

# Porada jako nástroj managementu vedoucích pracovníků Městského úřadu Luhačovice

Marie Maršovská

---

Bakalářská práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marie Maršovská**  
Osobní číslo: **H12482**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů  
v neziskové sféře**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Porada jako nástroj managementu vedoucích  
pracovníků Městského úřadu Luhačovice**

Zásady pro vypracování:

**Studium odborné literatury.**

**Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti managementu, manažerských rolí, porad v organizaci a veřejné správy.**

**Příprava metodiky výzkumné části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.**

**Realizace kvalitativního výzkumu formou metody rozhovoru.**

**Zpracování a vyhodnocení získaných informací včetně jejich interpretace.**

**Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a vyvození závěru.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.**

**HEGER, Vladimír, 2012. Komunikace ve veřejné správě. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3779-9.**

**JAY, Ros a Richard TEMPLAR, 2006. Velká kniha manažerských dovedností. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1279-2.**

**ŠULEŘ, Oldřich, 2008. 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. 1. vyd. Praha [i.e. Brno]: Computer Press. ISBN 978-80-251-2316-4.**

**ŠULEŘ, Oldřich, 2008. Porada jako efektivní nástroj řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2091-0.**

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jana Krausová, Ph.D.**

Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 9. ledna 2015

  
doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.  
děkanka



  
Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.  
ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně .....  
20. 04. 2015

.....  


*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užití či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tématem této bakalářské práce je používání porady jako nástroje managementu z pohledu vedoucích pracovníků Městského úřadu Luhačovice. Teoretická část se věnuje otázkám managementu a specifikaci jeho rysů ve veřejném sektoru. Přibližuje problematiku porad z hlediska jejich typologie, organizační stránky a významu pro zúčastněné strany. Praktická část je postavena na kvalitativním výzkumu a vychází z dat získaných polostrukturovanými rozhovory s manažery úřadu. Zevrubně popisuje charakteristické znaky porad této organizace a vnímání porady jako nástroje managementu vedoucími pracovníky. Shromážděné údaje ukázaly cestu k možné inovaci systému porad v Městském úřadu Luhačovice a jsou předmětem doporučení pro praktické využití, uvedené v závěrečné části práce.

Klíčová slova: management, manažerské role, porady v organizaci, veřejná správa

## **ABSTRACT**

The topic of this bachelor thesis is the use of meetings as a management tool seen from the perspective of leading staff members in the Luhačovice Municipal Office. The theoretical part introduces the issues of management itself and the specification of its features in the public sector. There is explained the typology of meetings, their organization and benefits for the parties who participate. The practical part is based on qualitative research and uses data obtained from semi-structured interviews with the managers of this office. It briefly describes the characteristic features of meetings in this organization and the perception of a meeting as the management tool by the leading staff members. The gathered data suggest possible innovations in the system of meetings in the Luhačovice Municipality and there are also recommendations for their practical use shown in the closing part of the thesis.

Keywords: management, manager roles, public sector, organisation meetings

Děkuji paní Mgr. Janě Krausové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce a za cenné připomínky a rady, které mi byly poskytnuty. Děkuji vedoucím pracovníkům Městského úřadu Luhačovice, díky kterým mohla být realizována výzkumná část této práce. Poděkování patří také mé rodině za podporu po celou dobu mého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## **OBSAH**

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>10</b>
<b>1 MANAGEMENT A MANAŽERSKÉ ROLE .....</b>	<b>11</b>
1.1 POJETÍ MANAGEMENTU .....	11
1.2 MANAGEMENT VEŘEJNÉHO SEKTORU .....	14
1.3 MANAŽERSKÉ ROLE.....	16
<b>2 PORADA .....</b>	<b>20</b>
2.1 DEFINICE PORADY .....	20
2.2 PŘÍNOSY PORAD .....	21
2.3 TYPY PORAD.....	24
2.4 PŘÍPRAVA PORADY .....	29
<b>3 MĚSTSKÝ ÚŘAD LUHAČOVICE .....</b>	<b>32</b>
3.1 PŮSOBNOST MĚÚ LUHAČOVICE .....	32
3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ÚŘADU.....	33
3.3 ORGANIZAČNÍ ŘÁD A PORADY .....	33
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>35</b>
<b>4 METODOLOGIE VÝZKUMU.....</b>	<b>36</b>
4.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM .....	36
4.2 CÍL VÝZKUMU .....	36
4.3 TYP VÝZKUMU.....	37
4.4 METODA ZÍSKÁVÁNÍ DAT.....	37
4.5 VÝBĚR VZORKU.....	38
4.6 PŘÍPRAVA A PROCES VÝZKUMU .....	38
4.7 VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	39
4.8 ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT .....	40
<b>5 VÝSLEDKY VÝZKUMU .....</b>	<b>41</b>
<b>6 ZÁVĚRY VÝZKUMU .....</b>	<b>62</b>
<b>7 SHRUTÍ.....</b>	<b>69</b>
<b>8 DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....</b>	<b>71</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>75</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>78</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>79</b>



## ÚVOD

Termín porada vyvolává v lidech různé konotace. Pro někoho znamená účast na firemní poradě ztrátu času, který by mohl být za jiných okolností efektivně využit. Pro jiné je porada příležitostí dozvědět se o nových záměrech organizace, přispět svými nápady k řešení úkolů a možností projevit své názory. Pro zaměstnance je mnohdy porada jednou z mála šancí, jak se setkat s ostatními kolegy z jiných pracovišť či kanceláří. Manažeři často vnímají tato setkání jako nepostradatelný nástroj řízení týmu pracovníků, který jim byl svěřen. Na poradách mohou prezentovat své vize do budoucna, zadávat podřízeným úkoly, provádět kontrolu předešlých zadání a za přispění účastníků dospět k rozhodnutí o řešení aktuální situace. Zároveň se blíže seznamují s dynamikou týmu jako celku a objevují skrytý potenciál a invence jednotlivých pracovníků při společném jednání. Tématem této bakalářské práce je porada jako nástroj managementu vedoucích pracovníků v Městském úřadu Luhačovice. Motivací k volbě tématu je jeho souvislost se studovaným oborem v oblasti managementu veřejné správy a zájem proniknout do problematiky porad v prostředí konkrétní organizace. Podle Leach et al (2009, s. 65) jsou porady málokdy cílem empirického výzkumu.

Teoretická část práce je strukturována do tří kapitol. První z nich definuje pojem management v trojím významovém pojetí a zaměřuje se na specifikaci managementu ve veřejném sektoru. Poté přechází k popisu jednotlivých manažerských rolí. Pro plnění manažerských rolí používají vedoucí pracovníci řadu nástrojů, k nimž neodmyslitelně patří porada. Problematice porad a jejich typologickému členění je věnována druhá kapitola. Upozorňuje na důležité otázky, které by měla sledovat příprava každé porady a vysvětluje přínos porad pro řadové pracovníky, manažery i celou organizaci. Třetí část představuje Městský úřad Luhačovice jako instituci veřejné správy a samosprávy, ve které bylo realizováno výzkumné šetření. Otázkám výzkumu je věnována teoretická část práce, která vychází z dat získaných kvalitativní metodou za použití polostrukturovaných rozhovorů s 8 vedoucími pracovníky této organizace. Cílem zkoumání bylo odhalit, čeho je porada nástrojem pro vedoucí pracovníky MěÚ Luhačovice z jejich pohledu a jaké jsou její charakteristické znaky, určující používání porady jako nástroje managementu. Současně má vedoucí pracovníky úřadu inspirovat k zamyšlení, zda a popřípadě v jakém směru by bylo žádoucí stávající systém porad inovovat.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MANAGEMENT A MANAŽERSKÉ ROLE

Největším bohatstvím každé organizace jsou lidé, kteří v ní pracují. Svou každodenní činností naplňují její cíle a poslání a spoluvytvářejí její celkový obraz ve společnosti. Tvoří tak důležitý kapitál organizace. Proto je v zájmu každého vedoucího pracovníka získat a udržet kvalifikované pracovní síly, vytvářet příznivé prostředí a podmínky pro výkon práce, soustavně podporovat osobní potenciál zaměstnanců a usilovat o jeho efektivní využití v podnikové praxi. Toto cílené působení úzce souvisí s významem managementu.

### 1.1 Pojetí managementu

Slovo management má široký význam a v anglickém překladu znamená obratné řízení, správu, vedení či ředitelství. Počátky řízení sahají hluboko do historie lidské společnosti a souvisí se vznikem dělby práce, se vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Tento jev později získává své uplatnění v prostředí vznikajících organizací. V období rozmachu industrializace přichází systematické studium řízení lidí, které je motivováno snahou o dosažení stanovených výsledků organizace. Bělohávek, Košťan a Šuleř (2006, s. 20 a 37) člení vývoj teorií řízení do následujících etap:

- mechanistický přístup (konec 19. století až 20. léta 20. století) – přenášení principu fungování strojů do způsobu činnosti lidí,
- škola lidských vztahů (20. až 30. léta 20. století) – důraz na interpersonální vztahy jako na faktor ovlivňující výkonnost pracovníků,
- humanistický přístup (40. až 50. léta 20. století) – orientace na člověka a jeho potřeby, zejména na potřeby sebeaktualizace,
- moderní názory (60. až 70. léta 20. století) – úsilí o nalezení univerzální podstaty fungování organizací,
- postmoderní názory (80. až 90. léta 20. století) – snaha zachytit organizace v jejich složitosti, hledání řešení dílčích problémů, důraz na význam vzdělávání v měnícím se prostředí.

Výraz management není pouze vyjádřením pro řízení. Ve své podstatě zahrnuje tři pojmy – je používáno jako označení vědního oboru, specifické aktivity a skupiny řídicích pracovníků.

**Management jako vědní obor** se zabývá řízením organizace, její části nebo projektu (Beránek, Foral a Valoušek, 2011, s. 18). Vytváří principy a teorie na základě zkušeností z praxe, přičemž se opírá o závěry ostatních vědních disciplín. Podle Mládkové a Jedináka (2009, s. 14) využívá fakta psychologie, sociologie, biologie či genetiky a jeho poznatky jsou aplikovatelné v různých sférách života, v řízení ziskových i neziskových organizací. Přístupy a doporučení managementu slouží vedoucím pracovníkům k zvládnutí jejich zásadní úlohy, kterou je dosažení firemních cílů.

**Management jako specifická činnost** je komplexní proces směřující k zabezpečení chodu organizace a k tvorbě hodnot cestou aktivního působení manažerů na podřízené. Podrobnější definici nabízí Mládková a Jedinák (2009, s. 13–14): „Management je hledáním nástrojů, jak určit správný cíl, získat pro něj lidi a pomocí nich jej dosáhnout. Zahrnuje řízení organizace jako celku, řízení jejích částí i jednotlivých činností. Je to soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, které vedoucí pracovníci používají ke zvládnutí specifických činností (tzv. manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů.“

Zmíněný koncept managementu jako specifické činnosti doplňují Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006, s. 7), podle kterých jde o systematický postup, v němž jsou aktivity (plánování, organizování, kontrolování, vedení lidí) a úkoly vzájemně provázané a vykonávané způsobem, který je akceptovatelný dalšími členy organizace. První aktivitou managementu je plánování.

**Plánování** začíná vytyčením organizačních cílů a pokračuje rozhodnutím o způsobu jejich dosažení přes stanovení časového limitu až k definování požadované úrovně cíle. Na plánování navazuje organizování činnosti.

**Organizování** je proces, ve kterém jsou pracovníkům přidělovány úkoly a zdroje potřebné k jejich vykonání. Všichni členové organizace by měli znát rozsah své zodpovědnosti v plnění úkolů. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 7) Pro zabezpečení žádoucího průběhu činnosti v organizaci má podstatný význam její kontrolování.

**Kontrolování** je porovnáváním reality s určenými požadavky a plánovanými cíli. Je cestou k nápravě nedostatečně plněných úkolů. Veškeré dění v organizaci je zastřešeno procesem vedení lidí.

**Vedení** chápe Tureckiová (2009, s. 58) jako projevy chování vedoucích skupin, které podporují připravenost členů skupiny přebírat odpovědnost za vlastní činnosti i za skupinové cíle. Je také procesem motivování pracovníků k lepším výsledkům. Způsob, jakým manažer přistupuje k podřízeným, jak uplatňuje svou autoritu a podporuje morálku, se nazývá styl vedení. Cejthamr a Dědina (2010, s. 113) rozlišují tři typy vedení:

- autoritářský (autokratický styl) – manažer rozhoduje direktivně sám, přiděluje pracovní úkoly, používá autoritu k určení politiky, postupů dosažení cílů, vztahů, kontroly, odměn a trestů, je potlačena iniciativa a motivace pracovníků,
- demokratický styl – manažer spolupracuje s podřízenými, deleguje část funkcí na členy skupiny, kteří mají důležité slovo při rozhodování, určování politiky, systémů a postupů,
- skutečný styl laissez-faire – manažer důvěřuje samostatnosti členů skupiny, dává jim svobodu jednání, nezasahuje, ale je připraven pomoci.

Uvedené specifické činnosti vykonává management jako skupina řídicích pracovníků.

**Management jako skupina řídicích pracovníků** je označením skupiny lidí, kteří vykonávají funkci řízení svěřeného úseku. Veber (2009, s. 22) upřesňuje, že se jedná například o management finanční či personální, čímž jsou myšleni manažeři zodpovědní za určitou oblast řízení organizace. **Manažer** je člověk s rozhodujícím postavením v organizaci, který má výrazný vliv na ostatní pracovníky a na jejich spokojenost v zaměstnání. Podle Tureckiové (2007, s. 19) rozhoduje o práci podřízených a řídí jejich výkon zadáváním úkolů. Mládková a Jedinák (2009, s. 14) na tuto definici navazují: „Manažeři jsou odpovědní za práci svých podřízených. Ke své práci mají potřebné pravomoci a odpovědnost.“ Manažer má také odpovědnost za přínos, který vytváří schopnost organizace dosahovat výsledky. Veber (2009, s. 28) uvádí, že na kvalitě manažerů závisí určování podnikatelských záměrů, hospodářská situace organizace, účelnost jejího organizačního uspořádání, způsob a úroveň vedení lidí apod.

Aby vedoucí pracovník mohl svou práci vykonávat dobře, musí disponovat určitými předpoklady, které vycházejí z jeho osobnostních vlastností nebo jsou získány v procesu socializace a jejích hlavních složek – výchovy a vzdělávání. Cejthamr a Dědina (2010, s. 31) řadí mezi manažerské atributy technické znalosti, vztahující se na postupy při jednotlivých úkonech, koncepční schopnosti, nutné k vnímání organizace jako celku včetně okolních

vlivů a v neposlední řadě společenské a lidské faktory, které se projevují v práci s lidskými zdroji. Stejní autoři (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 18) shrnují organizační chování manažera do několika kroků, které by měl ovládat:

- klasické funkce,
- práci s lidmi (motivace, komunikace),
- odpovědnost za chod svěřeného úseku (konceptní myšlení, strategické řízení, otevřenost změnám a odolnost vůči nim),
- práci pro organizaci (zvyšování výkonnosti, uplatňování nových přístupů),
- práci „sám na sobě“ (rozvoj znalostí, dovedností, ale i umění správně relaxovat).

Organizační chování manažerů se projevuje ve všech typech organizací napříč celou společností. Specifickým příkladem je management veřejného sektoru.

## 1.2 Management veřejného sektoru

Principy managementu jsou aplikovány nejen v subjektech komerční sféry, ale i v ostatních organizacích bez ohledu na jejich zaměření. Primárním posláním neziskové sféry je poskytovat občanům služby, které nespádají do rámce tržních vztahů, zatímco hlavním znakem tržních společností je produkce orientovaná na zisk. Tato skutečnost má značný vliv na rozdíl mezi veřejným a soukromým managementem. Wokoun, Mates a Cogan (2006, s. 33) uvádějí zásadní rozdíly veřejného a soukromého managementu:

- Veřejný zájem je odlišný od soukromých zájmů.
- Jelikož veřejní úředníci vykonávají suverénní moc státu, musí při své činnosti respektovat demokratické hodnoty spíše než jakákoliv dílčí skupina nebo hmotný zájem.
- Ústava požaduje rovné zacházení s jednotlivci a vylučuje selektivitu, která je nutná k udržení ziskovosti.

Příkladem nekomerčního zaměření je **oblast veřejné správy**, jejímž posláním je poskytování veřejných služeb občanům. Pomahač (2013, s. 55) doplňuje, že veřejnou správou v materiálním smyslu rozumíme činnosti související s vládnutím na ústřední i místní úrovni, zatímco ve formálním smyslu se jedná o činnosti správních úřadů, úředních osob nebo nepřímých subjektů veřejné správy. Heger (2012, s. 41) uvádí: „Veřejná správa je spravov-

váním (řízením, udržováním a rozvíjením) veřejných záležitostí, uskutečňovaných jako projev státní moci. Subjekty, které jejím prostřednictvím uskutečňují veřejný zájem, tak činí na základě zákona a v mezích, které jim stanovil. Veřejná správa má dvě podoby: **státní správu**, vykonávanou na celém území státu prostřednictvím norem platných pro všechny občany, a územní **samosprávu**, která zastupuje pouze občany určité části území.“

**Pravomoci a kompetence** orgánů veřejné správy jsou **stanoveny právními předpisy**. Také poslání organizace je přímo určeno zákonem. Z této skutečnosti vyplývá specifické zaměření veřejného managementu, který se vedle sledování kvality, efektivnosti a hospodárnosti zaměřuje na dodržování právních principů výkonu činnosti. (Wokoun, Mates a Cogan, 2006, s. 34) Na tyto činnosti má podle Pekové, Pilného a Jetmara (2012, s. 162) vliv politické rozhodování o veřejných potřebách.

V posledních letech je v oblasti veřejné správy uplatňován princip **decentralizace činností**, který se vyznačuje přesunem výkonu jednotlivých agend a zodpovědnosti za jejich zabezpečování z centrální úrovně na regionální a místní subjekty. Hendrych (2007, s. 144) uvádí, že veřejná správa se stává otevřenější, nabývá povahy služby veřejnosti a přestává být chápána jako správa vrchnostenská s mocí nařizovací. „Dobrá správa se vyznačuje úsilím o správu rychlou a hospodárnou, která respektuje právo, je spravedlivá a přátelská k občanům a jiným subjektům“ (Hendrych 2007, s. 57).

Za účelem zabezpečení výkonu dobré správy občanům jsou úředníci podrobováni interním i externím kontrolám. Často používanou kontrolní metodou, která přispívá ke zkvalitnění a zefektivnění činnosti veřejné správy, je **benchmarking**. Peková, Pilný a Jetmar (2012, s. 64) definují benchmarking jako komparativní metodu, která se zaměřuje na analýzu a porovnávání nákladovosti a kvality služeb, výkonnosti zaměstnanců, hospodaření či dalších procesů jednotlivých organizací obdobného zaměření ve veřejném sektoru. Smyslem je poznání vlastní pozice, posílení silných stránek a zdokonalování činnosti učením se od druhých.

Přestože veřejný sektor slouží odlišným sociálním zájmům než soukromý, dílčí manažerské funkce a úkoly jsou v obou typech organizací totožné (Wokoun, Mates a Cogan, 2006, s. 33). Z toho vyplývá, že zkušenosti a poznatky jsou ve zmíněných sektorech vzájemně přenosné. V zájmu veřejných organizací je přistupovat k hospodaření ekonomicky, to znamená dosahovat cílů při minimální spotřebě nákladů. Cejthamr a Dědina (2010, s. 20) uvá-

dějí, že všechny zdroje jsou omezené a svým způsobem vzácné, tudíž je jejich optimální použití v rámci veřejných institucí nejen etickou ale i právní povinností manažerů. Zdroji jsou myšleny zdroje lidské, finanční, materiálové, informační a časové. Efektivní nakládání s časem je jedním ze základních předpokladů dynamického fungování organizací veřejné správy. Základními požadavky na řízení využívání času neboli na time management jsou podle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 85) jasné cíle, pečlivé plánování, schopnost delegovat, definovat priority a jednání.

Aplikace zásad managementu v oblasti veřejné správy umožňuje jednotlivým organizacím nejen naplňovat svoje poslání, ale také modernizovat systém činnosti a pružně reagovat na změny a vlivy okolního prostředí. Práce manažerů ve veřejném a soukromém sektoru má mnoho společných prvků. Manažeři vykonávají v pracovním procesu řadu rolí, u kterých se očekává, že budou naplňovány v souladu s hodnotami a normami organizace. Tyto role se vzájemně doplňují a prolínají v jednotlivých manažerských funkcích. O manažerských rolích pojednává následující část práce.

### **1.3 Manažerské role**

Práce manažera spočívá v určitém jednání a přístupu spojeném s jeho pozicí v organizaci. Profesní činnost vedoucího pracovníka je založena na plnění manažerských rolí. Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006, s. 56) vysvětlují, že role je způsob chování, očekávaný od nositele pozice v organizaci. Doplňují, že každá role má interpersonální charakter. Od manažera se očekává, že bude dbát o rozvoj svých podřízených a bude maximálně využívat jejich kapacity ve prospěch organizace. Šuleř (2008, s. 61–199) rozlišuje manažerské role: rozhodovací, organizační, motivační, interpersonální a informační.

#### **Rozhodovací role**

Rozhodování manažera lze definovat jako přijímání rozhodnutí v dané situaci, které vychází z jeho autority a z postavení v organizační hierarchii. Podle Šuleře (2008, s. 139) má kvalita, realizovatelnost a přijatelnost rozhodnutí manažera značný vliv na výkon organizace i spokojenost jejích členů. Vedoucí pracovník vystupuje ve své rozhodovací roli jako podnikatel, napravovatel poruch, rozdělovatel zdrojů a jednatel. Podnikatel podporuje změny, přichází s novými metodami, využívá příležitostí, řeší problémy a snaží se o zlepšení reality. Napravovatel poruch řeší vzniklé situace, které negativně ovlivňují chod pod-



niku. Rozdělovatel zdrojů hospodaří se zdroji lidskými, materiálními, finančními apod. Jednatel vstupuje do jednání s organizacemi i jednotlivci. (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 35)

Při řešení problémů a při volbě správných rozhodnutí pomáhá manažerovi řada technik a metod. K neznámějším kreativním technikám patří **brainstorming**. Výraz bývá překládán jako „bouře mozků“ a úkolem této techniky je nalézt v co nejkratším čase co nejvíce originálních řešení cestou diskuse a následného písemného zaznamenávání nápadů (Šuleř, 2008, s. 143). Podmínkou je zachování rovnosti účastníků, vzájemná inspirace, zákaz kritiky a uvolněná atmosféra. Mezi další role manažera se řadí role organizační.

