalitní jazykovou formu:** Účelem sdělení je, aby posluchač rozuměl, co chce moderátor říci a odnesl si z projevu co nejvíce informací. K nesrozumitelnosti může vést logická nenávaznost vět i špatný pořádek slov ve větách. Časté opakování stejných slov zní monotónně a může také ztížit porozumění. Je tedy důležité v přípravě projevu klást důraz na používání synonym a dodržování správného slovosledu. Projev musí být posluchačům srozumitelný.
- **Přirozenost:** Lidé často ve snaze být perfektní přehánějí věci do extrému. Je třeba, aby se moderátor vyvaroval tohoto problému. Vždy je užitečné se před prvním slovem zhluboka nadechnout a uklidnit se. Moderátor by si měl uvědomit, jak se při mluvení tváří, jak gestikuluje a jak stojí. Nepřiměřená mimika či gestikulace přitahuje pozornost publika a snaha řečníka je následně zbytečná. Je důležité mít pod kontrolou neobvyklé pohyby nohama či rukama, pohupování tělem a všechny ostatní projevy neverbální komunikace.
- **Rovnost:** Profese nedělá z moderátora nadřazenou a vševědoucí osobu. Je žádoucí, aby si moderátor tuto pravdu uvědomoval. Odborníka z něj udělá pravý opak, totiž pokud jeho projev všichni pochopí a porozumí mu. V momentě, kdy tomu tak nebude, poslechovost a sledovanost začne rychle klesat.
- **Bez vyhrožování:** Moderátor, který se zabývá jakýmkoliv oborem (politika, firemní porady, společenské akce atd.), si nemůže vyhrožování dovolit. Nebude to mít žádný pozitivní výsledek, naopak může i někoho urazit.
- **Udržte oční kontakt s publikem:** Pohled do zdi, do stropu nebo na podlahu, může moderátora uklidnit, ale zároveň může vést ke ztrátě kontaktu s diváky. Ti přestanou řečníka vnímat, nebo dokonce začnou komunikovat mezi sebou o svých tématech. Podobný výsledek může mít situace, kdy moderátor posluchače přehlíží

¹³ MĚCHUROVÁ, Albína. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat: (základy rétoriky a komunikace)*. Vyd. 2. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 46. ISBN 9788086723327.

a čte projev slovo od slova. Proto je podstatné mluvit k lidem a neustále udržovat oční kontakt. Jen tak je možné dokončit projev bez ztráty pozornosti posluchačů.

- **Posluchači odrážejí chování moderátora:** Na chování posluchačů nepůsobí pouze projev, ale také sám moderátor. Oni kopírují jeho jednání. Pokud je řečník veselý a vnáší do projevu optimistický tón, publikum to vnímá a optimisticky reaguje. Obdobně může působit agresivní nebo negativní styl vystupování mluvčího nebo jeho přehnaná nervozita. Divák je negativně naladěný, nic si z akce neodnese a bude znuděný.
- **Skončete raději dříve, než později:** Lidé dokáží udržet pozornost 45 až 60 minut. Optimum je 45 minut. Pak už je projev příliš zdlouhavý, náročný, pro posluchače neúnosný a je potřeba udělat pauzu či ho předčasně ukončit. Je tedy třeba vědět, jak dlouhý časový úsek bude nezbytný pro projev, a tomu přizpůsobit i přípravu. Obecně známá pravda je, že čtení tří normostran přirozeným tempem trvá přibližně 10 minut. Aby byl projev moderátora srozumitelný, nelze mluvit rychle. Také je užitečné si uvědomit, co je v projevu pro posluchače podstatné a neztrácet čas zabíháním do nepodstatných detailů. Mohlo by se totiž stát, že na mnohá důležitá fakta již nezbude čas.
- **Ztráta pozornosti publika je vina moderátora:** Existuje několik možností, kdy za ztrátu pozornosti publika mluvčí nemůže. Pozornost adresátů mohou odpoutat například myšlenky na náročnou činnost, která je čeká bezprostředně po přednášce (práce na náročném projektu, zkouška atd.), příčinou může být i nedostatek spánku nebo stres. Řečník však musí umět zareagovat na takovou situaci a přizpůsobit se dění kolem. Většina dalších možností, přibližně 90 %, kdy zájem posluchače klesá, je vina moderátora. Patří mezi ně například nezajímavý způsob mluvy, stres, nepřipravenost, chybějící oční kontakt a mnoho dalších nedostatků.¹⁴

¹⁴ MĚCHUROVÁ, Albína. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat: (základy rétoriky a komunikace)*. Vyd. 2. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 45 – 50. ISBN 9788086723327.

1.4. NEJČASTĚJŠÍ CHYBY MODERÁTORA

V profesi moderátora je velice snadné udělat chybu. Stačí krátká chvilka nepozornosti a porada či akce se může posunout zcela jiným směrem. Aby moderátor uspěl, měl by se vyhnout veškerým chybám. Nejdůležitější je být koncentrován. Pokud toto moderátor dokáže, může se mu podařit dokonce i zakrýt ostatní nedostatky.

Přeceňovat své schopnosti moderovat a považovat se za neomylného je velmi nezodpovědné. I když vrozené schopnosti a charisma jsou důležité, je potřeba se na akci dobře připravit. Příprava by měla obsahovat důkladné prostudování tématu a následné vypracování bodové struktury celého večera. To zaručí, že během porady nebude vynechán žádný důležitý bod jednání, že pořadí připravených vstupů nebude změněné nebo že nebude opomenut připravený rozhovor s hostem. V rámci přípravy by si měl moderátor zjistit informace o prostředí akce, včetně technických pomůcek. Technika se neustále vyvíjí, a proto je vhodné se ujistit o své schopnosti využívat tuto techniku (jak se zapíná mikrofon nebo projektor, jak se v zasedací místnosti stahují žaluzie, ale také umístění zásuvek, oken, schodů atd.). Nedostatečná příprava může mít za následek například větší trému, přeráknutí, častý výskyt výplňkových slov, různé fyzické projevy (pocení, škytání, koktání) nebo i neotevření powerpointové prezentace atd.

Tréma a stres mohou řečníka postihnout i tehdy, pokud je důkladně připravený. Většinou se jedná o začínajícího moderátora, kterému chybí praxe a zkušenosti. Proto je užitečné, aby si připravenou bodovou strukturu před akcí několikrát nahlas zopakoval a ujistil se, že textu rozumí. Pokud příprava není dostatečná, tréma je pouze následek. V ten moment si moderátor není jistý tím, co se bude dít, co má říkat, jeho nervozita vzrůstá a ani dostatečná praxe nepomůže překonat tlak, který je na něj vyvinut. Zúčastnění rozeznají tuto situaci téměř okamžitě a moderátor ztratí jejich pozornost.

Moderátor musí přesně znát své místo a své úkoly. Jedním z nejdůležitějších úkolů, které by měl ovládat, je improvizace. I při přesně naplánovaném výstupu se může stát jakákoliv nečekaná situace a mluvčí by měl být schopen na ni zareagovat. Nejistota moderátora je to první, čeho si divák a diskutující všimne. Nepřipravený mluvčí, pak působí nepřítomně. Nevyzařuje z něj energie ani nadšení a akci spíše odtrpí jako pasivní člen, který pouze předává slovo. Výsledkem je znuděné publikum bez emocí. Druhým extrémem je, pokud se moderátor snaží upoutat více pozornosti na sebe než na téma.

Přítomní ztrácejí zájem o veškeré dění okolo. Toto se týká převážně pracovních porad, kde moderátor svým jednáním diskutujícím a přítomným dává najevo jeho postavení.

S improvizací úzce souvisí komunikace v krizové situaci. Zde je potřeba dobře promyslet, co moderátor řekne, aby to nemohlo být jakýmkoliv způsobem použito proti němu (ze strany médií, ale i zastupovaného). Formulování myšlenek, krátkých, stručných a jednoznačných otázek a odpovědí by mělo být pohotové. Otázky by měly být vždy přizpůsobeny publiku a hlavně by měly reagovat na předchozí odpověď dotazovaného. „*Kdykoliv rozmlouvám, diskutuji, debatuji, vždy pozorně poslouchám, co říká partner.*“¹⁵ Pokud zúčastnění kladou znovu otázku, na kterou již jednou zazněla odpověď, znamená to, že nebyla srozumitelně zodpovězena. Důležité informace mohou být opakovány během projevu moderátora víckrát. Nejčastěji se opakování informací používá na firemních poradách, kde se jedná o klíčové informace.

Moderátoři si často neuvědomují nebo si ani nechtějí uvědomit své indispozice. Pokud by je vnímali, mohli by je zakrýt nebo využít ve svůj prospěch a pracovat s nimi. V momentě, kdy si mluvčí neuvědomí například problém s artikulací, může to mít nepříjemné následky, protože mu diváci nebudou rozumět a přijde o sledovanost. Musí být také připraven na možnost, že tyto indispozice může mít i dotazovaný. Na místě je profesionální jednání a pomoc zúčastněným získat sdělené informace. Takovým problémem může být například špatná artikulace, intonace, koktání či další zdravotní potíže.

2. MODEROVÁNÍ FIREMNÍCH PORAD

*„Důležitým nástrojem pro vedení lidí jsou porady. Porada vždy vytváří prostor pro výměnu názorů, snazší orientaci v problémech pracoviště, transfer informací, sdílení hodnot, vyřešení problémů atd. Porada je současně místem pro udržování a rozvíjení osobních vazeb mezi spolupracovníky.“*¹⁵

Porady jsou pracovní setkání vedení firmy nebo pracovní meeting se zaměstnanci, na nichž se řeší daný problém, úkol či projekt a zároveň i všechna ostatní pracovní setkání, která mají cíl. Tento pojem je úzce spjat se slovesem **radit se**. Nejedná se tudíž o monolog vedoucího pracovníka či moderátora, ale o hromadnou diskusi, která slouží k hledání řešení daného problému a dosažení předem stanoveného cíle.¹⁶

Pro úspěšný průběh porady existují tři předpoklady. Alespoň jeden z nich musí být uplatněn. Optimální variantou je, pokud se uskuteční všechny tři. Jsou to témata, vztahy a odpovědnost. **Témata** stanovují věcný obsah porady, přesněji, čeho se bude týkat obsah. Musí být vybrána tak, aby jejich realizace a použitelnost pro poradu byla uskutečnitelná. Využívány jsou tři podmínky výběru témat. Je nutné vyloučit nedůležité a zaměřit se na opravdové problémy. Témata musí být pro účastníky atraktivní a zároveň by měla zasahovat do jejich pracovní náplně. Problém musí být vyřešitelný. V případě, že téma přesahuje rámec daného oddělení, je dobré přizvat na poradu i zástupce jiných oddělení, kteří mohou k řešení problému přispět.

