

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Feedback a jeho využití v projektovém řízení

Bc. Jana Kandlíková

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kandlíková Jana

Podnikání a administrativa

Název práce

Feedback a jeho využití v projektovém řízení

Anglický název

Feedback and his use in project management

Cíle práce

Směrodatným cílem je provést průzkum, analýzu a zhodnocení současného stavu využívání zpětné vazby při hodnocení členů projektového týmu ve zvolené stavební společnosti Vidox, s. r. o. Na základě výsledků provedené analýzy zpětné vazby, budou navržena možná opatření pro zlepšení stávající úrovně řízení projektů.

Metodika

Uvedené cíle práce budou řešeny v rámci následujícího zadání osnovy diplomové práce:

1. Úvod: aktuálnost, významnost a odborný přínos zvoleného tematického zaměření práce
2. Cíl práce a aplikovaný metodický postup řešení tématu práce
3. Teoretická východiska řešení tématu
4. Charakteristika sledované společnosti a vlivů vnitřního a vnějšího prostředí
5. Rozbor: shromáždění informací a podkladů pro účely vyhodnocení současného stavu komunikačního nástroje - zpětné vazby ve sledované společnosti
6. Shrnutí poznatků z provedených analýz; vypracování návrhů řešení s cílem zvýšení kvality řízení projektů v podmínkách sledované stavební firmy
7. Závěr : prezentace klíčových poznatků z provedených šetření; podmínky proveditelnosti a rizika uplatnění navrhovaných opatření; odborný přínos práce
8. Seznam použitých zdrojů
9. Přílohy

Harmonogram zpracování

Studium výchozích doporučených zdrojů v odborné literatuře a v ostatních pramenech: 12/2012-05/2013

Zpracování charakteristiky sledovaného podnikatelského subjektu za pomoci shromážděných dat a informací : 03/2013-06/2013

Zpracování analytické části práce dle zvoleného metodického postupu řešení úkolu: 07/2013-09/2013

Shrnutí poznatků a výsledků zkoumání; vypracování návrhů řešení a závěru: 10/2013 -02/2014

Rozsah textové části

60-80

Klíčová slova

Management podniku, systém řízení, projektové řízení, komunikační systém, informační systém, zpětná vazba - feedback, řízení lidských zdrojů, projekt, projektový tým, týmové role, kvalita projektu, výkonnost pracovníků, týmová kultura

Doporučené zdroje informací

- M. Armstrong, T. Stephens, Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008, s.272, ISBN 978-80-247-2177-4
J. Veber a kol., Management. Základy- moderní manažerské přístupy- výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009, s.736, ISBN 978-80-7261-200-0
F. Hroník. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006, 129 s., ISBN 80-247-1458-2
J. Veber a kol., Management kvality, prostředí a bezpečnosti práce. Praha: Management Press 2006 s. 358, ISBN 80-7261-146-1
Kubeš, Marián, Šebestová, L'ubica. 360stupňová zpětná vazba. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3
E. Jarošová, R. Komárková, D. Pauknerová, K. Pavlica, Trénink sociálních a manažerských dovedností. Metodický průvodce. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009, s.248, ISBN 80-7261-135-6
M. Kubeš, D. Spillerová, R. Kurnický. Manažerské kompetence. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 183, ISBN 80-247-0698-9
I. Wagnerová, Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 117, ISBN 978-80-247-2361-7
J. Doležal, P. Máchal, B. Lacko a kol., Projektový management podle IPMA. Praha: Grada Publishing, 2009, s.512, ISBN 978-80-247-2848-3
J. Taylor, Začínáme řídit projekty. Brno: Computer Press. 2007, s. 215, ISBN 978-80-251-1759-0
K. Poster, M. Applegarth, Projektový management. Management do kapsy 8. Praha: Nakladatelství Portál, 2006, s.116, ISBN 80-7367-141-7
A. Svozilová, Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2006, s.356, ISBN 80-247-1501-5
M. D. Rosenau, Řízení projektů. Praha: Computer Press, 2000, s.344, ISBN 80-7226-218-1
V. Němec, Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2002, s.184, ISBN 80-247-0392-0

Vedoucí práce

Římovská Pavla, Ing.

Termín odevzdání

březen 2014

Elektronicky schváleno dne 18.3.2014

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19.3.2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Feedback a jeho využití v projektovém řízení" jsem vypracovala samostatně, pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou zde citovány a na konci uvedeny v seznamu literatury. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28. 3. 2014

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Pavle Římovské za odborné rady a cenné připomínky vedoucí k vypracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat stavební společnosti Vidox, s. r. o. za ochotu při průzkumu a zjišťování potřebných údajů. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat prokuristovi a výrobnímu řediteli stavební společnosti, za poskytnutí informací potřebných pro zpracování této práce.

Feedback a jeho využití v projektovém řízení

Feedback and his use in project management

Souhrn:

Diplomová práce se zabývá projektovým řízením a zpětnou vazbou při projektovém řízení ve vybrané společnosti podnikající ve stavebnictví. Jejím cílem je provést průzkum a následně analýzu využívání zpětné vazby při hodnocení členů projektového týmu. Teoretická část je zaměřená na objasnění pojmů související s managementem, projektovým řízením a zpětnou vazbou.

Analytická část analyzuje konkrétní vybraný projekt a podrobně charakterizuje členy projektového týmu. Součástí analytické části je vymezení týmových rolí členů týmu pomocí Belbinova testu a získání 360stupňové zpětné vazby konkrétního projektu pro výrobního ředitele, což je hlavní manažer projektu. Následně je porovnávána získaná zpětná vazba od vybraných členů týmu s výsledky sebehodnocení výrobního ředitele. Z výsledků zpětné vazby vzešla jako největší slabina komunikace a vedení lidí. Hlavním doporučením pro výrobního ředitele je zaměřit se na tyto slabé stránky a využít nabídky kurzů vedení lidí, projektového manažera a komunikačních dovedností.

Summary:

The diploma thesis deals with project management and its feedback in a particular company in the construction business. The aim of this thesis is to do the research and the following analysis using the feedback for evaluation of the project team members. The theoretical part is aimed at setting the terms connected with the topic of management, project management and feedback.

The analytical part gets into a particular project and characterizes the project team members in detail. This part includes describing the members' team roles with the Belbin test and getting the 360 degrees feedback of the particular project for the production manager, who is at the same time the main project manager. It is followed by comparing the feedback we got from the particular team members with the production manager self-assessment. The result showed us that the biggest drawback was communication and team

leading. The best recommendation for the production manager is therefore to focus on these drawbacks and get use of some of the team-leading, project manager and communication skills courses.

Klíčová slova: řízení podniku, zpětná vazba, projektový management, projektový manažer, znalosti, dovednosti, kompetence, projektový tým, týmové role, podniková kultura

Keywords: company management, feedback, project management, project manager, knowledge, skills, competencies, project team, team roles, company culture

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl práce a metodika	11
2.1	Cíl práce	11
2.2	Metodický postup.....	11
2.2.1	Postup při zpracování přehledu teoretických východisek.....	11
2.2.2	Postup při shromažďování dat a informací.....	11
2.2.3	Postup při zpracování charakteristiky podniku.....	11
2.2.4	Postup při zpracování analytické části práce	12
2.2.5	Postup při zpracování návrhové části práce.....	13
3	Teoretická východiska	14
3.1	Management řízení.....	14
3.2	Profil manažera	14
3.2.1	Manažerské znalosti, dovednosti a kompetence	16
3.2.2	Manažerské role	19
3.3	Projektový management.....	21
3.3.1	Výhody projektového managementu	23
3.3.2	Nevýhody projektového managementu	24
3.3.3	Projekt.....	24
3.3.4	Úspěšný projekt	26
3.3.5	Fáze životního cyklu projektu.....	27
3.3.6	Projektový tým.....	31
3.3.7	Role v týmu.....	34
3.3.8	Projektový manažer	36
3.4	Zpětná vazba	37
3.4.1	Podmínky zpětné vazby	37
3.4.2	Zásady zpětné vazby	39

3.4.3	360stupňová zpětná vazba	39
3.4.4	Jiné nástroje pro rozvoj lidských zdrojů	46
3.5	Podniková kultura	47
3.5.1	Funkce kultury	48
3.5.2	Složky kultury	49
4	Charakteristika stavební společnosti Vidox, s. r. o.	51
4.1	O společnosti	51
4.2	Politika IMS	52
4.3	Organizační struktura	52
4.4	Řízení projektů ve společnosti	54
4.5	Podniková kultura společnosti	55
5	Analytická část.....	57
5.1	Charakteristika projektu	57
5.2	Belbinův test týmových rolí	58
5.2.1	Výsledky Belbinova testu týmových rolí.....	59
5.3	Sběr dat pomocí dotazníkového šetření	63
5.3.1	Diskuse výsledků dotazníkového šetření	65
6	Shrnutí poznatků z provedených analýz a návrh řešení.....	77
6.1	Shrnutí výsledků analýz	77
6.2	Návrhy řešení	78
7	Závěr	81
8	Použité zdroje	82
9	Přílohy.....	85
	Seznamy.....	96

1 Úvod

V současné době se zpětná vazba využívá prakticky ve všech oblastech vzdělávání, ve volném čase, v projektových týmech, v poradenství apod. Často ji lidé získávají a ani o tom nemusí vědět. Obzvláště důležitá je zpětná vazba při práci manažerů.

