

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ / KOMBINOVANÉ

2012–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jan Hrnčír

Moderování a vedení porad – teorie a současná praxe

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Ing. J. Velebný

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2012-2015

BACHELOR THESIS

Jan Hrnčíř

**Presenting and leading of company meetings – theory
and current practice**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. J. Velebný

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 16.1.2015

Jméno autora: Jan Hrnčíř

Poděkování

Chtěl bych poděkovat Ing. Jiřímu Velebnému za odborné vedení a konzultace při zpracovávání této práce.

Rovněž bych chtěl poděkovat pánům Dipl. Ing. Oscar da Silva, Dipl. Ing. J. Schröder a Shang Xiaoyu za jejich příspěvky.

A dále bych chtěl poděkovat všem zaměstnancům Technického vývoje ŠKODA AUTO a.s. za pomoc, za strávený čas při vedení strukturovaných rozhovorů a za vyplnění dotazníků.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá teorií firemních porad, jejich členěním, vedením a moderováním. V teorii se zaměřuje na osobu moderátora z pohledu jeho zapojení se do organizace porad na různých pracovních úrovních a jeho přínosu pro efektivitu jednání. Teoretické poznatky jsou využity v praktickém kvalitativním výzkumu v konkrétní organizační jednotce Technického vývoje ŠKODA AUTO a.s., kde předmětem výzkumu je analýza stávajících porad a názor na zavedení moderátora.

Klíčová slova

Efektivní pracovní porada, kodex, moderátor, moderování, pracovní porada, řečnický útvar, struktura porad, technika projevu, vedení porad.

Annotation

This Bachelor's thesis is dealing with the theory of company meetings, their structure, leading, managing and presenting. In theory it is focused on the presenter, from the angle of his/her participation in meetings on different work levels and his/her organizational effectiveness. Theoretical findings are applied in practical qualitative research of a particular organization unit of Technical Development ŠKODA AUTO a.s., which analyses current meetings and presents an opinion on presenter introduction.

Key words

Codex, company meeting, company meeting effectiveness, meeting structure, leading of company meetings, presenter, presenting, rhetorical systems, technics of utterance.

OBSAH

ÚVOD	9
1 MODEROVÁNÍ	11
1.1 Stručná historie moderování	11
1.2 Současnost moderování	14
1.3 Technika projevu – dýchání	17
1.4 Technika projevu – hlasový trénink.....	18
1.5 Nonverbální (neverbální) komunikace	19
1.6 Osobnost moderátora – řečníka	20
1.7 Moderování pracovních porad ve firmách.....	21
1.8 Hlavní zásady moderování pracovní porady.....	22
1.9 Tréma a stres.....	24
1.10 Komunikace se žurnalisty	25
1.11 Manipulace v diskuzi a její metody.....	26
2 ŘÍZENÍ DISKUZE	30
2.1 Rušivé vlivy během porad.....	31
3 PORADY V TEORII	34
3.1 Porady a jejich dělení.....	34
3.2 Chyby při pořádání a během porad.....	39
3.3 Porada a používané technické prostředky	40
4 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI	43
4.1 Stanovení hypotéz a průběh šetření	43
5 MODEROVÁNÍ V PRAXI	46
5.1 Moderování v praxi – ŠKODA AUTO a.s.	46
5.2 Moderování v praxi – zahraničí.....	47
6 VLASTNÍ ŠETŘENÍ	50
6.1 Popis výchozího stavu – analýza porad v organizační jednotce TKC....	50
6.2 Charakteristika organizační jednotky TKC	50
6.3 Struktura porad v TKC	51
6.4 Dotazníkové šetření v organizační jednotce TKC	53

7	VÝSLEDKY PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	73
	ZÁVĚR	76
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	78
	SEZNAM GRAFŮ A TABULEK.....	79
	SEZNAM PŘÍLOH	80

ÚVOD

Bakalářské práce se zabývá moderováním pracovních porad na nižší firemní úrovni a poradou jako efektivním nástrojem na řízení moderní firmy. Uvedené téma práce bylo zvoleno z důvodu, že s poradou se lze setkat ve všech sférách, ať se jedná o soukromý sektor, státní správu nebo neziskové organizace a na základě praktických zkušeností autora s různými druhy pracovních porad a moderováním technických jednání na firemní úrovni.

Samotná práce se skládá ze dvou hlavních celků – z teoretické části a praktické části. **V teoretické části** se vychází z poznatků získaných studiem dostupných zdrojů (zde odborná literatura) a teorie se zde opět dělí na problematiku moderování a problematiku porad. Část věnovaná moderování začíná souhrnem poznatků z historie rétoriky, která je považována za základ pro rozvoj moderování, tak jak je dnes vnímáno. V rámci teoretické části jsou uvedeny i poznatky od různých autorů k technikám a možným chybám v moderování. Druhý celek teoretické práce obsahuje náhled na současné firemní porady. V této části jsou uvedeny a porovnány některé teorie od různých autorů na možná dělení pracovních porad. Na základě studia odborné literatury je v práci popsána struktura firemní porady a poukázáno na možné chyby při vedení a moderování porad.

Praktická část bakalářské práce v úvodu přináší formou rozhovorů názory zaměstnanců – moderátorů na současnost moderování (firma ŠKODA AUTO a.s.). Pro rozšíření pohledu na firemní moderování jsou dále uvedeny rozhovory se zaměstnanci zahraničních firem a jejich poznatky z moderovaných porad (AUDI, VW, VW-Shanghai). Hlavní náplň praktické části je vlastní šetření v konkrétní organizační jednotce Technického vývoje ŠKODA AUTO a.s., kde cílem je porovnat průběh a efektivitu firemních porad se zjištěnou teorií a dále zjistit názory všech členů z organizační jednotky na možné zavedení firemního moderátora na interní pracovní jednání. V rámci zvýšení vypovídající hodnoty šetření, byli do prováděného průzkumu zapojeni i další vedoucí manažeři z organizačních jednotek technického vývoje. Jako výzkumné metody byly zvoleny osobní strukturovaný rozhovor a elektronické dotazníkové šetření.

Zvolené téma pro bakalářskou práci vychází z praxe. Snaží se v rámci šetření o analýzu efektivity porad a jednání v jedné organizační jednotce firmy ŠKODA AUTO a.s. Oslovení firemní manažeři zvolené téma kladně hodnotí a výsledky šetření považují za jeden z možných prostředků k nastavení zpětné vazby pro všechny

zúčastněné pracovníky. Po dokončení práce je naplánována její prezentace a diskuze o dalších možných aktivitách.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MODEROVÁNÍ

1.1 Stručná historie moderování

Původ slovesa moderovat vychází z latinského **moderate**, což v překladu znamená umírněnek. **Moderari** nebo také **moderor** znamená v překladu rovněž mírnit, krotit, zdržovat a **moderatio** byla vlastnost lidí, kterou lze vyjádřit nejlépe jako umírněnost a také sebeovládání.

Počátky historie moderování, tak je dnes vnímáno, lze nalézt v počátcích antické rétoriky. Za první učitele v oboru rétoriky jsou považováni Korax, který je uváděn jako autor prvního spisu (učebnice) rétoriky a Teisias, který definoval rozdělení veřejného projevu (řeči) na úvod, vlastní obsah a závěr. Rétorika, jako vědní obor, učí sestavovat souvislé texty a současně jak i takovým textům rozumět. Vytváří a pracuje s jazykovou stylizací, stává se jakýmsi normativem a klíčem dorozumívacích aktivit lidské společnosti. Celý proces vývoje rétoriky v lidské společnosti trvá skoro dvaapůltisíce let a během této doby se pohybuje po pomyslné křivce, která má své vrcholy a propady. Tak jako mnohé jiné vědní obory i rétorika byla v určitých obdobích vyzdvihována a v jiných zase zcela zatracována.

Na samém počátku rétoriky, ve starověkém Řecku (tzv. kolébce západní kultury), nebyla rétorika chápána jako běžný řečový projev jedince, ale jako projev, který měl za cíl ovlivnit určitou skupinu společnosti. **Řečník - rétor** využíval všech okolností, které řeč doprovází, aby v dané situaci přesvědčil posluchače. Tehdejší učitelé rétoriky formulovali zásady aktivního a působivého jazykového projevu a snažili se přesvědčit žáky a posluchače, že tyto zásady si je možné i v průběhu učení osvojit. Za jednu z mnoha definic rétoriky lze považovat názor Jiřího Krause, který říká: *„Doménou rétoriky tedy není oblast jistoty, nevyvratitelného vědění, apodeixis, ani výhrůžek a verbálního násilí, ale oblast mínění, doxa.“*¹

V jistém slova smyslu za první moderátory lze považovat již tehdejší slavné řečníky. Rovněž je možné spatřit první zárodky moderátorů (v dnešním chápání) v řečnících ne až tak slovutných. Tito řečníci nemuseli dosahovat rétorických dovedností nadanějších kolegů, nedovedli vytvořit v tehdejší době velmi oceňovanou soudní, obhajobní nebo zábavnou řeč, ale vynikali v rychlé verbální reakci, uměli se zorientovat

¹ KRAUS, J. *Rétorika v evropské kultuře*. 2. vyd. Praha: Academia, 1998, s.19. ISBN 80-200-0659-1

v prostředí a dokázali si poradit díky improvizaci a zkušenostem. Jedním z neznámějších míst antického Řecka byly Athény. Zde se setkávali svobodní občané na agoře. Agora bylo středisko veřejného života v tehdejší městské státě, jakési lidové shromáždění svobodného lidu Athén. Ten se zde setkával a všichni svobodní lidé zde vyjadřovali své názory, souhlas a odmítání prostřednictvím hlasování o všech důležitých otázkách. Aby se mohli vyjadřovat v tehdejšímu systému přímé demokracie, střídali se každý den ve vedení shromáždění jeden z tzv. prytanů (pětisetčlenná skupina, dnes bychom ji nazvali výborem nebo radou), který měl k dispozici pomocníka, hlasatele. Jeho náplní bylo organizovat diskuzi o nepřijatých návrzích. **Hlasatel** musel díky své výřečnosti a síle hlasu řídit diskuzi, usměrňovat jednotlivé mluvčí, tedy moderovat. Za další pozdější pokračovatele (moderátory) můžeme považovat i samotné římské konzuly, kteří v podobném duchu byli nuceni vést diskuzi a projevat maximum rétorických dovedností v čele římského senátu.

Ve středověku se těžiště moderátorských tradic a dovedností postupně přesouvá z oblasti společenské a politické diskuzi na pole zábavy a kultury. Nastupují tzv. **trubadúři a minnesengři**. Vedle dnes všeobecně zažité představy, že se jednalo o potulné zpěváky, kteří putovali od jednoho hradu k druhému a zpívali dobové písně, se v odborné literatuře setkáváme i s výkladem, že trubadúři a minnesengři byli osobití tvůrci vlastních nebo přejatých textů. Texty byly většinou zábavné a měly sloužit k pobavení nebo i morálnímu poučení venkovského publika a šlechty. Postupem doby, jak docházelo k rozmachu měst a obchodních center a současně k úpadku středověké šlechty, přebírají trubadúřské tradice tzv. **žáci**, což byli středověcí studenti univerzit, které vznikají díky osvíceným evropským panovníkům v rychle se rozvíjejících městech. Ovšem i v této době lze nalézt stopu politických moderátorů. Za ně lze považovat **obřadníky a heroldy** na panovnických dvorech. Uvedené osoby zastávaly v tehdejšímu politickém systému roli moderátorů společenských akcí, jako byly plesy a dvorské slavnosti. Ovlivňovali i různá tehdejší diplomatická jednání, byli znalci protokolu a tudíž i vstupovali do šlechtických a panovnických záležitostí. S jistou nadsázkou lze považovat za předchůdce soudobých moderátorů i středověké dvorní šašky a klauny. I oni museli, do jisté míry, ovládat rétoriku, neverbální komunikaci a mít cit pro diskuzi a navíc vše překládat do zábavné formy. Z určitého pohledu to je vlastně počátek moderování zábavných pořadů v soudobých médiích.

Při hledání základů novodobého moderování se nemůže opomenout **vliv církve. Rétorika neodmyslitelně patří do křesťanství a provází ho od počátků do dnešní doby**. V době konání kostnického koncilu (který tak hluboce poznamenal naši

historii) došlo, z pohledu rétoriky a tedy i moderování, k události, která významně propojuje antickou rétoriku a středověk. Tři účastníci koncilu objevili, mimoděk, původní kompletní rukopis Kvintiliánových Základů rétoriky – tisícřista let staré dílo, které, nejen v tehdejší době, udávalo určitou obecnou normu rétoriky. Zhruba o dvě stě let později se na našem území prosazuje **českobratrská rétorika**. Jedním z nejvýznamnějších představitelů je **Jan Ámos Komenský**. Jeho česky psané dílo Zpráva o naučení a kazatelství je již v té době členěno dle dnešních zvyklostí a doporučení na čtyři oddíly:

- „první oddíl - *Kde hojnost a rozličnost věcí a řečí brátí (inventio)*
- *druhý oddíl - Jak je uměle pořádat (dispositio)*
- *třetí oddíl - Jak je ušlechtilé okrášlovati (elocutio)*
- *čtvrtý oddíl - Čím a jak jím pronikavosti dodávati (pronuntiatio)*²

Výše uvedené lze chápat jako dnešní přípravu na projev nebo prezentaci. Jan Ámos Komenský je pouze jedním z mnoha příkladů, na kterých lze dokumentovat, že dnešní metody rétorické a manažerské přípravy mají hluboké kořeny již v minulosti.

Postupem doby se disciplína moderování pevně uchycuje v kulturní rovině. Koncem osmnáctého století získávají na stále větší popularitě kabarety. Největší rozmach zažívají v Paříži, ve čtvrti Montmartr, ze které se kabarety postupně rozšířily po celé Evropě. Kabaret je místo, kde vedle tance a zpěvu se velký prostor věnuje komentování, glosování a ironickým projevům tehdejších politických a společenských poměrů. Na jevišti nebo podiu se účinkující lidé učili hovořit sami za sebe, učili se promlouvat k publiku v hledišti, navazovat s ním kontakt, zaujmout a organizovat zábavu. Tím se opět dostáváme k paralele k dnešnímu moderování televizních a rozhlasových pořadů a moderování společenských, kulturních a firemních akcí. Ke konci devatenáctého století dochází k **rozmachu moderování v USA**, kde moderátoři působí v rámci předvolebních mítinků při volbách prezidentů.

Začátek dvacátého století znamená masivní nástup rozhlasu a o něco později i televize a otevírá se tím nový prostor pro aplikaci rétoriky a moderování. Jedná se o podobu, s jakou se setkáváme v současném mediálním a firemním prostředí. Hlavní proud moderování stále nese kultura a zábava. Z moderování a moderátorů se vlivem médií na společnost stává populární činnost a populární osoby. Postupně se objevují nové názvy pro komunikaci s publikem, posluchači nebo i davem. Od **uvaděče** pořadů se lze setkat s i termínem **konferenciér**, **hlasatel** nebo i částečně přejatými názvy,

² KRAUS, J. *Rétorika v evropské kultuře*. 2. vyd. Praha: Academia, 1998, s.114. ISBN 80-200-0659-1

jako je třeba **spíkr**³. Od druhé poloviny dvacátého století proniká moderování i do firemního a politického prostředí. Zavádí se pozice moderátorů na firemních pracovních poradách, moderují se brainstormingy, firemní workshopy a politická shromáždění a debaty. Tento trend začíná nejprve v západní Evropě a po změně politické situace na konci osmdesátých let proniká postupně i do České republiky.

1.2 Současnost moderování

Komunikace je nedílnou a hlavní součástí moderování. Tak jako komunikace má mnoho podob a tváří, tak i na moderování lze pohlížet a hodnotit jej z mnoha úhlů. Jedním z možných pohledů je zaměřit se na moderování jako na veřejný projev. Takový projev lze rozdělit na tři etapy podle cíle:

- cíl informovat
- cíl přesvědčit
- cíl přimět k činu

Uvedené cíle na sebe navzájem navazují a propojují se. Pokud má být projev logický a splnit cíl nebo záměr, proč je veden, musí existovat vzájemná vazba mezi jednotlivými etapami. Pokud je tedy cílem někoho přesvědčit – musíme ho informovat. Když chceme někoho přimět k činu – musíme ho přesvědčit. Pro úspěšnost přesvědčivého projevu jsou důležité obsah a forma projevu.

Obsah

V odborné literatuře se setkáme s návodem, jak vytvořit správný obsah přesvědčivého projevu. Z mnoha možností bude uvedena teorie D. Grubera⁴ vycházející ze čtyř základních otázek, na kterých se následně vystaví celý projev (příprava moderování). Jedná se o relativně jednoduchou metodu, ke které není třeba jiné speciální přípravy a odborných znalostí (níže uvedená doporučení nelze ovšem zevšeobecňovat a přejímat na celou populaci a brát jako dogma).

Otázky: Kdy? Kde? Komu? O čem?

Kdy? Vychází se z průměrné denní křivky výkonnosti člověka, která zobrazuje, kdy jsou posluchači nejvnímavější k vysílaným informacím a podnětům. Tato doba se udává v rozmezí mezi devátou a jedenáctou hodinou dopoledne. Oproti tomu po obědě

³ LANGR, L. *Moderování*. Praha: 2005, Skripta pro Vyšší odbornou školu hereckou

⁴ GRUBER, D. *Řečnické triky aneb nenechte se ukecat*. 3. vyd. Ostrava: Repronis, 1998. ISBN 80-86122-19-0

se odkrývá hlava a dostává se ospalost a po sedmnácté hodině je průměrný lidský organismus již celkově unavený a dochází k výraznému poklesu pozornosti. Vhodnou dobu lze však volit nejen v závislosti na denní hodině, ale je třeba zohlednit i vhodný den. Týdenní křivka výkonosti člověka ukazuje jako nejefektivnější úterky a čtvrtky. Pondělí je pak označováno jako tzv. přechodový den mezi končícím víkendem a začátkem pracovního procesu a organismus pondělí může vnímat stresující. V pátek odpoledne je křivka výkonnosti na nejnižší hodnotě. Má-li se obsah sdělovat během víkendových dní, pak se doporučují pouze velmi zajímavá témata, protože lidské tělo je psychofyzicky laděno standardně na odpočinek. Třetím faktorem je i roční doba. Jedná se samozřejmě o teoretické doporučení, protože nelze v řádech měsíců vyčkávat, ale na druhou stranu je dobré mít na paměti, že období, kdy jsou lidé nejnámavější, je od září do konce listopadu. Naopak jako „nejkonfliktnější“ období se udávají měsíce březen a duben. Jako vysvětlení slouží skutečnost, že lidé vnímají dlouhou dobu od poslední dovolené (Vánoce, léto) a nové letní měsíce jsou ještě daleko před nimi.

Kde? Odborná vystoupení, přednášky, porady a projevy se nejčastěji uskutečňují ve firemních zasedacích místnostech nebo sálech. To s sebou přináší jisté výhody, jak pro posluchače, tak i pro moderátory nebo přednášející, protože se jedná o důvěrně známé prostředí, kde vládne běžná pracovní atmosféra i v okolních prostorách. Oproti tomu prostředí horské chaty nebo penzionu může v některých jedincích vyvolat pocit „utržení se z řetězu“ a následně je tím negativně ovlivněna celá firemní akce. Negativní stránka pořádání uvedených akcí v „domácím“ firemním prostředí ale spočívá v možnosti odvolání některých účastníků z akce kvůli akutnímu pracovnímu problému. To je realita, se kterou mají mnozí zaměstnanci osobní zkušenosti. Jedná-li se o akci v odloučené lokalitě, je neustálé odbíhání účastníků eliminováno a ani nadřizení nemohou jednoduše odvolat zaměstnance z mítinku. Pracovní jednání mimo firemní prostředí zase vede často k oproštění se od běžných problémů a větší koncentraci na akci samotnou. S otázkou místa konání přednášky, porady aj. je nutné, aby si moderátor, řečník, vedoucí porady, položil i následující otázky a tím eliminoval negativní vnější vlivy na samotný průběh a konečný výsledek akce:

- Je v místnosti dostatek čerstvého vzduchu?
- Je teplota v místnosti přiměřená?
- Pod jakým úhlem a kam bude svítit slunce během přednášky?
- Mají posluchači, účastníci co pít během projevu a konání akce?

- Jsou posluchači, účastníci informováni o době a délce přestávky?
- Je jednací místnost, přednáškový sál dostatečně osvětlen?
- Nebude porada, přednáška rušena hlukem z okolí?
- Jak je zajištěno technické vybavení (data-projektor, flipchart, tabule aj.)?
- Má moderátor, přednášející, předsedající dostatek místa?

Pokud je dostatek času na přípravu, zodpovězení výše uvedených otázek povede ke zdárnějšímu průběhu akce (nevztahovat na obsah a formu samotné akce) a ke snížení nervozity moderátora, přednášejícího. Jako v mnoha jiných oborech i v moderování a prezentování platí staré rčení: „Připravenému přeje štěstí“.

Komu? O čem? Dá se předpokládat, že by mělo být jedním ze základů před moderováním, prezentováním či vystoupením na různých grémiích, ověřit si, ke komu se bude dotýčný moderátor, přednášející obracet. Jde tedy o to, mít jistou povědomost o vzdělání, věku a povolání posluchačů. Podle složení účastníků nebo publika se musí volit styl jazyka (spisovný, uvolněný, argot aj.) Podobné je to s věkem. Je rozdíl, pokud se přednáška nebo prezentace uskuteční v domově pro seniory nebo ve školním prostředí nebo na akademické půdě. Podle skladby posluchačů se prezentace na stejné téma může výrazně lišit. Přizpůsobení nejen stylu jazyka, ale i hloubky problematiky, používání odborných termínů a cizích slov lze různě navolit podle posluchačů. Ze strany moderátora není cílem se podbízet, ale jak nejlépe a hlavně co nejrychleji navázat aktivní kontakt s publikem, s ostatními účastníky jednání. Rovněž je důležité si ještě před samotnou přednáškou nebo moderováním vyjasnit situaci s pořadatelem, organizátory akce. Očekávání ze strany publika by mělo být v souladu s avizovaným výstupem na pozvánce od pořadatelů a odpovídat obsahu přednášky.

Forma

Na problematiku formy mluveného projevu lze nahlížet z mnoha stran a jedná se o velice obsáhlé téma. Pro správnou formu mluveného projevu je třeba správně ovládat mateřský jazyk (v dnešní době je ale již nepsaným standardem zvládnutí jednoho až dvou světových jazyků), osvojit si minimální rétorické dovednosti, orientovat se v psychologii a sociologii, zvládat správné dýchání, artikulaci řeči a neverbální komunikaci. Dále je důležité, aby moderátor, mluvčí, měl předpoklady k asertivnímu chování, empatii a dokázal zvládat krizovou komunikaci a trému. Detailní rozbor výše uvedeného by překročil doporučený rozsah, proto se bude dále práce zabývat jen některými tématy. Slovnímu projevu a jeho členění se v odborné literatuře věnuje

mnoho autorů např.: ing. D. Gruber, MgA A. Špačková a Mgr. E. Tinková. V práci dále níže uvedené dělení vychází z teorie dle Mgr. R. Tinkové. Dělení bylo zvoleno na základě komplexního rozdělení, které odpovídá nejpoužívanějším řečnickým útvarům v oblasti firemního managementu a státní správy. Další dělení, např. v umělecké sféře není předmětem této práce.

Řečnický útvar a jeho dělení:

- *„Beseda – přátelský rozhovor, nejčastěji mezi lidmi téhož oboru.*
- *Debata – souboj dvou názorově protichůdných stran. Účelem je přesvědčit oponenty o správnosti vlastního názoru.*
- *Diskuze – výměna názorů na určité téma. Cílem je rozebrat problematiku z různých pohledů. Na základě shromážděných argumentů lze nalézt nejvhodnější řešení.*
- *Diskuzní vystoupení – ústně přednesená úvaha na dané téma a návrh řešení.*
- *Interview – informování prostřednictvím dialogu.*
- *Komentář – objasnění události nebo textu, obvykle se jedná o vyjádření určitého stanoviska či o zachycení hlavní myšlenky.*
- *Projev – hodnocení určité události. Snahou je přispět k slavnostní atmosféře.*
- *Proslov – analogie projevu, ovšem kratší a nepříliš oficiální. Obvykle zahajuje určitou akci a je určen méně početnému publiku, které se vesměs zná.*
- *Přednáška – ústní projev, který má zpravidla naučný obsah. Přináší nové poznatky a hlubší pohled do problematiky.*
- *Přípitek – krátký proslov při slavnostní příležitosti, vtipné a výstižné blahopřání.*
- *Referát – zpravidla odborný text, který seznamuje s určitým tématem a komplexně je zpracovává.“⁵*

Pro všechny výše uvedené řečnické útvary by se mělo stát normou, že moderátoři, přednášející nebo mluvčí budou znát techniku mluveného projevu. Následující odstavce se některým vybraným technikám stručně věnují.