Dobré **vztahy** účastníků firemní komunikace zajišťují efektivní proces porady a zároveň spolupráce těchto účastníků může mít kladný vliv na mezilidské vztahy členů skupiny na pracovišti. Tomu napomáhá naslouchání druhým, snaha pochopit ostatní, vstřebávání věcného obsahu nebo i čtení mezi řádky během sezení. Přítomní lidé mají na průběh porady často větší vliv, než její vedoucí. Proto je zde moderátor, který usměrňuje její vývoj. Aby porada dospěla k nalezení řešení, musí přispět účastníci svými názory. Tato možnost projevu jim umožňuje podílet se na výsledném řešení, respektovat

¹⁵ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, s. 107. ISBN 9788024739021.

¹⁶ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 12. Poradce pro praxi. ISBN 9788024741185.

a podporovat výsledky porady, vzít je za své, ale především nést za rozhodnutí částečnou **odpovědnost**.

Při přípravě porady je podstatné určit si její cíl. Na rozdíl od tématu, které určuje obsah setkání, cíl stanovuje její očekávaný výsledek. Pokud je vybrán nesprávně, porada bude bez výsledku. Nedosažitelnost, neatraktivnost, nejednoznačnost či nesmyslnost cíle zapříčiní konflikt mezi členy, ztrátu motivace účastníků a celkově ztrátu času stráveného na poradě.

2.1. TYPY PORAD

Porady lze dělit na veřejné a neveřejné. **Veřejné** nemají přesně daný počet účastníků a jsou určeny veřejnosti. Většinou se konají na veřejných prostranstvích, které nemají omezenou kapacitu (náměstí, stadiony atd.). Jejich cílem je přesvědčit účastníky o daném problému nebo upoutat pozornost na jejich aktivity a získat sponzory, náklonnost či podporu. Jedná se především o akce s politickým kontextem.

Neveřejné porady probíhají uvnitř organizací. Tímto typem porad se bude bakalářská práce dále zabývat.

Podle možností budoucího opakování můžeme dále porady rozdělit na jednorázové a pravidelné. **Jednorázové** se konají jako následek určité ojedinělé události. Může se jednat o rozhodnutí vedení firmy, se kterým musí být obeznámeni zaměstnanci, přijetí nového zaměstnance, řešení krizové situace, která si vyžaduje okamžité řešení atd.

Do této kategorie spadá brainstorming i seminář. Brainstorming je metoda generování veškerých nápadů a myšlenek k danému problému. Jedná se o skupinovou metodu, při které se klade důraz na kvantitu nápadů všech zúčastněných členů. Úkolem moderátora je iniciování zúčastněných k originálním řešením. Při této formě porady se nesmí vyskytnout žádná kritika, aby neznemožnila motivaci ostatních. Následně je potřebné přeformulovat zápis do srozumitelné podoby a poté ze zápisu vyhodnotit závěry. Seminář je skupinová výuka založená na aktivitě účastníků, při které se rozvíjí samostatnost jejich myšlení a práce. Důraz je kladen na zapojení přítomných a na zefektivnění a zlepšení jejich samostatné i skupinové práce.

Pro pravidelné porady je typické setkání nadřízených a podřízených v předem daném čase na přesně stanoveném místě. Periodicita takovýchto setkání je různá (od

každodenních, přes čtrnáctidenní, až po roční). Cílem je najít řešení problému a dosáhnout předem stanoveného cíle.

Porady lze také dělit podle věcného obsahu a náplně. Dle tohoto specifika je rozlišujeme na informativní, řešitelskou a rozhodovací. Náplní **informativní** porady je sdílení a šíření informací. Může být založena na dialogu, ale účinnější je diskuse. Nesmí nastat problém přehlcení účastníků informacemi nebo naopak jejich nedostatku či užití nepravdivých a nedůvěryhodných zdrojů. Informativní porada je užitečná pro získání znalostí, zpětné vazby či názorů zaměstnanců s cílem vyřešit určitý problém, například zlepšení pracovního prostředí a atmosféry ve firmě.

Řešitelská porada má za úkol najít řešení daného problému. Používají se tzv. divergentní témata (hledání nového originálního řešení, pro která není přesně daný postup řešení a záleží pouze na myšlení a nápadech zúčastněných). Konvergentní témata jsou vhodná na setkání dvou až tří lidí, kde je kladen důraz na znalosti a zkušenosti jednotlivce, vybírá se z již existujících řešení.

Rozhodovací porada má za cíl vybrat z navržených řešení to, které bude pro firmu optimální. Je důležité zvolit správné téma, protože existují taková, o kterých by se skupinově rozhodovat nemělo. Ty spadají do autoritativního rozhodování, kde záleží pouze na rozhodnutí odpovědné osoby. Podobný je delegativní způsob rozhodování, kdy je odpovědnost přesunuta na podřízeného či experta, který musí rozhodnout. Pro skupinové porady je nejvhodnější styl participativní. Právo rozhodnutí patří skupině. Kompromisem mezi participováním a autoritativním způsobem je rozhodování konzultativní. Diskuse probíhá ve skupině stejně jako při participativním stylu, ale závěrečné rozhodnutí je na vedoucí osobě jako při autoritativním způsobu.¹⁷

2.2. ÚČASTNÍCI PORAD

Počet účastníků porady je závislý na tématu i na cíli. Optimální množství je pět až osm správně vybraných účastníků, kteří mohou přispět k řešení problému. Při účasti menší než pět jedinců je možnost, že porada nebude funkční. Nebude zde dostatek myšlenek ani názorů. Při větší účasti nebude dán jedinci dostatečný prostor zapojit se do

¹⁷PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 24. Poradce pro praxi. ISBN 9788024741185.

diskuse, projevit svůj názor či vyjádřit se k názorům ostatních. Tím účastníci ztratí zájem o řešení daného problému i o zapojení se do hledání jeho řešení.

Mezi účastníky se řadí facilitátor, vedoucí pracovník, účastníci – zaměstnanci a zapisovatel. „*Facilitátor porady je člověk, který odpovídá za způsob vedení porady, ale nezasahuje do věcného rozhodování.*“¹⁸ Řeší lidské aspekty a proces porady. Více v podkapitole 2.2 Moderátor porad – facilitátor.

Vedoucí je člověk odpovědný za výsledek porady. Měl by mít k danému tématu nejvíce informací. Snaží se najít řešení daného problému a tím dosáhnout předem stanoveného cíle. Společně s facilitátorem vybírá účastníky porady. Zároveň má na starosti i lidské aspekty a proces setkání. Tyto body svěřuje do rukou facilitátora.

Účastníci jsou ti zaměstnanci, kteří mají k dané problematice pracovní vztah, týká se jich a jejich názor je podstatný. Je důležité do porady zahrnout pouze témata řešitelná daným oddělením. Jiný postup by měl za následek nutnost přizvat na poradu i účastníky z jiných oddělení, následkem čeho by bylo neúnosné prodloužení porady.

Zapisovatel musí být přítomen na každé poradě a musí vést podrobný zápis všeho, co zde bylo řečeno a zmíněno. Je nedílnou součástí všech jednání, zaznamenává i rozdělení úkolů, různá usnesení, rozhodnutí, výsledky diskusí a dohody mezi účastníky. Na základě těchto zápisů, se dají veškeré informace zpětně dohledat a použít.

2.3. MODERÁTOR PORAD – FACILITÁTOR

Slovo facilitátor obsahuje latinský kořen, který v překladu znamená usnadňování. Jedná se o přesnou charakteristiku jeho úkolu, protože tato profese komunikaci pouze usnadňuje, systematicky řídí, usměrňuje a vede ji k dosažení daného cíle. „*Facilitátor je v podstatě kouč, který nemluví za lidi, neříká, co mají dělat, ale pomáhá je sjednotit, efektivně pracovat a dovést je k cíli tak, aby na to, co je třeba vyřešit, přišli sami.*“¹⁹ Je nutné, aby se tato osoba podílela na přípravě porady (výběru témat, cíle, formulování cíle aj.). V rámci přípravy má možnost se seznámit s řešeným problémem a získat informace

¹⁸ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 14. Poradce pro praxi. ISBN 9788024741185.

¹⁹ KAŇÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 62. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024716251.

potřebné ke své práci. Facilitátor nemusí být součástí pracovního kolektivu. Na účastníky dokonce působí věrohodněji, pokud je to externí odborník. Není tak narušena jeho objektivita a nestrannost.

V roce 1993 zformuloval Jiří Plamínek tzv. Desatero facilitátora. V praxi je používáno pouze následujících šest zásad, které pomáhají dané osobě ke správnému jednání a profesionálnímu chování v rámci její profese:

- Pomoci k úspěchu ne sobě, ale ostatním – cílem facilitace je **vedení skupiny k dosažení úspěchu**. Tudíž i facilitátor, který nesmí věcně ovlivňovat rozhodování, musí činit takové kroky, které by mohly skupině pomoci. Pokud to neudělá, pomáhá sobě a tím vystupuje ze své role.
- **Překládá názory** účastníků – upravuje formulaci názorů účastníků a volí jiná slova tak, aby vyjádřené myšlenky rozuměli i ostatní. Tím sdělení původního autora přetlumočí do jazyka pochopitelného ostatním účastníkům.
- **Je nestranný** – vůči všem účastníkům se chová stejně. Nesmí upřednostňovat kteréhokoliv z účastníků diskuse. Následkem toho by byla nerovnováha aktivit jednotlivých účastníků.
- **Navrhuje možnosti procesu** – skupina si má pravidla porady určit sama, facilitátor smí pouze navrhnout možnosti pravidel a čekat na reakce zúčastněných.
- Pomáhá k **lepší orientaci účastníků** – je na facilitátorovi, aby všem připomínal, co se právě na poradě řeší, proč jsou přítomni a jaká je zde jejich úloha.
- Věcně nerozhoduje a nehodnotí – směřuje účastníky k **nalezení řešení**, ale nijak se věcně nezapojuje do diskuse, ani do hodnocení názorů.²⁰

Pokud se při poradě účastníci dostanou do patové situace, je na facilitátorovi, aby nasměroval komunikaci opět správným směrem. Musí ale dodržovat výše zmíněné zásady a použít nástroje, jako jsou otázky, shrnutí, instrukce, komentář a další možnosti pro řešení obtíží, které neohrozí jeho postavení.

Otázky jsou složitý nástroj. Pro jejich použití musí být brána v úvahu aktivita skupiny a následně správné zvolení otevřených a uzavřených otázek. Slouží jako podpora a kontrola komunikace. V aktivní skupině lze použít otevřené otázky a tím vyvolat

²⁰PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 65. Poradce pro praxi. ISBN 9788024741185.

diskusi. V pasivní skupině jsou využitelné pouze uzavřené otázky s jasně vymezenými možnostmi odpovědí. Doporučuje se dát šanci odpovědět každému účastníkovi zvlášť. Pokud skupina působí aktivně, ale někteří její členové jsou pasivní, je vhodné položit pasivním členům otázku přímo na jejich osobní názor.