### **Organizační role**

Na začátku práce každého manažera se nachází fáze **plánování**. Naplánované organizační cíle ukazují zaměstnancům směr, kterým se chce organizace ubírat. Manažerům pomáhají zvolit vhodné strategie a prostředky k jejich realizaci ve stanoveném čase a na požadované úrovni. Velký význam v práci manažera má **kontrolování**. Pomáhá v odhalení skutečných i potenciálních odchylek od plánu, čímž plní také preventivní úlohu, spočívající v zabránění vzniku škod. Neméně důležitá je manažerská funkce **řízení změn**, která se vztahuje k jakékoliv změně činností v organizaci, ať už působením vnějších či vnitřních sil. Úkolem manažerů je nejen rozeznat, kdy se v organizaci změna objevuje, ale také kdy je nutné ji vyvolat. (Šuleř, 2008, s. 173–185) V plnění všech činností organizační role slouží vedoucím pracovníkům řada nástrojů motivace, které uplatňují ve své motivační roli.

### **Motivační role**

K dosažení organizačních cílů a k prosazení svých rozhodnutí či optimálních řešení problémů potřebuje manažer získat spoluúčasť a potřebné úsilí podřízených. Nezbytnou podmínkou k naplnění jeho poslání je využití různých forem motivace. Většinou vedoucích pracovníků se jeví jako nejsilnější motivační nástroj **finanční odměna**. Neméně důležitým prostředkem motivace je také **hodnocení výkonu**, které umožňuje manažerům vyjádřit své názory na pracovníky, pochopit jejich postoje a spravedlivě je odměňovat. Pracovníci si odnášejí pohled nadřízených na svou činnost a ocenění, které je podněcuje k dalšímu úsilí. Zároveň dostávají možnost vyjadřovat své myšlenky a prezentovat osobní potřeby. **Delegování úkolů** dává podřízeným šanci předvést a rozvíjet své schopnosti a dovednosti, manažerům naopak poskytuje více času pro důležitější činnosti. V některých případech je vedoucí pracovník nucen řešit porušení disciplín cestou **ukázněnosti**, při kterém pomáhá jed-

notlivci chovat se podle firemních pravidel a norem. (Šuleř, 2008, s. 199–208) Za každých okolností je práce manažera podmíněna jednáním s lidmi, které je základem jeho interpersonální role.

### **Interpersonální role**

Interpersonální role manažera spočívá v jeho umění udržovat v kolektivu dobré mezilidské vztahy a v předpokladech vytvořit a vést funkční tým. Ke správnému zvládnutí této role používá efektivní techniky týmové práce a vhodný způsob komunikace. Šuleř (2008, s. 61–65) definuje **týmovou práci** jako společnou koordinovanou činnost několika lidí za účelem splnění daného úkolu, při níž mají jednotlivci možnost využít svůj tvůrčí potenciál. Pokud je tým funkční a soudržný, mohou se jeho členové spolehnout na podporu a pomoc ostatních. Týmová práce umožňuje vedoucím pracovníkům delegovat některé činnosti na své podřízené a zároveň je možným řešením, jak se vypořádat s náročnými úkoly. Týmy zvyšují výkonnost a stabilitu pracovníků, čímž prospívají organizaci jako celku.

Důležitou součástí týmové práce a nutností k dosažení koordinovaných výsledků je vzájemná **komunikace** členů týmu. Umění komunikovat a jednat s lidmi patří k základním předpokladům úspěšné činnosti manažera. Klíčové komunikační dovednosti, jako jsou naslouchání, kladení otázek, testování porozumění, sumarizování a využívání mlčení, umožňují udržovat komunikaci v nekonfliktní rovině a pomáhají vyjednávat (Šuleř, 2008, s. 74–88). S interpersonální rolí úzce souvisí role informační.

### **Informační role**

Klíčovou roli v práci manažera hrají **informace**. Nöllke (2004, s. 67) uvádí, že podle tradičního chápání disponuje každá organizace zdroji, kterými jsou lidé, stroje, materiál, energie a peníze, avšak v uplynulých letech narůstal význam dalšího zdroje, kterým jsou právě informace. Holá (2011, s. 42) definuje informace jako data interpretovaná s určitým významem, kterým je přikládána konkrétní vypovídací hodnota, důležitost a význam uživatelem. Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006, s. 394) vidí informaci jako užitečný údaj, který má zprostředkovat adresátovi určitý poznatek nebo smysl. Uvádějí (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 109): „Bez přiměřených informací nelze dobře řídit ani vykonávat žádnou činnost. Bez toho, že by se pracovníci od svého manažera pravidelně dovídali o smyslu a účelu jejich práce, o firemních cílech a záměrech, výsledcích i potížích, nemohou efektivně zaměřit své úsilí žádoucím směrem.“ Za pomoci informací mohou manažeři koordi-

novat činnost svých podřízených a pružně reagovat na změny přicházející z vnějšího prostředí. Jako shromažďování a transformace vstupních informací do informací výstupních je někdy chápán proces rozhodování. Proto je nutné, aby manažer dokázal informace efektivně shromažďovat, určit jejich vhodný rozsah a správně je interpretovat za použití vlastního úsudku. K ověření, zda příjemce pochopil smysl sdělené informace, slouží mechanismus **zpětné vazby**, kterou můžeme chápat jako prevenci proti zkreslení a neúplnosti informací. „Pojem zpětná vazba může být definován jako sdělená informace, nebo také jako proces pozorování činnosti nebo systému shromažďování informací pro jejich vyhodnocení nebo nápravu.“ (Šuleř, 2008, s. 112)

Na principu obousměrného procesu předávání, přijímání informací a zpětných vazeb ve všech úrovních podniku je založena **komunikace uvnitř firmy** (Horáková, Stejskalová a Škapová, 2008, s. 144). Podle Armstronga (2007, s. 661) je obousměrná komunikace v organizaci nutná především k tomu, aby management mohl průběžně informovat podřízené o jednotlivých oblastech podnikové politiky a podnikových plánech, které se jich týkají, a zajistil jim cesty, jejichž prostřednictvím mohou k těmto záměrům vyslovit své názory. Komunikace podpořená mechanismem zpětné vazby je také prevencí proti vzniku **komunikačního šumu**. Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006, s. 520) definují komunikační šumy jako potíže, které omezují, zkreslují nebo potlačují rozsah a význam přenášeného sdělení. Mohou se objevovat v různých etapách komunikačního procesu při vzájemném předávání informací mezi osobami, například z úrovně vedení až k řadovým pracovníkům. Příčinou vzniku komunikačních šumů může být nepřesná formulace zprávy, její nepochopení ale také záměrné zkreslení informací. Důraz ne efektivní průběh komunikace je proto jedním z předpokladů úspěšné práce každého manažera.

V první kapitole jsme představili pojetí managementu ve významu vědního oboru, specifické činnosti a skupiny řídicích pracovníků. Zároveň jsme nastínili historický vývoj jeho teorií. Vzhledem k orientaci práce na oblast veřejné správy jsme přiblížili specifika managementu veřejného sektoru. Závěrečná část byla věnována popisu rolí manažera. Jedním z nástrojů, který pomáhá manažerům zvládat jejich role, patří porada, která je tématem následující kapitoly.

## 2 PORADA

Ve většině organizací soukromého i veřejného sektoru svolává management pravidelně nebo na základě aktuální potřeby porady zaměstnanců. Tato organizační setkání jsou důležitou součástí pracovní činnosti manažerů. Přestože porady slouží různým účelům, jejich definice vychází z jednotného základu. V následující části bakalářské práce přiblížíme, co lze považovat za poradu.

### 2.1 Definice porady

Výraz porada je spojen se slovem radit se. Jedná se o schůzku svolanou s určitým záměrem, přičemž jeho jasné pojmenování přímo ovlivňuje efektivitu porady. Kaňáková (2008, s. 47) chápe poradu jako pracovní setkání vedení nebo určité skupiny lidí, která řeší nějaké zadání, úkol či projekt. Dále uvádí (Kaňáková, 2008, s. 48): „Je to společná práce lidí, kteří si potřebují předat nebo získat určité informace, poradit se o dalších krocích, poskytnout si zpětnou vazbu, znát pohledy a názory ostatních. Tito lidé společně hledají řešení a pracují na dosažení konečného žádoucího cíle.“ Autoři Bedrnová a Nový (2007, s. 321) vidí poradu jako sociální situaci, při níž jsou ovlivňováni všichni členové skupiny (týmu), přičemž každý má možnost se k projednávaným záležitostem vyjádřit. Vedoucí pracovníci často využívají přítomnost zúčastněných k tomu, aby je seznámili s nově stanovenými úkoly a požadavky na jejich splnění. Porada jim současně poskytuje možnost kontroly činnosti zaměstnanců.

Porady často zahrnují blok zvaný **diskuse**. Jedná se o konverzaci, při níž lidé navzájem vyjadřují své názory, pocity a postoje. Pojí se s určitými tématy nebo situacemi. „Slovo diskuse pochází z latinského kořene, který znamená ‚oddělit‘. Možnosti jsou tříděny a oddělovány, jsou posuzovány jejich výhody a nevýhody“ (Adair, 2004, s. 146). Má-li být diskuse efektivní, musí podle Adaira (2004, s. 146) obsahovat pět složek: plánování, neformálnost k povzbuzení účasti, účast jako předpoklad vyřešení problému, účel jako pojistku proti přeskakování mezi tématy a nezbytné vedení diskuse.

K hlavním zásadám vedení diskuse patří umění naslouchat a přiměřeně reagovat. Tato část programu umožňuje zúčastněným nejen prezentovat své podněty, ale prostřednictvím nich také ovlivňovat dění v organizaci. Z těchto důvodů má diskuse své nezastupitelné místo v plánu porady.

Účelná a efektivně řízená porada přináší užitek všem zúčastněným stranám. Významu porad pro předsedajícího, účastníky a celou organizaci je věnována následující podkapitola.

## 2.2 Přínosy porad

Porady jsou pořádány s rozmanitými cíli, které udávají směr setkání a přímo ovlivňují jejich prospěšnost. Porady plní svůj smysl, pokud přináší užitek všem zúčastněným. Jednotliví autoři vnímají přínosy porad různě. Šuleř (2008, s. 7–14) spatřuje praktický význam porad v prospěchu pro účastníka, předsedajícího i celou organizaci.

**Přínosy pro účastníka** vidí Šuleř (2008, s. 7–9) v získání informací a zpětné vazby, v odstranění překážek, v zjištění očekávání, v podílu na rozhodování, ve výměně zkušeností a v předvedení schopností.

Získání informací je předpokladem k naplňování pracovní činnosti každého zaměstnance. Zároveň přispívá k dosažení identifikace pracovníků s firemními záměry. Pracovníci jsou obohacováni nejen zprávami od nadřízených, ale také od ostatních účastníků porady.

Odstranění překážek má pozitivní vliv na zefektivnění práce zaměstnanců především v případech, kdy nejsou schopni vzniklé problémy řešit ve své vlastní kompetenci. Porada je příležitostí pro získání podpory a pomoci od kolegů či nadřízeného pracovníka.

Zjištění očekávání nadřízeného je důležité z hlediska správného vykonávání práce v organizaci. Některé pracovní činnosti jednotlivých zaměstnanců na sebe navazují v rámci dělby práce, proto je předpokladem úspěchu znalost očekávaného výstupu práce.

Podíl na rozhodování přináší pracovníkům pocit sebeuspokojení. Účastníci mají možnost přicházet se svými návrhy na řešení problému, zveřejnit kritiku, předkládat vlastní nápady a podílet se na tvorbě závěrů porady.

Získání zpětné vazby od manažera i od spolupracovníků je významným stimulujícím faktorem (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 593). Většina lidí chce znát výsledky své práce a odezvu ostatních na své počínání. Pozitivní zpětná vazba má motivační efekt, negativní zpětná vazba může přispět k efektivnější činnosti.

Výměna zkušeností zabraňuje zbytečnému vynakládání času a úsilí na vyřešení již jednou vyřešeného (Šuleř, 2008, s. 9). Sdělené zkušenosti jsou užitečnou inspirací pro další čin-

nost a zároveň rozšiřují znalosti účastníků. Porada tak hraje důležitou roli v osobním rozvoji zaměstnanců.

Předvedení schopností pozitivně ovlivňuje kariérní růst pracovníků. Porada je vhodným místem k sebezprezentaci a k aktivní účasti na řešení úkolu v týmu pracovníků. Nejen účastník, ale také předsedající těží z příležitostí, které porada nabízí.

**Přínosy pro předsedajícího** spočívají v možnosti vést pracovníky ke vzájemné součinnosti a k plnění firemních cílů. Podle Bělohávkova, Košťana a Šuleře (2006, s. 594–596) může předsedající prostřednictvím organizačního setkání motivovat lidi, předávat a nabývat zkušenosti, rozvíjet týmovou práci, získávat nápady a náměty, přesvědčovat zúčastněné, poznat jejich schopnosti a získat autoritu.

Motivování lidí vede k dokonalejšímu výkonu pracovních činností. Zaměstnanci mají tendenci podporovat rozhodnutí, na kterých se sami podílejí. Proto je vhodné dát zúčastněným příležitost nejen splnit úkol, ale ovlivnit také přijímaný způsob jeho řešení. (Šuleř, 2008, s. 10)

Předání a získání informací má zásadní význam pro práci každého manažera. Předané zprávy přispívají k vyšší informovanosti podřízených, získané informace pomáhají vedoucím pracovníkům korigovat jejich rozhodnutí.

Rozvoj týmové práce příznivě ovlivňuje kolektivní pracovní výsledky. Porada je příležitostí k budování týmu a k jeho zapojení do společného úkolu.

Získání nápadů a námětů je předpokladem k nalezení optimálního řešení problému. Pro manažera je přínosné slyšet rozdílné názory účastníků, protože potenciál skupiny zpravidla přesahuje potenciál jedince. (Šuleř, 2008, s. 11)

Porada jako nástroj přesvědčování slouží vedoucímu pracovníku vždy, když potřebuje podřízeným vysvětlit důvody svých plánů a rozhodnutí. Pokud lidé správně pochopí připravovaná opatření, manažer je snadněji přesvědčí pro své záměry.

Poznání schopností lidí umožňuje manažerovi využívat skrytý potenciál pracovníků. Toto poznání se nabízí při společné činnosti v rámci organizačních porad. Na základě získání přehledu o schopnostech lidí pak může manažer lépe řídit jejich další osobní rozvoj.

Získání autority u podřízených je přidanou hodnotou dobře připravené a zorganizované porady. Manažer má tak příležitost nejen splnit její cíl, ale zároveň přesvědčit zúčastněné

o své profesionalitě (Šuleř, 2008, s. 12). Porady mají také pozitivní vliv na chod celé organizace.

**Přínosy pro organizaci** spočívají podle Bělohlávka, Košťana a Šuleře (2006, s. 56–57) v zaměření úsilí, v identifikování a analyzování problémů, v jejich systematickém řešení, lepší koordinaci, překonávání paradigmat a zlepšování klimatu.

Zaměření úsilí na priority organizace vede k lepším pracovním výsledkům. Porada je nástrojem, který díky zaměření činnosti zaměstnanců správným směrem přispívá k naplnění firemních cílů a vizí.

Identifikování problémů je preventivním faktorem k zabránění vzniku škod. Systematicky řízené porady mohou pomoci odhalit vzniklé problémy a odstranit tak překážky v dalším rozvoji organizace.

Analyzování a systematické řešení problému jsou aktivity, které nacházejí své místo na pracovních poradách. Definování problému je výchozím bodem k jeho odstranění. Zapojení co nejvíce lidí do odhalení příčin problému umožňuje včasné vyřešení nedostatků.

Lepší koordinace útvarů firmy nebo jednotlivých zaměstnanců jsou výsledkem společného jednání pracovníků. Porada tak má vliv na dosahování vyšších organizačních výsledků.

Překonávání paradigmat v rutinním systému organizačních činností je cestou, která umožní organizaci pružně reagovat na změny okolního prostředí. Porady jsou příležitostí pro uvědomování si potřeby změny, pochopení jejich přínosů i úskalí. (Šuleř, 2008, s. 13)

Zlepšování klimatu je pozitivním faktorem správně vedených porad. Společné řešení problémů a participace zaměstnanců na rozhodování vytváří skupinovou identitu a pocit sounáležitosti v organizaci.

Porada plní v kolektivu důležitou sociální funkci tím, že přispívá k vytváření a udržování dobrých vztahů v organizaci. Jay a Templar (2006, s. 237) spatřují její společenský prospěch v umocnění kolektivní angažovanosti a zodpovědnosti, v posílení identity týmu a role každé osoby, která nabude na vážnosti podle hodnoty svého příspěvku. Kaňáková (2008, s. 9) říká, že porada má přínos z hlediska konkrétních pracovních výstupů a výsledků, ale zároveň je i zdrojem inspirace, motivace a osobního růstu zaměstnanců. Vede k vzájemnému pochopení zaměstnanců a k budování důvěry mezi nimi. Porada má tedy význam pro všechny zúčastněné nejen z hlediska dosahování firemních cílů, ale je také

cestou k rozvoji potenciálu zaměstnanců, plní významnou funkci v systému interní komunikace a slouží k posílení interpersonálních vztahů. Je nástrojem řízení manažerů a umožňuje jim tak lépe zvládat jejich profesní role.

Každá porada přináší také svůj specifický užitek, který je dán jejím zaměřením. Následující část práce přináší přehled několika typologií porad a popisuje charakteristické znaky a účel různých druhů organizačních setkání.

### 2.3 Typy porad

Každá porada má svá specifika. Typy porad se liší v závislosti na cílech, obsahu a okolnostech jejich svolání i v závislosti na zúčastněných osobách. V následující části práce přinášíme typologie porad z pohledu několika odborníků. Z českých autorů se problematice porad nejvíce věnuje Šuleř.

#### Typy porad podle Šuleře

Šuleř specifikuje porady podle konkrétního účelu, za kterým jsou svolávány. Podle cílů rozlišuje následující typy porad: operativní, výrobní, manažerská, řešitelská, kontrolní, krizová a strategická (Šuleř, 2008, s. 4–6).

Cílem operativní porady je odstranění konkrétních překážek v práci, jejichž řešení není složité, ale urgentní. Vyžaduje předrealizační přípravu opatření a zkoordinování činností. Tato porada bývá svolána ve velmi krátkém časovém předstihu a účastní se jí pouze pracovníci, jichž se záležitost přímo týká. Typická je i přítomnost pracovníků, kteří nejsou ve vztahu podřízenosti předsedajícímu poradě, ale často z obdobných úrovní řízení. Setkání svolává manažer, do jehož kompetence dotčená oblast spadá nebo který je k vyřešení situace pověřen. Operativní porady se konají nejčastěji v kanceláři předsedajícího, popřípadě v nejbližší vhodné místnosti, často přímo na pracovišti, kde problém vznikl. Předsedající by měl po představení problému iniciovat diskusi, udržet linii klíčových bodů a podněcovat zúčastněné k nalezení nejlepšího řešení. Výstupem porady je ústní dohoda o přijetí nápravných opatření. (Šuleř, 2008, s. 29–37)

Výrobní porada je svolávána za účelem zajištění chodu organizace. Podle Bělohávků, Košťana a Šuleře (2006, s. 589) je někdy nazývána útvárovou poradou, protože se jí účastní pracovníci v přímé podřízenosti předsedajícímu. Tato porada se koná v pravidelných intervalech, převážně ve stejný den, ve stejnou dobu a na určeném místě (Mládková a Jedinák,



2009, s. 244). Pro manažera je příležitostí zhodnotit dosažené výsledky, informovat podřízené o záměrech organizace, úkolech kolektivu a o řešení provozních záležitostí. Zároveň může být cenným zdrojem podnětů a názorů ze strany jednotlivých pracovníků v rámci diskuse. Výrobní porada je pro manažera možností poskytnout podřízeným motivující zpětnou vazbu.

Manažerská porada je určena pro vedoucí pracovníky v přímé podřízenosti předsedajícího a bývá označována také jako porada vedení (Mládková a Jedinák, 2009, s. 244). Tato porada zpravidla iniciuje svolání dalších porad na nižších úrovních řízení. Klíčovými úkoly manažerské porady je zajištění efektivního fungování společnosti či organizační jednotky, identifikace zásadních problémů a přijetí rozhodnutí k jejich řešení. Bývá svolávána v pravidelných intervalech jednoho až čtyř týdnů, ve stejnou dobu a stejném složení, v délce trvání od jedné hodiny až po několik hodin. Obvyklou metodou řešení problému je diskuse, která musí být řízena a strukturována. (Šuleř, 2008, s. 49 a 64)

Řešitelská porada je svolávána účelově k nalezení řešení určitého problému nebo k produkci nových nápadů vedoucích k zefektivnění chodu organizace. Panel účastníků tvoří pracovníci různých útvarů a úrovní řízení, i různé znalosti tématu. Jejich předsedající musí umět lidi stimulovat a iniciovat, musí umět rozvíjet a usměrňovat diskusi. Základem je přesná definice předmětu porady. Problém musí být přesně analyzován z pohledu příčin a důsledků, a poté je třeba hledat možnosti řešení například pomocí skupinových technik, ze kterých je nejčastěji používán brainstorming. (Mládková a Jedinák, 2009, s. 244)

Kontrolní porada slouží k identifikaci odchylek projektu od plánu a k přijetí opatření za účelem jejich odstranění. Je pořádána pravidelně v intervalu dle potřeb. Účastníky jsou lidé z různých míst organizace, kteří jsou do projektu zapojeni. Porada je pro ně nástrojem vzájemné komunikace, zpětné vazby při hodnocení průběhu projektu, cestou k řešení problému a k stanovení dílčích cílů. Předsedající hodnotí dosavadní průběh prací a vytyčuje nové dílčí cíle. Výstupem jsou opatření k odstranění zjištěných problémů. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 591)

Preventivní krizová porada identifikuje potenciální zdroje krize a vytváří kritické scénáře, na základě čehož jsou stanoveny strategie k zvládnutí krizových situací. Následné krizové plány se zabývají alternativami krizových opatření v oblasti komunikace, zajištění proti ztrátám a zvládnutí situace. Tato porada je organizována v pravidelných intervalech. Řídící

krizová porada ověřuje platnost krizového plánu, stanovuje krizová opatření a zajišťuje komunikaci, případně likvidaci následků. Bývá svolána podle postupu definovaného krizovým plánem, který rovněž určuje složení účastníků krizového štábu. Zasedání probíhá v akutní fázi krize ve velmi krátkých intervalech, poté v závislosti na vývoji situace. Z porady jsou pořizovány velmi detailní zápisy. (Šuleř, 2008, s. 87–89)

Záměrem strategické porady je přijetí dlouhodobých strategických cílů společnosti či její organizační složky cestou využití vnitřních zdrojů firmy v souladu s příležitostmi na trhu. Jedná se často o celodenní poradu, která je svolávána jen v určitém období. Účastníky jsou manažeři, další vedoucí pracovníci a specialisté, kteří jsou mnohdy doplněni o externí poradce. Program by měl sledovat jednotlivé kroky strategického plánování. Závěrem je přijetí základních strategických rozhodnutí na základě zhodnocení návrhů jednotlivých variant. (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 592) Dalšími autory, kteří se věnují tématu porad, jsou Jay a Templar.