Podnikatelské organizace musí být řízeny tak, aby v měnících podmínkách obstály. Mnozí manažeři se však zpětné vazbě, této důležité informaci o sobě, vyhýbají. Tím riskují, že přes své zkreslené sebepoznání budou řídit ostatní bez citlivého vnímání jejich potřeb. Velké změny podnikatelského prostředí přitom vyžadují od manažerů neustálý růst. Stále větší důraz je kladen na schopnost manažerů být i lídry. Do popředí se dostává zákazník a jeho potřeby a od lídrů se očekává, že povedou lidi k vyšší schopnosti přidat hodnotu pro zákazníka. (Kubeš, 2008)

Zpětnou vazbu dostávají manažeři, aby měli představu, jak působí na své okolí, a aby věděli, jak mají změnit sami sebe. Čím je zpětná vazba přesnější, tím větší šance je k učinění toho správného kroku. Čím je častější, tím existuje větší šance, že se odchýlí od předem určeného směru. Čím dynamičtější a nevyzpytatelnější je prostředí, ve kterém funguje, tím je přesná a včasná vazba důležitější. (Kubeš, 2008)

Co se týče projektového řízení, zde má zpětná vazba nepochybně také své místo. V každé společnosti se realizuje řada projektů, jejichž řízení má svá specifika. Nerespektování těchto specifik může vést k nesplnění předem stanovených projektových cílů a k vzniku velkých ekonomických ztrát. Přitom efektivní realizace řadových projektů bývá klíčovým faktorem, který ovlivňuje prosperitu firmy. A to je velkým důvodem, proč je efektivní projektový management v popředí zájmu všech vyspělých organizací, které chtějí obstát v konkurenčním boji a získat výraznou konkurenční výhodu. Organizace používají projekty k řešení vlastních potřeb, nebo je provádí na základě smlouvy pro jinou organizaci. (Dolanský, 1996)

Pokud je určitý projekt dokončen, měla by být provedena zpětná vazba. Hlavním důvodem zpětné vazby v projektovém řízení je předcházení podobných chyb, problémů či komplikací v dalším projektu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Směrodatným cílem je provést průzkum, analýzu a zhodnocení současného stavu využívání zpětné vazby při hodnocení členů projektového týmu ve zvolené stavební společnosti Vidox, s. r. o. Na základě výsledků provedené analýzy zpětné vazby budou navržena možná opatření pro zlepšení stávající úrovně řízení projektů.

2.2 Metodický postup

2.2.1 Postup při zpracování přehledu teoretických východisek

V literární rešerši autorka zmiňuje teoretická východiska z odborné literatury především z těchto oblastí:

- Management celkově a především manažerské dovednosti, znalosti a kompetence
- Zpětná vazba
- Projektový management
- Podniková kultura

Použité publikace a ostatní odborné zdroje jsou uvedeny v kapitole 8.

2.2.2 Postup při shromažďování dat a informací

Informace pro teoretickou část práce byly získány pomocí odborné literatury a internetových zdrojů. Informace o společnosti autorka získala z internetových stránek společnosti, z propagačních katalogů společnosti a přímo od výrobního ředitele společnosti, který byl zároveň projektovým manažerem vybraného projektu.

2.2.3 Postup při zpracování charakteristiky podniku

Ve čtvrté kapitole diplomové práce je uvedena charakteristika stavební společnosti Vidox, s. r. o. Tato charakteristika je složena ze základních informací o společnosti, její politiky IMS, z organizační struktury společnosti. Zahrnuje také podrobný popis řízení projektů ve společnosti a podnikovou kulturu.

2.2.4 Postup při zpracování analytické části práce

Na začátku celé analytické části autorka charakterizuje zvolený projekt včetně členů týmu a jejich práce. V analytické části je využito zejména dvou metod výzkumu. V první řadě jde o Belbinův test týmových rolí.

Dr. Meredith Belbin vytvořil test, který je zaměřený na identifikaci předpokladů pro týmovou spolupráci a slouží k diagnostice devíti týmových rolí. Během testu jsou rozdělovány body mezi jednotlivé role tak, že pokud přidáme určitý počet bodů jedné roli, tak u ostatních rolí ten samý počet bodů ubude. Tedy vysoký počet bodů v jednom typu způsobí, že méně bodů zbývá na ostatní, což má svou velkou výhodu. Respondent ze sebe nemůže udělat univerzálního génia, který je dokonalý ve všech oblastech. (Bělohávek, 2008)

Belbinův test obsahuje celkem 70 výroků a je rozdělen do sekcí I. - VII. Každých deset výroků se vztahuje k určité oblasti práce v týmu, např. přístup ke skupinové práci, nedostatky ve skupinové práci, přínos pro tým, uspokojení z týmové práce apod. Úkolem je rozdělit mezi každou sekci výroků celkem deset bodů. Je možné rozdělit těchto deset bodů mezi všechny výroky nebo dát celých deset bodů jen jednomu výroku. Pro každou týmovou roli je v každém ze sedmi sekcí typický určitý výrok. Data z testu se za každého člena zapíší do tabulky a následně sečtou. Nejvyšší skóre ukazuje, jaká je naše role v týmu. Druhé nejvyšší skóre vyjadřuje záložní roli. Naopak dvě nejnižší skóre znamenají slabiny. Tento test přiřadil jednotlivým členům projektového týmu určité role, které v rámci určitého projektu zastávají.

Následně bylo provedeno dotazníkové šetření formou zpětné vazby. Toto šetření se snaží zjistit sebehodnocení výrobního ředitele v určitých manažerských kompetencích a zároveň, jak ostatní členové týmu hodnotí výrobního ředitele právě v těchto kompetencích. Dotazník autorka získala ze zdroje (Survio, 2014) a poté byl upraven přímo pro stavební společnost a uvedený projekt. Prvních pár otázek je uzavřených a ostatní otázky jsou sestavené tak, aby respondent buď potvrdzoval, nebo naopak vyvracel určitá tvrzení.

K vyhodnocení dotazníků je využito metody komparace, která srovnává analyzované jevy. Byly porovnány výsledky sebehodnocení výrobního ředitele a hodnocení výrobního ředitele ostatními členy projektového týmu.

2.2.5 Postup při zpracování návrhové části práce

Při zpracování výsledků analytické části byly zjištěny slabé stránky ve složení projektového týmu a slabé stránky projektového manažera týmu - výrobního ředitele společnosti. Dále podle teoretických východisek a znalostí autorky práce byly zpracovány návrhy pro zlepšení stávající situace.

3 Teoretická východiska

3.1 Management řízení

„Problematika řízení představuje v současné době značně specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný větší organizační celek. Nutnost řízení je pocíťována nejen v podnicích, ale také v armádě, na univerzitách, v církvích, v umění, ve sportovních organizacích i jinde.“(Veber, 2009)

Management není objevem moderní doby. Již před mnoha lety řídili faraóni či císařové rozsáhlé říše a využívali přitom rady svých rádců, přenášeli úkoly na státní úředníky a zajímali se o výsledky, jaké přinesla jejich opatření. Studující managementu mohou být také překvapeni, že se vlastně neučí nic moc nového. Management je totiž tvořen principy, které vycházejí především z praktických zkušeností, principy, které mohl jedinec objevit sám na základě svých osobních zkušeností, bez předchozího studia a teoretické průpravy. (Bělohlávek, 2001)

Management můžeme charakterizovat jako souhrn všech činností, které je potřeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. Účelem managementu je tedy vytvářet takové organizace, které dobře fungují. (Veber, 2009)

Management můžeme také označit jako proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. Je to proces, protože se jedná o soustavu aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané. Proces je systematický, protože manažer má do svých aktivit vnášet určitý řád a vykonávat je určitým způsobem. Tento proces je nepochybně zaměřen na dosažení cílů, které předem stanovili členové organizace. Všechny uvedené aktivity (plánování, organizování, vedení...) mohou být manažerem upřednostňovány dle jeho schopností a osobních preferencí nebo dle požadavků organizace. (Bělohlávek, 2001)

3.2 Profil manažera

Často se můžeme setkat s názory, že úspěchy či neúspěchy společnosti lze přičíst ve prospěch či na vrub manažerů, kteří společnost řídí. Do budoucna lze předpokládat, že

jejich úloha bude posílena některými novými skutečnostmi, jako jsou například (Veber, 2009):

- globalizace světové ekonomiky
- rychlost tempa změn
- náročnost a flexibilita řízení vnitřních provozních procesů
- rostoucí vliv informační společnosti

Charakter, předmět a rozsah práce se budou samozřejmě do určité míry lišit v závislosti na úrovni, na které manažer pracuje. Proto je velmi obtížné určit společné rysy manažerské práce, které bychom mohli považovat za univerzální. (Veber, 2009)

Teorie řízení dělí management na čtyři hlavní manažerské činnosti (Němec, 2002):

- plánování,
- organizování,
- vedení lidí,
- kontrolování.

Při běžném řízení firmy se manažeři zabývají při plánování plánem odbytu, zásobování, investic, výroby, výzkumu a vývoje či plánem finančním. Při organizování použitím vhodné organizační struktury a zdokonalováním organizačních směrnic. Při vedení lidí manažeři motivují své zaměstnance a využívají k tomu různé stimuly (odměny, ohodnocení, povýšení, pochvaly). Pokud jde o kontrolu, získávají manažeři informace o plnění stanovených cílů a zjišťují odchylky za účelem zjednání nápravy.

„Manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. V rozsahu a obtížnosti těchto úkolů, stejně jako v postavení manažerů v rámci organizace, jsou však velké rozdíly. Rozdíly v úrovni umožňující určení požadavku a dovedností, potřebných pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni, a přitom motivují manažery k osobnímu rozvoji a sledování kariéry.“(Bělohlávek, 2001)

Manažery dělíme podle jejich postavení v organizaci (Bělohlávek, 2001):

- *Linioví manažeři* – jsou to manažeři na nižších úrovních řízení. Mohou to být například mistři ve výrobě, vedoucí administrativního oddělení, vrchní sestry v nemocnici atd. Jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů, dále vykonávají kontrolu, řeší problémy, které se vyskytují.

- *Střední manažeři* – tito manažeři odpovídají za řízení manažerů na nižších úrovních řízení. Mohou to být například stavbyvedoucí, vedoucí střediska, vedoucí provozu. Koordinují vykonávané úkoly tak, aby bylo dosaženo organizačních cílů.
- *Vrcholoví manažeři* – tzv. top manažeři. Jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie, dále organizování, vedení lidí, kontrola plnění cílů. Jsou to generální ředitelé, ředitelé divizí, odborní ředitelé atd.

V různých organizacích se setkáváme s různými typy tohoto základního schématu.