Shrnutí má za úkol regulovat diskusi, zlepšuje orientaci v diskusi a upozorňuje účastníky, jaký bod programu je právě řešen. Je vhodné využít shrnutí v momentě, kdy se diskuse začíná vzdalovat od tématu nebo řeší nepodstatné detaily. Může být použito i v případě, pokud facilitátor uzná potřebu přetlumočit vyslovený argument, sjednotit názory účinkujících nebo ukončit právě proběhlou fázi diskuse a přejít k dalšímu bodu jednání.

Instrukce se využívají k zajištění stability pravidel porady. Mohou být stanovující a připomínající. Stanovující forma slouží na začátku porady ke stanovení procesu a pravidel porady. Připomínající instrukce na ně v průběhu porady už jen poukazují a zajišťují jejich dodržování.

Komentář upevňuje vztah facilitátora a skupiny. Reaguje na efektivitu proběhlého procesu a snaží se ji udržet a zvýšit. Zároveň zpřijemňuje a odlehčuje atmosféru porady. Při použití komentáře si jeho autor může dovolit i odlehčení formou vtipné poznámky, musí si však být jist, že je to pro ostatní účastníky únosné.

Řešení obtíží přichází na řadu, pokud přestanou být dodržována předem stanovená pravidla procesu nebo se objeví osobní útoky mezi účastníky. Facilitátor by měl všechny tyto situace rozpoznat a především rychle na ně zareagovat.

2.4. ORGANIZACE PORAD

Organizaci je vhodné rozdělit do pěti hlavních bodů. První je příprava. Následuje zvolení správného úvodu porady. Jako třetí jsou pravidla, podle kterých bude sezení řízeno. Čtvrtý je očekávaný závěr a výsledek porady. Posledním bodem je způsob vyhodnocení celé události. Toto jsou základní části, které by měla obsahovat každá porada. Její úspěšnost, ale žádný z nich nezaručuje. Ta záleží na účastnících a na podobě a druhu tématu.²¹

²¹PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 85. Poradce pro praxi. ISBN 9788024741185.

2.4.1. PŘÍPRAVA

Přípravu se účastní vedoucí či odpovědný pracovník a facilitátor. Jako první se vždy musí stanovit téma porady a jasný, srozumitelný a stručný cíl, který je možné po poradě snadno potvrdit či vyvrátit. Pro ulehčení cíle je vhodné využít přímo pro tuto aktivitu stanovené metody (například SMART cíl). „*Důležité je, aby to, co si nakonec stanovíme, bylo skutečně to, co chceme a můžeme splnit.*“²² Následně je nutné pečlivě vybrat účastníky, kterých se téma týká a kteří budou přínosem. Dále se určí adekvátní místo a čas. Organizátoři poté vytvoří program celé porady, který společně s pozvánkou odešlou v dostatečném předstihu všem účastníkům a zajistí jejich účast.

2.4.2. ZAHÁJENÍ

Porada musí začít ve stanovený čas. Její úvod má na starosti facilitátor. Na začátku je podstatné připomenout všem účastníkům téma. Pokud se neznají, je třeba všechny představit a zdůraznit vztah každého účastníka k dané problematice. Dále jsou na řadě pravidla porady a jednání, která by si měli stanovit sami účastníci. Facilitátor by měl zopakovat i program porady včetně časového rozvržení. Zdůraznění cíle a smyslu setkání přispěje k tomu, aby se následná komunikace zabývala tématem a nikoli nedůležitými detaily. Před zahájením samotné porady se doporučuje motivovat účinkující. Facilitátor tím předejde zdlouhavým jednáním bez výsledku.

2.4.3. PRŮBĚH

Během průběhu celé porady musí facilitátor pečlivě dohlížet na dodržování předem stanovených pravidel chování. Pokud se v komunikaci vyskytne porušení těchto pravidel, měl by na ně diskrétně, ale ihned upozornit. Jeho cílem je zároveň i sledování celého jednání. Facilitátor podává srozumitelněji názory ostatních, ujišťuje se, že účastníci rozumí dané problematice a vždy musí být schopen podat stručné a věcné shrnutí obsahu, který již byl vyřešen. Hlavním důvodem přítomnosti facilitátora na poradě je kontrolování a pobízení účastníků k aktivitě. Dohlíží, aby všichni měli stejný čas a možnost vyslovit své názory a postoje. Zároveň pobízí mlčenlivé jedince k zapojení. Nikdy nesmí dát

²² KAŇÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 128. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024716251.

průchod svým emocím a naopak musí být připraven vyřešit jakýkoliv konflikt komunikace.

2.4.4. ZAKONČENÍ

„Závěr porady by se měl tak trochu podobat úvodu. Stejně jako úvod je i závěr jakýmsi mostem mezi poradou a reálným světem.“²³ Ukončit poradu v předem stanoveném čase je sice velice obtížné, ale od zaměstnanců požadované. Existují informace a otázky, které je nutné před ukončením vyslovit. Rekapitulace původní situace podpořená shrnutím výsledků této porady poskytuje účastníkům obraz posunu a vývoje, kterého během porady dosáhli. Zároveň by shrnutí mělo obsahovat i výčet zadaných úkolů, včetně osob, které jsou za ně odpovědné a datum další porady. Přesto je důležité získat od účastníků zpětnou vazbu, tedy zeptat se jich, zda porada splnila jejich očekávání a co by změnili či upravili. Poděkování za účast a aktivitu je na místě, i když je porada pro všechny povinná. Pokud jsou s jejím vývojem účastníci spokojeni, může být porada zakončena pozitivní poznámkou facilitátora.

2.4.5. NÁSLEDNÉ AKTIVITY

Po ukončení je nutné pro pořádek vrátit místnost do původního stavu. Zároveň je ale důležité, aby si vedoucí pracovník a facilitátor zodpověděli několik otázek. Byl splněn cíl porady? Bylo nalezeno řešení? Pokud je odpovědí NE, je důležité připomenout si průběh porady a zvažovat důvody, proč porada nesplnila očekávání. Důležitým aspektem je, zda spolupracovali všichni zúčastnění a jestli byli stoprocentně soustředění. Příčinou mohou být i špatné vztahy v pracovním kolektivu. Po nalezení důvodů či po odpovědi ANO, jsou na řadě otázky ohledně dodržení času a harmonogramu se stejným postupem. Následuje rozeslání zápisu všem zúčastněným s důrazem na úkoly a jejich odpovědné osoby, datum odevzdání úkolů a datum další porady. Na závěr je na místě zamyšlení, co do příští porady zlepšit.

²³PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 93. Poradce pro praxi. ISBN 9788024741185.

2.5. ZEFEKTIVNĚNÍ PORAD

Porada je efektivní, pokud se během jejího konání nalezne řešení všech předem stanovených problémů. Proces zefektivnění porad není záležitostí okamžiku. Je důležitá podrobná dlouhodobá zpětná vazba, z ní vyvozené závěry a čas. Existuje několik obecných postupů, vedoucích k zefektivnění porad. Každá firemní kultura, je ale jiná, a tudíž mohou existovat další vnitřní a ojedinělé faktory snižující efektivitu.

Účast moderátora porady, **facilitátora**, na poradě má velký vliv na její efektivitu. Facilitátor je profesionál, který zajišťuje klidný průběh porady a napomáhá k nalezení řešení daného problému. Pokud je na poradě přítomen, měl by být zajištěn řádný chod porady a splnění cílů. Nepřítomnost facilitátora může způsobit chaos, nevyřešení daných problémů a ztrátu času.

Důležitým a často opomíjeným bodem je **čas**. Každá porada by měla mít předem stanovený a známý harmonogram, s přesným stanovením začátku a konce, který nesmí být narušen pozdními příchody. Zároveň ale nesmí být porušován ani předem stanovený čas konce porady. Účastníci mají dostatečné množství vlastní práce a přesné ukončení jim umožní naplánovat si harmonogram dne. Budou tudíž pracovat rychleji a efektivněji, protože nebudou ve stresu a pod tlakem z následujících aktivit. Jakékoliv porušení by mělo být důrazně potrestáno. Tím se vytvoří respekt k vedoucímu a k harmonogramu samotnému. Každý jedinec má na poradě předem stanovený čas pro vyjádření jeho objektivního názoru, subjektivní kritika by měla být z porad vyloučena. Pro maximální využití času je vhodné mít větší množství kratších porad, které jsou přínosné pro daný vzorek zaměstnanců.

Dalším hodnotným bodem je **příprava**. Promyšlená porada má svůj cíl, každý ví, kde je jeho místo a co se od něj očekává. Účastníci se nestresují a mohou být přirození. Stres a téma brání mozku v racionálním myšlení a to způsobuje neefektivitu. Účastníci jsou bez nápadu. Naopak přirozenost a uvolněnost produktivitu mnohonásobně zvyšují. Umožňují účastníkům přemýšlet na stejné úrovni a doplňovat se. Pro vyvolání těchto dvou pocitů je velice důležitý výběr správného prostředí, času konání a účastníků s přihlédnutím na mezilidské vztahy na pracovišti.

Počet účastníků je dalším problematickým bodem, který může snižovat úroveň efektivitu na poradě. Přítomno by mělo být takové množství účastníků, jež je facilitátor schopen ovládat a řídit, ale zároveň které je schopno přijít s novými myšlenkami.

Optimální počet je 5 – 8 účastníků, ale i toto množství může být ovlivňováno několika faktory, například celkovým počtem zaměstnanců firmy, druhem a zaměřením porady, danou situací/problémem, schopností facilitátora a dalšími.

Bez respektu nemůže fungovat žádná firma a ani porada. Velký důraz musí být kladen na **respektování názorů** ostatních. Kritika a polemizování jsou na místě, pouze pokud jsou objektivní. V tom případě jsou přínosné a vedou k následné diskusi. Subjektivní kritika pouze zakrývá snahu povyšovat se nad ostatní a bude chod celé porady zpomalovat. Stejně následky může mít i **odklon od tématu**, způsobený nepozorností facilitátora. Při diskusi často účastníci sdělují veškeré nápady, které v tu chvíli mají. Součástí role facilitátora je pozorně sledovat, aby se všechny zmíněné nápady týkaly tématu a popřípadě nesouvisející návrhy odstranit. Tím si zajistí i kontrolu nad diskusí a nevznikne tak z porady nekontrolovatelné překřikování.

Zadávání a kontrolování úkolů během porady slouží k dokonalejšímu rozdělení práce mezi přítomnými, ke zlepšení spolupráce mezi nimi a ke zlepšení interpersonálních vztahů na pracovišti. Rozdělováním úkolů si může vedoucí pracovník vyzkoušet schopnosti zúčastněných a zároveň jim dát pocit důležitosti. Následná kontrola úkolů slouží ke zlepšení pracovní morálky, k minimalizaci případů, kdy účastník úkol nesplní. Pokud k tomu dojde, musí být pracovník potrestán.