1.3 Technika projevu – dýchání

V rámci mluveného projevu má nepostradatelnou roli to, jak mluvčí zvládá techniku dýchání. Neovládá-li dýchání správně a současně hovoří-li příliš rychle, dojde k přerývání projevu. Dýchání lze rozdělit na tři základní způsoby:

⁵ TINKOVÁ, E. *Rétorika aneb Řeč jako nástroj*. 1. vyd. Praha: Computer Media, 2010, s.18. ISBN 978-80-7402-074-2

- Hrudní dýchání je mělké a rychlé dýchání, při kterém se vzduchem plní a tím i roztahuje hrudní koš. Toto dýchání se dělí na horní – tzv. podklíčkové a dolní – tzv. střední hrudní. Tento způsob dýchání převládá u žen.
- Brániční (břišní) dýchání je naopak hluboké dýchání, ke kterému dochází prostřednictvím hlavního dýchacího svalu – bránice. K výměně vzduchu dochází v dolní části plic. Jedná se o způsob, u kterého se využívá plná kapacita plic a to přispívá k fyzické kondici jedince.
- Smíšené dýchání je kombinace dvou výše uvedených způsobů a je to nejpoužívanější technika dýchání v běžném životě. Zcela vyhovuje pro každodenní řečový projev.

Cílem každého moderátora, řečníka a mluvčího by mělo být zvládnutí bráničního dýchání, u kterého dochází k nejlepšímu okysličování krve a vnitřní orgány, včetně mozku, jsou dobře zásobeny kyslíkem. Správné okysličení organismu pozitivně ovlivňuje soustředěnost.

1.4 Technika projevu – hlasový trénink

Uvedenému tréninku se opět věnuje mnoho autorů a je zmiňován v mnoha publikacích určených pro manažery a v manuálech pro správnou přípravu prezentace. Z autorů lze zmínit Mgr. E. Tinkovou, PhDr. L. Langra a MgA. A. Špačkovou. Po obsahové stránce sebelepší projev, moderování nebo prezentace nemusí být kladně přijata u posluchačů. Ti projev vnímají oběma hemisférami mozku a tak hlas mluvčího působí na posluchačovy emoce a pokud jsou negativní, ovlivní to celý výstup z moderování, prezentace nebo přednášky. MgA. A. Špačková uvádí: „*Zaměstnavatelé znají psychologie vědí, že nepříjemný hlas by mohl zapříčinit ztrátu zákazníka a ohrozit úspěšnost i dobré jméno podniku.*“⁶ Jsou země, kde podle způsobu mluvy a používání hlasových prostředků lze i určit stupeň vzdělání. V České republice není správné používání hlasového projevu ještě zdaleka standardem. Hlasové nedostatky mluvčích v jednotlivých firmách a ve státní správě, ale i moderátorů v médiích to jen potvrzují. Nastupující generace manažerů by měla mít na paměti, že čím budou starší a budou postupovat v kariérním žebříčku, tím více budou jejich projevy, narušované přerýváním, špatnou artikulací a ovlivněné emocemi, působit nevěrohodně, bez autority a mnohdy i směšně.

⁶ ŠPAČKOVÁ, A. *Moderní rétorika – Jak mluvit k druhým lidem, aby nám naslouchali a rozuměli*. Praha: Grada Publishing, 2003, s.72. ISBN 80-247-0633-4

V rámci přípravy před projevem na veřejnosti se může využít i z mnohých technik, jako např.:

- Před vystoupením si promnout tváře, aby došlo k jejich prokrvení
- Bezhlasy techniky – tzv. špulení rtů a použití „grimas“ jako rozcvička
- Použití rozmlouvacích cvičení (vyslovování slabik „dy-de-da-do-du-dy aj.)
- Dětská říkadla a jazykolamy
- Při opakování a nácviku projevu hovořit hlasitěji, než je běžná úroveň

Hlasové prostředky a fonetika mají zásadní vliv na správný účinek projevu na posluchače. To lze doložit na následujícím příkladu: *„Když vedle sebe postavíte dva mluvčí, z nichž jeden bude mluvit silným a druhý komorním hlasem, publikum bude považovat toho s mocným nosným hlasem za kompetentnějšího, dynamičtějšího, a hlavně – bude mu víc věřit, bez ohledu na obsah jeho sdělení“⁷*. Uvedené pravidlo platí i v běžném životě, kde ten, kdo hovoří o důležité věci, automaticky zvyšuje sílu hlasu. Stejně to je i u toho, kdo hovoří s nadšením o nějakém tématu nebo je pevně přesvědčen o svém postoji a v dané problematice se dobře orientuje.

1.5 Nonverbální (neverbální) komunikace

Nonverbální komunikace je „řeč“ **lidského těla**. Ta by měla být během projevu v souladu s verbální (slovní) komunikací. Pokud tomu tak není, může být v konečném efektu posluchač zmaten, i když se mluvčí vyjadřuje verbálně jasně. Je to dáno tím, že nonverbální komunikace má základ v lidském podvědomí a lze ji brát jako pravdivější. Na nonverbální komunikaci se může u moderování nahlížet ze dvou úhlů pohledu. První je pohled účastníků, publika na moderátora (nebo řečníka, prezentujícího) a druhý pohled je opačný, kdy moderátor (nebo řečník, prezentující) může díky nonverbálním projevům publika, účastníků diskuze nebo porady obdržet zpětnou vazbu o tom, jak na ně jeho projev působí.

Dělení nonverbální komunikace

- Proxemika – vzdálenost mezi osobami
 - intimní zóna (do 30 cm)
 - osobní zóna (od 30 do 100 cm)
 - společenská zóna (od 1 do 3 m)
 - veřejná zóna (3 m a více)

⁷ 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

- Posturika – sdělování držením těla
- Kinezika – komunikace pomocí pohybů těla nebo jeho částí
- Haptika – komunikace pomocí doteků
- Mimika – výraz obličeje
- Gestika – posunky, gesta
- Vizika – oční kontakt
- Paralingvistika – rychlost mluvy, hlasitost mluvy, větná melodie (intonace), akcent (přízvuk), větný důraz

Všechny složky nonverbální komunikace se dají vnímat jako jakési zrcadlo opravdových pocitů a postojů a to jak moderátora, tak ostatních účastníků porady nebo publika. Neměl by být tedy podceňován trénink a nácvik těchto (byť podvědomých) doprovodných jevů při verbální komunikaci.

1.6 Osobnost moderátora – řečníka

V úvodu práce je ve stručnosti zmíněn historický vývoj moderování, které je nedílnou součástí vývoje rétoriky a je uvedeno několik příkladů osobností - řečníků, které v určitém pohledu můžeme považovat za první moderátory. V dnešní době je slovo moderátor pro většinu lidí spjata s mediální oblastí a spojováno výhradně s televizí, rozhlasem a společenskými akcemi.

„Slovo moderování se poprvé zmiňuje ve vydání *Pravidel českého pravopisu z roku 1983* a *Malá československá encyklopedie z roku 1984*. Zde je uvedena jedna z prvních definic moderátora, která ho popisuje jako osobu, která řídí diskuzi o určitém problému na vědecké konferenci, koncilu a podobně.“⁸ Pro potřeby této práce lze aktuálně slovo moderátor/moderování vyjádřit pokusem o definici, která by mohla mít následující znění:

Moderování je řízené vedení nebo zprostředkování komunikace ve skupině více než dvou lidí, přičemž minimálně dva jsou aktivní účastníci. Moderování probíhá v rámci ucelené akce, za kterou lze považovat mediální pořad, diskuzi, tiskovou konferenci nebo řízenou poradou.

Ke slovu **moderátor** lze v českém jazyce nalézt následující synonyma povolání:

- **Komunikátor** (není příliš používané ve firemním prostředí)
- **Konferenciér** (užíváno převážně před rokem 1989)

⁸ LANGR, L. *Moderování*. Praha: 2005, s.9. Skripta pro Vyšší odbornou školu hereckou

- **Mediátor** (používá se převážně v sociální oblasti)
- **Řídící, vedoucí diskuze** (používá se ve firemní kultuře)
- **Kouč** (trenér, ten, kdo někoho vede, rozvíjí)

V odborné literatuře se setkáváme i s novým označením osoby, která řídí diskuzi. Jedná se o **facilitátora**. Jeho náplň popisuje E. Kaňáková⁹ tak, že facilitátor má za úkol dohlížet na dodržování pevných pravidel pro řízenou diskuzi a jejich jednotlivých fází. Současně řídí celé pracovní setkání, vede záznam o jeho průběhu a je tak vlastně v roli kouče, který ale nemluví za jednotlivé účastníky, ale pomáhá je sjednotit v cestě za určeným cílem. Za jistou definici lze považovat: „*Smyslem práce facilitátora není hledat konkrétní řešení, které by on doporučil, ale vést lidi k tomu, aby k řešení dospěli oni sami společnou prací.*“¹⁰ Z uvedeného popisu lze usoudit, že moderátor pracovních porad a facilitátor mají velmi podobnou, ne-li totožnou funkci. Pro potřeby této práce bude i nadále tedy uváděn pojem moderátor.

Oproti všeobecně zažité praxi se však za moderátora nedají považovat následující profese:

- Hlasatel zpráv v televizi a rozhlasu – pouze čte zadaný text.
- Hlasatel předpovědi počasí v televizi – opět čte zadaný text a komentuje vizualizace.
- Redaktor ve zpravodajství – i když vede rozhovor, nemoderuje (viz definice výše).
- Průvodce společenských akcí – uvádí jednotlivé bloky akce.

V běžné praxi lze vyzorovat i časté zaměňování slova moderování za moderaci. Vysvětlení předkládá L. Langer¹¹, který uvádí, že slovo moderace je historicky starší a má dva významy. První význam je spojen se zpomalováním rychlosti neutronů v jaderné fyzice a druhý význam spadá do právní terminologie a týká se práva na snížení náhrady škody. Z výše uvedeného popisu tedy vyplývá, že slovo moderace věcně nesouvisí s vedením porad.

1.7 Moderování pracovních porad ve firmách

Základní otázka je, proč by měl být na pracovních poradách moderátor? Pro odpověď je třeba analyzovat stávající porady v dané firmě nebo v organizační

⁹ KAŇÁKOVÁ, E. *Jak efektivně vést porady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1625-1

¹⁰ Tamtéž, s.63

¹¹ LANGR, L. *Moderování*. Praha: 2005, s.9. Skripta pro Vyšší odbornou školu hereckou

jednotce. S velkou pravděpodobností bude výsledkem to, že poradou řídí vždy vedoucí pracovník, který rovněž sám vytváří i program porady (více viz praktická část práce). To samozřejmě nemusí být chybný postup. Vedle výhod - vedoucí pracovník bývá náležitě proškolen, prošel assessment-centrem, má odpovídající vzdělání a dnes i nadstavbu v podobě různých manažerských seminářů a kurzů komunikace – to s sebou ale přináší i negativa v podobě, kdy se u něho neprojevuje sebekritický přístup a nemusí připouštět diskuzi a nepřijímá argumentaci ze strany ostatních účastníků pracovní porady. Na agendu se dostanou jen témata, která jsou v dané chvíli důležitá pro vedoucího pracovníka, ale nemusí odpovídat aktuálním problémům ostatních pracovníků. Může se u něho projevat efekt, kdy se „rád poslouchá“ a díky tomu se doba porady protahuje nebo se nedostane čas na všechny body naplánované v programu. Vedoucímu pracovníkovi také nebývá vždy lehké, ze strany podřízených zaměstnanců z organizační jednotky, oponovat nebo vyjadřovat nesouhlas s jeho názory. Je-li po poradě vytvářen zápis, často se tam dostanou formulace, které korespondují s názory vedoucího pracovníka a nezohledňují jistou nestrannost a neutralitu zápisu.

Výše uvedená negativa by měl odbourat fundovaný a patřičně vzdělaný moderátor. Vedle vzdělání se ovšem musí jednat i o osobu, která má fyzické a duševní dispozice, zvládá asertivní chování, krizovou komunikaci a je v dané firemní oblasti technicky znalý projednávané problematiky, ale musí si udržovat odstup a neutralitu. V průběhu moderování nesmí vztahovat pozornost na sebe a v žádném případě se nemůže dostat do hádky nebo konfliktu s některým z účastníků pracovní porady. Používání spisovného jazyka je standardem a cizí slova by se měla používat omezeně. Argot na pracovní poradě nepatří. Obecně platí, že by moderátor měl hovořit jen tehdy, když má „něco k věci“ a platí zde i nepsané pravidlo ze života: Úsměvem se rozhodně nic nepokazí.

1.8 Hlavní zásady moderování pracovní porady

Moderátor, který chce zorganizovat a vést efektivní poradou, by měl vycházet z následující osnovy:

- Jednoznačně definovat cíl porady (informovat, řešit úkol aj.)
- Definovat okruh účastníků porady (vědět, proč je zvu)
- Stanovit základní body agendy (dle zápisu z předchozí porady, na základě požadavků ze strany účastníků nebo dle úkolů z vyššího managementu)

- Stanovit a dodržet naplánovanou dobu porady (doporučuje se max. šedesát minut)
- Vyhradit dobu na kontrolu již zadaných úkolů, projít minulý zápis (kontrola zadaných úkolů je jedním z hlavních manažerských nástrojů pro efektivní vedení týmu)
- Navrhnout a na začátku porady si odsouhlasit „kodex“ chování během jednání (vzájemná dohoda o pravidlech mezi účastníky, jakým způsobem budou mezi sebou komunikovat)
- Zajistit vytvoření konceptu zápisu, včetně uvádění konkrétních odpovědných osob u zadaných úkolů a doby na splnění, již v průběhu pracovní porady a na jejím konci si ho nechat odsouhlasit. Po skončení pracovní porady zařídít přepis konceptu zápisu dle firemních standardů a ujistit se o jeho distribuci na všechny účastníky.

Současného moderátora na firemní poradě lze považovat i za jistou obdobu kouče. V běžném firemním pojetí je kouč ten, kdo někoho vede a pomáhá mu v jeho osobním a profesním rozvoji. Jistou paralelu lze pozorovat i u moderování, kde na místě jedince je tým nebo účastníci porady. Moderátor, stejně jako kouč, během porady nenahrazuje vedoucího organizační jednotky nebo vedoucího projektu a neměl by se tedy stavět do role hlavní osoby během jednání. T. Daigeler uvádí zásady, podle kterých by se měl chovat dobrý kouč. Uvedené zásady lze plnohodnotně aplikovat i na roli moderátora během porady. Jedná se o následující zásady:

- *„Kouč nepoučuje, ale pomáhá učit se.*
- *Zaujímá pozorný a pátravý postoj a poskytuje pracovníkovi prostor, aby se mohl pod jeho vedením problému věnovat*
- *Pracovníkovi aktivně naslouchá, to znamená, že nevnímá pouze věcné informace, ale i význam, který má daná věc pro pracovníka.*
- *Drží se zpátky a vyhýbá se rychlým odpovědím. Místo toho se vhodnými otázkami snaží o hlubší pochopení situace.*
- *Zaměřuje se ve svém chování na cíl a hledání řešení.“¹²*

Jedním z hlavních úkolů dobrého moderátora by měla být snaha o eliminaci nastalých negativních vlivů, popřípadě jim zabránit hned v počátku. Během moderování je třeba

¹² DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s.19. ISBN 978-80-247-2158-3

se vyvarovat chyb, které mohou narušit celkový průběh a efektivitu porady. Mezi časté chyby se řadí:

- Nedostatečná příprava před poradou nebo její podcenění
- Moderátor nemá charisma, je nevýrazný
- Nedokáže zvládat nastalou eskalaci při krizové komunikaci
- Nechá se zaskočit, neumí rychle improvizovat
- Nedokáže formulovat krátkou a jasnou otázku
- Není seznámen s prostředím porady a s technikou (projektor, kamera, scan-panel aj.)
- Moderuje poradou v technickém, vědeckém nebo jiném oboru, ve kterém se ale sám neorientuje
- Nezvládá trému a stres

1.9 Tréma a stres

Tréma nebo stres jsou asi jedni z největších nepřátel každého moderátora, přednášejícího nebo toho, kdo něco prezentuje před publikem. Velmi časté doporučení je: „Neměj trému!“, ale bez důkladné a dlouhodobé přípravy se trémy a stresu nejde zbavit. Pokud trémou dotyčný trpí, je důležité pokusit se odhalit, co konkrétně je důvodem trémy a stresu. V případě moderátorů to je strach z toho, že spletou text nebo že nedokážou usměrnit některé účastníky diskuze a že si v průběhu debaty nevzpomenou na myšlenku, kterou chtěli vyslovit a nastane trapné, neskutečně dlouhé mlčení. Aby se tak nestalo, existuje mnoho zaručených návodů, jak s trémou bojovat. Níže jsou uvedeny některé z metod a postupů.

MgA A. Špačková uvádí: *„Pět dnů před vystoupením začněte trénovat, a to dvakrát denně po pěti minutách. Jestliže trému živí vaše iracionální představy („určitě omdlím“), pak nejspolehlivěji se uklidníte myšlenkami reálnými. Jsou to takové věty, jejichž tvrzení stoprocentně věříte.*

- *Věta první*
Obecně vzato, publikum chce, abych si vedl dobře.
- *Věta druhá*
V zásadě vím o tématu víc než kdokoli z přítomných.
- *Věta třetí*
Obecně vzato, vím, co chci říct a jak to chci říct.“¹³

¹³ ŠPAČKOVÁ, A. *Moderní rétorika – Jak mluvit k druhým lidem, aby nám naslouchali a rozuměli*. Praha: Grada Publishing, 2003, s.28-29. ISBN 80-247-0633-4

Jiný návod na zvládnutí trémy předkládá Mgr. E. Tinková: „Samozřejmě že i přes dokonalé nastudování problematiky se zejména u prvních projevů vloudí pocit nejistoty.

- *Naučte se z paměti zejména úvod.*
- *Než vejdete na scénu, zkuste dechová cvičení.*
- *Uvědomte si, že posluchači přišli, aby se něco dozvěděli.*
- *Zapojte publikum.*
- *Nenechte se znervóznit vyschlým hrdlem a zpocenými rukama.*
- *Držte něco v ruce.*
- *Cítíte-li, že se tréma během hovoru stupňuje, napijte se.“¹⁴*

Obecně lze tedy říci, že tréma a stres, zvláště pro začínající moderátory a prezentátory není ničím neobvyklým a jen málo jedinců se s tím dokáže vyrovnat bez přípravy. Platí tedy, a nejen u moderování, lidová rčení, že: „Žádný učený z nebe nespadl. Cvičení dělá mistra. Kdo se bojí, nesmí do lesa.“

1.10 Komunikace se žurnalisty

Není zcela běžné, aby se moderátor pracovních porad, tedy interní zaměstnanec z odborné organizační jednotky, dostal do kontaktu s médii a s novináři. Ovšem i tato situace může nastat. Například ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. je jakým si trendem v posledních letech, že tiskových konferencí (u příležitosti uvedení nového modelu vozu na trh) se účastní i vybraní odborní koordinátoři z oblasti technického vývoje. Tito koordinátoři pracují na pozicích vedoucích různých týmů a moderují nadodborové porady. V rámci tiskové konference jsou zařazeni do tzv. podpůrného technického týmu a po oficiálním představení nového vozu novinářům zodpovídají jejich detailní odborné dotazy a vysvětlují technické detaily jednotlivých konstrukčních celků. Dostávají se do nové role mluvčího a i přes interní kurzy a školení v oboru komunikace, je to úloha zodpovědná a současně zátěžová situace. V odborné literatuře lze dohledat opět různé návody, kterak se s uvedenou situací vyrovnat a jak se chovat. PhDr. V. Bednář v knize *Krizová komunikace s médii* uvádí:

- *„Platí, že chceme-li novinářům něco sdělit, vždy je potřeba říct (napsat) nejdůležitější věc na začátku a vše ostatní až potom.“¹⁵*

¹⁴ TINKOVÁ, E. *Rétorika aneb Řeč jako nástroj*. 1. vyd. Praha: Computer Media, 2010, s.43. ISBN 978-80-7402-074-2

¹⁵ BEDNÁŘ, V. *Krizová komunikace s médii*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s.145. ISBN 978-80-247-3780-5

- „V každý okamžik přímé komunikace se žurnalisty neztrácejte z podvědomí fakt, že vše, co jim sdělíte, bude zveřejněno.“¹⁶

Při komunikaci s médii je nutné mít na zřeteli i další fakta, jako třeba to, že pokud novináři obdrží nějakou informaci na okraj („off record“ – mimo záznam), může nastat situace, kdy daná informace bude přesto publikována s odkazem na autora informace. Platí zde, že novinářům by se nemělo ze zásady věřit. Informace pro žurnalisty by se měly dávkovat, s cílem vzbudit u něho zájem, ale nezatěžovat ho přemírou detailních informací.

1.11 Manipulace v diskuzi a její metody

Během moderování pracovních porad a diskuzí je moderátor často vystaven manipulaci ze strany ostatních účastníků nebo jsou manipulativní techniky použity mezi účastníky navzájem. Zde je nutné, aby dobrý moderátor uvedené techniky znal, dokázal je rozpoznat a dovedl si poradit s protiargumentací.

- Nejčastější forma manipulace je **vyhrožování**. Manipulátor začne poukazovat na negativní důsledky, které by mohly nastat, pokud nebude přijat jeho návrh řešení. Příklad: Pokud nedostanu více konstruktérů a neprovedeme to podle mě, celý projekt se sesype jako domeček z karet. Reakce ze strany (nejen) moderátora na uvedenou formu manipulace by měla být ve zdůraznění, že ani jednostranné vyhrožování nezmění řešení, které bylo přijato většinou přítomných odborníků.
- Forma **citového vydírání** není zřejmě nejčastější, se kterou se lze setkat během pracovních porad, ale dobrý moderátor by měl být připraven i na tuto variantu. Příklad: Pokud nenastartujeme ihned projekt výroby elektromobilů, bude ztracena nejen práce mého týmu, ale i mé roční úsilí věnované problematice. Reakce by měla spočívat ve zdůraznění, že vztah mezi oběma osobami, ani momentální pocity manipulátora, nemají vliv na řešení.
- Během diskuze se manipulátor dovolává k jiné, významnější **osobnosti** a odvolává se na ni. Příklad: I prezident České republiky jezdí ve vozech Škoda, musí to tedy být nejlepší auta v Evropě. Uvedené tvrzení nevyovídá nic o vlastnostech vozů Škoda a prezident není odborník na automobilový průmysl, ale státník. A ve stejném duchu by se měla

¹⁶ BEDNÁŘ, V. *Krizová komunikace s médii*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s.145. ISBN 978-80-247-3780-5

odehrát i protiargumentace. Nemusí se vždy jednat o dovolávání se na konkrétní osobu, ale osoba může být i anonymní. Příklad: Odborníci se shodují, že budoucnost automobilového průmyslu je v elektřině. Nebo: Podle dobře informovaného zdroje připravuje automobilka BMW auto na pohon z vody. Zde je obrana snadná, protože není znám přesný zdroj uvedeného tvrzení, nemůžeme tedy toto tvrzení považovat za věrohodné.

O manipulaci pojednává i Mgr. E. Tinková.¹⁷ Manipulaci uvádí ve spojení s termínem **kvaziargumentace**. Kvaziargumentací rozumí argumentaci, která není skutečná, ale pouze zdánlivá, protože účastníci neuvádějí skutečné argumenty, ale argumenty jen „na oko“. Tím řadí kvaziargumentaci k nečestné manipulaci. Vedle již výše uvedených druhů manipulačních technik, Mgr. E. Tinková zmiňuje různé druhy apelů, které se odvolávají na jednotlivce nebo na celou sociální skupinu.

