

Týmová práce jako součást projektového řízení

Bc. Sandra Petáková

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Sandra PETÁKOVÁ**
Osobní číslo: **K10216**
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Týmová práce jako součást projektového řízení**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši odborné literatury z oblasti týmové práce a projektového řízení. Vymezte pojmy a teoretická východiska.
2. Realizujte empirický průzkum s cílem potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz.
3. Zpracujte a vyhodnoťte získaná data a interpretujte je. Prezentujte výsledky průzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.
4. Předložte návrh projektu, zaměřeného na zlepšení využívání týmové práce v rámci projektového řízení.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

MEIER, R. Úspěšná práce s týmem Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2308-2.

POSNER, Keith et al. Projektový management: příručka rad, metod a nástrojů pro vedoucí a členy týmů, kteří chtějí dobře a efektivně zvládat své úkoly a povinnosti. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-141-7.

ROSENAU, Milton. D. Řízení projektů: příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocení a ukončení. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-218-1.

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1501-5.

ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. Projektový management. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2008. ISBN 978-80-248-1686-9.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Pavla Kotyzová, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. října 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

20. dubna 2012

Ve Zlíně dne 15. února 2012

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka



L.S.

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na důležitost týmové práce v projektovém řízení, využívaném v univerzitních, komerčních a neziskových projektech. Stěžejní část teoretické části je věnována vymezení procesu projektového řízení a jeho základních pojmů. Pro komplexnost práce je teoretická část doplněna i o kapitoly jako je týmová práce, vedení, motivace a komunikace. Cílem teoretické práce je především porozumění procesu projektového řízení a jeho úzké provázanosti s efektivním vedením, týmovou prací a motivací členů projektového týmu.

Základním předpokladem komplexních záměrů - projektů, je koordinovaná spolupráce členů projektového týmu. Účelem této spolupráce je společné dosažení stanovených cílů. Aby jich bylo úspěšně dosaženo, je využívána týmová práce. Týmová práce vede členy projektového týmu nejen k vyššímu nasazení, ale zvyšuje i kvalitu provedené práce a snižuje náklady.

Empirická část obsahuje vlastní kvantitativní výzkum, který zjišťuje, zda je v projektech z tak rozdílných oblastí využívána týmová práce pro lepší fungování projektu nebo zda nikoliv a proč tomu tak je nebo není.

Klíčová slova: projektové řízení, projektové cíle, projektové procesy, projektový management, projekt, životní fáze projektu, organizační struktura, projektový tým, manažerské styly, osobnost manažera, motivace, komunikace, týmová práce, klasifikace týmů, vedení.

ABSTRACT

This thesis is focused on an importance of team work in the project management used in university, commercial and non-commercial projects. The theoretical part of this work is thematically focused on defining of process of project management and its basic concepts. For the complexity the theoretical part is complemented with chapters such as teamwork, leadership, motivation and communication. The aim of the theoretical part is mainly to understand the process of project management and its close interconnection with an effective leadership, teamwork and motivation of a members of a project team.

The basic assumption of complex intentions (projects) is coordinated cooperation of members of a project team. The purpose of this cooperation is to achieve together stated goals. The team work is used to achieve them successfully. The teamwork leads the members of

project team not only to higher commitment but it also increases a quality of the work and reduces costs.

The practical part of the thesis includes own quantitative research that inquires whether is the team work uses to improve a running of the projects from so different projects or whether it's not and why.

Keywords: project management, project objectives, project processes, project, project life-cycle, organizational structure, project team, management styles, personality of manager, motivation, communication, teamwork, the classification of teams, leadership.

„Coming together is a beginning, staying together is progress, and working together is success.“

Henry Ford

Poděkování

Na tomto místě chci upřímně poděkovat vedoucí diplomové práce PhDr. Pavle Kotyzové, Ph. D. za odborné vedení, cenné rady a kritické připomínky, které mi poskytovala při psaní mé diplomové práce. Dále děkuji paní Ing. Martině Juříkové Ph.D., díky které jsem mohla absolvovat kurz práce se statistickým programem IBM SPSS. Využití tohoto programu pro vyhodnocení kvantitativního výzkumu této práce mi pomohlo mnohonásobně zefektivnit a zjednodušit vyhodnocení daného výzkumu. Dále děkuji všem respondentům, kteří byli ochotní vyplnit dotazník pro účely vypracování praktické části mé diplomové práce.

OBSAH

I ÚVOD	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
II1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	11
1.1 ROZDÍLY MEZI PROJEKTOVÝM A LINIOVÝM ŘÍZENÍM	11
1.2 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU	11
1.2.1 FÁZE ŽIVOTNÍHO CYKLU	12
III 2 MANAGEMENT PROJEKTU	16
2.1 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	16
2.1.1 ZAČLENĚNÍ PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU DO ORGANIZAČNÍ STRUKTURY.....	17
IV 3 PROJEKT	19
3.1 PRODUKT PROJEKTU	20
3.2 PŘEDMĚT PROJEKTU	20
3.3 PROJEKTOVÉ CÍLE	20
3.4 HODNOCENÍ A OVĚŘOVÁNÍ PROVEDITELNOSTI PROJEKTU	21
3.5 ČASOVÝ ROZPIS PROJEKTU	22
3.6 ROZPOČET PROJEKTU	22
3.7 FÁZE PROJEKTU	22
3.8 ROZDÍL MEZI BĚŽNÝM ŘÍZENÍM A PROJEKTEM	24
3.9 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PROJEKTU	24
V4 PROJEKTOVÝ TÝM	25
4.1 BUDOVÁNÍ PROJEKTOVÉHO TÝMU A VZNIK BARIÉR	25
4.2 ROLE MANAŽERA TÝMU	26
4.2.1 OSOBNOST MANAŽERA.....	27
4.3 MANAŽERSKÉ STYLY	27
VI 5 MOTIVACE	29
VII 6 KOMUNIKACE	30
6.1 DRUHY KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ	31
VIII 7 TÝMOVÁ PRÁCE	32
7.1 FÁZE VÝVOJE TÝMU	33
7.2 PŘEDPOKLADY DOBRÉHO FUNKOVÁNÍ TÝMU	34
7.3 OBTÍŽE PŘI TÝMOVÉ PRÁCI	34
7.3.1 PROCES ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ A KONFLIKTŮ V TÝMU.....	35
IX 8 VEDENÍ	36
8.1 ASPEKTY VEDENÍ TÝMOVÉHO PROJEKTU	36
8.2 TÝMOVÝ VEDOUCÍ	36
X9 METODIKA	37
9.1 VÝZKUM	37
9.1.1 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM	37
9.2 VÝZKUMNÝ PROBLÉM	37
9.3 HYPOTÉZY	37
II. PRAKTICKÁ ČÁST	38
9.4 CÍL VÝZKUMU/PRŮZKUMNÉ SONDY	39
9.5 VÝZKUMNÁ METODA	39

9.6	CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU	40
9.7	ORGANIZACE A PRŮBĚH VÝZKUMU	40
9.8	ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT	40
9.9	VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÉHO DOTAZNÍKU	40
9.10	OVĚŘENÍ HYPOTÉZY Č. 1	62
9.11	OVĚŘENÍ HYPOTÉZY Č. 2	63
9.12	SHRNUTÍ.....	65
III.	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	69
9.13	UNIVERZITNÍ PROJEKTY.....	70
9.13.1	PROFIL ČLENA UNIVERZITNÍHO PROJEKTU	70
9.13.2	SILNÉ STRÁNKY UNIVERZITNÍCH PROJEKTŮ	70
9.13.3	SLABÉ STRÁNKY UNIVERZITNÍCH PROJEKTŮ	71
9.14	NEZISKOVÉ PROJEKTY.....	72
9.14.1	PROFIL ČLENA NEZISKOVÉHO PROJEKTU	72
9.14.2	SILNÉ STRÁNKY NEZISKOVÝCH PROJEKTŮ.....	72
9.14.3	SLABÉ STRÁNKY NEZISKOVÝCH PROJEKTŮ	73
9.15	KOMERČNÍ PROJEKTY.....	73
9.15.1	PROFIL ČLENA KOMERČNÍHO PROJEKTU	73
9.15.2	SILNÉ STRÁNKY KOMERČNÍCH PROJEKTŮ.....	74
9.15.3	SLABÉ STRÁNKY KOMERČNÍCH PROJEKTŮ.....	75
9.16	TEAMBUILDING	75
9.17	TEAMBUILDINGOVÁ AKCE „S INDIANA JONESEM PO STOPÁCH KŘIŠŤÁLOVÉ LEBKY“.....	75
9.17.1	CÍL 76	
9.17.2	CÍLOVÁ SKUPINA.....	76
9.17.3	TÉMA.....	77
9.17.4	PROSTORY	77
9.17.5	HARMONOGRAM A PROGRAM TEAMBUILDINGU	78
9.17.6	REKVIZITY.....	79
9.17.7	ROZPOČET	80
9.17.8	ZPĚTNÁ VAZBA.....	80
9.17.9	RIZIKA A OMEZENÍ	81
XI	ZÁVĚR	82
XII	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	83
XIII	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	86
XIV	SEZNAM OBRÁZKŮ	87
XV	SEZNAM GRAFŮ.....	88
XVI	SEZNAM TABULEK.....	89
XVII	SEZNAM PŘÍLOH.....	91

ÚVOD

Jak kdysi řekl Henry Ford - zůstat spolu je pokrok, pracovat společně je úspěch. Společná práce – týmová práce – je zdrojem efektivního fungování úspěšně zvládnutých a dokončených projektů. Týmová práce je úzce spojena také s motivací a správnou komunikací v projektovém týmu.

Téma „Týmová práce jako součást projektového řízení“ jsem si vybrala proto, že propojení týmové práce s oblastí projektového řízení považuji za velmi důležité a nezbytné pro úspěch daného projektu. Touto diplomovou prací navazuji na moji bakalářskou práci „Motivace jako klíčový faktor týmové práce“, kde mě zaujalo zjištění, že ani velké firmy nevyužívají (nebo ne v dostatečné míře) týmovou práci pro zlepšení fungování týmu a následně i projektu.

Práce je členěna na tři části – část teoretickou, praktickou a projektovou. V teoretické části se věnuji vymezení základních pojmů z oblasti projektového řízení a projektového managementu, týmové práce, vedení, motivace a komunikace. V praktické části předkládám vlastní kvantitativní výzkum. Cílem výzkumu je zjistit, zda a do jaké míry je v univerzitních, neziskových a komerčních projektových týmech využívána týmová práce pro jejich efektivnější fungování. V projektové části uplatňuji výsledky z provedeného kvantitativního výzkumu a navrhuji teambuildingovou akci s názvem „S Indiana Jonesem po stopách kříšťálové lebky“ včetně programu a rozpočtu, která bude určena členům projektového týmu na všech hierarchických úrovních.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Projektové řízení je proces, v němž organizace nebo jednotlivec využívají své zdroje k realizaci projektů (Projektové řízení, 2007).

Výhodou projektového řízení je, že realizační zdroje projektu, a tím i jejich pracovní síla, jsou přiděleny na dobu trvání projektu a poté uvolněny pro jiné projekty nebo spotřebovány. To umožňuje větší flexibilitu a efektivitu ve využívání těchto zdrojů. (Svozilová, 2006)

1.1 Rozdíly mezi projektovým a liniovým řízením

Jedním ze základních rozdílů v řízení v projektově řízené organizaci a tradičně řízené organizaci je systém jejich základních pojmů. Liniové řízení používá pojmy jako uniformita, předvídatelnost, zajištění zdrojů, stabilní počet pracovníků atd. Projektové řízení naopak používá pojmy typu unikátnost, řízení v nejistotě, užití zdrojů, proměnný počet pracovníků atd. Zásadním rozdílem mezi těmito dvěma typy řízení je vztah mezi řízenou a řídicí osobou. V podnicích s tradičním liniovým řízením má každý zaměstnanec přiděleného nadřízeného, jenž řídí jeho práci. Jednotlivci jsou bez časového určení přiřazeni do funkčních skupin, které spolupracují na základě pokynů od liniových manažerů. Pokud zde existují projekty, nepřekračují hranice jednotlivých oddělení. (Svozilová, 2006)

Naopak v projektově řízené organizaci jsou jednotlivci seskupeni na časově omezenou dobu do pracovních skupin a během této doby podléhají řízení projektového manažera. Jakmile je projekt ukončen, jsou přeřazeni do jiného projektu nebo projektů. (Svozilová, 2006)

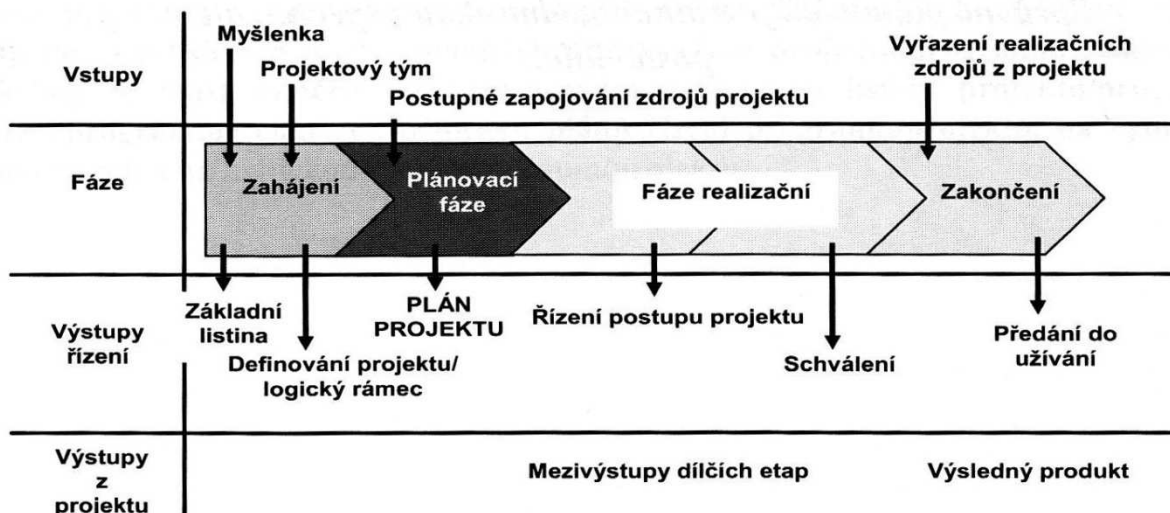
Moderní společnosti jsou kombinací tradičních liniových a projektových organizací (Svozilová, 2006).

1.2 Životní cyklus projektu

Všechny projekty bez ohledu na rozsah a druh projektu procházejí určitým životním cyklem (Šajdlerová a Konečný, 2008).

Fáze životního cyklu projektu definují, *„jaký typ práce má být vykonán v příslušném stupni rozvoje projektu, jaké konkrétní výstupy jsou v jednotlivých fázích generovány, jak jsou ověřovány a hodnoceny a kdo se zapojuje do aktivit projektu v jeho jed-*

notlivých úsecích“ (Svozilová, 2006, s. 38). Rozdělení životního cyklu projektu na fáze usnadňuje orientaci všech členů projektu v jednotlivých stádiích projektu a zvyšuje pravděpodobnost jeho celkového úspěchu (Svozilová, 2006).



Obr. 1 - Plánovací fáze v životním cyklu projektu (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 120)

Přechod mezi jednotlivými fázemi životního cyklu je zpravidla uskutečněn na základě schvalovacího procesu, který potvrzuje připravenost projektu pro přechod do další fáze (Svozilová, 2006).

1.2.1 Fáze životního cyklu

Životní cyklus projektu tvoří 5 fází - fáze iniciace a zahájení, fáze plánování, fáze řízení a koordinace, monitorování a kontroly a fáze uzavření projektu.

1.2.1.1 Iniciace a zahájení

Účelem této fáze je „vytvoření základní definice projektu obsaženého v zakládající listině projektu a získání autorizace pro jeho realizaci“ (Svozilová, 2006, s. 60). Předpokladem tohoto procesu je existence globálního cíle, k jehož naplnění má dojít. Obsah dokumentu Definování projektu se liší podle velikosti a důležitosti projektu.

Během procesu zahájení jsou vytyčeny konkrétní cíle a rozhoduje se o způsobu jejich zajištění. Také jsou zvažovány strategické potřeby podniku a „jsou vymezeny podmínky a předpoklady realizace projektu a jmenovány osoby, které budou za realizaci projektu v jeho životním cyklu odpovědné“ (Svozilová, 2006, s. 74). V této fázi životního cyklu pro-

jektu by měla být provedena SWOT analýza. SWOT analýza slouží k identifikaci potenciálních a současných omezení a možností, které mohou přicházet zvenku podniku (ekonomické, politické a sociální změny, velikost trhu, ziskovost atd.) nebo zevnitř (lidé, technologie, zařízení, image atd.). Pomůže organizaci určit, v jaké situaci se právě nachází a kam se chce pomocí projektu dostat. (Posner a Applegarth, 2006)

Manažer projektu nebo sponzor projektu, top management zadavatele projektu nebo zákazníka mají v této fázi přiděleny konkrétní odpovědnosti (Svozilová, 2006).

1.2.1.2 Plánování projektu

„Plánování projektu je soubor činností zaměřených na vytvoření plánu cesty k dosažení cílů projektu prostřednictvím směřovaného pracovního úsilí a s využitím disponibilních zdrojů“ (Svozilová, 2006, s. 108).

Podle Skalického, Jermáře a Svobody (2010) lze plánování projektu vyjádřit jako proces, jehož výsledkem je plán logicky navazujících činností a kroků, které vedou k realizaci projektu. Plánování projektu je nesmírně důležité pro úspěšné dosažení stanovených cílů a pro zajištění hladkého průběhu všech činností (Posner a Applegarth 2006).

V průběhu této fáze životního cyklu se prostřednictvím transformace cílů projektu do specificky zaměřených činností a detailně popsanych funkčních vlastností definuje předmět projektu. Vytvářejí se návrhy, odhady a posudky a přenáší se do metodických postupů, časových plánů a finančních rozkladů. Dochází k úpravě a optimalizaci návrhů plánu projektu a k jejich schválení. (Svozilová, 2006)

Během procesu plánování dochází k neustálému doplňování, korigování, upravování, vytváření a aktualizování plánů projektu prostřednictvím zpětných vazeb (Šajdlerová a Konečný, 2008). Tento proces je ukončen tehdy, když je projektový tým připraven k zahájení dalších prací a kdy jsou mu přiděleny všechny potřebné zdroje (Svozilová, 2006).

1.2.1.2.1 Plán projektu

Výstupem procesu plánování je plán projektu. Ten může mít několik výstupů: Ganttův diagram, síťový graf nebo tabulku činností (Příloha I - Způsoby prezentace časového plánu). Plán projektu slouží zejména ke komunikaci mezi zákazníkem projektu a managementem společnosti, jenž je dodavatelem projektu, a projektovým týmem. (Svozilová, 2006)

Plán projektu je návodem k vykonávání projektu. Dokumentuje učiněná rozhodnutí a předpoklady, za nichž byl projektový plán vypracován. Slouží také jako základna pro měření postupu projektu, pro jeho řízení a kontrolu a naplánovanými opatřeními reaguje na rizika projektu. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010)

„Podle plánu projektu je sled prací koordinován, se současným působením kontrolních systémů, které monitorují, nakořik je daný systém udržován uvnitř stanovených limitů“ (Svozilová, 2006, s. 23).

Samotný proces probíhá v logicky na sebe navazujících krocích - od zevrubného po detailní plánování. Mezi plány různých projektů existují rozdíly, které závisí na rozsahu, druhu a komplexnosti daného projektu. (Šajdlerová a Konečný, 2008)

1.2.1.3 Řízení projektu, koordinace

Řízení realizace projektu je souhrn všech aktivit, které jsou zaměřeny na koordinaci a výkon již naplánovaných prací projektu. Součástí řízení realizace projektu je motivace členů týmu, komunikace a dosažení kvality. (Svozilová, 2006)

Řízení projektu zahrnuje hlavně řídicí a kontrolní procesy, jejichž charakter se mění podle toho, jak se liší reálný průběh projektu od vytvořeného plánu (Šajdlerová a Konečný, 2008).

V rámci tohoto procesu je prováděna řada činností, mezi které patří realizace stanovených plánů projektu a koordinace subjektů, které se na jeho realizaci podílejí. Součástí je také řízení projektu, jeho průběžné vyhodnocování, kontrola a případná korekce průběhu projektu; řešení konfliktních situací a administrativní a technická podpora projektu. (Šajdlerová a Konečný, 2008)

Fáze realizace projektu je obvykle nejdelší fází projektu a spotřebovává nejvíce projektových finančních prostředků (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010).

1.2.1.4 Monitorování a kontrola

Řízení kontroly projektu lze definovat *„jako soubor procesů, které zajišťují výkonnost projektového managementu“* (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 194). Kontrola nemá sloužit jako prostředek potrestání, ale jako zdroj včasného varování před překročením rozpočtu nebo nesplněním termínu (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010).

Tato činnost se soustřeďuje na zjišťování a ověřování skutečností postupu projektu vůči jeho plánu „*a to formou porovnávání kvantifikovaných hodnot ve stanovených měřících bodech nebo porovnáním jiných ukazatelů s jejich předpokládaným stavem*“ (Svozilová, 2006, s. 216).

Proces monitorování a kontroly začíná ve chvíli, kdy je projekt zahájen a kdy jsou čerpány přidělené finanční zdroje. „*Přestože se v této fázi ještě nepracuje na vytvoření produktu projektu, efektivita vynaložených nákladů by nemusela být dosažena, pokud by nebyla žádným způsobem kontrolována*“ (Svozilová, 2006, s. 216). Fáze kontroly přechází do plné aktivizace až když je schválený plán a jsou započaty první realizační práce (Svozilová, 2006).

Monitorování a kontrola je třístupňový proces sestávající z měření, kdy se zjišťují stanovené specifické hodnoty projektu. Při hodnocení je stanoveno, jak moc tyto hodnoty naplňují definici předmětu projektu a předpoklady stanovené plánem projektu. V procesu korekce jsou spuštěny akce, jež budou korigovat nežádoucí odchylky. (Svozilová, 2006)

1.2.1.5 Uzavření projektu

Uzavření projektu je vyvrcholením veškerého snažení projektového týmu (Svozilová, 2006). Jednou z jeho nejdůležitějších činností je získání formálního schválení zákazníka a jeho převzetí projektového produktu (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010). Součástí této fáze životního cyklu je i sepsání závěrečné zprávy a uzavření účetnictví (Projektový cyklus, 2008).

2 MANAGEMENT PROJEKTU

Jelikož mají projekty specifickou povahu, je k jejich řízení potřeba použít specifické techniky a nástroje řízení. Tyto nástroje a techniky označujeme jako metodiku managementu projektu nebo také jako management projektu. (Dolanský, 1996)

Dolanský chápe management projektu jako filozofii přístupu k řízení projektu s jasně stanoveným cílem, jehož musí být dosaženo v požadované kvalitě, čase a nákladech (Dolanský, 1996).

„Management projektu zahrnuje dvě základní skupiny činností: plánování projektu a řízení realizace projektu“ (Šajdlerová a Konečný, 2008, s. 16).

2.1 Projektový management

Profesor Harold Kerzner (cit. podle Svozilová, 2006, s. 19) definuje projektový management jako *„souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“*

PMI¹ (cit. podle Svozilová, 2006, s. 19) definuje projektový management jako *„aplikaci znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.“*

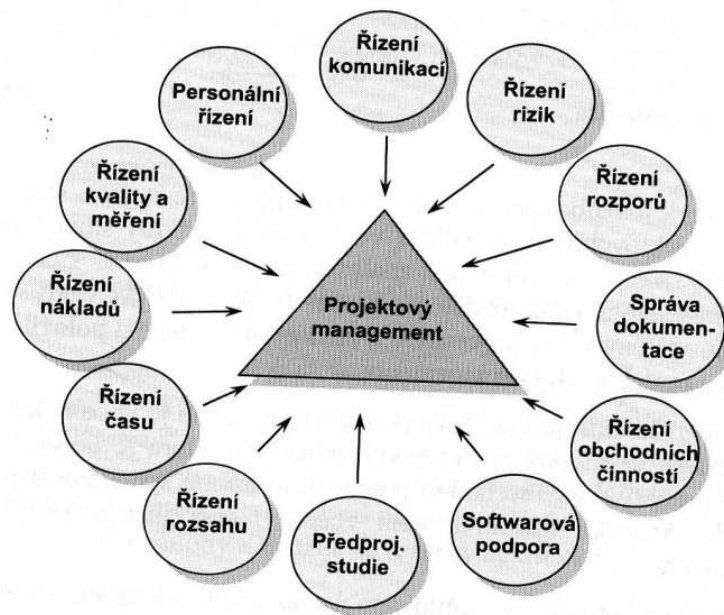
Podle Skalického, Jermáře a Svobody (2010) je projektový management používání dovedností, znalostí, technik a nástrojů při projektových činnostech tak, aby byly splněny očekávání a požadavky, které investor a zákazník klade na projekt.

Dolanský (1996) chápe tento pojem širěji. Jako nadstavbu managementu jednotlivých projektů, která zahrnuje i jejich koordinování a organizování.

Projektové řízení má pozitivní, ale i problematické stránky, které vytvářejí celou řadu často s obtížemi předvídatelných situací (Příloha II - Výhody a nevýhody projektového managementu). Tyto situace jsou pro každého projektového manažera výzvou. (Svozilová, 2006)

¹ Project Management Institute – světové profesionální sdružení projektového managementu

Úspěšný projektový management předpokládá znalost okruhů zobrazených na obr. č. 2 (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010).



Obr. 2 - Znalostní okruhy projektového managementu (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 30)

Při uplatňování managementu se setkáváme s jeho různými formami. V tradiční organizační struktuře je uplatňován klasický management a jeho cílem je zajistit efektivní fungování podniku a jeho další rozvoj. U klasického managementu se činnosti opakují, jsou kontinuální a rutinní. Pokud je dosaženo cíle, je definován cíl nový. Projektový management je specifickým stylem řízení organizace, jehož cílem je zabezpečit realizaci neopakovatelných, zdrojově a časově limitovaných procesů, které vedou k dosažení předem stanovených cílů. Ve chvíli, kdy je dosaženo cílů, je projekt ukončen. (Šajdlerová a Konečný, 2008; Svozilová, 2006).

Úspěšný projektový management znamená dosažení plánovaného cíle projektu při dosažení předpokládaných nákladů, časového limitu a dalších čerpaných zdrojů, při dosažení požadovaného výkonu a s akceptací zákazníka projektu (Svozilová, 2006).