Z každé porady by měl vzniknout **zápis** sloužící pro lepší informovanost účastníků a pro možnost kontroly zadaných úkolů. Pokud firma zápisy z porad nevytváří, dochází ke ztrátě důležitých informací v dříve řešených tématech včetně možnosti vyhodnocení zadaných úkolů.

PRAKTICKÁ ČÁST

3. ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI

Druhá část této bakalářské práce navazuje na část teoretickou, která se zabývá pohledem na moderování, charakteristikou moderátora, problematikou moderování firemních porad, charakteristikou firemních porad a role facilitátora. Praktická část je věnována rozboru pěti firemních porad níže popsané firmy. Tato analýza spočívá v rozložení sledovaných porad na jednotlivé části, které jsou následně dále zkoumány. Podrobný rozbor umožní pochopení systému porad a odhalení případných chyb. V kapitole Analýza porad je detailně rozepsaná každá z pěti porad. Na základě jejich rozboru jsou zde uvedeny všechny chyby, které byly zjištěny při organizaci, přípravě či vedení porady. Následuje detailní popis zjištěných chyb, porovnání jednotlivých porad mezi sebou a doporučení pro vedení firmy, jak porady zefektivnit a jak se daných chyb vyvarovat. V praktické části práce byly využity kvalitativní metody výzkumu – vlastní pozorování, popis, analýza a komparace pěti porad dané firmy.

3.1. POPIS FIRMY

Firma, ve které probíhala analýza porad, si přála zůstat v anonymitě. Zabývá se poskytováním finančních služeb včetně leasingu malým obchodníkům a firmám na základě inzerce. Tato společnost se řadí mezi malé firmy s počtem zaměstnanců do 50 lidí. Dle organizační struktury má tato firma tři stupně řízení: ředitel, vedoucí obchodníci, obchodníci a administrátoři.

Snahou všech zaměstnanců je splnění měsíčního cíle – uzavření smluv, jejichž celková hodnota by měla převyšovat stanovenou hranici. Zároveň je ale patrná snaha tento limit nepřekročit o příliš velkou sumu, protože by tato částka mohla nadcházející měsíc chybět. Zaměstnanci by tak mohli přijít o odměny.

V této firmě existují tři druhy porad – velké, malé a měsíční. Velké porady probíhají každé pondělí a pátek. Jsou zde přítomni všichni zaměstnanci a cílem těchto celofiremních porad je zhodnocení minulého týdne a příprava na následující týden. Malé porady probíhají každé úterý, středu a čtvrtek. Zde jsou přítomni pouze obchodníci a cílem je příprava na daný den včetně konzultace schůzek s potenciálními klienty. Je to

porada pouze obchodního oddělení. Posledním druhem jsou měsíční porady. Konají se vždy první pracovní den v měsíci. Na této celofiremní poradě jsou přítomni všichni zaměstnanci. Cílem je zhodnocení předchozího období a též motivace zaměstnanců k plnění úkolů v budoucím měsíci.

3.2. STANOVENÍ HYPOTÉZ

Pro stanovení hypotéz byla využita tři nejdůležitější pravidla porad: čas, facilitátor a body programu.

Čas stanovuje hranice porady. Porada by neměla začít dříve nebo později, neměla by končit o více než deset minut dříve nebo později. Pokud porada začne dříve, nemusí být všichni přítomni. Pozdní začátek snižuje morální smýšlení účastníků, vyvolává v nich pocit, že mohou chodit pozdě. Porada končící dříve dává účastníkům možnost odpočinku či plnění pracovních povinností, ale porada končící o více než 10 minut později již může zasahovat do časového harmonogramu jednotlivých účastníků a snižovat jejich pracovní motivaci. Trvání porady musí být předem známé, optimální časový limit je 45 – 60 minut. Tento limit není často dodržen z důvodu, že pro vedoucího porady je jednodušší ukončit poradu až po vyřešení problému bez ohledu na délku. Toto prodloužení porady má však za následek výrazné snížení její efektivnosti.

Hypotéza 1: U většiny zkoumaných porad nebyl dodržen optimální časový limit 45 – 60 minut.

Facilitátor je profese pro mnohé neznámá a nepotřebná. Pro efektivní poradu je ale nenahraditelná. Facilitátor zde zastává roli prostředníka, kterému všichni důvěřují, ale zároveň k němu chovají respekt. Lpí na dodržování pravidel porady a na dosažení předem stanoveného cíle. Facilitátor také dbá na práva a povinnosti všech zúčastněných, motivuje je a podporuje jejich tvořivost. V žádném případě není profesionální facilitátor pro poradu přítěží, i když to tak mnoho firem vnímá.

Hypotéza 2: Pro moderování zkoumaných porad nebyla využita profese facilitátora.

Body programu se stávají problémem téměř všech porad. Měl by jich být pouze takový počet, který je možné vyřešit v rámci časového limitu. Právě z toho důvodu se špatně sestavený program, který má větší množství bodů, než se dá v rámci daného limitu projednat, stává příčinou neefektivní porady. Jedinou pomůckou v této situaci jsou zkušenosti. Rychlost řešení jednotlivých bodů je ovlivňována několika faktory. Mezi ně

patří například interpersonální vztahy, celková atmosféra a další. Právě z těchto důvodů je velice těžké odhadnout řešitelný počet bodů.

Hypotéza 3: Většina zkoumaných porad dospěla k řešení předem stanovených problémů.

4. ANALÝZA PORAD

Níže jsou detailně popsány jednotlivé porady. Nejprve je zde uvedeno, jak porada probíhala, jaké chyby se v jejím průběhu projevily a jak těmto chybám předejít. Detailnější popis nejpodstatnějších nedostatků těchto porad a jejich vysvětlení je obsažen v kapitole Popis chyb. Komparace jednotlivých porad slouží k jejich porovnání, k odhalení kladů a záporů i k odhadu dalšího možného vývoje porad.

4.1. PORADA I.

Porada se konala 1. 6. 2016 v sídle firmy. Jednalo se o celofiremní měsíční poradu. Předpokládaný začátek byl stanoven na 8:00. Na programu byly dva body – zhodnocení výkonů v minulém měsíci a rekapitulace cílů pro daný měsíc včetně postupů k jejich dosažení.

Porada začala s 15 minutovým zpožděním. Přítomno bylo 22 účastníků. Z hlediska profesí se jednalo o obchodníky a administrátory. Vedoucí obchodníků zde měl zastupovat pozici facilitátora. Svým projevem zhodnotil odvedenou práci v předchozím měsíci a poradu ukončil. Celá tato provozní porada trvala 8 minut.

4.1.1. POPIS PORADY

- Začátek porady byl odložen o 15 minut z důvodu pozdního příchodu jednoho z hlavních obchodníků. Vedení tento nedostatek přešlo bez jakéhokoliv řešení i přes to, že nebylo podáno žádné vysvětlení. Toto odložení firemní porady není z hlediska efektivity přípustné. Všichni si musí být vědomi důležitosti porady a respektovat její začátek. Pokud by porada začala ve stanovený čas, pozdní příchod jedince by narušil průběh celé porady nebo by ji dotýčný zmeškal. Ale ani toto není to důvod k odložení celé porady. V každém případě by ale měli být účastníci porady upozorněni, že pozdní příchody nejsou na místě.
- 22 účastníků porady je ovladatelný počet. Vše ale záleží na schopnostech facilitátora. Jak píše A. Měchurová ve své knížce *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat*, pro jednání s lidmi musí mít člověk vrozené dispozice a zkušenosti. Průběh porady však ukázal, že přítomný vedoucí obchodník nemá schopnost vést a řídit takto velkou skupinu. Protože tato skupina obsahuje dvě podskupiny (administrátoři a obchodníci), z nichž každá má své cíle a postupy, bylo by

výhodnější rozdělit ji na menší a ovladatelnější skupiny. Každá ze zúčastněných skupin se potřebuje dovědět i odlišné poznatky, týkající se jejich konkrétní práce. Na poradě zazněly i informace, které patřily pouze jedné ze skupin, takže tento čas byl pro druhou skupiny nevyužitý.

- Poradu nemoderoval profesionální facilitátor, ale jeden člen kolektivu, vedoucí obchodník. Využitím profese facilitátora by se dalo předejít nedostatkům, jichž se dotyčný vedoucí pracovník při svém vystupování před ostatními účastníky porady dopustil. Ukázalo se, že neumí mluvit k lidem, byl velmi nervózní a viditelně mu tento post nebyl příjemný. I z toho důvodu byla tato porada velice krátká.
- Předem stanovený program obsahoval dva stejně důležité body. Během porady byl však projednán pouze jeden z nich a to jen obecně. Důvodem byla nepřipravenost facilitátora. Bylo pouze konstatováno, že pracovní cíl měsíce nebyl splněn, ale otázkami, proč tomu tak je a jak se bude tato situace do budoucna řešit, se nikdo nezabýval. Tento podstatný problém byl rychle odložen a následovalo poděkování za pracovní nasazení v posledních několika dnech. Druhým bodem byla rekapitulace cílů pro daný měsíc včetně postupů k jejich dosažení. Tento bod však facilitátor vynechal a jednání ukončil. Porada navíc neobsahovala části, jež jsou pro správnou organizaci takové akce nezbytné, tj. úvod a závěr.
- Během porady nebyly přiděleny žádné úkoly, neproběhlo žádné prověření ani kontrola minulých úkolů, protože to vedoucí obchodník nepovažoval za důležité. U krátkých porad v malém kolektivu úkoly nejsou zapotřebí, ale na celofiremní měsíční poradě by neměly chybět. Zadávání jednotlivých úkolů a jejich následná kontrola má sloužit k usnadnění práce, účastníci jsou více zapojeni do činnosti firmy. K tomu by mohl napomoci i zápis z porady, který chybějícím pracovníkům dává možnost si průběh porady zpětně projít a přítomným zrekapitulovat vše, co se na poradě vyřešilo a zadalo.
- Na konci porady chyběl prostor k položení otázek a k diskusi. Doporučuje se, aby všichni účastníci měli možnost se během porady vyjádřit k dané problematice.
- 8 minut je velice krátká doba na obchodní schůzku, natož na zhodnocení předchozího měsíce. Může se stát, že bude porada o několik minut kratší či delší, ale ne o tolik. Na 8 minut lze svolat krátkou krizovou poradu či obchodní schůzku,

ale měsíční porada obsahující dva hodnotné body vyžaduje delší časový úsek. Samostatný úvod a schválení programu porady vyžadují minimálně 5 minut. Tři minuty na vyřešení 2 bodů programu nejsou dostatečné, protože v tak krátké době nelze důkladně probrat všechny detaily problematiky.