3.2.1 Manažerské znalosti, dovednosti a kompetence

U manažera se vedle osobnostních charakteristik zaměřujeme také na získané charakteristiky. V průběhu života každý nabude určitého vzdělání, které si pak celý život doplňuje. Při využívání těchto znalostí pak manažer dosahuje určitých dovedností, které mu umožňují vykonávat jeho práci. Když se tuto práci naučí vykonávat rutinně a s úspěchem, získá pro její vykonávání odpovídající kompetence (Lojda, 2011)

Znalosti

Znalosti jsou veškeré teoretické poznatky a informace, které se dají naučit. Pro úspěšný výkon manažerské pozice jsou bez ohledu na řídicí úroveň potřebné znalosti z managementu a znalosti odborné. Postupem času se poměr potřeby vzdělání obou těchto částí mění. Čím jsme starší, většinou dochází k zařazení na vyšší manažerskou pozici. Takovéto pracovní povýšení s sebou nese vyšší nároky na vzdělání a kompetence manažerské. Tudíž jeho odborné zájmy a preference budou omezené. (Lojda, 2011)

Dovednosti

„Člověka nevzdělá pouze škola, ale také něco, co je přímo v něm.“ (Lojda, 2011)

Dovednosti jsou praktické návyky, které se dají získat praxí nebo výcvikem. Pro získání dovedností je potřeba spousta času a úzce souvisí se schopností konkrétního člověka. Vznik dovedností je tedy individuální a závisí na schopnosti obohacovat se praktickými zkušenostmi. Rozlišujeme několik následujících dovedností (Lojda, 2011):

- Dovednosti osobního charakteru – poznání sama sebe, schopnost sebereflexe a reflexe, popřípadě schopnost sebe-řízení.

- Dovednosti koncepčního charakteru – schopnosti využívat příležitostí, plánovat cíle a sestavovat vize organizace.
- Dovednosti v řízení lidských zdrojů – schopnosti vést lidi, motivovat je, ovládnout techniky delegování a vyjednávání.
- Dovednosti technického charakteru – schopnost uplatňování manažerských technik a odbornost.

S dovednostmi také souvisí zkušenosti, které manažerům umožňují zažítí potřebných dovedností a návyků do podoby každodenní rutiny. Právě na základě zkušeností dokáže manažer odhadnout budoucí vývoj nebo reakce vyplývající z okolí.

Kompetence

„Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl.“ (Kubeš, 2004)

Pokud pracovník plní dobře svůj úkol, je kompetentní. Jsou tedy splněny následující předpoklady (Kubeš, 2004):

- Pracovník je vybaven vlastnostmi, schopnostmi, dovednostmi, vědomostmi a zkušenostmi, které k takovému chování potřebuje
- Pracovník je motivovaný takové chování použít
- Má možnost v daném prostředí takové chování použít

Pokud jsou splněny současně tyto 3 podmínky, je manažer kompetentní.

Obrázek 1 - hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: (Kubeš, 2004)

„Ať už je za kompetenci považováno pozorovatelné chování, nebo se spíše jedná o předpoklady chování v podobě osobnostních charakteristik, oba přístupy jako kritérium používají výkon v konkrétní pracovní situaci. Lidé mají různé předpoklady vykonat nějaký úkol kompetentně. Je tomu tak proto, neboť mají různou míru připravenosti chovat se požadovaným způsobem. Někdy nám chybí dovednosti, jindy vědomosti, jiní možná mají nízkou sebedůvěru nebo jim chybí emoční inteligence. Druzí nejsou požadované chování schopni použít, protože nemají motiv.“ (Kubeš, 2004)

Základní složky kompetence

Kompetence je poměrně stálá charakteristika osobnosti. Kompetence nám říká, jakým způsobem se bude její majitel chovat, myslet a projevovat v určitém typu situací. Složky kompetence můžeme rozdělit do pěti kategorií (Kubeš, 2004):

- 1) Motivy – mezi motivy patří to, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem.
- 2) Rysy – jsou to charakteristiky, umožňující stabilní reakce na situace a informace, které přicházejí z prostředí. Typickým rysem je temperament.
- 3) Vnímání sebe samotného – to jak vnímáme sebe, má vliv na osobní přesvědčení, zda dokážeme nějaký úkol udělat.
- 4) Vědomosti – jsou poznatky získané v určité oblasti, které souvisí s prací, kterou vykonáváme.
- 5) Dovednosti – díky dovednostem jsme schopni vykonat činnosti, které souvisejí s fyzickým či duševním úkolem.

V manažerské práci neexistuje jednoznačná shoda v tom, které schopnosti by měl manažer mít, aby ji vykonával dobře. Efektivnost práce manažera je totiž posuzována podle velkého množství hledisek. Tím pádem neexistuje upřesnění, kdo se může stát manažerem a jaké k tomu potřebuje vzdělání. (Kubeš, 2004)

Druhy kompetencí

V této teorii se kompetence v praxi využívá dvěma základními způsoby. Rozdíl záleží na tom, jaké si zvolíme kritérium výkonu. Být kompetentní v prvním významu, neboli být dostatečně dobrý, má za cíl odlišit pracovníky, kteří jsou všeobecně vhodní na danou práci od těch, kteří vhodní nejsou. Druhý pohled uvažování neboli být vynikající, pokládá za

kompetentního takového pracovníka, který podává lepší výkon než je průměr. Kritériem je nadprůměrný a excelentní výkon. (Kubeš, 2004)

Jiný pohled na dělení kompetencí je založen na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech. Skládají se ze třech kategorií (Kubeš, 2004):

- *Manažerské kompetence* se skládají z dovedností a schopností, které vedou k vynikajícímu výkonu v roli manažera. Některé příklady manažerských kompetencí:
 - řešení konfliktů, výběr zaměstnanců, strategické plánování, koučování zaměstnanců, delegování či hodnocení zaměstnanců

- *Interpersonální kompetence* jsou zase nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními zaměstnanci či podřízenými. Jsou to například:
 - aktivní naslouchání, vyjednávání, spolupráce, budování vztahů, prezentační dovednosti

- *Technické kompetence* tvoří souhrn dovedností, které se vztahují ke konkrétní funkci. Zajišťují, že zaměstnanec je schopen úspěšně plnit úkoly typické pro jeho práci. Patří mezi ně například:
 - účetnictví, finance, sběr dat, analýza, programování, řešení problémů a rozhodování, sestavování rozpočtu

Stále měnící se podnikatelské prostředí způsobuje, že kompetence, které stačí k úspěšnému fungování dnes, už zítra nebudou stačit k udržení konkurenceschopnosti firmy. Nebo význam některých kompetencí, který je dnes mimořádný už ve změněných podmínkách tak velký nebude. Kompetence mají svůj životní cyklus, jejich důležitost roste či klesá, vynořují se, ustupují do pozadí nebo se vytrácejí úplně. (Kubeš, 2004)

3.2.2 Manažerské role

Pokud se zaměříme na činnosti, kterými se manažeři zabývají během své pracovní doby, zjistíme, že vystupují v několika typech vztahů vůči nadřízeným, podřízeným,

spolupracovníkům, klientům nebo veřejnosti. Henry Mintzberg charakterizoval deset různých rolí, ve kterých manažeři vystupují (Bělohávek, 2001):

- 1) Interpersonální role – mezilidské vztahy, kde manažer vystupuje jako:
 - Představitel – reprezentuje organizaci navenek, vystupuje především jako nositel role, neplánuje, neřeší problémy, nerozhoduje.
 - Vedoucí – ve vztahu k podřízeným vystupuje jako vedoucí a jejich prostřednictvím realizuje cíle společnosti. Podřízené motivuje a usměrňuje jejich práci.
 - Spojovatel – tato role je vykonávána v kontaktech s jinými manažery na horizontální úrovni nebo mimo organizaci. Důležitým úkolem tohoto manažera je udržovat vztahy mezi jednotlivými útvary a vztahy mezi organizací a okolím.
- 2) Informační role – tato role vychází z informací, které manažer získá v interpersonálních vztazích.
 - Pozorovatel – manažer v této roli vyhledává informace, které jsou potřeba k pochopení organizačního života a důležitých skutečností z vnějšího světa. Tyto informace získává jak z formálních zdrojů, tak z neformálních zdrojů.
 - Šířitel – šířitel informací je takový manažer, který informace získané zvěncí šíří skrze svou roli do organizace.
 - Mluvčí – reprezentuje organizaci navenek nebo svůj útvar vůči ostatním. Tím jak vystupuje, vytváří image společnosti. Hájí zájmy organizace.
- 3) Rozhodovací role – rozhodování znamená tvorbu strategických organizačních rozhodnutí, na základě přístupu k informacím a manažerovy autority. Manažer rozhoduje v těchto rolích:
 - Podnikatel – tento manažer projektuje a podněcuje změny. Využívá příležitosti, řeší problémy a podniká akce ke zlepšení stávající reality.
 - Řešitel rušivých událostí – musí reagovat na neočekávané události, které by mohly ohrozit dosažení cílů. Manažeři většinou musí překonávat různé bariéry, čelit tlaku a kritickým situacím. Tito manažeři navrací organizacím stabilitu.

- Distributor zdrojů – takový manažer hospodaří se zdroji, jako jsou peníze, lidé, čas, moc, zařízení. Dbá na to, aby rozdělení zdrojů odpovídalo prioritám organizace.
- Vyjednávač – jedná s jinými organizacemi, jednotlivci, kolegy, odboráři, dodavateli se státní či místní administrativou atd. Podmínkou pro zastávání této role je pravomoc k hospodaření se zdroji.