- **Společenský apel** (oslovení lidu) – argumentace vychází ze stavu, kdy každý jedinec se cítí být součástí společnosti, organizace nebo skupiny a té všichni věří a jednají podle jejích pravidel a tím zdůvodňují své chování a skutky. Příklad: S naším výpočetním programem pracuje devět techniků z deseti. Uvedené tvrzení ale nevypovídá nic o tom, že ostatní programy jsou horší. Důvodem, proč nejsou používány ve větší míře, může být třeba slabší reklama nebo krátká doba, po kterou jsou uvedeny na trhu. Protiargumentace by se měla zaměřit na fakt, že to, že něco využívá více lidí nebo něčemu více lidí věří, nemusí plně znamenat to, že tvrzení je pravdivé. Je třeba znát více detailních informací ohledně průzkumu v dané skupině lidí, na jehož závěry se autor odvolává. Jak byla přesně otázka položena? Kdo jsou respondenti? A na čí zadání byl průzkum vytvořen? Postupnými odpověďmi lze teprve dojít k přesnějšímu objasnění. V praxi ale na tento postup není většinou čas a společenského apelu je užíváno k rychlému přesvědčení.
- **Individuální apel** (útok na jedince) – u této kvaziargumentace není opět předmětem věcná diskuze, ale individuální útok na osobu oponenta. V reálu to znamená přímý verbální útok za použití urážek, posměchu nebo nepodložených obvinění. Příklad: Vaše řešení je z principu špatné,

¹⁷ TINKOVÁ, E. *Rétorika aneb Řeč jako nástroj*. 1. vyd. Praha: Computer Media, 2010. ISBN 978-80-7402-074-2

protože jste středoškolsky vzdělaný konstruktér. Jiná forma individuálního apelu je forma: „Ty taky ...“. Cílem je obvinít oponenta ze stejného jednání. Příklad: Proč bych měl dodržovat rychlost v obci, když ty ji také nedodržuješ. Obranou může být poukázání na to, že i když se téhož chování dopouštíte vy, není to důvod, proč by mělo být považováno za správné. V praxi se můžeme potkat i s obviněním na základě asociace. Příklad: Ty jezdíš korejským vozem? V Koreji jedí psy. Tak to ty taky jíš psy. Obrana by se měla v tomto případě soustředit na fakt, že v Koreji psy nejedí všichni obyvatelé, že Korea je známá svým rozmanitým jídelníčkem a uznávanou gastronomickou destinací.

- **Kvalifikující jazyk** – zde dochází k tomu, že se během argumentace přiřadí určitý výrok kladně označené osobě. Následně tak vzniká dojem, pokud se nebude druhá strana chovat stejně, bude automaticky začleněna do opačné, negativní, skupiny. Tento způsob je velmi často využívám i v reklamě. Příklad: Každý správný muž má u sebe náš nůž. Nebo: Kdo je chytrý, čte náš časopis. U prvního tvrzení je nasnadě, že vlastnictví nože není garancí opravdového muže a u druhého tvrzení není prokázáno, že uvedený časopis je kvalitnější než ostatní časopisy. Proto ten, kdo ho nečte, je stejně „chytrý“ jako čtenář zmíněného časopisu.

Pokud moderátor řídí diskuzi, nezávisle na tom, zda se jedná o pracovní poradou nebo televizní pořad, měl by se orientovat nejen ve výše uvedené kvaziargumentaci, ale měl by rozpoznat i **jazykové klamy**. Ty mohou vést ke svedení odpovědi nebo i celé diskuze na nesprávnou cestu a tím znemožní docílení efektivního řešení nebo znehodnotí celé moderování. Tzv. jazykové klamy jsou způsobeny víceznačností některých slov nebo dokonce celých slovních spojení. Klamy jsou nejčastěji způsobeny použitím homonym (slova stejná, ale různého významu). Použije-li se v nějaké stati, rozhovoru nebo prezentaci stejné slovo, ale pokaždé s jiným významem, může z toho publikum nebo ostatní účastníci vyvodit mylné závěry. Příklad některých homonym: ucho jako orgán sluchu a ucho jako držátko; oko jako orgán zraku a oko jako úchytný prvek; kufr jako zavazadlo a kufr jako nespisovný výraz pro zavazadlový prostor ve vozidle. Do skupiny homonym patří i slova, která se stejně vyslovují a odlišně se píšou. Příklad: plot – plod; byt – bit atd. Do stejné kategorie patří i víceznačné výroky. Tento výrok, bez kontextu nebo hlubší znalosti může vést ke zmatení v diskuzi. Jako příklad lze uvést následující výroky: Na slavnostní otevření mě pozval spolu s vedoucím dealer

z prodejní sítě. Z uvedené věty není jasné, zda s pozvaným je zván i jeho vedoucí nebo pozvánka byla od dealare a jeho vedoucího. Obdobný, nejasný výrok: Smlouvu jsme nezískali kvůli tobě, Michale. Zde opět není zřetelné, zda smlouvu získali, ale bez přispění Michala nebo ji nezískali kvůli Michalovi. Vedle výše uvedených příkladů by měl moderátor vnímat i záměnu významů u podobných výrazů. Většinou jsou zaměňovány výrazy, které mají stejný slovní kořen (základ), ale každý je přiřazen k něčemu jinému. Příklad: efektní – efektivní; vařit – přivařit. V neposlední řadě je důležité i zdůraznění přízvuku. Přiřazením přízvuku (důrazu) ve větě může opět způsobit, že zamýšlená věta je vnímána ve zcela jiném kontextu. Příklady:

- **My** nechceme v interiéru vozidla použít tento plast. Větu lze chápat tak, že „my“ to nechceme, ale jiní ano.
- My nechceme **v interiéru** vozidla použít tento plast. Větu lze chápat tak, že daný druh plastu se nechce použít v interiéru, ale třeba v motorovém prostoru.
- My nechceme v interiéru vozidla použít **tento** plast. Větu lze chápat tak, že uvedený plast se nechce použít, ale jiný ano.

2 ŘÍZENÍ DISKUZE

Ke standardním znalostem dobrého moderátora musí patřit i znalost o tom, jak řídit diskuzi mezi účastníky porady. V dostupné literatuře se můžeme setkat s mnoha návody od různých autorů, jako jsou Mgr. E. Tinková nebo ing. O. Šuleř. Pro potřeby této práce je detailněji uveden návod jen od E. Hierholda, vzhledem k jeho stručnému, ale výstižnému výčtu doporučených tipů. Řízení diskuze rozlišuje na verbální a neverbální a uvádí tři typy:

- **„Používejte jména.** *Oslovování jménem je vždy známkou respektu a působí pozitivně – prastarý recept úspěšného prodeje. Ale pozor: musíte být důslední, jinak se dotknete těch, které jménem neoslovíte.*
- **Dialog nebo multilog?** *U většího publika jste odpovědní za to, že z diskuze budou profitovat stejnou měrou VŠICHNI. Nenechte se proto zlákat k dialogu s velmi aktivním posluchačem. Akceptujte maximálně JEDNU doplňující otázku.*
- **Záměrný oční kontakt.** *Signalizujte očima, kdo je právě pro vás důležitý. Zatímco se pokládá otázka, je to výhradně tazatel, kterému aktivně nasloucháte. Každému tazateli věnujte vždy úplnou pozornost. Signalizujte to nejen očním kontaktem, ale i tím, že se k němu otočíte a – pokud možno i přistoupíte.“¹⁸*

Pokud je již tazatelem v průběhu diskuze formulována otázka, je důležité otázku zopakovat. To má své důvody. První důvod je, že se moderátor přesvědčí, že otázce rozumí všichni účastníci a to jak doslovně, tak i po obsahové stránce. To platí pro větší porady a grémia. V menších skupinách se zopakováním otázky ocení tazatel tím, že se mu věnuje větší pozornost. Je-li v průběhu diskuze kriticky nepřátelská atmosféra, zopakováním otázky může dojít k zmírnění atmosféry. A v neposlední řadě zopakováním otázky můžeme poskytnout dotazovanému o trochu více času na rozmyšlenou. Opakování položené otázky ze strany moderátora je ale vždy cílené. Neměl by každou otázku opakovat automaticky. E. Hierhold současně dodává: *„Nechvalte tazatele! To je výborná otázka – Tato chvála vám na jedné straně často vůbec nepřísluší, na druhé straně všem ostatním tazatelům vadí: byly jejich otázky*

¹⁸ HIERHOLD, E. *Rétorika a prezentace*. 1. vyd. Praha: Garda Publishing, 2008, dotisk 2012, s.345. ISBN 978-80-247-2423-2

horší?¹⁹ Obecně se moderátorovi doporučuje maximálně poděkovat za položený dotaz nebo pouze okomentuje a vyzdvihne odborné znalosti tazatele.

2.1 Rušivé vlivy během porad

Dobry moderátor musí být připraven i na cílené vyrušování a různé typy „škůdců“ v průběhu porady. Je to jev celkem běžný, který má ovšem mnoho příčin. Může se jednat o již uvedené špatné větrání a klimatické podmínky v místnosti, přes pracovní stres a přetíženost účastníků až po nezáživné téma, které nezaujme všechny posluchače. Jednoduchou strategií, jak postupovat v případě rušivých otázek v průběhu jednání přináší opět E. Hierhold.

- „**Stupeň 1: Ignorujte.** Musím skutečně za každou cenu na všechno okamžitě reagovat?
- **Stupeň 2: Reagujte.** Často stačí jen kývnutí nebo oční kontakt. Pokud chcete reagovat názorně, tak si příspěvek poznamenejte – výrazně to působí zejména na flipchartu.
- **Stupeň 3: Stručně proberte, okamžitě se vraťte.**
- **Stupeň 4: Odložte.** Odsuňte problém na později, na diskuzi.“²⁰

Mezi typické formy přerušení pracovní porady patří tzv. „**nekonečná otázka**“. Jedná se o dotaz, který ale tazatel formuluje neúměrně dlouho (více jak deset sekund). Zde má moderátor pouze jediné řešení – slušnou formou přerušit tazatele a vyzvat ho, aby otázku formuloval co nejstručněji, s dovětkem, že se hlásí další tazatelé a není mnoho času na dotazy. Jiným příkladem je dotaz, který začíná: „**Pokud jsem Vás správně pochopil ...**“. S velkou pravděpodobností se jedná o úmysl podsouvat něco, co nebylo vyřčeno. Zde by měl moderátor zareagovat a nechat otázku tazatelem přeformulovat. **Přeformulování** je ovšem i velmi vhodným nástrojem pro moderátora samotného. Moderátor může totiž fungovat jako určitý katalyzátor negativních výroků a dotazů. Může zmírnit situaci a zabránit možné eskalaci. Například u výroků typu: Toto řešení je příliš drahé!

- výrok lze zmírnit: Jak zdůvodníte finanční náročnost?
- výrok lze obrátit: Jaké funkce odůvodňují tuto cenu?

¹⁹ HIERHOLD, E. *Rétorika a prezentace*. 1. vyd. Praha: Garda Publishing, 2008, dotisk 2012, s.347. ISBN 978-80-247-2423-2

²⁰ Tamtéž, s.349

Moderátor by neměl za žádných okolností zapomínat na to, že porada, jednání nebo diskuze by vždy měla dosáhnout cílů, které byly předem stanoveny. I přes uvedené rušivé vlivy platí pro moderátora, že by měl za všech okolností:²¹

- udržovat pozornost všech účastníků porady
- je-li to nutné, vyzvat k vysvětlení a vyjasnění
- dbát na to, aby diskuze vedla v co možná nejkratší době k rozhodnutí
- zachovávat neutralitu

Moderátor porady „slouží“ celému týmu a pracuje pro něj. V žádném případě by tedy neměl prosazovat svůj názor, zaštiťovat se „mocí“, funkcí nebo dokonce jakkoli zastrašovat ostatní účastníky. Pokud by k tomu došlo, negativně by se to projevilo na průběhu celého jednání. Méně sebevědomé účastníky by to odradilo od jejich projevů, nesdělovali by svoje názory a nápady. V týmu by nastala obava, že za některé vlastní názory může dojít ze strany moderátora nebo vedoucího diskuze k zesměšnění. A nedojde ke ztotožnění týmu se závěry, protože ostatní budou mít pocit, že jim byly názory vnuceny a tudíž nebudou sdílet zodpovědnost za rozhodnutí.

Na všech uvedených příkladech je patrné, že ten, kdo řídí diskuzi, má na starosti vytvoření zápisu z porady, usměrňuje, popřípadě motivuje ostatní k diskuzi – musí mít velmi dobrý cit pro jazyk (nejen český) a vědět, kdy je třeba zasáhnout, položit doplňující otázku, zeptat se na smysl a vnímat všechny reakce ostatních účastníků (publika). Ne všichni účastníci na pracovních jednáních jsou znalí v etice, manipulaci a kvaziargumentaci. Proto je právě na moderátorovi, aby se snažil zabránit situacím, kdy:

- dochází k verbálním útokům na „protivníka“ v podobě urážek a zesměšňování
- je použito vyhrožování a citové vydírání
- není umožněno protistraně se vyjádřit
- dochází k překrucování a odvádění od daného tématu
- nerespektují se argumenty druhé strany nebo jsou zamlčována fakta
- jsou používány argumenty, které se odvolávají na anonymní autoritu
- strhává pozornost na svoji osobu
- nedochází k verbální a neverbální komunikaci při pokládání dotazů

Podají-li se zabránit těmto situacím, lze hovořit o korektní a kvalifikovaně moderované diskuzi. V diskuzi na pracovní poradě by nemělo být tedy cílem

²¹ JAY, R. a R. TEMPLAR. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Garda Publishing, 2006, dotisk 2011. ISBN 978-80-247-1279-6

jednoznačné vítězství jedné strany a totální zdiskreditování druhé strany. Věcná, logická argumentace a akceptování názorů a závěrů druhé strany a společný konsenzus všech zúčastněných, to jsou kritéria, podle kterých lze hodnotit moderní, efektivní a na výsledek zaměřenou moderovanou pracovní poradou. Poradu, ve které má velkou, ale ne dominantní - spíše skrytou roli kvalitní moderátor.

3 PORADY V TEORII

3.1 Porady a jejich dělení

Porada je v dnešní době stále jedním ze základních prostředků a manažerských metod při řízení firemní komunikace. S různými typy porad se můžeme setkat nejen v soukromém sektoru, ale i ve státní sféře a neziskových organizacích. Pracovní porady v uvedených oblastech se sice liší formou, obsahem a složením zúčastněných pracovníků, ale ve všech platí, že efektivita, z pohledu dosažení výsledku a doby porady, vychází hlavně ze zadání a dále z toho, co má být výstupem, cílem porady.

Jednu ze základních koncepcí řízení porady popisuje Ing. O. Šulěř: „*Jako první si specifikujeme cíl porady, musíme si promyslet, jak jej naplníme. Jaké použijeme prostředky, kdy, co a koho k tomu budeme potřebovat. Jinými slovy, dosažení svého cíle si musíme naplánovat. Podle typů porad může být plán připravován operativně, převeden do standardizovaného postupu, programu, harmonogramu nebo jiných pomůcek řízení stanovujících úkoly nezbytné pro plnění cíle. V průběhu porady pak musíme její postup vyhodnocovat porovnáváním se stanoveným plánem. Díky této kontrole můžeme odhalit takové odchylky v našem vlastním vedení porady, resp. činnostech ostatních účastníků, které mohou mít za následek nedosažení stanoveného cíle. V takovém případě musíme ihned zareagovat a přijmout nápravné opatření, které nám umožní cíle dosáhnout. V krajním případě je nutné provést i revizi našeho plánu. Nemělo by totiž smysl se řídit plánem, který nevede k žádoucímu cíli. Jak je patrné z popisu, jedná se o obecný koncept řízení. Závěry porady, resp. přijatá rozhodnutí, se totiž pro účastníky porady stávají cíli, které si musí naplánovat do úkolů. Jejich plnění pak musí být kontrolováno, aby bylo možné jejich realizaci případně korigovat a cílů tak dosáhnout i za zjištění odchylek od plánů. Stejně tak si je třeba uvědomit, že i samotný cíl porady vyplývá z úkolů organizačních jednotek, resp. organizace jako celku a jejich manažerů²². V odborné literatuře se můžeme setkat s dalšími definicemi, popisy přípravy a řízení porad, ale výše uvedený lze označit za nejkompexnější.*

Rovněž i dělení porad není v odborné literatuře ujednoceno, lze však říci, že to pramení pouze z nejednotné terminologie. Při detailnějším popisu jednotlivých typů porad od různých autorů, docházejí autoři k podobným definicím, ale pod jiným

²² ŠULEŘ, O. *Porada jako efektivní nástroj řízení*. 1. vyd. Brno: Computer press, 2008, s.3-4. ISBN 978-80-251-2091-0

označením. Členění pracovních porad se vyvíjí i v závislosti na čase a době, a to i u jednoho autora. Jako příklad je uvedeno dělení porad dle ing. O. Šuleře z roku 2008:

- **Operativní porada** – má za cíl vyřešit rychle a efektivně zavedení opatření k nějakému (většinou jednomu) známému, aktuálnímu problému, do praxe.
- **Výrobní porada** – cílem je zajištění standardního chodu v zavedeném procesu, organizační jednotce nebo činnosti. Priorita je v předávání informací.
- **Manažerská porada** – za cíl lze považovat rozhodnutí, která z dlouhodobého pohledu povedou k efektivnímu chodu organizační jednotky (popř. společnosti, projektu)
- **Řešitelská porada** – má za cíl zefektivnit procesy, nalézt řešení závažných problému, generovat nové myšlenky a nápady
- **Kontrolní porada** – cílem je nalézt odchylky a nedostatky od zadání, plánu a projednat opatření, která povedou ke korekci
- **Krizová porada** – hlavním cílem je definovat okamžitá rozhodnutí, která zabrání vzniku (rozšíření) krizové situace.
- **Strategická porada** – má za cíl nalezení a přijetí strategických plánů z dlouhodobého hlediska, které budou zásadně ovlivňovat samotnou organizaci, společnost.²³

a dělení porad od stejného autora, ale z roku 1995:

- **Formální** – zde se rozumí předem připravené a pravidelné porady s programem.
- **Účelové** – jejich využití je při krizové komunikaci, kdy je třeba reagovat na aktuálně vzniklý problém a zpravidla nemají pevný program a jsou svolávané s malým předstihem.
- **Řešitelské** – jedná se o porady s jednoznačným cílem vyřešit konkrétní problém, popřípadě generovat nové nápady.
- **Informační** – účel porady vychází již z názvu, tedy informovat ostatní členy týmu, organizační jednotky. Zpravidla se jedná o krátké, někdy i pravidelné porady, např. ve výrobní oblasti.²⁴

Druhé členění, které je stručnější může mít základ v přebírání manažerských dovedností ze „západního světa“ v devadesátých letech minulého století v České

²³ ŠULEŘ, O. *Porada jako efektivní nástroj řízení*. 1. vyd. Brno: Computer press, 2008. ISBN 978-80-251-2091-0

²⁴ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*, 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1995. ISBN 80-85839-06-7

republice. Jednalo se o dobu, kdy nejen celá ekonomika, ale i přístup k firemnímu řízení, procházel transformací a nebyla zde potřebná manažerská tradice. Docházelo tedy často k přebírání základních koncepcí, bez znalosti hlubšího kontextu. Hlavním cílem byla rychlost transformace a vytvoření nového českého firemního managementu. Oproti tomu první, detailnější členění již vychází z rozvinuté manažerské teorie a praxe.

O jiném členění pracovních porad hovoří autoři R. Jay a R. Templar. Ti dělí porady:

- **„Pravidelné porady oddělení**
- **Porada několika oddělení**
- **Porady projektových týmů**
- **Týmové brífinky**²⁵

A jako další příklad, jak lze chápat pracovní porady, lze uvést dělení dle E. Kaňákové, která třídí porady:

- **„strukturovaná řízená diskuze na jakémkoliv téma pracovního nebo osobního charakteru**
- **běžná typická porada**
- **speciální porada, která hledá určitá řešení**
- **pravidelná pracovní setkání týmu**²⁶

Strukturovanou řízenou diskuzi E. Kaňáková specifikuje jako: „*formu společné práce, která má pevný program, řád a strukturu. Má několik fází a jejich modifikací a je dobré základní strukturu dodržovat.*“²⁷ Hlavním přínosem této porady je tedy to, že všichni účastníci vědí, že v programu mají pevně vymezený čas a prostor pro vlastní vyjádření se k dané problematice, vyslovit vlastní náměty nebo vznést dotazy. To vede k uklidnění všech přítomných, protože nemusí u každého bodu „bojovat“ o své místo a prostor k vyjádření. Tento „boj“ často způsobuje u některých účastníků stres. Ten následně může ovlivnit celou poradou nebo část pracovníků v jejich (ne)zapojení se. Výše uvedená dvě dělení nejsou tak detailněji rozčleněna jako předchozí dělení Ing. O. Šuláře. Na příkladu dělení dle autorů R. Jaye a R. Templeare lze ale vhodněji popsat roli a funkci moderátora pro jednotlivé typy porad.

²⁵ JAY, R. a R. TEMPLAR. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Garda Publishing, 2006, dotisk 2011. ISBN 978-80-247-1279-6

²⁶ KAŇÁKOVÁ, E. *Jak efektivně vést porady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s.40. ISBN 978-80-247-1625-1

²⁷ Tamtéž, s.47

Pravidelné porady jednoho oddělení (organizační jednotky) – nejčastěji se uskutečňují v pondělí dopoledne nebo z kraje pracovního týdne. Je to dáno tím, že členové, kteří se účastní práce členěné podle projektů, mají relativní čas na konsolidaci a výměnu informací s ostatními příslušníky organizační jednotky. V průběhu pracovního týdne již pracují projektové týmy na plný výkon a není jednoduché najít dobu, ve které by se všichni setkali na poradě. Jistou nevýhodou této porady je to, že zde může dojít k „boji“ o postavení v hierarchii jednotky. To může vést k předvádění se a někdy i ke konfliktům mezi pracovníky, kteří cítí možnost – před celou organizační jednotkou – dokázat svůj vliv a postavení. V naprosté většině případů je pak na vedoucím organizační jednotky, aby tyto „souboje“ zastavil a pokusil se nastolit týmového ducha. V případě zavedení moderátora by tato role (usměrňovat a „krotit“) připadla jemu a vedoucí by si mohl zachovat větší míru nadhledu a neutrality. Rovněž by vedoucímu odpadla povinnost připravovat agendu. Tu by společně se zápisem a rozdělovníkem úkolů vytvořil moderátor. Rovněž by i zajistil, že body na agendě se budou týkat všech přítomných a ne jen některých. Ty body, které se dotýkají jen konkrétních účastníků, by si projednal vedoucí přímo s dotyčnými spolupracovníky v jinou dobu.

Porada několika oddělení (organizačních jednotek) – pravděpodobně největším úskalím tohoto typu porad je tzv. boj o „prostor“. Na jednání se sejdou vedoucí z několika organizačních jednotek, tedy silné osobnosti a každý si většinou hájí vlastní „prostor“ – zájmy. Může zde dojít k velmi vyhrcovaným situacím. Přítomnost moderátora na takovémto grémiu může vést ke snížení míry konfrontace a eskalace. Zde je ovšem podmínkou, aby moderátor byl nejen zkušený a znalý jednacích technik, ale i uznávanou osobností. Tedy někým, koho budou i jednotliví vedoucí respektovat. Často nedochází k situacím, kdy by se do konfliktu zapojili všichni vedoucí, ale je běžné, že na podobných jednáních jsou „protivníci“ předem známi. Například vedoucí techniky jde do otevřeného konfliktu s vedoucím finančního útvaru, vedoucí projektu osočí vedoucího výroby a šéf marketingu je v rozepři s vedením kvality. Právě v uvedených příkladech je třeba někoho, kdo je maximálně nestranný a neutrální. Správný moderátor má neustále na mysli, že je třeba dojít efektivně k cíli, což nemusí platit pro jednotlivé vedoucí pracovníky, kteří hájí vlastní zájmy a mohou mít „klapky“ na očích. Jedním z prvních úkolů moderátora by měla být dohoda všech zúčastněných ohledně stanovení „kodexu“ – tedy pravidel chování během porad. Velice účinná metoda je (pokud po hodině jednání není ani jasný směr, kudy se porada ubírá a nejsou nalezena řešení) spočítat, jak je hodinové jednání všech manažerů nákladné a uvedenou sumu

porovnat s dosaženým „výsledkem“. Tato metoda, je-li vhodně použita, může opět uklidnit situaci. Na výsledek orientovanému manažerovi by nemělo být jedno, když se plýtvá firemními penězi a prostředky. **Vyčíslení nákladů na jednu poradu totiž dokazuje, že porada je velmi nákladný pracovní nástroj.**

Porady projektových týmů - tento druh porad má mít pouze úzké zaměření – na daný projekt. Záležitosti, které se netýkají projektu, by na těchto poradách neměly být projednávány. Všichni zúčastnění jsou zainteresováni na výsledku celého projektu. Během porady je dobré udržovat pozitivní náladu, ale současně poukazovat na naléhavost splnění projektu, tedy na jeho časový plán a dodržování stanovených milníků. Program projektové porady by měl mít ustálenou osnovu, od které by se nemělo příliš odchylovat. Standardně by se tedy do programu měly dostat body:

- kontrola termínového plánu projektu
- kontrola rozpočtu projektu
- kvalita
- aktuální problémy (ty zásadní)

Role moderátora zde spočívá v udržování „dynamické“ atmosféry, hlídání celkové doby porady a případné korekci témat, které nesouvisí s projektem nebo jsou obsáhlejší a k jejich vyřešení je třeba separátní termín.