- V důsledku chybějící přípravy byla porada neorganizovaná, chaotická a nebyly splněny všechny body programu. Účastníci nevěděli, co se bude řešit a co se od nich očekává. Dále také chybělo zahájení a následné aktivity, například zpětná vazba. Převažovala zde nejistota, nervozita, neochota a hlavně snaha vše co nejrychleji ukončit.
- **Klady porady:** Byly předem připravené body programu.
- **Negativa porady:** Porada nebyla připravená a nebyla zahájena ve stanovený čas. Facilitátor zřejmě nebyl určen předem a tudíž nebyl připraven. Účastníků bylo více, než byl zvolený facilitátor schopen řídit. Porada byla velmi krátká. Neproběhla kontrola úkolů ani zadání nových. Chyběl zde zápis z porady. Během porady se nedospělo k vyřešení všech bodů programu. Celkově poradě chyběla interaktivita. Porada se omezila pouze na sdělení o nesplnění cílů předchozího měsíce. Nebyla žádná diskuse.

4.2. PORADA II.

Porada se konala 6. 6. 2016 v sídle firmy. Jednalo se o celofiremní poradu. Předpokládaný začátek byl stanoven na 8:00. Na programu byly dva body – informace pro daný den a seminář na téma *Strategický konzultační prodej*.

Porada začala přesně v 8 hodin. Přítomno bylo 20 účastníků. Z hlediska profesí se jednalo o obchodníky a administrátory. Facilitátora zastupoval generální ředitel, který během úvodního projevu zhodnotil dosavadní chod firmy. Tento úvod trval 4 minuty a navazoval na něj seminář na téma *Strategický konzultační prodej*, vedený externím odborníkem, jehož schopnosti nebyly předem prověřeny. Seminář trval 60 minut. Po jeho ukončení následovala diskuse, u které se očekávalo, že bude řízena externím pracovníkem, který seminář přednášel. Ten se však této role nezhostil, a proto byla diskuse ihned ukončena. Generální ředitel v roli facilitátora následně v krátkosti shrnul celý seminář, sdělil zúčastněným změny v činnosti firmy, dal prostor pro otázky a pronesl závěr z porady. Celá tato provozní porada včetně semináře trvala 70 minut.

4.2.1. POPIS PORADY

- Porada sice byla zahájena včas, ale několik zaměstnanců, kteří se z různých důvodů opozdili, narušovalo svými pozdními příchody klidný průběh porady. Nikdo na pozdní příchody nereagoval, těmto zaměstnancům nebyla nijak naznačena závažnost jejich prohřešku.
- Ukázalo se, že skupina složená z 20 účastníků je pro přítomného facilitátora příliš velká. Obtížně se mu s ní pracovalo a skupina na něj nereagovala. Takto početný kolektiv vyžaduje zkušeného facilitátora (viz Porada I). Pokud by kolektiv byl rozdělen na více menších skupin, usnadnilo by mu to práci a účastníkům poskytlo možnost získání více nových informací. Externí pracovník neměl dostatek zkušeností, což způsobilo, že se u něj projevila nervozita. Seminář se týkal všech zúčastněných, ale externí pracovník neměl schopnosti, aby tento počet zúčastněných dokázal vést.
- Poradu moderoval generální ředitel. Zúčastnění z něho měli větší respekt než z vedoucího obchodníka na předchozí poradě. Je však třeba konstatovat, že ani on nebyl na tuto pozici dostatečně připravený. Vzhledem k pozici generálního ředitele, kterou ve firmě zastává, pro něj moderování porady není běžnou záležitostí. Projevila se u něj nervozita, která způsobila časté opakování stejných slov. I přes všechny tyto nedostatky byl však lepším facilitátorem, než vedoucí obchodník. Externí odborník měl velké problémy i s vyjadřováním. Neustálé opakování stejných slov a frází, nedokončování vět a myšlenek, neucelenost myšlenek, nervozita nebo vkládání hovorových výrazů mělo za následek neúplné předání informací. Externí odborník nebyl schopen kvalitně vykonávat funkci facilitátora.
- Schválené dva body programu byly splněny. Čas byl mezi ně rozdělen podle jejich důležitosti. 60 minut bylo věnováno novému firemnímu systému a 10 minut danému dni. Ve sledu nových informací však nikdo nepoznal, že právě tyto informace se týkají daného dne. Vhodnější by bylo začít potřebnými informacemi pro stávající den hned v úvodu, protože účastníci vstřebají informace dříve, než budou zahlceni novými požadavky.
- Vzhledem k tomu, že při předchozí poradě nebyly zadány žádné nové úkoly, nebyla tedy součástí této porady ani žádná kontrola. Nedošlo však ani k zadání

nových úkolů, jež by vyplývaly ze stávající porady a nebyl proveden ani zápis. Protože prezentace tématu byla málo srozumitelná a účastníci neměli ani možnost nahlédnout do zápisu z tohoto semináře, nebyl pro ně jeho přínos dostatečný.

- Pro případné otázky byla externím pracovníkem otevřena diskuze. Tento pracovník však neměl dostatek zkušeností s řízením takové akce, a proto se tohoto postu ujal generální ředitel. Účastníci položili celkem 12 otázek, na které jim však nebyla externím odborníkem dána dostačující odpověď s tím, že vše potřebné zaznělo již v semináři.
- Na této poradě, na rozdíl od předchozí, již bylo možno pozorovat náznaky přípravy a obsahovala i všechny fáze organizace porad. Porada trvala 10 minut. Tato doba je ale velice krátká na předání hodnotných informací, natož na vyřešení jednoho podstatného bodu na celofiremní úrovni. Seminář trval 60 minut. To by nebyl problém, pokud by byl od porady oddělen. Celkové trvání akce 70 minut je však velice dlouhé na udržení pozornosti. Ke konci porady byla vidět na jednotlivých účastnících únava. To se projevovalo sníženou aktivitou účastníků či jejich odchody z místnosti.
- **Klady porady:** Porada začala včas. Facilitátor byl určen před poradou.
- **Negativa porady:** Příprava na poradu ani na seminář nebyla dostatečně kvalitní. Účastníků bylo větší množství, než byli zvoleni facilitátor a externí pracovník schopni řídit. Porada neměla rozepsaný program a seminář neprobíhal podle osnovy. Porada by měla být delší a seminář kratší. Neproběhlo zadání ani kontrola úkolů. Chyběl zde zápis z porady. Během porady nebyly předány žádné hodnotné informace. Téma semináře sice hodnotné informace obsahovalo, ale byly předány velice zmateně a nesrozumitelně. Celkově poradě chyběla interaktivita.
- **Seminář:** Po zahájení semináře se objevily první nedostatky. Externí odborník (moderátor) promítal svou prezentaci na promítací plátno. Nezkontroloval si však rozmístění židlí v místnosti a účastnice, přicházející jako jedny z posledních, musely sedět pod plátnem a zády k plátnu. Tento závažný nedostatek nebyl v počátku moderátorem odhalen a dokonce moderoval i zády k některým účastníkům. V okamžiku zjištění již nebyla možnost změny rozmístění. Prezentace byla na velmi nízké úrovni. Obsahovala mnoho základních pravopisných a stylistických chyb, což výrazně snížilo respekt vůči moderátorovi.

Zároveň se v prezentaci opakovaly celé strany s totožným textem, bez jediné změny. Moderátor měl problém s vyjadřováním, velice se potil, nebylo mu rozumět a stále se opakoval. Neuměl si získat respekt a naopak některými nevhodnými poznámkami si svou pozici ještě zhoršil. Nejvíce odradil účastníky v závěru, kdy pronesl názor, že není třeba klást otázky a pokud něco nepochopili nyní, mají možnost pochopit to na dalších devíti setkáních, které budou následovat. Seminář se zakládá na aktivitě a zapojení zúčastněných. Tato podmínka dobrého vedení semináře však splněna nebyla. Účastníci pouze nečinně naslouchali.

4.3. PORADA III.

Porada se konala 13. 6. 2016 v sídle firmy. Jednalo se o celofiremní poradu. Předpokládaný začátek byl stanoven na 8:00. Na programu byly změny v pracovním systému – přijetí nových pracovníků.

Provozní porada začala o 14 minut později, než bylo stanoveno. Účastnilo se jí 18 pracovníků a trvala 38 minut. Z hlediska profesí se jednalo o obchodníky a administrátory. Facilitátora zastupoval generální ředitel, který během úvodního projevu seznámil zúčastněné s programem porady. Představil dva nové členy týmu a rozdál úkoly týkající se začlenění nových kolegů do kolektivu. Na závěr pronesl několik vět ve snaze motivovat účastníky k lepším výkonům.

4.3.1. POPIS PORADY

- Přesné zahájení porady je důležité pro každého účastníka. Pokud se jedinec opozdí, musí být na tento nedostatek upozorněn. V případě této firmy jsou pozdní příchody a časové posunutí porady zcela standardní. Například čtrnáctiminutové opoždění jedné z účastnic, na niž se čekalo se začátkem, nebylo vedením nijak komentováno.
- Počet účastníků ve skupině (18) představuje stejný problém jako u předchozích porad. Facilitátor této porady neměl schopnosti, aby uvedený počet dokázal řídit. Stále jsou zde přítomny dvě skupiny zaměstnanců, které by bylo vhodné oddělit. Informace důležité pro jednu skupinu mohou být naprosto nepodstatné pro skupinu druhou a naopak.

- Poradu vedl generální ředitel. V porovnání s předchozí poradou si byl jistější, tolik se neopakoval a mluvil jasně, srozumitelně a smysluplně. Účastníci ho více vnímali a dokonce začali i projevovat zájem a ptát se.
- Na programu porady byl pouze jeden bod, který byl natolik obsáhlý, aby se řešil celou dobu. Obsahem porady bylo seznámení účastníků s novými kolegy, včetně jejich představení, pracovní pozice, zařazení do pracovní hierarchie a začlenění do pracovního kolektivu. Program porady byl bodově rozepsaný a promítaný na plátno, takže měli všichni přehled o tom, co bude řešeno, i když se to týkalo pouze jednoho bodu.
- Kontrola úkolů nebyla možná, protože na předchozích poradách nebyly žádné zadány. Stávající porada se ale od předchozích lišila tím, že zde byly třem účastníkům zadány konkrétní úkoly. Jednalo se o zaškolení nových členů. První z nich měl za úkol uvést oba nové kolegy do firmy, představit je kolektivu a seznámit je s rozvržením běžného pracovního dne. Druhý z nich měl za úkol je seznámit s charakterem jejich pracovní náplně, jejich zaškolení v rámci pracovní problematiky a provozního programu. Třetí měl za úkol dohlédnout na začlenění nových zaměstnanců do kolektivu. (Kontrola těchto úkolů proběhla na následující poradě 20. 6., kde bylo konstatováno, že své úkoly vybraní jedinci splnili. Zápis z porady nebyl.)
- Možnost vyslovení svého názoru k dané problematice měli zúčastnění pouze na konci v posledních minutách porady. Byl zde dán prostor pro otázky, kterého využili pouze 3 jedinci. Během porady však žádný prostor k aktivitě nebyl. Řízená diskuse při této poradě neproběhla, jednání bylo rychle ukončeno.
- Samotná porada trvala 38 minut. To je doba, která se přibližuje optimální délce porady. Zadání úkolů proběhlo až po ukončení porady, stejně jako řešení dalších dvou obchodních problémů. Bylo by vhodné zapojit toto řešení do porady, protože se týkalo všech zúčastněných a informace o výsledcích by ihned znali všichni.
- Porada obsahovala všechny body správné organizace porad včetně rozpisu porady. Ten je velice užitečný, ale mohl by být rozepsán více do detailu. Následně se doporučuje vybrat jednoho z účastníků, který k detailnímu rozpisu porady bude dopisovat vše, co se dělo a rozebíralo, tedy určitá forma zápisu. To je

nejjednodušší cesta vedoucí k zavedení zápisů z porad a tím i detailním rozpisům, které v této firmě nejsou běžné.