2.1.1 Začlenění projektového managementu do organizační struktury

Při realizaci projektu je třeba reagovat na řadu vzniklých změn. To klade na organizační strukturu vysoké požadavky jak z hlediska adaptability, tak z hlediska flexibility. Tradiční liniové organizační struktury bývají pro efektivní dosahování cílů projektu nevhodné. Proto je potřeba vytvořit takové organizační struktury, které mohou lépe realizovat

požadované změny. Čím jsou ale projekty rozsáhlejší a složitější, tím je jejich řízení v organizační struktuře problematičtější. Proto je nezbytné zavést model projektového managementu. (Šajdlerová a Konečný, 2008)

Projektový management je postaven na uplatňování vlivů řídicích subjektů na řízené. Zásady projektového managementu musí vymezovat:

- zavedení a způsob tvorby projektového managementu, který vytváří předpoklady pro dosažení strategických cílů
- základní předpoklady organizačního prostředí projektového managementu a postup jeho tvorby
- zásady koordinace realizovaných projektů a formy jejich koordinace
- způsoby rozvoje členů, kteří se podílejí na realizaci projektu
- který člen projektového týmu a jakým způsobem bude provádět hodnocení projektových pracovníků
- pravidla kdy a jak komunikovat se členy, kteří jsou zapojeni do projektových prací
- jaké jsou podmínky přesunu členů týmu z liniových pozic do pozic projektových. (Dolanský, 1996)

3 PROJEKT

Projekt je sled úkolů, díky nimž jsou projektové zdroje přeměněny na výstupy očekávané zadavatelem projektu. Projekt je chápán i jako uskupení, ve kterém jsou ovlivňováním vztahů uvnitř projektového týmu udržovány jednotlivé aktivity v pohybu a koordinovány tak, aby se dosáhlo požadovaných výsledků. (Svozilová, 2006)

Profesor Kerzner (cit. podle Svozilová, 2006, s. 22) definuje projekt jako „*jedinečný sled aktivit a úkolů, který má dán specifický cíl, který má být jeho realizací splněn. Je definováno datum začátku a konce uskutečnění a je stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.*“

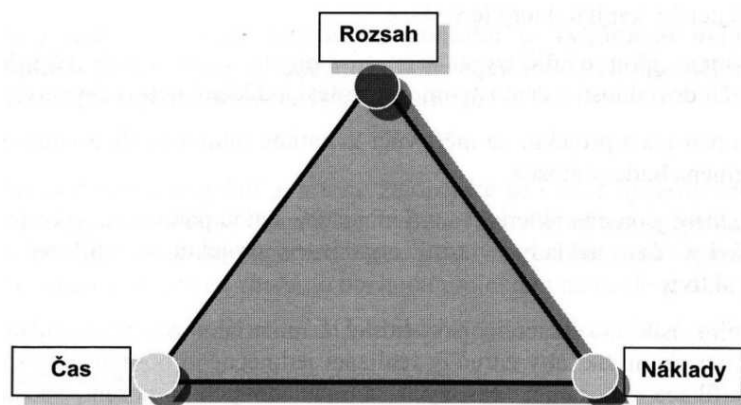
Podle PMI (cit. podle Svozilová, 2006, s. 22) je projekt „*dočasné úsilí vynaložené na vytváření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.*“

Lze ho chápat také jako „*časově omezené pracovní úsilí vedoucí k vytvoření unikátního produktu, služby nebo organizační změny*“ (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 46). Je to systém, který je omezen časem, zdroji a náklady a k vyřešení vyžaduje systémovou analýzu - projekt je chápán jako systém a k jeho řízení se používají nástroje řízení systému: analýza, simulace, zpětná vazba atd. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010).

Projekt je typický svou rozsáhlostí činností a prvků, různorodostí, omezenými zdroji a velkým množstvím vazeb mezi jednotlivými prvky a činnostmi (Dolanský, 1996).

Projekty můžeme z hlediska zapojení realizačních zdrojů rozdělit na čtyři druhy. U individuálních projektů je sám sobě manažerem jediný realizátor projektu. V případě týmových projektů jako jedné funkční organizační jednotky je stanoven manažer a vytvořen projektový tým. Značné nároky na řízení a kontrolu jsou u agregovaných (maticových) projektů. Jednotliví členové týmu pocházejí z rozdílných organizačních jednotek. (Svozilová, 2006)

Pro projekt a jeho řízení jsou důležité jeho tři základní dimenze - náklady, čas a rozsah a pevná vazby mezi nimi (Obr. 3 - Projektový trojúhelník). Tyto tři dimenze (tzv. trojimperativ projektu) je nezbytné stanovit ve fázi definování projektu a to dohodou mezi hlavními účastníky projektu. Manažer projektu musí dbát na to, aby se všechny tři rozměry posuzovaly současně - jako celek. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010)



Obr. 3 - Projektový trojúhelník (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 48)

3.1 Produkt projektu

Produkt projektu je definován jako výsledek nebo výstup projektu. Prostor, kde se podle vytyčených cílů vytváří nová hodnota, definují tři základny projektového managementu. Čas, který je určující pro plánování pořadí jednotlivých aktivit projektu. Náklady a dostupnost zdrojů, které má projekt přiděleny a které budou postupně během projektu čerpány. Tento systém musí být udržován v rovnováze, aby byl úspěšně dokončen zahájený projekt. (Svozilová, 2006)

3.2 Předmět projektu

Předmět projektu je základem komunikace mezi členy projektového týmu a mezi projektovým týmem a zákazníkem projektu (Svozilová, 2006).

Dokument „definice předmětu projektu“ obsahuje detailní popis předmětu projektu a detailní rozpis cílů projektu. Část dokumentu s rozpisem cílů projektu vysvětluje, k čemu bude předmět projektu sloužit a obsahuje seznam cílů a výstupů projektu. Stejně tak popis měřítek a hodnotících kritérií splnění cíle projektu a strategický záměr a jeho zdůvodnění. Část dokumentu s popisem předmětu projektu vysvětluje, co má být v rámci projektu vytvořeno, konkretizuje zadání a omezení a stanovuje parametry a vlastnosti předmětu projektu. (Svozilová, 2006)

3.3 Projektové cíle

Na začátku každého projektu je třeba si stanovit projektové cíle, protože jsou základem kontraktu mezi zákazníkem projektu a jeho dodavatelem. Jsou také klíčovým bodem komunikace mezi manažerem projektu a projektovým týmem. (Svozilová, 2006)

„Cíle představují výsledky projektu, kterých má být projektem dosaženo“ (Šajdlerová a Konečný, 2008, s. 70).

Svozilové (2006, s. 78) definuje cíl projektu jako novou hodnotu - službu, předmět nebo jejich kombinaci, „která je výsledkem projektu a je reprezentována popisem určitého stavu, jenž má v budoucnosti existovat.“

Cíle mohou mít hmotnou - vývoj nového výrobku - nebo nehmotnou povahu - uspořádání konference, nová organizace podniku atd. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010).

Definice cílů projektu by měla obsahovat popis výstupů, časový rámec zhotovení výstupu a měřítka, podle kterých bude cíl splněn (Svozilová, 2006). „V případě, že nejsou cíle dostatečně definovány již vrcholovým vedením, je na projektovém manažerovi, aby tyto cíle stanovil - i za pomoci projektového týmu“ (Šajdlerová a Konečný, 2008, s. 70). Cíle musí následně schválit zadavatel projektu (Šajdlerová a Konečný, 2008).

Cíle projektu by měly splňovat určité požadavky, jejichž přehlednutí může časem vést k řadě problémů. Požadavky na cíle se dají popsat pravidlem SMART. Musí být specifikovány (v množství, kvalitě, obsahu, čase), měřitelné, dosažitelné/akceptovatelné, reálné a časově ohraničené. (Posner a Applegarth, 2006) „Cíle projektu mají hierarchickou strukturu tzv. strom cílů, od cílů vrcholových k dílčím měřitelným cílům“ (Šajdlerová a Konečný, 2008, s. 71). Pomocí stromu cílů se definují výstupy, účinky projektu a jeho vazby na vnější okolí projektu (Šajdlerová a Konečný, 2008).

„Globální cíl projektu je obvykle jediný hlavní cíl projektu, který určuje jeho celkový směr a jeho konečný výsledek“ (Svozilová, 2006, s. 79). Globální cíl je obvykle rozpracován do dílčích cílů. Při jeho formulaci je třeba mít na paměti, že shrnuje ty nejdůležitější informace, podle nichž jsou projektu přiděleny zdroje realizace a priority. Globální cíl musí být definován tak, aby mu porozuměli zástupci všech zájmových skupin, jež mají na rozhodování vliv. (Svozilová, 2006)

3.4 Hodnocení a ověřování proveditelnosti projektu

Na začátku projektu musí být ověřena jeho realizovatelnost. Pro její objektivní posouzení se využívá řada metod jako je úvodní studie proveditelnosti (Pre-feasibility Study), studie proveditelnosti (Feasibility Study), úvodní studie financování (Pre-investment Study), analýza finančního toku (Cash Flow Analysis), analýza zisku (Ratio Analysis) atd.. V praxi se nejčastěji využívána „studie proveditelnosti“, která patří mezi nejvíce propracované.

vané metody. Na základě jejích negativních výsledků musí být projekt odmítnut. (Dolanský, 1996) Její podrobnost a rozsah závisí na složitosti, velikosti a specifičnosti projektu. Existují ovšem i projekty (malé projekty, havarijní stav atd.), o jejichž realizaci je rozhodnuto i bez studie proveditelnosti. V takové situaci je třeba provést úvodní systémovou analýzu zamýšleného projektu, jež by měla potvrdit reálnost cílů a správnost postupu. (Šajdlerová a Konečný, 2008)

3.5 Časový rozpis projektu

Harmonogram obsahuje veškeré informace o tom, v jakých časových sledech a termínech budou kroky projektu probíhat a je nezbytnou součástí plánu projektu.

Časový rozpis projektu je úplným a přehledným zobrazením velkého množství informací nezbytných pro řízení projektu a napomáhajících údržbě harmonogramu ve vazbě na procesy „*koordinace, řízení, monitorování a kontroly po celou dobu životního cyklu projektu*“ (Svozilová, 2006, s. 133). K jednotlivým časovým úsekům jsou přiděleny realizační zdroje, jež provádějí výkony podle zadání a jsou zodpovědné za splnění přidělených úkolů a realizaci výstupů (Svozilová, 2006).

3.6 Rozpočet projektu

Každý projekt musí mít stanoven limit čerpání nákladů, který vychází z předpokládaného rozpisu potřebných prací a rozsahu využití technologií a materiálů (Svozilová, 2006). „*Pro dosažení potřebné přesnosti odhadů budoucích nákladů projektu a kvůli umožnění efektivní kontroly je rozpočet rozpracován v detailech podle jednotlivých nákladových druhů, s ohledem na jednotlivé realizační složky a jejich časové rozložení*“ (Svozilová, 2006, s. 25). Rozpočet projektu je součástí plánu projektu (Svozilová, 2006).

3.7 Fáze projektu

Projekty se vyznačují společnými základními postupy a vyvíjí se v uzavřeném životním cyklu. Životní cyklus podle Dolanského (cit. podle Šajdlerová a Konečný, 2008) zahrnuje tři základní fáze. Fázi předinvestiční, investiční a fázi provozu a vyhodnocení (Obr. 4 - Fáze životního cyklu projektu). Členění na jednotlivé etapy je otevřeným procesem a není pevně vymezeno (Dolanský, 1996).

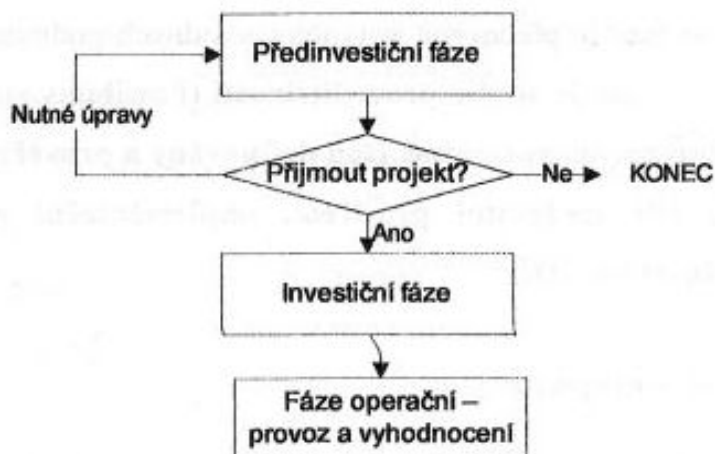
Fáze předinvestiční zahrnuje předběžné plánování a přípravu projektu. „*Je nejdůležitější částí celého projektu a je možné ji dále členit na dílčí ucelené fáze*“ (Šajdlerová a

Konečný, 2008, s. 21). V úvodní fázi je nutné stanovit cíle a strategii projektu vedoucí k dosažení stanovených cílů. V této fázi jsou jmenováni i manažeři, kteří za tuto fázi zodpovídají. Klíčovou oblastí předinvestiční fáze je prověření, zda jsou jednotlivé fáze projektu realizovatelné. Hlavním smyslem této fáze je zejména vytvoření vhodných podmínek pro realizaci projektu. V této fázi se realizuje studie proveditelnosti. (Dolanský, 1996)

V investiční fázi je jmenován manažer projektu, který je zodpovědný za řízení projektového týmu a projektu. V této fázi se definují pravomoce, zodpovědnosti, zdroje a náklady. (Dolanský, 1996) Definují se také finanční a implementační plány, probíhají výběrová řízení, uzavírají se dohody s dodavateli a zpracovává se podrobná projektová dokumentace. Součástí této fáze je samotná realizace projektu. (Šajdlerová a Konečný, 2008)

Ve fázi provozu a vyhodnocení projektu se výsledky předávají do užívání a provádí se konečné vyhodnocení projektu a práce projektového týmu (Šajdlerová a Konečný, 2008).

V každé fázi projektu je možné identifikovat dílčí fáze – taktickou, koncepční, strategickou, realizační apod. (Šajdlerová a Konečný, 2008).



Obr. 4 - Fáze životního cyklu projektu (Šajdlerová a Konečný, 2008, s. 21).

Členění životního cyklu projektu není pevně vymezeno, proto každý autor uvádí jiná uspořádání jednotlivých fází. Strukturu projektového cyklu dle Z. Zonkové (cit. podle Šajdlerová, 2008) tvoří šest fází: fáze iniciační, fáze koncepční, fáze návrhu, fáze provádění, fáze kompletace a fáze likvidace.

3.8 Rozdíl mezi běžným řízením a projektem

Mezi běžným řízením a managementem projektu existuje řada rozdílů. Běžné řízení má definován pouze začátek, konec je otevřený. Projekt má definován jak začátek, tak i konec a má být realizován v co nejkratším čase. Cílem běžného řízení je zachování stávajícího stavu objektu. Naopak cílem projektu je vytvoření unikátní služby, produktu nebo projektu. Proces řízení organizace probíhá v běžném řízení kontinuálně. U managementu projektu se jedná o proces, který se skládá z řady řízených činností a je realizován pouze jednou. Organizační struktura podniku s běžným řízením je stálá. Za plnění jednotlivých činností jsou zodpovědní manažeři jednotlivých stupňů hierarchie. Pracovníci jsou do běžného úkolu zapojeni trvale a znají své týmové role. Organizační struktura projektu je dočasná a pracuje nezávisle na tradiční organizační struktuře podniku. Za splnění cílů projektu je zodpovědný pouze manažer projektu. Pracovníci jsou do projektu zapojeni přechodně a neznají své týmové role popř. jejich role jsou nejisté. Riziko u jednotlivých procesů běžného řízení je malé a je možné jej kompenzovat. Projekt naopak zahrnuje značná rizika a v případě neúspěchu jej nelze opravit. (Šajdlerová a Konečný, 2008)

3.9 Organizační struktura projektu

Organizační struktura projektu (Organization Breakdown Structure - OBS) je spojení skupiny lidí s infrastrukturou, v níž jsou definovány vztahy nadřazenosti a podřízenosti, odpovědnosti a pravomoci (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010). Organizační strukturu tvoří projektový manažer, projektový tým a jejich odpovědnosti a role, organizační jednotky mateřské organizace a externí jednotky (dodavatelé). Organizační struktura projektu je navržena tak, aby splňovala principy a potřeby řízení, rozdělení odpovědností a autorit a související komunikační potřeby podle plánu projektu. (Svozilová, 2006; Skalický, Jermář a Svoboda, 2010)

Každý projekt má svou organizační strukturu, jež má určená pravidla nadřazenosti a podřízenosti, rozhodování, pravidla vyjednávání a způsobu „pověření k výkonu úkolů a hierarchický systém sdílení odpovědnosti za dílčí výsledky až ke globálnímu cíli projektu“ (Svozilová, 2006, s. 29). Kvalitní úroveň projektového managementu je plně závislá na lidech, kteří tvoří organizační strukturu konkrétního projektu (Svozilová, 2006).

Existují čtyři typy organizačních struktur: funkční, maticová, projektová a smíšená (Příloha III - Charakteristika organizačních struktur).

4 PROJEKTOVÝ TÝM

Podle Dolanského (1996, s. 65) představuje projektový tým „*dočasnou organizační strukturu s vyhraněnou problémovou orientací, jejímž cílem je zvládnutí úloh spojených s realizací projektu.*“

Podle Svozilové (2006, s. 33) je projektový tým „*hlavním výkonným článkem projektu. Skládá se z osob s pověřením realizovat určitou jednotku/y práce a přesně definovaným zadáním, požadovaným výsledkem, v definovaném časovém období a určeným předpokladem pracnosti.*“ V projektových týmech se setkávají specialisté z různých úseků společnosti a po skončení daného projektu se vrací zpět do svých oddělení nebo jsou přiřazeni do jiných projektů (Svozilová, 2006).

Mezi základní subjekty projektového managementu patří manažer projektu, projektový tým a v případě, že to rozsah projektu vyžaduje, tak i asistent manažera a projektová kancelář, která podporuje projekt a jeho tým a podává zprávy nadřízenému orgánu. Samostatným řídicím orgánem je v tomto případě pouze manažer projektu. (Svozilová, 2006) „*Jestliže projekt zahrnuje několik dílčích projektů, je vhodné, aby za každý dílčí projekt zodpovídal samostatný manažer projektové skupiny. Ten je podřízen manažerovi projektu, který je zodpovědný za projekt jako celek*“ (Šajdlerová a Konečný, 2008, s. 47).

4.1 Budování projektového týmu a vznik bariér

Pro úspěch každého projektu má zásadní význam budování projektové týmu. Úkolem budování projektového týmu je spojení osobních cílů jednotlivců a jejich přizpůsobení zájmům projektu. (Svozilová, 2006)

Pro efektivní budování týmu je nezbytných několik zásad. Je třeba stanovit jasné cíle s týmovou podporou vyjádřenou souhlasem jednotlivců. V týmu musí fungovat vzájemná důvěra, podpora, informovanost a otevřenost, a to i v případě konfrontací. Mezi jednotlivci a skupinami musí existovat korektní vztahy a systém sdílení informací pro zajištění kontroly. Dobře fungující projektový tým musí také vytvářet prostor pro individuální rozvoj členů týmu. (Svozilová, 2006)

Zdrojem bariér budování týmových vztahů a tvůrčího prostředí v projektovém týmu mohou být jak lidé na řídicích úrovních organizační struktury, tak jeho výkonné složky. Ze strany řídicích úrovní se nejčastěji jedná o jejich nedostatečnou podporu projektu, neochotu delegovat úkoly, o přemíru direktivního řízení nebo naopak nadměrné používání demo-

kratického řízení tam, kde to není vhodné atd. Bariérou na straně výkonných složek může být neochota přijmout autoritu a s ní související odpovědnosti, nepochopení vztahů a autorit vyplývajících z projektového a liniového řízení, přepracovanost a neorganizovanost, špatné informace a povědomí o cílech projektu, soutěž o získání osobního vlivu, individualismus atd.. (Svozilová, 2006)

Svozilová (2006) uvádí několik obecných doporučení, která mohou tyto potenciální bariéry pomoci překonat a odstranit. Je třeba přesně vysvětlit projektovému týmu organizační strukturu a cíle projektu a vhodnými kontrolními metodami ověřit, zda jich bylo dosaženo. Projektový manažer by se měl věnovat jednotlivým členům týmu a ověřit si jejich míru souhlasu s rolí a postavením v projektovém týmu. Pokud se některý z členů týmu ani po důkladném vysvětlení a osobní diskuzi nezačne do projektu zapojovat, je třeba uvažovat o jeho nahrazení někým jiným. Je nezbytné členy týmu pravidelně a komplexně informovat o všech podstatných okolnostech projektu, podporovat pozitivní náladu a snižovat obavy jednotlivců za přidělený úkol.

4.2 Role manažera týmu

Svozilová (2006, s. 29) definuje manažera projektu jako „*osobu zodpovědnou za splnění cílů projektu při dodržení stanovených charakteristik projektu.*“

Podle Skalického, Jermáře a Svobody (2010) je manažer projektu osoba, která je vybavená příslušnou odpovědností, působností a pravomocemi a disponuje vhodnými osobnostními vlastnostmi.

Dolanský (1996) charakterizuje manažera projektu jako organizátora, plánovače, koordinátora, kontrolora a vyjednávače projektových prací, který řídí projektový tým.

Manažer projektu je klíčovou osobou projektového managementu a je centrálním bodem vztahů všech zájmových skupin a účastníků projektu vně i uvnitř projektu. Náplní práce manažera projektu je koordinace a řízení aktivit členů projektového týmu a rozhodování o skutečnostech, jež nebylo možno naplánovat, protože vznikly působením rizikových faktorů nebo nastaly neočekávaně. (Svozilová, 2006)

Manažer projektu zastává v projektovém týmu několik rolí. Je manažerem odpovědným za výsledky; jako koordinátor zajišťuje spolupráci v týmu i mimo něj; v roli manažera rozvoje týmu podněcuje rozvoj týmu a připravuje jej na náročnější úkoly; jako moderátor a kouč pomáhá celému týmu, ale i jednotlivcům, překonávat úskalí; na udržení

angažovanosti a motivaci členů týmů se zaměřuje jako manažer motivace; jako manažer konfliktů se zaměřuje na jejich řešení a předcházení jim. Poslední rolí, ve které manažer projektu působí, je role manažera vnějších vztahů, kdy manažer zastupuje projektový tým navenek a jedná s externími partnery. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010) Manažer projektu má také vliv na síť sociálních vztahů a vytváření pracovního klimatu v projektovém týmu. Pro tuto stránku své role musí nabýt celou škálu znalostí a schopností z oblasti řízení lidských zdrojů. (Svozilová, 2006)

4.2.1 Osobnost manažera

Manažer projektu řídí pracovníky projektového týmu. Při tom zároveň plní i funkci plánovače, organizátora, koordinátora, vyjednávajícího a kontrolora projektových prací. Se členy týmu komunikuje, motivuje je a tím je vede ke splnění vytyčených cílů. Čím výše je manažer v řídicí hierarchii, tím více se očekává, že ovládá dovednosti projekční a koncepční. Čím je jeho postavení naopak nižší, tím více potřebuje mít odborné znalosti. (Šajdlerová a Konečný, 2008)

„Hlavní podmínkou úspěchu manažera je mít předpoklady pro řídicí činnosti na dané úrovni. Ty jsou jednak vrozené, jednak získané výchovou, vzděláním a praxí“ (Šajdlerová a Konečný, 2008, s. 45). Mezi vrozené kvality patří: potřeba moci, potřeba řídit a schopnost vcítit se. Mezi výchovou získané znalosti patří: metody řízení, ekonomické teorie, podnikatelské znalosti, sociálně-psychologické znalosti a dobrá duševní a tělesná kondice. (Šajdlerová a Konečný, 2008)

Profil manažera můžeme vymezit těmito znaky: ovládá tvůrčí myšlení a je nadán intelektuálními schopnostmi, má speciální řídicí a organizační schopnosti a dovednosti, zaujímá proinovační postoj a je odolný vůči psychické zátěži. Tomu odpovídá také dobrá duševní a tělesná kondice a pozitivní myšlení. Je schopný sociální interakce a má na potřebné úrovni rozvinuté komunikační a výrazové dovednosti a úroveň řídicího stylu a image - rozhodnost, jistota, vnější prezentace, odvaha, gestikulace atd.. (Šajdlerová a Konečný, 2008)

4.3 Manažerské styly

Manažerský styl je sada přístupů, které jsou částečně výsledkem vědomého úsilí manažera projektu a částečně i projevem jeho osobnosti (Svozilová, 2006).

Manažerské styly lze rozdělit na tři základní – autokratický manažerský styl, laissez-faire a demokratický manažerský styl.

Autokratický manažerský styl patří k diktátorským stylům s tvrdou kontrolou a řízením. Členové týmu nejsou chápáni jako spolupracovníci na stejné hierarchické úrovni, ale jako podřízené. Tímto způsobem se s nimi i jedná. Vedoucí projektu se rozhoduje bez ohledu na to, co si jeho podřízení přejí nebo myslí. Tento styl je vhodný pro projekty, které jsou dobře definované, málo rizikové a snadné z hlediska realizace. Autokratický styl může přinést řadu komplikací v oblasti, kdy vysoce kvalifikovaní podřízení vyžadují spoluúčast na řízení projektu, která je pro ně motivující. Dalším rizikem je možnost omylu manažera a z něj plynoucí následné obtíže a problémy s udržením respektu ze strany podřízených. (Svozilová, 2006)

Pravým opakem autokratického stylu je laissez-faire. Nikdo ve skutečnosti projekt neřídí. Tento manažerský styl nachází uplatnění v projektech, které jsou zaměřeny na vývoj nových produktů a vyžadují dostatek prostoru pro kreativitu a ověřování hypotéz. Přílišný tlak na dodržování termínů je kontraproduktivní. Nevýhodou tohoto manažerského stylu je, že neumožňuje udělat žádná rychlá rozhodnutí. (Svozilová, 2006)

Demokratický manažerský styl „*předpokládá spoluúčast celého týmu na přípravě a výkonu rozhodnutí*“ (Svozilová, 2006, s. 200). Rozhodnutí jsou vykonávána na základě demokratické diskuze a vytvoření skupinového názoru. Členové projektu se podílejí na jeho řízení, což je pro ně motivující. Nevýhodou tohoto stylu je, že není možno dělat rychlá rozhodnutí a při diskuzi může zvítězit takový názor většiny, který nemusí být správný. (Svozilová, 2006)

V reálném projektu vzniká celá řada situací, kdy musí být dobrý manažer připraven na různé případy a svůj přístup volit podle okamžitých podmínek.

5 MOTIVACE

Motivaci je „soubor vnitřních pohnutek, příčin chování člověka, které určují jeho směr a intenzitu“ (Gregar, 2010, s. 35). Dolanský (1996) motivací označuje vnitřní hnací sílu člověka, jenž usměrňuje prožívání a chování člověk. Základním zdrojem motivace jsou potřeby, zájmy, návyky a ideály (Gregar, 2010).

Motiv je „vlastní vnitřní pohnutka, impuls. Aktivizuje člověka tak dlouho, dokud nedojde k jeho naplnění“ (Šajdlerová a Konečný, 2008, s. 48). Motivy vysvětlují příčiny chování člověka (Gregar, 2010). Motiv má dvě složky - energizující složka dodává energii a sílu lidskému jednání, řídicí složka udává směr jednání lidí (Bělohlávek, 2000).

Potřeba je „prožívaný nedostatek něčeho, co má pro člověka hodnotu“ (Gregar, 2010, s. 34).

Manažer projektového týmu si musí uvědomovat, že výkon jednotlivce závisí jednak na jeho schopnostech, tak na celkových podmínkách a na motivaci. V případě, že člen týmu má potřebné schopnosti a správné podmínky pro práci, ale nepodává očekávaný výkon, chybí mu motivace. (Šajdlerová a Konečný, 2008)

Pokud je práce stereotypní, může postupně docházet ke ztrátě motivace. Existuje několik znaků, které upozorňují na mizející motivaci: členové týmu nepřicházejí s žádnými novými nápady a dělají jen nezbytně nutné úkoly nebo nekriticky přijímají zadané úkoly a lhostejně se staví k chybám. U členů týmu může dojít také ke vzniku tzv. poruch motivace - frustraci, deprivaci a syndromu vyhoření (Příloha IV - Poruchy motivace).

Motivy lidí se liší. Během 20. století bylo vytvořeno několik motivačních teorií, které se pokoušejí stanovit, jaké faktory působí na jedince motivačně nebo demotivačně. Skalický, Jermář a Svoboda (2010) uvádí nejznámější z nich: od A. H. Maslowa teorie hierarchie potřeb, Herzbergova teorie, Vroomova teorie expektance a teorie osobnostních a motivačních potřeb, jejímiž autory jsou D. McClelland a Murray (Příloha V - Koncepce pracovní motivace). To, co daného jedince motivuje, záleží i na jeho motivačním založení. Plamínek (2000) je rozdělil do čtyř skupin: objevovatelé, podmaňovatelé, sladčovatelé a zpřesňovatelé (Příloha VI – Motivační založení).

6 KOMUNIKACE

Proces komunikace zahrnuje efektivní výměnu informací mezi zainteresovanými stranami a správné pochopení těchto informací (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010).

Jedním z kritických faktorů úspěšnosti projektu je zavedení fungující komunikace a tvorby komunikačních vztahů (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010). Poruchy v komunikaci mezi členy týmu jsou manažery považovány za jeden z největších problémů (Šajdlerová a Konečný, 2008).