Týmové brífinky - jedná se o relativně nový nástroj v řízení firmy nebo i organizační jednotky. Zásadní rozdíl proti všem předchozím poradám spočívá v tom, že body na agendě brífinky jsou pouze ty, které přinášejí informace. Nikoli tedy řešitelská porada nebo porada, od které se očekávají rozhodnutí. Brífinky lze organizovat hierarchicky, od nejvyššího firemního vedení směrem k dolů přes projekty a jednotlivé organizační jednotky. Nebo je lze zavést pouze na úrovni jedné organizační jednotky. Doba jednání by neměla, v optimální podobě, překročit třicet minut a mělo by se jednat o poradu s pravidelnou periodou opakování (max. po měsíci). Autoři R. Jay a R. Templar uvádějí, že by týmové brífinky měly obsahovat čtyři kategorie informací, které jsou ostatním účastníkům sdělovány:

- **„Pokroky.** *Podějte lidem informace o pracovních výsledcích.*
- **Politická linie.** *Tato část se zabývá změnami v systému, novými konečnými termíny, organizací dovolených, novými právními úpravami, které se týmu dotýkají, kurzů, penzí atd.*

- **Lidé.** *Noví členové týmu, odcházející členové týmu (včetně důvodu proč a kam jdou), nový vrchní ředitel nebo člen vedení, změny v jiných odděleních, s kterými je tým ve styku ...*
- **Praktické kroky.** *Praktické informace, jako jsou nová bezpečnostní opatření, která je nutno zavést, zlepšovací návrhy, priority údržby, vyvracení falešných zvěstí a jiné informace týkající se týmu.*²⁸

Z dostupné literatury vyplývá, že brífink by měl být veden vedoucím týmu nebo projektu. Brífink se zabývá uvedenými body programu, ale má za cíl nepřímo stmelovat a utužovat tým a postavení vedoucího. Proto u tohoto druhu pracovních porad není doporučena účast moderátora.

3.2 Chyby při pořádání a během porad

Na efektivní a úspěšnou poradou má vliv mnoho faktorů, které je třeba brát na zřetel. Možné chyby lze rozdělit do následujících kategorií:

A) Chyby v **organizaci** porad:

- nesystematičnost
- porada bez programu
- porada bez zápisu
- chybějící podklady
- body v programu se týkají jen malého počtu účastníků
- úkoly z porady bez zodpovědné osoby
- není vyčleněn čas na kontrolu minulého zápisu a úkolů

B) Chyby **ve vedení** porad

- zahájení bez úvodu
- nepřítomnost klíčových pracovníků
- neodržení se tématu
- opakování již probraného opozdílům
- neřešení problémů

C) Chyby **účastníků** porad

- pozdní příchody
- nepřipravenost na jednání
- nekázeň během porady, vyrušování

²⁸ JAY, R. a R. TEMPLAR. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Garda Publishing a.s., 2006, dotisk 2011, s.266. ISBN 978-80-247-1279-6

- vyřizování si „úctů“

Aby došlo k maximálnímu vyloučení uvedených negativních faktorů, je nezbytná důkladná příprava před poradou. Ideálně by si měl moderátor s jednotlivými účastníky (kteří budou prezentovat) projít prezentace a domluvit se na společném scénáři a postupu vedení diskuze. V praxi je ale uvedené řešení často nerealizovatelné (většinou z časových důvodů), proto by moderátor měl připravit body na poradou alespoň po dohodě s vedoucím organizační jednotky. Nelze-li ani toto realizovat, pak by daná porada měla mít jasnou a připravenou strukturu. Možný příklad struktury porady:

- **Úvod**
 - přivítání (popř. představení nových účastníků)
 - představení agendy (cíle porady – proč jsme tady)
 - představení časového harmonogramu
 - odsouhlasení „kodexu“ (pravidel, jak se chovat během porady)
- **Průběh**
 - vlastní prezentace dané problematiky (může obsahovat i více bodů)
 - prostor pro dotazy a odpovědi
 - nové náměty a řešení
 - kontrola zápisu a úkolů z minulé porady
- **Závěr**
 - rekapitulace probraných bodů a závěrů
 - kontrola (za každý nový úkol musí konkrétní osoba zodpovídat)
 - pochvala (nejlépe od vedoucího) za splněné úkoly
 - zdůraznění motivace a cílů týmu
 - poděkování, rozloučení

3.3 Porada a používané technické prostředky

Porady lze dělit i podle technických a komunikačních prostředků. Za základ lze považovat poradou, na které jsou všichni účastníci fyzicky přítomni, a probíhá čistě verbálně. Postupem doby, se zaváděním technických vymožeností, byl na pracovní poradou zařazen zpětný projektor (tzv. Meotar), který dokázal projektovat na stěnu text a černobílé obrázky z folií. Ten byl posléze nahrazen kamerou, která snímá podklady na standardním papíru. V současné době převládá jako projekční zařízení data-projektor, který je propojen s notebookem nebo stolním počítačem. Postupným rozvojem mobilních telefonů (tzv. smartphone) dochází ke komprimaci technických zařízení a prezentační materiály lze projektovat přímo z některých sofistikovaných

mobilních telefonů. U kreativněji pojatých porad je třeba zaznamenávat nápady nebo i náčrtky ihned. K tomu sloužily tabule, velkoformátové papíry na stěně nebo kovové desky a fixy. Dnes je standardem ve většině zasedacích místností flipchart nebo scan-panel. Ten může být napojen na datovou firemní síť, která umožňuje okamžitý tisk ručně zanesených poznámek z panelu nebo skenování do počítače. Stávající tlak na rychlost řešení problémů a rychle se rozmáhající globalizace a lokalizace firem po celém světě vede k tomu, že není možné, aby se manažeři sešli u jednoho stolu. Brání jim v tom vzdálenosti mezi jednotlivými lokálními pobočkami a místem, kde např. sídlí firemní vedení. Další negativním faktorem jsou náklady na cestování. Proto se zavedli telefonní konference, které spojí několik účastníků akusticky s centrem. To přináší relativně malé náklady, ale je třeba určité disciplíny všech zúčastněných během konference. Dalším stupněm se staly videokonference, které vedle hlasového spojení umožňují přenos obrazu i z několika míst najednou. Výhodou videokonference je také možnost projekce podkladů všem zúčastněným. Komornější alternativou videokonference jsou video-hovory z běžně dostupných mobilních telefonů. Rozvoj a vliv internetu se projevuje v nových možnostech spojení a komunikace mezi účastníky, kteří nemusí být fyzicky přítomni na jednom místě. Jednou z možností internetového spojení je např. Skype.

Jakákoliv vizualizace během porady a následný zápis jsou velmi důležité z pohledu všech účastníků. Pokud porada probíhá pouze verbálně, je u ní míra dlouhodobé zapamatovatelnosti nižší než při srovnání s poradou, na které se probíraná témata zobrazuje i vizuálně. Forma zápisu z porady je vhodná, vzhledem k tomu, že lze zpětně dohledat a ujasnit si probírané body a dohodnuté závěry. Výše uvedené technické prostředky by ale měly být adekvátně používány. Pro operativní poradu není třeba sofistikované techniky – speciálně v prostředí konstrukce – je stále vítána dovednost umět přenést myšlenku pomocí tužky na papír.

Tabulka 1: Jak a co si člověk pamatuje v závislosti na čase

	Po 3 týdnech	Po 3 měsících
Sděleno (verbálně)	70%	10%
Sděleno a ukázáno (formou záznamu)	72%	32%

Zdroj:²⁹

²⁹ KAŇÁKOVÁ, E. *Jak efektivně vést porady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s.71. ISBN 978-80-247-1625-1

Je na místě, v souvislosti s firemní poradou, zdůraznit jeden fakt. Porada jako taková (ať s moderátorem nebo bez jeho účasti) není žádný všelék na problémy, které je třeba v rámci firmy řešit. Pokud se firemní management nebo vedoucí organizační jednotky domnívá, že každý problém bude vyřešen, pokud se k němu založí porada nebo tým – jedná se o zásadní nepochopení systému efektivního řízení porad. B. Claigg poukazuje na Parkinsonův zákon: „*Práce se rozrůstá proto, aby vyplnila čas, který je k dispozici pro její dokončení. A podobně i porady se množí proto, aby vyplnily čas ve vašem diáři.*“³⁰

Jak bylo již zmíněno, s poradou se lze setkat ve všech sférách řízení, od soukromé firmy až po státní správu. A právě velké soukromé firmy jsou „tahounem“ v oblasti nových manažerských technik. To platí obzvláště pro Českou republiku a její nejsilnější průmyslové odvětví – automobilový průmysl. Naprostá většina firem, které se zabývají přímo výrobou automobilů nebo součástek, je vlastněna zahraničním kapitálem. V současnosti se řeší otázky, zda je globalizace těchto firem prospěšná nebo do jaké míry potlačuje národní zájmy. Lze spatřit ale jistý přínos takovýchto firem v tom, že na území České republiky transferují zavedené manažerské metody, které se pak aplikují na české zaměstnance a tím rozvíjejí jejich řídicí kompetence a dovednosti. Nejinak tomu je i u firmy ŠKODA AUTO a.s.

³⁰ CLAIGG, B. *Time management*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, s.266. ISBN 80-251-0552-0

4 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část bakalářské práce ve svém úvodu navazuje na předcházející teoretickou část, která přináší pohled na funkci moderátora pracovních porad. Jako doplnění k poznatkům získaných na základě studia dostupné odborné literatury, jsou uvedeny rozhovory s pracovníky, kteří mají reálné zkušenosti s moderováním. Jedná se o moderátory, kteří v praxi moderují pracovní setkání ve firmě ŠKODA AUTO a.s. Za rozšíření dané problematiky lze považovat další rozhovory, tentokrát s pracovníky ze zahraničních firem (AUDI, VW, VW-Shanghai) opět na téma moderování pracovních porad a jejich pohled na tuto problematiku v praxi. Vzhledem k tomu, že autor práce je v pracovním kontaktu s některými z oslovených respondentů nebo respondenti pracují v partnerských odděleních v rámci nadnárodního koncernu VW, nebyl problém v komunikaci. První kontakt proběhl nejprve po telefonu, kdy byla respondentům v krátkosti vysvětlena problematika a současně byli požádáni o spolupráci. Následně obdrželi strukturovaný seznam otázek v rámci mailové komunikace. Všichni oslovení respondenti přistoupili ke spolupráci zodpovědně a projevíli i zájem o dané téma. Pro autora práce byl hned v úvodu zajímavý poznatek, že se respondenti nesešli doposud s nikým, kdo by se zabýval problematikou moderování na nižších úrovních v rámci jednotlivých dceřiných firem koncernu VW. Respondenti byli osloveni telefonicky v rozmezí od 1.9. do 15.9. 2014. Strukturovaný seznam otázek byl zaslán mailem v časovém rozmezí 15.9. až 30.9. 2014 a všechny doplněné odpovědi se autorovi vrátili, opět mailovou formou, do 15.11.2014.

4.1 Stanovení hypotéz a průběh šetření

Hlavní náplní praktické části je šetření, které probíhalo v organizační jednotce technického vývoje firmy ŠKODA AUTO a.s. Jedná se o vývojové konstrukční oddělení (organizační jednotku) s označením TKC (bližší vysvětlení viz dále v textu práce), kde autor sám působí na pozici koordinátora. Téma šetření vychází z autorova praktického pozorování a osobní účasti na pracovních poradách. Cílem šetření bylo prokázat nebo vyvrátit následující hypotézy:

- **První hypotéza**

Efektivita a přínos pracovních porad v organizační jednotce TKC jsou kladně hodnoceny ve všech třech úrovních účastníků (vedoucí – koordinátoři – zaměstnanci).

- **Druhá hypotéza**

Návrh na zavedení pozice moderátora na pracovní poradě v organizační jednotce TKC bude kladně přijat ve všech třech úrovních účastníků (vedoucí – koordinátoři – zaměstnanci).

Vzhledem k situaci, kdy odpovědi vedoucího uvedené organizační jednotky by byly v čistě individuální rovině a tudíž i nevyvážené vůči výsledkům odpovědí koordinátorů a zaměstnanců, oslovil autor práce dalších devět vedoucích pracovníků v oblasti Technického vývoje ŠKODA AUTO a.s. a s jejich souhlasem je zapojil do šetření. Jedná se o stejnou úroveň vedení organizačních jednotek, jak do velikosti (ca. 40 zaměstnanců a koordinátorů), tak i do rozsahu kompetencí a objemu vývojových činností.

Vedoucí organizační jednotky TKC přistoupil k šetření velmi aktivně, se zaujetím pro danou problematiku a umožnil provedení samotného šetření jak autorovi práce, tak i všem ostatním zaměstnancům. Šetření bylo rozděleno na tři skupiny, první skupina vedoucí, u kterých šetření proběhlo formou strukturovaného rozhovoru s autorem a následným přepisem (otázky strukturovaného rozhovoru viz Příloha F). Každý rozhovor trval v průměru třicet minut. Vzhledem k časovému vytížení byl u některých vedoucích rozdělen na dvě části. Všichni vedoucí projevíli jednoznačný zájem, aby byli zpětně seznámeni s výsledky šetření a uváděli, že na základě výsledků zpětné vazby by byli ochotni spolupracovat na případném pokračování nebo rozšíření šetření. Strukturované rozhovory probíhaly v období od 1.9. 2014 do 15.11.2014.

Druhé části šetření se zúčastnilo deset koordinátorů z organizační jednotky TKC. Opět, vzhledem k situaci, kdy všichni jsou spolupracovníky autora, probíhala spolupráce a komunikace bez potíží. Pracovní povinnosti jednotlivých koordinátorů nejsou pouze v místě lokace Technického vývoje ŠKODA AUTO a.s. v Mladé Boleslavi, ale účastní se mnoha zkoušek a analýz v různých částech světa. Proto byl dotazník zaslán v elektronické podobě na mailové adresy jednotlivých respondentů. Koordinátoři využili dané příležitosti a všichni vyplnili dotazník. Shromáždění odpovědí, díky výše uvedeným důvodům, trvalo od 30. 9. 2014 do 30. 11. 2014.

Poslední, třetí část šetření proběhla na největším množství respondentů, na řadových zaměstnancích organizační jednotky TKC. Bylo osloveno celkem třicet dva interních zaměstnanců a patnáct externích pracovníků. Z interních zaměstnanců se dva odmítli účastnit šetření, přestože byla garantována anonymita výsledků. U této největší části respondentů došlo k vyplňování dotazníků jak elektronickou formou, tak i formou strukturovaných rozhovorů. Naprostá většina zaměstnanců se aktivně zapojila

do šetření a jejich reakce na šetření byly pozitivní. I zaměstnanci se běžně účastní pracovních aktivit mimo Mladou Boleslav, a proto šetření trvalo nejdéle dobu. Bylo zahájeno 15.9.2014 a skončilo 10.12.2014.

V průběhu celého šetření se nevyskytl žádný technický nebo organizační problém. Určitou nevýhodou bylo pouze časové vytížení vedoucích a nepřítomnost koordinátorů a zaměstnanců, které se promítly v délce shromažďování výsledků.

5 MODEROVÁNÍ V PRAXI

5.1 Moderování v praxi – ŠKODA AUTO a.s.

Přepis strukturovaného rozhovoru se zaměstnancem, který má v pracovní náplni moderování technických jednání v rámci firemní interní komunikace. Na uvedené pozici působí již dlouhodobě, a proto byl pro své zkušenosti s danou problematikou osloven. Další rozhovory s moderátory (Ing. M. Horáčková MBA, Ing. M. Koukolský) jsou uvedeny v Příloze A a Příloze B.

Strukturovaný rozhovor s Ing. J. Tobiškou, moderátorem pracovních workshopů FMEA.³¹

- **Otázka:**

Ve firmě působíte na pozici moderátora workshopů FMEA ve ŠKODA AUTO a.s. To znamená, že řídíte technické jednání mezi několika odbornými útvary firmy. Prošel jste nějakou speciální přípravou na danou pozici a jak se připravujete na jednotlivé workshopy?

Ing. J. Tobiška: „Absolvoval jsem základní školení metody FMEA a následovala praxe spolumoderování a postupného samostatného moderování pod dohledem zkušeného moderátora. Dále školení soft-technik: komunikace, prezentace, moderace, řešení konfliktů atd.“

- **Otázka:**

Dokážete stručně popsat největší úskalí, se kterým se jako moderátor na workshopech a jednáních ve ŠKODA AUTO a.s. setkáváte?

Ing. J. Tobiška: „Zůstat neutrální k řešenému problému, i když jsem „kvalitář“. Nedostatečně vymezený čas k jednání FMEA brání důkladnější analýze a **pouze pasivní účast některých členů jednání.**“

- **Otázka:**

Jaký je Váš názor na zavedení moderátorů na pracovních poradách v jednotlivých organizačních jednotkách?

³¹ FMEA – Failure Mode and Effects Analysis / Analýza možností vzniku vad a jejich následků

Ing. J. Tobiška: „*Myslel jsem, že pracovní porady řídí a moderuje vedoucí (obecně nadřízený) nebo ten, kdo poradu svolává. Zavedení moderátorů pro obecné pracovní porady nevidím jako přínos.*“

Na základě výše uvedeného rozhovoru a rozhovorů v příloze je patrné, že moderování pracovních jednání ve firmě ŠKODA AUTO a.s. se vztahuje na tzv. nadodborová jednání, tedy tam, kde se v rámci pracovních úkolů setkávají různé oblasti, popřípadě různé organizační jednotky. Uvedená jednání se dají označit spíše za workshopy, než za standardní pracovní porady. Proto se zde volí nestranný moderátor, který ale je vždy interním zaměstnancem firmy a spadá do některé organizační jednotky. Pro moderování FMEA workshopů to jsou pracovníci z oblasti kvality a u tzv. 3P workshopů³² to jsou pracovníci z plánování výroby.

5.2 Moderování v praxi – zahraničí

Firma ŠKODA AUTO a.s. je součástí nadnárodního koncernu Volkswagen, do kterého spadají další firmy, které se zabývají vývojem a výrobou vozidel. Koncern Volkswagen je globální firmou, která má působnost po celém světě. Pro určitou konfrontaci přístupů k otázce moderování pracovních porad byli osloveni i zaměstnanci firem AUDI (Ingolstadt – Německo), Volkswagen (Wolfsburg – Německo) a SVW-Volkswagen (Shanghai – Čína). Na základě organizační struktury byli vytipováni jednotliví zaměstnanci, se kterými proběhl informativní telefonický rozhovor a následně, po jejich souhlasu, jim byl zaslán strukturovaný dotazník. Po vyplnění ho oslovení pracovníci zaslali elektronicky zpět. Dotazník byl v němčině a níže a v Příloze C, D a E jsou uváděny přepisy překladu do českého jazyka. Komunikace probíhala v rozmezí září až listopadu 2015. Oslovení koncernoví zaměstnanci projevíli maximální ochotu spolupráce.

Strukturovaný rozhovor s Dipl. Ing. Oscarem da Silvou, pracovníkem projektového vedení AUDI A.G.

Cíl rozhovoru (elektronickou formou): zjistit, zda se na pracovních poradách v dceřiných koncernových firmách využívá pozice moderátora a jak je případně taková porada hodnocena. Pokud dotazovaní nemají konkrétní zkušenost s moderátorem, zjistit jejich názor na jeho zavedení.

³² 3P workshop – Production Preparation Processing / Proces Přípravy Výroby

▪ **Otázka:**

Setkal jste se na pracovní poradě ve Vaší společnosti s pozicí moderátora porady? Pokud ano, jak poradou hodnotíte ve srovnání s poradou bez účasti moderátora?

Dipl. Ing. Oscar da Silva: „*Ano, u Audi není jednání s moderátorem nic neobvyklého a zpravidla je ve srovnání s jednáním bez moderátora užitečné a často efektivnější.*“

▪ **Otázka:**

Dokážete vyjádřit některá negativa a pozitiva porady (průběh, efektivita, vedení, časový průběh aj.), která je vedena nestranným moderátorem?

Dipl. Ing. Oscar da Silva: „*Pozitivní. Moderátor strukturuje jednání obsahově a časově a moderátor řídí jednání především:*

- *časově ve smyslu dodržování harmonogramu,*
- *cíleně řízená diskuze (žádné odbíhání od tématu),*
- *orientace na řešení, kdy se moderátorovi daří u sporných bodů zprostředkovat a navodit společné řešení.*

Negativa vidím v tom, že moderátor se nechopí výše uvedené polohy a přenechává různým účastníkům roli moderátora. A také to, že moderátor diskutuje o obsahu, místo toho aby moderoval a usměrňoval celou diskuzi.“

▪ **Otázka:**

Byl byste tedy pro zavedení pozice moderátora na Vašich pracovních poradách? Prosím odůvodněte Váš názor.

Dipl. Ing. Oscar da Silva: „*Jsem pro zavedení moderátora, pokud se nemohou zúčastněné frakce dohodnout na jednom řešení, u komplexních záležitostí nebo pokud se jednání účastní mnoho účastníků. A samozřejmě, pokud moderátor má kompetenci moderovat (viz pozitivní příklady k odpovědi výše v dotazníku).*“

Oba uvedené rozhovory (a další viz Příloha A až E.) a z nich plynoucí názory, nelze považovat za celkový postoj k dané problematice v jednotlivých firmách. Na uvedeném vzorku jednotlivých respondentů nelze vytvořit ucelený obraz přístupu

k moderování. Jedná se čistě o subjektivní názory, které ale navozují jistý odlišný přístup mezi českým a zahraničním přístupem k moderování.

6 VLASTNÍ ŠETŘENÍ

6.1 Popis výchozího stavu – analýza porad v organizační jednotce TKC

Pro analýzu reálných porad byla zvolena organizační jednotka z Technického vývoje ŠKODA AUTO a.s. Organizační jednotka s označením TKC³³ realizuje konstrukci a zkoušky přístrojové desky, klimatizace, topení, větrání a odvětrání vozu. Dále do vývojové zodpovědnosti patří airbagy spolujezdce a řidiče, a to jak po stránce konstrukční, tak i provádění zkoušek a testů. Ze stručného popisu je patrný velký rozptyl činností, které oddělení zastřešuje. Na základě získaných teoretických poznatků z odborné literatury, lze u tohoto širokého spektra témat očekávat možné negativní faktory jako je delší doba porad a neucelenost jednání. Aby byly uvedené negativní faktory potlačeny, je nutné zvládnutí plánování a řízení porad, na kterých se projednávají obsahově a technicky nenavazující témata a problematika. Uvedené vývojové a konstrukční činnosti jsou dále ještě děleny podle jednotlivých projektů (vozů), které jsou již v sériové výrobě nebo v různých fázích vývoje a předsérie. Projektové činnosti si vyžadují další členění porad, které probíhají v rámci popisované organizační jednotky. Vzhledem k již tak velkému rozsahu interních porad v organizační jednotce nejsou součástí analýzy porady a jednání, které přesahují rámec TKC.