- **Klady porady:** Porada byla připravená. Facilitátor byl určen před poradou a byl připraven. Délka porady byla adekvátní k bodům řešení. Byly zadány nové úkoly. Během porady se dospělo k vyřešení všech bodů programu a byly zde předány hodnotné informace.
- **Negativa porady:** Porada nezačala včas. Účastníků bylo více, než byl zvolený facilitátor schopen řídit. Neproběhla kontrola úkolů. Chyběl zde zápis z porady. Facilitátor nedokázal zabránit samovolnému otevření diskuse.

4.4. PORADA IV.

Porada se konala 30. 6. 2016 v sídle firmy. Jednalo se o malou poradou pouze obchodního oddělení, která se v průběhu změnila v poradou úzkého vedení firmy. Předpokládaný začátek byl stanoven na 8:00. Na programu byly tři body – aktuální výsledky s ohledem na splnění měsíčních cílů, strategie pro poslední den v měsíci (tento den) a obchodní informace.

Tato porada byla složená ze dvou na sebe navazujících částí. První část začala přesně v 8 hodin, jak bylo stanoveno. Přítomno bylo 14 účastníků. Z hlediska profesí se jednalo o obchodníky. Tato provozní porada trvala 8 minut. Generální ředitel zastával pozici facilitátora. Pronesl krátký projev, který se týkal konce měsíce. Vedoucí obchodníků následně přečetl seznam připravených schůzek na daný den a generální ředitel poradou ukončil.

Druhá část navazovala na první a trvala 17 minut. Z hlediska profesí se jednalo o vedení firmy. Přítomni byli pouze 3 účastníci včetně generálního ředitele v roli facilitátora. Ten poradou uvedl, vysvětlil problém a zahájil diskusi s cílem nalezení obchodní strategie pro poslední den v měsíci. Všichni zúčastnění se do diskuse zapojili. Po 17 minutách byl problém vyřešen a krizová porada ukončena.

4.4.1. POPIS PORADY

- Porada začala přesně a tentokrát bez jakýchkoliv pozdních příchodů a nedostatků. Druhá část porady začínala opět v celou hodinu (9:00). Generální ředitel dorazil dříve a po 2 minutách se dostavili i ostatní. Tento nepřesný začátek byl způsoben

tím, že místo této jednorázové a krizové porady nebylo známo do posledního momentu.

- První části porady se zúčastnilo 14 zaměstnanců. Tento počet je pro daného facilitátora ovladatelný a tuto skupinu již bez problému vede. Změna v počtu účastníků, oproti předchozím poradám, byla způsobena tím, že se zúčastnili pouze obchodníci. I obsah této porady byl zaměřen více ekonomicky, protože pro tuto skupinu zaměstnanců je to přínosnější. Druhá část probíhala formou diskuse, kromě počátečního dvouminutového úvodu. Právě z tohoto důvodu, by zde mělo být více účastníků, než pouze 3 i s facilitátorem. Bylo by více názorů na danou problematiku, což by mohlo vést ke snadnějšímu nalezení řešení.
- Obě porady moderoval generální ředitel. Byl klidnější. Měl připravený svůj projev. Během druhé porady se zapojoval do diskuse jako všichni ostatní. Snažil se najít řešení a byl ochotný vyslechnout jakékoliv návrhy. Poté je objektivně ohodnotil a za pomoci daňového poradce, který byl na poradě pouze jako přisedící, vybral optimální řešení.
- Tři body programu je přiměřený počet, který lze detailně rozebrat a vyřešit za optimální čas. Aktuální výsledky a obchodní informace byly náplní první části porady. Obsahovala seznam schůzek a oznámení, které je potřeba do konce dne realizovat. V druhé části se diskutovalo o strategii na poslední den a na příští měsíc. Bodů by mohlo být více, ale i tento počet je adekvátní a přiměřený.
- Během první části neproběhla žádná kontrola úkolů (na minulé schůzi nebyly zadány) a rovněž nebyly zadány nové úkoly. Pouze byl předložen seznam činností, které je třeba do konce pracovního dne realizovat. V druhé části byl jeden úkol zadán. Jednalo se o realizaci strategie a o její zveřejnění mezi pracovníky. Na poradě, která následovala další den a byla první v měsíci, se ale tento úkol nekontroloval a strategie byla zopakována před všemi účastníky. Nebyl vypracován zápis ani z jedné porady. Přednesená strategie také nebyla nikam zapsána, protože všechny závěry z porady bylo nutno okamžitě realizovat a byly proto ihned předány příslušným zaměstnancům.
- Účastníci první části porady se mohli vyjádřit k daným problémům pouze v závěru, v čase určeném pro otázky. Během porady zde nebyl prostor pro dotazy ani pro diskusi, protože hlavní bod, o kterém by se mohlo diskutovat – strategie,

byl vymyšlen až při následujícím pokračování porady. Druhá část byla založená na řízené diskusi. Z počátku vše probíhalo podle pravidel diskuse, ale ke konci se již jednalo pouze o monolog generálního ředitele. I přes to, se ale účastníkům podařilo najít řešení dané situace a dospět k realizovatelnému výsledku. Vše by urychlil a usnadnil větší počet účastníků, protože by zaznělo více názorů.

- Na poradu obsahující 2 rozsáhlé body programu je 8 minut krátká doba, při které nemohou být tyto body probrány detailně. Jedná se pouze o nastínění problému a následně přednesené jednotlivé návrhy řešení bez diskuse a rozboru. Ani 17 minut není dostatečná doba na poradu, pokud se jedná o standardní typ porady. Jelikož se ale v tomto případě jednalo o krizovou poradu typu: „Dokud se nenalezne řešení, porada neskončí.“ nedá se čas hodnotit. V tomto případě se problém vyřešit podařilo, protože se jednalo o výše postavené pracovníky. Tento problém měl být řešen během první porady, protože jeho závěr byl určen všem obchodníkům.
- Všechny body organizace porady byly splněny, ale fáze přípravy nebyla provedena dostatečně. V případě správné přípravy by strategie byla stanovena již před poradou s obchodníky nebo během ní. Při posunu začátku obecné porady na 8:30 se sníží množství pozdních příchoďů a zároveň se vytvoří časová rezerva k dořešení případných problematických bodů programu.
- **Klady porady:** Porada začala včas a byla rámcově připravená. Facilitátor byl určen před poradou a počet účastníků byl adekvátní, takže ho facilitátor byl schopen řídit. Porada postupovala podle programu. Ve druhé části porady byly zadány nové úkoly. Během porady se dospělo k vyřešení všech bodů programu a byly zde předány smysluplné informace.
- **Negativa porady:** Výsledky druhé části porady měly být známy před zahájením porady prvním, nejpozději v jejím průběhu. První porada by měla být delší. Neproběhla kontrola úkolů. Chyběl zde zápis z porad.

4.5. PORADA V.

Porada se konala 1. 7. 2016 v sídle firmy. Jednalo se o celofiremní měsíční poradu. Předpokládaný začátek byl stanoven na 8:00. Na programu byly dva body – zhodnocení výsledků minulého měsíce a příprava strategie na měsíc nový.

Porada začala s 18 minutovým zpožděním. Přítomno bylo 22 účastníků. Z hlediska profesí se jednalo o obchodníky a administrátory. Generální ředitel zastupoval profesi facilitátora. Během úvodního projevu seznámil zúčastněné s předem připraveným programem porady. Následovaly projevy jednotlivých vedoucích pracovníků ke zhodnocení výkonů předchozího měsíce. Ke všem vstupům byly připraveny číselné podklady, které byly promítány. Generální ředitel následně odmoderoval všechny ostatní body programu. Rozdal úkoly účastníkům, dal prostor pro otázky a požádal jednoho ze zúčastněných, aby promluvil k předchozímu měsíci. Během závěrečného projevu všem poděkoval za odvedenou práci a v několika větech se je snažil motivovat ke splnění úkolů následujícího měsíce. Po upozornění byly dořešeny i omylem vynechané body programu. Provozní porada trvala 30 minut.

4.5.1. POPIS PORADY

- Porada začala o 18 minut později oproti plánovanému začátku. Někteří zaměstnanci byli v zasedací místnosti připraveni již od 8 hodiny, ale vedoucí pracovníci, včetně facilitátora, dorazili až po 18 minutách.
- Porady se zúčastnilo 22 osob. Byli to obchodníci, administrátoři, vedoucí pracovníci a generální ředitel. Tato skupina byla opět pro facilitátora příliš velká, neovladatelná a nad jeho schopnosti, což se projevilo především neřízenou diskusí, i když tentokrát již byl vidět kvalitativní posun a zlepšení jeho schopností.
- Poradu moderoval generální ředitel. Díky důkladné přípravě mluvil on i ostatní vedoucí pracovníci klidně a zřetelně. Generální ředitel se držel připraveného rozpisu porady, který všem nejprve představil a až poté předal slovo dalšímu pracovníkovi.
- Na programu bylo zhodnocení předchozího měsíce a volba strategie pro měsíc nový. Dva body programu byly rozepsané do devíti částí a všechny byly vyřešeny. Jedna z těchto částí byla prodiskutována s účastníky. Diskuse se zúčastnilo jen pět přítomných, pokud by se zapojili všichni najednou, mohla by diskuse ztratit svůj účel. A to především z důvodu, že facilitátor neměl schopnosti dobře řídit diskusi s více účastníky. Ve skupinách s menším počtem účastníků by bylo vhodné zvýšit počet diskusí na poradách. Jsou velice užitečné, a třebaže jsou v této společnosti zanedbávané, jsou velice efektivní.