„Mintzberg zjistil, že tyto role se vzájemně doplňují a prolínají ve všech manažerských funkcích, i když v některých pozicích je více zdůrazněna ta, či ona role na úkor ostatních v závislosti na odborném zaměření nebo na postavení v organizační hierarchii.“ (Bělohávek, 2001)

3.3 Projektový management

„*Řízení cesty od jednoho stavu k druhému.*“ Všechny projekty vyžadují diplomacii, hodně schopností, dovedností a je s nimi spojena spousta problémů. (Posner, 2006)

V posledních desetiletích se projekt stal běžnou součástí našeho života. Formou projektů se provádí různé výzkumy, provádí rozsáhlé stavby, poskytují služby, vytváří a uvádí v život návrhy na organizační nebo procesní změny malých i rozsáhlých podniků či vyvíjí nové předměty běžného použití. Důležitým předpokladem úspěchu projektového managementu jako varianty obecných řídicích postupů je znalost a schopnost aplikovat metodologie, správné analyzování výchozích podmínek pro generování rychlých a účinných rozhodnutí, koordinace projektové práce a kontrola postupu projektu vůči jeho původnímu plánu. Aby byl projektový manažer schopný zjistit interní potřeby řízení projektu, musí mít celou řadu schopností a znalostí. (Svozilová, 2011)

Úspěšnost řízení projektu je dána oceněním výsledků projektu různými zainteresovanými stranami. Hlavním cílem manažerů projektu je dosáhnout úspěchu a vyhnout se nezdaru. (Doležal, 2009)

Obecné definice managementu (Svozilová, 2011):

„Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“

„Projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.“

Projektovat znamená (Posner, 2006):

- Navrhovat nebo plánovat,
- Posunout kupředu,
- Posunout se v představách,
- Předpovídat na základě známých údajů,
- Zajistit, aby smysl projektu pochopili všichni členové týmu, kterých se to týká.

Tyto aktivity jsou pro řízení projektů velmi potřebné a svou náplní jsou vždy stejné, liší se pouze svou mírou. Projektový management je tedy řízením mnoha různorodých činností, které vykonávají různí lidé.

Pět základních elementů projektového managementu (Svozilová, 2011):

- projektová komunikace – efektivní dorozumění všech účastníků projektu,
- týmová spolupráce – principy pozitivní kooperace a důvěry ve smyslu dosažení sdílených cílů,
- životní cyklus projektu – logický sled nejobecnějších úseků a fází projektu včetně definovaných stavů a podmínek pro přechod z jedné fáze do druhé,
- vlastní součásti projektového managementu – 10 technik a nástrojů řízení projektu, které jsou aplikovány v průběhu životního cyklu,
 - ✓ požadavky projektu, koncepty, omezení zadání a předpisy,
 - ✓ projektový tým – komunikace a spolupráce členů projektového týmu,
 - ✓ varianty organizační struktury – kombinace, možnosti a soužití organizačních struktur,
 - ✓ metodiky pro plánování projektu a jejich aplikace,
 - ✓ příležitosti a rizika, podklady pro preventivní opatření, statistiky a hodnocení vlivů a dopadů,
 - ✓ projektová kontrola – proaktivní i reaktivní kontrolní systémy, metody řízení změn či aplikace opravných opatření,
 - ✓ projektová přehlednost – průběžná kontrola a informovanost, včasná iniciace jednání o potřebě nasazení opatření,

- ✓ okamžitý stav projektu – soubor metod a postupů pro měření a kontrolu stavu projektu, měření stavu rozpracovanosti projektu, hodnocení odchylek,
- ✓ motivace členů projektového týmu a manažerské styly řízení,
- ✓ opravná opatření, která systémově upravují zjištěné odchylky spolu s odstraněním možnosti jejich opětovného výskytu,
- organizační závazek, který zahrnuje:
 - ✓ podporu založenou na organizační kultuře,
 - ✓ pověření manažera projektu řízením projektu,
 - ✓ finanční a jiné zdroje vyhrazené pro realizaci projektu,
 - ✓ odpovídající technologie a metodologie.

Hlavní jevy a veličiny, které vytvářejí hranice projektového prostředí, jsou ovlivňovány v průběhu projektu a působí v řídicích a kontrolních procesech, jsou (Svozilová, 2011):

- předmět projektu,
- čas,
- náklady,
- míra neurčitosti a rizika,
- kvalita realizovaných výstupů.

Projektový management se odlišuje od běžné formy operativního řízení zejména svou dočasností a přidělením zdrojů pro jeho realizaci podle potřeb projektu. Pokud je dosaženo cílů projektu, projekt končí, ale pokud je dosaženo cílů u operativního řízení, jsou nastaveny nové cíle a práce pokračuje. (Svozilová, 2011)

3.3.1 Výhody projektového managementu

Výhody projektového managementu jsou následující (Svozilová, 2011):

- ke všem aktivitám projektu jsou přiřazeny role a odpovědnosti bez ohledu na případné změny realizačního personálu,
- jasně definován časový a nákladový rámec realizace,
- realizační zdroje projektu jsou přiděleny na dobu trvání projektu a následně jsou uvolněny pro jiné projekty nebo spotřebovány, což umožňuje větší flexibilitu a efektivitu ve využívání těchto zdrojů,

- vytváření podmínek pro sledování skutečného průběhu oproti plánu, v průběhu realizace je možné definování odchylek oproti plánu a efektivní směřování korektivní akce,
- systém rozdělení odpovědností za řízení projektu a pravidla eskalace problémů umožňují plynulé řízení bez nutnosti nadměrného dohledu ze strany zákazníka projektu,
- principy řízení přispívají k získání souhlasu o naplnění nebo překročení plánovaného cíle projektu,
- systémový přístup k řízení projektu generuje celou řadu informací s výhodou použitelných pro realizaci dalších projektů.

3.3.2 Nevýhody projektového managementu

Nevýhody jsou definovány takto (Svozilová, 2011):

- specifické požadavky zákazníka projektu, které se objevují až v průběhu realizace,
- komplexní rozsah projektů a zařazení projektu do hierarchie projektů, které jsou součástí komplexního programu,
- organizační změny ve společnosti nastávající v průběhu projektu,
- změny v technologii,
- rizika projektu a obtížně předvídatelné události,
- plánování a oceňování v předstihu před vlastní realizací.

3.3.3 Projekt

„Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.“ (Němec, 2002)

Obrázek 2 - Základny projektového managementu



Zdroj: (Svozilová, 2011)

Existují čtyři typické znaky projektů, mezi které patří (Rosenau, 2000):

- trojrozměrný cíl - všechny projekty musí mít trojrozměrný cíl, což je současné splnění požadavků na věcné provedení, časový plán a rozpočtové náklady,
- jedinečnost projektu – každý projekt je jedinečný, protože se provádí pouze jednou, je dočasný a pracuje na něm jiná skupina lidí,
- zdroje - projekty se realizují pomocí zdrojů lidských a materiálních. Nad většinou z požadovaných zdrojů má manažer projektu jen minimální kontrolu.
- realizace v rámci organizace – každá organizace sleduje v určitém okamžiku současné velký počet cílů. Manažer projektu tak bývá frustrován množstvím jiných směrů, na které se organizace orientuje. Tyto orientace vznikají v důsledku osobních ambicí a zájmů, či v důsledku mnoha paralelně řešených projektů. Řízení projektů je z velké části zvládání mezilidských konfliktů, které jsou součástí složitých situací uvnitř organizace.

Projektem proto nemůže být periodicky opakující se činnost, jako je například proces zásobování, opakovaná výroba atd. Projekty jsou velmi různorodé např. výstavba nových objektů, vývoj nového výrobku, zavedení změny organizace firmy či zavedení nové výroby. (Němec, 2002)

Kategorie projektů (Němec, 2002):

- komplexní – unikátní, jedinečný, neopakovatelný, dlouhodobý, mnoho činností, speciální organizační struktura, vysoké náklady, mnoho zdrojů, velký počet subprojektů,
- speciální – střednědobý projekt, nižší rozsah činností, dočasné přiřazení pracovníků, větší organizační jednotka, dekompozice na subprojekty, odpovídající zdroje a náklady,
- jednoduché – malý projekt, krátkodobý (měsíce), jednoduchý cíl, vyhotovitelný jednou osobou, pouze několik málo činností, využití standardizovaných postupů.

Druhy projektů (Němec, 2002):

- spojené s výstavbou – k dosažení cíle projektu je nutná nová výstavba nebo rekonstrukce stávajících objektů,
- výzkumné a vývojové,

- technologické – projekty zavádění nových technologií bez zásahů do staveb,
- organizační – projekty změn určitých struktur nebo uspořádání různých akcí.

3.3.4 Úspěšný projekt

Může se zdát, že pokud projekt splní tzv. trojimperativ zákonitě musí být úspěšný. Ovšem realita je poněkud komplikovanější. Například projekt, který splní svůj trojimperativ, ale dodané řešení není dost dobře použitelné. Proto se v praxi projektového řízení využívají kritéria úspěchu projektu, podle kterých posuzujeme poměrný úspěch, nebo neúspěch projektu. Hlavní požadavek na tyto kritéria je jejich srozumitelnost, jednoznačnost a měřitelnost. Pro každý nový projekt a nového zákazníka by měla být kritéria znovu stanovena. (Doležal, 2009)

Existují tři základní soubory kritérií (Doležal, 2009):

- kritéria vlastníků projektu nebo zadávající firmy,
- tradiční kritéria konečného pozorovatele,
- zisková kritéria financujících subjektů a dodavatelů.

Kritéria úspěšnosti

Projekt lze považovat za úspěšný, pokud splnil tyto kritéria (Doležal, 2009):

- je funkční,
- splnil požadavky zákazníka,
- uspokojil očekávání všech zainteresovaných stran,
- je výstupní produkt projektu na trhu včas,
- je výstupní produkt v plánované jakosti a ceně,
- je dosahována předpokládaná návratnost vložených prostředků,
- je vliv na životní prostředí a okolí v obecné normě.

Pro úspěšný projekt jsou důležité i tzv. měkké faktory. Například (Doležal, 2009):

- vyřešení konfliktů s okolím,
- kvalifikační připravenost obsluhy,
- motivace projektového týmu.

Zvláště v současné turbulentní době jsou měkké faktory úspěchu velmi důležité. Hodně projektů je v průběhu řešení zásadně změněno nebo dokonce zastaveno a citlivý

management komunikace se zainteresovanými osobami je klíčovým faktorem úspěchu projektu a duševního zdraví zúčastněných.