6.2 Charakteristika organizační jednotky TKC

V organizační jednotce pracuje čtyřicet tři kmenových a patnáct externích pracovníků, kteří jsou zařazeni na pozicích:

- **vedoucí organizační jednotky**
- **asistent vedoucího**
- **koordinátoři SET³⁴** - zodpovídají za jednotlivé projekty, koordinují nadodborové týmy v rámci firmy, vedou jednání s dodavatelskými firmami
- **koordinátoři odborných skupin** – zodpovídají za vedení jednotlivých odborných skupin, za konstrukční celky a jejich zkoušky a zavedení do série, v rámci skupiny koordinují interní a externí pracovníky
- **specialisté** – techničtí pracovníci se zkušenostmi z předchozích projektů (konstruktéři, zkušební technici), zodpovídají za jednotlivé díly v rámci odborné

³³ TKC – Technická Konstrukce Cockpitu interní název organizační jednotky

³⁴ Simultanes Engineering Team – Tým simultánního inženýrství

skupiny, vytváří koncepty a modely dílů a celků na grafických CAD stanicích (PC)

- **konstruktéři** – vytváří výkresovou dokumentaci pro jednotlivé díly a celky na grafických CAD stanicích (PC)

Tabulka 2: Počet pracovníků v organizační jednotce TKC

Funkční místo	Počet
Vedoucí	1
Asistent vedoucího	1
Koordinátoři SET	3
Koordinátor odborné skupiny	6
Konstruktér specialista	30
Konstruktér	2 (+ 15 externistů)

Zdroj³⁵

Vlastní náplň práce ve vývojové konstrukci vyžaduje technické znalosti a vzdělání. V popisované organizační jednotce má vysokoškolské vzdělání 70,5% zaměstnanců a středoškolsky vzdělaných pracovníků je 29,5%.

6.3 Struktura porad v TKC

Do analýzy organizační jednotky TKC patří i popis struktury interních jednání a porad, jichž se účastní její zástupci. Vycházíme-li z definic jednotlivých porad dle Ing. O. Šuleře (viz strana 35), můžeme tyto porady rozdělit na tři základní skupiny:

- Porada výrobní / kontrolní – na úrovni odborných skupin, SETů a organizační jednotky.
- Řešitelská porada – na úrovni odborných skupin, SETů a jednáních s dodavateli
- Manažerská porada – na úrovni projektů (přesahuje rámec organizační jednotky)

³⁵ ŠKODA AUTO a.s. - TKC / autor

Tabulka 3: Struktura porad v organizační jednotce TKC

Úroveň	Typ porady	Perioda
1.	Projekční porada (projektu „X“) s členem představenstva Účast: člen představenstva firmy pro vývoj + vedoucí odborných útvarů vývoje + koordinátoři SETů Typ: manažerská / strategická	1x měsíčně středa
2.	Porada – Vývojový tým (projekt „X“) Účast: vedoucí projektu „X“ + koordinátor SET + zástupci dalších odborných útvarů firmy Typ: manažerská	1x týdně středa
3.	Porada technická (projekt „X“) Účast: vedoucí TKC + koordinátor SET + koordinátoři skupin Typ: manažerská / řešitelská	1x 2 týdny pátek
4.	Porada organizační / informační (všeobecná) Účast: vedoucí TKC + koordinátoři skupin + koordinátoři SETů Typ: výrobní / kontrolní	1x týdně pondělí
5.	Porada technická / konstrukční (projekt „X“) Účast: koordinátor skupiny + koordinátor SET + konstruktéři + specialisté (int. + ext.) + vývojový dodavatelé Typ: řešitelská	1x týdně čtvrtek
6.	Porada odborné skupiny (všeobecná) Účast: koordinátor skupiny + specialisté + konstruktéři (int/ext) Typ: výrobní / kontrolní / řešitelská	1x týdně úterý - pátek

Zdroj³⁶

Tabulka 3 popisuje šest úrovní porad. Šestá úroveň jsou porady v jednotlivých odborných skupinách. Tyto porady mají dvě nosná témata – předávání informací / kontrola úkolů a řešení technických problémů. Na poradách v páté úrovni je mimo zástupců odborné skupiny vyžadována účast ze strany externích dodavatelů a koordinátora SETu. Zde se řeší technická problematika a finance spojené s vývojem daného konstrukčního celku. Ve čtvrté úrovni probíhá výměna informací mezi jednotlivými skupinami a vedoucím organizační jednotky. Technika, propojující jednotlivé skupiny, časová návaznost vývoje celků a výstupy z předchozích úrovní jsou řešeny ve třetí úrovni porad. Druhá a první úroveň porad představují již jednání, které přesahují organizační jednotku TKC a jsou řízena z vedení jednotlivých projektů.

³⁶ ŠKODA AUTO a.s. - TKC / autor

Zástupci (koordinátoři SET a vedoucí organizační jednotky) referují o výsledcích a stavu vývoje vedení projektů a případně členům představenstva firmy.

6.4 Dotazníkové šetření v organizační jednotce TKC

Jak bylo popsáno v předchozí kapitole, organizační jednotka byla rozdělena na tři skupiny respondentů (k vedoucímu TKC bylo doplněno, pro celkovou vyváženost a přehlednost, dalších devět vedoucích z oblasti). Pro samotné šetření byly zvoleny dvě metody. První kvalitativní metodou byly rozhovory a druhou, kvantitativní, dotazníkové šetření. První metoda byla použita u skupiny vedoucích, u zbylých dvou skupin se obě metody kombinovaly, kde ale rozhovor probíhal na základě identických otázek z dotazníků.

Na následujících stranách jsou ve formě sloučených grafů zobrazeny výsledky ze všech třech skupin respondentů k jednotlivým otázkám. Pro přehlednost a názornost, je každá otázka uvedena na samostatném listu a pod grafem je stručný komentář.

Pozn.

Grafy jsou zobrazeny v procentech a hodnoty jsou zaokrouhleny na celá čísla. Hodnoty vyjadřují výsledky za každou skupinu respondentů zvlášť a procentuálně se vztahují k dané skupině. Každá celá skupina respondentů je tedy brána jako sto procent.

Skupiny tazatelů a jejich složení v závislosti na pohlaví a věku

- **Vedoucí** (10 respondentů)

Pohlaví:

100% muži

Věk:

20% z dotazovaných vedoucích pracovníků v kategorii 31 – 40 let

50% z dotazovaných vedoucích pracovníků v kategorii 41 – 50 let

30% z dotazovaných vedoucích pracovníků v kategorii 51 let a výše

- **Koordinátoři** (10 respondentů)

Pohlaví:

10% žen

90% muži

Věk:

20% z dotazovaných koordinátorů v kategorii 31 – 40 let

60% z dotazovaných koordinátorů v kategorii 41 – 50 let

20% z dotazovaných koordinátorů v kategorii 51 let a výše

▪ **Zaměstnanci** (45 respondentů, interní + externí)

Pohlaví:

12% žen

88% muži

Věk:

8% z dotazovaných zaměstnanců v kategorii 20 – 30 let

64% z dotazovaných zaměstnanců v kategorii 31 – 40 let

12% z dotazovaných zaměstnanců v kategorii 41 – 50 let

16% z dotazovaných zaměstnanců v kategorii 51 let a výše

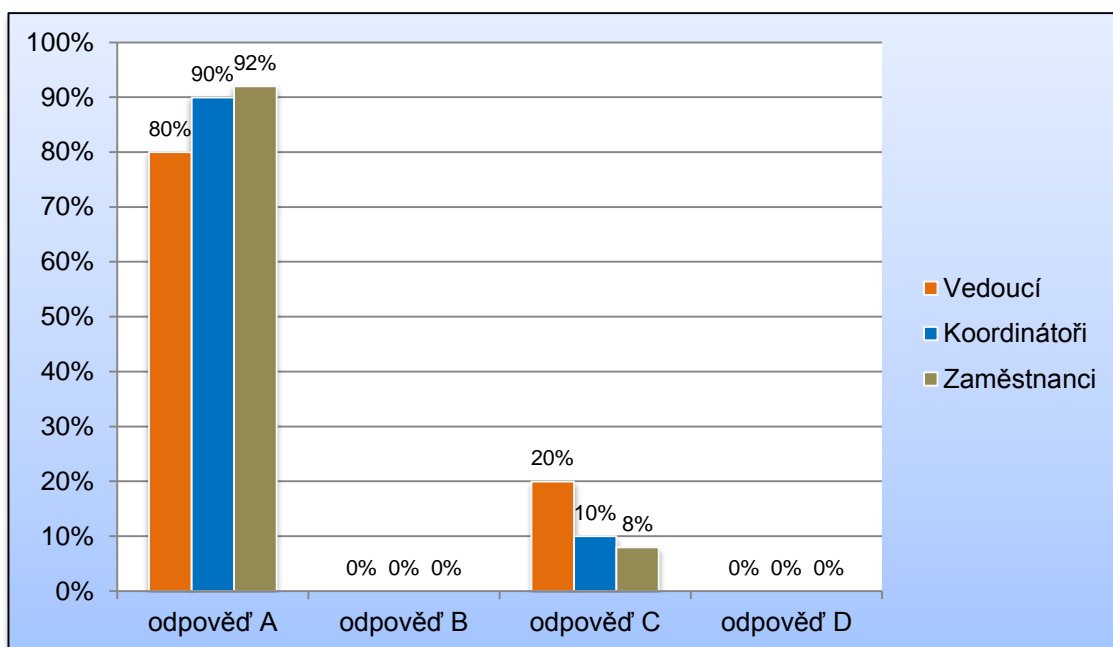
Souhrn odpovědí z rozhovorů a dotazníkového šetření

Otázka č.1

Pracovní porady ve vaší organizační jednotce se konají:

- A) pravidelně
- B) nahodile
- C) dle potřeby
- D) nekonají se

Graf 1: Souhrn odpovědí k první otázce



Zdroj³⁷

Výsledek odpovídá teorii, která doporučuje pro porady na úrovni organizační jednotky pravidelný interval. Procenta u možnosti „C“ - dle potřeby – se mohou odkazovat na operativní porady, které se svolávají k nějaké aktuální události. V oblasti technického vývoje to lze považovat za běžný stav, kdy je nutné reagovat např. na aktuální výsledky zkoušek a testů, legislativu nebo připomínky ze servisní a zákaznické sítě. Uvedené důvody by se ale neměly stát jediným důvodem ke konání pracovní porady v organizační jednotce.

Doporučení: zachovat uvedený stav.

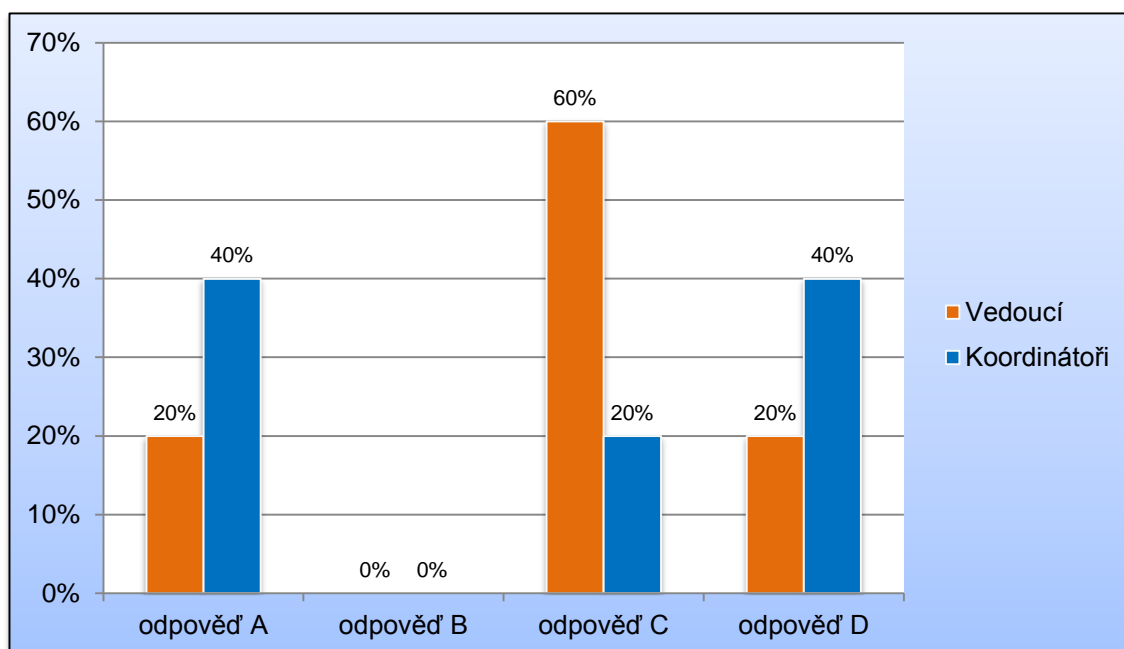
³⁷ Vlastní práce

Otázka č.2

Agendu (program) porady vytváří:

- A) předem (trvale) pověřený pracovník týmu
- B) na předcházející poradě určený pracovník (rotace)
- C) agendu vytváří vedoucí pracovník
- D) nikdo, operativně řešíme aktuálně vzniklé problémy

Graf 2: Souhrn odpovědí k druhé otázce



Zdroj³⁸

Výsledek vypovídá o malé spoluúčasti koordinátorů na tvorbě struktury porad a malé míře delegování pravomocí ze strany nadřízených. Zaměstnanci byly z hodnocení vyloučeny, protože v rámci kompetencí nemají aktuálně možnost zasahovat přímo do programu porady. Mohou body pouze navrhnout prostřednictvím koordinátorů. Procenta odpovědí u možnosti „D“ - nikdo, operativně řešíme aktuálně vzniklé problémy – ukazuje, že se konají porady, ke kterým není předem znám obsah a tudíž se na ni ani účastníci nedokáží předem připravit.

Doporučení: v rámci „pilotního“, časově omezeného, projektu na některém typu porad rozšířit delegování v organizaci porad na podřízené pracovníky a následně vyhodnotit.

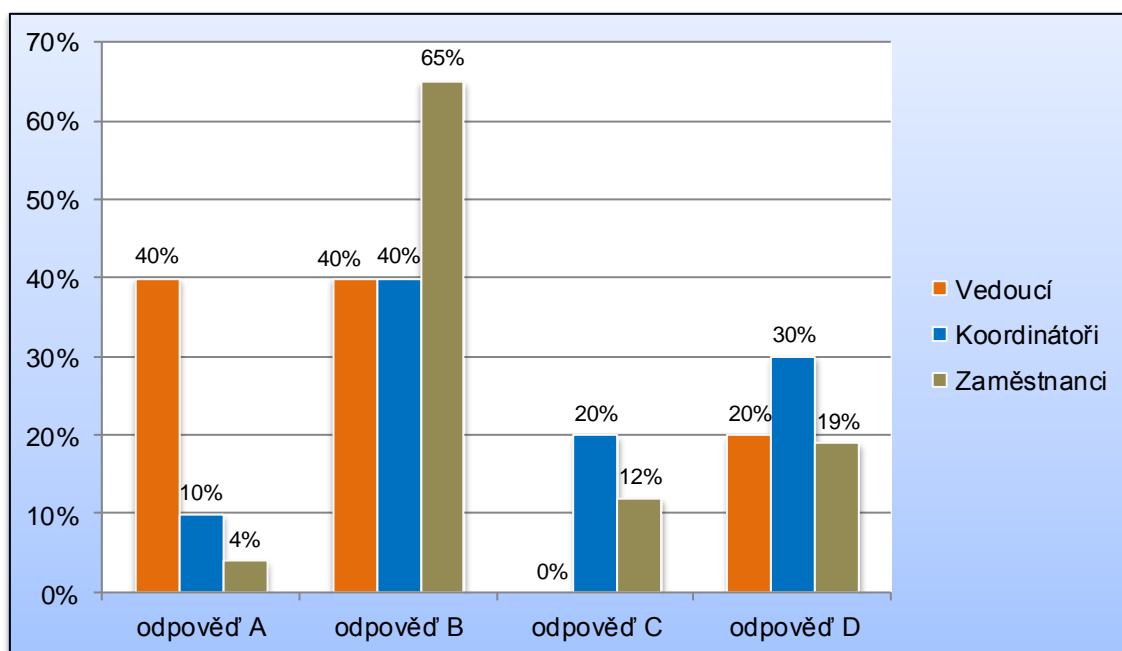
³⁸ Vlastní práce

Otázka č.3

Na pracovní poradě:

- A) se vždy připravuji podle zaslané agendy
- B) se vždy připravuji podle zaslané agendy, ale jen na body, které se mě týkají
- C) nikdy se předem nepřipravuji
- D) připravuji se pouze, když mám čas na přípravu

Graf 3: Souhrn odpovědí ke třetí otázce



Zdroj³⁹

Výsledek vyjadřuje průměrnou míru zodpovědnosti ze strany vedoucích pracovníků v přípravě na pracovní poradě. Současně výsledky ukazují i vysoké procento u všech třech skupin respondentů, kteří odpověděli, že se nepřipravují vůbec. U vedoucích pracovníků to je zásadní podcenění situace a negativní motivace pro ostatní pracovníky. Porada bez přípravy je plýtváním prostředků a času v rámci celé organizace.

Na separátní otázku pouze pro zaměstnance, kdy obdrží agendu před poradou, odpovědělo celkem **42%**, že agendu obdrží sporadicky nebo vůbec neobdrží. To může dokladovat, proč nejsou koordinátoři a zaměstnanci připraveni, ale jedná se o systémovou chybu.

³⁹ Vlastní práce

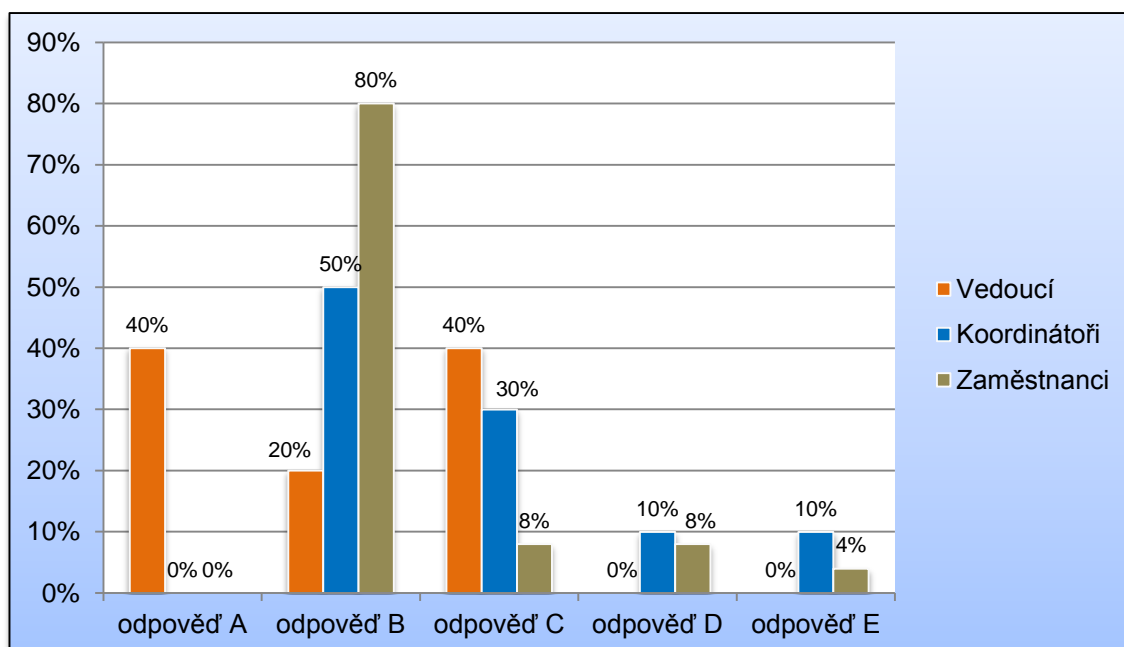
Doporučení: V rámci pravomocí vedoucího nastavit taková opatření, aby zaměstnanci pokládali přípravu na poradu za samozřejmou, ovšem včetně vedoucích samých.

Otázka č.4

Ostatní účastníci pracovní porady:

- A) jsou vždy připraveni (určitou formou) na všechny body v agendě
- B) jsou vždy připraveni pouze na body z agendy, které se jich přímo dotýkají
- C) jsou připraveni jen částečně a to i k bodům, které se jich týkají
- D) většinou nejsou připraveni
- E) nikdy nejsou připraveni

Graf 4: Souhrn odpovědí ke čtvrté otázce



Zdroj⁴⁰

Výsledek vypovídá o poměrně velké části (odpověď C) ne zcela připravených zaměstnanců k aktuálním bodům agendy – z pohledu vedoucích. Oproti tomu sami zaměstnanci situaci nevidí shodně s vedoucím.

Doporučení: na úrovni vedoucího pracovníka provést analýzu důvodů nepřipravenosti a na jejím základě přijmout opatření (např.: od motivačního pohovoru s pracovníkem až

⁴⁰ Vlastní práce

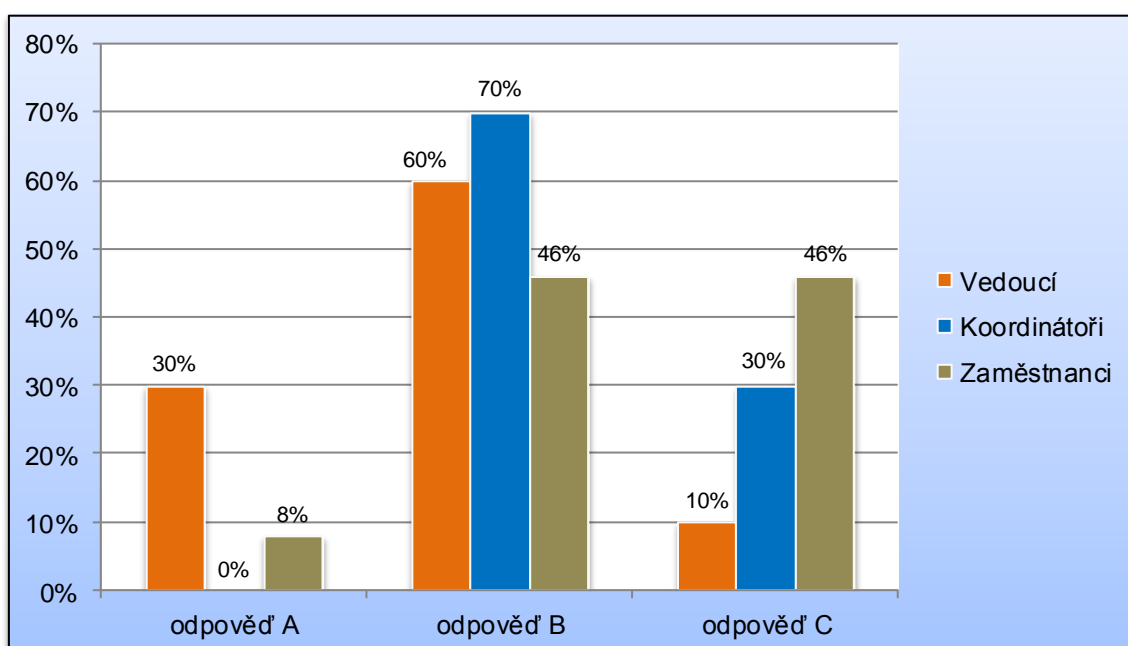
po vytýkáci dopis, jako další lze lépe připravovat agendu a snížení počtu bodů v programu, aj.).

Otázka č.5

Pracovní porada má:

- A) přesně vymezený čas a dobu konání a ta se vždy dodržuje
- B) přesně vymezený čas konání a doba je, v nutných případech, překračována
- C) definovaný pouze začátek, konec vždy až po projednání všech bodů

Graf 5: Souhrn odpovědí k páté otázce



Zdroj⁴¹

Výsledek neodpovídá teorii porad, která hovoří o jednoznačném dodržování stanovené doby porady. Jednat to svědčí špatné přípravě programu porady a současně to vede účastníky k termínovým „improvizacím“, protože je jim narušen následný pracovní program.

Doporučení: Snížit počet bodů na agendě porad, zavést časový limit k jednotlivým bodům a stanovit „časoměřiče“, omezit dlouhé diskuze, zavést „kodex“ chování během porad.