Komunikační systém tvoří komunikační síť, kterou vytváří jednotliví členové projektu a spojení mezi nimi, komunikační kanály, které umožňují efektivní sdílení a distribuci informací, a komunikační média a komunikační příležitosti (jednání, porady, schůzky atd.). Komunikace v projektu a komunikační systém jsou často komplikované a vyžadují vytvoření celé řady pravidel. (Šajdlerová a Konečný, 2008)

I při snaze všech, kteří se účastní projektové komunikace, dochází občas k nedorozuměním a z nich vyplývajících obtížích. Tyto situace jsou nazývány komunikační bariéry. Komunikační bariéry vznikají buď ze subjektivních nebo objektivních příčin. Svozilová (2006) řadí mezi objektivní příčiny organizační nedostatky plánu projektu, technické závady a nekonzistence v komunikační síti, rozdílná časová pásma a vzdálenosti a fyzikální vlastnosti prostředí a definiční příčiny. Do kategorie subjektivních příčin patří intriky a skryté úmysly, zastírání skutečnosti v úmyslu zatajit opomenutí nebo chybná rozhodnutí, nedostatek osobního styku v rámci řízení a osobní konflikty.

Proto je pro efektivní komunikaci v projektu nezbytné stanovit prostředky a strategie, které budou při komunikaci využívány. Při formulaci komunikační strategie projektu je nutné zvažovat následující otázky: Kdo se bude na řízení realizace projektových prací podílet? Koho výsledky a realizace projektu ovlivní? Kdy a proč bude třeba komunikovat? Jaké komunikační cesty a prostředky budou při řídicích a kontrolních procedurách využívány? Kdo bude zodpovědný za poskytování specifických informací? Jakým způsobem zajistit informace zpětné vazby? Kdo je bude poskytovat, kdo přijímat a kdo bude mít zodpovědnost na ně reagovat? V projektovém týmu je nezbytné podporovat vstřícnou komunikaci, která vytváří atmosféru vzájemného respektu a důvěry. Existuje ovšem celá řada překážek efektivní komunikace, jako je např. nevhodná forma předávané zpráv, komunikační zahlcení, používání obecných výrazů a prázdných slov, překrucování informací a

neschopnost naslouchat. Těmto překážkám je třeba věnovat pozornost. (Šajdlerová a Konečný, 2008)

6.1 Druhy komunikačních kanálů

Projekt disponuje řadou různých druhů komunikačních médií a kanálů, které se podílejí na jejich pochopení v různé míře. Pochopení závisí na vztahu mezi komunikujícími, na prostředí, vžitých pravidlech a povaze informací. Na základě přenosu informací je možné je strukturovat z různých hledisek. (Plamínek, 2000)

Podle úrovně formalizace může komunikace probíhat formálně nebo neformálně a může být realizována různými způsoby. Formální komunikace vyplývá z formy organizační struktury. Můžeme ji ovlivnit a je dána vnitřními předpisy. Naopak neformální komunikace není oficiální a vychází z náhodných kontaktů, díky nimž se šíří informace. (Šajdlerová a Konečný, 2008) Podle směřování dělíme komunikaci na interní a externí. Interní komunikace slouží ke komunikaci mezi manažerem projektu a členy projektového týmu a mezi manažerem projektu a nadřazeným managementem. Externí komunikace probíhá mezi vnějšími subjekty projektu a zástupci projektového týmu. Podle počtu spojených koncových bodů komunikační sítě dělíme komunikaci na skupinovou a individuální. Skupinová komunikace je určená pro skupiny příjemců hromadně distribuovaných dokumentů projektu. Individuální komunikace propojuje jednotlivé komunikační uzly. (Svozilová, 2006)

Manažer může projekt lépe řídit, pokud jeho členové sdílejí společnou vizi. To vyžaduje ze strany projektového manažera schopnost správné a jasné komunikace. (Šajdlerová a Konečný, 2008) Má-li být manažer projektu v této úloze úspěšný, pak musí být zejména: schopný komunikátor, jelikož komunikací v rámci i vně projektu tráví 75 - 90% svého času; aktivní komunikátor - protože iniciuje vztahy a dává dohromady ostatní účastníky projektu; tvůrce komunikačního prostředí, jehož úkolem je umístit členy projektu do jednoho prostoru (fyzického nebo virtuálního) a umožnit jim vzájemnou komunikaci a diskuzi o variantách řešení; efektivní koordinátor projektových porad, u nichž musí určit pravidla jejich konání, stanovit jejich program a cíl a zajistit písemné výstupy těchto porad. Jeho poslední úlohou je být dobrým koordinátorem pracovních porad. (Svozilová, 2006)

7 TÝMOVÁ PRÁCE

Týmová práce „je moderní forma organizace práce, kdy autonomní týmy spolurozhodováním přebírají velkou část zodpovědnosti za výsledky své činnosti“. Týmový princip před činností jednotlivců upřednostňuje formu kolektivního řešení úkolů rozhodování (Týmová práce).

Tým je definován jako „neformální skupina spojená úsilím dosáhnout stanoveného cíle“ (Hartl a Hartlová, 2000, s. 631).

Skalický, Jermář a Svoboda (2010) definuje tým jako soubor jednotlivců, kteří mají společnou odpovědnost za výsledky, usilují o splnění společného cíle a jsou na sobě při plnění úkolů závislí. Sami sebe vnímají - a jsou vnímáni ostatními - jako celistvá sociální jednotka zapojená do jednoho nebo více sociálních systémů, kde jsou si členové týmu rovni. Podle Kuchyňky (cit. podle Šajdlerová a Konečný, 2008) je tým malou pracovní skupinou, kterou tvoří pracovníci z různých oborů. Jejich úkolem je komplexně analyzovat a vyřešit složitý problém, jenž vyžaduje souhrn a konfrontaci zkušeností, znalostí a činností jednotlivých členů týmu.

Klíčem k efektivní práci týmu je optimální využití synergického efektu. Synergie je energie, která pramení ze spolupráce. Bělohávek (cit. podle Skalický, Jermář a Svoboda, 2010) pracuje s rovnicí: práce jednotlivců + synergický efekt = výsledek týmu. Šajdlerová (2008) vnímá synergický efekt jako násobek invence jednotlivců a jejich intelektů. Jedná se o výsledek skupinové interakce v podobě nových představ, asociací, myšlenkových kombinací a originálních řešení.

Týmová práce vede k vyššímu nasazení členů týmu, zlepšuje kvalitu provedené práce, snižuje náklady a vede k vyššímu nasazení členů týmu (Meier, 2009). Týmová práce je součástí projektového i personálního managementu a právě na jeho kvalitě závisí fungování celého týmu. Předpokladem úspěšnosti týmu je schopnost manažera projektu vytvořit vhodné podmínky pro jeho činnost. Proto musí manažer projektu znát techniky týmové práce, podporovat týmovou činnost a být schopný najít vhodné pracovníky pro týmovou práci. (Šajdlerová a Konečný, 2008) Klíčem k dobrému fungování týmu je rozdělení odpovědností a týmových rolí (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010).

Týmové role jsou očekávané struktury chování spojené s členy týmu, jež mají určitou pozici ve struktuře daného týmu. Jsou ovlivněny osobními faktory - schopnostmi, hod-

notami, postoji, motivací atd. - i situačními faktory - vedení, styl, úkol, pozice. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010)

Při definování klíčových rolí se nejčastěji využívá typologie týmových rolí od Meredith Belbina. Typologie může být užitečná při posuzování, zda je složení týmu z hlediska zastoupení jednotlivých rolí, adekvátní k typům úkolů a k cílům, jenž má tým splnit. Belbin stanovil osm týmových rolí: předseda (chairman), tvůrce (shaper), inovátor (plant), hodnotitel/kritik (monitor-evaluator), tahoun (implementer), týmový hráč (team worker), hledač zdrojů (team worker) a dotahovač (completer-finisher). (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010) Jiří Plamínek (2008) definoval devět týmových rolí: lídr (stratég), myslitel, režisér, hybatel, procesní specialista, pečovatel, dotahovatel, věcný specialista a diktátor (Příloha VII - Týmové role podle Belbina a Plamínka). Existuje ovšem více konceptů týmových rolí. Vždy záleží na kategorii. Týmové role lze také dělit na role vůdčí, role realizační, role myslitelské a role udržující. Všechny role v týmu mají stejný význam. Jeden člen týmu může také zastávat více rolí, ne jen jednu. (Kotyzová, 2010)

Týmová práce má několik výhod. Členové týmu se dělí o zodpovědnost, díky čemuž se mohou lépe identifikovat s týmovými cíli a úkoly. Navzájem sdílí zkušenosti a předávají si vědomosti. Práce v týmu také podporuje pocit sounáležitosti a příslušnosti ke skupině. (Meier, 2009)

7.1 Fáze vývoje týmu

Během utváření nově vznikajícího týmu prochází tým čtyřmi vývojovými fázemi - fází formování, bouření, normování a realizace.

1) Fáze formování (forming) – úvodní proces, kdy dochází k vzájemnému seznamování, rozdělují se týmové role a hledá se týmový vůdce, který je následně testován (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010). Pro tuto fázi je typické nedostatečné plánování (Kotyzová, 2010).

2) Fáze bouření (storming) – v této fázi je zpochybňován týmový vedoucí a nejsou jasné týmové role (Kotyzová, 2010). Jednotliví členové týmu se drží svých zažitých postupů a spolupráce mezi členy týmu je slabá a uvnitř týmu vznikají konflikty (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010).

3) Fáze normování (norming) – dochází ke vzniku pravidel, stanovují se metody komunikace a týmové práce. Členové týmu akceptují svou roli i tým samotný a uznávají přínos

ostatních. Dochází k redukci konfliktů. Tým se přestává zabývat vzájemnými rozdíly a zaměřuje na splnění společného úkolu. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010)

4) Realizace/plná výkonnost (performing) – v této fázi se již vyjasnily očekávání a vztahy v týmu. Členové týmu prohlubují své role a vzájemně akceptují svá slabá a silná místa. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010) Tým začíná pracovat efektivně, sleduje týmové cíle a podává výkon (Kotyzová, 2010)

7.2 Předpoklady dobrého fungování týmu

Pro dobré fungování týmu je třeba splnit několik předpokladů. Primárním předpokladem je komunikace a tzv. pocit „My“. Tento pocit je založený na sympatiích, které k sobě jednotliví členové týmu chovají a je podmínkou a zároveň také výsledkem úspěšného týmového procesu. Dalším nezbytným předpokladem je tzv. příznivý rámec. Členové týmu mohou pracovat produktivně jen tehdy, když mají prostor uskutečňovat svá rozhodnutí samostatně. Důležitá je také možnost využívat zdroje projektu a upravovat si pracovní proces podle vlastních představ, a také znalost společných pracovních i týmových cílů. Cíle by měly motivovat a mít jasně stanovený termín a metodu měření jejich dosažení. (Meier, 2009) Uvedené předpoklady „*mohou být možnými překážkami úspěchu i již existujícího týmu*“ (Meier, 2009, s. 12).

7.3 Obtíže při týmové práci

Pokud nejsou v projektovém týmu jasně definovány požadavky na výkon jeho jednotlivých členů a nejsou dobře rozděleny týmové role, může dojít ke vzniku obtíží. Jedním z příkladů může být tzv. stažení. Tento problém spočívá v tom, že se někteří členové týmu obávají, že se svými názory narazí u silných osobností v týmu. A to i tehdy, když normálně nemají problém s prosazováním zájmů a jasným formulováním pozic. Další typickou obtíží může být „lenost členů týmu“. Její příčinou může být i to, že ne každý dokáže správně odhadnout vlastní podíl na výkonu celého týmu. (Meier, 2009) Někteří členové naopak vědomě odmítají vykonávat potřebné rutinní a pomocné práce, které jim přijdou nezajímavé (Šajdlerová a Konečný, 2008). To souvisí také s další obtíží při týmové práci - s demotivací těch členů týmu, kteří podávají požadovaný výkon. Může u nich vědomě dojít ke snížení motivace, pokud zjistí, že jiní členové týmu zneužívají jejich nadprůměrného pracovního nasazení. Posledním problémem je kolektivní snížení výkonu nebo kolektivní odmítnutí. Tato situace nastává tehdy, když jsou na tým z nadřízeného místa kladeny vysoké nároky,

s kterými se členové projektového týmu nedokáží ztotožnit nebo je neakceptují. (Meier, 2009)

7.3.1 Proces řešení problémů a konfliktů v týmu

Konflikt je neshoda, střet, rozpor (Konflikt, 2005). Je to proces, jež je výsledkem kroků předchozích, a tudíž nevzniká náhle (Dolanský, 1996).

Konflikty v rámci projektového týmu mohou vznikat mezi dvěma členy týmu, mezi jedním členem týmu a celým projektovým týmem a také mezi skupinami navzájem. Většinou se konflikty týkají cílů, potřeb, prestiže, moci, hodnot a rolí. (Dolanský, 1996)

Tým je specifickou pracovní skupinou a tak při řešení problémů postupuje jinak než jednotlivec. Lze stanovit čtyři fáze řešení problémů. V první fázi dochází k analýze situace a identifikaci nejdůležitějších problémů. Po této fázi následuje analýza problému a určení všech faktorů, které daný problém ovlivňují. Následná analýza řešení se snaží přijít s možnými řešeními a zároveň ověřit jejich adekvátnost. Ve fázi implementace jsou tato řešení zavedena do praxe. (Šajdlerová a Konečný, 2008)

Problém nebo konflikt není vhodné ignorovat či od něj utíkat, protože se později objeví znovu. Ve fázi řešení problému se tým může dostat do situace, kdy jeho členům není jasné, který z problémů má řešit, co je jeho podstatou a jak při jeho řešení postupovat. Proto vznikla řada technik, které mohou týmu pomoci při hledání a posuzování nápadů a při řešení daného problému. Mezi tyto techniky patří brainstorming, brainwriting a myšlenkové mapy. (Šajdlerová a Konečný, 2008)

Konflikty mají i jistá pozitiva. Zabraňují stagnaci, podněcují zájem lidí o jejich práci a nutí členy týmu hledat co nejlepší řešení. Usnadňují také konfrontaci mezi reálnými možnostmi a individuálními požadavky. (Dolanský, 1996)

Při řešení konfliktů je nežádoucí používat přehnaný nátlak a agresivní chování. Manažer a členové týmu by měli ovládat asertivní chování. Asertivní chování není ani pasivní a ani agresivní. Je to takový typ chování, který zajišťuje vzájemnou otevřenou komunikaci při respektování práv druhé strany. Vhodné využívání asertivních technik (Příloha VIII - Základní asertivní techniky) je nápomocné tehdy, kdy je žádoucí, aby se předcházelo výskytu problémů a používání nečestných způsobů jednání a aby člen týmu dokázal spolupracovat se všemi subjekty a nevyhýbal se nepříjemným řešením konfliktů. (Dolanský, 1996)

8 VEDENÍ

Proces vedení (leadership) v projektovém managementu představuje cílené působení na jednotlivé členy projektového týmu při využívání specifických manažerských přístupů, dovedností, znalostí a technik, které vedou k dosažení projektových cílů (Dolanský, 1996).

Martin M. Chemers (cit. podle Petáková, 2010) definuje vedení jako proces sociálního vlivu, díky němuž je člověk schopen si zajistit podporu a pomoc druhých lidí k dosažení společného úkol.

8.1 Aspekty vedení týmového projektu

To, jaké bude mít projektový tým výsledky a jak bude úspěšný, se odvíjí od stylu řízení týmu, který projektový manažer uplatňuje. Projekt lze řídit podle cílů, odchylek a pomocí delegování úkolů. (Šajdlerová a Konečný, 2008)

Řízení podle cílů (Management by Objectives) je založeno na tom, že míra úspěšnosti projektu se odvíjí od dosažení vytyčených projektových cílů (Dolanský, 1996). Řízení pomocí delegování úkolů (Management by Delegation) spočívá v potlačení hierarchie a přenesení úkolů a pravomocí na spolupracovníky, kteří k nim dosud neměli oprávnění (Šajdlerová a Konečný, 2008). Řízení podle odchylek (Management by Exception) je založeno na zjišťování odchylek a s tím spojených korekcí realizace projektu (Dolanský, 1996).

8.2 Týmový vedoucí

Týmový vedoucí je ústřední postavou týmu a je vzorem pro ostatní členy týmu – v komunikaci, jednání s ostatními lidmi a nasazení a motivaci (Meier, 2009). Týmový vedoucí považuje ostatní členy týmu za sobě rovné, ale nenechává se ovlivnit osobními vztahy a vazbami. Týmový vedoucí by se měl při vedení zaměřovat na tři oblasti potřeb – na potřeby jednotlivce, týmu a úkolu. Jedná se o tzv. „model tří kruhů“, který zohledňuje individuální potřeby, hodnoty a motivy lidí (Příloha IX – Model tří kruhů). Týmový vedoucí by se měl rovnoměrně soustředit na všechny tři oblasti potřeb a snažit se splnit zadaný úkol, budovat a udržovat tým a motivovat a dále rozvíjet jeho členy. (Adair, 2004)

9 METODIKA

9.1 Výzkum

Jedná se o kvantitativní výzkum, provedený formou anonymního dotazníkového šetření. Získaná data byla analyzována a vyhodnocena pomocí IBM SPSS 20 a následně interpretována

9.1.1 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum je druh výzkumu, který poskytuje numerické nebo kvantitativní popisy trendů, postojů nebo názorů populace na základě studia daného vzorku. Výsledků výzkumu výzkumník generalizuje nebo z nich vytváří tvrzení platná pro danou populaci (Creswel, 2007). Kvantitativní výzkum využívá statistické metody a pomáhá testovat hypotézy (Kvantitativní výzkum, 2012).

9.2 Výzkumný problém

Za výzkumný problém relační (vztahový) jsem si zvolila: *Jaké jsou rozdíly ve využívání týmové práce v porovnávaných univerzitních, komerčních a neziskových projektech?*

9.3 Hypotézy

Pro účely provedení výzkumu byly stanoveny dvě hypotézy:

H1 Projektoví vedoucí považují týmovou práci za nezbytnou pro projektové řízení, oproti základním členům projektového týmu.

H2 Základní členové projektového týmu, kteří působí v daném projektu déle než 3 měsíce by na pozici vedoucího projektu/vedoucího sekce prosazovali využívání týmové práce v daném projektu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

9.4 Cíl výzkumu/průzkumné sondy

Cílem výzkumu je zjistit, zda a do jaké míry je v univerzitních, neziskových a komerčních projektech využívána týmová práce pro jejich efektivnější fungování.

Dalším cílem je zjistit, jak vnímají týmovou práci a její vliv na úspěšnost projektu členové univerzitních, komerčních a neziskových projektů.

9.5 Výzkumná metoda

Vzhledem k charakteru celého výzkumu, výzkumnému problému a cílům výzkumu byl zvolen kvantitativní výzkum. V empirické části jsem k dosažení stanovených cílů použila nástroj anonymního dotazníkového online šetření. Pro výběr respondentů jsem použila záměrný výběr.

Jako základní empirickou metodu pro výzkum jsem zvolila metodu dotazníku. Dotazník je soustava předem pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny. Respondent na ně odpovídá písemnou formou. Tato metoda empirického výzkumu umožňuje ekonomické a rychlé shromáždění dat od velkého počtu respondentů (Chráška, 2007). Dotazník použitý pro kvantitativní výzkum je anonymní a obsahuje 27 otázek (Příloha P X - Dotazník kvantitativního výzkumu). Tento dotazník obsahuje v první části tři otázky pro demografickou segmentaci respondentů, jako je věk, pohlaví a nejvyšší dosažené ukončené vzdělání. Dotazník měl předem dány tři okruhy otázek se zaměřením na projektové řízení, týmovou práci a komunikaci v projektovém týmu. Otázka číslo 7 je otevřená. Zbývající otázky jsou uzavřené a respondenti vybírají z určitého počtu předem připravených odpovědí. Otázka číslo 21 byla určena pouze základním členům týmu. Otázky číslo 24 až 27 obsahují čtyřstupňovou bodovací škálu. Daná škála má rozsah od 1 do 4, přičemž hodnota 1 vyjadřuje dostatek informací a hodnota 4 naopak vyjadřuje nedostatek informací. Od otázky číslo 5 po otázku číslo 27 byli respondenti vyzváni, aby dotazník vyplnili pouze pro 1 projekt, v němž působí nejdéle (v případě, že působí ve více projektech).

Dotazníkové šetření proběhlo během měsíce února a března 2012 mezi členy univerzitních, komerčních a neziskových projektových týmů. Jednalo se o formu on-line internetového dotazníku, který byl zveřejněn na webovém portále www.vyplnto.cz. Odkaz na tento výzkum byl následně odeslán na emaily oslovených respondentů.

Ve všech krocích při získávání informací může dojít k jejich zkreslení a k nevhodné transformaci informace. Zkreslení může vzniknout náhodně i záměrně.

9.6 Charakteristika výzkumného vzorku

Výzkumný vzorek pro dotazníkové šetření tvoří 130 respondentů ženského a mužského pohlaví ve věkové kategorii 15-19 let do 60-64 let. Všichni respondenti jsou členy projektu z jedné z následujících oblastí: univerzitní, neziskový a komerční projekt. Respondenty dotazníku jsou vedoucí projektu, vedoucí sekcí i jednotliví základní členové projektu. Z dotázaných respondentů je 45 zástupci univerzitních projektů, 45 respondentů je zástupci neziskových projektů a 40 respondentů je zástupci komerčních projektů. Údaje a zjištění vycházející z tohoto vzorku je možno generalizovat na všechny univerzitní, neziskové a komerční projekty.

9.7 Organizace a průběh výzkumu

Na základě témat, cíle a hypotéz obsažených v této diplomové práci jsem si stanovila tématické oblasti pro tvorbu anonymního dotazníku pro kvantitativní výzkum. Vytvořený dotazník jsem během měsíce února a března 2012 umístila na webový portál www.vyplnto.cz a následně jsem na něj zaslala odkaz pomocí emailové pošty osloveným respondentům z univerzitních, komerčních a neziskových projektů. Po skončení výzkumu mi byla z webového portálu www.vyplnto.cz zaslána surová data určená pro další zpracování. Tato data jsem dále analyzovala, zakódovala a vyhodnotila pomocí statistického programu IBM SPSS Statistics 20 a Statistika Base 10.

9.8 Způsob zpracování dat

Pro zpracování dat získaných v rámci kvantitativního dotazníkového šetření jsem použila software IBM SPSS Statistics 20. Pro vyhodnocení stanovených hypotéz jsem použila statistický program Statistika Base 10.

9.9 Vyhodnocení výzkumného dotazníku

V této části se bude věnovat vyhodnocení otázek z provedeného kvantitativního výzkumu.

Otázka č. 1: Pohlaví respondenta

- a) Muž
- b) Žena

Tabulka I - Pohlaví respondenta (zdroj: vlastní zpracování)

			Pohlaví			
Projekt			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Univerzitní projekt - KOMAG	Valid	Muž	18	40,0	40,0	40,0
		Žena	27	60,0	60,0	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Neziskový projekt	Valid	Muž	18	40,0	40,0	40,0
		Žena	27	60,0	60,0	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Komerční projekt	Valid	Muž	19	47,5	47,5	47,5
		Žena	21	52,5	52,5	100,0
		Total	40	100,0	100,0	

Z analýzy této otázky vyplývá, že v univerzitních, neziskových i komerčních projektech jsou ve větší míře jako členové daných projektů zastoupeny ženy než muži. V případě univerzitních a neziskových projektů v poměru 2:3.

Otázka č. 2: Věk respondenta

- | | | |
|--------------|--------------|--------------|
| a) 15-19 let | e) 35-39 let | i) 55-59 let |
| b) 20-24 let | f) 40-44 let | j) 60-64 let |
| c) 25-29 let | g) 45-49 let | k) 65-69 let |
| d) 30-34 let | h) 50-54 let | l) 70-74 let |

Tabulka II – Věk respondentů (zdroj: vlastní zpracování)

			Věk			
Projekt			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Univerzitní projekt - KOMAG	Valid	15 - 19 let	1	2,2	2,2	2,2
		20 - 24 let	28	62,2	62,2	64,4
		25 - 29 let	5	11,1	11,1	75,6
		30 - 34 let	5	11,1	11,1	86,7
		35 - 39 let	2	4,4	4,4	91,1
		45 - 49 let	2	4,4	4,4	95,6
		50 - 54 let	2	4,4	4,4	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Neziskový projekt	Valid	20 - 24 let	3	6,7	6,7	6,7
		25 - 29 let	10	22,2	22,2	28,9
		30 - 34 let	17	37,8	37,8	66,7
		35 - 39 let	3	6,7	6,7	73,3
		40 - 44 let	4	8,9	8,9	82,2
		45 - 49 let	3	6,7	6,7	88,9
		50 - 54 let	1	2,2	2,2	91,1
		60 - 64 let	4	8,9	8,9	100,0
Total	45	100,0	100,0			
Komerční projekt	Valid	25 - 29 let	17	42,5	42,5	42,5
		30 - 34 let	7	17,5	17,5	60,0
		35 - 39 let	4	10,0	10,0	70,0
		40 - 44 let	6	15,0	15,0	85,0
		45 - 49 let	5	12,5	12,5	97,5
		50 - 54 let	1	2,5	2,5	100,0
		Total	40	100,0	100,0	

Z analýzy této otázky vyplývá, že největší výrazné věkové zastoupení členů v univerzitních projektech je logicky ve věkové kategorii 20-24 let (62 %). Což odpovídá věku studentů univerzit při normální délce studia. Největší věkové zastoupení u neziskových projektů představují naopak členové až ve věku 30-34 let (38 %). U komerčních projektů jsou to členové ve věku 25-29 let (43 %). Zatímco neziskové projekty mají nejvíce členů ve věku 30-34 let a poté ve věku 25-29 let, u komerčních projektů je tomu přesně naopak. Nejvíce členů spadá do věkové kategorie 25-29 let a následně do věkové kategorie 30-34 let. Největší rozdíly mezi věkovými kategoriemi členů projektů jsou v univerzitních projektech. Nejmenší naopak v projektech komerčních. Ve všech projektech jsou tedy nejvýrazněji zastoupeni mladí lidé v produktivním věku.

Otázka č. 3: Nejvyšší dosažené ukončené vzdělání

- a) Vyučení bez maturity d) Středoškolské odborné s maturitou (ÚSO)
 b) Vyučení s maturitou e) Bakalářské nebo vyšší odborné
 c) Středoškolské všeobecné s maturitou (ÚSV) f) Úplné vysokoškolské (VŠ)

Tabulka III - Nejvyšší dosažené ukončené vzdělání (zdroj: vlastní zpracování)

Nejvyšší dosažené ukončené vzdělání						
Projekt			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Univerzitní projekt - KOMAG	Valid	Středoškolské všeobecné s maturitou (ÚSV)	19	42,2	42,2	42,2
		Středoškolské odborné s maturitou (ÚSO)	9	20,0	20,0	62,2
		Bakalářské nebo vyšší odborné (pomaturitní)	2	4,4	4,4	66,7
		Úplné vysokoškolské (VŠ)	15	33,3	33,3	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Neziskový projekt	Valid	Středoškolské odborné s maturitou (ÚSO)	4	8,9	8,9	8,9
		Bakalářské nebo vyšší odborné (pomaturitní)	9	20,0	20,0	28,9
		Úplné vysokoškolské (VŠ)	32	71,1	71,1	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Komerční projekt	Valid	Středoškolské všeobecné s maturitou (ÚSV)	1	2,5	2,5	2,5
		Středoškolské odborné s maturitou (ÚSO)	7	17,5	17,5	20,0
		Bakalářské nebo vyšší odborné (pomaturitní)	4	10,0	10,0	30,0
		Úplné vysokoškolské (VŠ)	28	70,0	70,0	100,0
		Total	40	100,0	100,0	

Z analýzy této otázky vyplývá, že nejvyšší počet členů univerzitních projektů (42 %) dosáhl prozatím nejvyššího dosaženého ukončeného vzdělání vzdělání středoškolského odborného s maturitou (ÚSV). Jedná se tedy o studenty prvních tří let studia na univerzitě.