### **Typy porad podle Jaye a Templara**

Jay a Templar se zaměřují na porady zejména ze stránky panelu účastníků. V zúčastněných vždy spatřují tým pracovníků, které spojuje stejné zařazení do organizační struktury podniku nebo stejný účel porady v rámci podniku. Zastřešujícím názvem této typologie je tzv. porada týmu, tedy skupiny lidí, kteří pracují společně i mimo poradu, například v rámci oddělení nebo projekčního týmu, či alespoň ve stejné organizaci (Jay a Templar, 2006, s. 234). Jako nejběžnější typy týmových porad uvádějí pravidelné porady oddělení, porady několika oddělení, porady projektových týmů a týmové brífinky (Jay a Templar, 2006, s. 262).

Za nejdůležitější význam porad oddělení autoři považují jejich sjednocující prvek, který posiluje skupinovou identitu a týmového ducha. Porady projektových týmů jsou zaměřeny na rozsah projektu, vyžadují si kázeň a aktivní přístup k projektu. Specifickým případem je týmový brífink, který slouží pouze ke sdělení důležitých informací, není svolán za účelem rozhodování ani diskuse. Ideální doba trvání je minimálně půl hodiny. Účastníci mají právo vznášet otázky, prezentovat komentáře a návrhy. Obecné pojetí se v ideálním případě týká celé společnosti a informace proudí z vyšších článků řízení až k řadovým pracovníkům. Nejprve jsou informováni týmoví vedoucí, kteří následně předávají informace členům vlastních týmů. Aby probíhaly týmové brífinky efektivně, měly by se konat pravidelně,

v ideálním případě jednou za měsíc s účastí 4–15 osob. Mezi doporučená témata patří informace o pokrocích, změnách v systému, nových právních předpisech, personálních a organizačních otázkách a praktických záležitostech. (Jay a Templar, 2006, s. 262–266) Jiný pohled na problematiku porad nabízí Adair.

### **Typy porad podle Adaira**

Typologie porad Adaira vychází z otázky, k čemu je porada určena. Autor představuje stručně charakterizovaný rámec organizačních setkání. Poradu nazývá schůzí a rozlišuje 5 typů schůzí:

- informační schůze – k poskytování informací, vyjasnění bodů a zahrnutí nápadů do plánu,
- poradní schůze – k sdílení názorů, rad, návrhů a myšlenek,
- schůze „rady“ – k určení a sdílení zodpovědnosti za rozhodnutí a k hledání řešení,
- schůze výboru – k odhlasování rozhodnutí a dosažení kompromisů,
- vyjednávací schůze – k dosažení rozhodnutí vyjednáváním s dalšími stranami (Adair, 2005, s. 21).

Kaňáková uvádí v rámci svého pojetí podobné cíle porad jako předchozí autoři a věnuje se také tématu diskuse.

### **Typy porad pole Kaňákové**

Kaňáková přichází s odlišným názvoslovím porad a zvláštní pozornost obrací k diskusi, jako samostatnému typu porady. Píše, že porada může být pojímána jako strukturovaná řízená diskuse na jakémkoliv téma pracovního nebo osobního rázu, běžná typická porada, speciální porada k hledání určitých řešení a pravidelné pracovní setkání týmu (Kaňáková, 2008, s. 40).

Strukturovaná řízená diskuse zajišťuje účastníkům právo i povinnost do diskuse zasáhnout, vyslovit otázky i názory. Jejich znalosti a zkušenosti jsou brány v úvahu. Strukturované řízené diskuse se zúčastňují zapisovatel, účastníci, prezentující a facilitátor. Prezentující zprostředkovává informace a dělá konečná rozhodnutí, facilitátor řídí pracovní setkání ke společnému cíli tak, aby řešení úkolu vyprodukovali sami účastníci. Zároveň dbá o dodržování jednotlivých fází diskuse, ke kterým patří: prezentace tématu, dotazy a odpovědi, ná-

měty a zkušenosti, komentář prezentujícího, shrnutí námětů, akční plán a další termín k tématu. (Kaňáková, 2008, s. 47–68)

Běžná typická porada, speciální porada a pravidelná setkání týmu slouží k předání informací, hledání řešení úkolu či projektu, k poskytnutí zpětné vazby a poznání názorů ostatních (Kaňáková, 2008, s. 47). Užší pohled na porady z hlediska jejich zaměření ukazuje typologie Bischofových.

### **Typy porad podle Bischofových**

Anita Bischof a Klaus Bischof vidí ve smyslu porad dva hlavní účely, kterými jsou předání informací a řešení problému. Podle tohoto klíče rozlišují autoři porady informativní a porady pro řešení problému. Informativní porady slouží k odstranění vědomostního deficitu pracovníků v otázkách vnitropodnikových změn, stavu projektů, strategického obsahu apod. Mohou být řízeny vedoucími, spolupracovníky i lidmi stojícími mimo organizaci. Porady pro řešení problému mohou být uskutečněny separátně pro každý jednotlivý krok procesu: porada k poznání a definování problému, porada pro hledání řešení, pro hodnocení a volbu řešení, pro spojení řešení a vytvoření plánu jednání, porada k praktickému provedení řešení a setkání sloužící ke kontrole realizovaných řešení. (Bischof a Bischof, 2003, s. 28–29) Příklady typologií porad uzavírají Bedrnová, Jarošová a Nový.

### **Typy porad podle Bedrnové, Jarošové a Nového**

Bedrnová, Jarošová a Nový považují za nejdůležitější nástroj řízení v počátcích budování pracovní skupiny pravidelná setkání manažera s podřízenými. Velký význam přikládají informovanosti skupiny a koordinačním schůzkám. Porada je podle těchto autorů také vhodným místem k produkci nápadů a v případě nutnosti i prostředkem k řešení konfliktní situace. V podání Bedrnové, Jarošové a Nového (2012, s. 342) může být proto pracovní porada organizována jako:

- periodická platforma setkávání manažera a jeho pracovníků,
- situační informativní schůzka,
- situační koordinační setkání,
- schůzka, jejímž cílem je vytvořit zdroj a zásobník nápadů,
- setkání lidí usilujících o vyřešení nějaké konfliktní situace.

Periodická platforma setkávání manažera a jeho pracovníků je svolávána jednou týdně až jednou měsíčně, přičemž délka jejího trvání by neměla překročit limit dvou hodin. Na poradě se konstatuje, co a jak bylo splněno, co je třeba vyřešit. Každý účastník by měl mít prostor na vyjádření. Situační informativní schůzka sleduje záměr manažera informovat skupinu o závažných skutečnostech. V ideálním případě manažer požádá pracovníky o odezvu za účelem zvyšování jejich aktivní účasti na podnikovém dění. Situační koordinační setkání slouží k podání informací, na které navazuje vytyčení cílů a vyslovení návrhu koordinace uvažované akce nebo akcí. Konečná verze řešení vyplývá z diskuse v plénu na základě spolupráce uvnitř skupiny. Schůzka k vytvoření zdroje a zásobníku nápadů je místem, kde jsou jednotliví členové týmu žádáni o náměty za použití rozmanitých týmových technik tvořivé práce, např. brainstormingu. Cílem setkání lidí usilujících o vyřešení nějaké konfliktní situace je smířit zúčastněné strany a dosáhnout mezi nimi dohody. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2007, s. 322–324)

Uvedená členění druhů porad jsou příkladem náhledu několika autorů odborné literatury na dané téma. Popis jednotlivých typů organizačních setkání přináší jejich charakteristiku, ale zároveň nastiňuje nástroje, které porady vedoucím pracovníkům poskytují. Pro účely této bakalářské práce je použita typologie Oldřicha Šuleře. Základním předpokladem úspěšnosti každé porady je její pečlivá příprava ze strany všech zúčastněných. Otázce přípravy porad je věnována následující podkapitola.

## 2.4 Příprava porady

Před samotnou přípravou porady je třeba v první řadě učinit rozhodnutí, zda je žádoucí či nezbytné poradou svolávat. V situacích, kdy se program netýká všech zúčastněných nebo existuje vhodnější způsob k naplnění záměru organizačního setkání, je efektivní od svolání porady ustoupit. V případě kladného rozhodnutí je nutné stanovit si cíle porady a plán realizace ve formě postupu jednotlivých činností a sestavení programu. Podle Bělohlávka, Košťana a Šuleře (2006, s. 601) by příprava porady měla sledovat následující otázky:

Co? (body jednání, podklady atd.)

Proč? (výsledek, rozhodnutí apod.)

Jak? (způsob projednání, pořadí, atd.)

Kdo? (účastníci, předsedající apod.)

Kdy? (datum konání, denní doba atd.)

Kolik? (čas, náklady, vybavení atd.).

### **Co?**

Porada by měla probíhat podle předem stanoveného harmonogramu. Je vhodné, aby její účastníci byli seznámeni s naplánovanými body programu, a dostali tak možnost připravit si svá vyjádření. (Mládková a Jedinák, 2009, s. 246) Zároveň by měli mít právo navrhnout konkrétní bod jednání.

### **Proč?**

Je nutné stanovit jasný cíl porady, ale také formu výsledků jednání. Jejím výstupem mohou být sjednaná rozhodnutí o určité záležitosti, přesně formulované úkoly s určením odpovědných osob, termínů splnění apod.

### **Jak?**

Přesedající by si měl promyslet, jakým způsobem dosáhne plánovaných cílů porady. To znamená, zda rozhodne autokraticky nebo vyvolá diskusi, kdo ji bude řídit, jak se vyrovná s případnými reakcemi zúčastněných. Má možnost si předem připravit různé alternativy řešení. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 602)

### **Kdo?**

Pravidelné pracovní porady mají obvykle standardní složení, ale k jednotlivým bodům mohou být z důvodu odbornosti přizváni také další účastníci. Tento postup zabrání chybné interpretaci sdělení, přispívá k šíření znalostí a ke zvýšení odpovědnosti přizvaných pracovníků. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 602)

### **Kdy?**

Všichni pracovníci by měli být v předstihu informováni o termínu konání porady a o jejím programu, aby měli dostatek času se na ni připravit. Podle Mládkové a Jedináka (2009, s. 247) jsou v ideálním případě pravidelně konané porady naplánovány na stejný den, tožnou hodinu a určené místo.

### **Kolik?**

Otázka nákladů se týká investice časové, materiální a finanční. Podle Jaye a Templara (2006, s. 239) by pravidelná týmová porada neměla trvat déle než hodinu. Bělohlávek,

Košťan a Šuleř (2006, s. 602) zastávají názor, že optimální délka porady je taková, na které účastníci stihnou probrat všechny potřebné záležitosti bez přestávky. Materiální požadavky jsou uspokojeny vhodně zvolenými prostory a jejich vnitřním uspořádáním. Žádoucí je vybavení místnosti znázorňovacími prostředky a pomůckami. Otázka finančních nákladů je aktuální především v případě konání porad mimo organizaci.

Všechny otázky přípravy porad mají zásadní vliv na efektivitu používání tohoto nástroje managementu. Podle Leach et al. (2009, s. 74) si zvláštní pozornost zasluhují program jednání, vybavenost jednacích prostor a dochvilnost. Dobře naplánovaná a připravená porada plní svůj stanovený cíl a je přínosem pro její účastníky.

Druhá kapitola práce byla zaměřena na problematiku porad. Vysvětlili jsme definici porady a přiblížili její užitek pro účastníky, předsedajícího a celou organizaci. Představili jsme pohled několika autorů na členění porad v závislost na jejich účelu a zúčastněných osobách. V závěru jsme se věnovali otázkám přípravy porady. Následující kapitola představuje Městský úřad Luhačovice jako organizaci, ve které bylo realizováno výzkumné šetření.

### 3 MĚSTSKÝ ÚŘAD LUHAČOVICE

MěÚ Luhačovice je specifickým prostředím pro výkon managementu. Je součástí neziskového sektoru a hlavním předmětem jeho činnosti je poskytování veřejných služeb občanům. Tato organizace je příkladem uskutečňování managementu ve veřejném sektoru, který má souvislost se studovaným oborem Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře, proto se stala místem výzkumného šetření této bakalářské práce. V třetí kapitole představíme MěÚ Luhačovice jako jeden z orgánů města Luhačovice. Přiblížíme činnost úřadu v oblasti samostatné a přenesené působnosti, zaměříme se na jeho organizační strukturu a základní organizační normu úřadu, kterou je organizační řád.

„**Město Luhačovice** je veřejnoprávní korporací, zřízenou zákonem. Je základním samosprávným společenstvím občanů územního celku vymezeného hranicí města. Pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů. Je samostatně spravováno zastupitelstvem města. Dalšími orgány jsou rada města, starosta a městský úřad.“ (Město Luhačovice, 2013, s. 1) Působnost MěÚ vymezuje další část práce.

#### 3.1 Působnost MěÚ Luhačovice

Městský úřad je výkonným a správním orgánem obce. Jeho postavení a působnost je zakotvena v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), v platném znění, výkon státní správy v přenesené působnosti se řídí zvláštními zákony. Pracovníci MěÚ vykonávají svou činnost v oblasti samostatné působnosti podle § 35 zákona o obcích a v přenesené působnosti podle § 61 téhož zákona. (Město Luhačovice, 2012, s. 3)

**V oblasti samostatné působnosti** zabezpečuje organizace plnění úkolů a usnesení stanovených radou města a zastupitelstvem obce. Po odborné stránce usměrňuje příspěvkové organizace a organizační složky zřízené městem, napomáhá komisím a výborům zřízeným radou města a zastupitelstvem města v jejich činnosti. Zároveň rozhoduje v případech stanovených zákonnými předpisy. (Město Luhačovice, 2012, s. 3)

**V oblasti přenesené působnosti** vykonávají zaměstnanci MěÚ státní správu ve svém správním obvodu. MěÚ je podřízen Krajskému úřadu Zlín, pokud zvláštní zákony nestanoví jinak. Na plnění úkolů v přenesené působnosti dostává obec příspěvek ze státního rozpočtu. (Město Luhačovice, 2012, s. 3) Výkon samostatné a přenesené působnosti se promítá do organizační struktury úřadu, která je tématem následující podkapitoly.



### 3.2 Organizační struktura úřadu

Zaměstnanci úřadu vykonávají svou činnost na základě svého pracovního zařazení, které je začleněno do organizační struktury úřadu. MěÚ tvoří starosta, místostarosta, tajemník a další zaměstnanci úřadu. Systém řízení určují vztahy nadřízenosti a podřízenosti, které jsou dány organizační strukturou. Schéma organizační struktury s vyjádřením řídicích vztahů je vyobrazeno v příloze č. P I bakalářské práce. V čele MěÚ stojí starosta. V současné době je v zaměstnaneckém poměru úřadu 72 pracovníků. Základní organizační jednotkou úřadu je odbor. MěÚ Luhačovice se člení na odbory správní, finanční, odbor správy majetku, odbor stavební, odbor dopravy, odbor životního prostředí a odbor sociální. Tyto odbory zřídila pro jednotlivé úseky činnosti úřadu rada města. V čele jednotlivých odborů stojí jejich vedoucí, kteří vedou práci podřízených, kontrolují plnění úkolů a odpovídají za činnost pracovníků tajemníkovi úřadu. Počet pracovníků odboru se pohybuje od 5 do 15 osob. Nadřízeným všech zaměstnanců je tajemník úřadu, který je pracovníkem úřadu, vykonává funkci statutárního orgánu zaměstnavatele podle zvláštních předpisů. Řídí a kontroluje činnost všech zaměstnanců organizace, zabezpečuje jejich spolupráci při plnění úkolů a ze své činnosti v oblasti samostatné i přenesené působnosti je odpovědný starostovi. (Město Luhačovice, 2012, s. 2–5)

Jedním z nástrojů řízení vedoucích pracovníků jsou vnitřní předpisy a normy organizace, které v mezích zákona stanovují práva a povinnosti zaměstnanců i zaměstnavatele, a vedou k naplnění cílů a poslání organizace. Základní organizační normou MěÚ Luhačovice je Organizační řád, kterému se věnujeme v následující podkapitole.

### 3.3 Organizační řád a porady

Organizační řád MěÚ Luhačovice stanovuje organizační strukturu, zásady činnosti a metody řízení úřadu. Upravuje rozdělení činností a kompetencí mezi jednotlivými odbory a jejich vzájemné vztahy. Tento předpis a jeho změny schvaluje rada města. Na základě Organizačního řádu mají pracovníci jednotlivých odborů povinnost navzájem spolupracovat v rámci problematiky, která spadá do jejich působnosti. Jedná se především o shromažďování komplexních stanovisek, předkládání odborných názorů a týmové řešení úkolů, přesahujících rámec jednoho odboru. Organizační řád mimo jiné stanovuje, že k zabezpečení plnění úkolů a pro nezbytnou informovanost vedoucích i ostatních pracovníků úřadu svo-

lávají starosta, zástupce starosty, tajemník, vedoucí odborů, v případě potřeby i pracovníci pověřeni vedením, **pracovní porady**. V zájmu racionálního využívání pracovní doby musí být rozsah porad a jejich časový průběh omezen na nezbytně nutnou míru. (Město Luhačovice, 2012, s. 1–7) Problematika porad svolávaných vedoucími pracovníky MěÚ Luhačovice je předmětem zkoumání praktické části bakalářské práce.

V třetí kapitole jsme představili profil MěÚ Luhačovice jako organizace, ve které bylo realizováno výzkumné šetření pro účely této bakalářské práce. Zaměřili jsme se na činnost pracovníků organizace v rámci samostatné a přenesené působnosti a popsali organizační strukturu úřadu. V závěru jsme se věnovali Organizačnímu řádu MěÚ Luhačovice a jeho ustanovením o poradách, které se staly objektem našeho výzkumného šetření. Přípravě výzkumu, jeho realizaci a výsledkům je věnována následující praktická část bakalářské práce.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 METODOLOGIE VÝZKUMU

Čtvrtá část bakalářské práce se zaměřuje na stanovení metodologie výzkumné činnosti a popisuje průběh a výsledky realizovaného výzkumu. Do tohoto bloku patří témata od vymezení výzkumného problému a cílů empirické části práce, přes identifikaci a volbu metody výběru vzorku až po zpracování a interpretaci dat.

### 4.1 Výzkumný problém

Formulování výzkumného problému znamená jasně pojmenovat, čemu se bude výzkum věnovat. Výzkumný problém je něco, co se odehrává v sociální realitě. Zároveň je to v ideálním případě něco, čemu plně nerozumíme, a proto potřebujeme o daném jevu získat více informací. Má podobu oznamovací věty nebo slovního spojení, je obecnější a blíží se k označení „téma“ výzkumu. (Švaříček, Šed'ová et al., 2007, s. 64)

Uskutečňování porad je jedním z předpokladů zajištění správného chodu organizací v soukromé i veřejné sféře. Veřejná sféra je specifická svou povahou poskytování služeb veřejnosti, což vyžaduje odpovídající způsob řízení důležitý k naplnění poslání jednotlivých organizací. Empirická část této bakalářské práce se zabývá otázkou, čeho je porada nástrojem pro vedoucí pracovníky MěÚ Luhačovice. Výzkum mapuje zaužívaný systém porad úřadu z několika úhlů pohledu tak, jak ho charakterizují jednotliví vedoucí pracovníci, kteří porady svolávají. Současně otevírá prostor k zamyšlení o možné inovaci dosavadní praxe. Místem výzkumného šetření je MěÚ Luhačovice. Jelikož problematika porad v MěÚ Luhačovice nebyla dosud podrobena analýze, stala se ústředním tématem této bakalářské práce.

**„Podstatou objevu není vidět něco jako první, ale stanovit pevná pravidla mezi tím, co je již známo a tím, co doposud není.“** (Selye, 1956, s. 6 cit. podle Straus a Corbin, 1999, s. 29)

### 4.2 Cíl výzkumu

Formulaci cílů výzkumné studie můžeme definovat jako stručnou a jasnou formulaci toho nejdůležitějšího, čeho chceme naší prací dosáhnout (Miovský, 2006, s. 91). Švaříček, Šed'ová et al. (2007, s. 62) upozorňují, že významnost cíle není univerzální, ale vždy se vztahuje k určité specifické skupině osob.

Cílem výzkumu bakalářské práce je zjistit, čeho je porada nástrojem pro vedoucí pracovníky MěÚ Luhačovice z jejich pohledu. Dílčím cílem je popsat charakteristické znaky porad MěÚ Luhačovice, určující používání tohoto nástroje managementem tak, jak je vnímají manažeři MěÚ Luhačovice.