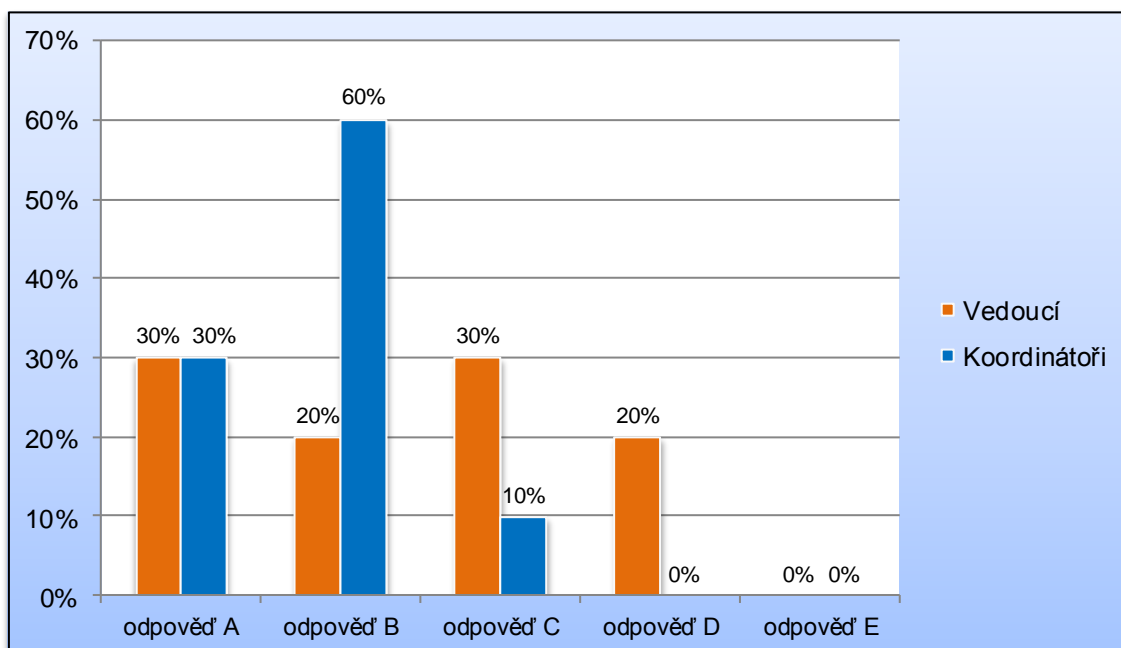
⁴¹ Vlastní práce

Otázka č.6

Standardní pracovní porada v mé organizační jednotce většinou trvá:

- A) 30 min.
- B) 60 min.
- C) 90 min.
- D) 120 min.
- E) déle než 120 min.

Graf 6: Souhrn odpovědí k šesté otázce



Zdroj⁴²

Výsledek svědčí o neefektivnosti doby porad, která překračuje doporučovanou dobu (1 hod.). Polovina vedoucích uvádí delší dobu. Třetí skupina respondentů – zaměstnanci, byla u této otázky vyloučena, protože jejich účast na poradách v organizační jednotce TKC je odvozována od bodů, které se jich přímo dotýkají a poradu opouští po jejich projednání, ale ještě před koncem porady.

Doporučení: viz předchozí Graf 4 a Graf 5.

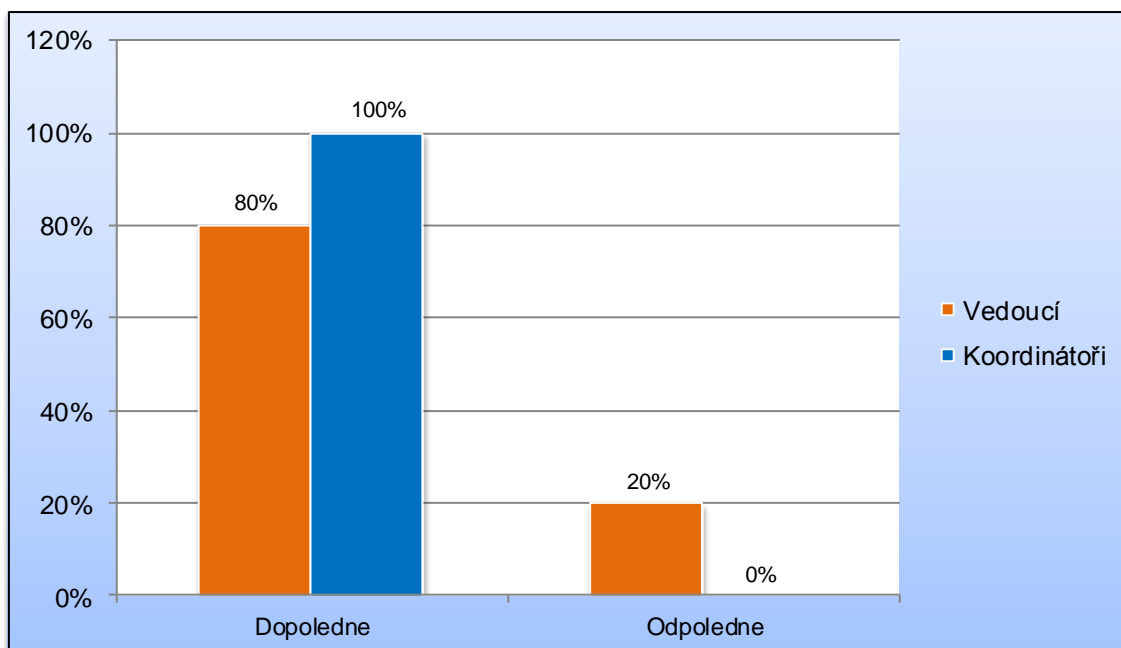
⁴² Vlastní práce

Otázka č.7

Standardní pracovní porady v mé organizační jednotce se konají:

- A) Dopoledne B) Odpoledne

Graf 7: Souhrn odpovědí k sedmé otázce



Zdroj⁴³

Součástí otázky na dobu konání porad bylo i šetření, ve kterém dni se nejčastěji porady v organizačních jednotkách uskutečňují v praxi a který den vedoucí sami považují za optimální na pořádání porad.

- Na otázku: Ve kterém dni se konají porady ve vaší organizační jednotce nejčastěji?

Odpovědělo nejvíce vedoucích: **v pondělí (40%)**, následoval **čtvrtek (30%)** a **ostatní dny po 10%**. Z hodnot vychází, že 40% vedoucích pořádá porady ve čtvrtek a pátek, tedy v závěru týdne, kdy koncentrace pracovníků je nižší, než v první polovině týdne.

- Na otázku: Kdy je podle vás pracovní porada nejefektivnější?

Odpovědělo nejvíce vedoucích: **v pondělí (70%)** a čas začátku porady uvedli: v **9:00 hod.**

⁴³ Vlastní práce

Výsledek odpovědi je v rozporu s předchozím grafem. Vedoucí pracovníci pořádají pouze jednu třetinu porad v nejefektivnějším čase – který sami uvádějí.

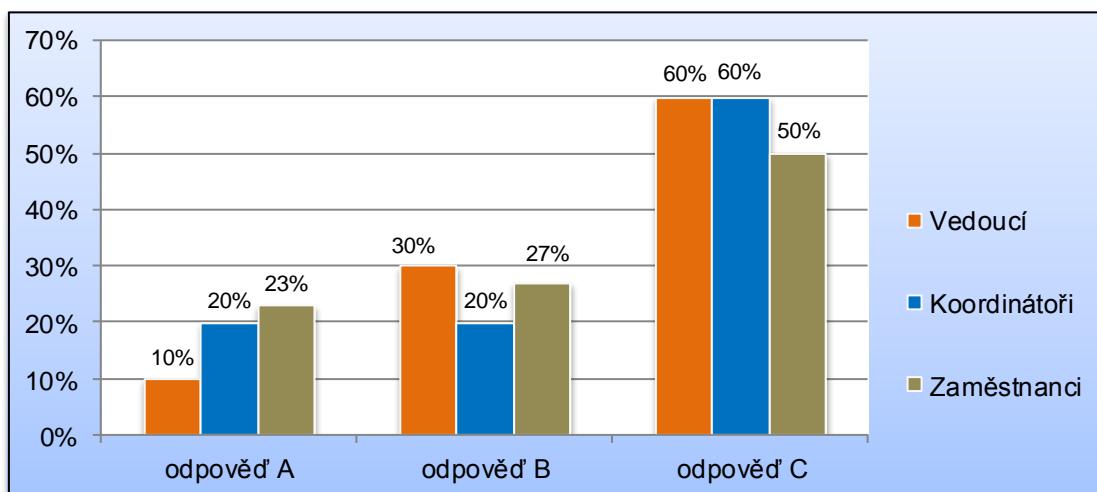
Doporučení: přehodnotit organizaci porad tak, aby byly pořádány v době, kterou sami vedoucí pracovníci vidí jako nejefektivnější.

Otázka č.8

Máte pro porady stanovená pravidla a zásady („kodex“) chování?

- A) ANO – firemní
- B) ANO – vlastní, dohodnutá s účastníky
- C) NE – nemáme

Graf 8: Souhrn odpovědí k osmé otázce



Zdroj⁴⁴

Doporučení: není-li v rámci firmy zaveden „kodex“ chování na pracovních poradách, je na jednotlivých vedoucích pracovnících a účastnících porad jeho vytvoření a následné zavedení. Uvedené výsledky je třeba analyzovat. Ve firmě ŠKODA AUTO a.s. není žádný „celofiremní“ nebo koncernový „kodex“, který stanovuje chování na poradách. O to více je příkladné jednání u těch vedoucích pracovníků, kteří si v rámci vlastní organizační jednotky nebo skupiny (u koordinátorů) zavedli vlastní pravidla. Jednoznačně je ale celofiremní „kodex“, v uvedeném případě, nejlepším a nejjednoznačnějším řešením.

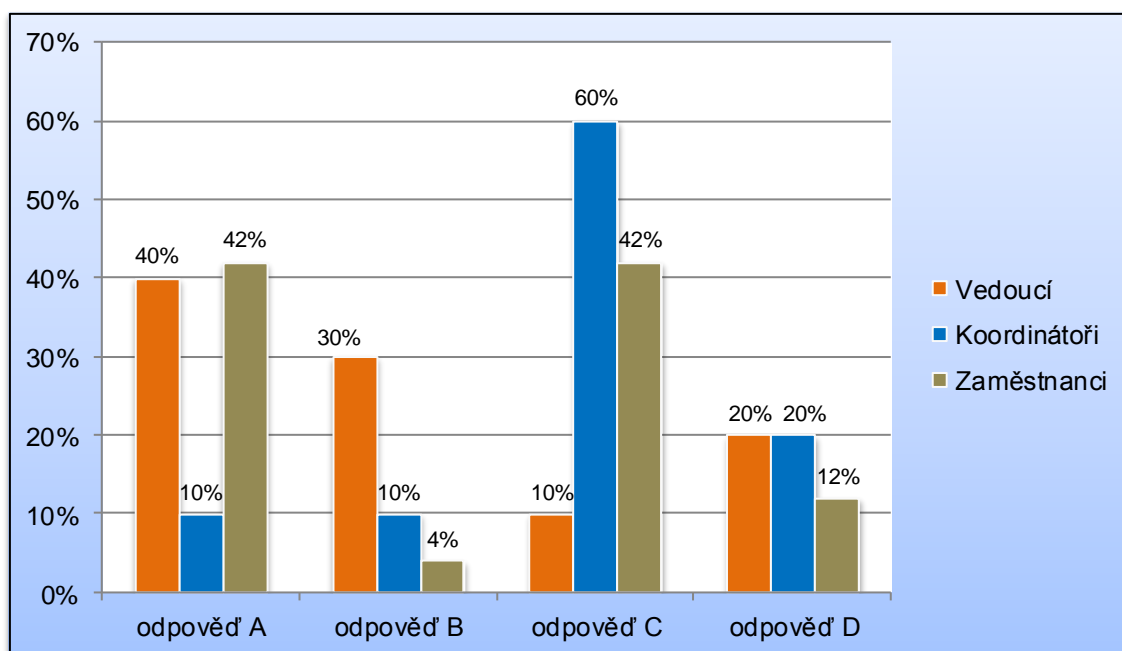
⁴⁴ Vlastní práce

Otázka č.9

Jsou všichni účastníci pracovní porady vždy dochvilní?

- A) ANO – je to standard naší firmy
- B) ANO – protože máme zavedenou formu penalizace za pozdní příchod
- C) NE – ale vedoucí to tolerují
- D) NE – je to velký problém

Graf 9: Souhrn odpovědí k deváté otázce



Zdroj⁴⁵

Výsledek poukazuje na stav, kdy třetina vedoucích pracovníků není spokojena s dochvilností účastníků porad. Současně je ale v jejich kompetenci nastavení jasných pravidel a sankcí tak, aby k uvedenému stavu nedocházelo. Nechovilnost vnímá jako negativní i velká část koordinátorů (80%) a i polovina zaměstnanců. Na základě poznatků ze studia teoretických zdrojů se jedná o jedno z velkých selhání v efektivitě porad.

Doporučení: Přijmutí vlastní zodpovědnosti vedoucích pracovníků za daný stav a zavést účinná opatření (pohovor s pracovníkem, sankce a finanční postih) za pozdní příchod na jednání.

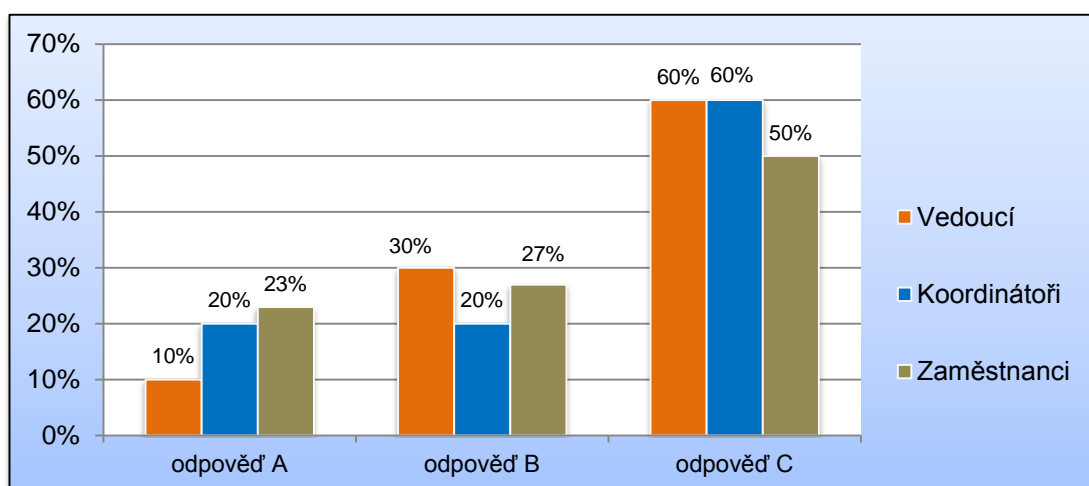
⁴⁵ Vlastní práce

Otázka č.10

Zápis a konkrétní zadání úkolů z porady:

- A) vzniká pravidelně z každé porady
- B) vzniká nepravidelně
- C) nevzniká žádný zápis

Graf 10: Souhrn odpovědí k desáté otázce



Zdroj⁴⁶

Výsledek naznačuje neuspokojivou situaci v efektivitě porad u poloviny vedoucích pracovníků. Není-li veden zápis a stanovena přesná zodpovědnost za definované úkoly z porady, vytváří se prostor pro nekoordinované a časově nevyhraněné plnění zadaných úkolů, nelze zpětně dohledat zadané úkoly. Vzhledem k poznatkům z teorie porad se jedná o zásadní nedostatek, který vyžaduje nápravu.

Doporučení: Jednoznačné a důsledné vytváření zápisů a úkolů z každé porady.

V rámci delegování lze zapisovatele střídat a tím vytvářet jisté zpeštění pro všechny účastníky a současně, nenásilnou formou rozvíjet jejich schopnosti vystihnout podstatné myšlenky a závěry.

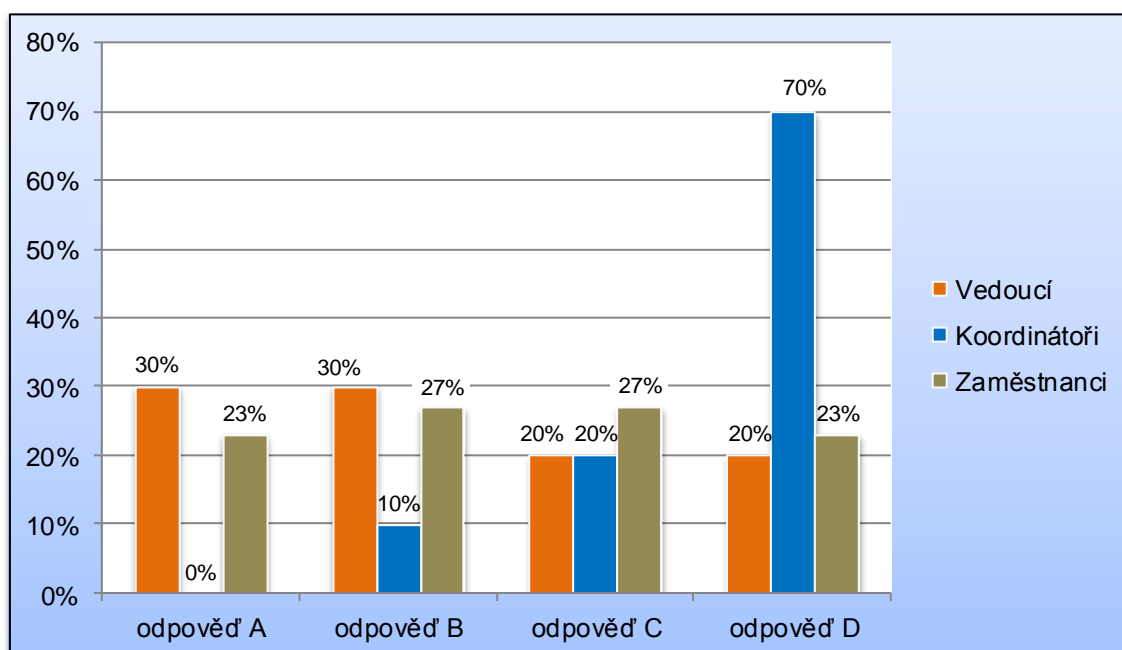
⁴⁶ Vlastní práce

Otázka č.11

Na pracovní poradě:

- A) je vždy pravidelně vymezen prostor na kontrolu zápisu a úkolů z předcházející porady
- B) je většinou vymezen prostor na kontrolu zápisu a úkolů z předcházející porady
- C) je nepravidelně prováděna kontrola úkolů z předcházející porady
- D) není zařazena kontrola úkolů z předcházející porady

Graf 11: Souhrn odpovědí k jedenácté otázce



Zdroj:⁴⁷

Výsledek odpovídá zjištěným závěrům z předchozí otázky (viz Graf 10). Opět se jedná o zásadní nedodržení kontrolních mechanismů pro efektivní poradu. Všechny tři skupiny, resp. velká část respondentů dokladuje, že pokud jsou úkoly zadány, neprobíhá jejich kontrola plnění. Dalším negativním faktorem je i to, že sami vedoucí (40%) uvedenou situaci neřeší.

Doporučení: uspořádat strukturu porad tak, aby byl vždy vymezen prostor pro kontrolu zápisu a úkolů z předcházející porady a tím se zvýší tlak na efektivitu celé organizační jednotky.

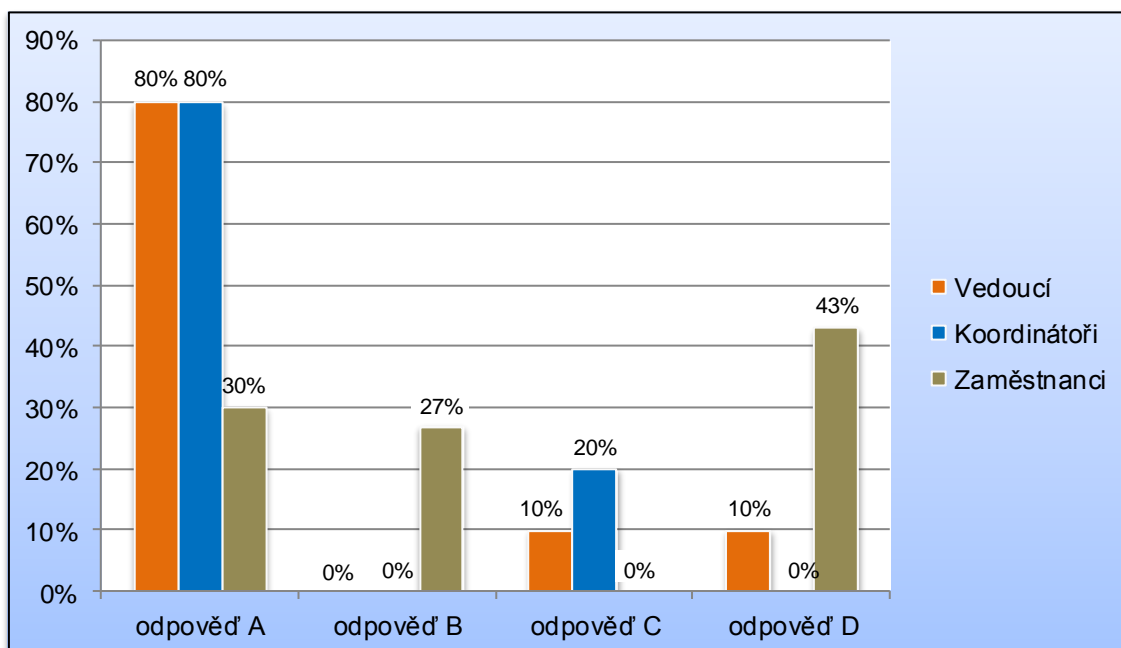
⁴⁷ Vlastní práce

Otázka č.12

V průběhu pracovní porady využíváte technické pomůcky (Data-projektor, projekční kameru, flipchart aj.):

- A) ANO – pravidelně
- B) ANO – občas
- C) NE – nemáme potřebné vybavení k dispozici
- D) NE – není třeba

Graf 12: Souhrn odpovědí k dvanácté otázce



Zdroj⁴⁸

Výsledek vypovídá o vysoké míře využívání technických pomůcek. Standardem na poradě je projekce podkladů a prezentací z notebooků a kamera s data-projektorem. Rovněž flipchart je často využíván. Procenta u možnosti „C“ – „nemáme k dispozici“, může vypovídat o tom, že stávající vybavení v organizační jednotce shledávají někteří zaměstnanci jako nedostačující.

Doporučení: Technické prostředky a vybavení používat adekvátně, podle druhu a důležitosti porady. Neopomíjet klasické ruční náčrty a skici, které jsou vytvořeny bezprostředně v průběhu diskuze.

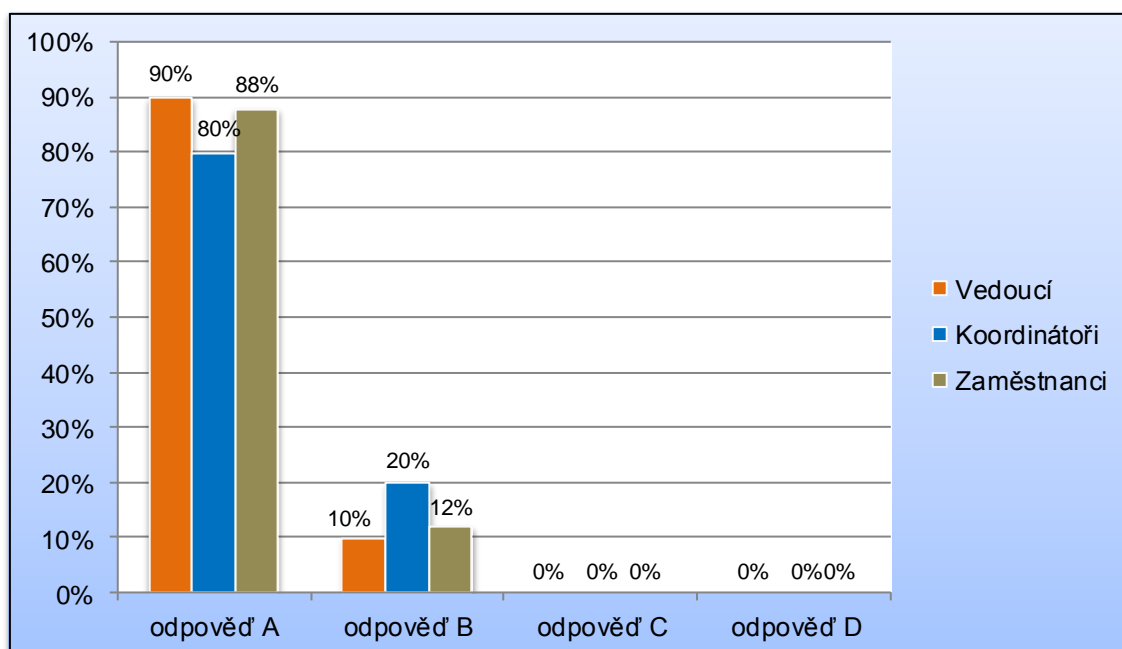
⁴⁸ Vlastní práce

Otázka č.13

Pracovní poradů:

- A) vede vedoucí
- B) vede předem (trvale) pověřený pracovník
- C) vede aktuálně, na začátku porady zvolený pracovník (rotace)
- D) nelze definovat osobu, která vede poradů („tržiště“)

Graf 13: Souhrn odpovědí k třinácté otázce



Zdroj⁴⁹

Výsledek vypovídá o velké míře zainteresovanosti vedoucích pracovníků na vedení a organizování pracovních porad. Procenta u odpovědi „B“ svědčí o tom, že někteří respondenti nehodnotili poradů organizační jednotky, ale projektové poradů, které v TKC vedou, resp. moderují koordinátoři SETů za jednotlivé projekty.