Kritéria neúspěšnosti

Kritéria úspěšnosti a neúspěšnosti projektu jsou příbuzná, ale nezávislá. Příklady kritérií neúspěšnosti projektu (Doležal, 2009):

- překročení plánovaných termínů a nákladů,
- nedosažení plánované kvality výstupního produktu,
- nepředpokládané vlivy na životní prostředí,
- naštvaný zákazník a další zainteresované osoby,
- produkt projektu nelze umístit na trhu.

3.3.5 Fáze životního cyklu projektu

Všechny projekty se vyznačují společným životním cyklem projektu a základními postupy. Projekt je dynamický systém a vyvíjí se v uzavřeném životním cyklu, který zahrnuje tři základní fáze (Dolanský, 1996):

Předinvestiční fáze

Je nejdůležitější fází z celého projektu a je možné ji členit na další dílčí ucelené fáze. Obsahuje předběžné plánování a přípravu projektu. V této fázi je nutné stanovit cíle projektu a definovat strategii projektu vedoucí k dosažení stanovených cílů. Dále jsou jmenováni manažeři, kteří budou zodpovídat za zpracování této předinvestiční fáze. Důležitou oblastí této fáze projektu je prověření, zda jsou jednotlivé fáze projektu proveditelné. Účelem je především vytvoření vhodných podmínek pro realizaci projektu. Typickým nástrojem je studie proveditelnosti. V rámci této studie jsou definovány a prověřeny vstupy projektu, výstupy, rizika, omezení, vliv na životní prostředí, zdroje, náklady, implementační plány, finanční průchodnost atp.

Investiční fáze

V investiční fázi je jmenován manažer projektu, který zodpovídá za celý projektový tým a za řízení projektu. Zpracovávají se podrobné implementační plány, definuje se projektová organizace, zdroje, náklady, realizují se výběrová řízení, zpracovává se podrobná projektová dokumentace a definují se důsledky a specifické podmínky související s realizací určitého projektu.

Fáze provozu a vyhodnocení

V této fázi se předávají výsledky projektu a provádí se celkové závěrečné vyhodnocení projektu. Získané informace a data se zaznamenávají pro budoucí potřebu.

Dle (Posner, 2006) má cyklus projektového managementu následující 4 fáze:

- 1) Popis projektu – kde je třeba provést SWOT analýzu, určit vhodné cíle, stanovit výsledky, určit předpoklady a omezení,
- 2) Plánování projektu – zahrnuje tzv. zvažování alternativ, provádí se analýza 5M, 5Cs rozhodování, Ganttův diagram, PERT diagram,
- 3) Realizace projektu – průběh činností projektu, dosažení požadovaných výsledků,
- 4) Hodnocení projektu – zhodnocení výsledků projektu a možných nedostatků => poučení pro příště (metoda semaforu, McKinseyův model 7S)

Popis projektu

První krok, který by měl následovat po rozhodnutí o realizaci určité změny pomocí projektu, je jeho dobrý popis. V této části je důležité celý projekt nastínit. Manažeři mají většinou tendenci začít okamžitě svolávat porady a snažit se vytvářet plán, což je chyba. Pokud nejsou stanoveny jasné cíle a vymezeny výsledky, může být celá tato námaha zbytečná. Nejčastěji se k definování cílů využívá SWOT analýza a určení výsledků a zdrojů. (Posner, 2006)

SWOT analýza

SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku, velmi užitečným a snadno použitelným nástrojem k vyjádření celkové situace podniku. SWOT je zkratka pro vnitřní silné a slabé stránky podniku a příležitosti či ohrožení. Cílem této diagnózy není určit jakýkoliv druh silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam.

S (Strenghts) – silné stránky (současná vnitřní situace),

W (Weaknesses) – slabé stránky (současná vnitřní situace),

O (Opportunities) – příležitosti (potenciální vnější situace),

T (Threats) – hrozby (potencionální vnější situace). (Tichá, 2009)

„Mnoho zkušených projektových manažerů tvrdí, že zatímco silné a slabé stránky se mění jen pomalu a vnější příležitosti přicházejí a odcházejí, hrozby obvykle přetrvávají.“ (Posner, 2006)

Určení výsledků a zdrojů

Abychom mohli začít projekt realizovat, je zapotřebí jej nejdříve jasně popsat. To znamená určit, jak bude vypadat výsledný stav a jakým způsobem k němu dospějeme. Výsledek musí být definován jako jednoznačně objektivní kritérium. Tím se odstraní všechny subjektivní aspekty, které by mohli zasáhnout do hodnocení, a zároveň se zdůrazní, co je pro úspěch důležité. Kromě zdrojů je nutné vzít v úvahu další faktory jako je: čas, náklady, kvalitu a kvantitu. Nejčastěji se pro určení výsledků využívá metody SMART. Každý projekt a jeho výsledky musí mít následující vlastnosti:

S (Specific) – specifický, konkrétní,

M (Measurable) – měřitelný,

A (Achievable) – dosažitelný,

R (Rewarding) – užitečný pro podnik,

T (Time-bound) – musí ho být dosaženo v určitém čase. (Posner, 2006)

Plánování projektu

Plánování je velice důležité pro zajištění hladkého průběhu všech činností a pro úspěšné dosažení požadovaných cílů. Plánování umožňuje aktivně jednat a postupovat směrem ke stanoveným cílům, a nejen pasivně reagovat na nahodile vzniklé situace. V každé fázi projektu, se může porovnat reálný postup s plánovaným, takže lze lépe vidět, jak se projekt vyvíjí. (Posner, 2006)

Efektivní projektový plán má následující vlastnosti (Rosenau, 2000):

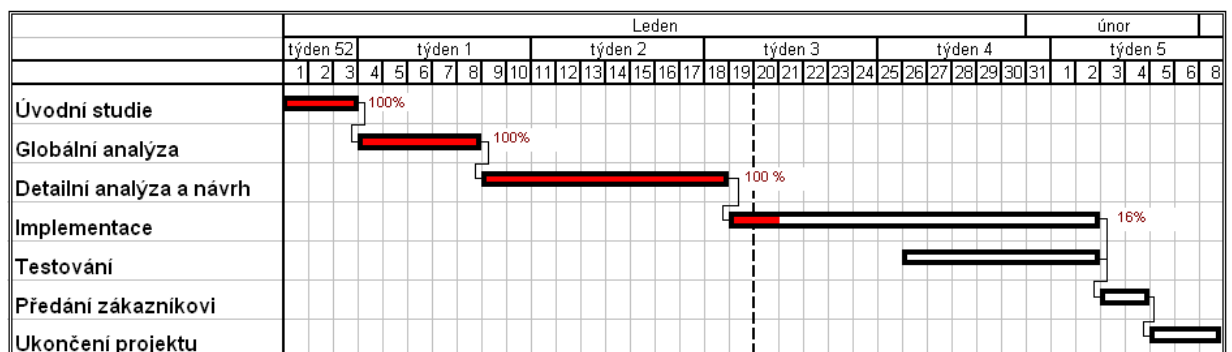
- Identifikuje vše, co je zapotřebí k úspěšnému dokončení projektu.
- Obsahuje harmonogram pro načasování těchto úkolů a souvisejících milníků.
- Definuje potřebné zdroje se zárukou jejich dostupnosti v patřičnou dobu a zohledňuje nasazení těchto zdrojů a jejich řízení.
- Má rozpočet nákladů pro každý úkol.
- Obsahuje odpovídající rezervu pro nepředvídatelné události.
- Je věrohodný jak pro předpokládané realizátory, tak pro management.

„Plány napomáhají koordinaci a komunikaci, poskytují základ pro sledování průběhu projektu, často jsou nutné pro splnění požadavků zadavatele a umožňují vyhnout se problémům.“ (Rosenau, 2000)

GANTTŮV diagram

Tento diagram je ze všech nástrojů projektového řízení asi nejjednodušší, navíc je srozumitelný a komplexní. Umožňuje předpovídat výsledky, které vyplývají z časových, nákladových, kvantitativních a kvalitativních omezení. Na začátku 20. století tento diagram představil provozní inženýr Henry Gantt. Každý krok projektu je v diagramu vyobrazen vodorovnou čarou, jejíž délka a umístění odpovídá jeho plánovanému a časovému průběhu. Celkový diagram ukazuje všechny aktivity projektu v časové posloupnosti a zároveň znázorňuje, jaké činnosti mohou probíhat současně. Kompletní diagram ukazuje minimální čas potřebný na dokončení projektu. Zároveň zobrazuje správné pořadí jednotlivých kroků a ukazuje činnosti, které je možné vykonávat současně. (Posner, 2006)

Obrázek 3 - Ganttův diagram



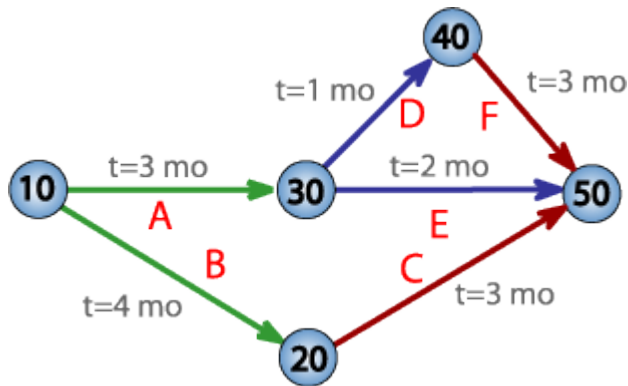
Zdroj: (Ganttův diagram, 2014)

PERT diagram

PERT je zkratkou anglického názvu této metody – Programme, Evaluation and Review Technique. Naproti Ganttovu diagramu je tato metoda propracovanější, takže je vhodná pro náročnější projekty s mnoha kroky. V tomto diagramu jsou jednotlivé události znázorněny kroužkem a činnosti jsou vyjádřeny šipkami, které spojují jednotlivé kroužky. Znázorňuje vzájemné vazby mezi jednotlivými kroky v projektu a umožňuje rozpoznat a

vypočítat tzv. kritickou cestu, což je nejdelší cesta v diagramu. PERT diagramy se nejčastěji používají k zobrazení časového průběhu určité činnosti. (Posner, 2006)

Obrázek 4 - PERT diagram



Zdroj: (Řízení projektů, 2014)

Realizace projektu

Při realizaci projektu je nejdůležitější držet se původního plánu za předpokladu, že je realistický. Realizace může zahrnovat:

- Realizaci plánu a práci se členy týmu a konečnými uživateli,
- Kontrolu dosahování dílčích výsledků s cílem ujistit se o správném směřování ke konečnému cíli projektu,
- Řešení nenadálých problémů.