### 4.3 Typ výzkumu

Typem výzkumu rozumíme obecný výzkumný rámec specifikující způsob použití metod, určující hranice vztahu a způsob komunikace s účastníky výzkumu, dodržení určitých procedurálních postupů atd. (Miovský, 2006, s. 90)

Pro odkrytí zkoumaného jevu této bakalářské práce je třeba proniknout do jeho hloubky a odkryt subjektivní pohledy účastníků, proto byl zvolen **kvalitativní typ výzkumu**, který podle Švaříčka, Šed'ové et al. (2007, s. 18) vychází z toho, jak jsou různé pojmy a vztahy chápány aktéry sociální reality. Pro realizaci kvalitativního typu výzkumu slouží řada postupů a metod. Jednou z nich je metoda získávání dat.

### 4.4 Metoda získávání dat

Kvalitativní výzkumníci používají podle Švaříčka, Šed'ové, et al., (2007, s. 15, 159) zejména tři typy dat, a to data z rozhovorů, data z pozorování a data z dokumentů, přičemž rozhovor spočívá v nestandardizovaném dotazování jednoho účastníka výzkumu zpravidla jedním badatelem pomocí několika otevřených otázek.

Za účelem získávání dat v problematice porad v MěÚ Luhačovice byla zvolena **metoda polostrukturovaných rozhovorů**. Miovský (2006, s. 159) uvádí, že metoda polostrukturovaného rozhovoru je nejrozšířenější podobou interview a vyžaduje náročnou technickou přípravu. V rámci přípravy jsou vytvářeny pro tazatele závazné okruhy otázek, jejichž pořadí může být zaměňováno. Na tento základní rámec mohou navazovat doplňující otázky, které při realizaci rozhovoru vyplynou z dané situace a vhodně doplní obraz popisované reality. Kromě volby získávání dat je mimo jiné důležité správně zvolit typ informantů, kteří nejlépe zaručí vypovídající hodnotu popisu zkoumaného jevu.

## 4.5 Výběr vzorku

Informanti pro tento výzkum byli vybráni pomocí **metody záměrného výběru**. Podle Miovského (2006, s. 135) jde o postup cíleného vyhledávání účastníků, při kterém je kritériem výběru vybraná vlastnost, projev této vlastnosti nebo stav, např. příslušnost k určité sociální skupině. Pro výzkum bakalářské práce byli určeni tajemník a vedoucí pracovníci všech 7 odborů MěÚ Luhačovice, kteří zastupují odbory správní, finanční, sociální, stavební, odbor dopravy, správy majetku a životního prostředí. Tento výběr byl zvolen se záměrem vytvořit homogenní skupinu osob, které svolávají porady, a tudíž jsou kompetentní poskytnout požadované informace. U tohoto výzkumného souboru je reálný předpoklad získání komplexního pohledu na problematiku porad v MěÚ Luhačovice. Z důvodu zachování anonymity jsou jednotliví manažeři označeni pro účely výzkumu jako informanti Černý, Vrbová, Novák, Dvořák, Hron, Tichá, Vondra a Malá.

## 4.6 Příprava a proces výzkumu

Prvním krokem přípravy na proces výzkumu bylo prostudování odborné literatury z oblasti managementu a vnitrofiremních porad, která poskytla teoretické východisko pro sestavení základní kostry rozhovoru. V další fázi byli tajemník úřadu a vedoucí jednotlivých odborů seznámeni se záměrem provést výzkum v otázce problematiky porad v MěÚ Luhačovice a požádáni o poskytnutí interview na dané téma. Informantům se dostalo poučení, že rozhovory mají být nahrávány na diktafon a poté převedeny do písemné podoby, přičemž bude kladen důraz na dodržování etických pravidel chránících účastníky výzkumu, především ochrany jejich soukromí a osobních údajů. Všichni vedoucí pracovníci vyslovili souhlas s účastí na výzkumu a ochotu při poskytování informací. Rozhovory byly uskutečněny v listopadu a v prosinci roku 2014. Před jejich započítím udělili respondenti písemnou formou tzv. informovaný souhlas k účasti na výzkumu. Informovaný souhlas je vložen jako příloha č. P II bakalářské práce. Z uděleného souhlasu musí být podle Miovského (2006, s. 280, 281) patrné, že účastník výzkumu rozumí povaze a důsledkům použitého výzkumného modelu a je si vědom rizik, výhod i nevýhod, které pro něj z účasti ve výzkumu vyplývají. Délka jednotlivých interview se pohybovala od 8 do 25 minut, přičemž i v krátkém časovém rozmezí informanti dokázali pojmout své odpovědi věcně a výstižně. Rozhovory byly realizovány na půdě úřadu v kancelářích informantů, pouze v jednom případě si účastník výzkumu vybral jako místo setkání jiné pracoviště úřadu. Volba těchto míst se

ukázala jako velmi vhodná, protože informanti se nacházeli ve svém domovském prostředí, na které jsou zvyklí a které je pro ně přirozené. Tento aspekt vytvářel příznivé podmínky pro zdárný průběh interview a dialogy probíhaly v přátelské atmosféře. Naopak použití diktafonu se projevilo jako rušivý faktor ve verbální i neverbální rovině rozhovorů. Navzdory této skutečnosti poskytli všichni zúčastnění mnoho cenných informací, kterými reagovali na položené otázky.

#### 4.7 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky navazují na stanovený cíl, kterým je zjistit, čeho je porada nástrojem pro vedoucí pracovníky MěÚ Luhačovice z jejich pohledu. Dílčí cíl vede k popisu charakteristických znaků porad MěÚ Luhačovice, jak je vnímají manažeři této organizace. Rozhovory s vedoucími pracovníky úřadu proto směřovaly k nalezení odpovědí na výzkumné otázky:

Jakým nástrojem je porada pro vedoucí pracovníky MěÚ Luhačovice z jejich pohledu?

Co je cílem porad pro manažery MěÚ Luhačovice?

Jaké jsou charakteristické znaky porad MěÚ Luhačovice podle jeho vedoucích pracovníků?

Jaké představy mají manažeři a jejich podřízení MěÚ Luhačovice o budoucí podobě porad dle názoru vedoucích pracovníků úřadu?

Při rozhovorech byly použity otevřené otázky, které vedou účastníky k rozsáhlejším odpovědím. Inspirací pro tvorbu rámce dotazů se staly otázky přípravy porady, uvedené v teoretické části této práce: co, proč, jak, kdo, kdy a kolik. Na základě uvedených osnovy byl informantům položen základní okruh otázek:

- Jaké porady v rámci zaměstnanců MěÚ Luhačovice svoláváte?
- S jakým cílem jsou pořádány?
- Jaká témata jsou předmětem vašich porad?
- S jakými podněty přicházejí účastníci?
- Nástrojem čeho je pro vás porada?
- V čem jsou pro vás porady prospěšné?
- Jaký přínos mají pro účastníky?

- Jaký užitek přináší vaší organizaci?
- Jakým způsobem dosáhnete cíle porad?
- Kdo poradu vede?
- Kdo tvoří panel účastníků?
- Kdy se porady konají?
- Kde se tyto porady uskutečňují?
- Jakou investici si vyžadují?
- Jaký máte tip na změnu stávajícího systému porad?
- V čem by spočíval význam takové změny?

Uvedený rámec otázek byl v jednotlivých rozhovorech doplněn dotazy, které vyplývaly z dané situace.

#### **4.8 Způsob zpracování dat**

V předešlé části práce jsme uvedli základní seznam otázek položených informantům. Jak již bylo uvedeno, všechny rozhovory byly zaznamenány na diktafon. Poté následoval převod zvukového záznamu interview do písemné podoby neboli transkripce dat, která byla provedena doslovně. Pro účely této bakalářské práce jsme zvolili postup zpracování dat podle Miovského. Rozhovory jsme zapsali do tabulky, jejíž volnou předlohou se stala šablona Miovského (2006, s. 208). Přepis jednoho z rozhovorů je vložen jako příloha č. P III bakalářské práce. Jako metodu analýzy kvalitativních dat jsme použili otevřené kódování za pomoci barvení částí textu náležejících k určitým tematickým jednotkám. K těmto částem textu jsme přiřadili klíčová slova, která jsme na základě významové příbuznosti seskupovali do kategorií. Miovský (2006, s. 210) uvádí, že proces kódování nelze chápat jako definitivní a v průběhu výzkumu je možné provádět různé opravy a restrukturalizace. Dále poznamenává (Miovský, 2006, s. 229), že kategorizace je v této fázi práce stále považována za provizorní. Tato teorie se potvrdila v našem výzkumu, ve kterém byly po přezkoumání kódovaného textu některé kategorie zrušeny a naopak byly vytvořeny nové kategorie, které lépe odpovídaly záměru zkoumané problematiky. Přehled jednotlivých kategorií spolu s interpretací dat je obsahem následující kapitoly.



## 5 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Na základě analýzy získaných dat byly kódy rozříděny do 11 kategorií. Pro dosažení lepší přehlednosti jsou některé kategorie členěny do subkategorií. Citace a parafráze informantů jsou označeny číslem řádku konkrétního rozhovoru. V textu jsou používány výrazy porada, pracovní setkání a organizační setkání, které vždy významově odpovídají pojmu porada.

### **Kategorie č. 1 Typy porad**

Tato kategorie charakterizuje typy porad organizovaných v MěÚ Luhačovice a zároveň plní funkci uvedení do tématu. Pro výchozí orientaci v systému porad jsme si potřebovali ujasnit, jaké porady v MěÚ Luhačovice jednotliví manažeři svolávají, aby byly získané informace zasazeny do souvislostí.

Kódy seskupené v kategorii: porada odboru, termínovaná porada vedoucích, každodenní porada, větší porada, informativní porada, konzultační porada, operativní porada, účastníci, hosté, předsedající

Dvořák k otázce uvádí: „První je stabilní termínovaná porada všech vedoucích odborů po jednání rady města.“ (Dvořák, 4) Dodává, že poradu uvede starosta a předsedajícím je Dvořák. Z uvedených údajů je patrné, že účastníky porady jsou vedoucí odborů, starosta města a předsedající. Daný popis odpovídá zařazení k **manažerskému typu** porad.

Informant dále organizuje a řídí porady, které označuje jako **operativní**. Jsou určené pro pracovníky, kteří se mají podílet na řešení určitých problémů. Uvádí, že na tyto porady je možné v případě potřeby zvát hosty: „Pokud se to týká problematiky Technických služeb, Městského domu kultury, určitě jejich zástupce přizveme.“ (Dvořák, 51) Porada může být klasifikována jako operativní, popřípadě **řešitelská**.

Jiná pracovní setkání organizuje Černý. Svolává **porady odboru**, na které zve z důvodu prolínání činností kromě svých podřízených také projektovou manažerku. Informant těmto poradám předsedá a zmiňuje se také o hostech: „Na naší pracovní poradě je občas pracovník z jiného odboru, to je spíš výjimkou a bývá zván tajemník úřadu pro určitý přehled o konání porady, o plnění úkolů, případně předání svých podnětů.“ (Černý, 43) Tato firemní setkání můžeme označit jako **výrobní porady**.

Černý (4) z titulu své funkce pořádá a vede také další porady: „Svolávám **operativní porady** se zástupci jiných odborů při řešení problematiky **projektů**, především se zástupci

odboru dopravy, se zástupci odboru stavebního a odboru životního prostředí.“ Jedná se tedy o porady zainteresovaných pracovníků napříč organizačními jednotkami úřadu zaměřené na téma projektů. Uvedená specifikace odpovídá názvu **kontrolní porady**.

Tichá (6) mluví o poradách, kterých se účastní pouze její podřízení pracovníci: „V rámci svého odboru svolávám vždy po poradě vedení větší poradu a máme zažitou **každodenní poradu**.“ Informantka dodává, že každodenní porada se týká organizace práce. Uvádí, že nedokáže definovat, kdo poradu vede, čímž chtěla vyjádřit, že dává velký prostor účastníkům: „Já uvedu poradu, ale jinak má už každý svoje slovo. Víceméně nedokážu definovat, kdo vlastně poradu vede. Dalo by se říct, že já – tím, že uvedu tu poradu.“ (Tichá, 35) Z odpovědi ke specifikaci porad vyplývá rozlišení časového horizontu, ve kterém se porady uskutečňují, ale také různé délky jejich trvání. Tzv. větší porady ukazují časovou návaznost na porady vyšší úrovně řízení a lze je zařadit k výrobním poradám. Každodenní porady v podání Tiché spíše odpovídají svým zaměřením charakteristice operativních porad.

Také další dotázaní se vyjádřili, že organizují a vedou porady svých podřízených pracovníků. Vrbová (4) mluví o poradách, kterým předsedá, jako o **informačních** a převážně jako o operativních k určitému úkolu. To znamená, že setkání jsou často pořádána v závislosti na vzniklé potřebě řešit daný úkol. Informační porady lze zařadit k výrobnímu typu porad, porady označené jako operativní samy udávají typový název.

Také Hron (6) svolává a vede porady pro své podřízené pracovníky: „Jsou to jednak **pracovní porady**, které slouží k přenosu informací z vedení na jednotlivé pracovníky, a další porady máme **konzultační**, kdy konzultujeme určitou problematiku naší práce.“ Dodává, že několikrát se porad odboru zúčastnil tajemník úřadu. Uvedené porady odpovídají typu výrobních porad.

Tato kategorie nám poskytla rámcový přehled typů porad v MěÚ Luhačovice, který vychází z typologie porad Šuleře, uvedené v teoretické části práce. Při plánování organizačních setkání je v první řadě nutné určit záměr, to znamená, čeho chtějí manažeři prostřednictvím porad dosáhnout. Proto následující kódy směřují k vysledování cílů porad.

### **Kategorie č. 2 Cíle porad**

Před realizováním porad musí být vytyčen jejich cíl. Šuleř (2008, s. 3) uvádí, že pokud není jasně stanoven cíl porad, stěží mohou být dobře připraveny, zorganizovány a vedeny.

Kódy seskupené v kategorii: projednání úkolů, vyřešení problémů, zabezpečení splnění úkolu, předání informací, získání informací, zjištění věci k řešení, projednání problémů pracovníků, stanovení úkolů a postupů, rozdělení úkolů, kontrola úkolů, organizace činnosti, pomoc při řešení krizových situací, stanovení postupu projektu

Dvořák (6) mluví v souvislosti s pravidelnými poradami manažerů o **dosažení určitého stupně informovanosti** všech vedoucích odborů o tématech projednaných na radě města. Dalším cílem je zjištění stavu plnění úkolů za uplynulé období, stanovení a projednání nových úkolů. O operativních poradách se vyjadřuje slovy: „Ta druhá skupina porad má za cíl **zabezpečení splnění určitého konkrétního úkolu.**“ (Dvořák, 6) Cílem porad organizovaných Dvořákem je tedy poskytnout zúčastněným informace, projednat s nimi úkoly a zabezpečit vyřešení konkrétních situací.

Podobné záměry porad určených pro podřízené uvádí také Černý. Jiný úkol mají jeho porady zaměřené na problematiku projektů, o kterých říká: „Cílem je **vyřešit určitý problém nebo určitý postup projektu.**“ (Černý, 6)

Vedoucí odborů se ve svých odpovědích zaměřovali především na již zmíněnou informovanost podřízených, což dokládá např. výrok Malé (8): „Myslím si, že hlavní cíl je, aby se dozvěděli moji podřízení, co se celkově na úřadě děje.“ Informanti pokládají za stejně důležité **získávání informací od podřízených.** Novák (6) tuto skutečnost zdůvodňuje potřebou vědět o problémech či věcech k řešení v rámci odboru.

S tímto postojem korespondují cíle porad Malé (8): „Projednáváme jednak, co chtějí jednotliví pracovníci **vyřešit**, s jakými problémy se oni setkali a hlavně, co je potřeba mít za odbor v pořádku.“ Kolektiv pracovníků Tiché se věnuje pomoci klientům, kteří se nacházejí ve složité životní etapě. Nezřídka se stává, že zaměstnanci řeší vzniklé krizové situace. Proto jsou v odboru pořádány každodenní porady, o kterých informantka říká: „Hlavním cílem té každodenní je **organizace každodenní činnosti** a práce, protože tam se situace mění ze dne na den, možná někdy z minuty na minutu.“ (Tichá, 8) Dodává, že současně je záměrem uvedených porad **řešení krizových situací.**

Někteří z manažerů zmiňovali také **problematiků úkolů**, ať už se jednalo o kontrolu jejich plnění, stanovení, projednání či rozdělení nových zadání. „Projednávají se případné úkoly nové nebo splněné, starší nebo nesplněné za uplynulé období.“ (Dvořák, 6) „Tak je to především kontrola úkolů, stanovení dalších úkolů a postupů.“ (Vondra, 6) Spektrum cílů po-

rad odborů uzavírá záměr **získat zpětnou vazbu** od podřízených, který uvedli vedoucí Hron (7) a Novák (6).

Z uvedených odpovědí je zřejmá návaznost cílů na jednotlivé typy porad a jejich zaměření. Cíle organizačních setkání úzce souvisí se skutečností, jakými nástroji jsou porady pro manažery. Této otázce se věnuje následující kategorie.

### **Kategorie č. 3 Vnímání porady jako nástroje**

Kódy seskupené v kategorii: řízení, komunikace odboru a její vylepšení, vedení, plnění činností úřadu, předání informací, kontrolní činnost, povědomí o dění na odboru, zjištění stavu úkolů, nastavení cílů, předání úkolů, řešení problémů, debata o procesech, plánování, koordinace činnosti, efektivnost činnosti, vytvoření solidní atmosféry

Odpovědi v rozhovorech přímo demonstrují skutečnost, jak sami vedoucí pracovníci vnímají poradu jako svůj nástroj managementu. Často mluví manažeři o poradě jako o **nástroji řízení**. Nejstručnější odpověď poskytl Hron (12): „Je to jedna z forem nástroje řízení.“ Odpověď zapadá do komunikačního stylu informanta, který ve svých výpovědích upřednostňuje věcnost a stručnost. Pojem „nástroj řízení“ je však sám o sobě výkladově bohatý. Adair (2005, s. 27) ho definuje jako udržování organizace v rámci ustáleného stavu, každodenní administrativě, organizování struktur a budování systémů, kontrole, především pomocí finančních metod. Jedná se o působení manažera na podřízené se záměrem směřovat jejich úsilí k dosahování cílů organizace. Lze tedy odvodit, že Hron vnímá poradu jako jeden z nástrojů, který mu pomáhá naplňovat činnosti spadající do rámce řízení. V podobném duchu se vyjadřuje také Vrbová (8): „Samozřejmě je nástrojem vedení, je to pro mě v podstatě taková možnost, kdy se setkám s pracovníky a mohu je směřovat určitým směrem.“

Malá vedle řízení podtrhuje význam **komunikace**. Pravidelně pořádané porady jsou pro ni nástrojem zdokonalování komunikace v rámci odboru, příležitostí vzájemného poznávání potřeb a požadavků, možností zachytit reakce svých pracovníků na jednotlivá sdělení: „Tak je to jednak především nástroj řízení a potom i komunikace v rámci našeho odboru. Komunikace se vylepšuje tím, že se pravidelně setkáváme. Já potřebuji něco po podřízených, vidím jejich odezvu a co potřebují oni ode mě jako od vedoucího pracovníka.“ (Malá, 12) O komunikaci nebo diskusi mluví také Černý (10): „Je to nástroj v podstatě debaty nad určitými procesy nebo úkoly.“ Z uvedených odpovědí vyplývá, že manažeři si uvědomují

význam oboustranné komunikace uvnitř firmy, podpořené mechanismem zpětné vazby. Komunikace je mimo jiné příležitostí získat povědomí o potřebách druhé strany a umožňuje hledat cesty řešení úkolů.

Manažer Dvořák (8) má jiné přesvědčení: „Porada je obecně jako taková jedním ze základních prvků k naplnění činností, které zastáváme.“ Porada je tedy pro informanta **nástrojem k naplňování činnosti úřadu**, to znamená, že přispívá k realizaci činností takovým způsobem, který vyhovuje požadavkům na ně kladeným. V MěÚ se jedná především o poskytování veřejných služeb občanům. Porada tak pomáhá pracovníkům naplňovat poslání organizace.

Černý (10) mluví o úkolech a o řešení problémů: „Tedy nástroj předání úkolů a řešení konkrétních problémů.“ Informant tak klasifikuje poradu jako **nástroj předání úkolů** a v oblasti problematiky projektů také jako **nástroj řešení konkrétních problémů**. Nástroj předání úkolů můžeme v obecnější rovině nazvat **nástrojem organizování**. Porada je tak cestou k usnadňování organizační role manažera, místem, kde nadřízený pracovník zadává zaměstnancům úkoly, stanovuje požadavky na jejich splnění, nebo se spolu s ostatními zúčastněnými podílí na řešení určitého zadání.

S předáváním úkolů a s naplňování činností úřadů úzce souvisí význam kontroly, jako ověřovacího mechanismu o stavu plnění zadaných činností. Jedním z bodů porady bývá často kontrola plnění úkolů z předešlých pracovních setkání. O poradě jako **nástroji kontroly** mluví Vondra (14) a doplňuje výčet nástrojů: „Potom je to nastavení dalších cílů, kam se chceme dostat.“ Organizační porady jsou vhodnou příležitostí k seznámení pracovníků s vizí dalšího vývoje organizace jako celku i jejích organizačních jednotek. Stanovení cílů lze označit jako primární složku procesu plánování, porada je tedy **nástrojem plánování**. Plánování je součástí organizační role manažera a stojí na začátku každé pracovní činnosti uvnitř firmy.

Tichá (12) vidí poradu nejen jako instrument plánování: „Plánování, koordinace činnosti, efektivnosti činnosti a vytvoření takové, já bych řekla, solidní atmosféry mezi pracovníky, aby měli pocit jistoty, že nejsou na problém sami. Mají jistotu, že je tam vždycky nějaká další možnost.“ Záměrem koordinace je vytvořit soulad mezi jednotlivými činnostmi za účelem dosažení cílů. Pro kolektiv pracovníků Tiché je porada příležitostí k navázání a udržování optimální spolupráce a k upevnění vzájemné podpory. Porada je také cestou

k dosažení optimální účinnosti a užitku jejich práce. Informantka proto v poradě spatřuje kromě nástroje plánování **nástroj koordinace, nástroj dosažení efektivnosti činnosti a nástroj vytvoření příznivého pracovního klimatu.**

Vedoucí Novák (14) vidí v poradě nástroj řízení a **nástroj předávání informací.** O předávání informací mluví také Černý (10). V teoretické části práce je uvedeno, že jedna z rolí, kterou manažer svou činností naplňuje, je role informační. Manažer shromažďuje informace, vyhodnocuje podstatná fakta a za použití správné interpretace se stává jejich distributorem v organizaci. Porada je jedním z komunikačních kanálů, kterým mohou být informace předávány.