Spolu s nimi je zde pak v největší míře zastoupena skupina členů projektových univerzitních týmů (33 %), kteří dosáhli již úplného vysokoškolského vzdělání. Neziskové i komerční projekty mají shodně největší zastoupení členů týmů v kategorii úplného vysokoškolského vzdělání. U neziskových projektů je to celkem 71 % respondentů a u komerčních projektů celkem 70 % respondentů. Je tedy předpoklad, že členové neziskových a komerčních projektů přicházejí do projektů s mnohem více znalostmi, které projektu mohou nabídnout, než členové univerzitních projektů. Pro klasifikaci vzdělání respondentů byla použita stupnice Českého statistického úřadu.

Otázka č. 5 - Které tvrzení odpovídá práci ve skupině, kde působíte?

- a) Zodpovídám jen za svůj úkol. Nevím, proč jsou ve skupině ti ostatní a jaký je jejich úkol. Každý má svůj vlastní cíl, odpovědnosti se nesdílí.
- b) Pracuji ve skupině lidí, kteří společně směřují ke společnému cíli a mají vzájemně se doplňující schopnosti. Každý člen týmu je stejně odpovědný jak za výsledky skupiny, tak za její obecný pracovní přístup. Když je napadena identita skupiny, vnímám to velmi osobně.

Tabulka IV - Které tvrzení odpovídá práci ve skupině, v níž respondent působí (zdroj: vlastní zpracování)

Tvrzení odpovídající práci ve skupině			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Univerzitní projekt - KOMAG	Valid	Zodpovídám jen za svůj úkol. Nevím, proč jsou ve skupině ostatní. Každý má svůj cíl.	6	13,3	13,3	13,3
		Pracuji ve skupině, která společně směřuje ke společnému cíli. Naše schopnosti se vzájemně doplňují.	39	86,7	86,7	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Neziskový projekt	Valid	Zodpovídám jen za svůj úkol. Nevím, proč jsou ve skupině ostatní. Každý má svůj cíl.	1	2,2	2,2	2,2
		Pracuji ve skupině, která společně směřuje ke společnému cíli. Naše schopnosti se vzájemně doplňují.	44	97,8	97,8	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Komerční projekt	Valid	Zodpovídám jen za svůj úkol. Nevím, proč jsou ve skupině ostatní. Každý má svůj cíl.	2	5,0	5,0	5,0
		Pracuji ve skupině, která společně směřuje ke společnému cíli. Naše schopnosti se vzájemně doplňují.	38	95,0	95,0	100,0
		Total	40	100,0	100,0	

Z analýzy této otázky vyplývá, že členové univerzitních (87 %), neziskových (98 %) a komerčních projektů (95 %) působí ve více než 87 % ve skutečném projektu. A ne pouze ve skupině s běžným řízením. Nejvíce tomu tak je u neziskových projektů, kde 98 % dotázaných respondentů zvolilo variantu odpovědi B, která odpovídá práci v projektu s projektovým řízením. Nejméně ve skutečném projektu působí členové univerzitních projektů. Variantu A, která odpovídá tomuto tvrzení, označilo 6 respondentů (13 %) z univerzitních projektů. Proto je právě u univerzitních projektů v současné době největší prostor pro zlepšování této oblasti.

Otázka č. 6: Působím

- a) V jednom projektu
- b) Ve více projektech najednou

Tabulka V - Působnost v počtu projektů (zdroj: vlastní zpracování)

Působnost v počtu projektů			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Univerzitní projekt - KOMAG	Valid	V jednom projektu	18	40,0	40,0	40,0
		Ve více projektech najednou	27	60,0	60,0	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Neziskový projekt	Valid	V jednom projektu	22	48,9	48,9	48,9
		Ve více projektech najednou	23	51,1	51,1	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Komerční projekt	Valid	V jednom projektu	10	25,0	25,0	25,0
		Ve více projektech najednou	30	75,0	75,0	100,0
		Total	40	100,0	100,0	

Z analýzy této otázky vyplývá, že nejvíce členů všech týmů působí ve více projektech najednou v oblasti komerčních projektů - celých 75 %. Po komerčních projektech následují projekty univerzitní, z nichž 60 % členů působí také ve více projektech najednou. V neziskových projektech je to jen 51 %.

Otázka č. 7: V tomto projektu působím (uved'te číselně počet měsíců)

Jelikož respondenti uvedli v této otázce širokou škálu počtu měsíců, po něž působí v daném projektu, byly jejich odpovědi zakódovány. Bylo vytvořeno celkem 5 kódů, kdy kód 1=do 3 měsíců, kód 2=do 1 roku, kód 3=do 3 let, kód 4=do 5 let a kód 5=více jak 5 let.

Tabulka VI - Působnost v počtu projektů (zdroj: vlastní zpracování)

V tomto projektu působím (uved'te číselně počet měsíců)						
Projekt			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Univerzitní projekt - KOMAG	Valid	do 3 měsíců	9	20,0	20,0	20,0
		do 1 roku	7	15,6	15,6	35,6
		do 3 let	16	35,6	35,6	71,1
		do 5 let	8	17,8	17,8	88,9
		více jak 5 let	5	11,1	11,1	100,0
		Total		45	100,0	100,0
Neziskový projekt	Valid	do 1 roku	15	33,3	33,3	33,3
		do 3 let	23	51,1	51,1	84,4
		do 5 let	5	11,1	11,1	95,6
		více jak 5 let	2	4,4	4,4	100,0
		Total		45	100,0	100,0
Komerční projekt	Valid	do 1 roku	14	35,0	35,0	35,0
		do 3 let	12	30,0	30,0	65,0
		do 5 let	4	10,0	10,0	75,0
		více jak 5 let	10	25,0	25,0	100,0
		Total		40	100,0	100,0

Z analýzy této otázky vyplývá, že ve všech projektech jsou zastoupeni členové týmu, kteří v daném projektu působí po dobu do 1 roku a déle. Nejvíce z nich se nachází v neziskových projektech a to 15 respondentů, následuje pak 14 respondentů z projektů komerčních. V univerzitních a neziskových projektech působí nejvíce respondentů po dobu do 3 let. V komerčních projektech působí nejvíce respondentů po dobu do 1 roku. Ve všech třech skupinách projektů působí respondenti i déle než 5 let. Nejvíce je tomu tak u komerčních projektů - více jak 5 let zde působí 10 respondentů.

Otázka č. 8: V projektu působím na pozici (v případě více pozic zvolte tu na vyšší hierarchické úrovni)

- a) Základní člen týmu
- b) Vedoucí sekce
- c) Vedoucí projektu

V této otázce měli respondenti označit, na jaké pozici v daném týmu projektu působí. Jak vyplývá z vysvětlivky v zadání této otázky, pokud daný respondent působil na více různých pozicích (v různých týmech), měl z nabídky vybrat tu na vyšší hierarchické úrovni.

Tabulka VII – Pozice respondenta v týmu projektu (zdroj: vlastní zpracování)

Pozice v projektu			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Univerzitní projekt - KOMAG	Valid	Základní člen týmu	20	44,4	44,4	44,4
		Vedoucí sekce	14	31,1	31,1	75,6
		Vedoucí projektu	11	24,4	24,4	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Neziskový projekt	Valid	Základní člen týmu	16	35,6	35,6	35,6
		Vedoucí sekce	9	20,0	20,0	55,6
		Vedoucí projektu	20	44,4	44,4	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Komerční projekt	Valid	Základní člen týmu	18	45,0	45,0	45,0
		Vedoucí sekce	10	25,0	25,0	70,0
		Vedoucí projektu	12	30,0	30,0	100,0
		Total	40	100,0	100,0	

Z analýzy této otázky vyplývá, že nejvyšší zastoupení respondentů jako vedoucích projektu je v neziskových projektech. Nejnižší v projektech univerzitních. Počet respondentů působících na pozici vedoucího sekce nebo základního člena týmu je ve všech projektech přibližně stejný.

Otázka č. 9: Jak byste rád/a viděl/a své budoucí uplatnění v projektovém týmu?

- Nechci měnit svou současnou pozici v týmu
- Rád/a bych v hierarchii týmu postoupil/a výše
- Rád/a bych se stala součástí jiného projektového týmu
- Nemám zájem o další působení v projektu (ani ve stávajícím ani v jiném)

Z analýzy této otázky vyplývá, že velká část respondentů (minimálně 70 %) nechce svou současnou pozici v projektovém týmu měnit. Nejvíce je tomu tak v neziskových projektech - celkem 78 % respondentů. V rozmezí od 3 do 9 respondentů by rádo postoupilo v hierarchii týmu výše. Nejvíce mají zájem o postup členové komerčních projektů - celkem 23 % respondentů. Nejméně naopak členové neziskových projektů - 7 % respondentů. V rozmezí od 3 do 6 respondentů by se rádo stalo součástí jiného projektového týmu. Nejvíce je tomu tak u univerzitních a neziskových projektů. Zde tuto variantu shodně zvolilo 6 respondentů (13 %) v každé skupině. Jeden z respondentů (2 %) za univerzitní projekty a 1 z respondentů (2 %) za neziskové projekty nemá zájem o další působení v projektu (ani tom dosavadním a ani žádném jiném). Tuto možnost neoznačil žádný z respondentů komerčních projektů.

Tabulka VIII - Budoucí uplatnění respondenta v projektovém týmu (zdroj: vlastní zpracování)

Budoucí uplatnění v projektovém týmu						
Projekt			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Univerzitní projekt - KOMAG	Valid	Nechci měnit svou současnou pozici v týmu	32	71,1	71,1	71,1
		Rád/a bych v hierarchii týmu postoupil/a výše	6	13,3	13,3	84,4
		Rád/a bych se stal/a součástí jiného projektového týmu	6	13,3	13,3	97,8
		Nemám zájem o další působení v projektu	1	2,2	2,2	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Neziskový projekt	Valid	Nechci měnit svou současnou pozici v týmu	35	77,8	77,8	77,8
		Rád/a bych v hierarchii týmu postoupil/a výše	3	6,7	6,7	84,4
		Rád/a bych se stal/a součástí jiného projektového týmu	6	13,3	13,3	97,8
		Nemám zájem o další působení v projektu	1	2,2	2,2	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Komerční projekt	Valid	Nechci měnit svou současnou pozici v týmu	28	70,0	70,0	70,0
		Rád/a bych v hierarchii týmu postoupil/a výše	9	22,5	22,5	92,5
		Rád/a bych se stal/a součástí jiného projektového týmu	3	7,5	7,5	100,0
		Total	40	100,0	100,0	

Otázka č. 10: Pro efektivní řízení projektu je využíváno projektové řízení.

- a) Ano
b) Ne

Tabulka IX - Využití projektového řízení pro efektivitu projektu (zdroj: vlastní zpracování)

Využití projektového řízení pro efektivitu projektu						
Projekt			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Univerzitní projekt - KOMAG	Valid	Ano	36	80,0	80,0	80,0
		Ne	9	20,0	20,0	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Neziskový projekt	Valid	Ano	36	80,0	80,0	80,0
		Ne	9	20,0	20,0	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Komerční projekt	Valid	Ano	28	70,0	70,0	70,0
		Ne	12	30,0	30,0	100,0
		Total	40	100,0	100,0	

Z analýzy této otázky vyplývá, že nejvíce je využíváno projektové řízení pro zefektivnění řízení v projektech univerzitních (80 %) a projektech neziskových (80 %). Nejméně naopak v projektech komerčních (70 %). Zde je také nejvyšší podíl respondentů (30 %), kteří uvedli, že v jejich komerčním projektu projektové řízení využíváno není. Proto je u komerčních projektů v současné době největší prostor pro zlepšování v této oblasti.

Otázka č. 11: Projekt má vytvořený rámcový harmonogram jeho průběhu.

- a) Ano, má kompletní harmonogram
- b) Harmonogram je vytvořen jen pro některé činnosti a úkoly
- c) Ne, projekt nemá vytvořený žádný harmonogram

Tabulka X - Harmonogram projektu (zdroj: vlastní zpracování)

Harmonogram projektu			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Univerzitní projekt - KOMAG	Valid	Ano, má kompletní harmonogram.	30	66,7	66,7	66,7
		Harmonogram je vytvořen pro některé činnosti a úkoly	15	33,3	33,3	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Neziskový projekt	Valid	Ano, má kompletní harmonogram.	36	80,0	80,0	80,0
		Harmonogram je vytvořen pro některé činnosti a úkoly	9	20,0	20,0	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Komerční projekt	Valid	Ano, má kompletní harmonogram.	30	75,0	75,0	75,0
		Harmonogram je vytvořen pro některé činnosti a úkoly	8	20,0	20,0	95,0
		Ne, projekt nemá vytvořený žádný harmonogram	2	5,0	5,0	100,0
		Total	40	100,0	100,0	

Z analýzy této otázky vyplývá, že nejvíce projektů s kompletním harmonogramem se nachází v oblasti neziskových projektů (80 %). Nejvíce projektů s harmonogramem jen pro určité činnosti a úkoly naopak v projektech univerzitních (33 %). Dva respondenti z komerčních projektů jsou členy dokonce i takového projektu, který nemá vytvořený vůbec žádný harmonogram. Harmonogram by měl být vytvořený pro všechny a zejména ty důležité činnosti. Je tedy zřejmé, že ve všech projektech je určité procento činností, které harmonogram vůbec nemají a tady se nabízí možnost ke zlepšení této situace.

Otázka č. 12: Projekt, kterého se účastním, plánuje.

- a) Celý projektový tým
- b) Vedoucí projektu a několik dalších členů týmu
- c) Pouze vedoucí projektu

Tabulka XI - Kdo plánuje projekt (zdroj: vlastní zpracování)

Kdo plánuje projekt						
Projekt			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Univerzitní projekt - KOMAG	Valid	Celý projektový tým	15	33,3	33,3	33,3
		Vedoucí projektu a několik dalších členů	28	62,2	62,2	95,6
		Pouze vedoucí projektu	2	4,4	4,4	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Neziskový projekt	Valid	Celý projektový tým	14	31,1	31,1	31,1
		Vedoucí projektu a několik dalších členů	29	64,4	64,4	95,6
		Pouze vedoucí projektu	2	4,4	4,4	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Komerční projekt	Valid	Celý projektový tým	7	17,5	17,5	17,5
		Vedoucí projektu a několik dalších členů	30	75,0	75,0	92,5
		Pouze vedoucí projektu	3	7,5	7,5	100,0
		Total	40	100,0	100,0	

Z analýzy této otázky vyplývá, že projekt plánuje pouze sám vedoucí v nízké míře a to ve všech třech skupinách projektů. Ve všech třech skupinách je projekt plánován zejména vedoucím projektu a několika dalšími členy daného projektu. Plánování pomocí celého projektového týmu je také využíváno. Nejvíce v univerzitních týmech (33 %). Nejméně však v komerčních projektech - pouze v 18 %.

Otázka č. 13: O klíčových krocích rozhoduje.

- Celý projektový tým
- Vedoucí projektu a několik dalších členů týmu
- Pouze vedoucí projektu

Tabulka XII – Kdo rozhoduje v projektu o klíčových krocích
(zdroj: vlastní zpracování)

Kdo rozhoduje o klíčových krocích						
Projekt			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Univerzitní projekt - KOMAG	Valid	Celý projektový tým	8	17,8	17,8	17,8
		Vedoucí projektu a několik dalších členů	29	64,4	64,4	82,2
		Pouze vedoucí projektu	8	17,8	17,8	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Neziskový projekt	Valid	Celý projektový tým	8	17,8	17,8	17,8
		Vedoucí projektu a několik dalších členů	34	75,6	75,6	93,3
		Pouze vedoucí projektu	3	6,7	6,7	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Komerční projekt	Valid	Celý projektový tým	6	15,0	15,0	15,0
		Vedoucí projektu a několik dalších členů	25	62,5	62,5	77,5
		Pouze vedoucí projektu	9	22,5	22,5	100,0
		Total	40	100,0	100,0	

Z analýzy otázky č. 13 vyplývá, že v univerzitních projektech rozhoduje o klíčových věcech převážně vedoucí projektu společně s několika dalšími členy týmu. V takovém projektu působí 64 % respondentů. Pouze 18 % respondentů působí v projektu, kde o klíčových krocích rozhoduje celý projektový tým. V neziskových projektech rozhoduje o klíčových krocích také převážně vedoucí projektu společně s několika dalšími členy týmu. V takovém projektu působí 76 % respondentů. Pouze 7 % respondentů působí v projektu, kde o klíčových krocích rozhoduje pouze vedoucí projektu. V komerčních projektech rozhoduje o klíčových krocích také vedoucí projektu společně s několika dalšími členy týmu. V takovém projektu působí 63 % respondentů. Celkem 23 % respondentů působí v projektu, kde o klíčových krocích rozhoduje pouze vedoucí projektu.

Otázka č. 14: Průběh projektu kontroluje.

- a) Vedoucí projektu
- b) Někdo jiný
- c) Projekt nebyl kontrolován

Tabulka XIII – Kdo kontroluje průběh projektu (zdroj: vlastní zpracování)

Kdo kontroluje průběh projektu						
Projekt			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Univerzitní projekt - KOMAG	Valid	Celý projektový tým	31	68,9	68,9	68,9
		Vedoucí projektu a několik dalších členů	14	31,1	31,1	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Neziskový projekt	Valid	Celý projektový tým	29	64,4	64,4	64,4
		Vedoucí projektu a několik dalších členů	16	35,6	35,6	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Komerční projekt	Valid	Celý projektový tým	26	65,0	65,0	65,0
		Vedoucí projektu a několik dalších členů	14	35,0	35,0	100,0
		Total	40	100,0	100,0	

Z analýzy této otázky vyplývá, že v oblasti univerzitních, neziskových i komerčních projektů je projekt vždy nějakým způsobem kontrolován. Ať už vedoucím projektu a několika dalšími členy projektu nebo celým projektovým týmem. Projekt je nejvíce kontrolován celým projektovým týmem v oblasti univerzitních projektů (69 %). Žádný z respondentů nevybral možnost, že by projekt nebyl vůbec kontrolován.

Otázka č. 15: Vedoucí projektu na začátku projektu zjistil, jaké mají členové týmu představy o jejich působení v projektu.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

V otázce č. 15 měli respondenti vyjádřit souhlas/nesouhlas s tvrzením, zda vedoucí na začátku projektu zjistil jejich představy o působení v projektu

Z analýzy této otázky vyplývá, že nejvíce respondentů z projektů, v nichž vedoucí projektu zjistil, jaké mají jeho členové představy o působení v projektu, působí v projektu univerzitním (60 %). Nikdo z respondentů z univerzitních projektů nevěděl, že by působil v projektu, kde jejich představy o působení v projektu vedoucí projektu nezjistil. Naopak 4 respondenti (9 %) z neziskových projektů a 4 respondenti (10 %) z komerčních projektů tuto možnost zvolili. Nejméně se o představy členů týmu zajímali vedoucí projektů v oblasti komerčních projektů. Tady je prostor pro zlepšení této situace.

Tabulka XIV – Souhlas/nesouhlas s tvrzením o představách a působení v univerzitním projektu (zdroj: vlastní zpracování)

Vedoucí projektu na začátku zjistil, jaké mají členové představy o působení v projektu

Projekt			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Univerzitní projekt - KOMAG	Valid	Souhlasím	27	60,0	60,0	60,0
		Spíše souhlasím	15	33,3	33,3	93,3
		Spíše nesouhlasím	3	6,7	6,7	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Neziskový projekt	Valid	Souhlasím	17	37,8	37,8	37,8
		Spíše souhlasím	21	46,7	46,7	84,4
		Spíše nesouhlasím	3	6,7	6,7	91,1
		Nesouhlasím	4	8,9	8,9	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Komerční projekt	Valid	Souhlasím	17	42,5	42,5	42,5
		Spíše souhlasím	13	32,5	32,5	75,0
		Spíše nesouhlasím	6	15,0	15,0	90,0
		Nesouhlasím	4	10,0	10,0	100,0
		Total	40	100,0	100,0	

Otázka č. 16: Na začátku projektu vedoucí projektu definoval odpovědnosti a kompetence jednotlivých členů projektového týmu.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) nesouhlasím

Tabulka XV - Souhlas/nesouhlas s tvrzením o definování odpovědností a kompetencí (zdroj: vlastní zpracování)

Vedoucí projektu definoval odpovědnosti s kompetence členů týmu

Projekt			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Univerzitní projekt - KOMAG	Valid	Souhlasím	26	57,8	57,8	57,8
		Spíše souhlasím	16	35,6	35,6	93,3
		Spíše nesouhlasím	3	6,7	6,7	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Neziskový projekt	Valid	Souhlasím	24	53,3	53,3	53,3
		Spíše souhlasím	17	37,8	37,8	91,1
		Spíše nesouhlasím	3	6,7	6,7	97,8
		Nesouhlasím	1	2,2	2,2	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Komerční projekt	Valid	Souhlasím	26	65,0	65,0	65,0
		Spíše souhlasím	11	27,5	27,5	92,5
		Spíše nesouhlasím	3	7,5	7,5	100,0
		Total	40	100,0	100,0	

Z analýzy této otázky vyplývá, že ve všech třech oblastech projektů vedoucí projektu rovnoměrně definoval odpovědnosti a kompetence členů projektu. Absolutní nesouhlas s tímto tvrzením projevil pouze 1 respondent z neziskového projektu.

Otázka č. 17: Všichni členové projektu jsou seznámeni s tím, jaké výstupy by projekt měl mít.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

V otázce č. 17 měli respondenti vyjádřit souhlas/nesouhlas s tvrzením, zda jsou všichni členové projektu seznámeni s tím, jaké výstupy by měl projekt mít.

Tabulka XVI - Souhlas/nesouhlas s tvrzením o výstupech projektu (zdroj: vlastní zpracování)

Všichni členové projektu jsou seznámeni s výstupy projektu

Projekt			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Univerzitní projekt - KOMAG	Valid	Souhlasím	33	73,3	73,3	73,3
		Spíše souhlasím	12	26,7	26,7	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Neziskový projekt	Valid	Souhlasím	30	66,7	66,7	66,7
		Spíše souhlasím	14	31,1	31,1	97,8
		Spíše nesouhlasím	1	2,2	2,2	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Komerční projekt	Valid	Souhlasím	28	70,0	70,0	70,0
		Spíše souhlasím	11	27,5	27,5	97,5
		Spíše nesouhlasím	1	2,5	2,5	100,0
		Total	40	100,0	100,0	

Z analýzy této otázky vyplývá, že nejvíce jsou s výstupy projektu seznámeni členové univerzitních projektů (73 %). Méně pak členové komerčních týmů (70 %) a neziskových projektů (67 %). Přesto je obecná seznámenost členů projektů s výstupy projektu velmi vysoká. Absolutní nesouhlas s tímto tvrzením neprojevil žádný respondent ze žádného projektu.

Otázka č. 18: Jsou pořádány pravidelné porady s ujasněním rolí členů projektu a ujasněním úkolů.

- a) Ano, 1x týdně a více
- b) Ano, 1x až 2x měsíčně
- c) Náhodně
- d) Nejsou pořádány žádné porady

V otázce č. 18 měli respondenti vybrat, jak často jsou v rámci projektu pořádány porady, kde se ujasňují úkoly a role členů projektu.

Tabulka XVII – Pravidelnost pořádání porad (zdroj: vlastní zpracování)

Pravidelnost pořádání porad

Projekt		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Univerzitní projekt - KOMAG	Valid				
	Ano, 1x týdně a více	8	17,8	17,8	17,8
	Ano, 1x až 2x měsíčně	20	44,4	44,4	62,2
	Náhodně	16	35,6	35,6	97,8
	Nejsou pořádány žádné porady	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	
Neziskový projekt	Valid				
	Ano, 1x týdně a více	8	17,8	17,8	17,8
	Ano, 1x až 2x měsíčně	22	48,9	48,9	66,7
	Náhodně	15	33,3	33,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	
Komerční projekt	Valid				
	Ano, 1x týdně a více	14	35,0	35,0	35,0
	Ano, 1x až 2x měsíčně	9	22,5	22,5	57,5
	Náhodně	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Z analýzy této otázky vyplývá, že porady jsou jedenkrát a vícekrát týdně nejvíce pořádány v komerčních projektech (35 %). Porady pořádané jedenkrát až dvakrát měsíčně jsou pořádány nejvíce v neziskových projektech (49 %). Náhodně jsou pracovní porady nejvíce pořádány opět v komerčních projektech (43 %). U komerčních projektů vzniká zajímavá kombinace toho, že nejvíce jsou pracovní porady pořádány jedenkrát a vícekrát týdně a na druhou stranu mají komerční projekty také nejvíce porad pořádaných náhodně. Porady by měly mít stanovený nějaký harmonogram a zcela určitě by neměly být pořádány pouze náhodně. Proto se u všech projektů nabízí prostor pro výrazné zlepšení této situace.

Otázka č. 19: Týmová práce je v projektu využívána.

- a) Neustále
 b) Záleží na řešeném úkolu
 c) Nikdy

V otázce č. 19 měli respondenti vybrat, jak často je v projektu využívána týmová práce.

Z analýzy této otázky vyplývá, že neustále je týmová práce v projektu využívána v komerčních projektech. Tuto možnost zvolilo 43 % respondentů. Poté následují neziskové projekty, kde tuto možnost zvolilo 33 % respondentů. Naopak v univerzitních projektech její využití nejvíce závisí na řešeném úkolu. Tuto možnost zvolilo 73 % respondentů. Poté následují neziskové projekty, kde tuto variantu označilo 67 % respondentů. Nikdo z respondentů z univerzitního, neziskového a ani komerčního projektu nevybral možnost, že by týmová práce nebyla nikdy využívána.

Tabulka XVIII – Frekvence využívání týmové práce v projektu (zdroj: vlastní zpracování)

Frekvence využívání týmové práce v projektu

Projekt	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Univerzitní projekt - KOMAG	Valid Neustále	12	26,7	26,7
	Záleží na řešeném úkolu	33	73,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0
Neziskový projekt	Valid Neustále	15	33,3	33,3
	Záleží na řešeném úkolu	30	66,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0
Komerční projekt	Valid Neustále	17	42,5	42,5
	Záleží na řešeném úkolu	23	57,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Otázka č. 20: Považujete týmovou práci za nezbytnou součást projektového řízení?

- a) Ano, pro projektový tým a projektové řízení je nezbytná
 b) Ano, ale projektový tým by fungoval dobře i bez ní
 c) Ne, týmová práce je pro projektový tým a projektové řízení úplně zbytečná

Z analýzy této otázky vyplývá, že týmovou práci považují za nezbytnou součást projektového řízení nejvíce zástupci neziskových projektů (93 %). S touto možností souhlasí také 37 respondentů z univerzitních projektů a také 37 respondentů z komerčních projektů. Nejvíce s tvrzením, že týmová práce je sice důležitá, ale projektový tým by dobře fungoval i bez ní, souhlasí respondenti z univerzitních projektů. Tuto variantu označilo celkem 18 % respondentů. Přesto je ve všech projektech výrazně převažující procento těch členů projektu, kteří považují týmovou práci nezbytnou součástí projektového řízení.