- Během této porady nebyl zkontrolován žádný úkol, i když byl předchozí den na poradě jeden zadán. Vzhledem k tomu, že z předchozí porady nebyl zápis, na úkol si nikdo nevzpomněl. Tato porada byla poslední před svátky a zároveň před plánovanou rekonstrukcí kanceláře, a proto bylo rozdáno 5 úkolů týkajících se rekonstrukce a příprav na ni. Zápis z porady veden nebyl a úkoly následně kontrolovány také nebyly.
- Na konci porady dostali zúčastnění prostor na otázky a připomínky týkající se celého následujícího týdne a především uvedené rekonstrukce. Čtrnáct účastníků položilo otázku. K tématu rekonstrukce se v průběhu porady rozvinula neřízená diskuse, která dospěla k vyřešení daného problému dříve, než byla generálním ředitelem ukončena. Protože možnost položení otázek byla až na konci celé porady a to ke všem bodům najednou, byly výsledné informace, které účastníci obdrželi, chaotické. Pokud by byla možnost položit otázky častěji, účastníci by dostávali konkrétnější odpovědi, nedocházelo by k nejasnostem, ke kterému tématu otázka či odpověď patří a zvýšil by se tím přínos pro jednotlivé účastníky.
- Porada trvala 30 minut, a to bez dvou bodů, na které se při poradě zapomnělo. Ty se dořešily po ukončení porady a jejich řešení trvalo 10 minut. Porada byla zajímavá, nebyla zdlouhavá a její náročnost byla únosná. Pokud by probíhala celá akce jako jeden celek a možnost položit otázky by byla častější, byl by splněn optimální čas pro poradu.
- Tato porada probíhala v souladu se základními znaky takové akce. Vše bylo důkladně připraveno, každý z přispěvatelů měl připravený svůj výstup. Byly správně splněny všechny body organizace porady. Toto výrazné zlepšení mohlo být způsobeno i avizovanou přítomností autorky práce na této poradě. U všech ostatních nebyla její přítomnost předem hlášena.
- Pokud je porada důkladně připravena, všichni jsou uvolněnější, vstřícnější a aktivnější. Přípravou dávají vedoucí obchodníci zaměstnancům najevo svou snahu o kvalitní průběh akce a také to, že se zaměstnanci počítají jako se svou oporou. Při zachování takovéto úrovně přípravy porad se jejich efektivita v krátkém časovém rozmezí zvýší.

- **Klady porady:** Porada, její program i určený facilitátor byli připraveni. Porada postupovala dle programu. Byly zadány nové úkoly. Během porady se dospělo k vyřešení všech bodů programu a byly zde předány hodnotné informace.
- **Negativa porady:** Porada nezačala v plánovaných 8 hodin. Účastníků bylo více, než byl zvolený facilitátor schopen řídit. Délka porady nebyla optimální a neproběhla ani kontrola úkolů. Chyběl zápis z porady.

5. KOMPARACE CHYB

Předpokládaný čas začátku všech porad byl v 8:00 ráno. Tři z pěti porad začaly s podstatným zpožděním 14, 15 a 18 minut. Vzhledem k tomu, že porady začínající včas nebo naopak opožděně se střídaly, nedá se mluvit o jakémkoliv trendu či vývoji, ale pouze o nedochvilnosti a nerespektování předem stanovených časů jak zaměstnanci, tak i vedoucími pracovníky.

Porady byly všeobecně velmi krátké. Jedinou výjimkou byla druhá porada, která společně se seminářem byla naopak časově rozsáhlá. Pokud bychom však z celkového času odečetli délku trvání semináře, byla by samotná porada opět velmi krátká. Tyto krátké porady byly neefektivní i z hlediska využití času. Řešily se zde spíše nepodstatné detaily, než důležité a podstatné věci. Délka posledních tří porad byla kolem 30 minut. Není to optimum, ale je to viditelné zlepšení. Zároveň se od řešení drobností přešlo k projednávání důležitých problémů. Účastníci si delší porady rychle zvykli, protože jim dávají možnost většího zapojení do chodu firmy a dozvědí se více informací.

Žádná z porad nebyla moderována facilitátorem. První byla moderována vedoucím obchodníkem, který s touto situací očividně neměl mnoho zkušeností, a proto byl ve stresu. Změna v jeho projevu nastala během poslední porady, kdy měl svůj projev již promyšlený a připravený. Poté působil klidně a sebevědomě. Ostatní porady moderoval generální ředitel. Jeho moderátorské dovednosti prošly během moderování porad kvalitativním vývojem díky důkladnější přípravě. Poslední poradu ředitel moderoval srozumitelně, bez opakování, jasně a poutavě.

Na všech poradách, kromě čtvrté, bylo více účastníků, než kolik by bylo pro daného facilitátora únosné a pro firmu efektivní. Skupiny s vysokým počtem účastníků jsou hůře ovladatelné. V menším počtu účastníků nebude takovým problematickým bodem špatně srozumitelný výklad, nezajímavý způsob prezentace či komplikovaný obsah. Na všech těchto poradách byly spojené dvě skupiny zaměstnanců – obchodníci a administrátorky. Porady byly natolik obecné, že se jich mohly účastnit dvě naprosto odlišné skupiny zaměstnanců. Čtvrté porady se účastnili pouze obchodníci, a to z důvodu detailnějšího programu. Pro obchodníky měla tato porada větší přínos, protože se zabývali pouze otázkami, které se jich týkaly.

Všechny sledované porady měly předem stanovený program. Je vhodné mít připraveno více bodů programu či se jimi zabývat do detailu, ale je důležité žádný bod

nevynechat či nepřeskočit. Příkladem je první porada, na kterou byly naplánované dva body. Vyřešil se pouze jeden. Všechny ostatní porady dokázaly rozebrat všechna předem stanovená témata. Lze to nazvat určitým vývojem k lepšímu od první porady.

Úkoly z porad či kontrola úkolů mají stejně jako zápis z porady nenahraditelnou funkci v efektivních poradách. Zápis z porad ani jejich kontrola na sledovaných poradách neproběhly. I když zápis z porady může psát jeden vybraný účastník a kontrola úkolů zabere jen pár minut, posun v těchto dvou kategoriích v průběhu celého pozorování nenastal. Vývoj se objevil v bodě ohledně zadávání úkolů. První dvě porady byly bez úkolu. Během dalších porad začaly být rozdávány zatím pouze nenáročné úkoly účastníkům. I přesto jde o posun k lepšímu.

Zlepšení a také veliký vývoj mohli zaznamenat účastníci porad v oblasti diskusí a času na jejich otázky. Během první porady jim nebylo umožněno klást otázky a diskutovat. Ve všech následujících poradách dostali zúčastnění možnost položit otázku a na několika z nich se dokonce objevily i náznaky diskuse. Nejlepší diskuse se uskutečnila během čtvrté porady, a to mezi třemi vedoucími zaměstnanci. Časový prostor na otázky byl ve všech případech na konci porady. Pokud by možnost diskutovat byla v průběhu porady častější, účastníci se budou více ptát a více danému tématu porozumí.

Při porovnání první a poslední porady byl zaznamenán veliký posun k lepšímu. Vedení firmy obdrželo po každé analyzované poradě shrnutí, díky kterému bylo možné největší chyby odstraňovat okamžitě. Vývojem prošla nejen doba porady, ale i způsob moderování porady, možnost diskuse a nejdůležitější příprava. První porada byla bez přípravy, bez motivace a bez snahy. Třetí porada obsahovala náznaky potřebné přípravy, snahu motivovat účastníky ke spolupráci a ke společným výkonům a především snahu vyřešit daný problém. Poslední porada byla důkladně připravena. Všichni věděli, jak mají postupovat i co se od nich očekává.

Tabulka 1 : Základní informace o zkoumaných poradách

	Optimum	Porada 1	Porada 2	Porada 3	Porada 4	Porada 5
Datum		1. 6. 16	6. 6. 16	13. 6. 16	30. 6. 16	1. 7. 16
Předpokládaný čas začátku	8 – 10 hod dopoledne	08:00:00	08:00:00	08:00:00	08:00:00	08:00:00
Začala porada v čas	ANO	NE (15min)	ANO	NE (14min)	ANO	NE (18min)
Doba trvání	45 – 60 min	8 minut	70 minut	38 minut	25 minut	30 minut
Moderoval poradu facilitátor?	ANO	NE	NE	NE	NE	NE
Pokud ne, kdo tedy?	-	Vedoucí obchodník	Generální ředitel	Generální ředitel	Generální ředitel	Generální ředitel
Počet účastníků	5-8	22	20	18	14	22
Předem stanovený program	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Počet bodů k řešení	Přiměřeně	2	2	1	3	2
Počet vyřešených bodů	Všechny	1	2	1	3	2
Vyřešily se všechny body?	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	ANO
Kontrola úkolů z minulé porady	ANO	NE	NE	NE	NE	NE
Zadání nových úkolů	ANO	NE	NE	ANO	ANO	ANO
Zápis z porady	ANO	NE	NE	NE	NE	NE

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

6. POPIS CHYB PŘI ORGANIZACI PORAD

Začátek porady, který je stanovený na osm hodin ráno, na počátek pracovní doby, je pro účastníky nevhodný. Pokud zaměstnanec přijede do zaměstnání na osmou hodinu a na stejný čas je stanoven začátek porady, je porada neefektivní, protože v tuto dobu účastníci nejsou plně koncentrováni a nebudou ani aktivní. Krom toho není možné vyloučit pozdní příchody, a tedy odklady počátků porad nebo narušování průběhu porady. Termín porady bezprostředně po víkendu také není vhodný, neboť účastníci nebudou ještě zcela zapojeni do pracovního procesu. Program porady musí být aktuální a vedoucí pracovníci musí být na poradě připraveni. Pokud se na poradě má zveřejnit strategie pro daný den, je nutno ji nejdříve stanovit. Tuto činnost je vhodné provést těsně před poradou na základě aktuálních informací. Pro odstranění většiny popsanych problémů navrhuji posunout začátek porady o 30 minut po začátku pracovní doby.

Při všech zkoumaných poradách byl počet účastníků mimo optimální teoretické hodnoty. Za optimální je považován takový počet účastníků, který je schopný přijít s řešením, ale zároveň je ovladatelný jedním člověkem. Nejméně bylo na poradě 14 účastníků. I když počet účastníků zůstal přibližně stejný, schopnosti generálního ředitele se v průběhu porad zlepšily a na poslední poradě už byl schopen moderovat takto velkou skupinu. Při přiměřeném počtu účastníků lze také využít brainstorming a řešení hledat efektivněji.

Počet účastníků ovlivňuje i požadavky na kvalitu facilitátora porad, jehož profese nebyla v těchto poradách využita. Jeho činnost vždy zastupoval někdo ze zaměstnanců společnosti. Aby facilitátora všichni akceptovali a respektovali, je nezbytné, aby jeho funkci zastával vždy ten samý člověk. To neplatí pouze v případě, kdy se účastníci porad snaží imitací činnosti facilitátora pochopit smysl této profese.

Podstatným problémem je i délka porad. Většina zkoumaných porad byla významně kratší, než je optimum. Pokud je porada krátká, může se stát neefektivní. Pokud je porada dlouhá, může dojít k přehlcení účastníků informacemi, ztrátě pozornosti a schopnosti vnímat. Body programu by měly být vybrány tak, aby tomuto rámci odpovídaly. Vždy ale záleží na konkrétních podmínkách a druhu problému.