Tato kategorie nám podala obraz o chápání porady jako nástroje managementu v MěÚ Luhačovice. Jako jeden z nástrojů byl uveden nástroj předávání informací. Přestože ho v této části zmínili pouze informanti Černý a Novák, téma informací se prolínalo napříč všemi rozhovory v odpovědích na různé otázky. Proto se stalo předmětem zkoumání samostatné kategorie.

#### **Kategorie č. 4 Informace**

V předešlé části bylo řečeno, že porada je mimo jiné vnímána jako nástroj předávání informací. Následující text podává podrobnější pohled na tuto problematiku a popisuje, jaké informace jsou předmětem porad.

Kódy seskupené v kategorii: témata z porad vedení, legislativa, určení směru, zprávy od podřízených, obousměrná informace, financování, pracovněprávní, organizační otázky, problematika řešená úřadem, provozní, témata od nadřízených orgánů, věci k řešení, návrhy směrnic, projekty, aktuální případy, informace o organizaci, zprávy z odboru, předání informací, vztahy, problémy, úkoly, závěry, názory

Výzkumem bylo zjištěno, že část zpráv, které na poradách zazní, se týká určitého problému. Pokud se v činnosti zaměstnanců vyskytne problém, stává se porada místem k jeho zveřejnění či hlášení o tom, jak je řešen: „Jsou to informace nebo body, které vyplývají z naší činnosti, čili pokud se řeší nějaký konkrétní **problém**, tak k tomu problému.“ (Vondra, 22) V odpovědi jsou zmíněny také informace, které vyplývají z činnosti odboru. Obě hlediska zmiňuje i Hron (21). Malá (20) uvádí: „**Témata** jsou především **pracovní**, která jsou v náplni našeho odboru.“ Z těchto odpovědí vyplývá, že na poradách jsou probírány informace, díky kterým je možné zabezpečit plynulý chod odboru.

Informanti Černý (20) a Vrbová (16) mluví o **vzájemném informování pracovníků** v rámci organizační jednotky za účelem získání přehledu o dění odboru, což Černý (20) zdůvodňuje slovy: „Každý dělá své a neměl by informace z odboru.“ Tyto výpovědi poukazují na to, že by se pracovníci neměli nacházet v izolovanosti vůči svému kolektivu, ale jako tým by měli mít přehled o činnosti odboru.

Další oblast se týká poznatků vedoucích, které získali jako účastníci vyšší úrovně porad a které předávají svým podřízeným: „Jsou to informace z toho, co se rozhodlo na radě. Nemusí se to vždycky týkat jenom našeho odboru, ale i jiných odborů.“ (Černý, 20) Podobně se vyjadřuje Novák (28): „Jsou to **informace ze zasedání zastupitelstva či rady města**, popřípadě návrhy a řešení směrnic, které se chystají a podobně. Provozní věci z hlediska celého úřadu.“ Zde se ukazuje návaznost předávání informací takzvaně „shora dolů“ s konkrétním uvedením příkladu.

Novák (28) zmiňuje další úroveň návaznosti na vyšší stupně řízení, tentokrát přesahující hierarchii úřadu: „Jsou to **témata** či problémy, které se dostávají ke mně **od nadřízených orgánů** – z ministerstev a z krajského úřadu.“ MěÚ je jako orgán veřejné správy podřízen ve své činnosti příslušnému krajskému úřadu a podle typu činnosti také příslušnému ministerstvu. Tyto orgány proto postupují určité informace městským úřadům. Tichá (20) naopak mluví o **získání informací od podřízených**, tedy o toku zpráv opačným směrem. Stejnou zkušenost má také Vrbová (16): „Je to získání zpětných informací od podřízených.“

Vrbová (20) doplňuje odpověď o zprávy, **vedoucí k určení směru**, kterým se její kolektiv bude ubírat v dalším období. Jedná se tedy o informace spadající do procesu plánování další činnosti odboru. Dvořák (16) specifikuje, že předmětem jeho porad jsou běžné provozní problémy a standardní záležitosti, které se týkají **financování, pracovněprávních otázek a organizačních věcí**. Jsou to témata, týkající se samotného provozu organizace.

Někteří informanti uvádějí, že v rámci organizačních setkání je třeba reagovat na **změny v legislativě** a tuto otázku s podřízenými projednat: „Vzhledem k tomu, že legislativa v naší republice je v neustálém pohybu, dostáváme informace o změnách zákonů, takže pokud je potřeba, pracovníkům tyto informace předáváme a probíráme dosahy změn, které se týkají výkonu našich agend.“ (Novák, 36) Zde je patrné, že zaměstnanci musí svou práci průběžně přizpůsobovat změnám v právních předpisech. Informace od nadřízených jim pomáhají se s těmito skutečnostmi vypořádat.

Závěrem uvádíme vyjádření Vondry (16), který řekl, že získává **informace o mezilidských vztazích na odboru**. Z této odpovědi je zřejmé, že informant si uvědomuje důležitost dobrých vzájemných vztahů v kolektivu, a proto se zajímá o atmosféru na pracovištích podřízených zaměstnanců.

Na základě analýzy jednotlivých výpovědí jsme odhalili široké spektrum informací, které zaujímají své místo na poradách v MěÚ Luhačovice. Jednotlivé typy informací však v realitě nabývají konkrétních a variabilních rozměrů, proto lze předpokládat, že ve skutečnosti je jejich pestrost rozsáhlejší, než odkrývá výzkum. Především část práce nám představila poradu v MěÚ Luhačovice jako nástroj managementu. Následující kategorie rozvine dosavadní odpovědi o úroveň prospěchu tohoto nástroje.

### **Kategorie č. 5 Užitek porad**

Praktická část práce uvádí, že význam porad je spatřován v jejich přínosu pro účastníka, předsedajícího i celou organizaci. Uvedená klasifikace se stala předlohou pro stanovení názvu subkategorií v rámci kategorie „Užitek porad“.

#### **Subkategorie č. 1 Užitek pro předsedajícího**

Kódy seskupené v subkategorii: setkávání, řízení, úspora času, zpětná vazba, poznání mentality a potenciálu pracovníků, vytváření sociálního prostředí, operativní přenos informací, bezprostřední komunikace, přehled o výkonu agend, názor podřízených, informace o vztazích, stejná informace všem, diskuse o úkolech, kontrola úkolů, společné vyřešení problému, postupu, kam zaměřit vzdělávání, znalost problémů podřízených, výměna zkušeností mezi vedením a pracovníky

Primárním cílem bylo odhalit, v čem jsou porady prospěšné pro manažery úřadu. Pozitivní skutečností je zjištění, že z odpovědí manažerů je znát zájem o podřízené, o jejich názory a potřeby. Pro informanta Vondru (16) jsou důležité také **vztahy na pracovišti**: „Tak zaprvé získám informace o názoru podřízených na problematiku úřadu a získám informace o mezilidských vztazích na odboru.“

Malá (14) zdůrazňuje, že porady jí pomáhají především v procesu **řízení** kolektivu, současně si ale uvědomuje význam sociálního aspektu vzájemného **setkávání**, podpořeného neformální komunikací: „Tak určitě jsou prospěšné v tom, že se tak, jak každý má během dne spoustu úkolů, setkáme, a jednak jsou prospěšné z hlediska řízení. Ale přiznám se, že



člověk občas zabrousí i do vzájemné ne zrovna pracovní komunikace.“ (Malá, 14) O vytváření sociálního prostředí mluví také Vrbová (10). Tyto výroky korespondují s názorem Jaye a Templara (2006, s. 237), kteří kladou důraz na společenský význam porady.

Pro práci manažera je důležité znát postřehy z každodenní praxe podřízených, aby věděl, jakým směrem má orientovat své úsilí. V tomto smyslu se vyjadřuje Novák (16): „Mám **přehled o věcech**, které se já jako vedoucí v návaznosti na výkon jednotlivých agend nemusím dozvědět.“ Současně dodává, že firemní setkání mu umožňuje předat podřízeným informace ze strany vedení.

Otázkou **předávání informací** se ve svých výpovědích zabývají i ostatní informanti. Černý (12) vidí výhodu ve skutečnosti, že jsou všichni zaměstnanci odboru **stejně informováni**. Porada tak plní funkci jisté prevence proti zkreslení zpráv, ke kterému by mohlo dojít zprostředkovanou cestou. Vrbová (10) si cení efektivitu takového způsobu informování pracovníků a prospěch vidí také v získání jejich odezvy: „Je to **úspora času**, kdy já předávám informace celému kolektivu a nemusím pracovat s každým pracovníkem zvlášť. Získávám od nich **zpětnou vazbu**.“ Jednou ze základních dovedností manažera je řízení času. Z odpovědi informantky vyplývá, že porada je pro ni důležitá z hlediska efektivního hospodaření s časem.

Další příklad prospěchu porad jmenuje Dvořák. Uvádí, že všichni zúčastnění se mohou vyjádřit k jednotlivým sdělením a přednost porad vidí v osobní formě komunikace: „Není to formální přenos prostřednictvím výpočetní techniky a podobně. Je to **bezprostřední osobní prvek komunikace**.“ (Dvořák, 10) Tato forma komunikace umožňuje manažerovi **poznat své zaměstnance** blíže a odhalit silné i slabší stránky jejich osobnosti. Získané poznatky pak může uplatnit v další řídicí činnosti. O takovém užítku porad pro manažera mluví Tichá (14): „Můžu si udělat i obrázek o schopnosti svých podřízených, vidím, kde má kdo jakou rezervu, kam zaměřit vzdělávání, protože vím, s jakým týmem hraji.“ Vrbová (10) dodává: „Umožňuje mi to lépe poznat jejich mentalitu, pracovní potenciál, co se týká kolektivní práce.“

Černý se ve své odpovědi orientuje na problematiku úkolů. Prospěšnost porady pro něj spočívá v možnosti vést společně se svými podřízenými diskusi o předávaných úkolech a **kontrolovat** plnění předešlých zadání. Porada mu zároveň poskytuje možnost řešit vzniklé problémy v rámci kolektivu: „Neobcházet jednotlivé lidi, ale společně si sednout

a vyřešit daný problém, daný postup na projektech, investicích města a podobně.“ (Černý, 12)

Hron (16) oceňuje možnost **dozvědět se o potřebách podřízených** a za důležitou pokládá **výměnu zkušeností** mezi vedením a pracovníky: „Člověk se dozvídá od svých podřízených, co je skutečně trápí, a co by mohlo být řešeno dalším působením na úřadě, a jednak je to výměna zkušeností mezi vedením a pracovníky.“

Znalost potřeb zaměstnanců je výchozím bodem k tomu, aby byly tyto potřeby uspokojeny a pracovníci měli vytvořeny adekvátní podmínky k výkonu svých činností. Také sdělené zkušenosti podřízených jsou pro manažery cennou devizou, která jim umožňuje vidět práci zaměstnanců v souvislostech a z pohledu praxe. Získané poznatky mohou zúročit ve své rozhodovací činnosti a zohlednit v dalším plánování.

### **Subkategorie č. 2 Užitek pro účastníky**

Kódy seskupené v subkategorii: získávání informací, možnost vyjádřit se, zpětná vazba od nadřízeného, konfrontace názorů, výměna zkušeností, zájem vedení o pracovníky, pocit sounáležitosti, využití informací, možnost dotazů, možnost diskuse, zjištění očekávání nadřízeného, pomoc při řešení problémů, více názorů na postup

Užitek porad pro účastníky vidí někteří manažeři MěÚ Luhačovice především v **informovanosti** podřízených o dění v celé organizaci: „Získávají informace, které by se k nim bez porad nedostaly.“ (Dvořák, 12) O prospěšnosti získání informací mluví také Malá (16): „Tak určitě mají přínos, že se celkově dozví, co se děje na úřadě, že mají celkovou informaci nejen o odboru.“ Černý (14) uvádí, že pracovníci mohou s poskytnutými údaji dále nakládat, využít je a mají možnost se zeptat i na témata nesouvisející s úřadem.

Podle Malé (16) si mohou informace předávat mezi sebou a **vyměňovat si zkušenosti**. Vrbová (6), jejíž podřízení pracují na detašovaných pracovištích, mluví také o výměně informací mezi úseky, čímž je myšleno vzájemné informování pracovníků odboru. Také ona zdůrazňuje otázku vzájemného obohacení cestou výměny zkušeností v rámci odboru. Stejně tak mají zaměstnanci možnost **vyjádřit své názory**, jak říká Vondra (18): „Mají možnost projevit připomínky k práci na našem odboru.“ Hron (18) dodává: „Lidé cítí, že nejsou lhostejní vedení, které se zajímá o jejich problematiku.“ Porada tedy poskytuje pracovníkům příležitost k projevení vlastních postojů, na které mnohdy při výkonu práce není prostor.

Pomáhá také pracovníkům **řešit jejich problémy**: „Nikdy není problém jen jednoho, ale můžeme to navzájem probrat v kolektivu.“ (Malá, 16) Tuto skutečnost oceňují podle Tiché (16) sami zaměstnanci. Podle Černého (14) pracovníci získávají povědomí o tom, co a jak řešit. Další možností, jak pomoci pracovníkům s řešením situací, je přednesení problému pracoviště na vyšší úrovni porad, o které mluví Novák (22): „V případě, že jsou nějaké problémy na pracovištích, tak je předávám na poradě vedení.“

Podle Dvořáka (16) je pro zaměstnance důležité, aby znali požadavky vedoucího na výkon činnosti a jeho postoj k plnění pracovních povinností podřízených: „Mají **zpětnou vazbu**, co se od nich očekává a jak se na jejich plnění úkolů nebo na jejich práci dívá nadřízený.“ Pro pracovníky je nezbytné znát očekávání svého nadřízeného, aby mohli svou práci směřovat k plnění cílů organizace. Zjištění očekávání je uvedeno jako jeden z faktorů užítku porad pro pracovníky také v teoretické části práce.

Vrbová (14) nezapomíná na prvek stmelení kolektivu, který je přidanou hodnotou vzájemného setkávání: „Je to **pocit sounáležitosti**, který získávají.“ Jako další výhodu pro účastníky uvádí Tichá (10) možnost zaměstnanců **podílet se na řízení a možnost koordinovat činnost**: „Především informovanost a možnost participace podřízených na tom, abychom nějakým způsobem přispěli k řízení, a koordinaci činnosti.“ Participace jednotlivců na řízení je významná nejen pro samotné účastníky, ale také pro organizaci jako celek, protože lidé, kteří se na řízení organizace podílí, se lépe a ochotněji identifikují s podnikovými cíli.

### **Subkategorie č. 3 Užitek pro organizaci**

Kódy seskupené v subkategorii: vytváření image organizace, součást naplnění činnosti úřadu, nástroj řízení, zkvalitnění činnosti, informovanost o chodu organizace, informovanost o závěrech, efektivní práce, koordinovaná činnost, řešení problémů odborem, můstek mezi vedením a pracovníky

Každý z manažerů MěÚ Luhačovice má svůj osobní pohled na otázku užitečnosti porad pro organizaci. Hron (19) a Novák (26) se shodují v názoru, že prospěch organizačních setkání spočívá v jejich funkci nástroje řízení. Hron (20) vychází ze své pozitivní zkušenosti z praxe: „Je to určitě **jeden z nástrojů řízení**, který se už v průběhu několika let osvědčil.“

Černý (18) upřednostňuje význam informovanosti zaměstnanců o chodu organizace, očekávaných úkolech a o usneseních rady města a zastupitelstva města, o kterých říká, že jsou

sice dostupná, ale ne každý je čte. Upozorňuje, že **informovanost** by měla být jednotná. Tyto výroky potvrzují myšlenku, že organizace nemůže být plně funkční, pokud její pracovníci nezískají k výkonu své práce potřebné informace.

Malá (18) vidí výhodu v provázanosti porad, v šanci **projednat společné záležitosti** úřadu na poradě vyššího stupně: „Vidím to tak, že když narazíme na nějaký problém nebo úkol, který se týká celého úřadu, je to pro mě vazba na vyšší poradu, tedy na poradu vedení, kde můžu problém přednést.“ Odpověď ukazuje výhodnost společného řešení problémů, které se týkají celé organizace. Tento postup je efektivnější, než kdyby se s totožným úkolem potýkala každá organizační jednotka samostatně.

Tichá (18) naopak oceňuje, že díky poradám jejího odboru umí kolektiv pracovníků řešit vzniklé situace samostatně, aniž by zatěžoval vyšší články vedení: „Vedení nemusí řešit situace, které jsme schopni si vyřešit v rámci svých sil.“ Informantka (18) mluví také o vzájemném informačním propojení pracovníků s vyššími stupni organizační hierarchie, kde porada plní funkci **překlenovacího můstku mezi vedením města a pracovníky**.

Dvořák (14) zastává názor, že porady jsou předpokladem k tomu, aby zaměstnanci úřadu mohli plnit své pracovní úkoly. Vondra (20) je přesvědčen, že porady posouvají činnost zaměstnanců na vyšší úroveň a mluví o **zkvalitnění činnosti** MěÚ. V podobném duchu odpovídá Tichá (18): „Myslím si, že potom je práce každého člověka efektivnější. Činnost plyne koordinovaně.“

Pohled Vrbové (10) na význam porad přesahuje pomyslné hranice organizace a soustřeďuje se na vnímání úřadu veřejností: „Porady by měly v té závěrečné fázi přispívat k vytváření celkové **image organizace** a měly by sloužit k tomu, aby tato organizace byla příznivě viděna i zvenku.“

Výzkum potvrdil, že manažeři vnímají zásadní význam porad pro předsedajícího, účastníky, ale i pro organizaci jako celek. Zjištěné výhody organizačních setkání v MěÚ Luhačovice v mnohém odpovídají přínosům porad vyjmenovaných v teoretické části práce. Jako jedna z předností pracovních setkání byla uvedena možnost pracovníků vyjadřovat se na poradách. Na vyjádření účastníků a jejich spokojenost s dosavadním průběhem porad se zaměřuje následující část práce.

### **Kategorie č. 6 Hlas účastníků**

Tato kategorie je věnována připomínkám a podnětům účastníků. Předmětem zkoumání je také názor manažerů na spokojenost zaměstnanců s poradami nebo na představy podřízených o poradách.

#### **Subkategorie č. 1 Podněty účastníků**

Kódy seskupené v kategorii: problémy k řešení, nejsou, technické požadavky, užitečné, organizační požadavky, personální obsazení, finanční zabezpečení, materiální zabezpečení; předány i mimo poradů, pracovní záležitosti, řešení správního řízení, podněty ke zlepšení, operativní k chodu úřadu, zazněly by, k projednání s nadřízenými

Vondra (26) vidí v podnětech účastníků impuls k nalezení společného **řešení problematiky správního řízení**. „Je to vyjasnění si jednotného názoru na postup řešení některých případů správního řízení.“ Malá (24) odpovídá podobně: „Pracovníci přicházejí s problémem, který nemůžou vyřešit ve své kompetenci.“ Hron (26) říká, že se jedná o podněty, které účastníci potřebují projednat s vedením, popřípadě s přímým nadřízeným.

Dvořák (28) označuje podněty zúčastněných jako užitečné a dodává, že jde především o požadavky z jejich strany: „Jsou to **požadavky**, řekl bych, z té organizační stránky. To znamená **počtu pracovníků, finančního zabezpečení, materiálového zabezpečení** a tohoto charakteru.“ Jiní manažeři upřesnili, že se mnohdy jedná o požadavky na vybavení kanceláří či výpočetní techniku, nebo požadavek na vhodnou pracovní obuv do terénu. Černý (24) zmínil další připomínky, a to **návrhy na zlepšení a operativní věci** ve vztahu k úřadu.

Další informanti poznamenali, že **řada podnětů je řešena mimo rámec porad** v každodenním pracovním kontaktu vedoucích pracovníků a podřízených: „Můžu říct, že na poradách už těch podnětů tolik není, spíš se nějaké řeší v kanceláři, na poradě se jedná o technických požadavcích.“ (Vrbová, 20) Novák (46) se vyjadřuje shodně: „Nějaké podněty si předáme osobně nebo elektronickou poštou před konáním porady nebo v mezidobí.“ Dvořák (24) nesouhlasí s podobným přístupem zaměstnanců a zastává názor, že určité záležitosti by měly být řešeny na poradách: „Bohužel tady si musím trošičku postesknout nebo takto vyjádřit svou nespokojenost s tím, že s řadou problémů za mnou přicházejí pracovníci v průběhu, kdy porada není. A jsou to problémy charakteru přesně toho, který má být řešen na poradě, kdy jsou tam všichni.“

V této subkategorii jsme nastínili, s jakými podněty přicházejí zaměstnanci na poradě. Další otázky na informanty směřovaly ke zjištění spokojenosti účastníků s poradami.

### **Subkategorie č. 2 Spokojenost účastníků**

Kódy seskupené v kategorii: nesetkala se, spokojeni, nevyjadřují, rád bych věděl, nesouhlas, větší informovanost, vyjadřují, různorodé, nevhodné rozebírat, nemám odezvu, víc informací o vizích, úkolech, potřeba každodenní porady, způsob vyhovuje, možnost vyjádřit, možnost ověřit si, nevím

Hron (30) se domnívá, že jeho podřízení jsou s dosavadním průběhem porad **spokojeni**: „Já si myslím, že ten způsob, který volíme, jim vyhovuje. Neměl jsem připomínku, že by chtěli něco zlepšovat, protože v rámci porady mají stejně velký prostor se vyjádřit a zase si ověřit to, co připomínkovali v předchozích poradách.“

Také Malá (26) uvádí, že se nesetkala s návrhy účastníků na to, jak by měly porady vypadat, a dodává: „Spíš to beru, že jsou asi s průběhem porad spokojeni.“ Tichá (24) se ve své odpovědi zaměřila především na každodenní porady, které její podřízení cítí jako potřebné. Je přesvědčena, že pokud by zaměstnanci na pracovních setkáních vnímali něco negativně, určitě by to zaznělo například při každoročním hodnotícím pohovoru s nimi.