Tabulka XIX – Nezbytnost týmové práce pro projektové řízení (zdroj vlastní)

Nezbytnost týmové práce pro projektového řízení						
Projekt			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Univerzitní projekt - KOMAG	Valid	Ano, pro projektový tým a projektové řízení je nezbytná	37	82,2	82,2	82,2
		Ano, ale projektový tým by fungoval dobře i bez ní	8	17,8	17,8	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Neziskový projekt	Valid	Ano, pro projektový tým a projektové řízení je nezbytná	42	93,3	93,3	93,3
		Ano, ale projektový tým by fungoval dobře i bez ní	3	6,7	6,7	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Komerční projekt	Valid	Ano, pro projektový tým a projektové řízení je nezbytná	37	92,5	92,5	92,5
		Ano, ale projektový tým by fungoval dobře i bez ní	3	7,5	7,5	100,0
		Total	40	100,0	100,0	

Otázka č. 21: Pro základní členy týmu: Pokud byste byl/a vedoucím projektu nebo vedoucím sekce prosazoval/a byste využívání týmové práce v projektovém řízení?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne
- e) Jsem vedoucím projektu nebo vedoucím sekce

Tabulka XX – Základní členové týmu: Pokud by byli vedoucím projektu/sekce využívali by týmovou práci? (zdroj: vlastní zpracování)

Základní členové týmu: Pokud by byli vedoucím projektu/sekce využívali by týmovou práci?						
Projekt			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Univerzitní projekt - KOMAG	Valid	Ano	13	28,9	28,9	28,9
		Spíše ano	7	15,6	15,6	44,4
		Jsem vedoucím projektu nebo sekce	25	55,6	55,6	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Neziskový projekt	Valid	Ano	19	42,2	42,2	42,2
		Spíše ano	12	26,7	26,7	68,9
		Jsem vedoucím projektu nebo sekce	14	31,1	31,1	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Komerční projekt	Valid	Ano	24	60,0	60,0	60,0
		Spíše ano	9	22,5	22,5	82,5
		Jsem vedoucím projektu nebo sekce	7	17,5	17,5	100,0
		Total	40	100,0	100,0	

Otázka číslo 21 byla určena pouze základním členům týmu. Z analýzy této otázky vyplývá, že pokud by byli dotázáni základní členové týmu z komerčního projektu vedoucím sekce nebo vedoucím projektu, tak by 60 % z nich určitě týmovou práci v rámci projektového řízení využívalo. Nejméně s jejím 100 % využitím souhlasilo 29 % respondentů z univerzitních projektů. Nikdo z respondentů nevybral odpověď, že by týmovou práci v rámci projektového řízení spíše nevyužíval, nebo že by ji nevyužíval vůbec. Pozitivní zjištění je, že nikdo z respondentů neoznačil odpověď, která by značila, že by týmovou práci na takové pozici nevyužívali.

Otázka č. 22: Využívá vedoucí projektu zpětnou vazbu ke členům projektového týmu?

- a) Ano, zpětná vazba je dostatečná
- b) Ano, ale zpětná vazba je nedostatečná
- c) Ne, nevyužívá žádnou zpětnou vazbu

Tabulka XXI – Využití zpětné vazby vedoucím projektu směrem ke členům projektového týmu (zdroj: vlastní zpracování)

Využití zpětné vazby vedoucím projektu směrem k členům týmu						
Projekt			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Univerzitní projekt - KOMAG	Valid	Ano, zpětná vazba je dostatečná	36	80,0	80,0	80,0
		Ano, ale zpětná vazba je nedostatečná	8	17,8	17,8	97,8
		Ne, nevyužívá žádnou zpětnou vazbu	1	2,2	2,2	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Neziskový projekt	Valid	Ano, zpětná vazba je dostatečná	31	68,9	68,9	68,9
		Ano, ale zpětná vazba je nedostatečná	13	28,9	28,9	97,8
		Ne, nevyužívá žádnou zpětnou vazbu	1	2,2	2,2	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Komerční projekt	Valid	Ano, zpětná vazba je dostatečná	34	85,0	85,0	85,0
		Ano, ale zpětná vazba je nedostatečná	5	12,5	12,5	97,5
		Ne, nevyužívá žádnou zpětnou vazbu	1	2,5	2,5	100,0
		Total	40	100,0	100,0	

Z analýzy této otázky vyplývá, že nejvíce a dostatečně je zpětná vazba ze strany vedoucího projektu využívána v univerzitních projektech. Tuto variantu označilo 36 respondentů. Podobně je tomu i u neziskových projektů a komerčních projektů. Zpětná vazba je sice využívána i v projektech, kde působí 13 respondentů z neziskových projektů, ale je využívána nedostatečně. Nejméně je tomu tak v komerčních projektech, kde tuto variantu označilo jen 5 respondentů. Ve všech třech typech projektů označil vždy 1 respondent variantu, že v jeho projektu týmový vedoucí vůbec žádnou zpětnou vazbu směrem k členům

týmu nevyužívá. Vzhledem k tomu, že zpětná vazba by měla být základem komunikace mezi vedoucím projektu a jeho jednotlivými členy, je u všech projektů třeba pokusit se vylepšit tuto situaci.

Otázka č. 23: Jste s celkovou komunikací v projektovém týmu spokojený/á?

- a) spokojený/á
- b) spíše spokojený/á
- c) spíše nespokojený/á
- d) nespokojený/á

Tabulka XXII – Spokojenost s komunikací v projektovém týmu (zdroj: vlastní zpracování)

Spokojenost s komunikací v projektovém týmu						
Projekt			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Univerzitní projekt - KOMAG	Valid	Spokojený/á	20	44,4	44,4	44,4
		Spíše spokojený/á	23	51,1	51,1	95,6
		Spíše nespokojený/á	2	4,4	4,4	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Neziskový projekt	Valid	Spokojený/á	16	35,6	35,6	35,6
		Spíše spokojený/á	22	48,9	48,9	84,4
		Spíše nespokojený/á	6	13,3	13,3	97,8
		Nespokojený	1	2,2	2,2	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Komerční projekt	Valid	Spokojený/á	13	32,5	32,5	32,5
		Spíše spokojený/á	21	52,5	52,5	85,0
		Spíše nespokojený/á	5	12,5	12,5	97,5
		Nespokojený	1	2,5	2,5	100,0
		Total	40	100,0	100,0	

Z analýzy této otázky vyplývá, že nejvíce je plně spokojeno s komunikací v projektovém týmu 44 % respondentů z univerzitních projektů. Nejméně je s ní plně spokojeno 13 respondentů z komerčních projektů. V neziskových a komerčních projektech se vyskytli respondenti, kteří s komunikací v projektovém týmu nejsou vůbec spokojeni. Základem dobře fungujícího týmu je i kvalitní komunikace, proto i zde je ve všech týmech prostor pro zlepšení.

Na škále označte, zda máte DOSTATEK / NEDOSTATEK informací o (označte HODÍCÍ SE):

24) o harmonogramu projektu

1	2	3	4
dostatek	spíše dostatek	spíše nedostatek	nedostatek

25) o klíčových rozhodnutích v projektu

1	2	3	4
dostatek	spíše dostatek	spíše nedostatek	nedostatek

26) o cílu projektu

1	2	3	4
dostatek	spíše dostatek	spíše nedostatek	nedostatek

27) o funkcích ostatních členů v projektu

1	2	3	4
dostatek	spíše dostatek	spíše nedostatek	nedostatek

V otázkách č. 24 – č. 27 byli respondenti vyzváni, aby na zadané čtyřstupňové bodovací škále vyjádřili, zda mají dostatek/nedostatek informací o harmonogramu projektu, o klíčových rozhodnutích v projektu, o cílu projektu a o funkcích ostatních členů v projektu.

Z analýzy otázky č. 24 vyplynulo, že nejvíce respondentů (78 %) s dostatkem informací o harmonogramu projektu se nachází v neziskových projektech. Vysoké procento respondentů s dostatkem informací se nachází také v univerzitních (64 %) a komerčních projektech (53 %). Situace v projektech v této oblasti je tedy uspokojivá. Jen mizivé procento respondentů uvedlo, že má o harmonogramu projektu spíše nedostatek informací.

Tabulka XXIII - Informace o harmonogramu projektu (zdroj: vlastní zpracování)

Projekt		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Univerzitní projekt - KOMAG	Valid Dostatek	29	64,4	64,4	64,4
	Spíše dostatek	14	31,1	31,1	95,6
	Spíše nedostatek	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	
Neziskový projekt	Valid Dostatek	35	77,8	77,8	77,8
	Spíše dostatek	9	20,0	20,0	97,8
	Spíše nedostatek	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	
Komerční projekt	Valid Dostatek	21	52,5	52,5	52,5
	Spíše dostatek	19	47,5	47,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Z výpočtu průměru odpovědí respondentů z univerzitních projektů z otázky č. 24 vyplynulo, že respondenti se nejčastěji klonili k odpovědi „dostatek“ (průměr 1,40) informací o harmonogramu projektu. Respondenti z neziskových projektů se klonili zejména k odpovědi „dostatek“ (průměr 1,24) a respondenti z komerčních projektů k odpovědi „dostatek“ se sklonem k odpovědi „spíše dostatek“ (průměr 1,48).

Tabulka XXIV - Informace o harmonogramu projektu-průměr (zdroj: vlastní zpracování)

Statistics

Informace o harmonogramu projektu

Univerzitní projekt - KOMAG	N	Valid	45
		Missing	0
	Mean		1,40
Neziskový projekt	N	Valid	45
		Missing	0
	Mean		1,24
Komerční projekt	N	Valid	40
		Missing	0
	Mean		1,48

Z analýzy otázky č. 25 vyplynulo, že nejvyšší počet respondentů (71 %) s dostatkem informací o klíčových rozhodnutích v projektu se nachází v projektech neziskových. I tady z výsledků vyplynulo, že situace v této oblasti komunikace je uspokojivá. Přesto by se dal zvýšit podíl těch respondentů, kteří mají zatím spíše dostatek informací o harmonogramu projektu. Jen mizivé procento respondentů uvedlo, že má o klíčových rozhodnutích v projektu spíše nedostatek informací.

Tabulka XXV - Informace o klíčových rozhodnutích v projektu (zdroj: vlastní zpracování)

Informace o klíčových rozhodnutích v projektu

Projekt		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Univerzitní projekt - KOMAG	Valid Dostatek	30	66,7	66,7	66,7
	Spíše dostatek	12	26,7	26,7	93,3
	Spíše nedostatek	3	6,7	6,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	
Neziskový projekt	Valid Dostatek	32	71,1	71,1	71,1
	Spíše dostatek	9	20,0	20,0	91,1
	Spíše nedostatek	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	
Komerční projekt	Valid Dostatek	19	47,5	47,5	47,5
	Spíše dostatek	19	47,5	47,5	95,0
	Spíše nedostatek	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Z výpočtu průměru odpovědí respondentů z univerzitních projektů z otázky č. 25 vyplynulo, že respondenti se nejčastěji klonili k odpovědi „dostatek“ (průměr 1,40) informací o klíčových rozhodnutích v projektu. Respondenti z neziskových projektů se klonili

zejména k odpovědi „dostatek“ (průměr 1,38) a respondenti z komerčních projektů k odpovědi „spíše dostatek“ (průměr 1,58).

Tabulka XXVI - Informace o klíčových rozhodnutích projektu-průměr (zdroj: vlastní zpracování)

Statistics
Informace o klíčových rozhodnutích v projektu

Univerzitní projekt - KOMAG	N	Valid	45
		Missing	0
	Mean		1,40
Neziskový projekt	N	Valid	45
		Missing	0
	Mean		1,38
Komerční projekt	N	Valid	40
		Missing	0
	Mean		1,58

Z analýzy otázky č. 26 vyplynulo, že ve všech projektových týmech má více než 80 % respondentů dostatek informací o cíli projektu. Což je velmi pozitivní zjištění. Shodně kolem 20 % respondentů má spíše dostatek informací o cíli projektu. Zde se nabízí prostor pro všechny projekty o nepatrné zlepšení, které povede k téměř ke 100 % respondentům s naprostým dostatek informací. Pouze v univerzitních a neziskových projektech se objevilo mizivé procento těch, kteří mají spíše nedostatek informací o cíli projektu.

Tabulka XXVII - Informace o cíli projektu (zdroj: vlastní zpracování)

Informace o cíli projektu

Projekt			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Univerzitní projekt - KOMAG	Valid	Dostatek	36	80,0	80,0	80,0
		Spíše dostatek	8	17,8	17,8	97,8
		Spíše nedostatek	1	2,2	2,2	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Neziskový projekt	Valid	Dostatek	36	80,0	80,0	80,0
		Spíše dostatek	8	17,8	17,8	97,8
		Spíše nedostatek	1	2,2	2,2	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Komerční projekt	Valid	Dostatek	34	85,0	85,0	85,0
		Spíše dostatek	6	15,0	15,0	100,0
		Total	40	100,0	100,0	

Z výpočtu průměru odpovědí respondentů z univerzitních projektů z otázky č. 26 vyplynulo, že respondenti se nejčastěji klonili k odpovědi „dostatek“ (průměr 1,22) informací o cíli projektu. Respondenti z neziskových projektů se klonili zejména k odpovědi

„dostatek“ (průměr 1,22) a respondenti z komerčních projektů stejně tak k odpovědi „dostatek“ (průměr 1,15).

Tabulka XXVIII - Informace o cílu projektu-průměr (zdroj: vlastní zpracování)

Statistics			
Informace o cílu projektu			
Univerzitní projekt - KOMAG	N	Valid	45
		Missing	0
	Mean		1,22
Neziskový projekt	N	Valid	45
		Missing	0
	Mean		1,22
Komerční projekt	N	Valid	40
		Missing	0
	Mean		1,15

Z analýzy otázky č. 27 vyplynulo, že nejvíce respondentů s dostatkem informací o funkcích ostatních členů projektu se nachází v neziskových projektech (73 %). Více než 60% respondentů s dostatkem informací se nachází také v univerzitních a komerčních projektech. To je pozitivní zjištění, nicméně shodně kolem 30 % respondentů z univerzitních a komerčních projektů uvedlo, že mají spíše dostatek informací. Zde se nabízí prostor pro zlepšení, které povede k téměř ke 100 % respondentům s naprostým dostatek informací.

Tabulka XXIX - Informace o funkcích ostatních členů (zdroj: vlastní zpracování)

Informace o o funkcích ostatních členů						
Projekt			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Univerzitní projekt - KOMAG	Valid	Dostatek	27	60,0	60,0	60,0
		Spíše dostatek	14	31,1	31,1	91,1
		Spíše nedostatek	4	8,9	8,9	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Neziskový projekt	Valid	Dostatek	33	73,3	73,3	73,3
		Spíše dostatek	8	17,8	17,8	91,1
		Spíše nedostatek	4	8,9	8,9	100,0
		Total	45	100,0	100,0	
Komerční projekt	Valid	Dostatek	26	65,0	65,0	65,0
		Spíše dostatek	13	32,5	32,5	97,5
		Spíše nedostatek	1	2,5	2,5	100,0
		Total	40	100,0	100,0	

Z výpočtu průměru odpovědí respondentů z univerzitních projektů z otázky č. 27 vyplynulo, že respondenti se nejčastěji klonili k odpovědi „dostatek“ se sklonem k „spíše dostatek“ (průměr 1,49) informací o funkcích ostatních členů v projektu. Respondenti

z neziskových projektů se klonili zejména k odpovědi „dostatek“ (průměr 1,36) a respondenti z komerčních projektů stejně tak k odpovědi „dostatek“ (průměr 1,38).

Tabulka XXX - Informace o funkcích ostatních členů-průměr (zdroj: vlastní zpracování)

Statistics

Informace o o funkcích ostatních členů

Univerzitní projekt - KOMAG	N	Valid	45
		Missing	0
	Mean		1,49
Neziskový projekt	N	Valid	45
		Missing	0
	Mean		1,36
Komerční projekt	N	Valid	40
		Missing	0
	Mean		1,38

9.10 Ověření hypotézy č. 1

H1: Projektoví vedoucí považují týmovou práci za nezbytnou pro projektové řízení, oproti základním členům projektového týmu.

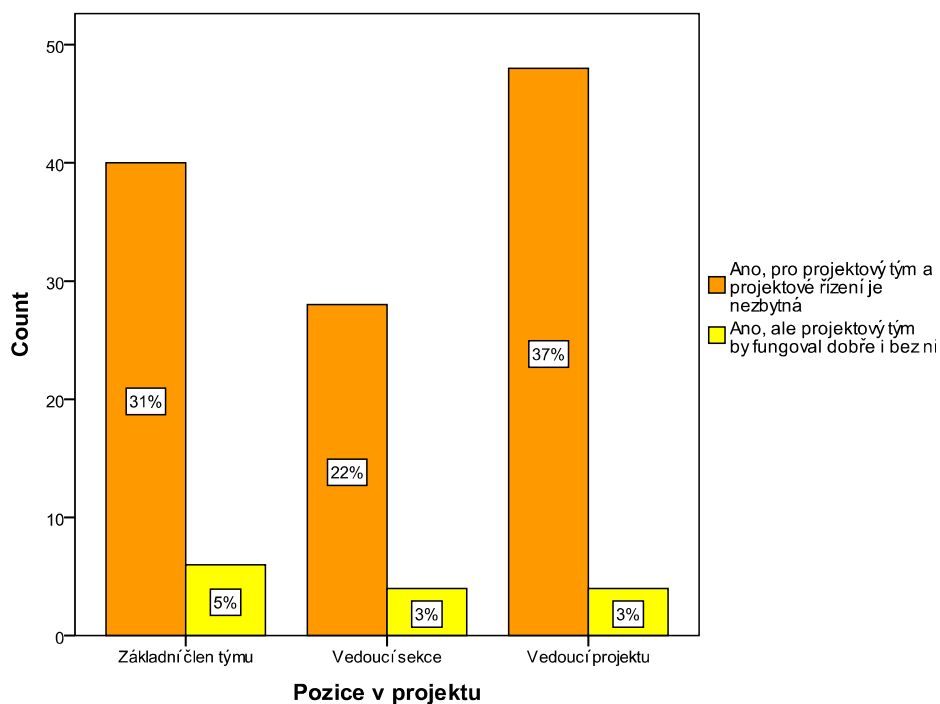
Formuluji nulovou a alternativní hypotézu:

(H0) Projektoví vedoucí a vedoucí sekcí považují týmovou práci za stejně důležitou pro projektové řízení jako základní členové projektového týmu.

(HA) Projektoví vedoucí považují týmovou práci za nezbytnou pro projektové řízení, oproti základním členům projektového týmu.

Podkladem pro vyhodnocení hypotézy číslo 1 byla otázka číslo 8 a otázka číslo 20. V otázce č. 8 měli respondenti vybrat, na jaké pozici v projektovém týmu působí. Zda na pozici základního člena týmu, vedoucího sekce anebo vedoucího projektu. V otázce č. 20 měli respondenti vybrat odpověď na otázku, zda považují týmovou práci za nezbytnou součást pro projektový tým a projektového řízení. Na výběr měli ze tří odpovědí: Ano, pro projektový tým a projektové řízení je nezbytná; ano, ale projektový tým by fungoval dobře i bez ní; ne, týmová práce je pro projektový tým a projektové řízení úplně zbytečná.

Pro vyhodnocení této hypotézy jsou klíčové oranžové sloupce grafu, které odpovídají odpovědi vedoucích projektů „Ano, pro projektový tým a projektové řízení je nezbytná“.



Graf 1 – Nezbytnost týmové práce v závislosti na pozici v projektu (zdroj: vlastní zpracování)

Z univerzitních, neziskových a komerčních projektů považuje týmovou práci za nezbytnou součást projektového řízení 48 (37 %) vedoucích projektu oproti 40 respondentům (31 %), kteří jsou základními členy projektu. Z respondentů, kteří jsou vedoucími sekce, považuje týmovou práci za nezbytnou součást projektového řízení jen 28 respondentů (22 %). Zbývající 4 respondenti (3 %), kteří jsou zároveň vedoucími projektu, označili, že by projektové řízení fungovalo dobře i bez týmové práce. Stejnou odpověď označili také 4 respondenti (3 %) jako vedoucí sekci a 6 respondentů (5 %) jako základní členové týmu.

K vyhodnocení hypotézy jsem použila test Chí-kvadrát. Na základě provedeného statistického výpočtu byla určena výsledná hodnota $p = 0,650620$. Jelikož je výsledná hodnota $p > 0,05$ zamítáme H_A a přijímáme H_0 . Platí tedy, že **projektí vedoucí a vedoucí sekci považují týmovou práci za stejně důležitou pro projektové řízení jako základní členové projektového týmu.**

9.11 Ověření hypotézy č. 2

H2: Základní členové projektového týmu, kteří působí v daném projektu déle než 3 měsíce by na pozici vedoucího projektu/vedoucího sekce prosazovali využívání týmové práce v daném projektu.

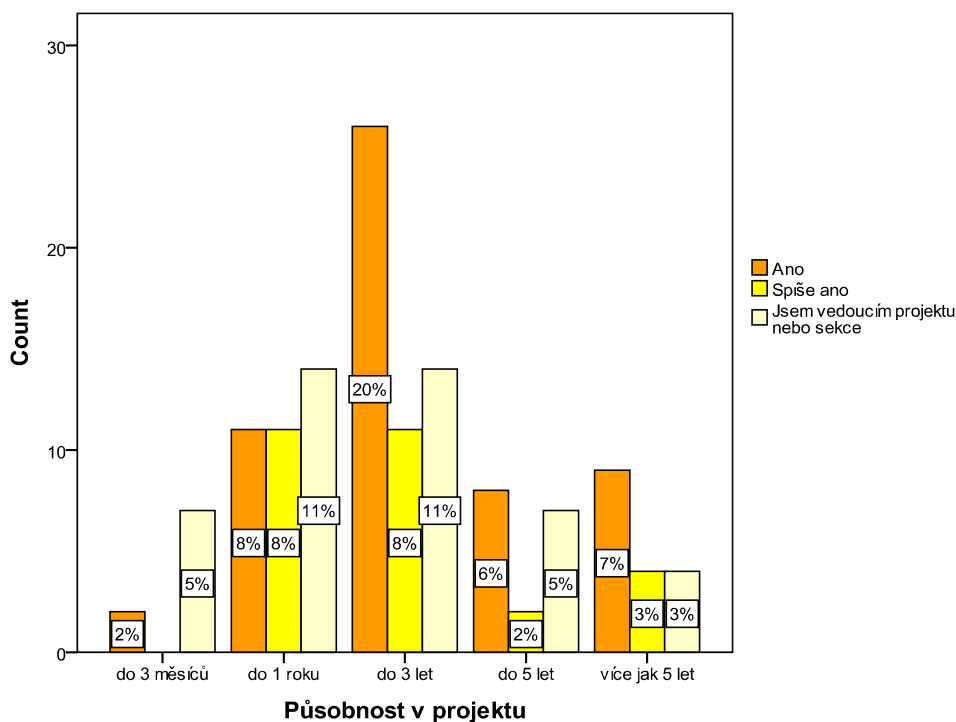
Formuluji nulovou a alternativní hypotézu:

(H0) Základní členové projektového týmu, kteří působí v daném projektu déle než 3 měsíce by na pozici vedoucího projektu/vedoucího sekce prosazovali využívání týmové práce v daném projektu ve stejné míře jako základní členové, kteří zde působí po dobu do 3 měsíců.

(HA) Základní členové projektového týmu, kteří působí v daném projektu déle než 3 měsíce by na pozici vedoucího projektu/vedoucího sekce prosazovali využívání týmové práce v daném projektu.

Podkladem pro vyhodnocení hypotézy číslo 2 byla otázka číslo 7 a otázka číslo 21. V otázce č. 7 měli respondenti číselně vypsát, jak dlouho (počet měsíců) v daném projektu působí. Z uvedeného počtu měsíců bylo pak vytvořeno pět časových kategorií zjednodušujících a zahrnujících odpovědi všech respondentů. Byly vytvořeny tyto kategorie: do 3 měsíců, do 1 roku, do 3 let, do 5 let, více jak 5 let.

V otázce č. 21 byla určena základním členům týmu. Respondenti měli odpovědět na otázku, zda by na pozici vedoucího projektu nebo vedoucího sekce prosazovali využívání týmové práce v projektovém řízení. Na výběr měli ze čtyř odpovědí: ano; spíše ano; spíše ne; ne. Odpovědi označené v grafu 14 oranžovou a žlutou barvou jsou odpověďmi základních členů týmu. Pro tuto hypotézu jsou klíčové oranžové sloupce grafu, které odpovídají odpovědi „Ano“ základních členů týmu.



Graf 2 – Prosazování využití týmové práce v projektu (zdroj: vlastní zpracování)

Z univerzitních, neziskových a komerčních projektů by 11 základních členů týmu (8 %), kteří v týmu působí do jednoho roku (tedy déle než tři měsíce), na pozici vedoucího projektu nebo sekce prosazovalo využívání týmové práce v daném projektu. Ze základních členů týmu, kteří jsou v projektu do tří let, by využívání týmové práce prosazovalo 26 respondentů (20 %). Z respondentů, jež působí v projektu do pěti let, by její využívání prosazovalo už jen 8 respondentů (6 %) a z respondentů, kteří v projektu působí déle jak pět let, by využití týmové práce v daném projektu prosazovalo 9 respondentů (7 %). „Spíše“ by týmovou práci v rámci projektu využívalo 11 základních členů (8 %), kteří v projektu působí do jednoho roku. Ze základních členů, kteří jsou v projektu do tří let, tuto odpověď zvolilo také 11 respondentů (8 %). Z respondentů působících v projektu do pěti let by spíše prosazovali využívání týmové práce 2 respondenti (2 %) a z těch, kteří v projektu působí déle jak pět let naopak 4 respondenti (3 %).

Tabulka XXXI - Korelace_hypotéza 2 (zdroj: vlastní zpracování)

		Symmetric Measures			
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,188	,087	-2,163	,032 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,196	,087	-2,261	,025 ^c
N of Valid Cases		130			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

K vyhodnocení hypotézy jsem použila Pearsonův test. Na základě provedeného statistického výpočtu byla určena $r = -0,188$ a výsledná hodnota $p = 0,032$. Jelikož je výsledná hodnota $p < 0,05$ zamítáme H_0 a přijímáme H_A . Platí tedy, že **základní členové projektového týmu, kteří působí v daném projektu déle než 3 měsíce by na pozici vedoucího projektu/vedoucího sekce prosazovali využívání týmové práce v daném projektu.**

9.12 Shrnutí

Z výsledků kvantitativního výzkumu vyplynulo, že **hypotéza č. 1 - Projektoví vedoucí a vedoucí sekci považují týmovou práci za nezbytnou pro projektové řízení, oproti základním členům projektového týmu** – byla vyvrácena. Platí, že projektoví vedoucí a vedoucí sekci považují týmovou práci za stejně důležitou pro projektové řízení jako základní členové projektového týmu.

Z kvantitativního výzkumu dále vyplynulo, že **hypotéza č. 2 - Základní členové projektového týmu, kteří působí v daném projektu déle než 3 měsíce by na pozici vedoucího projektu/vedoucího sekce prosazovali využívání týmové práce v daném projektu** – se potvrdila. Nejvyšší procento plně souhlasících respondentů působí v projektu po dobu do 3 let.

Z kvantitativního výzkumu vyplynulo, že členy projektových týmů jsou ve většině případů mladí lidé v produktivním věku. Konkrétně ve věkové kategorii 20-34 let. V každém typu projektu dominuje jiná věková skupina. Nejmladší věková skupina 20-24 let je zastoupena zejména v univerzitních projektech, což odpovídá věku studentů univerzity. Nejstarší věková skupina 30-34 let je naopak zastoupena v komerčních projektech. Neziskové i komerční projekty mají shodně největší zastoupení členů týmů s úplným vysokoškolským vzděláním. V univerzitních projektech převažují respondenti se zatím nejvyšším dosaženým ukončeným vzděláním středněškolským odborným s maturitou. Je tedy předpoklad, že členové neziskových a komerčních projektů přicházejí do projektů s mnohem více znalostmi, které projektu mohou nabídnout, než členové univerzitních projektů. Nejvíce respondentů z komerčních projektů působí v projektu po dobu 1 roku. V univerzitních a neziskových projektech působí nejvíce respondentů po dobu do 3 let. Měli tak již čas na to sžít se s projektovým týmem, samotným projektem a čas pochopit jej a začít do něj přinášet i něco vlastního.

Pozitivním zjištěním je, že více než 87 % respondentů ve všech typech projektů působí ve skutečném projektu, a ne jen ve skupině s běžným řízením. Nejvíce tomu tak je v neziskových projektech. Více než 50 % respondentů v každém projektu působí ve více projektech najednou. Jsou tedy podřízeni více projektovým vedoucím, kdy každý z nich může k řízení projektu a ke komunikaci se členy týmu přistupovat jinak. Zajímavé by bylo v tomto případě porovnat, v čem jsou mezi vedoucími jednotlivých projektů rozdíly.