Doporučení: pokusit se zavést „pilotní“, časově omezený, projekt, kdy se v rámci delegování budou ve vedení porad střídání ostatní členové. Tím může dojít k ověření jejich komunikačních a řídicích dovedností a současně si vedoucí pracovník vytvoří časový prostor na jiné činnosti.

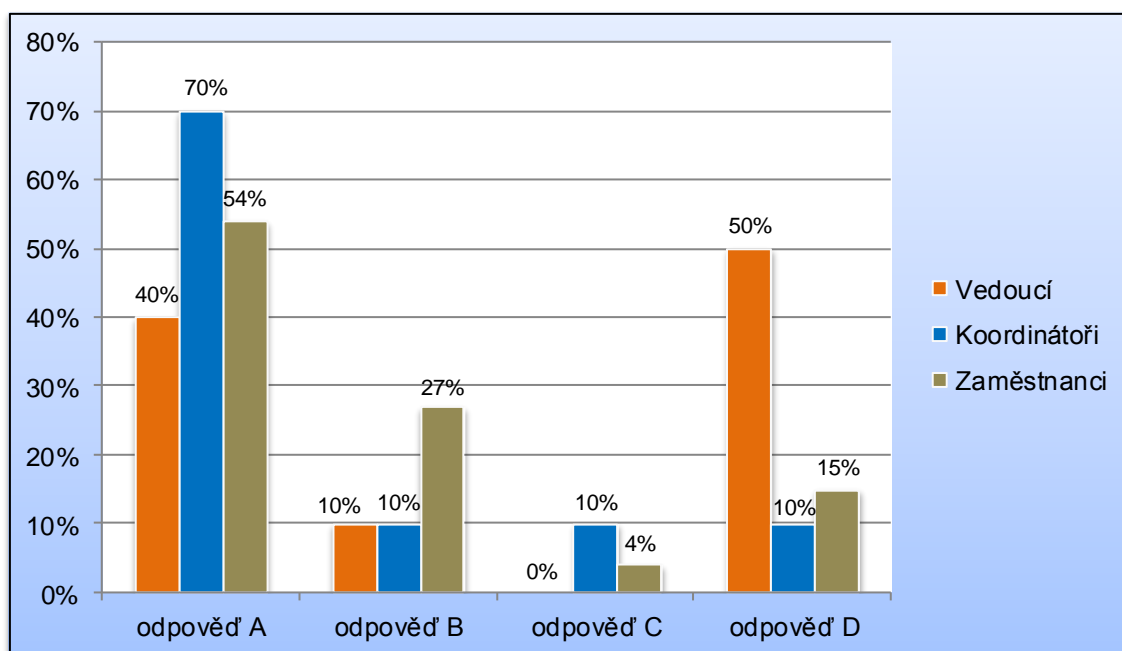
⁴⁹ Vlastní práce

Otázka č.14

Během porady vidíte roli vedoucího jako:

- A) stále je v pozici nadřízeného
- B) rovnocenný účastník s ostatními
- C) zaujímá nestrannou pozici
- D) střídá všechny výše uvedené

Graf 14: Souhrn odpovědí k čtrnácté otázce



Zdroj⁵⁰

Výsledek zobrazuje skutečnost, že odpovědi ze všech třech skupin respondentů nejsou v souladu a navzájem si odporují. Vlastní sebehodnocení je u poloviny vedoucích vnímáno ostatními spolupracovníky odlišně. Koordinátoři a zaměstnanci vidí pozici vedoucího během porady stále jako jejich nadřízeného. Oproti tomu polovina vedoucích pracovníků se domnívá, že nesetrvává pouze v pozici nadřízeného. Dle teoretických poznatků k vedení porady je nutné, aby na poradě byla jasně definována role „vedoucího“ (tzn., že se nemusí konkrétně jednat o vedoucího organizační jednotky). V určitých situacích a případech může uvedenou vedoucí, ale nestrannou, pozici zaujímat moderátor nebo zvolený pracovník.

⁵⁰ Vlastní práce

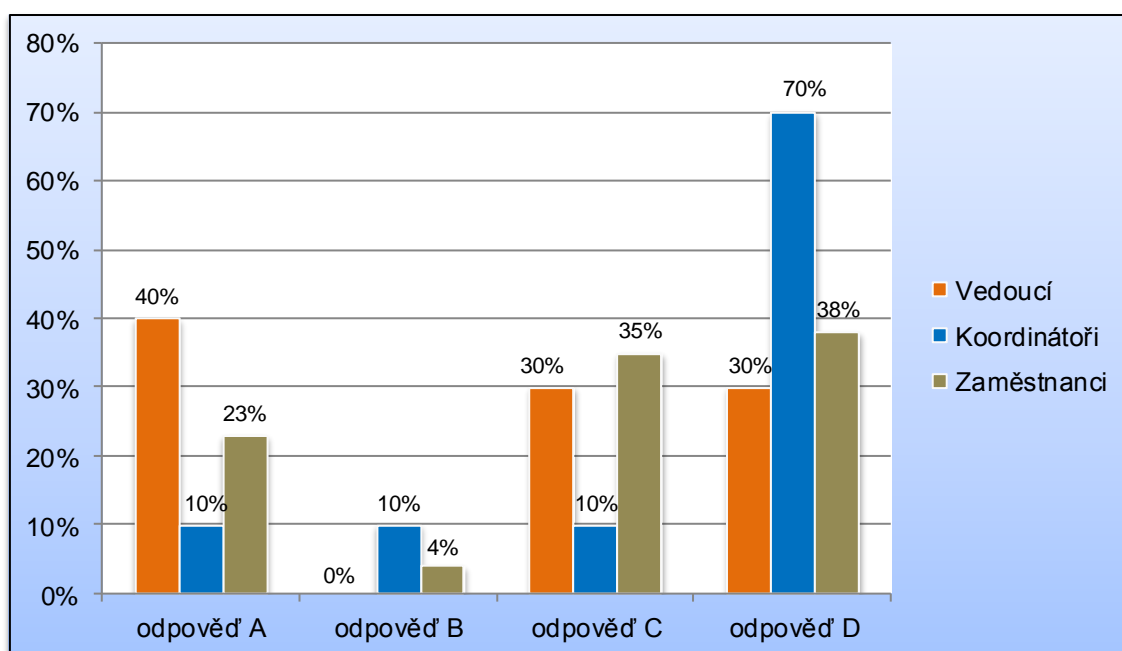
Pro detailnější analýzu odlišností odpovědí je nutná hlubší analýza na téma chování na vedoucí pracovní pozici – který ale není předmětem této práce.

Otázka č.15

Pracovní porady v mé organizační jednotce hodnotím:

- A) vždy jako efektivní, přínosné pro všechny účastníky a splňující mé očekávání
- B) jako neefektivní, neukotvenou diskusi bez jasných zadání a konkrétních výstupů
- C) většinou jako efektivní, přínosné pro některé účastníky a částečně splňující mé očekávání
- D) jako standardní, zažitý nástroj k řešení úkolů a výměně informací, kde je ale třeba ještě zapracovat na zvýšení efektivity a přínosu pro všechny zúčastněné

Graf 15: Souhrn odpovědí k patnácté otázce



Zdroj⁵¹

Výsledek lze považovat za celkově uspokojivý z pohledu efektivity, ale současně vedoucí pracovníci přiznávají jistý prostor ke zlepšení organizace a výstupů. Je třeba ovšem brát na zřetel i jistou tendenčnost v odpovědích. Oproti tomu kladné odpovědi ze strany koordinátorů jsou ve výrazné menšině a dvoutřetinové stanovisko vysloveně poukazuje na potřebu zlepšit přípravu a organizaci pracovních porad.

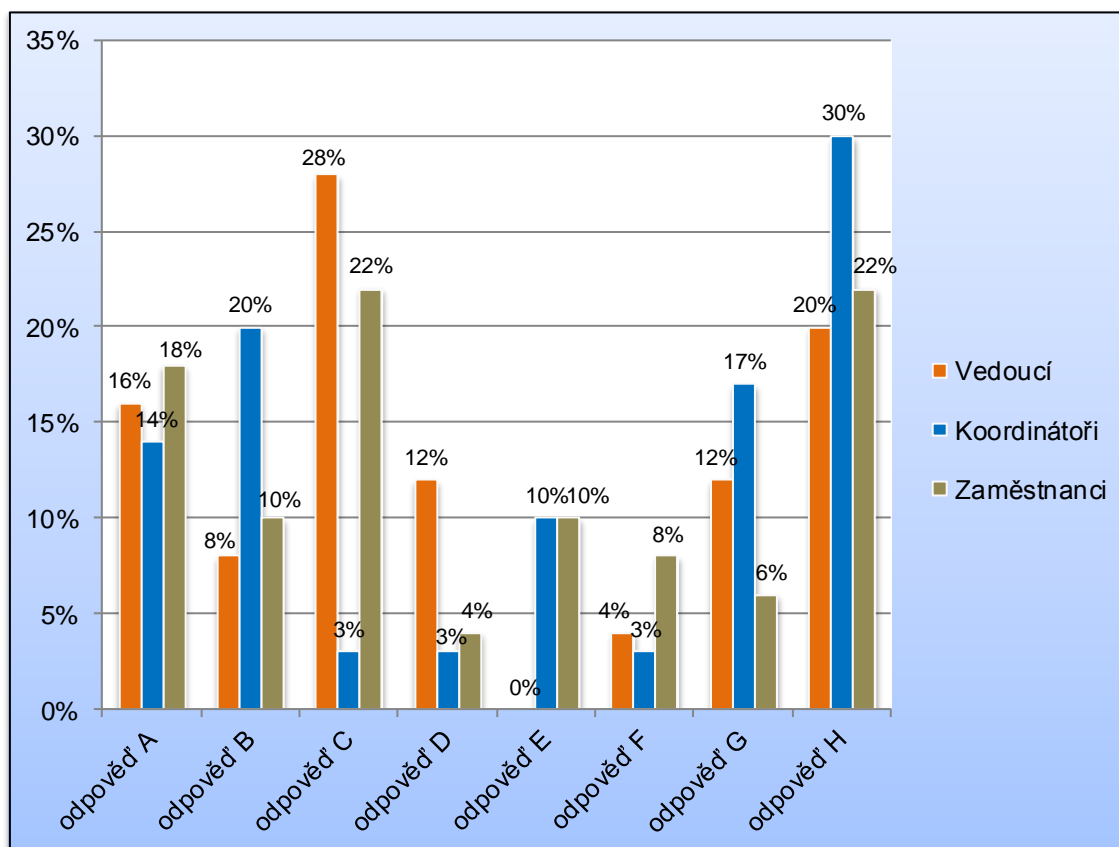
⁵¹ Vlastní práce

Otázka č.16

Pokud taková situace nastane, co vnímáte jako tři hlavní nedostatky u neefektivní porady? (Označte max. 3 nedostatky)

- A) nepřipravenost účastníků
- B) plané řečnění vedoucího („rád se poslouchá“, nikdo ho neusměrní)
- C) plané řečnění účastníků (odbíhání od tématu)
- D) neřízená diskuze, nekázeň během porady (hádky, vyřizování si „účtů“)
- E) nedělají se zápisy z porady
- F) nedochvilnost účastníků
- G) překračování stanovené doby porad
- H) probíraná témata se netýkají všech (většiny) účastníků

Graf 16: Souhrn odpovědí k šestnácté otázce



Zdroj⁵²

Výsledek odpovědí opět vede k doporučení přijmout opatření na zavedení „kodexu“ a disciplíny v diskusi. Současně poukazuje na nesourodost probíraných témat během

⁵² Vlastní práce

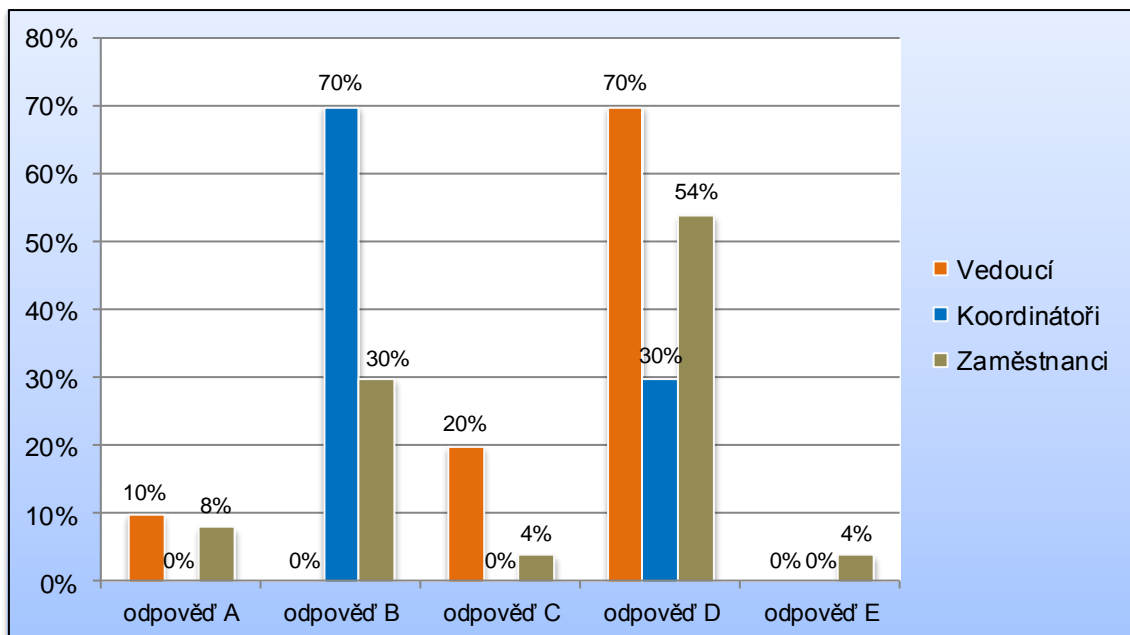
porad - vzhledem k účastníkům porad. Z výsledku vyplývá i nutnost zavedení většího důrazu na připravenost jednotlivých účastníků k daným tématům.

Otázka č.17

Zavedení moderátora – tj. osoby, která zajišťuje organizační a technickou přípravu porady, vede řízenou diskusi, dohlíží na časový průběh pracovní porady, motivuje, podněcuje a současně „umravňuje“ ostatní účastníky (včetně mé osoby) během diskuze a vypracovává agendu a zápis z porady:

- A) vidím jednoznačně jako přínosné pro porady v mé organizační jednotce
- B) nedokážu jednoznačně posoudit, ale dovedu si představit zkušební zavedení moderátora porad na omezenou dobu a poté situaci vyhodnotit
- C) vidím jako účelné jen u některých typů porad v mé organizační jednotce
- D) nevidím jako přínosné a moderátora bych rozhodně do pracovních porad v mém oddělení nezaváděl
- E) je mi to jedno

Graf 17: Souhrn odpovědí k sedmnácté otázce



Zdroj⁵³

Výsledek je v kontextu s předchozími výsledky strukturovaných otázek. Dvoutřetinový nesouhlas se zavedením moderátora na nižší úrovni pracovních porad, je ze strany vedoucích pracovníků důkazem jejich velké angažovanosti v přípravě, průběhu a

⁵³ Vlastní práce

hlavně ve vedení porad v organizačních jednotkách. Nesouhlas se zavedením moderátora vyjádřilo i přes polovinu zaměstnanců. V určitém kontrastu s těmito výsledky je vysoké procento koordinátorů, kteří se kloní k zavedení moderátora na zkušební dobu.

7 VÝSLEDKY PRAKTICKÉ ČÁSTI

Základem pro vlastní šetření byly dvě stanovené hypotézy v úvodu do praktické části bakalářské práce. Na základě předchozích výsledků odpovědí ze všech třech skupin respondentů lze tedy provést vyhodnocení vlastních hypotéz.

První hypotéza: Efektivita a přínos pracovních porad jsou kladně hodnoceny na všech třech úrovních účastníků (vedoucí – koordinátoři – zaměstnanci).

Výsledky šetření uvedenou hypotézu neprokázaly. Jak dokládají jednotlivé souhrnné grafy (viz Graf 3; 4; 5; 6; 8; 9; 10; 11 a 15), vykazují porady a jednání, ke kterým se respondenti vyjadřovali, některé nedostatky a není zcela naplněna očekávaná a požadovaná efektivita porad a jednání. Za hlavní nedostatky sami respondenti považují to, že:

- projednávané body se netýkají všech účastníků porad a jednání
- určitá část zaměstnanců se pravidelně nepřipravuje na porady a jednání
- nevzniká pravidelně zápis a seznam úkolů z porad a jednání
- není pevně stanovena doba na projednávání úkolů a zápisů z předchozích porad a jednání
- je tolerována nedochvilnost účastníků
- nedodrжуje se předem stanovená doba porad a jednání
- není zaveden jednotný „kodex“ chování pro účastníky porad a jednání

Hodnocení respondentů se často liší dle jednotlivých skupin (vedoucí, koordinátoři, zaměstnanci) a není jednotné. To je dáno mnoha faktory. Jeden z vlivů může být to, že odpovědi vedoucího zkoumané organizační jednotky TKC jsou zahrnuty mezi odpovědi ostatních vedoucích a tudíž v celkovém průměru jsou jimi i ovlivněny. Další vliv na nejednotnost respondentů může mít skutečnost, že zaměstnanci se neúčastní pravidelně všech jednání, která se v organizační jednotce konají. Některá jednání jsou určena pouze pro vedoucího a koordinátory, popř. jejich zástupce z řad zaměstnanců. Na dalších jednáních je opět pravidelná účast vedoucího a koordinátorů, ale další konkrétní zaměstnanci se účastní porady jen u bodů, které se jich přímo dotýkají. Na celkový výsledek hodnocení porad může mít vliv to, že vedle hlavních se konají i porady pod vedením jednotlivých koordinátorů v každé odborné skupině. V odpovědích respondentů tedy nelze rozlišit, ke které úrovni porad se vyjadřují. Jedná se o všeobecné hodnocení porad a jednání v dané organizační jednotce.

Z pohledu hodnocení efektivity porad a jednání, lze považovat za pozitivní vyhodnocení u otázek, které se týkaly:

- pravidelného intervalu pořádání porad (viz Graf 1)
- využívání moderních technických vizualizačních prostředků během porad a jednání (viz Graf 12)
- definování třech hlavních nedostatků efektivní porady (rozsáhlá agenda, nepřipravenost účastníků, rozsáhlé odpovědi a diskuze; viz Graf 16)

Řešení většiny z výše uvedených nedostatků je, dle autora práce, v možnostech a kompetenci vedoucího organizační jednotky TKC a ve změně v přístupu k poradám a jednání u všech účastníků (koordinátorů a zaměstnanců). Uvedený souhrn závěrů by se mohl stát základem pro společné jednání nebo pohovory a postupnou analýzou jednotlivých nedostatků nalézt řešení. Následným krokem by byla aplikace řešení přímo na samotné porady a jednání. Za další řešení, které by mohlo změnit přístup k poradám v organizační jednotce, lze považovat možné rozdělení porad dle témat nebo podle kompetenčního rozsahu jednotlivých odborných skupin. Tím by se mohla odstranit nesourodost zařazovaných témat na agendu porad a jednání a zkrátit jejich dobu. Určitou nevýhodou by byl ale vyšší počet porad a jednání, který by se mohl negativně projevit v časovém plánování denního programu vedoucího organizační jednotky. Tvorba zápisů a vedení úkolů z porad by se mělo stát nedílnou součástí všech porad a jednání. Účastníci porady by se v tvorbě zápisu měli střídat a současně by se tak mohli zvyšovat jejich zkušenosti a kompetence. Na druhou stranu, pokud bude dobře připravený program jednání, není nezbytné, aby se porady účastnili koordinátoři nebo zaměstnanci, kteří nemají spojitost s uvedenými body. Tím se sníží počet účastníků, odstraní se připomínka, že se body netýkají všech účastníků. Nechovilnost a zdlouhavé a neřízené diskuze by měly být odstraněny přijetím a dodržováním jednoznačného „kodexu“ chování všemi účastníky porad a jednání.

Druhá hypotéza: Návrh na zavedení pozice moderátora na pracovní poradu v organizační jednotce TKC bude kladně přijat ve všech třech úrovních účastníků (vedoucí – koordinátoři – zaměstnanci).

Výsledky šetření uvedenou hypotézu neprokázaly. Jak dokládá souhrnný graf odpovědí k sedmácté otázce (a nepřímo Graf 2; 13; 14), dvě skupiny respondentů (vedoucí a zaměstnanci) nesouhlasí se zavedením pozice moderátora na interní porady a jednání. Pouze jedna skupina respondentů (koordinátoři) se výrazně přiklání k zavedení moderátora v rámci pilotního projektu a to na dobu časově omezenou.

Autor se domnívá, že výsledek lze interpretovat i tak, že:

- **Vedoucí pracovníci**, i přes uvedené nedostatky, nechtějí přenechat řízení porady jiným účastníkům a jejich dominantní pozici během jednání (viz Graf 14) považují za důležitou pro „roli“ vedoucího a nadřízeného.
- **Koordinátoři** naopak chtějí vyzkoušet zavedení moderované porady, byť jen na omezenou dobu (viz Graf 17). To může znamenat např., že se kloní k nestrannému řízení porady, k zavedení nové pozice, která bude legitimně usměrňovat všechny účastníky (tedy i vedoucího) z pohledu rozsahu a doby příspěvků. Moderátor by, podle koordinátorů, byl zodpovědný za dodržení délky porady a popř. i za zápis a jeho rozeslání.
- **Zaměstnanci** odmítají zavedení pozice moderátora porad (viz Graf 17), protože jeho zavedení neshledávají jako podstatné pro porady v jednotlivých odborných skupinách. V jejich pojetí je moderovaná porada časově náročnější než standardní informační nebo řešitelská porada jejich skupiny. Odmítnutí se tedy pravděpodobně nevztahuje na hlavní porady organizační jednotky (kterých se pravidelně neúčastní).
- Odmítnutí zavedení moderátora oslovenými vedoucími pracovníky je v kontrastu s vyjádřeními oslovených zahraničních pracovníků (viz rozhovor str. 47 a Příloha C; D a E). Zahraniční pracovníci se vyjadřují kladně k pozici moderátora a dokládají to vlastní zkušeností z praxe. Oproti tomu vedoucí pracovníci nemají praktické zkušenosti s moderovanou poradou na úrovni organizační jednotky a lze se pouze domnívat, že jejich odmítnutí vychází z jistého pocitu ztráty autority – pokud by poradu sami nevedli. Jako další možné vysvětlení je obava z (neopodstatněného) prodloužení doby porady, pokud by byla moderována.