Vondra (32) uvádí, že pokud vyplynou z činnosti nějaká **nová témata**, jsou **řešena operativně**. Černý (28) podotýká, že takovou **odezvu nemá**, ale určité informace o spokojenosti podřízených zaznamenal: „Možná občas jednotlivě vyplývá z diskusí, že by čekali **víc informací od vedení města o představách, vizích a úkolech**, které budou pro úřad společné.“

Dvořák (32) odpovídá, že účastníci sdělují své představy velmi málo a skrytě, ale občas se dozví, že někteří z nich vyjadřují svůj nesouhlas nebo požadavek větší informovanosti. Vrbové (22) se informace o představách podřízených nedostává: „Abych pravdu řekla, tak ještě jsem se s tím nesetkala. Možná někde své představy vyjadřují, na poradách určitě ne.“

Tato kategorie popsala, s jakými připomínkami, návrhy či požadavky podřízených se manažeři na poradách setkávají a jaký mají názor na spokojenost účastníků s dosavadním průběhem porad. Následující kategorie odpovídá na otázku, jakým způsobem se vedoucím pracovníků daří dosáhnout cíle svých organizačních setkání.

### **Kategorie č. 7 Cesta k cíli**

Kódy seskupené v kategorii: nedirektivní, informace, příprava, monolog při podání informací, vést smysluplně, naslouchání, diskuse, konkrétní závěr, brainstorming, demokratický způsob, možnost vyjádření všech, ochota přiznat chybu, uznání odbornosti podřízených, společný postup, přesvědčovací způsob, direktivní způsob, operativní předání informací, konečné rozhodnutí na vedoucím, průběžná kontrola, vliv na hodnocení, mluvené slovo

V této kategorii byl nejčastěji skloňovaným slovem výraz „**demokratický**“. Informanti staví tento přívlastek do souvislosti s ochotou poslechnout si názory zúčastněných: „Asi by se dalo říct demokratický způsob. Každý má právo svého hlasu.“ (Tichá, 29) Tento způsob jednání je pro některé manažery cestou k nalezení nejlepšího řešení problému nebo úkolu. Uvedená strategie se osvědčila například Hronovi (36): „Je to tak, že k problematice se můžou vyjádřit všichni a volíme spíš demokratický přístup, že se na výsledku shodneme a to je závěr, výsledek té problematiky, kterou jsem potřeboval vyřešit.“

Jiní vedoucí pracovníci zmiňují také **direktivní** způsob jednání: „Především demokratický, v případě nutnosti direktivní způsob.“ (Vondra, 34) Černý podává širší vysvětlení: „Operativní při předání informací, ve fázi rozhodování a při předání úkolů to bude určitě direktivní způsob, ale zároveň je to **diskuse**, takže demokratický způsob. O úkolu se pobavíme a nalezneme nejlepší řešení. Samozřejmě rozhodnutí záleží na vedoucím.“ (Černý, 32) Diskusi zmiňuje také Vrbová (25). Diskuse může být cestou k týmovému řešení úkolů. Pokud je správně vedena, přináší podnětné návrhy i úsporu času. Způsob jednání manažerů vychází z jejich osobnostních rysů. Vedoucí pracovníci používají na základě svých zkušeností a momentální situace různé způsoby jednání nebo řízení a nelze jednoznačně určit, který z nich je nejlepší. Každý případ si vyžaduje individuální přístup.

Vrbová (27) považuje za důležitou přípravu na poradu. Účastníkům se snaží naslouchat a dospět vždy ke konkrétnímu závěru: „Připravím se na tu poradu a samozřejmě se snažím vést ji tak, aby měla nějaký smysl a vždycky vyšel konkrétní závěr dané problematiky.“ Příprava má klíčový význam pro dosažení cílů porady. Jak je uvedeno v teoretické části práce, příprava sleduje především plánování všech aspektů porady.

Informanti Dvořák (36) a Tichá (31) uvedli, že k řešení problémů používají metodu **brainstorming**, jejíž výhodu spatřují v možnosti shromáždit více nápadů a jejich vyhodnocením dospět k nejlepšímu závěru. Brainstorming je hojně používanou a oblíbenou kreativní me-

totou k řešení úkolů. Při jejím praktikování má vedoucí pracovník zároveň možnost vidět tvůrčí potenciál svých pracovníků.

Jinou cestu dosažení cíle porad volí Černý (34), který se ve své odpovědi věnoval také otázce plnění úkolů: „Cíle porad dosáhnu průběžnou kontrolou plnění zadaných úkolů.“ Považuje za důležité, aby pracovníci věděli, že výsledky kontrol se mohou promítnout v **hodnocení** a ovlivnit tak jejich bonusy či odměny. Zde je zřejmé, že informant používá kontrolu úkolů a motivaci pracovníků jako nástroje ke splnění záměru porad, které svolává.

Tato část práce ilustrovala různé postupy nebo způsoby jednání, které vycházejí z praktických zkušeností a jimiž jednotliví manažeři dosahují cíle porad. Následující kategorie se budou věnovat prvkům, které bychom mohli shrnout pod název „organizační faktory porady“. Jedná se o otázky, kde a kdy se porady uskutečňují, s jakými náklady je třeba při jejich přípravě počítat. Tyto faktory v praxi mnohdy částečně určují nebo ovlivňují efektivitu používání porady jako nástroje managementu.

### **Kategorie č. 8 Místo konání**

Kódy seskupené v kategorii: zasedací místnost, kancelář tajemníka, kancelář vedoucího, dislokované pracoviště, kancelář odboru, jednací místnost

Dvořák (61) ve své odpovědi popisuje místa konání porad, které svolává: „Porady s vedoucími se konají v malé zasedací místnosti standardně a ty operativní porady podle počtu účastníků v mé kanceláři, v malé nebo velké zasedací místnosti.“

Vrbová (38) vzhledem k velikosti kolektivu svolává podřízené pracovníky do zasedací místnosti, popřípadě organizuje oddělené porady pro část pracovníků na dislokovaném pracovišti, které je jejich místem výkonu činnosti. Tichá (45) uvádí, že tzv. „větší“ porady jejího odboru se konají v jednací místnosti a pro každodenní porady dostačuje velká kancelář. Také další informanti svolávají porady do kanceláří odboru. Malé (50) vyhovuje jako místo konání porad pro podřízené pracovníky její pracoviště: „Porady pořádáme u mě v kanceláři.“ Kromě místa konání porady je dalším hlediskem organizace pracovních setkání také určení termínu, na který mají být účastníci svoláni.

### **Kategorie č. 9 Načasování**

Tento oddíl odpovídá na otázky, v jakých periodách jsou svolávány porady v MěÚ Luhačovice, zda jsou pravidelné, nebo se konají nárazově. Zároveň podává vysvětlení, proč jsou



naplánovány právě na uvedenou dobu. Z důvodu rozlišení uvedených hledisek jsou kódy zařazeny do 2 subkategorii.

### **Subkategorie č. 1 Termín**

Kódy seskupené v subkategorii: v pátek ráno, v týdnu zasedání rady, po poradě vedení, jednou za čtrnáct dní, úterý odpoledne, konkrétní den nestanoven, někdy se nekoná, pátek odpoledne, neúřední den, v 07:30 h, od 13 h, v 7 h, po polední přestávce, pravidelně nepravidelně, podle potřeby, v dohodnutém čase

Dvořák (59) k termínu konání porad vedoucích odborů uvádí: „Každý pátek v týdnu, ve kterém probíhá rada a rada probíhá standardně po 14 dnech.“

Vondra (52) na otázku termínu porady jeho odboru odpovídá: „Po poradě vedení v neúřední den, většinou v půl osmé ráno.“ O neúředním dnu se zmiňují také další dotázaní, přičemž názory na konkrétní den se různí: „Pokud je porada vedení, tak následující úterý míváme poradu po obědě.“ (Vrbová, 35) Malá (46) naopak uvádí: „Většinou svolávám porady v pátek odpoledne.“

Zvláštním případem jsou každodenní organizační porady Tiché (41), které se konají pravidelně v 7 hodin ráno. Operativní porady se uskutečňují v případě nutnosti řešit vzniklé situace: „Pokud se týká operativních porad – podle potřeby v čase, na kterém se dohodneme.“ (Dvořák, 53) Novák (75) podotýká, že ne vždy je třeba poradu svolávat: „Někdy se porada nekoná, pokud není potřeba nebo nejsou nějaké vážnější věci.“

Z odpovědí je možné vysledovat, že část porad je organizována pravidelně, termín operativních porad se odvíjí od vzniklé potřeby jejich svolání. Následující subkategorie vysvětluje důvody časového určení porad.

### **Subkategorie č. 2 Důvod načasování**

Kódy seskupené v subkategorii: nejvhodnější doba, nejméně klientů, neúřední den; předávat informace v klidu, pracovníci nerušení, připraveni na další týden, nepřerušovat poradu, nenarušit chod odboru, ráno optimální, nejsou prostoje, návaznost na poradu vedení, přítomnost všech na pracovišti

Prvním důvodem načasování některých porad je jejich vzájemná návaznost, což výstižně potvrzuje Tichá (43): „Vycházejí z termínu porady vedení.“ Po poradě vedení je tedy svolána manažerská porada, která iniciuje organizování porad odborů. Jiní informanti uvádějí

další podstatné důvody: „V neúřední den, aby se zúčastnilo co nejvíc, nejlépe všichni zaměstnanci odboru.“ (Černý, 45) Vondra také oceňuje výhody neúředního dne: „Porady nikdo neruší, pracovníci nemusí odbíhat z porady a není třeba přerušovat poradu.“ Malá (46) zastává podobný názor: „Je to nejvhodnější doba, kdy v pátek chodí nejmén lidí něco na úřad vyřizovat.“

Ačkoliv odpovědi dotázaných nebyly ve všech ohledech totožné, porovnáváním jejich znění se ukázalo, že manažeři záměrně plánují porady na neúřední dny, to znamená na dny úterý, čtvrtek a pátek. Vedoucí pracovníci si uvědomují, že v době úředních hodin mají být zaměstnanci k dispozici veřejnosti. Z odpovědí vyplývá, že se snaží efektivně hospodařit s časem svým i svých podřízených, aby se porady mohlo zúčastnit co nejvíce pracovníků a její průběh nebyl poznamenán častým rušením. Následující kategorie přibližuje důležitý aspekt organizování porad, kterým jsou náklady na jejich uskutečnění.

### **Kategorie č. 10 Investice**

Kódy seskupené v kategorii: čas, nulová investice, psací potřeby, flipchart, výpočetní technika, prostředky pro další činnost, zákonné normy, dataprojektor, diář, blok, finanční investice

Z předešlé části práce vyplývá, že porady v MěÚ Luhačovice jsou standardně uskutečňovány v rámci pracovní doby. Časové hledisko tedy výrazně ovlivňuje nejen efektivitu porad ale i efektivitu využití pracovní doby zaměstnanců. Dvořák (63) uvádí k časové investici porad: „Porady s vedoucími trvají tak hodinu a půl a operativní od čtvrt hodiny do hodiny, déle ne.“ Dodává, že samostatné finanční náklady si tato setkání nevyžadují, ale jsou využívány prostředky běžně dostupné pro řadu dalších činností a v případě potřeby dataprojektor.

Porady Vrbové se pohybují v časovém rozmezí půl hodiny až hodiny, což pro informantku znamená jedinou investici v podobě pracovního času. K materiálním nákladům poznamenává: „Jednou za rok používám projektor, a to tehdy, když se bavíme o benchmarkingu.“ (Vrbová, 44)

Vondra (62) a Černý (52) se shodují, že jejich porady trvají od 15 do 45 minut. Dále uvádějí, že na poradách používají jen potřeby pro psaní: „V podstatě blok, tužka a diář kvůli termínům. To je asi všechno.“ (Černý, 54) Podobně se vyjadřují také další manažeři včetně Malé (62), jejíž porady si však vyžadují delší časový úsek, a to od hodiny do 2 hodin.

Porady Hrona se vejdou do časového úseku 30 minut. Informant dodává: „Na konzultační porady si bereme zákon a prováděcí vyhlášky, abychom mohli případné rozpory přímo přečíst a dohodnout se na dalším postupu.“ (Hron, 60) Stejně odpovídá Tichá (49), která doplňuje jako další prostředky flipchart, blok, tužku, papír a počítač k dohledávání informací na internetu. Informantka dodává, že porady znamenají nulovou investici.

Z výzkumu vyplývá, že dotázaní spatřují náklady porad především v časové investici, tedy v hodnotě pracovního času zaměstnanců úřadu. V této souvislosti Novák (95) uvádí: „**Já si myslím, že je to určitě dobře investovaný čas. Porady, které by probíhaly ve formě takových běžných diskusí o všem možném a nic neřešícím, ty by byly zbytečné, ale pokud je porada krátká a konstruktivní, tak je určitě účelná a splňuje to, co se od ní dá očekávat.**“

V úvodu bakalářské práce jsme uvedli, že realizovaný výzkum má inspirovat vedoucí pracovníky k zamyšlení, zda a popřípadě v jakém směru by bylo žádoucí stávající systém porad inovovat. Odpověď na tuto otázku naznačuje poslední kategorie.

### **Kategorie č. 11 Pohled do budoucna**

#### **Subkategorie č. 1 Porady jinak**

Kódy seskupené v kategorii: zprávy podřízených, žádný tip, finance odboru, téma inventur, další vzdělávání, operativně cokoliv, spokojenost, změna místa, využití promítací techniky, větší zapojení podřízených, noví hosté

První část dotazů slouží k odhalení tipů na změny stávajících porad, má ukázat cestu k jejich zdokonalení. Vrbová (24) mluví o větší angažovanosti podřízených: „Možná by bylo přínosem, kdyby pracovníci občas sami postupně poradou vedli a také podávali pravidelně zprávy ze své činnosti.“ Černý (37) má podobný tip: „Možná **větší zapojení lidí**. Nejen si vyslechnout, ale i zapojit se svými podněty.“ Doplnuje, že pro dosažení větší názornosti by bylo možné využít **promítací techniku**. Program by doplnil o **téma financí a inventur** ve vztahu k chodu odboru.

Tichá (27) uvádí, že její podřízení jsou zapojeni do projektu Evropské unie v oblasti vzdělávání a jakmile tento projekt skončí, bude tématem porad **další vzdělávání** zaměstnanců. Novák (54) vztahuje tipy na změnu k **přizvání hostů** na porady: „Možná, že by bylo záhodno přizvat na poradou zástupce vedení. Tím myslím starostu, místostarostu a tajemníka.“

Zmiňuje přizvání pracovníka informačních technologií v případě, že by taková potřeba vznikla. Zároveň uvádí, že možností je také **zaměna místa porad** z kanceláře na malou zasedací místnost, která by poskytovala více pohodlí.

Dvořák (39) říká, že nedokáže bezprostředně odpovědět a vyjadřuje **spokojenost** s plánováním termínů pracovních setkání: „Myslím, že tento způsob, který máme, to znamená režim pravidelných porad po 14 dnech, je víceméně dostačující.“ Vondrovi (42) se osvědčil dosavadní průběh porad: „Návrh nemám, celý svůj pracovní život postupuji tímto způsobem a myslím, že s tím nemám problém.“

Uvedená subkategorie odlišila jednotlivé postoje manažerů, z nichž někteří vyjádřili spokojenost s dosavadním průběhem porad, jiný předložili tipy na jejich změnu na základě získaných zkušeností. Poslední subkategorie přináší zamyšlení vedoucích pracovníků nad pořádáním dosud nezavedených porad.

### **Subkategorie č. 2 Nové porady**

Kódy seskupené v subkategorii: odborné porady, porady všech zaměstnanců, porady více odborů, systém dostačující, porady o vizích, ekonomická úspora, osobnější vztah, možnost dotazů, nemělo by smysl, neefektivní, informovanost všech, předávání zkušeností, praktické názory, významná skutečnost, užitečné, rozšíření obzoru zaměstnanců, zhodnocení roku, nové úkoly, vyjádření zúčastněných

Dvořák (76) možnost organizování nového typu porad nevyklučuje a uvádí tip na **poradu se všemi zaměstnanci**, která by se týkala informací o **významné skutečnosti**, což dokládá příkladem: „Pokud bychom v rozpočtu nedosáhli na limit mzdových prostředků, který bychom potřebovali a museli bychom udělat nějaké zásadní opatření. Nebo kvůli změně rozvrhu pracovní doby či změně pracovního řádu. To znamená, že porady by se konaly nárazově.“

Vondra (72) si myslí, že není třeba organizovat nové typy porad, pouze ve výjimečných případech – operativně, pokud **by se problematika týkala všech zaměstnanců** úřadu a bylo by třeba získat **odsouhlasení určitého bodu všemi pracovníky**.

Vrbová (49) je toho názoru, že organizování nových **porad více odborů** by nebylo efektivní, ale uvádí výjimku: „Za zvážení by stálo pozvání odborníků na činnost úřadu. Tím myslím třeba odborníků na správní řízení.“ **Odborné porady** úřadu oslovují také Malou

(62), která upřesňuje, že by nahrazovaly školení v problematice týkající se celého úřadu, například v oblasti zákona o obcích nebo správního řádu. Podle informantky by mohly být organizovány i dvakrát do roka. Na otázku, v čem by spočíval jejich význam, odpovídá: „Určitě úsporu ekonomickou, a potom osobnější vztah. Člověk by se mohl zeptat na konkrétní věci z praxe, protože ten, kdo přednáší, by na nás měl víc času, než když jedeme na školení mimo úřad.“ (Malá, 63) K těmto názorům se připojuje Novák, který zastává názor, že by byla vhodná porada s vedením, popřípadě s někým, kdo je schopen předávat pracovníkům hromadně informace. Jako příklad uvádí odbornou poradu při změně softwarového systému. O užitku uvedené porady říká: „Pracovníci by nejen poslouchali, ale mohli by si své zkušenosti z praxe předávat. Informatici by měli i praktické názory, které neznají.“ (Novák, 101)

Černý (58) prezentuje jiný návrh: „Jednou za půl roku, za rok by to byla společná porada všech zaměstnanců s vedením města, které by informovalo o určitých **vizích a představách** vedení, rady města i zastupitelstva vzájemně mezi sebou.“ Dodává, že tyto porady by bylo vhodné konat před velkou akcí nebo při shromáždění velkého množství informací, popřípadě by se mohly spojit se školením všech zaměstnanců úřadu. Délka takové porady by neměla přesáhnout 1 hodinu.

S nápadem porad všech pracovníků úřadu přichází také Tichá (55). Informantka má představu, že **každý odbor** by si připravil **balíček informací** za určité období, účastníci by se dozvěděli o **zhodnocení předešlého roku** a o plánech do dalšího období. Uvedená porada v délce hodiny až hodiny a půl by se podle informantky mohla uskutečnit například v rámci každoročního vzdělávání o bezpečnosti práce. O významu porady Tichá (53) říká: „Všichni zaměstnanci by byli informováni jednotně v jedné originální verzi, eventuálně by měli i písemný výstup a tím pádem by se mohla zlepšit i informovanost pro veřejnost.“

Poslední subkategorie ukázala názory jednotlivých manažerů na zavedení nových typů porad v MěÚ Luhačovice. Někteří považují stávající rozsah porad za dostačující, jiní naopak přišli s konkrétními návrhy. V páté kapitole jsme prezentovali výsledky výzkumu. Následující část práce ukazuje závěry, které z výzkumného šetření vzešly.

## 6 ZÁVĚRY VÝZKUMU

Cílem empirické části bakalářské práce bylo zjistit, nástrojem čeho je porada pro vedoucí pracovníky MěÚ Luhačovice z jejich pohledu a jaké jsou její charakteristické znaky, určující používání porady jako nástroje managementu v této organizaci. Výzkum byl proveden s 8 informanty, kteří představují všechny vedoucí pracovníky MěÚ Luhačovice. Tento výzkumný vzorek byl sestaven metodou záměrného výběru s úmyslem získat homogenní skupinu osob, u které existuje reálný předpoklad k dosažení komplexního pohledu na problematiku porad v MěÚ Luhačovice. Výzkum byl uskutečněn formou polostrukturovaných rozhovorů za použití diktafonu. K tomuto postupu dotázaní udělili písemný informovaný souhlas. Přestože se použití diktafonu projevilo jako rušivý faktor, rozhovory probíhaly v přátelské atmosféře a informanti ochotně poskytli řadu poznatků ze své profesní praxe.