7. VÝSLEDKY PRAKTICKÉ ČÁSTI

Na začátku praktické části této bakalářské práce byly stanoveny tři hypotézy výzkumu. Každá se týká jiné části porady a jiné problematiky.

Hypotéza 1: U většiny porad není dodržován časový limit 45 – 60 minut. První hypotéza se zabývá časovým limitem porad. V současné době se často firemní porady ohraničují momentem vyřešení dané problematiky. Právě z toho důvodu je hypotéza v záporu. U žádné ze sledovaných porad nebyl časový limit dodržen. Během výzkumu praktické části bakalářské práce byla tato hypotéza **potvrzena**.

Tabulka 2 : Obhajoba hypotézy 1

Porada	I	II	III	IV	V
Hypotéza 1	U většiny porad není dodržován časový limit 45 – 60 minut.				
	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Hypotéza 2: Většina porad nebyla moderována facilitátorem. Profese facilitátora je pro mnoho firem neznámá, nepotřebná či nevýhodná. Malá firma o 10 zaměstnancích si nemůže profesionálního facilitátora z finančních důvodů dovolit. I přes to jsou i zde možné kvalitní a efektivní porady, pokud se jeden z přítomných této pozice zhostí a naučí se poradu moderovat. To se potvrdilo na všech pěti sledovaných poradách. Během výzkumu praktické části bakalářské práce byla tato hypotéza **potvrzena**.

Tabulka 3 : Obhajoba 2. hypotézy

Porada	I	II	III	IV	V
Hypotéza 2	Většina porad nebyla moderována facilitátorem.				
	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Hypotéza 3: Většina porad dospěla k vyřešení všech stanovených bodů programu. Jediným kritériem pro správný počet bodů programu je čas. Bodů musí být pouze tolik, aby se jejich řešení vešlo do optimálního časového limitu porady. Mnoho bodů může znamenat překročení časového limitu či neprobrání bodů dostatečně do detailu. Málo bodů může znamenat ztrátu času. Na čtyřech z pěti sledovaných porad byly

stanovené body programu vyřešeny. Během výzkumu praktické části bakalářské práce byla tato hypotéza **potvrzena**.

Tabulka 4 : Obhajoba 3. hypotézy

Porada	I	II	III	IV	V
Hypotéza 3	Většina porad dospěla k vyřešení všech stanovených bodů programu.				
	NE	ANO	ANO	ANO	ANO

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

8. DOPORUČENÍ

Během analýzy porad došlo ke zlepšení jejich vedení a celkově k jejich zefektivnění. Zde jsou doporučení autorky práce pro urychlení vývoje porad a převážně pro jejich zefektivnění.

Příprava porady – měla by být standardem. Pokud není, porady nemohou být efektivní. Příprava umožňuje mít promyšlený program porady, lepší orientaci facilitátora, vědomí účastníků, co mají dělat a co bude následovat. Připravená osnova porady může nahradit zápis a umožnit účastníkům a i vedení zůstat informovaní. Bylo by vhodné posunout poradu o nějaký čas později, aby její příprava byla možná i přímo před začátkem akce. Zároveň by bylo užitečné, aby se úroveň přípravy nesnížila zpět na počáteční nulovou úroveň, ale aby alespoň zůstala na stavu poslední porady.

Začátek porady - musí být stanovený tak, aby jej pozdní příchody či nutná příprava neposunovaly. Pokud je stanovený na stejný čas, jako je začátek pracovního dne, je zcela nevhodný. Účastníci ani vedoucí pracovníci nejsou připraveni a porada mění charakter z odborného setkání na společenské. Jak je již výše zmíněno, pokud by začátek porady byl posunut například o 30 minut, rizika narušení klidného průběhu porady by se tím eliminovala.

Optimální doba porady – měla by se, co možná nejvíce, přibližovat teoretickému optimu. Zkrácení či prodloužení porady je možné pouze o pár minut oproti optimu. V případě výrazného překročení limitu doporučuji poradu rozdělit na několik kratších porad. Rozdělení do více kratších částí může zvýšit její efektivitu. Zároveň v případě rozdělení se každá část může konat v jinou dobu, v jiný den, či s jinými lidmi. Jediné, co nedoporučuji, je spojování porad s odlišnými zaměřením. Spojením porady a například semináře vznikne přibližně dvouhodinový blok, ze kterého budou účastníci přehlaceni informacemi.

Facilitátor - poradu by měl moderovat člověk zkušený a schopný mluvit k lidem. Pokud se takovýto jedinec ve firmě nevyskytuje, navrhuji dvě možnosti řešení. Jednou z možností je zaměstnat externího facilitátora. Tento člověk umí moderovat porady, umí jednat s lidmi a ví, jak poradu učinit efektivní. Nevýhodou externího facilitátora je, že musí být zasvěcený do problematiky řešení, nezná vnitřní záležitosti firmy a je nutné mu poskytnout dostatek informací k pochopení problému. Druhou možností řešení je vzdělání vedoucích obchodníků, kteří porady dosud moderovali. Vedoucí pracovníci znají

problematiku firmy a vědí, co je cílem porady. Jako nejefektivnější způsob vzdělání v oblasti moderování doporučuji odborný vzdělávací kurz, který jim poskytne znalosti ohledně moderování porad, vedení porad, zkušenosti s mluvením k lidem a sebevědomí. Sledované firmě doporučuji druhé řešení, protože se u generálního ředitele začaly vyskytovat základní znaky správného moderování porad.

Počet účastníků porady – musí být omezený a facilitátorem zvladatelný. Porada, kde je přítomno 22 lidí, nemůže být stejně efektivní a zvladatelná, jako porada s polovinou účastníků. Doporučila bych účastníky rozdělit podle profesí. Po rozdělení celku na dvě podskupiny se počet účastníků radikálně přiblíží optimálnímu počtu. Je možné udělat první poradu v měsíci, jak je v této firmě zvykem, obecnou a tudíž pro všechny zaměstnance, ale pro každodenní porady je tento počet zcela zbytečný. Porada může být rozdělena na tři části. První může obsahovat několik obecných vět pro všechny účastníky a druhá a třetí část mohou být zaměřeny speciálně na každou skupinu zvlášť. Čím je skupina větší, tím je obtížnější najít obsah oslovující všechny přítomné. Toto rozdělení podpoří motivaci jedinců, spolupráci a interpersonální vztahy.

Zapojování účastníků – k tomuto jevu během sledovaných porad došlo jen zřídka. Chyba byla na straně facilitátora, který nedal zúčastněným prostor se projevit ani během porady, ani na jejím konci. V průběhu bylo rozdáno několik úkolů, ale převážně to byly spíše organizační informace o věcech, které se musí splnit nebo prosba o začlenění nových kolegů. Úkoly typu něco vypracovat, připravit či udělat se zde nevyskytovaly. Zapojení účastníků by snížilo tlak na vedoucí pracovníky.

Zápisy z porad - zde se nevedou. Slouží například pro majitele a ředitele firmy, kteří se všech porad nemohou účastnit, ale potřebují mít přehled o dění ve firmě. Zároveň mohou pomoci nově příchozím zaměstnancům se zapojením do chodu firmy. Přínosem jsou i pro zúčastněné, aby se mohli seznámit s úkoly z předchozí porady. Doporučuji ukládat alespoň stručnou osnovu porady.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala popisem a analýzou pěti firemních porad jedné firmy. První část práce je věnována teoretickým poznatkům týkajícím se moderování. Druhá část, praktická, se zabývá popisem, analýzou porad a doporučením pro vedoucí pracovníky firmy s cílem zefektivnění porady.

Všechny tři předem stanovené hypotézy byly během výzkumu potvrzeny. Při organizaci porad nebyla dodržena optimální délka jejich trvání, porady nemoderoval facilitátor, většina porad však splnila všechny předem stanovené body řešení. V doporučení byly stručně a jasně popsány kroky vedoucí k efektivním poradám. Mezi ně patří adekvátní délka porady, přiměřený počet účastníků, využití facilitátora, zápisů a úkolů a další.

Největším přínosem pro porady této firmy by bylo využití institutu moderátora. Tím by byl zajištěn jeden stálý facilitátor porady, který by zároveň dbal na dodržování časového limitu, na včasné příchody, na dostatečný prostor k zapojení účastníků do průběhu jednání a zároveň by směřoval zúčastněné k nalezení cílů dané problematiky.

Z konzultace s belgickým profesorem moderování z Antwerpské university AP Hogeschool Antwerpen, Hye Direk, vyšlo najevo, že tyto výsledky jsou v dnešní době pro firemní porady zcela normální. Mnoho firem používá dokonce i metodu ukončení porady až v momentě vyřešení daného problému. Dle profesora je velice důležité dodržovat pravidla porad a důkladně se na ně připravovat.

Doporučení vycházející z analýzy porad bylo předáno řediteli firmy, který s ním souhlasil. Výsledky bakalářské práce ovlivnily průběh a vedení firemní porady. Bylo to potvrzeno 1. 9. 2016 při nečekané návštěvě porady stejné firmy.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 9788024721583.

KAŇÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 169 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024716251.

KOHOUT, Jaroslav. *Rétorika: umění mluvit a jednat s lidmi*. 4. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002, 169 s. ISBN 8072610724.

KOUBEK, Ladislav. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. V Brně: Motiv Press, 2014, 216 s. ISBN 9788087981122.

KRAUS, Jiří. *Rétorika a řečová kultura*. Vyd. 2., dopl. Praha: Karolinum, 2010. ISBN 978-80-246-1829-6.

KRAUS, Jiří. *Rétorika v evropské kultuře i ve světě*. 2., přeprac. vyd. Praha: Karolinum, 2011, 248 s. ISBN 978-80-246-2001-5.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. 1.vyd. Praha: Svoboda, 1988. Členská knihnice (Svoboda). ISBN 25-095-88

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 9788024739021.

MĚCHUROVÁ, Albína. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat: (základy rétoriky a komunikace)*. Vyd. 2. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, 172 s. ISBN 9788086723327.

NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009, 620 s. ISBN 9788020016805.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 120 s. Poradce pro praxi. ISBN 9788024741185.

ŠPAČKOVÁ, A. *Moderní rétorika – Jak mluvit k druhým lidem, aby nám naslouchali a rozuměli*. Praha: Grada Publishing, 2003, s.78. ISBN 80-247-0633-4

ŠULEŘ, Oldřich. *Porada jako efektivní nástroj řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, viii, 140 s. ISBN 9788025120910.

Seznam použitých internetových zdrojů

KOMENSKÝ, Jan Amos. Zpráva a naučení o kazatelství. Česká Čítanka [online]. [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <http://texty.citanka.cz/komensky/kaztoc.html>

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Andrea Jičinská

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: prezenční

Název práce: Moderování firemních akcí – porad, seminářů, brainstormingů

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 51

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 13

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: Ing. Jiří Velebný