Pochopení podnikové kultury a kultury projektového týmu může také ovlivnit úspěch celé realizace projektu. (Posner, 2006)

3.3.6 Projektový tým

Projektový tým je označení pro všechny osoby, které se podílejí se na realizaci projektu. Je to vedení projektu včetně manažera projektu, řešitelé, členové řídicího výboru i osoby aktivně podporující realizaci projektu. Projektový tým je ve většině případů jmenovaný napříč organizační strukturou ve shodě s maticovou organizační strukturou. Každý ze členů projektového týmu má v projektu určitou svou týmovou roli a jeho pracovní místo je dle toho specifikováno. Každý člen projektového týmu má rovněž vymezenou pravomoc a odpovědnost. (Projektový tým, 2014)

Organizační strukturu projektového týmu tvoří jednotliví členové. I přes prvotní vymezení odpovědností a pravomocí za jednotlivé činnosti mezi členy projektového týmu, může být organizační struktura v průběhu fáze realizace projektu korigována. Postupně mohou být identifikovány další činnosti nebo úkoly. Pokud nově identifikovatelné činnosti spadají do již stanovených kompetencí a odpovědností stávajících členů projektového týmu, jsou mezi ně rozděleny. Přesahují-li rámec působnosti aktuálního projektového týmu, bývá nutné tento tým rozšířit o další pracovníky. Právě proto se projektové týmy vyznačují svojí otevřeností. (Dolanský, 1996)

Čím menší projektový tým, tím lépe funguje. Dobře pracující projektové týmy mají schopnost dosahovat výsledků, které daleko převyšují potenciální součet výsledků prací jednotlivých členů týmu, pokud by pracovali každý zvlášť. Takovýto efekt je známý pod názvem synergie. Lidově se vysvětluje tak, že díky synergii může být $1 + 1 = 3$. (Dolanský, 1996)

Každý tým musí splňovat následující charakteristiky (Doležal, 2009):

- společný cíl,
- vzájemná odpovědnost,
- společná akceschopnost,
- konstruktivní konflikty,
- vzájemná důvěra a společná sebedůvěra,
- vzájemná otevřenost a informovanost,
- společné sebeuvědomění.

Projektový manažer by měl tyto charakteristiky budovat a rozvíjet. Sebedokonalejší struktury, systémy, normy, sebelepší organizace a koordinace práce nenahradí osobnostní předpoklady projektového manažera.

Existují i objektivní skutečnosti, které brání budování a rozvoji týmů. Mezi nejvýznamnější patří tyto čtyři (Doležal, 2009):

- Nepříznivé organizační prostředí – vybudovat tým v nepřátelském prostředí není těžké, daleko obtížnější je tým v těchto podmínkách udržet. Lepší je, pokud jsou celkové firemní struktury, systémy a strategie, firemní kultura k týmové spolupráci nakloněny.

- Přílišná velikost týmu – týmy mají s růstem své velikosti tendenci se rozpadat. Pokud manažer zjistí, že tým už přestává být týmem a jeho existence je stále opodstatněná, je lepší jej rozbit na menší týmy, relativně nezávislé avšak provázané a kooperující.
- Znalosti členů znalostních týmů – ve znalostních týmech je hodnota člověka na trhu posuzována podle toho, co zná. Jedinec se pak přirozeně brání předávání svých znalostí ostatním. Je prokázáno, že s růstem individuálních znalostí klesá ochota členů týmů je sdílet.
- Příliš velká stabilita prostředí a cílů – týmy nejsou určeny k rutinní práci. Pro stabilní prostředí se lépe hodí pracovní skupiny.

3.3.6.1 Životní fáze týmu

Také projektové týmy mají svůj životní cyklus a v každé životní fázi je důležité něco jiného. Existuje více názorů na dynamiku týmu. Obvykle však vycházejí z nejuznávanější teorie psychologa Bruce Tuckmana z roku 1965, která je známá termíny *forming* – *storming* – *norming* – *performing* (Doležal, 2009):

○ **Forming – formování**

Tato fáze je podmíněna celkovou neurčitostí. Členům týmu není úplně jasné celkové zaměření, smysl a účel týmu. Nejsou jim jasné ani jejich individuální role a odpovědnosti. Samozřejmě členové projektového týmu mají potřebu se v této neurčitosti orientovat. Fáze normování je charakterizována testováním. Členové týmu testují hranice úkolu, ostatní členové týmu a zejména osobnost manažera. Toto testování slouží k naplnění potřeby orientovat se v prostředí, úkolu a v závislosti na svém manažerovi. Fáze formování může být pro některé členy rodícího se týmu poněkud frustrující.

○ **Storming – fáze konfliktů a polarizací**

Fáze je typická pro konflikty a polarizaci postojů. Ne všem členům týmu zcela sedí celkový úkol, způsob jeho dosahování či individuální jejich individuální úloha. Mohou mít problémy s ostatními členy týmu, jejich chováním atd. Tato fáze je poměrně kritická a pro mnoho týmů se může stát konečnou stanicí. Proto by se měl projektový manažer zaměřit na to, co tým spojuje. Měl by zdůrazňovat společný úkol a budovat ocenění a uznání individuálních odlišností. Konflikty a polarizace jsou v této fázi zcela normální. Je však

možné zmírnit jejich intenzitu častou a dobrou komunikací ze strany projektového manažera.

- **Norming – normování**

Pokud tým překoná fázi konfliktů a polarizací, nachází se ve fázi normování. Členové týmu si ozřejmují společné i individuální hodnoty, schopnosti, chování, kritéria, termíny, pracovní nástroje. Pomalu začínají jeden druhému důvěřovat. Jejich činnosti se tak stávají přirozené a nekonfliktní. Motivace roste, protože již lidé vědí proč, s kým, kdo, kde, kdy a jak pracuje. V této fázi dochází k vytváření norem a standardů. Standardy a normy by neměly být příliš silné, jinak se může stát, že ustoupí týmová kreativita. To by se měl projektový manažer svým vedením snažit vyvážit.

- **Performing – fáze výkonu**

V této fázi jsou členové týmu schopni pracovat jako vysoce výkonná a efektivní jednotka i bez svého manažera. Umí takto pracovat a zároveň k tomu mají motivaci. Tým už sám dokáže dělat potřebná rozhodnutí, proto je manažerský styl hodně participativní, až pouze podpůrný.

Tento model popisuje běžný lineární vývoj každého projektového týmu. To ovšem neznamená, že nemohou nastat i jiné scénáře. Například ne každý člen týmu nebo projektový manažer se musí dočkat poslední fáze. Může se vyskytnout i událost, která vrátí tým o jeden nebo více kroků nazpět např. výměna manažera, změna smyslu týmu. Jednotlivé fáze nejsou od sebe striktně odděleny ani časově ani fakticky. Jedná se spíše o určení toho, jaké prvky v jaké fázi převládají. (Doležal, 2009)

3.3.7 Role v týmu

Podle výzkumu profesora Belbina můžeme říci, že každý člen týmu je jiný, a proto se i lidé se stejnými schopnostmi mohou chovat při práci na projektu odlišně. Členové týmu se zároveň ovlivňují, ať už jde o sponzora projektu, vedoucího nebo jen člena projektového týmu. Role v týmu podle Belbina (Posner, 2006):

Tabulka 1 - Týmové role Meredith Belbin

Role v týmu	Popis role
Koordinátor	Objasňuje cíle a prosazuje participativní rozhodování, ale mohl by se více soustředit na skutečnou práci.
Formovač	Odvážný, bude popohánět změnu, ale bude také ode všech očekávat, že své chování změní okamžitě.
Realizátor	Bude nápady okamžitě realizovat, ale nemusí se mu zamlouvat výsledky, které vytvoří někdo jiný.
Dotahovač	Usiluje o dokončení projektu v daných termínech, ale snaží se všechno udělat sám a dělá si přehnané starosti o výsledky projektu.
Inovátor	Má tvořivý a nekonvenční přístup, ale může ignorovat původní plán.
Průzkumník možností a zdrojů	Bude zjišťovat, jak s projektem pokračují ostatní týmy, ale po plánovacím období začne ztrácet elán.
Týmový pracovník	Diplomaticky povzbuzuje a podporuje ostatní, ale může se na úkor projektu vyhýbat konfliktu.
Analytik, hodnotitel	Sleduje všechny možnosti a hlídá dosahování postupných cílů, není ovšem moc schopný inspirovat ostatní.
Specialista	Je cílevědomý a iniciativní, oddaný své profesi. Má vzácné dovednosti a vědomosti. Zaobírá se osobními zájmy a přispívá pouze v úzké oblasti.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Než započne samotná realizace projektu, je velmi užitečné si ujasnit, co do projektu přinášíte vy a ostatní členové týmu. Umožní to identifikovat případné mezery, které je nutné zaplnit a podpořit tak týmového ducha a víru ve vlastní schopnosti. (Posner, 2006)

3.3.8 Projektový manažer

Podle autora (Dolanský, 1996) je projektový manažer charakterizován jako plánovač, organizátor, kontrolor, koordinátor a vyjednávač projektových prací, který řídí členy projektového týmu. Jeho hlavní činností je projektové práce řídit – ne je vykonávat. Měl by to být někdo, kdo už sám nějakou dobu pracoval v projektovém týmu. Manažer projektu rovněž zodpovídá za výběr jednotlivých členů projektového týmu. Dalšími činnostmi, za které je manažer projektu zodpovědný, jsou:

- řízení realizace implementačních plánů (plány zdrojů a nákladů, časové plány, zodpovědnosti a pravomoci)
- identifikace odchylek od plánů, včetně návrhů a realizace nápravných opatření,
- poskytování informací o průběhu realizace projektu,
- formulování a předkládání požadavků, které jsou nad rámec jeho pravomocí,
- předvídaní vzniku problémů a hledání vhodných způsobů jejich řešení,
- vyřizování pracovních nároků a pracovních problémů členů projektového týmu,
- vytváření potřebných pracovních kontaktů na všech úrovních řízení,
- sledování a vyhodnocování vynaložených nákladů vzhledem k danému rozpočtu.