Zajímavé je zjištění, že nejvíce respondentů působí na pozici vedoucího projektu v neziskových projektech. Nejméně je jich v projektech univerzitních, kde ovšem je přidána další pozice - vedoucí sekce, která je ovšem ve stejné míře zastoupena i v neziskových a komerčních projektech. Minimálně 70 % respondentů z každého typu projektu je se svou současnou pozicí v projektovém týmu spokojených a nechce ji měnit. Nejvíce tomu tak je v neziskových projektech. Nejvíce mají zájem o postup v hierarchii projektového týmu členové komerčních projektů.

Z výzkumu také vyplynulo, že nejvíce je využíváno projektové řízení pro zefektivnění řízení v projektech univerzitních a následně v projektech neziskových. V projektech komerčních je překvapivě naopak nejvyšší podíl těch respondentů, kteří uvedli, že v jejich projektu projektové řízení využíváno není. Tuto odpověď zvolilo celých 30 % respondentů! Zajímavé by bylo zjistit příčinu této situace. Zda v projektu nejsou dostatečně kvalifikovaní lidé, kteří by projektové řízení ovládali? Nebo jsou, ale existuje nějaká příčina, vnější překážka, která jim ho používat neumožňuje? Nebo naopak vůbec netuší, k čemu projektové řízení slouží a že vůbec existuje? Projekty se klasifikují jako „projekty“, ale přitom projektové řízení vůbec nevyužívají.

Analýza výzkumu také ukázala, že nejvíce projektů s kompletním harmonogramem se nachází v oblasti neziskových projektů - celých 80 %. Nejvíce projektů s harmonogramem jen pro určité činnosti a úkoly je naopak v projektech univerzitních. Zajímavé by bylo jistě zjištění, zda je harmonogram vytvořen jen pro „klíčové“ činnosti a úkoly nebo je vytvářen náhodně pro různé činnosti bez ohledu na jejich důležitost, prioritu?! A proč tomu tak je? Nedostatek času, chyby v plánování nebo nedostatečné plánování? Z analýzy také vyplývá, že projekt plánuje pouze sám vedoucí v nízké míře a to ve všech třech skupinách projektů. Ve všech třech skupinách je projekt plánován zejména vedoucím projektu a několika dalšími členy daného projektu. To také platí o klíčových krocích v projektu. Ať už univerzitní, neziskové nebo komerční projekty, vždy jsou nějakým způsobem kontrolovány. Ať už vedoucím projektu a několika dalšími členy projektu nebo celým projektovým týmem. Porady pořádané jedenkrát až dvakrát měsíčně jsou pořádány nejvíce v neziskových projektech - 49 %. U komerčních projektů vzniká zajímavá kombinace toho, že nejvíce jsou pracovní porady pořádány jedenkrát a vícekrát týdně a na druhou stranu mají komerční projekty také nejvíce porad pořádaných náhodně. Porady by měly mít stanovený nějaký harmonogram a zcela určitě by neměly být pořádány pouze náhodně. Proto se u všech projektů nabízí prostor pro výrazné zlepšení této situace.

Co se týče komunikace v projektovém týmu, nejvíce respondentů z projektů, v nichž vedoucí projektu zjistil, jaké mají jeho členové představy o působení v projektu, působí v projektu univerzitním - celých 60 %. Nejméně se o představy členů týmu zajímali vedoucí projektů v oblasti komerčních projektů. Otázkou je, proč právě zde nejméně? Protože to nepovažují za důležité, stejně jako využívání projektového řízení? Nebo je příčinou nedostatek času na rozhovor? Pozitivní je naopak zjištění, že obecná seznámenost členů projektů s výstupy projektu je vysoká - nad 67 %. Stejně jako spokojenost s dostatkem

informací o klíčových rozhodnutích v projektu a o cíli projektu. V obou případech je situace ve všech projektech velmi dobrá. Ve všech třech typech projektových týmů má více než 80 % respondentů dostatek informací o cíli projektu. Nejvíce respondentů s dostatkem informací o funkcích ostatních členů projektu se nachází v neziskových projektech - celkem 73 %. Více než 60 % respondentů s dostatkem informací se nachází také v univerzitních a komerčních projektech. Nicméně shodně kolem 30 % respondentů z univerzitních a komerčních projektů uvedlo, že mají spíše dostatek informací. Zde se nabízí prostor pro zlepšení, které povede k téměř ke 100 % respondentům s naprostým dostatek informací. Nejvíce respondentů - 78 % s dostatkem informací o harmonogramu projektu se nachází opět v neziskových projektech. Obecně lze říci, že komunikace a předávání informací funguje v neziskových projektech z určitých důvodů nejlépe. I když více než 50 % respondentů s dostatkem informací o harmonogramu projektu se nachází také v projektech univerzitních a komerčních. Co se týče zpětné vazby, nejvíce a dostatečně je ze strany vedoucího projektu využívána v univerzitních projektech. V neziskových projektech je ve 29 % využívána ovšem nedostatečně, přesto, že neziskové projekty jsou obecně v komunikaci oproti dalším projektům napřed. Kde tady vzniká ten rozdíl? Vzhledem k tomu, že zpětná vazba by měla být základem komunikace mezi vedoucím projektu a jeho jednotlivými členy, je ovšem třeba pokusit se u všech projektů o zlepšení současné situace. S komunikací v projektovém týmu je nejvíce plně spokojeno 44 % respondentů opět z univerzitních projektů. V neziskových a komerčních projektech se vyskytli respondenti, kteří s komunikací v projektovém týmu nejsou spokojeni vůbec. Proto je třeba zapracovat i na zlepšení této situace.

Zajímavá zjištění vyplynula z otázek k týmové práci. Týmovou práci považují za nezbytnou součást projektového řízení nejvíce zástupci neziskových projektů. Naopak nejvíce s tvrzením, že týmová práce je sice důležitá, ale projektový tým by dobře fungoval i bez ní, souhlasí respondenti z univerzitních projektů. Přesto je ve všech typech projektech výrazně převažující procento těch členů projektu, kteří považují týmovou práci nezbytnou součástí projektové řízení. Pozitivní zjištění je, že nikdo z respondentů neoznačil odpověď, která by značila, že by týmovou práci na takové pozici nevyužívali.

Silné a slabé stránky jednotlivých typů projektů jsou detailně rozebrány v kapitole 9.13 zahrnuté do projektové části.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

Z výsledků kvantitativního výzkumu vyplynulo, že mezi projekty jsou rozdíly v určitých kategoriích, ale také to, že všechny týmy mají nedostatky zejména ve využívání týmové práce (ve smyslu kooperace) a ve vzájemné komunikaci, která s týmovou prací úzce souvisí. V projektové části proto jako projekt navrhnu teambuildingovou aktivitu, jejímž cílem je, aby vedla k prohloubení stávajících sociálních vazeb, posílení týmové identity a kooperace a k rozvoji a prohloubení vzájemné komunikace. Východiskem pro projekt jsou následující silné a slabé stránky jednotlivých projektů

9.13 Univerzitní projekty

9.13.1 Profil člena univerzitního projektu

Typickým představitelem univerzitního projektu, který se zúčastnil mého kvantitativního výzkumu, je žena ve věku 20-24 let. Jejím nejvyšším dosaženým ukončeným vzděláním je středoškolské všeobecné vzdělání s maturitou (ÚSV). Tato respondentka působí ve více projektech najednou. Projekt, za nějž vyplňovala dotazník, je skutečným projektem a ne jen skupinou s běžným řízením. V daném projektu působí do 3 let na pozici základního člena týmu a svou současnou pozici v projektu nechce měnit. Tato respondentka působí v projektu, kde je pro efektivní řízení projektu využíváno projektové řízení.

9.13.2 Silné stránky univerzitních projektů

1) Pro efektivní řízení projektu je využíváno projektové řízení – tuto možnost zvolilo 80 % respondentů, což je společně s 80 % respondentů z neziskových projektů nejvíce ze všech třech typů projektů.

2) Průběh projektu kontroluje celý projektový tým – tuto možnost zvolilo 69 % respondentů, což je nejvíce ze všech typů projektů. Jelikož je průběh projektu kontrolován celým projektovým týmem, je předpoklad, že dochází k postupné kontrole jednotlivých činností a procesů. Každý člen týmu provádí vlastní kontrolu jemu přidělených úkolů a výsledky následně sděluje vedoucímu projektu. Tento postup zvyšuje efektivitu práce a ubírá vedoucímu projektu další práci, která může být (a v tomto případě pravděpodobně je) delegována na jiné členy projektového týmu.

3) Celkem 58 % respondentů uvedlo, že na začátku projektu vedoucí projektu definoval odpovědnosti a kompetence jednotlivých členů projektového týmu. Po komerčních projektech je to druhá nejvyšší hodnota. Tento krok ze strany projektového vedoucího je nezbyt-

ný proto, aby nedocházelo ke zmatkům, dezorientacím a ke vzniku zbytečných konfliktů. Nicméně by se s tímto číslem dalo ještě pracovat a pokusit se jej zvýšit.

4) Celkem 60 % respondentů působí v projektu, kde vedoucí projektu zjistil, jaké mají jeho členové představy o působení v projektu.

5) Celkem 73 % respondentů souhlasilo s tím, že všichni členové projektu jsou seznámeni s tím, jaké výstupy by projekt měl mít. Univerzitní projekty obdržely u této otázky nejvíce souhlasných odpovědí a žádnou nesouhlasnou!

6) Celkem 82 % respondentů považuje týmovou práci za nezbytnou součást projektového řízení.

8) Nejvíce a v dostatečně míře je zpětná vazba ze strany vedoucího projektu využívána právě v univerzitních projektech. Tuto variantu označilo 36 respondentů ze 45 respondentů, což je nejvyšší počet ze všech tří typů projektů

9) Nejvíce je s komunikací v projektovém týmu plně spokojeno 44 % respondentů z univerzitních projektů a spíše spokojeno je 51 % respondentů. Celkem 95 % respondentů z univerzitních projektů hodnotí komunikaci v projektovém týmu kladně. Toto je nejvyšší počet respondentů ze všech tří typů projektu.

8) Celkem 80 % respondentů z univerzitních projektů má dostatek informací o cíli projektu.

9.13.3 Slabé stránky univerzitních projektů

1) Celkem 33 % respondentů z univerzitních projektů uvedlo, že projekt nemá kompletní harmonogram, ale ten je vytvořen jen pro některé činnosti. Projekt využívající projektové řízení by měl mít kompletní harmonogram. Neexistence kompletního harmonogramu projektu může vést ke zmatení členů projektu a ke vzniku zbytečných konfliktů a nedorozumění.

2) Celkem 44 % respondentů působí v projektu, v němž jsou porady, kde se ujasňují úkoly a role členů projektu, pořádány jeden až dvakrát měsíčně. S tím, že dalších 36 % respondentů uvedlo, že tyto porady jsou pořádány pouze náhodně!

3) Celkem 73 % respondentů působí v projektu, kde není týmová práce využívána neustále, ale jen v závislosti na řešeném úkolu. Toto je nejvyšší počet respondentů ze všech tří typů projektu. Přičemž neustálé využívání týmové práce vede členy projektového týmu nejen k vyššímu nasazení, ale zvyšuje i kvalitu provedené práce a snižuje náklady.

4) Pokud by byli dotázáni základní členové týmu vedoucím sekce nebo vedoucím projektu, tak by pouze 29 % z nich určitě týmovou práci v rámci projektového řízení využívalo. Což je nejnižší procento ze všech třech typů projektů.

9.14 Neziskové projekty

9.14.1 Profil člena neziskového projektu

Typickým představitelem neziskového projektu, který se zúčastnil mého kvantitativního výzkumu, je žena ve věku 30-34 let. Jejím nejvyšším dosaženým ukončeným vzděláním je úplné vysokoškolské vzdělání (VŠ). Tato respondentka působí ve více projektech najednou. Projekt, za nějž vyplňovala dotazník, je skutečným projektem a ne jen skupinou s běžným řízením. V daném projektu působí do 3 let na pozici vedoucího projektu a svou současnou pozici v projektu nechce měnit. Tato respondentka působí v projektu, kde je pro efektivní řízení projektu využíváno projektové řízení.

9.14.2 Silné stránky neziskových projektů

1) Pro efektivní řízení projektu je využíváno projektové řízení – tuto možnost zvolilo 80 % respondentů, což je společně s 80 % respondentů z univerzitních projektů nejvíce ze všech třech typů projektů.

2) Průběh projektu kontroluje celý projektový tým – tuto možnost zvolilo 64 % respondentů. Jelikož je průběh projektu kontrolován celým projektovým týmem, je předpoklad, že dochází k postupné kontrole jednotlivých činností a procesů. Každý člen týmu provádí vlastní kontrolu jemu přidělených úkolů a výsledky následně sděluje vedoucímu projektu. Tento postup zvyšuje efektivitu práce a ubírá vedoucímu projektu další práci, která může být (a v tomto případě pravděpodobně je) delegována na jiné členy projektového týmu.

3) Celkem 93 % respondentů považuje týmovou práci za nezbytnou součást projektového řízení. Společně s komerčními projekty je toto nejvyšší počet respondentů ze všech tří typů projektu.

4) S komunikací v projektovém týmu je plně spokojeno 36 % respondentů z neziskových projektů a spíše spokojeno je 49 % respondentů. Celkem 85 % respondentů z neziskových projektů hodnotí komunikaci v projektovém týmu kladně.

5) Celkem 80 % respondentů z neziskových projektů má dostatek informací o cíli projektu.

6) Celkem 78 % respondentů má dostatek informací o harmonogramu projektu. Toto je nejvyšší počet respondentů ze všech tří typů projektu.

7) Celkem 71 % respondentů má dostatek informací o klíčových rozhodnutích v projektu. Toto je nejvyšší počet respondentů ze všech tří typů projektu.

8) Celkem 73 % respondentů má dostatek informací o funkcích ostatních členů v projektu. Toto je nejvyšší počet respondentů ze všech tří typů projektu.

9.14.3 Slabé stránky neziskových projektů

1) Pouze 38 % respondentů z neziskových projektů působí v projektu, kde vedoucí projektu na jeho začátku zjistil, jaké mají jeho členové představy o působení v projektu. Toto je nejnižší počet respondentů ze všech tří typů projektu.

2) Celkem 49 % respondentů působí v projektu, v němž jsou porady, kde se ujasňují úkoly a role členů projektu, pořádány jeden až dvakrát měsíčně. S tím, že dalších 33 % respondentů uvedlo, že tyto porady jsou pořádány pouze náhodně!

3) Celkem 67 % respondentů působí v projektu, kde není týmová práce využívána neustále, ale jen v závislosti na řešeném úkolu. Přičemž neustálé využívání týmová práce vede členy projektového týmu nejen k vyššímu nasazení, ale zvyšuje i kvalitu provedené práce a snižuje náklady.

4) Pokud by byli dotázáni základní členové týmu vedoucím sekce nebo vedoucím projektu, tak by jen 42 % z nich určitě týmovou práci v rámci projektového řízení využívalo.

5) Zpětná vazba je sice v neziskových projektech, využívána, ale 29 % respondentů uvedlo, že je využívána nedostatečně. Což je ze všech tří typů projektů nejvyšší procento souhlasu s nedostatečnou zpětnou vazbou.

9.15 Komerční projekty

9.15.1 Profil člena komerčního projektu

Typickým představitelem komerčního projektu, který se zúčastnil mého kvantitativního výzkumu, je žena ve věku 25-29 let. Jejím nejvyšším dosaženým ukončeným vzděláním je úplné vysokoškolské vzdělání (VŠ). Tato respondentka působí ve více projektech najednou. Projekt, za nějž vyplňovala dotazník, je skutečným projektem a ne jen skupinou s běžným řízením. V daném projektu působí do 1 roku na pozici základního člena týmu a

svou současnou pozici v projektu nechce měnit. Tato respondentka působí v projektu, kde je pro efektivní řízení projektu využíváno projektové řízení.

9.15.2 Silné stránky komerčních projektů

1) Pro efektivní řízení projektu je využíváno projektové řízení – tuto možnost zvolilo 70 % respondentů.

2) Průběh projektu kontroluje celý projektový tým – tuto možnost zvolilo 65 % respondentů. Jelikož je průběh projektu kontrolován celým projektovým týmem, je předpoklad, že dochází k postupné kontrole jednotlivých činností a procesů. Každý člen týmu provádí vlastní kontrolu jemu přidělených úkolů a výsledky následně sděluje vedoucímu projektu. Tento postup zvyšuje efektivitu práce a ubírá vedoucímu projektu další práci, která může být (a v tomto případě pravděpodobně je) delegována na jiné členy projektového týmu

3) Celkem 65 % respondentů z komerčních projektů působí v projektu, na jehož začátku vedoucí projektu definoval odpovědnosti a kompetence jednotlivých členů projektového týmu. Toto je nejvyšší počet respondentů ze všech tří typů projektu. Tento krok ze strany projektového vedoucího - definice kompetencí a odpovědností jednotlivých členů týmu – je nezbytný proto, aby nedocházelo ke zmatkům, dezorientacím a ke vzniku zbytečných konfliktů.

4) Celkem 93 % respondentů považuje týmovou práci za nezbytnou součást projektového řízení. Společně s neziskovými projekty je toto nejvyšší počet respondentů ze všech tří typů projektu.

5) Pokud by byli dotázáni základní členové týmu vedoucím sekce nebo vedoucím projektu, tak 60 % z nich určitě týmovou práci v rámci projektového řízení využívalo. Toto je nejvyšší počet respondentů ze všech tří typů projektu.

6) Nejvíce je s komunikací v projektovém týmu plně spokojeno 33 % respondentů a spíše spokojeno je 53 % respondentů. Celkem 86 % respondentů z komerčních projektů hodnotí komunikaci v projektovém týmu kladně.

7) Celkem 85 % respondentů z komerčních projektů má dostatek informací o cíli projektu. Toto je nejvyšší počet ze všech tří typů projektů

9.15.3 Slabé stránky komerčních projektů

1) Pro efektivní řízení projektu není využíváno projektové řízení – tuto možnost zvolilo 30 % respondentů. Což je nejvíce ze všech tří typů projektů.

2) Celkem 43 % respondentů působí v projektu, v němž jsou porady, kde se ujasňují úkoly a role členů projektu, pořádány pouze náhodně! Dalších 23 % respondentů působí v projektech, kde jsou porady pořádány jedenkrát až dvakrát měsíčně.

3) Celkem 58 % respondentů působí v projektu, kde není týmová práce využívána neustále, ale jen v závislosti na řešeném úkolu. Přičemž neustálé využívání týmová práce vede členy projektového týmu nejen k vyššímu nasazení, ale zvyšuje i kvalitu provedené práce a snižuje náklady.

9.16 Teambuilding

Teambuilding je metoda zážitkového vzdělávání, která je zaměřena na rozvoj soft skills. Tato metoda pracuje se zkušeností jednotlivců a se sdílenými zkušenostmi celého týmu a prostřednictvím zažívání neobvyklých situací přispívá k odhalení možných rezerv a bariér výkonu týmu. Teambuilding intenzivně rozvíjí týmovou komunikaci a spolupráci, posiluje vzájemnou důvěru, prohlubuje stávající sociální vazby a podporuje vznik nových, posiluje organizační a týmovou identitu a vede k synchronizaci členů týmu. (Tern, 2010)

Teambuilding je vhodný pro skupiny 8-12 osob. Jejich velikost je omezena jednotlivými aktivitami, možností zpětné vazby a možnostmi zapojení všech členů týmu. Nabídka teambuildingových aktivit je široká. Z nabídek teambuildingových agentur lze uvést např. outdoor training, sportovní turnaje, paintball, komunikační a koordinační hry, golfový kurz, výuka jezdeckví, sázení stromů, pomoc v domově důchodců, hraní her s fiktivními příběhy inspirovanými filmy, knihami, místními pověstmi atd.. (Tern, 2010)

9.17 Teambuildingová akce „S Indiana Jonesem po stopách kříšťálové lebky“

Teambuildingová aktivita s názvem „S Indiana Jonesem po stopách kříšťálové lebky“ bude probíhat pod dohledem zkušených lektorů po dobu jednoho celého dne v mírně až středně kopcovitém zalesněném terénu se skalními útvary. Tento teambuilding bude zaměřený na zefektivnění týmové komunikace a spolupráce a předpokládá účast členů projektového týmu na všech hierarchických úrovních.

Pro úspěšnost teambuildingové aktivity jsou stanoveny tyto obecné požadavky.

- 1) Program teambuildingu, jeho aktivity a místo konání musí být úměrně náročné cílové skupině.
- 2) Všichni účastníci teambuildingu musí znát program teambuildingu a stanovený společný cíl, na jehož dosažení se budou aktivně podílet.
- 3) Teambuildingová aktivita nebude zahrnovat sportovní turnaje a sporty, u kterých je předpoklad, že by je někteří účastníci nemuseli ovládat (fotbal, volejbal, basketbal, plavání, tenis atd.). Povinná účast na takto zaměřeném teambuildingu by mohla v některých účastnících vyvolat naopak negativní pocity. Místo posílení týmové komunikace a spolupráce by mohla vést spíše k negativnímu postoji k firmě/instituci, jejíž je projektový tým součástí.
- 4) Teambuildingová aktivita nebude obsahovat aktivity, které mohou ve velké míře podporovat některou z nejčastějších fobií, jako je strach z výšek, z létání, z hluboké vody, uzavřených prostor, ze tmy, pavouků a hadů.
- 5) Lektor bude dohlížet na to, aby nikdo z účastníků teambuildingu nebyl v týmu „diskriminován“ z důvodů jiného pohlaví, věku, národnosti, barvy pleti, fyzické zdatnosti a odlišných názorů

9.17.1 Cíl

Cílem teambuildingové aktivity „*S Indiana Jonesem po stopách křišťálové lebky*“ je zefektivnění a prohloubení týmové komunikace, spolupráce a týmové identity a posílení vzájemné důvěry. Tyto cíle vycházejí ze zjištění slabých stránek projektových týmů.

9.17.2 Cílová skupina

Každá teambuildingová aktivita vyžaduje svoji vlastní cílovou skupinu a každá cílová skupina vyžaduje vhodnou teambuildingovou aktivitu. Cílovou skupinou této teambuildingové aktivity jsou všichni členové projektového týmu na všech hierarchických úrovních - jak základní členové týmu, tak i vedoucí sekcí a projektů (celkem 40 osob). Jedná se o muže a ženy ve věku od 20 do 34 let, kteří jsou studenty vysoké školy nebo již dosáhli úplného vysokoškolského vzdělání. V daném projektu a projektovém týmu působí minimálně po dobu jednoho roku. Je tedy předpoklad, že již ví, co mohou od jiných členů

projektového týmu v běžných situacích očekávat a že jsou zde již rozvinuté komunikační sítě a zavedeny principy projektového řízení a týmové práce.

9.17.3 Téma

Teambuildingová akce s názvem „*S Indiana Jonesem po stopách křišťálové lebky*“ je inspirovaná dějem dobrodružného amerického filmu „*Indiana Jones and the Kingdom of the Crystal Skull*“ (Indiana Jones a Království křišťálové lebky) z roku 2008.

Indiana Jones je univerzitní profesor, který zachránil posvátné Sankarové kameny, objevil legendární Archu úmluvy a našel Svatý grál. V novém dobrodružství bude spolu se skupinkou dalších dobrodruhů pátrat po další slavné relikvii – záhadné křišťálové lebce. Nadšení se v nich probudí ve chvíli, kdy se objeví stopy vedoucí k legendární křišťálové lebce a hlavně informace, že po tomto údajně mocném artefaktu prahnou další skupiny dobrodruhů. Indy a jeho skupinka dobrodruhů proto setřesou únavu a vydají se na dobrodružnou cestu, která je zavede až do nitra džungle, v níž se má tato vzácná relikvie ukrývat. (Indiana Jones a Království křišťálové lebky)

Indiana Jones - lektor/ka, který/á bude oblečen /a na základě filmové předlohy. Slovní zásoba bude přizpůsobena danému tématickému zaměření teambuildingu.

Dobrodruzi - účastníci teambuildingu. Požadavkem bude zkusit se co nejvíce obléct ve stylu Indiana Jonese - košile a dlouhé nebo krátké kalhoty. Jako rekvizity bude možné si půjčit košile ve stylu Indiana Jonese.

9.17.4 Prostory

Teambuildingová akce bude probíhat v přírodním parku v listnatém nebo smíšeném lese s mírně až středně kopcovitým terénem se skalními a jeskynnými útvary. Jeskynné útvary budou volně přístupné a nehluboké. Pro potřeby této teambuildingové akce bude dostatečná jeskyně s hloubkou jen pár metrů. Na ploše vymezené pro teambuildingovou aktivitu „*S Indiana Jonesem po stopách křišťálové lebky*“ se budou nacházet skalní útvary v podobě balvanů. „*Křišťálová lebka*“ bude umístěna v nehluboké dobře dostupné jeskyni, která bude pro zachování ducha filmů Indiana Jonese osvětlena pochodněmi.

Prostředí je zvoleno tak, aby se teambuildingu mohl účastnit každý člen projektového týmu. Tudíž i ti členové týmu, kteří nejsou aktivními sportovci a nemuseli by tak mít vhodné oblečení a dostatečnou fyzickou kondici pro zvládnání náročnějších terénů.

9.17.5 Harmonogram a program teambuildingu

Teambuildingová akce „S Indiana Jonesem po stopách křišťálové lebky“ je jednodenní teambuilding určený pro členy projektového týmu na všech hierarchických úrovních. Bude probíhat v pracovní den ke konci pracovního týdnu. Daný termín byl zvolen z toho důvodu, aby nezasahoval pracovníkům do soukromého života a zároveň v nich nevyvolával pocit, že jsou v „práci i o víkendu“.

9.17.5.1 Harmonogram

Tabulka XXXII - Harmonogram teambuildingové akce (zdroj: vlastní zpracování)

09:00	Příjezd členů projektového týmu - účastníků teambuildingu.
09:15	Seznámení s lektory, tématem a programem teambuildingu a s cílem teambuildingové aktivity „S Indiana Jonesem po stopách křišťálové lebky“.
09:45	Vytvoření smíšených týmů o 8-10 lidech, které budou samostatně spolu s Indiana Jonesem hledat indicie a křišťálovou lebku.
10:00	Lehká svačina.
10:15	Zahájení řešení logických úkolů a hádanek, které dobrodruhům pomůžou najít skrytou mapu.
10:30	Vyřešení úkolů a nalezení mapy - mapa obsahuje první indicii, jakou cestou se dobrodruzi mají vydat.
10:45	Začátek dobrodružné cesty, na jejímž konci na ty nejrychlejší a nejbystřejší čeká křišťálová lebka.
13:20- 13:30	Nalezení křišťálové lebky prvním týmem dobrodruhů.
13:45	Poslední tým dobrodruhů našel jeskyni, kde byla umístěna křišťálová lebka. Společný návrat do základního stanoviště.
14:10	Společný oběd v základním stanovišti.
14:50	Zpětná vazba, klady, zápory, přínosy, samotná teambuildingová akce.
15:30	Odjezd.

Pro každého účastníka teambuildingu bude zajištěno občerstvení (jídlo i pití), pláštěnka, psací potřeby a rekvizita v podobě bavlněné košile na motivy filmu Indiana Jonese. Každý tým dobrodruhů obdrží navíc ručně malovanou mapu a buzolu. V každém týmu bude 1 kompaktní fotoaparát pro fotodokumentaci postupu každého týmu a pro tvorbu fotografií na památku.

9.17.5.2 Program dobrodružné cesty

Potom, co skupinka dobrodruhů pomůže Indiana Jonesovi vyřešit zadané logické úkoly a hádanky, podaří se jim najít mapu. Mapa bude schovaná v blízkosti základního stanoviště, odkud skupinu zavede až ke křišťálové lebce. Na mapě bude vyznačen první bod, kudy se mají dobrodruzi vydat. První i každý další záchytný bod bude představovat výrazný prvek v krajině (přírodní / umělý), aby nebylo možné jej minout. Na místě každého ze záchytných bodů bude hádanka, která Indiana Jonesovi a jeho dobrodruhům napoví, jaký objekt mají hledat v blízkém okolí. Daný objekt bude skrývat imitaci starodávného šperku z cizokrajných pokladnic. Šperky se sbírají. Na šperku bude napsána indicie. Ta, spolu s dalšími indiciemi získanými na každém ze záchytných bodů, dovede nejrychlejší a nejbystřejší ke křišťálové lebce. Pro získání starodávných šperků s indiciemi bude třeba spolupracovat týmově - při hledání míst se skrytými šperky i při jejich získání. Některé úkoly budou vyžadovat týmovou dohodu, kdo ze členů týmu pro získání šperku splní požadovaný úkol.