ZÁVĚR

Tvorba bakalářská práce začala v červenci 2014 dohledáváním potřebné odborné literatury a dalších zdrojů. Výběr probíhal, po konzultaci s vedoucím práce, z obsahu městských knihoven a knihovny UJAK. Vlastní praktická část započala v září 2014 a byla dokončena v prosinci 2014. Následné formální zpracování trvalo do ledna 2015. V průběhu práce bylo provedeno sedm rozhovorů. Tři s moderátory firmy ŠKODA AUTO a.s. a čtyři s pracovníky zahraničních firem (AUDI, VW a VW Shanghai). Strukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření se celkově zúčastnilo šedesát pět respondentů z firmy ŠKODA AUTO a.s. Všichni respondenti přistoupili k šetření vstřícně a aktivně.

Na základě poznatků z teoretické části práce, doporučí autor při plánované zpětné vazbě zúčastněným vedoucím pracovníkům zavedení krátké formy brífinků na úvod firemních informačních pracovních porad. Brífinky nejsou doposud pravidlem a krátké úvodní „podání informací“ od všech zúčastněných skupin (útvárů, organizačních jednotek) o aktuální činnosti na daném projektu (tématu, úkolu) by mělo přispět ke zvýšení celkové informovanosti všech účastníků porady a v úvodu zaujmout většinu z účastníků a „vtáhnout“ je do tvůrčí atmosféry. Případná realizace bude odvislá od jednotlivých vedoucích pracovníků Technického vývoje ŠKODA AUTO a.s.

Výsledky praktické práce, resp. šetření, neprokázaly první ani druhou hypotézu. Autor práce se ale domnívá, že hlavním výsledkem je (u první hypotézy k efektivitě porad) celkové zmapování názorů u všech tří skupin respondentů (vedoucí, koordinátoři, zaměstnanci) na danou aktuální problematiku a reálný stav porad v organizační jednotce. Předpoklad, že praxe plně odpovídá teorii, je i u tak renomované firmy, jakou je ŠKODA AUTO a.s., zřejmě nerealistický. Na základě uvedených poznatků a výsledků lze ovšem nastavit potřebná nápravná opatření a celkové kroky ke zlepšení stavu v relativně krátké budoucnosti. Uvedenému plánu by měla napomoci i plánovaná forma zpětné vazby většině zúčastněných respondentů. Autor rovněž spatřuje ve výsledcích šetření pro druhou hypotézu možnost, po dohodě s vedoucím pracovníkem (v jehož organizační jednotce probíhalo šetření) pokusit se navrhnou pilotní projekt na moderování jedné konkrétní pracovní porady. Projekt by byl časově omezen a v průběhu této doby by se v moderování střídali všichni (popř. navržení) pracovníci. Pak by následovalo vyhodnocení a další kroky. Uvedený návrh je poměrně jednoduše realizovatelný. Nemusí se vyhledávat zkušení externí moderátoři, lze pověřit interní účastníky moderováním. Ti jsou technicky znalí projednávané

problematiky a s moderováním by jim mohli pomoci již zavedení firemní moderátoři, v roli mentorů. Přijetí popisovaného návrhu je opět na rozhodnutí vedoucího organizační jednotky. Za určitou přidanou hodnotu uvedeného návrhu lze považovat to, že možnost moderovat (tedy připravovat, organizovat, řídit) poradů zaměstnanci, by mohla napomoci při výběru těch zaměstnanců, kteří mají potenciál pro další kariérní růst a rozvoj manažerských dovedností.

Během šetření a zpracovávání výsledků se zpětně ukázalo, že některé otázky by bylo vhodnější konkrétněji formulovat a lépe zohlednit aktuální stav porad. Pak by se některým respondentům lépe odpovídalo na položený dotaz a zvýšila by se tak vypovídající hodnota odpovědi. Autor toto vnímá jako vlastní poučení pro případné pokračování nebo rozšíření šetření.

V rámci rozsahu bakalářské práce nebylo reálně provést hlubší průzkum ve více organizačních jednotkách, proto závěry a doporučení, ke kterým autor práce došel, nelze považovat za celkový všeobecný stav platný v technickém vývoji nebo v celé firmě ŠKODA AUTO a.s. Je nutné mít na zřeteli, že výchozím stavem pro utváření autorových závěrů jsou získané teoretické poznatky ze studia odborné literatury a z odpovědí z úzkého vzorku respondentů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- BEDNÁŘ, V. *Krizová komunikace s médii*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3780-5.
- CLAIGG, B. *Time management*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0552-0.
- DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2158-3.
- GRUBER, D. *Řečnické triky aneb nenechte se ukecat*. 3. vyd. Ostrava: Repronis, 1998. ISBN 80-86122-19-0.
- HIERHOLD, E. *Rétorika a prezentace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, dotisk 2012. ISBN 978-80-247-2423-2.
- JAY, R. a R. TEMPLAR. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, dotisk 2011. ISBN 978-80-247-1279-6.
- KAŇÁKOVÁ, E. *Jak efektivně vést porady*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1625-1.
- KRAUS, J. *Rétorika v evropské kultuře*. 2. vyd. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0659-1.
- LANGR, L. *Moderování*. Praha: 2005. Skripta pro Vyšší odbornou školu hereckou
- ŠPAČKOVÁ, A. *Moderní rétorika – Jak mluvit k druhým lidem, aby nám naslouchali a rozuměli*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0633-4.
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*, 1.vyd. Olomouc. Rubico, 1995. ISBN 80-85839-06-7.
- ŠULEŘ, O. *Porada jako efektivní nástroj řízení*. 1. vyd. Brno: Computer press, 2008. ISBN 978-80-251-2091-0.
- TINKOVÁ, E. *Rétorika aneb Řeč jako nástroj*. 1. vyd. Praha: Computer Media, 2010. ISBN 978-80-7402-074-2.

SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

Seznam grafů

Graf 1: Souhrn odpovědí k první otázce	55
Graf 2: Souhrn odpovědí k druhé otázce	56
Graf 3: Souhrn odpovědí k třetí otázce	57
Graf 4: Souhrn odpovědí k čtvrté otázce	58
Graf 5: Souhrn odpovědí k páté otázce	59
Graf 6: Souhrn odpovědí k šesté otázce.....	60
Graf 7: Souhrn odpovědí k sedmé otázce	61
Graf 8: Souhrn odpovědí k osmé otázce	62
Graf 9: Souhrn odpovědí k deváté otázce	63
Graf 10: Souhrn odpovědí k desáté otázce	64
Graf 11: Souhrn odpovědí k jedenácté otázce.....	65
Graf 12: Souhrn odpovědí k dvanácté otázce.....	66
Graf 13: Souhrn odpovědí k třinácté otázce	67
Graf 14: Souhrn odpovědí k čtrnácté otázce	68
Graf 15: Souhrn odpovědí k patnácté otázce.....	69
Graf 16: Souhrn odpovědí k šestnácté otázce.....	70
Graf 17: Souhrn odpovědí k sedmnácté otázce.....	71

Seznam tabulek

Tabulka 1: Jak a co si člověk pamatuje v závislosti na čase.....	41
Tabulka 2: Počet pracovníků v organizační jednotce TKC.....	51
Tabulka 3: Struktura porad v organizační jednotce TKC.....	52

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Rozhovor s Ing. M. Horáčkovou MBA, ŠKODA AUTO a.s.	I
Příloha B – Rozhovor s Ing. M. Koukolským, ŠKODA AUTO a.s.	III
Příloha C – Rozhovor s Bc. P. Havelkou, AUDI A.G.	IV
Příloha D – Rozhovor s Dipl. Ing. J. Schrödrem, VOLKSWAGEN	V
Příloha E – Rozhovor s panem Shang Xiaoyu, VOLKSWAGEN ČÍNA	VI
Příloha F – Dotazník pro vedoucí odborných útvarů	VII

PŘÍLOHY

Příloha A – Rozhovor s Ing. M. Horáčkovou MBA

zaměstnankyně ŠKODA AUTO a.s. Mladá Boleslav ČR

Cíl rozhovoru: Zjistit, zda se na pracovních poradách ve firmě ŠKODA AUTO a.s. využívá pozice moderátora a jak je taková porada hodnocena zaměstnanci, kteří již pracují na pozici moderátora porad.

Otázka:

Ve firmě ŠKODA AUTO a.s. působíte na pozici moderátora 3P workshopu ve. To znamená, že řídíte technické jednání mezi několika odbornými útvary firmy. Prošel jste nějakou speciální přípravou na danou pozici a jak se připravujete na jednotlivé workshopy?

Ing. M. Horáčková MBA: *„Žádnou speciální přípravou jsem neprošla, pokud nepočítám interní semináře o komunikaci a asertivitě.*

Příprava spočívá ve dvou fázích: obecné a odborné. Obecná znamená zajištění např. zasedací místnosti, pozvánky, vybavení, občerstvení ...

Odborná – seznámení se s tématem jednání popř. podklady, vyhledání podobných témat nebo problémů v historii.“

Otázka:

Dokážete stručně popsat největší úskalí, se kterým se jako moderátor na workshopech a jednáních ve ŠKODA AUTO a.s. setkáváte?

Ing. M. Horáčková MBA: *„Pokud je mám vyjmenovat, tak se jedná o:*

- *nepřípravenost týmu na jednání*
- *občasné neochota spolupracovat*
- *nechuť účastníků k převzetí zodpovědnosti za úkoly – dlouhé diskuze, než se stanoví, kdo za konkrétní úkol bude zodpovídat. Ve finále to musím rozhodnou často sama.*
- *pesimismus“*

Otázka:

Jaký je Váš názor na zavedení moderátorů na pracovních poradách v jednotlivých organizačních jednotkách?

Ing. M. Horáčková MBA: *„Pokud by to měl být někdo, kdo není s tématem obeznámen, pak hrozí riziko prodloužení jednání. Ve firmě porada dnes většinou probíhá tak, že kdo jednání svolává, ten je zároveň i moderátorem jednání (na pracovní úrovni). **V rámci interní diskuze jsme tohle téma probírali, ale nesetkalo se kladným ohlasem.** Proto jsou moderátoři jen na jednáních, kde se setkávají zástupci z různých oddělení nebo projektů.“*

Děkuji za rozhovor

Příloha B – Rozhovor s Ing. M. Koukolským

zaměstnanec ŠKODA AUTO a.s. Mladá Boleslav ČR

Cíl rozhovoru: Zjistit, zda se na pracovních poradách ve firmě ŠKODA AUTO a.s. využívá pozice moderátora a jak je taková porada hodnocena zaměstnanci, kteří již pracují na pozici moderátora porad.

Otázka:

Ve firmě ŠKODA AUTO a.s. působíte na pozici moderátora workshopu K-FMEA. To znamená, že řídíte technické jednání mezi několika odbornými útvary firmy. Prošel jste nějakou speciální přípravou na danou pozici, jak se připravujete na jednotlivé workshopy?

Ing. M. Koukolský: *Ano – interní několikadenní školení a výměna zkušeností s mentorem, tedy kolegou, který má velké zkušenosti s moderováním. Procházím si podklady, minulé zápisy a jiné dostupné informace. Někdy je samostatná předpříprava s organizátorem.*

Otázka:

Dokážete stručně popsat největší úskalí, se kterým se jako moderátor na workshopech a jednáních ve ŠKODA AUTO a.s. setkáváte?

Ing. M. Koukolský: *„Pasivita některých účastníků, odbočení od tématu při (bouřlivé) diskusi, nedostatečná otevřenost k jednání, odvolávání účastníků z jednání na „hašení“ problémů ve výrobě.“*

Otázka:

Jaký je Váš názor na zavedení moderátorů na pracovních poradách v jednotlivých organizačních jednotkách?

Ing. M. Koukolský: *„Proč ne, ale většinu porad by měl určit její organizátor, zpravidla vedoucí oddělení nebo projektu. Hlavně záleží na projednávaném tématu a rozsahu, zejména časovém a personálním, takové porady. Záleží na dohodě účastníků porady.“*

Děkuji za rozhovor.

Příloha C – Rozhovor s Bc. P. Havelkou

zaměstnanec AUDI A.G. Ingolstadt SRN

Cíl rozhovoru (elektronickou formou): zjistit, zda se na pracovních poradách v dceřiných koncernových firmách VW využívá pozice moderátora a jak je případně taková porada hodnocena. Pokud dotazovaní nemají konkrétní zkušenost s moderátorem, zjistit jejich názor na jeho zavedení.

Otázka:

Setkal jste se na pracovní poradě ve Vaší společnosti s pozicí moderátora porady? Pokud ano, jak poradou hodnotíte ve srovnání s poradou bez účasti moderátora?

Bc. P. Havelka: „*Na pracovní úrovni, při poradách v rámci oddělení a mezi odděleními ne. Na jednáních s dodavatelem, konkrétně K-FMEA, ano. **Jednání za účasti moderátora shledávám pozitivním.***“

Otázka:

Dokážete vyjádřit některá negativa a pozitiva porady (průběh, efektivita, vedení, časový průběh aj.), která je vedena nestranným moderátorem?

Bc. P. Havelka: „*Obecně shledávám negativum účasti moderátora na pracovní poradě v určité rigiditě tohoto nástroje. Podle mého názoru je nutné pracovní porady vést mnohem flexibilněji. **Pozitivním by na účasti moderátora na pracovních poradách mohlo být přesné adresování úkolů, hlídání termínů splnění úkolů a tvorba ucelených zápisů.***“

Otázka:

Byl byste tedy pro zavedení pozice moderátora na Vašich pracovních poradách? Prosím odůvodněte Váš názor.

Bc. P. Havelka: „***Spíše se kloním k zamítavému stanovisku.** Obecně řečeno je z mého pohledu moderátor na pracovní poradě spíše zbytečný a nákladný prvek. U jednání kde je nutno dospět k rozhodnutí nebo detailně sledovat běh projektu a z tohoto sledování uchovávat kontinuální archiv informací, se k účasti nestranného moderátora kloním.*“

Děkuji za rozhovor.

(Pozn.: Pan Havelka je na dvouleté stáži u firmy AUDI A.G. a je kmenovým zaměstnancem ŠKODA AUTO a.s. Rozhovor probíhal v českém jazyce.)

Příloha D – Rozhovor s Dipl. Ing. J. Schrödrem

zaměstnanec VOLKSWAGEN Braunschweig SRN

Cíl rozhovoru (elektronickou formou): zjistit, zda se na pracovních poradách v dceřiných koncernových firmách VW využívá pozice moderátora a jak je případně taková porada hodnocena. Pokud dotazovaní nemají konkrétní zkušenost s moderátorem, zjistit jejich názor na jeho zavedení.

Otázka:

Setkal jste se na pracovní poradě ve Vaší společnosti s pozicí moderátora porady? Pokud ano, jak poradu hodnotíte ve srovnání s poradou bez účasti moderátora?

Dipl. ing. J. Schröder: *„Ano, při jednom workshopu k tématu rizika projektu. Moderátor se specializoval na toto téma a díky tomu mohl vést diskusi. Bez moderátora by nebylo možné provést workshop zamýšlenou formou.“*

Otázka:

Setkal jste se na pracovní poradě ve Vaší společnosti s pozicí moderátora porady? Pokud ano, jak poradu hodnotíte ve srovnání s poradou bez účasti moderátora?

Dipl. ing. J. Schröder: *„Pozitivní. Například: Díky sepsané agendě a postupu byl stále zřetelný cíl diskuze. Všechny diskuzní příspěvky byly vyslyšeny. Skupina nemohla zamítnout dobré nápady, nemohlo dojít k příliš rychlému odsouhlasení s výsledkem, že by padlo nesprávné rozhodnutí. Výsledek workshopu byl detailně zdokumentován.*

Negativní: Diskuze o jednotlivých návrzích trvala příliš dlouho.“

Otázka:

Dokážete vyjádřit některá negativa a pozitiva porady (průběh, efektivita, vedení, časový průběh aj.), která je vedena nestranným moderátorem?

Dipl. ing. J. Schröder: *„Pokud je moderátor technicky kvalifikovaný, pak ano. Jinak ne. Téměř všechna pracovní jednání mají technický obsah. Bez základních znalostí nemůže moderátor posoudit, kdy má diskuze pokračovat a kdy má být ukončena. U denních odborných diskuzí s bezprostředními kolegy moderace překáží. U jednání přesahujících jednotlivé oblasti, kdy je často poukazováno na chyby, nebo jsou udělovány úkoly, je moderování velmi výhodné.“*

Děkuji za rozhovor. (přeloženo z německého jazyka)

Příloha E – Rozhovor s panem Shang Xiaoyu

zaměstnanec koncernu VOLKSWAGEN – SVW SHANGHAI Čína

Cíl rozhovoru (elektronickou formou): zjistit, zda se na pracovních poradách v dceřiných koncernových firmách VW využívá pozice moderátora a jak je případně taková porada hodnocena. Pokud dotazovaní nemají konkrétní zkušenost s moderátorem, zjistit jejich názor na jeho zavedení.

Otázka:

Setkal jste se na pracovní poradě ve Vaší společnosti s pozicí moderátora porady? Pokud ano, jak poradu hodnotíte ve srovnání s poradou bez účasti moderátora?

Shang Xiaoyu: „*Ano. Přípravu pro agendu také dělá moderátor. Myslím, že je to dobré. Jednání samo o sobě není příliš rozdílné, ve srovnání s jednáním bez moderátora.*”

Otázka:

Dokážete vyjádřit některá negativa a pozitiva porady (průběh, efektivita, vedení, časový průběh aj.), která je vedena nestranným moderátorem?

Shang Xiaoyu: „*Jako pozitivní vidím - přípravu agendy, kontrolu času. Negativní: Problém s nestranností moderátora, časová náročnost porad s moderátorem.*”

Otázka:

Byl byste tedy pro zavedení pozice moderátora na Vašich pracovních poradách? Prosím odůvodněte Váš názor.

Shang Xiaoyu: „*Pokud to kapacita oddělení dovolí, tak ano. Jsem pro zavedení pozice moderátora. Ale moderátor by měl mít také určitou úroveň odbornosti, aby mohl průběh lépe kontrolovat a chápal po obsahové stránce projednávaná témata. Mělo by se jednat o technicky vzdělaného člověka.*“

Děkuji za rozhovor.

(přeloženo z německého jazyka)

Příloha F – Dotazník pro vedoucí odborných útvarů

Dotazovaná(ý):

- A) žena
- B) muž

Věková kategorie

- A) 20 – 30 let
 - B) 31 – 40 let
 - C) 41 – 50 let
 - D) 51 let a výše
-

1. otázka

Pracovní porady ve vaší organizační jednotce se konají:

- A) pravidelně
- B) nahodile
- C) dle potřeby
- D) nekonají se (v případě odpovědi „D“ je rozhovor ukončen)

2. otázka

Agendu (program) porady vytváří:

- A) předem (trvale) pověřený pracovník týmu
- B) na předcházející poradě určený pracovník (rotace)
- C) agendu vytvářím já sám
- D) nikdo, operativně řešíme aktuálně vzniklé problémy

3. otázka

Na pracovní poradě:

- A) se vždy připravuji podle zasláné agendy
- B) sám vytvářím agendu a podle ní se i připravuji
- C) nikdy se předem nepřipravuji
- D) připravuji se pouze, když mám čas na přípravu

4. otázka

Ostatní účastníci pracovní porady:

- A) jsou vždy připraveni (určitou formou) na všechny body v agendě
- B) jsou vždy připraveni pouze na body z agendy, které se jich přímo dotýkají
- C) jsou připraveni jen částečně a to i k bodům, které se jich týkají
- D) většinou nejsou připraveni
- E) nikdy nejsou připraveni

5. otázka

Pracovní porada má:

- A) přesně vymezený čas a dobu konání a ta se vždy dodržuje
- B) přesně vymezený čas konání a doba je, v nutných případech, překračována
- C) definovaný pouze začátek, konec vždy až po projednání všech bodů

6. Otázka

Standardní pracovní porada v mé organizační jednotce většinou trvá:

- A) 30 min.
- B) 60 min.
- C) 90 min.
- D) 120 min.
- E) déle než 120 min.

7. Otázka

Standardní pracovní porady v mé organizační jednotce se konají:

- | Dopoledne | Odpoledne |
|--|---------------|
| A) <input type="checkbox"/> v pondělí | D) v pondělí |
| B) <input type="checkbox"/> v úterý | E) v úterý |
| C) <input type="checkbox"/> ve středu | F) ve středu |
| D) <input type="checkbox"/> ve čtvrtek | G) ve čtvrtek |
| E) <input type="checkbox"/> v pátek | H) v pátek |

8. otázka

Kdy je podle vás pracovní porada nejefektivnější? (Doplňte)

Den porady: _____ Čas začátku porady: _____

9. otázka

Máte pro porady stanovená pravidla a zásady („kodex“) chování?

- A) ANO – firemní
- B) ANO – vlastní, dohodnutá s účastníky
- C) NE – nemáme

10. otázka

Jsou všichni účastníci pracovní porady (včetně Vás) vždy dochvilní?

- A) ANO – je to standard naší firmy
- B) ANO – protože máme zavedenou formu penalizace za pozdní příchod
- C) NE – ale jako vedoucí to toleruji
- D) NE – je to velký problém

11. otázka

Zápis a konkrétní zadání úkolů z porady:

- A) vzniká pravidelně z každé porady
- B) vzniká nepravidelně
- C) nevzniká žádný zápis

12. otázka

Na pracovní poradě:

- A) je vždy pravidelně vymezen prostor na kontrolu zápisu a úkolů z předcházející porady
- B) je většinou vymezen prostor na kontrolu zápisu a úkolů z předcházející porady
- C) je nepravidelně prováděna kontrola úkolů z předcházející porady
- D) není zařazena kontrola úkolů z předcházející porady

13. otázka

V průběhu pracovní porady využíváte technické pomůcky (Data-projektor, projekční kameru, flipchart aj.):

- A) ANO – pravidelně
- B) ANO – občas
- C) NE – nemáme potřebné vybavení k dispozici
- D) NE – není třeba

14. otázka

Pracovní poradu:

- A) vedu já osobně
- B) vede předem (trvale) pověřený pracovník
- C) vede aktuálně, na začátku, zvolený pracovník (rotace)
- D) nelze definovat osobu, která vede poradu („tržiště“)

15. otázka

Během porady vidíte Vaši roli jako:

- A) stále jste v pozici nadřízeného
- B) rovnocenný účastník s ostatními
- C) zaujímáte nestrannou pozici
- D) střídáte všechny výše uvedené

16. otázka

Pracovní porady v mé organizační jednotce hodnotím:

- A) vždy jako efektivní, přínosné pro všechny účastníky a splňující mé očekávání
- B) jako neefektivní, neukotvenou diskuzi bez jasných zadání a konkrétních výstupů
- C) většinou jako efektivní, přínosné pro některé účastníky a částečně splňující mé očekávání
- D) jako standardní, zažitý nástroj k řešení úkolů a výměně informací, kde je ale třeba ještě zapracovat na zvýšení efektivity a přínosu pro všechny zúčastněné

17. otázka

Pokud taková situace nastane, co vnímáte jako tři hlavní nedostatky u neefektivní porady? (Označte max. 3 nedostatky)

- A) nepřipravenost účastníků
- B) plané řečnění vedoucího („rád se poslouchá“, nikdo ho neusměrní)
- C) plané řečnění účastníků (odbíhání od tématu)
- D) neřízená diskuze, nekázeň během porady (hádky, vyřizování si „úctů“)
- E) nedělají se zápisy z porady
- F) nedochvilnost účastníků
- G) překračování stanovené doby porad
- H) probíraná témata se netýkají všech (většiny) účastníků

18.otázka

Zavedení moderátora – tj. osoby, která zajišťuje organizační a technickou přípravu porady, vede řízenou diskusi, dohlíží na časový průběh pracovní porady, motivuje, podněcuje a současně „umravňuje“ ostatní účastníky (včetně mé osoby) během diskuze a vypracovává agendu a zápis z porady:

- A) vidím jednoznačně jako přínosné pro porady v mé organizační jednotce
- B) nedokážu jednoznačně posoudit, ale dovedu si představit zkušební zavedení moderátora porad na omezenou dobu a poté situaci vyhodnotit
- C) vidím jako účelné jen u některých typů porad v mé organizační jednotce a to:
(uveďte) _____
- D) nevidím jako přínosné a moderátora bych rozhodně do pracovních porad v mém oddělení nezaváděl

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jan Hrnčíř

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Moderování a vedení porad – teorie a současná praxe

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 69

Celkový počet stran příloh: 11

Počet titulů českých použitých zdrojů: 13

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Ing. Jiří Velebný