Manažera projektu je možné vybírat z několika typů lidí. První typ je manažer projektu, který chce v této roli uplatnit hlavně své specifické a odborné znalosti a dovednosti v dané problematice. Tito odborníci ovšem nebývají nejlepšími manažery komplikovaných projektových záležitostí, jestliže současně nemají kvalitní znalosti z managementu. Dalším typem manažera projektu je člověk, který nemá špičkové technické znalosti a dovednosti, ale má výborné schopnosti plánovat, organizovat, kontrolovat, koordinovat a komunikovat v rámci projektových prací. Má tedy schopnosti pro efektivní vedení projektového týmu. Může dojít také k extrémním případům, že pozice manažerů zastávají lidé, kteří jsou tzv. momentálně k dispozici. (Dolanský, 1996)

Při vybírání vhodného manažera projektu by mělo být prioritou, aby tento člověk byl schopný vykonávat především výše uvedené manažerské funkce. Daleko lepší je využít služeb externího pracovníka s relativně nízkými znalostmi technické problematiky, než výhradně technicky zaměřeného odborníka z vlastní firmy. (Dolanský, 1996)

Dle výzkumu Thamhaina a Wilemona mají manažeři projektů k dispozici devět možností, na kterých mohou založit svůj vliv (Rosenau, 2000):

- autorita vedoucího – legitimní právo nadřízeného vydávat příkazy,
- přidělování práce – jasně vnímaná schopnost manažera projektu pověřovat pracovníky úkoly,
- rozpočet – schopnost manažera projektu schvalovat jiným použitím finančních prostředků dle svého uvážení,
- podpora – schopnost manažera zlepšit postavení pracovníka,
- peníze – vnímaná schopnost manažera projektu zvýšit pracovníkovi finanční odměnu,
- trest – manažer projektu může použít sankce nebo zařídit potrestání pracovníka,
- motivace prací – vnitřní motivační faktor, který využívá potěšení pracovníka za splnění konkrétního úkolu,
- odbornost – speciální znalosti, které manažer projektu má a ostatní je považují za důležité,
- přátelství – přátelské osobní vztahy manažera projektu s ostatními.

3.4 Zpětná vazba

„Když se zapne první knoflík špatně, pak je celé zapínání špatně“ W. Goethe

„Techniku zpětné vazby uvedl do praxe neznámý německý teolog. O více než 100 let později v 16. století ji rozvinuli zakladatelé kalvinismu a jezuitského řádu Jan Kalvín a Ignác z Loyoly. Užívání zpětné vazby se podílelo na rozvoji této církve, respektive řádu. Jejím členům umožňovalo se soustředit na výkonnost, výsledky a následné uspokojení a rozvoj. Zpětná vazba při vedení lidí tedy není pouhým hitem posledních let, i když se dříve v naší mluvě pramálo vyskytovalo spojení typu: dostal jsem feedback, budu teď tvým feedbackerem, dám ti zpětnou vazbu a podobně.“ (Hroník, 2006)

3.4.1 Podmínky zpětné vazby

Když pomineme to, že člověk potřebuje dostávat zpětnou vazbu mnohostrannou a permanentní, tak v každé zpětné vazbě by měly být dodrženy 3 základní podmínky (Hroník, 2006):

- *Informování partnera o jeho chování* – cílem není hodnotit chování ve smyslu „dobře - špatně“, protože toto může vyvolávat například vysvětlování, obhajování či protiútok,
- *Popisování chování* – cílem není změnit partnera, základem je jen informace o jeho chování, které se vám líbí, nebo se vám zdají nepřiměřené,
- *Poskytování specifických informací* – pokud chceme pomoci změně chování partnera, musíme mu přesně a srozumitelně popsat jen to určité chování.

Jednodušším způsobem můžeme říci, že zpětná vazba se vztahuje jen k chování a nikoliv k osobnosti člověka. Abychom mohli poskytovat kvalitní zpětnou vazbu, musíme rozlišovat (Hroník, 2006):

- a) pocit,
- b) popis,
- c) interpretaci.

Při zpětné vazbě tedy vyjadřujeme pocit a používáme k tomu popis. Interpretace už do zpětné vazby nepatří, jelikož má silně manipulativní charakter a obvykle vyvolává nepříznivou reakci na druhé straně. (Hroník, 2006)

Zpětná vazba od druhých

„Zpětnou vazbu od druhých si ztotožňujeme s hodnocením. Zpětná vazba od druhých je jedním ze základů hodnocení. Při této zpětné vazbě si však musíme pamatovat, že nejde o to ji poskytnout správně. Tím nejdůležitějším je zabezpečení přijetí zpětné vazby. „(Hroník, 2006)

Zpětná vazba poskytnutá sobě

Je nezbytné do systému hodnocení začlenit zpětnou vazbu, kterou hodnocený poskytuje sám sobě. Sebehodnocení je totiž standardní součástí 360stupňové zpětné vazby a poměrně častým bodem motivačně-hodnotícího pohovoru, kde očekáváme, že hodnocený nám sdělí, jak vidí své

výsledky za určité uplynulé období. Zpětná vazba poskytnutá sama sobě posiluje schopnosti sebeřízení, což je ve flexibilní organizaci čím dál potřebnější.

Forem zpětné vazby poskytnuté sobě je hned několik. Například metoda retrospektivního autofeedbacku, která spočívá v pohledu zpět na období posledního půlroku či roku.

Retrospektivita autofeedbacku umožňuje jisté zkreslení, které je přátelské vůči sobě samému. Proto je dobré autofeedback orientovat k budoucím událostem, jak to činil P. Drucker. (Hroník, 2006)

3.4.2 Zásady zpětné vazby

Nejefektivnější způsob vedení lidí je v některých případech poskytnutí zpětné vazby. Což může být v důsledku nedostatku času, nebo kvůli jiné bariéře. Proto v té chvíli může být nejjednodušší sdělení faktu vhodně formulovanou zpětnou vazbou. (Dembowski, 2009)

Zásady pro podání efektivní zpětné vazby jsou (Dembowski, 2009):

- zpětná vazba by měla být založená spíše na pozorování než na názoru nebo soudu,
- sdělit fakta a ne hodnocení,
- vztahovat vše ke konkrétní situaci než k dlouhodobému úseku,
- zohledňovat chování, nikoliv osobnost,
- být více originální než analytický,
- více podporovat nežli být defenzivní,
- zpětná vazba by měla směřovat k nápravě.

Následujícími 5 kroky shrnujeme, čím se řídit při podání zpětné vazby (Dembowski, 2009):

- pozorování – předání informací ze svého pozorování,
- vyjádření efektu – tím zvyšujeme klientovo povědomí o chování a různé dopady,
- sdílené proniknutí do podstaty věci – kouč i klient sdílejí porozumění o dopadu a následcích klientovo jednání,
- návrhy činností – kouč nabízí konkrétní návrhy o možných alternativách,
- dotazování – kouč pokládá otázky a posouvá tím diskuzi.

3.4.3 360stupňová zpětná vazba

Tato metoda vícenásobné zpětné vazby je velice známá a využívaná již několik desetiletí. Používají ji mnohé firmy na celém světě. Informace od celého okruhu lidí (proto 360 stupňů), se kterými manažer spolupracuje, je to nejcennější, co mu mohou dát. Nadřízení, podřízení a kolegové vyjádří společně názor na důležité aspekty práce manažera, na jeho

chování v důležitých situacích. A dále už je na něm, aby se rozhodl pro změnu určitým směrem. (Kubeš, 2008)

Ať už jde o malé rodinné firmy nebo nadnárodní korporace, musí být řízeny tak, aby obstály v měnících se podmínkách. Z nějakého důvodu se však mnozí manažeři zpětné vazbě vyhýbají. Tím riskují, že přes své zkruslené sebezpoznání budou řídit ostatní bez citlivého vnímání jejich potřeb. Velké změny v podnikatelském prostředí však vyžadují od manažerů jejich neustálý růst. Stále větší důraz se dává na schopnosti manažerů být i lídry a do popředí se dostává zákazník a jeho potřeby. Od lídrů se pak očekává, že povedou lidi k vyšší schopnosti přidat hodnotu pro zákazníka. (Kubeš, 2008)

Před nějakým časem se tato zpětná vazba zařadila mezi nástroje, které dokážou organizacím pomoci růst, jelikož jim nastavuje zrcadlo, jak vlastně jejich manažeři fungují. Proto mohou organizace lépe realizovat nevyhnutelné změny a reagovat tak na měnící se podmínky v podnikatelském prostředí. 360stupňová zpětná vazba přináší větší objektivitu, než je hodnocení jednou osobou a díky tomu, je i pro manažery přijatelnější. (Kubeš, 2008)

360stupňová zpětná vazba vznikla jako nástroj rozvoje lidských zdrojů. Skládá se z několika kroků, které na sebe navazují, a jejíž podstatou je vícenásobné hodnocení pracovníka ze strany jeho kolegů. Výsledkem tohoto hodnocení je zpětná vazba pro manažera, jak jiní vidí jeho chování, jak ho hodnotí a jak na ně právě tento manažer působí. Mezi těmi, kdo hodnotí, jsou obvykle pouze ti spolupracovníci, kteří ho dokážou v různých situacích nejlépe ohodnotit. Samozřejmě je to jeho nadřízený, kolegové na stejné úrovni, jeho podřízený, někdy to mohou být i zákazníci, pokud s nimi přichází do styku. Mimo to hodnotí manažer i sám sebe. Symbolicky tedy 360 stupňů. Pro získání 360stupňové zpětné vazby jsou nejčastěji používaným nástrojem dotazníky (Kubeš, 2008)

Kdo zpětnou vazbu poskytuje?