Na mapě budou zakresleny 3 blízce umístěné body a dobrodruzi budou muset na základě indicií správně určit, v kterém z nich se křišťálová lebka ukrývá. Na daném místě na ně bude čekat nehluboká volně přístupná jeskyně. Na jejím začátku budou na zdi umístěny dvě hořící pochodně. Dobrodruzi společně s Indiana Jonesem vstoupí do tajemné jeskyně. Jeskyně bude osvětlena dalšími pochodněmi. Bude osvětlena dostatečně, aby se v ní dalo bezpečně pohybovat, ale aby byla zachována tajemná atmosféra. Jeskyní se bude rozléhat tématická melodie z filmu Indiana Jonese. Uprostřed na podstavci bude položena křišťálová lebka. Tým, který se k ní dostane jako první, vyhrává. Výherní tým počká u jeskyně na všechny ostatní týmy a společně se pak vrátí na základní stanoviště.

Celá dobrodružná cesta bude ve tvaru téměř uzavřeného kruhu a přivede týmy opět co nejbližší základnímu stanovišti. Rozvoj týmové spolupráce a komunikace bude spočívat v řešení hádanek, hledání odpovědí na indicie, ve spolupráci při hledání starodávných šperků a plnění úkolů a v určování dalšího směru dobrodružné cesty.

9.17.6 Rekvizity

Teambuildingová akce „S Indiana Jonesem po stopách křišťálové lebky“ bude vyžadovat tyto rekvizity: ručně namalované mapy se záchytnými body v nepromokavém obalu, pláštěnky, pro lektory kostýmy Indiana Jonese založené na filmové předloze (kalhoty, košile, klobouk, bič), košile ve stylu Indiana Jonese, pochodně, buzoly, papíry, tužky, mp3

s přenosnými repro bedničkami, fotoaparát, imitace starých šperků a imitaci kříšťálové lebky.

9.17.7 Rozpočet

Rozpočet pro teambuildingovou akci „S Indiana Jonesem po stopách kříšťálové lebky“ se skládá z autobusové dopravy (tam i zpět), rekvizit, občerstvení a oběda pro účastníky teambuildingu a z finančního ohodnocení lektorů.

Tabulka XXXIII - Rozpočet na teambuildingovou akci (zdroj: vlastní zpracování)

Kostýmy Indiana Jonese + košile	2000 Kč
Pláštěnky	800 Kč (40 ks)
Občerstvení a oběd	4800 Kč
Doprava-autobus	7000 Kč
Lektoři	35.000 Kč
Celkem	49.600 Kč

Celkový rozpočet na tuto teambuildingovou akci byl stanoven na 49.600 Kč. Cena je stanovena pro projektový tým o velikosti 40 členů. Cena za teambuilding za jednoho účastníka z projektového týmu je stanovena na 1240 Kč. Náklady na teambuildingovou akci hradí firma/organizace, pod niž spadá projektový tým.

9.17.8 Zpětná vazba

Měření efektivity je velmi důležitým krokem, aby bylo zjištěno, zda byl teambuilding úspěšný a splnil svůj cíl či nikoliv. Také je důležitý z hlediska zjištění názorů účastníků teambuildingu a slouží i k vlastní sebereflexi - jak v rámci teambuildingu, tak i v rámci projektu. První měření zpětné vazby proběhne ihned po teambuildingové akci v rámci zhodnocení jejich kladů, záporů a přínosů pro jednotlivé členy projektového týmu a samotný projektový tým. Detailněji budou názory účastníků teambuildingu zjištěny již v rámci firmy/organizace krátkým anonymním dotazníkem s otevřenými otázkami. Anonymní dotazník je zvolen z toho důvodu, že někteří členové projektového týmu nemusí

chtít veřejně říci svůj názor. Anonymní dotazníkové šetření může být doplněno individuálními rozhovory projektového vedoucího s členy projektového týmu.

9.17.9 Rizika a omezení

Tato teambuildingová akce může mít několik omezení. Bude špatně nastavený cíl, kterého má být teambuildingovou akcí dosaženo. Následně bude vybrána nevhodná podoba akce, která nepovede k dosažení cíle ani ke zlepšení současné situace v projektovém týmu. Možné omezení může nastat i tehdy, kdy nebudou členové projektového týmu ochotní se účastnit teambuildingové akce nebo se do jejího průběhu nebudou aktivně zapojovat. Příčin může být řada. Objektivních i subjektivních. Mezi jednotlivými týmy a jejich členy může vznikat napětí a z toho poté plynoucí konfliktní situace, které by mohly mít negativní dopad na všechny členy týmu a narušit tak jejich kooperaci a komunikaci.

Dalším rizikem při realizaci akce může být nevhodné počasí. Deštivé počasí bude kompenzováno zapůjčenými pláštěnkami.

ZÁVĚR

V diplomové práci na téma „Týmová práce jako součást projektového řízení“ jsem se pokusila vytvořit celkový základní obraz o fungování projektového řízení, týmové práce a komunikace v různých typech projektových týmů. V týmech univerzitních, neziskových a komerčních.

Práce je členěna na tři části – část teoretickou a, praktickou a projektovou. V teoretické části se věnuji vymezení základních pojmů z oblasti projektového řízení a projektového managementu, týmové práce, vedení, motivace a komunikace. V praktické části předkládám vlastní kvantitativní výzkum, který byl provedenou metodou anonymního online dotazníku. V praktické části analyzuji data získaná z kvantitativního výzkumu, který byl proveden mezi členy univerzitních, neziskových a komerčních projektových týmů. Diplomová práce si kladla za cíl zjistit, zda a do jaké míry je v univerzitních, neziskových a komerčních projektech využívána týmová práce pro jejich efektivnější fungování. Pomocí provedeného kvantitativního výzkumu se mi podařilo tohoto cíle dosáhnout a podrobně zjistit stav projektového řízení, týmové práce a komunikace v jednotlivých typech projektů. V projektové části uplatňuji výsledky z provedeného kvantitativního výzkumu a navrhuji teambuildingovou akci s názvem „S Indiana Jonesem po stopách kříšťálové lebky“ včetně programu a rozpočtu, která bude určena členům projektového týmu na všech hierarchických úrovních.

Tvorba této diplomové práce mi hodně přinesla. Zejména mi umožnila prozkoumat zajímavou oblast různých typů projektových týmů. Z výzkumu jsem získala zajímavá data pro každý typ projektového týmu, která jsem nakonec shrnula v kapitolách Silné a slabé stránky jednotlivých projektů. Díky této diplomové práci a provedenému kvantitativnímu výzkumu se mi podařilo zjistit, jak na tom jednotlivé typy projektových týmů jsou - co se týče využívání týmové práce, projektového řízení a kvality komunikace. A také, jaké jsou mezi nimi rozdíly.

Psaní této diplomové práce mě také utvrdilo v názoru, že týmová práce a s ní spojená kvalitní komunikace je opravdu jedním z klíčových faktorů, bez kterých nemůže projektové řízení dobře a efektivně fungovat. Zajímavá pro mě byla i tvorba projektové části a návrh vlastní teambuildingové akce, která by měla podpořit rozvoj a zlepšení komunikace a týmové práce v daném projektu.

Doufám, že stejně jako byla moje diplomová práce přínosem pro mě, bude přínosem i pro ostatní.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 8072263080.
- [3] DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. *Projektový management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 8071692875.
- [4] CRESWELL, John. W. *Qualitative inquiry research design: Choosing among five approaches*. 2. vyd. University of Nebraska: Sage Publications, Inc., 2007. ISBN 978-1-4129-1606--6.
- [5] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-386-2.
- [6] GREGAR, Aleš. *Personální management : vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 978-80-7318-915-0.
- [7] HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.
- [8] CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada, 2007. 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [9] MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2308-2.
- [10] PETÁKOVÁ, Sandra. *Motivace jako klíčový faktor týmové práce*. Zlín, 2010. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati, Fakulta multimediálních komunikací, Ústav marketingových komunikací. Vedoucí práce Kotyzová Pavla, PhDr. Ph.D.
- [11] PETÁKOVÁ, Sandra. *Týmová práce jako součást projektového řízení: výsledky průzkumu*. 2012. Dostupné z: <http://tymova-prace-jako-soucast-pr.vyplnto.cz>.
- [12] PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000. ISBN 8072032585.
- [13] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [14] POSNER, Keith a Michael APPLGARTH. *Projektový management: příručka rad, metod a nástrojů pro vedoucí a členy týmů, kteří chtějí dobře a efektivně zvládat své úkoly a povinnosti*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-141-7.
- [15] SKALICKÝ, Jiří; JERMÁŘ, Milan; SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
- [16] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1501-5.

- [17] ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. *Projektový management*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2008. ISBN ISBN 978-80-248-1686-9.
- [18] Indiana Jones a Království křišťálové lebky. In: *CSFD.cz* [online]. [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.csfd.cz/film/134454-indiana-jones-a-kralovstvi-kristalove-lebky/>
- [19] Kvantitativní výzkum. *MediaGuru* [online]. 2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/kvantitativni-vyzkum/>
- [20] Konflikt. *ABZ.cz: slovník cizích slov* [online]. 2005 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/konflikt>
- [21] KOTYZOVÁ, Pavla. *Delegování, motivace, hodnocení* [online]. Zlín, 2010 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://lide.fmk.utb.cz/users/kotyzova/files/typm2-2010/typm2-2010-c5-deleg-mot-hodn.ppt>. Univerzita Tomáše Bati, Fakulta multimediálních komunikací, Ústav marketingových komunikací.
- [22] KOTYZOVÁ, Pavla. *Základní prvky týmové práce - opakování* [online]. Zlín, 2010 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://lide.fmk.utb.cz/users/kotyzova/files/typm2-2010/typm2-2010-c1-tym-role-faze.ppt>. Univerzita Tomáše Bati, Fakulta multimediálních komunikací, Ústav marketingových komunikací.
- [23] Miksovka_asertivita_prava.pdf. *Docs.google.com* [online]. [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:tunz2sUolWwJ:www.novinarka.hermesmedia.cz/data/strednice-chy/miksovka_asertivita_prava.pdf+asertivn%C3%AD+techniky&hl=cs&gl=cz&pid=bl&srcid=ADGEESg5M-UI_q6Nd-0c3QWsnlTiXQDJUGIFN-vLDmEwJg3TqAdfQARcB9d8pcdsJBiY9HB_4ACny54z6U7dW-M8MbX15x7yA2BJjOKQcPO8UZlhjW7mLeRlj5W7bjKrBmTcNM_tL3G9&sig=AHIEtbQ3M5Lo3C1rs8VQRabVFAzD48voPQ
- [24] Projektový cyklus. *Národní ústav odborného vzdělávání* [online]. 2008 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/projektovy-cyklus>
- [25] Projektové řízení. *ITIL* [online]. 2007 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://www.itil.cz/index.php?id=915>

[26] SAS/OR(R) 9.22 User's Guide: Project Management. *SAS.com* [online]. 2012 [cit. 2012-03-20].

Dostupné z:

http://support.sas.com/documentation/cdl/en/orpmug/63353/HTML/default/viewer.htm#orpmug_cp_m_ssect046.htm

[27] Sebetranscendence. CTA3. *ABZ.cz: slovník cizích slov* [online]. 2006 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/sebetranscendence>

[28] S13_eticke_postoje_(2).doc. *Docs.google.com* [online]. [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:epfBNCLfRlKJ:www.cvvz.cz/2005/dokumenty/002001/s13_eticke_postoje_%282%29.doc+aservn%C3%AD+techniky&hl=cs&gl=cz&pid=bl&srcid=ADGEEShU_zrY8dKZDqrZP9dMeuiHR3ol8CVzhggHpPu9ehOqzGouylYiDS-dB31wkNMax9yJotC8b7tFluH2AhHpOGDRb3wMkFhMP_9jpYIHAwNODdF45tdMy7RMFmm10g6UJTSJldy&sig=AHIEtbRI1Xw5q0YP0t9jHKSAb2tzdHAPbg&pli=1

[29] ŠAFR, Jiří. Microsoft PowerPoint-spss1_hypotezy. In: *Docs.google.com* [online]. [cit. 2012-04-08].

Dostupné

z:

htt-

https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:IHCEB0Fppm8J:kmvp.wz.cz/kurzspss/spss1_hypotezy.pdf+v%C3%BD-po%C4%8Det+korelace+spss&hl=cs&gl=cz&pid=bl&srcid=ADGEEShpD1nv9jSwgZi_9hs5EjX6HyoS1dLZp6_alUotpNNWRQaS-RYxH_pJDJhL4jr2CC43VRLZx68C5dqzRQ_4d0UtpdwWG6zZ_Wt-yKF3hLcw46T-Y2nXKubfbxpWGVZ-Woybpfx&sig=AHIEtbTH40hF1OLAFEu6AaXQBv1a0QsWdQ

[30] ŠILHÁNEK, Jiří a Tomáš HOMOLKA. *Síťové diagramy, Ganttovy diagramy* [online]. Brno, 2005 [cit. 2012-03-21]. Dostupné z: http://www.turnovfree.net/~stybla/skola/czu/tretak/sam/inet-misc/SitoveDiagramy_GanttovyDiagramy_PERT.pdf. Seminární práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.

[31] Teambuilding. *Tern* [online]. 2010 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.tern.cz/teambuilding>

[32] Týmová práce. *Centrum andragogiky* [online]. [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: http://hardskills.centrumandragogiky.cz/tymova_prace

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Atd. A tak dále.

Cit. Citováno.

Tzv. Takzvané

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 - Plánovací fáze v životním cyklu projektu	12
Obr. 2 - Znalostní okruhy projektového managementu	17
Obr. 3 - Projektový trojúhelník	20
Obr. 4 - Fáze životního cyklu projektu	23
Obr. 5 - Ganttův diagram	92
Obr. 6 - Síťový diagram	93
Obr. 7 - Maslowova rozšířená teorie hierarchie potřeb	98
Obr. 8 – Čtyři základní typy motivačního založení lidí	101
Obr. 9 - Model tří kruhů	105

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Nezbytnost týmové práce v závislosti na pozici v projektu	63
Graf 2 – Prosazování využití týmové práce v projektu	64

SEZNAM TABULEK

Tabulka I - Pohlaví respondenta	41
Tabulka II – Věk respondentů	41
Tabulka III - Nejvyšší dosažené ukončené vzdělání	42
Tabulka IV - Které tvrzení odpovídá práci ve skupině, v níž respondent působí	43
Tabulka V - Působnost v počtu projektů	44
Tabulka VI - Působnost v počtu projektů	45
Tabulka VII – Pozice respondenta v týmu projektu	46
Tabulka VIII - Budoucí uplatnění respondenta v projektovém týmu	47
Tabulka IX - Využití projektového řízení pro efektivitu projektu	47
Tabulka X - Harmonogram projektu	48
Tabulka XI - Kdo plánuje projekt	49
Tabulka XII – Kdo rozhoduje v projektu o klíčových krocích	49
Tabulka XIII – Kdo kontroluje průběh projektu	50
Tabulka XIV – Souhlas/nesouhlas s tvrzením o představách a působení v univerzitním projektu	51
Tabulka XV - Souhlas/nesouhlas s tvrzením o definování odpovědností a kompetencí	52
Tabulka XVI - Souhlas/nesouhlas s tvrzením o výstupech projektu	52
Tabulka XVII – Pravidelnost pořádání porad	53
Tabulka XVIII – Frekvence využívání týmové práce v projektu	54
Tabulka XIX – Nezbytnost týmové práce pro projektové řízení	55
Tabulka XX – Základní členové týmu: Pokud by byli vedoucím projektu/sekce využívali by týmovou práci?	55
Tabulka XXI – Využití zpětné vazby vedoucím projektu směrem ke členům projektového týmu	56

Tabulka XXII – Spokojenost s komunikací v projektovém týmu	57
Tabulka XXIII - Informace o harmonogramu projektu	58
Tabulka XXIV - Informace o harmonogramu projektu-průměr	59
Tabulka XXV - Informace o klíčových rozhodnutích v projektu	59
Tabulka XXVI - Informace o klíčových rozhodnutích projektu-průměr	60
Tabulka XXVII - Informace o cílu projektu	60
Tabulka XXVIII - Informace o cílu projektu-průměr	61
Tabulka XXIX - Informace o funkcích ostatních členů	61
Tabulka XXX - Informace o funkcích ostatních členů-průměr	62
Tabulka XXXI - Korelace_hypotéza 2	65
Tabulka XXXII - Harmonogram teambuildingové akce	78
Tabulka XXXIII - Rozpočet na teambuildingovou akci	80

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I - Způsoby prezentace časového plánu

Příloha P II - Výhody a nevýhody projektového managementu

Příloha P III - Charakteristika organizačních struktur

Příloha P IV - Poruchy motivace

Příloha P V - Koncepce pracovní motivace

Příloha P VI – Motivační založení

Příloha P VII - Týmové role podle Belbina a Plamínka

Příloha P VIII - Základní asertivní techniky

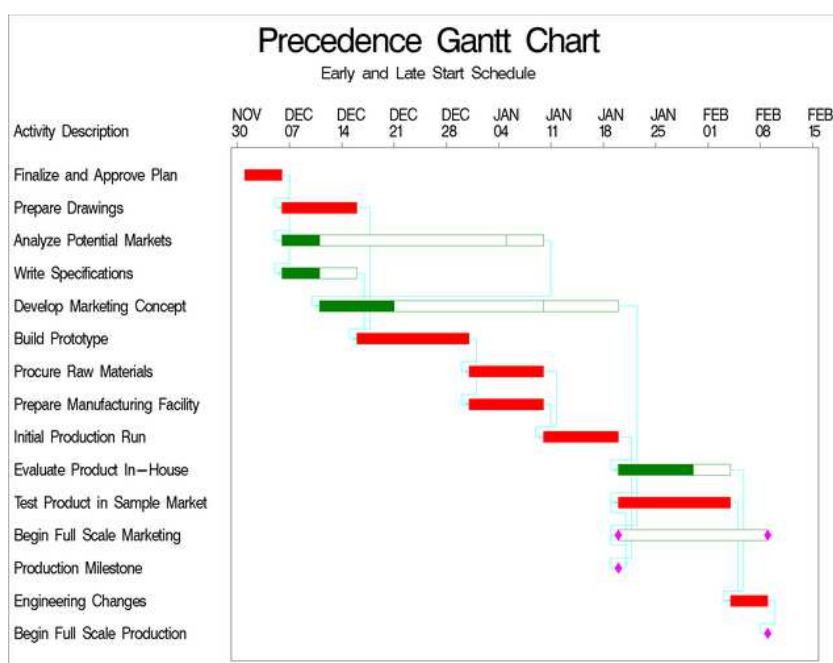
Příloha P IX – Model tří kruhů

Příloha P X - Dotazník kvantitativního výzkumu

Příloha P I: Způsoby prezentace časového plánu

V závislosti na účelu prezentace plánu a rozsahu projektu lze časový plán prezentovat několika způsoby:

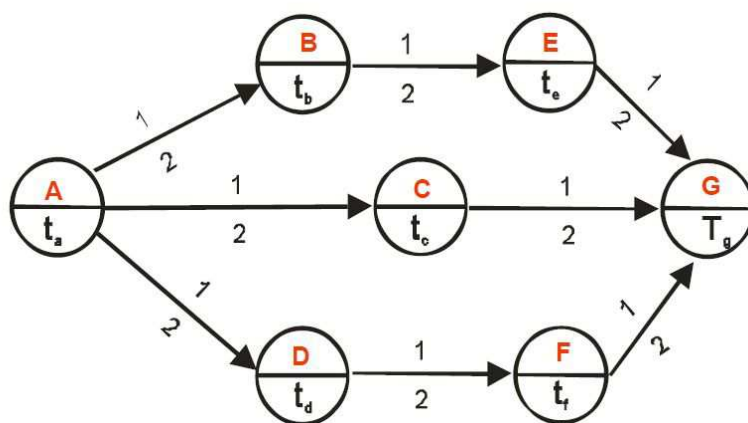
Ganttův (úsečkový) diagram přehledně zobrazuje chronologický sled činností. Jednotlivé činnosti jsou zobrazeny jako úsečky ve směru časové osy. Měřítkem doby trvání dané činnosti je délka úsečky. Ganttův diagram obsahuje i přesnou informaci o konečných termínech, která je odvozena z časové osy. Pomocí spojovacích šipek se v diagramu obvykle zobrazují souslednosti činností a vztahy následnosti mezi nimi (Obr. 5 - Ganttův diagram).



Obr. 5 - Ganttův diagram (SAS/OR(R) 9.22 User's Guide: Project Management, 2012)

Důležitým nástrojem časového plánování projektu je technika milníků. Milníky slouží jako značky v Ganttově diagramu a používají se k identifikaci výsledků a událostí. Pokud jsou vhodně umístěny, jsou efektivním kontrolním nástrojem při realizaci projektu. Samy o sobě mají nulovou dobu trvání. Ganttův diagram je vhodný zejména pro malé projekty s nízkým počtem vazeb. Ve velkých projektech s vysokým počtem vazeb se rychle stává nepřehledným. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010)

Sít'ový diagram znázorňuje logické uspořádání činností (Obr. 6 - Sít'ový diagram). Tyto činnosti bývají většinou umístěny v uzlech diagramu, v nichž jsou číselně zaznamenány začátky a konce činností.



Obr. 6 - Síťový diagram (Šilhánek a Homolka, 2005, s.5)

Tabulka činností zobrazuje plán činností ve formě tabulky. V tabulce jsou zaznamenány jednotlivé činnosti, jejich začátky a konce, předcházející a následné činnosti a časové rezervy. Takto vytvořená tabulka obsahuje stejná data jako úsečkový diagram, ale je mnohem méně názorná. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010)

Příloha P II: Výhody a nevýhody projektového managementu

Potenciální výhody projektového managementu lze vymezit následujícími body:

- 1) Ke všem aktivitám, jež jsou součástí projektu, je přiřazena odpovědnost bez ohledu na případné změny realizačního personálu.
- 2) Je jasně definován nákladový a časový rámec realizace.
- 3) Systémový přístup k řízení projektu vytváří množství informací použitelných pro realizaci dalších projektů
- 4) Realizační zdroje jsou projektu přiděleny po dobu jeho trvání a pak jsou spotřebovány nebo uvolněny pro jiné projekty. To umožňuje větší efektivitu ve využívání těchto zdrojů a jejich flexibilitu.
- 5) Principy řízení přispívají k získávání souhlasu o překročení nebo naplnění plánovaného cíle projektu.
- 6) Systém rozdělení odpovědností za řízení projektu a pravidla eskalace problémů umožňují plynulé řízení bez nutnosti nadměrného dohledu ze strany zákazníka projektu.
- 7) Jsou vytvořeny podmínky pro sledování reálného průběhu projektu oproti plánu a je možné definovat odchylky oproti plánu a korigovat je.

Projektové řízení má i své nevýhody, jež vytvářejí řadu situací, které jsou obtížně předvídatelné a pro každého projektového manažera se stávají výzvou. Patří mezi ně např.:

- 1) Obtížně předvídatelné vnější vlivy a rizika projektu
- 2) Specifické požadavky zákazníka projektu, které se často objevují až v průběhu realizace.
- 3) Organizační změny ve společnosti, které nastávají v průběhu projektu.
- 4) Oceňování a plánování v předstihu - ještě před vlastní realizací. (Svozilová, 2006)

Příloha P III: Charakteristika organizačních struktur

Funkcionální (liniová) struktura (Functional Structure) je charakteristická vedoucími se specializací, jimž jsou podřízeni pracovníci, kteří vykonávají danou specializovanou práci. Tato organizační struktura je vhodná pro hromadnou nebo sériovou výrobu, kde se operace opakují. Funkcionální struktura je stabilní a není příliš vhodná pro řízení projektů, protože vše se vyřizuje přes vedoucí jednotlivých oddělení. Spolupráce mezi pracovníky různých oddělení zde neexistuje. Tato struktura nemá jmenovaného vedoucího projektu, ale pouze koordinátora projektu. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010)

Plně přizpůsobena řízení projektů je projektová organizační struktura (Projectized Structure). „*Jednotliví vedoucí projektů sestavují projektové týmy podle potřeby konkrétního projektu a po skončení projektu se projektový tým rozpadá a s novým projektem se vytváří nový tým*“ (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 68). Zázemí projektům tvoří administrativní oddělení, které se stará o personalistiku, účetnictví, ekonomiku, archivování dokumentů atd. Projektová struktura je efektivní a charakteristická pro organizace, jejichž hlavní náplní je řízení projektů. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010)

Mezi funkcionální a projektovou strukturou se nachází maticová organizační struktura. Maticová struktura patří k pružným strukturám a kombinuje dvě předchozí struktury. Z funkcionální struktury je zde zachován vztah podřízenosti / nadřazenosti. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010) Oprávnění provádět rozhodnutí je rozděleno mezi projektové a liniové manažery (Dolanský, 1996). Projekt vede vedoucí projektu. Zde může docházet ke konfliktům, protože člen projektového týmu má dva vedoucí - funkčního vedoucího a projektového manažera. Konfliktům lze předejít uzavřením dohody mezi vedoucími ohledně jejich kompetencí a vytíženosti pracovníka. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010) Tato struktura je využívána v organizacích, kde současně probíhá několik projektů, jež vyžadují společné lidské zdroje (Dolanský, 1996).

Existují také organizace, které mají organizační strukturu smíšenou. Tj. vzájemně kombinují funkcionální, projektovou nebo maticovou strukturu. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010)

Příloha P IV: Poruchy motivace

Tyto poruchy souvisí s poruchami chování a prožívání člověka (Meier, 2009). Mezi poruchy motivace patří deprivace, frustrace a syndrom vyhoření.

- **Deprivace** je stav strádání, který je způsobený nedostatečným uspokojením základních potřeb jedince. Je charakteristická dlouhodobým trváním (Hartl a Hartlová, 2000).
- **Frustrace** je stav zklamání. Vzniká tehdy, když se jedinec snaží dosáhnout nějakého cíle, ale je mu v tom zabráněno nějakou překážkou (Hartl a Hartlová, 2000). Motivační energie zůstává nevybita. Lidé reagují na frustraci různým způsobem: zesilují své úsilí, aby překážku překonali, vzdávají se svého cíle nebo hledají cíl nový, zbavují se potlačené energii násilím nebo se vracejí k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb

Příčinou frustrace může být nespravedlivé, odměňování, nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům nebo k chybám, zesměšňování a nezájem o nápady podřízeného, špatná organizace práce a nedostatek práce a materiálů, přílišné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených atd.. (Bělohávek, 2000)
- **Syndrom vyhoření (burn out)** - tak je nazývána ztráta osobního zaujetí nebo profesního zájmu. Objevuje se zpravidla po několikaleté terénní práci, jež člověka emočně vyčerpává. Pracovník se syndromem vyhoření ztrácí zájem o svou práci, profesi a o poslání. Při zpětném hodnocení minulosti se u něj objevují pocity zklamání a hořkosti. Pracovník se „spokojuje s každodenním stereotypem. Nevidí důvod pro další sebevzdělávání a osobní růst. Snaží se pouze přežít a nemít problémy“ (Hartl a Hartlová, 2000, s. 586).

Příloha P V: Koncepce pracovní motivace

Skalický, Jermář a Svoboda (2010) rozdělují motivační teorie do tří okruhů. Na obsahové teorie motivace, procesní teorie motivace a motivační typy.

Obsahová teorie motivace

a) Maslowova hierarchie (pyramida) potřeb

Maslow v této hierarchii ukázal, že se lidé postupně snaží naplňovat potřeby na vyšším stupni a že v různých životních situacích hrají roli jiné potřeby (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010).