Výzkumem bylo odhaleno 11 kategorií, které pomohly objasnit cíle bakalářské práce. Hlavním záměrem bylo zjistit, čeho je porada nástrojem pro vedoucí pracovníky MěÚ Luhačovice. Zásadní odpověď na tuto otázku poskytuje **kategorie č. 3**, která je obrazem skutečnosti, jak sami manažeři vnímají **poradu jako nástroj**, který jim pomáhá v jejich pracovní činnosti. Zajímavostí je, že na tuto otázku byly ve většině případů poskytovány nejstručnější odpovědi, což je možné vysvětlit faktem, že mnohé informace již zazněly v předešlých vstupech. Nabízí se také druhé vysvětlení, že někteří manažeři nepovažují poradu za nástroj managementu s vysokou mírou důležitosti. V žádném případě nelze ani jednu možnost generalizovat, protože každý informant poskytl jinou odpověď, která odrážela jak jeho osobní postoj, tak specifický způsob vyjadřování. Je třeba si také uvědomit, že za stručnou odpověď může stát věcnost nebo chápání strohé odpovědi ve významově širokém pojetí. Zároveň není možné získané informace vnímat pouze v mezích poskytnuté odpovědi, ale v kontextu celého rozhovoru, ve kterém se jednotlivé skutečnosti prolínají a vzájemně doplňují. Z hlediska genderu bylo možné vysledovat lehce obsáhlejší odpovědi u žen, přičemž i v těchto případech platí, že v porovnání s reakcemi na jiné otázky byly výpovědi kratší. Často mluví manažeři o poradě jako o nástroji řízení. Právě tento výraz je výkladově bohatý a může zahrnovat veškeré činnosti, spadající do rámce řízení. Velmi podobné vyjádření poskytla např. Vrbová, která mluví o nástroji vedení, ale také o možnosti setkání s pracovníky a o příležitosti směřovat je určitým směrem. Jiní manažeři podtrhují význam komunikace, která se zdokonaluje díky pravidelnému setkávání na poradách. Porada je bezesporu jedním z interních komunikačních kanálů organizace a je tedy nástrojem

komunikace. Pro Černého je z titulu jeho pracovního zařazení důležité zajistit realizaci projektů, která zahrnuje zabezpečení plnění úkolů. Informant proto klasifikuje poradu jako nástroj předání úkolů a řešení problémů, které můžeme zastřešit pojmem organizování činnosti. S předáváním úkolů úzce souvisí význam kontroly jako ověřovacího mechanismu o stavu jejich plnění. O poradě jako nástroji kontroly mluví např. Vondra. Porada je provedoucí pracovníky MěÚ Luhačovice také vhodnou příležitostí k seznámení pracovníků s vizí dalšího vývoje organizace. Stanovení cílů je primární složkou procesu plánování, porada je tedy také nástrojem plánování. Z dalších odpovědí vyplývá, že porada je nástrojem k naplňování činnosti úřadu. V MěÚ se jedná především o poskytování veřejných služeb občanům. Porada tak napomáhá pracovníkům naplňovat poslání organizace. V této souvislosti vidí manažeři v organizačním setkání také nástroj koordinace a dosažení efektivnosti činnosti. Tichá spatřuje v poradě kromě jiného nástroj vytvoření příznivého pracovního klimatu. Méně často byla porada označována jako nástroj předávání informací. Odpovědi je však nutné posuzovat v kontextu dalších vyjádření, kde se téma informací prolínalo napříč všemi rozhovory. Z toho je patrné, že ačkoliv manažeři označovali poradu jako nástroj předávání informací sporadicky, ve skutečnosti je hojně využívána právě za tímto účelem.

Proto se téma informací stalo předmětem zkoumání samostatné **kategorie č. 4**, která popisuje, jaké **informace** jsou předmětem porad. Jedná se především o pracovní témata, která jsou v náplni jednotlivých odborů. Často jde o běžné provozní záležitosti, které se týkají financování, pracovněprávních otázek a organizačních věcí. Informanti mluví také o vzájemném informování pracovníků v rámci organizační jednotky za účelem získání přehledu o dění v odboru. Část zpráv se týká určité překážky v práci. Pokud se v činnosti zaměstnanců vyskytne problém, stává se porada místem k jeho zveřejnění či podání zprávy o tom, jak je řešen. Díky takovému předávání informací porady směřují k zabezpečení plynulého chodu organizace. Jiní informanti uvádějí, že v rámci organizačních setkání je třeba reagovat na změny v legislativě a tuto otázku s kolegy projednat, čímž pomáhají zaměstnancům přizpůsobit se změnám v právních předpisech. Pro Vondru je důležitá soudržnost kolektivu, proto zmiňuje informace o mezilidských vztazích v odboru. Některá sdělení se týkají poznatků vedoucích, které získali jako účastníci vyšší úrovně porad. Další poznatky se k nim dostávají od nadřízených orgánů mimo organizační rámec úřadu, to znamená od krajského úřadu a příslušných ministerstev. Manažeři shromažďují informace, vyhodnocují

podstatná fakta a za použití správné interpretace se stávají jejich distributory v organizaci. Za stejně důležité ale považují také získání informací od podřízených pracovníků.

Informace účastníků přibližuje **kategorie č. 6** s názvem „Hlas účastníků“, která ukazuje, s jakými **podněty** zaměstnanci na porady přicházejí a zda jsou s jejich průběhem spokojeni. Zjistili jsme, že účastníci využívají organizační setkání k projednání záležitostí, které nejsou schopni vyřešit ve své kompetenci. Další podněty se týkají problematiky správního řízení a vedou k nalezení jednotného postupu řešení konkrétních případů. Zaměstnanci na porady často přicházejí s nejrůznějšími požadavky organizačního rázu, požadavky ohledně počtu pracovníků, vybavení kanceláří, finančního či materiálového zabezpečení. Zmíněny byly také návrhy na zlepšení a operativní připomínky ve vztahu k úřadu. Další informanti poznamenali, že některé záležitosti jsou řešeny mimo rámec porad, s čímž nesouhlasí Dvořák, který zastává názor, že k tomuto účelu jsou v řadě případů vhodné právě porady.

Co se týká **spokojenosti** zaměstnanců s dosavadním průběhem porad, výzkum ukázal, že Tichá má kladnou odezvu na každodenní porady, které pořádá za účelem organizace práce. Část manažerů nezaznamenala kritiku, a proto se domnívá, že jejich podřízení jsou s průběhem porad spokojeni. Další informanti uvedli, že pracovníci sdělují své představy málo a skrytě. Jiní vedoucí pracovníci přiznali, že zaznamenali přání větší informovanosti, zvláště o představách, vizích a úkolech organizace.

**Kategorie č. 5** rozvíjí dosavadní poznatky o **úroveň prospěchu** porady jako nástroje managementu. Primárním cílem bylo zjistit, v čem jsou porady prospěné **pro předsedající**, tedy pro manažery. Pozitivní skutečností je zjištění, že z odpovědí manažerů je znát zájem o podřízené, o jejich názory a potřeby, což dokládá vyjádření Hrona (16): „Člověk se dozvídá od svých podřízených, co je skutečně trápí, a co by mohlo být řešeno dalším způsobem na úřadě, a také je to výměna zkušeností mezi vedením a pracovníky.“ Znalost potřeb zaměstnanců a jejich zkušeností mohou vedoucí pracovníci zúročit ve své rozhodovací činnosti a zohlednit v dalším plánování. Jiní informanti uvedli, že mají možnost získat přehled o záležitostech, o kterých by se jinak nemuseli dozvědět. Porada je pro vedoucí pracovníky také příležitostí poznat své zaměstnance blíže, odhalit jejich pracovní potenciál, mentalitu, silné i slabší stránky jejich osobnosti, což výstižně popisuje Tichá (14): „Můžu si udělat obrázek o svých podřízených, vidím, kde má kdo jakou rezervu, kam zaměřit vzdělávání, protože vím, s jakým týmem hraji.“ Pro další dotázané je také důležité osobně se s kolektivem pracovníků setkat a poradu označují jako bezprostřední osobní prvek ko-



munikace, kterému dávají přednost před komunikací prostřednictvím výpočetní techniky. Organizační setkání jim současně poskytuje okamžitou zpětnou vazbu od podřízených. Porady pomáhají vedoucím pracovníkům v procesu řízení kolektivu a umožňují jim předat jednotnou informaci všem, což pro ně znamená úsporu času. Manažeři si tedy uvědomují, že porada je pro ně důležitá z hlediska efektivního hospodaření s časem.

**Užitek porad pro účastníky** spatřují manažeři především v informovanosti podřízených o dění v organizaci, což potvrzuje časté využívání porady jako nástroje předávání informací. Vedoucí pracovníci zmiňují, že podřízení mají možnost klást dotazy, vyjadřovat své názory a připomínky, čímž se podílejí na řízení. Zároveň mohou koordinovat svou činnost a vzájemně si předávat zkušenosti. Z andragogického hlediska můžeme výměnu zkušeností označit jako jednu z možností informálního vzdělávání pracovníků učením se od druhých. Porada tak přispívá k jejich osobnímu růstu. Organizační setkání je také šancí pro zaměstnance řešit náročné problémy v týmu. S tím souvisí získání pocitu sounáležitosti a vzájemné podpory. Dvořák uvádí, že pro zaměstnance je velmi důležité znát očekávání nadřízeného, jeho názor na plnění úkolů a na odvedenou práci, což právě porada umožňuje.

**Užitek porad pro organizaci** spatřují někteří dotázaní v informovanosti zaměstnanců o chodu organizace, očekávaných úkolech a o usneseních orgánů města. Tyto výroky potvrzují myšlenku, že organizace nemůže být plně funkční, pokud její pracovníci nezískají k výkonu své práce potřebné informace. Opět se opakuje označení porady jako nástroje řízení, v čemž je spatřován její další užitek. Malá vidí prospěch pro organizaci v šanci projednat společné záležitosti nebo problémy na poradě vyššího stupně, Tichá naopak oceňuje, že díky poradám umí kolektiv pracovníků řešit vzniklé situace samostatně, aniž by zatěžoval vyšší články vedení. Manažeři vidí poradu také jako překlenovací můstek mezi vedením města a pracovníky, a prostředek ke koordinaci činnosti úřadu, což vede ke zkvalitnění pracovních výstupů. Porada tak ve svém důsledku vede k vytváření celkové image úřadu a přispívá k tomu, aby byla organizace příznivě vnímána veřejností.

Předešlé kategorie představily vnímání porady jako nástroje managementu vedoucími pracovníky MěÚ Luhačovice a zaměřily se na specifikaci nástroje předávání informací. Zároveň ukázaly užitek, který porada přináší. Následující kategorie popisují charakteristické znaky porad.

Základní charakteristiku pokrývají **kategorie 1 a 2**, které mapují **typy a cíle porad** v MěÚ Luhačovice. Pro název porad byla použita typologie Šuleře, uvedená v teoretické části práce. Výzkumem bylo zjištěno, že jedna linie organizačních setkání vede od vyšších úrovní řízení k nižším, tedy od manažerských porad k poradám výrobním. Po jednání rady města svolává tajemník úřadu poradu s vedoucími manažery jednotlivých odborů, kteří poté organizují porady se svými podřízenými. Cílem těchto porad je oboustranné předání informací a řešení problematiky úkolů. Další setkání, organizovaná vedoucími pracovníky, jsou operativní nebo řešitelská. Jejich záměrem je řešení konkrétních situací se zainteresovanými pracovníky a uskutečňují se podle potřeby. Kontrolní porady řeší postup projektů. Zvláštním případem jsou každodenní organizační porady kolektivu Tiché, které svým zaměřením odpovídají charakteristice operativní porady. Porady nemají zpravidla další hosty s výjimkou občasné návštěvy tajemníka.

Úspěšnost porady jako nástroje managementu je dána postupem, jakým je dosaženo jejího cíle. **Kategorie č. 7** s názvem „**Cesta k cíli**“ ukazuje, jakým způsobem dosáhnou manažeři záměru svých porad. V této kategorii byl nejčastěji skloňován výraz „demokratický“, který informanti staví do souvislosti s ochotou poslechnout si názory zúčastněných. Vyjádření účastníků jim zároveň pomáhají nalézt nejlepší řešení problému nebo úkolu. Cestou k týmovému řešení úkolu je pro některé manažery diskuse. Jiní pracovníci zmiňují direktivní způsob jednání, který je uplatňován v případě nutnosti, ve fázi rozhodování nebo při předání úkolů podřízeným. Vrbová považuje za důležitou přípravu na poradu. Účastníkům se snaží naslouchat a dospět vždy ke konkrétnímu závěru. Další pracovníci k řešení problémů s úspěchem používají kreativní metodu brainstorming. Černý jde cestou kontroly úkolů, jejíž výsledky se promítnou do hodnocení pracovníka a mohou ovlivnit jeho bonusy. Ke splnění cíle svých porad používá tedy kontrolní a motivační prostředky.

Efektivitu porad ovlivňují **organizační faktory**, to znamená otázky kdy, kde a s jakými náklady jsou porady svolávány, které jsou předmětem zkoumání **kategorií 8, 9 a 10**. Dotazováním bylo zjištěno, že manažerské porady se konají v 14denním intervalu. Na tato setkání navazují porady vedoucích odborů s jejich podřízenými, což není vždy pravidlem. Termín operativních porad je závislý na jejich naléhavosti, naopak přesné určení mají každodenní porady informantky Tiché. Konkrétní den nebo časové určení jednotlivých porad vyplývají z rozhodnutí vedoucího pracovníka. Manažeři se snaží efektivně hospodařit s časem všech zúčastněných, a proto záměrně plánují porady na neúřední dny, aby se orga-

nizačních setkání mohlo účastnit co nejvíce pracovníků a průběh porady nebyl poznamenán častým rušením. Pro účely pracovních setkání využívá management prostory v budovách úřadu v závislosti na velikosti skupiny osob. Prostory jsou voleny tak, aby byly co nejbližší pracovištím zaměstnanců. Jedná se o kanceláře vedoucích pracovníků nebo podřízených, zasedací či jednací místnosti. Otázka místa porad tedy znamená pro úřad nulový finanční výdaj. Také ostatní náklady jsou zanedbatelné. Manažeři si zpravidla vystačí s prostředky běžně dostupnými pro ostatní činnosti, mezi které patří především psací potřeby, diář, zákonné předpisy, flipchart, méně často prostředky zobrazovací nebo výpočetní techniky. Jedinou zásadní investicí je investice časová, v podobě úseku pracovní doby manažerů a jejich podřízených. Časové hledisko tedy výrazně ovlivňuje efektivitu porad i efektivitu využití pracovní doby zaměstnanců. Délka porad se pohybuje od 15 minut do 2 hodin, přičemž extrémní hodnoty jsou genderově polarizovány – nejkratší trvání porady uvedl muž, nejdelší žena.

V úvodu bakalářské práce bylo řečeno, že výzkum může být pro vedoucí pracovníky úřadu inspirací k zamyšlení, zda a popřípadě v jakém směru by bylo žádoucí stávající systém porad inovovat. K nalezení odpovědí na tyto otázky vede **kategorie č. 11** s názvem „**Pohled do budoucna**“. Otázky směřují jak k tipům na změnu stávajících porad, tak k námětům na pořádání nových pracovních setkání. Někteří manažeři vyjadřují dobrou zkušenost s dosavadním průběhem porad, a proto nenavrhují žádné změny. Příkladem je výrok Vondry (42): „Návrh nemám, celý svůj pracovní život postupuji tímto způsobem a myslím, že s tím nemám problém.“ Jiní mluví o větším zapojení podřízených. Vrbová je toho názoru, že by bylo přínosné, aby pracovníci občas sami poradu vedli a také podávali zprávy ze své činnosti. Tento návrh koresponduje s postoji Bedrnové, Jarošové a Nového (2012, s. 342), podle kterých je výhodné občas pověřovat přípravou a vedením porady jednotlivé členy skupiny, čímž se zvyšuje jejich kvalifikace, kompetence i podíl na spolupráci. Další vedoucí pracovníci se ve svých návrzích zaměřili na nová témata, například v oblasti dalšího vzdělávání nebo financí a inventur. Novák naopak zmiňuje přizvání hostů, kterými by mohli být starosta, místostarosta a tajemník, či v případě potřeby pracovník informačních technologií. Tipy směřují také k používání promítací techniky pro dosažení větší názornosti, či ke změně místa konání porady do zasedací místnosti, která by účastníkům poskytla větší pohodlí.

Nové typy porad považují někteří vedoucí pracovníci za nadbytečné či neefektivní, jiní uvádějí konkrétní návrhy, které se nejčastěji týkají zavedení odborných porad pro více organizačních jednotek nebo pro všechny zaměstnance úřadu. Tématy takových setkání by byly např. správní řád, zákon o obcích, či ovládání výpočetní techniky. Jejich význam informanti vidí v ekonomické úspoře a v možnosti dotazů či diskuse o konkrétních příkladech z praxe. Zde je patrné, že řada dotázaných vnímá porad jako potenciální nástroj vzdělávání. Další návrhy směřují k zavedení porad pro všechny pracovníky úřadu v případě nutnosti odsouhlasit určitý bod jednání nebo potřeby informovat o významné skutečnosti. Jiní informanti se shodují v názoru, že by bylo vhodné svolávat porady všech zaměstnanců organizace, kde by účastníci získali informace o zhodnocení předešlého roku, o vizích a plánech do dalšího období. Tichá navrhuje, aby v rámci takových setkání připravil každý odbor balíček informací za určité období. Užitek spatřuje v předání zpráv v jedné originální verzi, čímž by se mohlo zdokonalit také podávání informací veřejnosti.

Tato kapitola prezentovala výsledky výzkumu, které přinesly řadu poznatků o využívání porady jako nástroje managementu v MěÚ Luhačovice. Je nutno podotknout, že uvedené závěry nelze zobecňovat na oblast ostatních městských úřadů či dokonce na veřejnou sféru jako celek, ale týkají se pouze zkoumané organizace.

## 7 SHRNU TÍ

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zjistit, čeho je porada nástrojem pro manažery MěÚ Luhačovice z jejich pohledu. Na tuto otázku se nám dostávalo v kontextu jiných vyjádření stručnějších odpovědí, což by mohlo naznačovat, že někteří manažeři nepovažují poradu za instrument managementu s vysokou mírou důležitosti. Odpovědi jsme však vnímali v kontextu celých rozhovorů, ze kterých je patrné využívání porady především jako nástroje obousměrného předávání informací podpořeného mechanismem zpětné vazby. Někteří manažeři vnímají organizační setkání jako nástroj řízení, který pomáhá ke koordinovanému naplnění hlavní činnosti úřadu, tedy poskytování veřejných služeb občanům. V konečném důsledku tak porady přispívají k vytváření celkové image organizace ve společnosti. Jiní informanti uvedli, že porada je pro ně nástrojem organizování, kontroly a plánování. Je také cestou k řešení problémů. Dále zmiňovanou byla oblast komunikace, na níž si někteří cení bezprostřednosti a osobního setkávání s podřízenými. Umožňuje všem zúčastněným vyjadřovat názory a vzájemně si vyměňovat zkušenosti. Zároveň dává vedoucím pracovníkům šanci poznat skrytý potenciál i slabší stránky osobnosti jejich podřízených, ale také mezilidské vztahy v kolektivu. Porada je tedy pro vedoucí pracovníky MěÚ Luhačovice nástrojem komunikace a nástrojem vytváření sociálního prostředí. Z uvedených vyjádření manažerů vyplývá, že si uvědomují význam pracovních setkání jak pro ně samotné, tak pro účastníky i celou organizaci.

Dalším cílem práce bylo popsat charakteristické znaky porad v MěÚ Luhačovice, které určují používání tohoto nástroje managementu. Výzkumem bylo zjištěno, že v organizaci jsou svolávány zpravidla v 14denním intervalu dle typologie Šuleře porady manažerské, které iniciují pořádání výrobních porad. Nezávisle na této posloupnosti jsou na základě potřeb organizovány porady operativní, kontrolní a řešitelské. Účastníky jsou podřízení zaměstnanci nebo zainteresovaní pracovníci, většinou bez účasti hostů, popřípadě s přizváním tajemníka úřadu. Předsedajícím je vedoucí pracovník, který setkání svolává. Termín porad je směřován do neúředních dnů, aby nebyl narušen chod úřadu ani průběh samotných porad. Manažeři tak prokázali, že při organizování porad berou v úvahu hospodárné nakládání s časem svým i s časem ostatních zúčastněných. Porady se konají v prostorách úřadu a k jejich účelu slouží prostředky běžně dostupné pro další činnosti. Jediným nákladem, který ovlivňuje efektivitu využívání pracovní doby i efektivitu porad, je proto pracovní čas zaměstnanců úřadu. Jako cestu k dosažení cíle porad volí vedoucí pra-

covníci často demokratický, v případě potřeby direktivní způsob jednání, s občasným použitím motivačních a kontrolních nástrojů. K řešení problémů hojně využívají diskusi a někteří také kreativní metodu brainstorming. Část manažerů je s dosavadním systémem porad spokojena. Jiní předkládají konkrétní návrhy na změnu, které spočívají především v zavedení odborných porad a porad všech zaměstnanců úřadu k informování o novinkách jednotlivých odborů, o dosažených výsledcích organizace, či vizích do budoucna. Z návrhů, které směřují k rozšíření obzoru zaměstnanců a k jejich osobnímu růstu, je zřejmé, že řada manažerů vnímá poradou jako potenciální nástroj vzdělávání zaměstnanců úřadu. Získané návrhy informantů se staly podkladem pro stanovení doporučení pro praxi, která je předmětem následující kapitoly.

## 8 DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Výzkum ukázal, že manažeři MěÚ Luhačovice využívají poradu jako prostředek k naplňování různých manažerských rolí. Řada postupů uplatňovaných v organizování porad se v praxi osvědčila, v některých případech přišli vedoucí pracovníci s konkrétními návrhy, které by mohly stávající systém zdokonalit či doplnit o nové prvky. Nejčastěji byl uváděn požadavek **odborných porad** pro pracovníky několika odborů nebo pro celý úřad. Na základě tohoto zjištění doporučujeme managementu MěÚ Luhačovice provést průzkum vzdělávacích potřeb zaměstnanců, které by mohly být uspokojeny formou odborných porad. Na tato pracovní setkání by byl přizván odborník z krajského úřadu, z příslušného ministerstva nebo ze vzdělávací instituce. V případě rozšíření dovedností v oblasti používání výpočetní techniky by se mohl této funkce ujmout správce výpočetní techniky úřadu. Porady by se lišily od klasických vzdělávacích programů velkým prostorem pro dotazy z praxe, pro diskusi, ale také pro vzájemné předávání zkušeností mezi jednotlivými pracovníky. Na základě vzájemné konzultace by vedly k jednotnému postupu v dané problematice. Zároveň by představovaly finanční úsporu ve srovnání s vysíláním jednotlivých zaměstnanců na školení stejného typu.

Dalším návrhem na pracovní setkání, která by v jistém smyslu plnila vzdělávací funkci, jsou **porady všech zaměstnanců úřadu**, například v jednoročním intervalu. Zástupci jednotlivých odborů by na nich seznámili ostatní účastníky **s novinkami z jejich činnosti**. Jako příklady témat uvádíme podmínky zákonné výměny cestovních pasů, občanských a řidičských průkazů, nová nařízení v oblasti registru vozidel, občanského zákoníku, stavebního zákona apod. Jednalo by se o základní poznatky, které se týkají většiny občanů a často jsou využitelné v profesním i osobním životě. Zaměstnanci úřadu by tak obdrželi relevantní informace, o kterých se velká část populace dozvídá pouze ze sdělovacích prostředků. Zároveň by měli povědomí o zásadních změnách činnosti v úřadu a získali by možnost prodiskutovat změny z hlediska vzájemné provázanosti některých agend. Při organizování takových porad by bylo vhodné použít zobrazovací techniku a zvážit písemný výstup pro další využití informací v praxi.