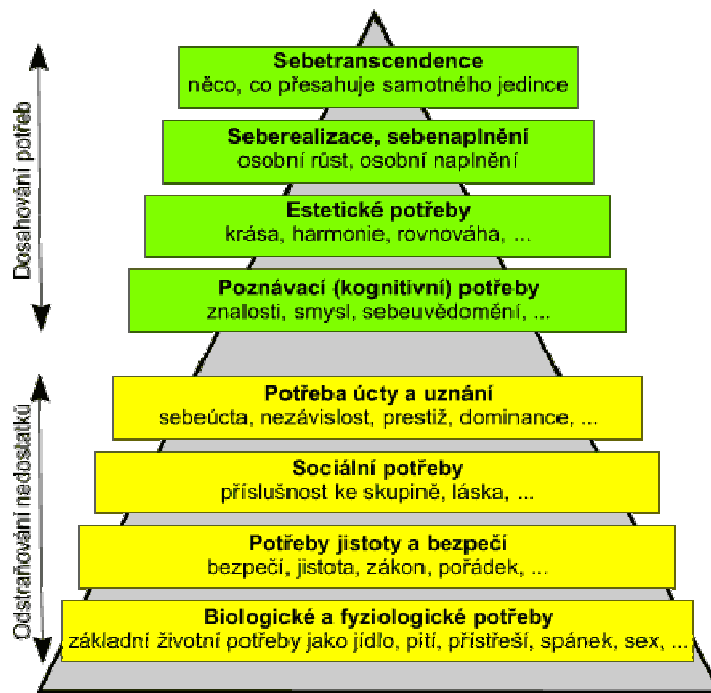
Maslowa hierarchie potřeb je vytvořena z pěti základních úrovní potřeb, které jsou hierarchicky uspořádané do dvou skupin:

1. D - potřeby (Deficiency Needs) - potřeby odstranění nějakého nedostatku. Po uspokojení této potřeby nemá jedinec žádný pocit.
2. B-potřeby (Being Values) - potřeby dosažení něčeho. Po uspokojení této potřeby má jedinec dobrý pocit a dále jej to motivuje (Kotyzová, 2010).

Původní pyramida potřeb je rozdělena do pěti úrovní. Základní úroveň tvoří fyziologické potřeby (D - potřeby), o úroveň výš se nachází potřeba jistoty a bezpečí (D - potřeba) následované sociálními potřebami jako je láska, přátelství atd. (D - potřeby). Po nich následuje potřeba uznání. Nejvyšší potřebou Maslowovy pyramidy je potřeba seberealizace / sebetranscendence (B - potřeba) (cit. podle Petáková, 2010). Seberealizace je definována jako potřeba rozvíjet dovednosti a potenciál. Stát se tím, čím člověk věří, že se může stát (Gregar, 2010). Sebetranscendence jako něco, co představuje samotného člověka, originalita (Sebetranscendence, 2006). A. H. Maslow (cit. podle Adair, 2004, s. 36) definoval seberealizaci jako „*touhu člověka po sebenaplnění, zejména jeho tendenci realizovat se v oblasti, pro kterou má jisté předpoklady...Touhu stávat se víc a víc tím, čím je, stát se vším, čím se člověk může stát.*“ Aby jí mohlo být dosaženo, je nezbytné, aby předtím byly uspokojeny všechny jí předcházející potřeby.

Původní pětiúrovňová Maslowova pyramida s pěti úrovněmi potřeb byla postupně rozšířena o tři další B-potřeby: kognitivní potřeby, estetické potřeby a potřebu sebetranscendence (Obr. 7 - Maslowova rozšířená teorie hierarchie potřeb) (Kotyzová, 2010).

Po té, co je uspokojena nižší potřeba, přesouvá jedinec pozornost k potřebě vyšší – tzv. princip prepotence uspokojování potřeb (Gregar, 2010).



Obr. 7 - Maslowova rozšířená teorie hierarchie potřeb

(Kotyzová, 2010)

b) Herzbergova teorie

Herzberg vytvořil na základě zkoumání pracovní spokojenosti a nespokojenosti pracovníků dvou-faktorovou teorii motivace. Tato teorie je také nazývána dvoufaktorový model satisfaktorů a dissatisfaktorů (faktorů hygieny). (Gregar, 2010)

Satisfactory (motivátory) vedou k uspokojení z práce, motivují k vyššímu výkonu a jsou klíčové při vytváření pozitivní motivace. Dělí se do šesti kategorií: úspěch člověka, uznání, pravomoce a zodpovědnost, povýšení, práce sama o sobě a možnost seberealizace. (Petáková, 2010) Podle F. Herzberga (cit. podle Petáková, 2010) je hlavním cílem člověka možnost seberealizace. Skalický, Jermář a Svoboda (2010) mezi satisfactory zařazují také povýšení a atraktivnost práce.

Dissatisfactory (faktory hygieny, demotivující faktory) patří k vnějším faktorům, které mohou člověka odrazovat a demotivovat, pokud jsou využity špatně. Dělí se do osmi kategorií: pracovní podmínky a prostředí, míra kontroly ze strany vedení, podniková politika, pracovní jistota, výše platu, společenský status, administrativní procesy, mezilidské vztahy

a zasahování práce do osobního života. (Petáková, 2010) Skalický, Jermář a Svoboda (2010) mezi dissatisfactory zařazují i kvalitu řízení.

Z výzkumů vyplynulo, že motivaci a výkon pracovníků je možno zvýšit pouze změnou motivačních faktorů. Změnou dissatisfactorů lze pouze redukovat úroveň nespokojenosti. (Gregar, 2010)

c) Teorie osobnostních a motivačních potřeb

Teorii osobnostních a motivačních potřeb vytvořil McClelland a Murray, kteří se při studiu práce manažerů zabývali výzkumem výkonné motivace. Stanovili tři nejdůležitější potřeby: potřebu výkonu (úspěchu), potřebu spolenectví a vztahů s ostatními lidmi a potřebu moci a kontroly jiných lidí. (Gregar, 2010) Pro ty, kteří mají vysokou výkonovou motivaci, je důležité dosahovat vysokého výkonu. Pro jiné jsou důležité jiné potřeby, jako je potřeba spolenectví a moci. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010) Úroveň těchto potřeb je u každého člověka jiná. U každého existují všechny tři potřeby, ale některá z nich může převažovat. (Gregar, 2010)

Procesní teorie motivace

a) Teorie spravedlnosti

Autorem této teorie je J. S. Adams. V této teorii se zaměřuje na vliv sociálního srovnávání na motivaci lidí. Lidé se srovnávají s ostatními a zároveň porovnávají efekty a vstupy svého jednání. Pokud začnou svou situaci vnímat jako nespravedlivou, řeší to tím, že: se srovnávají s někým jiným, pracují více nebo méně, hledají jinou práci atd.. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010)

b) Teorie expektance

Autorem této teorie je V. H. Vroom. V této teorii poukazuje na to, že jednání lidí je funkcí expektance (očekávání) a valence (přitažlivosti výsledku). Lidé se domnívají, že jejich jednání povede k žádoucímu výsledku. Člověk je velmi motivován, když věří, že je pozitivní souvztažnost mezi výkonem, úsilím a výsledkem. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010)

Podle Vrooma je k tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, třeba splnit tři podmínky: úsilí pracovníka musí být následováno přiměřeným výsledkem, tento výsledek musí následovat odměna, která musí mít pro pracovníka ale význam. Teprve potom dochází k zahájení činnosti. (Bělohávek, 2000)

Motivační typy

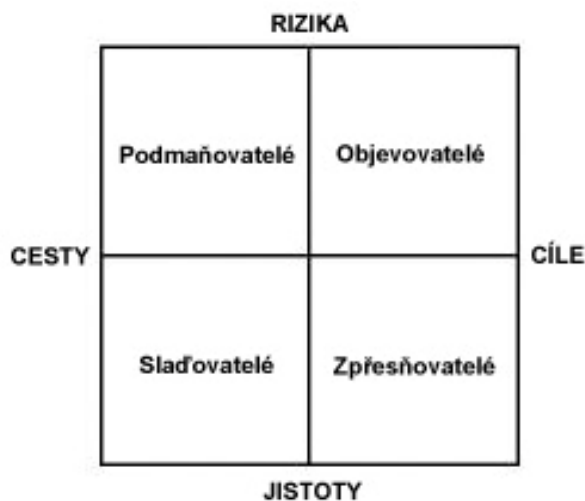
Plamínek (cit. podle Skalický, Jermář, Svoboda, 2010) uvádí, že pojetí motivace je postaveno na identifikaci čtyř základních motivačních typů. Tyto typy určuje s pomocí dvou škál:

- a) Zaměření na užitečnost/efektivitu - škála vystihuje vztah k těm podnětům, jež souvisejí s povahou vykonávaných činností.
- b) Zaměření na dynamiku/stabilitu - škála charakterizuje vztah k podnětům, jež souvisejí se změnami vykonávaných činností.

Pomocí těchto dvou škál jsou definovány čtyři základní motivační typy: usměrňovatelé, slad'ovatelé, zprostředkovatelé a objevovatelé. Díky jejich správné identifikaci je možné správně zvolit vhodnou metodu vedení jednotlivých typů a vhodný způsob jednání s nimi. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010)

Příloha P VI – Motivační založení

Pro klasifikaci lidí z hlediska motivace jsou využívány dva faktory. Prvním z nich je tendence orientovat se buď na **vztahy** (cesty cílů) nebo na **výsledky** (cíle cest). Druhý faktor udává, jak jsou lidé ochotní riskovat, žít v nejistotě a brát na sebe **riziko**. Nebo zda vyhledávají **jistotu** a bezpečí. (Plamínek, 2010)



Obr. 8 – Čtyři základní typy motivačního založení lidí (Plamínek, 2000, s. 41)

Objevovatelé mají potřebu dosahovat výsledků a tendenci riskovat. Jsou sebevědomí a směřují k jasně vytyčeným cílům. Nevadí jim změny a vysoké nároky. Jsou netrpěliví a výsledky chtějí mít ihned. Ostatní lidi ke své práci nepotřebují, jsou nezávislí a těžko snášejí, když je řídí někdo jiný. Na vysokou zátěž reagují vysokým nasazením. Nevadí jim psychická náročnost ani fyzické strádání. Na pochvalu reagují s odstupem. Chápu ji jen jako další informaci. Nejlépe reagují na pochvalu pronesenou s důrazem na rovnoprávnost. Kritiku chápou jako zbytečnou, protože jsou si sami vědomi nedosažení předpokládaných výsledků. Můžou na ni reagovat protiútokem. Při motivaci objevovatele je nezbytné zdůraznit prvek výzvy: „Dosud to nikdo nedokázal“, „je to opravdu náročný úkol“. Naopak je třeba se vyhnout zdůraznění kontroly a předem zadaných instrukcí. (Plamínek, 2010)

Podmaňovatelé jsou ochotní riskovat a důraz kladou na způsob, jakým je cíl dosaženo. Jsou otevření, rádi pracují s lidmi a rádi na ně uplatňují svůj vliv. Lidé jsou pro ně důležitější než výsledky práce. Nemají rádi kontrolu a detaily – často je bagatelizují. Pochvalu mohou využít k uplatnění svého vlivu na chválicího. Ze všech čtyř typů nejhůř snáší kritiku. Často ji bagatelizují, aby došlo ke snížení jejího účinku. Mohou přejít do protiútku s cílem zpochybnit kompetence člověka, který kritiku pronesl. Podmaňovatel umí

vyvinout vysoké nasazení, ale musí z něj plynout mocenský zisk. Nemá rád jakoukoliv zátěž, a pokud je to možné, snaží se část zátěže přenést na někoho jiného. Nevzdává se ovšem té, která je svou podstatou příjemná. Motivace spočívá ve zdůraznění možnosti společensky vyniknout a na zdůraznění důležitosti jeho role. Demotivováni jsou nezájmem o svoji osobu. (Plamínek, 2010)

Pro **slad'ovatele** je důležitý pocit jistoty. Nejsou zaměřeni na výsledky, ale na lidi, metody a procesy. Usilují o dokonalost a bezpečnost společenského prostředí, ve kterém žijí. Toho dosahují díky stabilním vztahům s ostatními lidmi. Rádi pracují s lidmi v dobře fungujícím týmu. Umí naslouchat a zajímají se o problémy druhých. Nevyhledávají změny a jsou zastánci demokratických řešení problémů. Při pochvale většinou zdůrazní zásluhy jiných lidí. Vyslechnou si veškerou kritiku – a to i takovou, u které by se jiný motivační typ dávno ozval. Od úkolu si zachovávají odstup. Při zvýšení zátěže příliš nereagují. Nejvíce je zatěžují takové úkoly, které jsou spojeny s kreativitou a úkoly intelektuální povahy. Pro slad'ovatele je motivující zejména možnost interakce s jinými lidmi. Demotivující je naopak nedostatek sociální interakce. (Plamínek, 2010)

Pro **zpřesňovatele** jsou důležitější výsledky a cíle než vztahy a orientace na jistotu. Zpřesňovatelé usilují o svou vlastní dokonalost, která odpovídá kvalitě výsledků jejich práce. Vyžadují přesně zadané úkoly a mají rádi pořádek v pracovním i soukromém životě. Nadřízené respektují, i když s nimi nesouhlasí. Bývají velmi výkonní, racionální a vynikají v analýze a posuzování věcí. Nemají rádi změny a neradi se zabývají lidmi. Pokud s nimi musejí pracovat, hledají si sobě podobné. Pochvaly si váží. Kritiku neberou na lehkou váhu, pokud je oprávněná. Nutnost vypořádat se ze zátěží vyvolává chaos v zprostředkovatelské práci. Dlouhodobá zátěž vede k vysokému stresu a následnému zhroucení. Motivující pro něj je, když má přesně a striktně zadané instrukce, kterých se drží. Demotivují jen metodické nároky a nutnost práce s lidmi. (Plamínek, 2000)

Příloha P VII: Týmové role podle Belbina a Plamínka

Profesor Plamínek (cit. podle Petáková, 2010) stanovil na základě pozorování devět týmových rolí, které jsou obvyklé v projektových týmech. Jsou to: lídr (stratég), myslitel, hybatel, režisér, pečovatel, procesní specialista, dotahovatel a diktátor. **Lídr** (stratég) se vyznačuje strategickým a komplexním uvažováním. Nápady proměňuje v realitu **režisér**. Nápady lídra, režisérů a myslitelů realizuje **hybatel**. Konflikty pomáhá řešit **pečovatel**, který se také stará o přátelskou atmosféru v týmu. Procesní realista přichází s netradičními cestami řešení problémů. Nápaditý je také **myslitel**, jehož silnou stránkou je kreativita. **Dotahovatel** se stará o to, aby se v projektu na nic nezapomnělo. Problémovým členem, který najde ale své uplatnění tehdy, když se projekt nachází v krizi, je **diktátor**. (Petáková, 2010)

Všechny Plamínkovy týmové role (kromě diktátora) mají stanovený tzv. „belbinovský předobraz“. Britský psycholog Meredith Belbin (cit. podle Petáková, 2010) stanovil devět nejčastějších týmových rolí, které souvisí s osobností člověka a jsou podle něj získané. Členy týmu motivuje **koordinátor**, který také objasňuje cíle (Posner a Applegarth, 2006). Týmového ducha podněcuje **týmový pracovník**, který také zabraňuje neshodám v týmu. Disciplinovaný a pracovitý je **realizátor**, který má i dobré organizační schopnosti. Obtížné problémy pomáhá týmu řešit **tvůrce** nadaný inteligencí a znalostmi. (Kotyzová, 2010) Úkolem **navigátora** je najít způsob, jak dosáhnout cílů a obejít možné překážky (Posner a Applegarth, 2006). Potřební informace vyhledává **vyhledávač zdrojů**, který má také schopnosti pro práci s lidmi a rozvíjení kontaktů (Kotyzová, 2010). **Poradce-hodnotitel** sleduje všechny možnosti (Posner a Applegarth, 2006). Perfekcionistou je **do-končovatel**, který má schopnosti dotahovat věci do konce (Kotyzová, 2010). Při řešení problémů v určité oblasti je přizván **věcný specialista** (Posner a Applegarth, 2006). Věcný specialista disponuje odbornými znalostmi a dovednostmi a je nadšencem pro svůj obor (Kotyzová, 2010).

Příloha P VIII: Základní asertivní techniky

Základní asertivní techniky jsou takové technikami, která lidem umožní chovat se přiměřeně v různých situacích. Mezi osm základních aktivních technik patří technika **pokažené gramofonové desky**, **otevřených dveří**, **sebeotevření**, **negativní aserce** a **negativního dotazování**, **selektivní ignorování**, **přijatelný kompromis** a tzv. **technika volných informací**.

Technika **pokažené gramofonové deska** využívá toho, že jedinec klidně opakuje to, co již jednou řekl. Nehledá nové argumenty, ale vytrvale prosazuje své požadavky. Tato technika umožňuje ignorovat argumentační a manipulativní pasti a trvat při tom na svém. (Miksovka_asertivita_prava.pdf)

Technika **otevřených dveří** učí akceptovat manipulativní kritiku a přiznat, že část kritiky je ve skutečnosti pravdivá. Umožňuje kritiku přijmout bez úzkosti, klidně a být konečným soudcem sebe samého. (S13_eticke_postoje_(2).doc)

Technika **sebeotevření** redukuje manipulaci pomocí vlastního vyjádření kladných i záporných stránek své osobnosti. Umožňuje vyjádřit věci, které u člověka dříve vyvolávaly pocity viny a úzkosti. (S13_eticke_postoje_(2).doc)

Technika **volných informací** snižuje ostych při zahájení rozhovoru a učí rozpoznávat prvky, jež jsou pro partnera důležité a zároveň nabízí to, že o sobě může informace poskytnout i daný člověk. (S13_eticke_postoje_(2).doc)

Technika **negativní aserce** učí jedince přijímat jeho omyly a chyby bez toho, aby se za ně musel omlouvat. Tato technika pomáhá zmírnit agresivitu a zlost kritika, protože kritizovaný jedinec s kritikou svých negativních kvalit jednoznačně souhlasí - ať už je agresivní nebo konstruktivní. (S13_eticke_postoje_(2).doc)

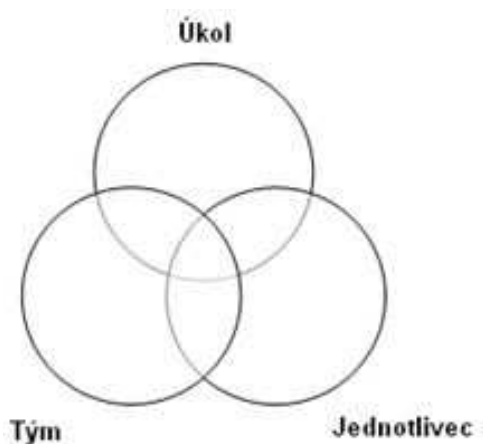
Technika **negativního dotazování** vede k aktivní podpoře kritiky s cílem získané informace vyčerpát, pokud jsou manipulativní, nebo je použít - pokud jsou konstruktivní. Kritik je veden k menší závislosti na manipulativních technikách. (S13_eticke_postoje_(2).doc)

Technika **selektivního ignorování** využívá toho, že na příliš všeobecnou, manipulační nebo nevěcnou kritiku nereagujeme. Dáme najevo, že jsme vše vyslechli, ale k dané věci se nevyjadřujeme. Tato technika umožňuje vyrovnat se s kritikou a vyhnout se zkratkovitým reakcím. (S13_eticke_postoje_(2).doc)

Přijatelný kompromis je vhodný navrhnout tehdy, pokud není v sázce naše sebeúcta. Tato technika respektuje stanovisko oponenta. Tam, kde je ovšem v sázce osobní sebehodnocení, kompromisy neexistují. (S13_eticke_postoje_(2).doc)

Příloha P IX: Model tří kruhů

V roce 1989 vytvořil J. Adair tzv. „**model tří kruhů**“ (Obr. 9 - Model tří kruhů), který zohledňuje individuální hodnoty, potřeby a motivy lidí. Tato teorie je založen a na skutečnosti, že každého člověka motivuje něco jiného. Kruh „úkol“ je označován také jako kruh „záměru a cíle“. Kruh „tým“ odpovídá „organizační struktuře v týmu“ a kruh „jednotlivec“ označuje i „jednotlivce na všech úrovních“.



Obr. 9 - Model tří kruhů (Petáková, 2010, s. 21)

Podle J. Adaira (2004 cit. podle Petáková, 2010) existují v týmech tři oblasti potřeb, které se vzájemně překrývají - potřeby týmu, jednotlivce a úkolu. Oblast **úkol** představuje potřebu splnit společný úkol. Oblast **jednotlivec** zahrnuje individuální potřeby konkrétního člena týmu a oblast **tým** charakterizuje potřebu sounáležitosti týmu. Tyto oblasti se mohou pozitivně nebo negativně ovlivňovat. Pokud skupina nesplní stanovený úkol, posílí to rozkladné tendence týmu a oslabí to uspokojení potřeb jednotlivce. Pokud ve skupině nejsou harmonické vztahy, ovlivní to výkon práce a také potřeby jednotlivce. Pokud se člen týmu cítí v týmu frustrovaný, nepřispěje ke splnění společného úkolu v takové míře, jak by přispěl v ideálním případě. Úkolem vedoucího týmu je zajistit, aby nedošlo k deformaci těchto kruhů a k porušení rovnováhy. Pokud dojde k deformaci, můžou nastat tři situace. (Petáková, 2010)

V prvním situaci dochází k deformaci kruhu jednotlivec a tým na úkor kruhu úkol, který může být v pracovních situacích zdůrazňován příliš. V takové situaci je jednotlivec pouze prostředkem pro dosažení stanoveného cíle a úkolu je podřízen. To může mít významný negativní vliv na fyzické a duševní zdraví jednotlivce, což je kompenzováno vyššími platy. Tento model je využíván v organizacích, jejichž hlavním motivem je motiv

zisku. V důsledku toho vzniká řada odborových a profesních asociací a organizací, jejichž úkolem je ochrana zájmů jednotlivce před zájmy úkolu a organizace. (Petáková, 2010)

V druhé situaci se deformuje kruh jednatelů a cíl na úkor kruhu tým. Při této deformaci je kladen důraz na hodnoty a potřeby skupiny (týmu). Ty jsou nadřazeny hodnotám a potřebám jednotlivce, čímž dochází k potlačení osobního vývoje jednotlivců. Tento model je stále využíván v japonské společnosti, kde firemní kultura formuje jednatelce tak, aby na první místo nekladl sám sebe a své potřeby, ale naopak skupinu nebo organizaci.

Ve třetí situaci se deformuje kruh úkol a tým na úkor kruhu jednatelů. Potřeby jednotlivce jsou chápány jako důležitější než potřeby kruhu tým a úkol a jsou jim nadřazeny. Tomuto modelu částečně odpovídá Maslowova hierarchie potřeb a Herzbergova teorie dvoufaktorového modelu satisfaktorů. (Petáková, 2010)

Příloha P X: Dotazník kvantitativního výzkumu

Dobrý den,

jmenuji se Bc. Sandra Petáková a jsem studentkou 2. ročníku magisterského studia Marketingových komunikací na Univerzitě Tomáše Bati. Dotazník, který máte před sebou, se týká oblasti týmové práce a projektového řízení a slouží jako podklad pro mou diplomovou práci. Tento dotazník je zcela **anonymní a bude sloužit jen pro potřebu mé diplomové práce**. Za jeho vyplnění Vám předem děkuji.

1) Pohlaví

- a) muž
- b) žena

2) Věk

- | | | |
|----------------|----------------|----------------|
| a) 15 - 19 let | e) 35 - 39 let | i) 55 - 59 let |
| b) 20 - 24 let | f) 40 - 44 let | j) 60 - 64 let |
| c) 25 - 29 let | g) 45 - 49 let | k) 65 - 69 let |
| d) 30 - 34 let | h) 50 - 54 let | l) 70 - 74 let |

3) Nejvyšší dosažené ukončené vzdělání

- a) vyučení bez maturity
- b) vyučení s maturitou
- c) středoškolské všeobecné s maturitou (ÚSV)
- d) středoškolské odborné s maturitou (ÚSO)
- e) bakalářské nebo vyšší odborné (pomaturitní)
- f) úplné vysokoškolské (VŠ)

4) Dotazník vyplňujete za:

- a) univerzitní projekt - KOMAG
- b) neziskový projekt
- c) komerční projekt

V následujících otázkách označte, které tvrzení se Vás týká. Dotazník vyplňujte POUZE pro 1 projekt, v němž působíte nejdéle (v případě, že působíte ve více projektech).

5) Které tvrzení odpovídá práci ve skupině, kde působíte?

- a) Zodpovídám jen za svůj úkol. Nevím, proč jsou ve skupině ti ostatní a jaký je jejich úkol. Každý má svůj vlastní cíl, odpovědnosti se nesdílí.
- b) Pracuji ve skupině lidí, kteří společně směřují ke společnému cíli a mají vzájemně se doplňující schopnosti. Každý člen týmu je stejně odpovědný jak za výsledky skupiny, tak

za její obecný pracovní přístup. Když je napadena identita skupiny, vnímám to velmi osobně.

6) Působím

- a) v jednom projektu
- b) ve více projektech najednou

7) V tomto projektu působím (uved'te počet měsíců)

.....

8) V projektu působím na pozici (v případě více pozic zvolte tu na vyšší hierarchické úrovni)

- a) základní člen týmu
- b) vedoucí sekce
- c) vedoucí projektu

9) Jak byste rád/a viděl/a své budoucí uplatnění v projektovém týmu?

- a) nechci měnit svou současnou pozici v týmu
- b) rád/a bych v hierarchii týmu postoupil/a výše
- c) rád/a bych se stala součástí jiného projektového týmu
- d) nemám zájem o další působení v projektu (ani ve stávajícím ani v jiném)

10) Pro efektivní řízení projektu je využíváno projektové řízení:

- a) ano
- b) ne

11) Projekt má vytvořený rámcový harmonogram jeho průběhu:

- a) ano, má kompletní harmonogram
- b) harmonogram je vytvořen jen pro některé činnosti a úkoly
- c) ne, projekt nemá vytvořený žádný harmonogram

12) Projekt, kterého se účastním, plánuje:

- a) celý projektový tým
- b) vedoucí projektu a několik dalších členů týmu
- c) pouze vedoucí projektu

13) O klíčových krocích rozhoduje:

- a) celý projektový tým
- b) vedoucí projektu a několik dalších členů týmu
- c) pouze vedoucí projektu

14) Průběh projektu kontroluje:

- a) vedoucí projektu
- b) někdo jiný

c) projekt nebyl kontrolován

15) Vedoucí projektu na začátku projektu zjistil, jaké mají členové týmu představy o jejich působení v projektu:

- a) souhlasím
- b) spíše souhlasím
- c) spíše nesouhlasím
- d) nesouhlasím

16) Na začátku projektu vedoucí projektu definoval odpovědnosti a kompetence jednotlivých členů projektového týmu:

- a) souhlasím
- b) spíše souhlasím
- c) spíše nesouhlasím
- d) nesouhlasím

17) Všichni členové projektu jsou seznámeni s tím, jaké výstupy by projekt měl mít:

- a) souhlasím
- b) spíše souhlasím
- c) spíše nesouhlasím
- d) nesouhlasím

18) Jsou pořádány pravidelné porady s ujasněním rolí členů projektu a ujasněním úkolů:

- a) ano, 1x týdně a více
- b) ano, 1x až 2x měsíčně
- c) náhodně
- d) nejsou pořádány žádné porady

19) Týmová práce je v projektu využívána:

- a) neustále
- b) záleží na řešeném úkolu
- c) nikdy

20) Považujete týmovou práci za nezbytnou součást projektového řízení?

- a) ano, pro projektový tým a projektové řízení je nezbytná
- b) ano, ale projektový tým by fungoval dobře i bez ní
- c) ne, týmová práce je pro projektový tým a projektové řízení úplně zbytečná

21) Pro základní členy týmu: Pokud byste byl/a vedoucím projektu nebo vedoucím sekce prosazoval/a byste využívání týmové práce v projektovém řízení?

- a) ano
- b) spíše ano