Jako námět k zamyšlení předkládáme možnost organizování porad všech zaměstnanců úřadu za účelem zhodnocení předcházejícího kalendářního roku, vytyčení nových plánů, představ a vizí do následujícího období, které navrhovali někteří vedoucí pracovníci. Uvedené

porady by mohly podpořit ztotožnění zaměstnanců s cíli managementu a umocnit jejich sounáležitost k organizaci. V případě malého množství informací by bylo vhodné některé z navrhovaných porad sloučit.

Poslední námět se týká účastníků organizačních setkání. Z výzkumu vyplynulo, že řada manažerů nemá od svých podřízených **odezvu na stávající systém porad**. Z tohoto důvodu doporučujeme, aby vedoucí pracovníci vyzvali účastníky porad k uplatnění připomínek či návrhů do budoucna, které by zaměstnanci vyjádřili v diskusi, v dotazníku, nebo jinou formou vhodnou pro danou skupinu lidí. Management by tak mohl získat další tipy na možný průběh porad nebo vyjádření spokojenosti jejich účastníků s dosavadní praxí.

Drobným doporučením, které vzešlo z návrhů manažerů, je **zpestření průběhu porad** častějších využitím zobrazovacích pomůcek a techniky, občasnou změnou místa konání či větším zapojením účastníků do průběhu porady.

**„Hodně myšlenek a nápadů se nikdy neuskuteční,  
protože nedojde k jejich vyslovení.“**

(Kaňáková, 2008, s. 11)



## ZÁVĚR

V bakalářské práci jsme se zabývali problematikou porady jako nástroje managementu z pohledu vedoucích pracovníků MěÚ Luhačovice. Zároveň jsme zkoumali charakteristické znaky porad v uvedené organizaci, které určují jejich používání. MěÚ Luhačovice je specifickým příkladem pro výkon managementu ve veřejném sektoru, který má souvislost se studovaným oborem, proto se stal místem výzkumného šetření bakalářské práce. Studie vycházela z teoretických základů, které zahrnovaly oblast managementu, manažerských rolí a širokou problematiku porad, s důrazem na jejich význam, organizování a typologické členění. Pro odkrytí zkoumaného jevu jsme zvolili kvalitativní typ výzkumu za použití metody polostrukturovaných rozhovorů s 8 vedoucími pracovníky MěÚ Luhačovice. Informanti byli vybráni záměrným výběrem s cílem získání komplexního pohledu na oblast porad v této organizaci. Ve výzkumu jsme neusilovali o sestavení zakotvené teorie, ale jednalo se nám o podání vypovídající transkripce jevů. Je nutno podotknout, že výsledky výzkumu nelze zobecňovat, ale jsou platné pouze v rámci MěÚ Luhačovice.

Hlavním cílem bylo zjistit, čeho je porada nástrojem pro manažery MěÚ Luhačovice z jejich pohledu. Z odpovědí probandů je patrné využívání porady především jako nástroje obousměrného předávání informací podpořeného mechanismem zpětné vazby. Dále je nástrojem řízení, který pomáhá ke koordinovanému naplnění hlavní činnosti úřadu. Manažerům MěÚ Luhačovice slouží porada jako instrument plánování, řešení úkolů, organizování i následné kontroly. Jako důležitý aspekt informanti vnímají bezprostřední formu komunikace, která umožňuje zúčastněným vyjadřovat názory a vedoucím pracovníkům dává šanci poznat potenciál i rezervy podřízených. Ačkoliv je možné usuzovat, že někteří manažeři nepovažují poradu za nástroj managementu s vysokou mírou důležitosti, z jejich vyjádření vyplývá, že si uvědomují význam pracovních setkání pro ně samotné, pro účastníky i celou organizaci.

Dalším cílem práce bylo popsat charakteristické znaky porad v MěÚ Luhačovice z pohledu jejich vedoucích pracovníků. Výzkumem bylo zjištěno, že v organizaci jsou svolávány porady manažerské, které iniciují pořádání výrobních porad. Nezávisle na této posloupnosti jsou dle potřeb organizovány porady operativní, kontrolní a řešitelské. Jako cestu k dosažení cíle organizačních setkání volí manažeři často demokratický, v případě potřeby direktivní způsob jednání, s občasným použitím skupinových metod řešení problémů, motivačních a kontrolních nástrojů.

Na základě výpovědí a inovačních tipů manažerů jsme stanovili doporučení pro praxi, z nichž za nejužitečnější považujeme zavedení porad směřujících k vzdělávání pracovníků. Je zřejmé, že řada manažerů MěÚ Luhačovice vnímá poradou jako potenciální nástroj vzdělávání zaměstnanců úřadu, v čemž spatřujeme důležitý andragogický prvek. Výzkum ukázal, že nejen v komerční sféře, ale i ve veřejném sektoru jsou porady užitečným nástrojem managementu. Popsal stávající praxi porad v MěÚ Luhačovice a odhalil možnosti k využívání porady jako nástroje dalšího vzdělávání pracovníků. Porada tak může významným způsobem přispět k rozvoji profesního potenciálu zaměstnanců úřadu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní komunikace*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-10-9.
- [2] ADAIR, John Eric, 2005. *100 tipů jak řídit a vést lidi*. 1.vyd. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0529-6.
- [3] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. české vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [5] BEDRNOVÁ, Eva, Eva Jarošová a Ivan NOVÝ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [6] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2006. *Management [co je to management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, viii. ISBN 80-251-0396-x.
- [7] BERÁNEK, Antonín, Jiří FORAL a Jan VALOŠEK, 2011. *Management veřejné sféry*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5516-2.
- [8] BISCHOF, Anita a Klaus BISCHOF, c2003. *Porady: průvodce pro organizátory, vedoucí a účastníky porad*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0407-2.
- [9] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, c2010. *Management a organizační chování: 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [10] HEGER, Vladimír, 2012. *Komunikace ve veřejné správě*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3779-9.
- [11] HENDRYCH, Dušan, 2007. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 2., dopl. a rozš. vyd. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-248-8.
- [12] HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, vi. ISBN 978-80-251-2636-3.
- [13] JAY, Ros a Richard TEMPLAR, 2006. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1279-2.

- [14] KAŇÁKOVÁ, Eva, 2008. *Jak efektivně vést porady*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1625-1.
- [15] MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 80-247-1362-4.
- [16] MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK, 2009. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-230-1.
- [17] NÖLKE, Mattias, 2004. *Praktický management: jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 8024709120.
- [18] PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR, 2012. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-936-4.
- [19] POMAHAČ, Richard, 2013. *Veřejná správa*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-447-6.
- [20] STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ, 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. s barev. obr. příl. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [21] STRAUSS, Anselm L. a Juliet M. CORBIN, 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Vyd. 1. Boskovice: Albert. ISBN 808583460x.
- [22] ŠULEŘ, Oldřich, 2008. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha [i.e. Brno]: Computer Press. ISBN 978-80-251-2316-4.
- [23] ŠULEŘ, Oldřich, 2008. *Porada jako efektivní nástroj řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2091-0.
- [24] ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ, 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.
- [25] TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0882-9.

- [26] TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-66-2.
- [27] VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [28] WOKOUN, René, Pavel MATES a Rudolf COGAN, 2006. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. Praha: Linde. ISBN 80-7201-608-3.

## **INTERNÍ DOKUMENTY MĚÚ LUHAČOVICE**

- [1] MĚSTO LUHAČOVICE, 2013. *Motivační program*. Luhačovice: Město Luhačovice.
- [2] MĚSTO LUHAČOVICE, 2012. *Organizační řád*. 3. aktualizované vydání. Luhačovice: Město Luhačovice.

## **INTERNETOVÉ ZDROJE**

- [1] LEACH, Desmond J. et al., 2009. Perceived Meeting Effectiveness: The Role of Design Characteristics. *Journal of Business and Psychology* [online]. Vol. 24, no. 1, s. 65-76 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-009-9092-6>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Apod. A podobně

Atd. A tak dále

Č. Číslo

MěÚ Městský úřad

Např. Například

Tzv. Takzvané

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Organizační struktura MěÚ Luhačovice (zdroj město Luhačovice, 2012)

Příloha P II Informovaný souhlas

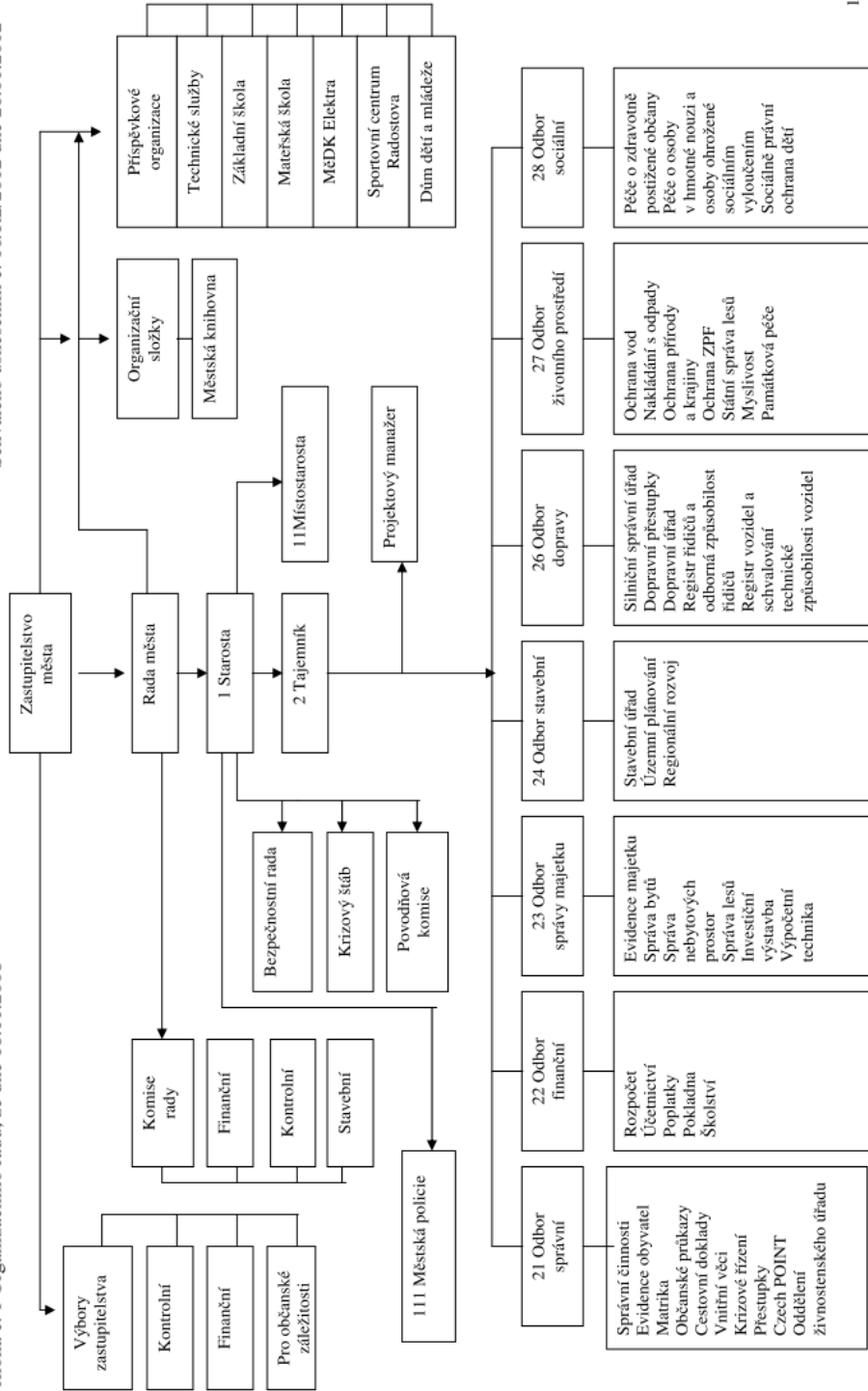
Příloha P III Polostrukturovaný rozhovor

# PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MĚÚ LUHAČOVICE

## Schéma organizace a řízení Města Luhačovice a organizační struktura Městského úřadu v Luhačovicích

Příloha č. 1 Organizačního řádu, ze dne 18.11.2008

Schváleno usnesením č. 16/R/2/2012 dne 26.01.2012





## **PŘÍLOHA P II: INFORMOVANÝ SOUHLAS**

### **INFORMOVANÝ SOUHLAS**

Informovaný souhlas se týká bakalářské práce na téma:

„Porada jako nástroj managementu vedoucích pracovníků Městského úřadu Luhačovice“

**Žádám Vás o poskytnutí souhlasu s použitím výzkumného materiálu ve formě audio nahrávky rozhovoru pro výzkumný projekt.**

Vzhledem k tématu zkoumané problematiky je věnována náležitá pozornost ochraně získaných dat za účelem zabezpečení:

- anonymity informantů – v prepisech rozhovoru budou odstraněny identifikující údaje
- mlčenlivosti o osobních údajích účastníků výzkumu (s daným materiálem bude pracovat pouze výzkumnice)

Marie Maršovská

Podpis:.....

Podle zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů uděluji Marii Maršovské souhlas s účastí mé osoby na výzkumném projektu a s použitím výzkumného materiálu ve formě audio nahrávky pro potřeby výzkumného projektu.

V Luhačovicích dne: .....

Jméno a příjmení: .....

Podpis: .....

## PŘÍLOHA P III: POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR

Číslo řádku	Aktér	Obsah rozhovoru	Kódy
1	tazatel	Dobrý den.	
2	Hron	Dobrý den.	
3	tazatel	Jsem ráda, že jste si udělal čas na tento rozhovor, který bude sloužit účelům mé bakalářské práce. Na základě naší předchozí domluvy je rozhovor nahráván. Jak dlouho působíte v pozici vedoucího odboru?	
4	Hron	Přes 15 let.	
5	tazatel	Tak to máte jistě bohaté zkušenosti s vedením porad. Jaké porady svoláváte?	
6	Hron	Porady na našem odboru svolávám dvojí. Jsou to jednak <b>pracovní porady</b> , které slouží k přenosu <b>informací z vedení na jednotlivé pracovníky</b> , a další porady máme <b>konzultační</b> , kdy konzultujeme určitou <b>problematiku naší práce</b> tak, abychom dokázali udělat jednotný výstup za celý odbor.	<b>informativní porady,</b> <b>konzultační porady</b>
7	tazatel	S jakým cílem vaše porady svoláváte?	
8	Hron	Je to <b>přenos informací z vedení na podřízené</b> a <b>zpětná vazba</b> , aby zase <b>vedení vědělo, co trápí pracovníky</b> – abych mohl informace prezentovat na poradě s vedením.	<b>předání informací,</b> <b>získání informací,</b> <b>zjištění věcí k řešení</b>
9	tazatel	Jaké funkce mají podle vás tyto porady?	
10	Hron	Je to zejména <b>informování pracovníků</b> o dění na úřadě a opačně, aby <b>vedení</b> bylo informováno	<b>obousměrná informace</b>

		o tom, co trápí jednotlivé pracovníky.	
11	tazatel	Každá porada je pro manažera jistým nástrojem. Nástrojem čeho je pro vás porada?	
12	Hron	Je to jedna z forem <b>nástroje řízení</b> .	<b>nástroj řízení</b>
13	tazatel	Ještě nějakým jiným nástrojem je pro vás?	
14	Hron	Ne, teď mě nic nenapadá.	
15	tazatel	V čem jsou pro vás porady prospěšné?	
16	Hron	Člověk <b>se dozvídá od svých podřízených, co je skutečně trápí a co by mohlo být řešeno</b> dalším působením na úřadě a také je to <b>výměna zkušeností mezi vedením a pracovníky</b> .	<b>znalost problémů podřízených, výměna zkušeností mezi vedením a pracovníky</b>
17	tazatel	Jaký přínos mají porady pro vaše účastníky?	
18	Hron	<b>Výměna zkušeností</b> a na druhou stranu lidé cítí, že <b>nejsou lhostejní vedení, které se zajímá o jejich problematiku</b> .	<b>výměna zkušeností, zájem vedení o pracovníky</b>
19	tazatel	Jaký přinášejí porady užitek pro celou organizaci MěÚ Luhačovice?	
20	Hron	Je to určitě <b>jeden z nástrojů řízení</b> , který se už v průběhu několika let osvědčil.	<b>nástroj řízení</b>
21	tazatel	Co je předmětem témat vašich porad?	
22	Hron	Jednak je to <b>informování jednotlivých pracovníků o tom, co je čeká, na co se mají připravit z hlediska organizace</b> . A témata konzultací, to jsou jednotlivé <b>problémy, které se týkají každodenní činnosti odboru</b> .	<b>informace o organizaci, problémy</b>
23	tazatel	Jak vypadá struktura vašeho programu?	
24	Hron	Je to tak, že v úvodu seznámím, o čem všem budeme hovořit, potom vlastní problematika	<b>diskuse</b>

		porady, samozřejmě prostor na <b>diskusi</b> a v případě, že potřebujeme nějaký závěr, tak závěrem zopakují nejdůležitější body porady.	
25	tazatel	S jakými podněty přicházejí vaši účastníci?	
26	Hron	S takovými podněty, <b>které potřebují projednat s vedením nebo případně se mnou</b> , abych se dokázal připravit a splnit jejich očekávání.	<b>k projednání s nadřízenými</b>
27	tazatel	Můžete dát nějaký příklad?	
28	Hron	Třeba vyšel požadavek, je to několik let zpět, kdy jsme zjistili, že <b>nemáme vhodnou pracovní obuv</b> , tak jsem musel záležitost projednat na vedení města. Výsledkem bylo, že jsme skutečně měli nárok jednou za pět let na pracovní obuv.	<b>materiální zabezpečení</b>
29	tazatel	Jaké mají účastníci vašich porad představy o poradách v MěÚ Luhačovice?	
30	Hron	Já si myslím, ten <b>způsob</b> , který volíme, <b>jim vyhovuje</b> . Neměl jsem <b>nějakou připomínku</b> , že by chtěli něco zlepšovat, protože v rámci té porady <b>mají</b> stejně <b>velký prostor se vyjádřit</b> a zase <b>si ověřit to, co připomínkovali</b> – jak se to projevilo v jejich činnosti.	<b>způsob vyhovuje, nevyjadřují, možnost vyjádřit, možnost ověřit si</b>
31	tazatel	Jakými tématy by mohly být vámi svolávané porady doplněny?	
32	Hron	Myslím se, že <b>nová témata nemusí být</b> , jsou to ta pracovní a konzultační témata, další mě nenapadají.	<b>nemusí být</b>
33	tazatel	Jaký způsob jednání na poradách volíte?	
34	Hron	Je to <b>mluvené slovo</b> , nemáme žádnou písemnou přípravu.	<b>mluvené slovo</b>

35	tazatel	Jakým způsobem dosáhnete cíle porad?	
36	Hron	Je to tak, že k problematice se můžou vyjádřit všichni a volíme spíš demokratický přístup, že se na výsledku shodneme. To je závěr, výsledek té problematiky, kterou jsem potřeboval vyřešit.	demokratický způsob, možnost vyjádření všech, společný postup
37	tazatel	Jaký máte tip na jiný průběh vašich porad.	
38	Hron	Nemám žádný tip.	žádný tip
39	tazatel	Kdo vaši poradou vede?	
40	Hron	Já, jako vedoucí.	předsedající
41	tazatel	Kdo tvoří panel účastníků?	
42	Hron	Jsou to moji podřízení, kteří jsou pracovníci MěÚ, kteří jsou součástí odboru.	účastníci
43	tazatel	Kteří další účastníci bývají přizváni?	
44	Hron	Pan tajemník projevil zájem účastnit se pracovních porad a několikrát se našich porad zúčastnil.	hosté
45	tazatel	Z jakého důvodu bývá přizván?	
46	Hron	Aby si ověřil, jakým způsobem jsou dál přenášeny úkoly na podřízené z pozice nadřízeného.	
47	tazatel	Kdy se konají porady, které svoláváte?	
48	Hron	U nás se nejčastěji konají po polední přestávce, kdy jsou všichni pracovníci přítomni v kancelářích.	po polední přestávce
49	tazatel	Jak často se konají?	
50	Hron	Podle potřeby, ale vesměs to vychází dvakrát do měsíce.	jednou za čtrnáct dní
51	tazatel	Máte stanoven konkrétní den?	

52	Hron	Nejraději porady svolávám <b>po poradě vedení</b> , to znamená, <b>nejčastěji</b> bývají porady <b>v pátek</b> .	<b>po poradě vedení, v pátek</b>
53	tazatel	Kde se tyto porady uskutečňují?	
54	Hron	V jedné z <b>kanceláří našeho odboru</b> .	<b>kancelář odboru</b>
55	tazatel	Vyhovují vám tyto prostory?	
56	Hron	Ano, jsme malý odbor, takže nám tyto prostory dostačují.	
57	tazatel	Jak dlouho trvají vámi svolávané porady?	
58	Hron	<b>Do třiceti minut</b> jsem hotovi.	<b>čas</b>
59	tazatel	Jaké pomůcky při poradě používáte?	
60	Hron	Na konzultační porady si všichni bereme <b>zákon a prováděcí vyhlášky</b> , abychom mohli případné rozpory přímo přečíst a dohodnout se na dalším postupu.	<b>zákonné normy</b>
61	tazatel	Jakou investici si vyžadují vaše porady?	
62	Hron	Jen strávený <b>čas pracovní doby</b> .	<b>čas</b>
63	tazatel	Myslíte si, že by bylo prospěšné konat v rámci MěÚ Luhačovice kromě zavedených porad také porady s jiným složením účastníků?	
64	Hron	<b>Ne, nemyslím si</b> , protože jednak problematika je vždycky bližší tomu konkrétnímu odboru a každý odbor má své problémy.	<b>ne</b>
65	tazatel	Děkuji vám za rozhovor.	
66	Hron	Já vám děkuji také.	