- a) Sebehodnocení – důležitým předpokladem úspěšného seberozvoje, je odhad vlastních schopností, silných a slabých stránek. Je riziko, že toto sebezpoznání je do určité míry zkruslené. Proto je důležité toto sebehodnocení porovnat s hodnocením ostatních kolegů.

- b) Hodnocení nadřízeným – v organizacích se toto hodnocení považuje za samozřejmost a je důležitou součástí 360stupňové zpětné vazby. Dává příležitost pracovníkovi a i jeho nadřízenému vyjasnit si co přesně se očekává pro dobrý výkon. Hodnocení nadřízeným jako jediné není anonymní, což může způsobit celou řadu problémů. Nadřízený musí být připraven si své hodnocení obhájit, což může být spojeno s emocionálně vypjatou situací.
- c) Hodnocení podřízenými – toto hodnocení je nejvýznamnějším zdrojem informací pro manažera, jelikož jsou jeho podřízení přímo ovlivněni jeho vedením. Efektivita týmu odráží manažerovu schopnost tento tým vést. Pokud manažer vede svůj tým k otevřenosti, nemá se systémem 360stupňové zpětné vazby žádný problém. Pokud manažer nemá dobré vztahy se svými podřízenými, může dojít ke zkreslení hodnocení jeho tzv. „vylepšováním“. Hodnocení jednotlivých podřízených se zprůměrují a tak je zaručena jejich anonymita. Pokud má manažer málo podřízených, narůstá obava ze ztráty anonymity.
- d) Hodnocení kolegy – v maticových organizacích je kladen důraz na bezproblémové fungování procesů. Proto se stává hodnocení ze strany kolegů, stále důležitějším.
- e) Jiné skupiny hodnotitelů – společnosti pracují pro zákazníky a díky jejich přízni jsou úspěšné. Proto je logické zařadit do seznamu hodnotitelů i zákazníky. Podmínkou je, že zákazníci dobře znají manažera. Další skupinou jsou dodavatelé, kteří se dokáží k některým aspektům práce manažera vyjádřit.

Proces zpětné vazby

360stupňová zpětná vazba se jako systémový nástroj skládá z několika kroků, které tvoří logicky opakující se uzavřený proces (Kubeš, 2008):

- Příprava organizace – připravení organizace na zavedení 360stupňové zpětné vazby, ať už jako jednorázově použitého nástroje, nebo jako systému periodicky se opakujících hodnocení.
- Design nástroje – design odráží okamžité potřeby firmy a po čase se může modifikovat. Důležitým krokem je v tuto chvíli to, co se bude zpětnou vazbou

měřit. Z projevů chování jsou vytvořeny dotazníky. Jednotlivé projevy chování představují výkonové standardy, které jsou od pracovníků požadovány. Se změnou záměru použití tohoto nástroje, je třeba změnit i dotazník.

- Sběr dat – samotný sběr dat je díky moderní technologii rychlou záležitostí o něco složitější, než výběr a příprava hodnotitelů. Na základě jejich hodnocení, jak kvalitativních tak kvantitativních, je zpracována pro každého hodnoceného manažera individuální zpráva.
- Individuální zprávy – tato zpráva je výchozím bodem k poskytnutí zpětné vazby hodnocenému manažerovi, s cílem zajistit jeho další rozvoj. Zpráva obsahuje hodně stimulů pro rozvoj. Stále častěji se zpráva ze zpětné vazby stává součástí hodnotících rozhovorů mezi nadřízeným a pracovníkem. Aby pracovník zvládnul dobře poskytnutí i přijetí zpětné vazby, je třeba u něj rozvinout potřebné dovednosti.
- Akční plán – základním výstupem ze zpětné vazby je akční plán. Ten představuje závazek a dohodu, jak ze strany nadřízeného, tak ze strany hodnoceného. Při dalším hodnocení se obě strany k akčnímu plánu vracejí jako k výchozímu materiálu.
- Rozvoj – měl by přinést změnu v chování manažera, především v oblastech, které byly označeny jako priority. Manažer hodnoceného pracovníka má v celém procesu rozvoje důležité místo, je pro něj zdrojem průběžné zpětné vazby, koučem apod.

Přínos 360stupňové zpětné vazby

Organizace může mít z 360stupňové vazby velký užitek, pokud přistupuje k jejímu zavedení systematicky. Získávají tím jak jednotlivci zařazení do projektu, tak organizace celkově. Hodnocení z více stran přináší bohatší pohled na člověka v práci. Dokáže odhalit zvláštnosti jeho chování v různých situacích takovým způsobem, jaký typické hodnocení pouze ze strany nadřízeného nemůže nikdy poskytnout. (Kubeš, 2008)

„Bohatost pohledu získaného 360stupňovou zpětnou vazbou přináší i bohatou zpětnou vazbu. Transformující síla 360stupňové vazby se projeví ve více dimenzích. Mění postoj manažerů a tím i celkovou firemní kulturu.“ (Kubeš, 2008)

Zpětná vazba nefunguje jako samozřejmost, ačkoliv je velmi důležitá pro rozvoj manažerů i celé organizace. V dnešní době existuje veliká neochota lidí zpětnou vazbu vyžadovat, poskytovat či přijímat. Zpětná vazba by měla sloužit k rozvoji, ale jednotlivec si může díky ní uvědomit především svoji nedostatečnost v určitých oblastech. (Kubeš, 2008)

Způsoby využití 360stupňové zpětné vazby

360stupňová vazba je zejména trvalá a dlouhodobá aktivita, což neznámá, že dobře neposlouží i při jednorázových projektech a rozhodnutích. Je důležité ji vidět, jak zapadá mezi ostatní nástroje řízení lidských zdrojů, tedy v systémových souvislostech. Možností, jak aplikovat zpětnou vazbu, existuje velké množství. Volbou vhodných otázek v dotaznících se můžeme zaměřit na různorodé fungování manažerů. Například jak budují tým, jak spolupracují se svými kolegy, jak motivují své podřízené k dosahování vytyčených cílů, způsob jak rozvíjejí své kolegy atd. Oblasti uplatnění 360stupňové zpětné vazby jsou následující (Kubeš, 2008):

1) Rozvoj a další aplikace

Setkáváme se s různými aplikacemi 360stupňové zpětné vazby, avšak její hlavní princip zůstává zpravidla zachován. V nejzákladnější rovině můžeme pozorovat dvě velké aplikační oblasti, což je, použití zpětné vazby jako systémového nástroje rozvoje lidí a do druhé oblasti můžeme zařadit tzv. intervenční použití. Systémový nástroj rozvoje lidí je aplikován v pravidelných intervalech a odvozuji se z něho rozvojové plány, jak individuální, tak celofiremní. V těchto případech firma neřeší akutní problém nebo nestandardní situaci, ale chce mít jen spolehlivý a jednoduchý nástroj zpětné vazby, aby měla jistotu, že prostředky na rozvoj jsou investovány správně. Na druhou stranu intervenční použití většinou bývá podmíněné určitou akutní situací, kterou firma potřebuje právě řešit. Může to být například změna firemní kultury nebo výběr vhodných pracovníků na určitou pozici a další.

2) Zjišťování rozvojových potřeb

Největší oblastí aplikace 360stupňové vazby je rozvoj manažerů. Většinou sami sebe hodnotíme lépe, než nás vidí ostatní. Máme totiž velkou tendenci si o sobě vytvářet zkreslený obraz. Nejvýstižněji nás zhodnotí ti, kteří mají možnost nás pozorovat při práci. Dokáží posoudit výstup, který jim jako interním zákazníkům nabízíme.

Rozvojové potřeby můžeme zjišťovat pro celou skupinu pracovníků. Toto použití 360stupňové zpětné vazby je iniciováno útvarem lidských zdrojů. Pokud firma disponuje kompetenčním modelem, tak je informace ze zpětné vazby rychlým, přesným a cíleným způsobem zjišťování rozvojových priorit, které jsou základem pro design tréninkových programů. Výsledná zpráva dává totiž managementu firmy přehled o silných a slabých místech v celé hodnocené skupině manažerů. Pokud tyto informace spojíme se strategickým záměrem firmy, může vzniknout dlouhodobý koncept rozvoje lidských zdrojů ve firmě.

Manažeři, kteří se chtějí rozvíjet, mají u některých organizací možnost požádat o 360stupňovou zpětnou vazbu. Tato zpětná vazba je pak realizována pouze individuálně, mimo celofiremní projekt. Někdy může být iniciátorem realizace 360stupňové hodnocení i manažer, který má s konkrétní osobou určité záměry např. chce osobu posunout na novou pozici, chce ji nechat vést projektový tým atd.

3) Podpora dosažení strategie

V životním cyklu firmy nastávají situace, kdy je nutné přehodnotit celkové fungování za účelem vyšší efektivnosti, zvýšení konkurenceschopnosti apod. Následně vzniká nový strategický záměr, který obsahuje i nové priority a z nich se zcela logicky potom odvíjejí i požadavky na všechny pracovníky. Obyčejně jde o velkou vnitřní proměnu firmy, která se týká úplně všech. I v takovýchto situacích může být zpětná vazba užitečná. Prvním krokem většinou bývá definice nového chování zaměstnanců, které má podobu kompetenčního modelu. Kompetenční model by měl zachycovat klíčové projevy, schopnosti a dovednosti nevyhnutelné pro změnu. Dalším krokem je převedení nových očekávání ohledně chování do položek dotazníků 360stupňové zpětné vazby. Firma přijme nové manažery, kteří již mají potřebné kompetence na přijatelné úrovni. Čím jdeme hierarchicky na nižší úroveň řízení, tím je osvojování si nového chování těžší. Pracovníci musí překonávat zaběhnuté

stereotypy, vyrovnávat se s novými postupy. To vše v atmosféře velkých organizačních, ale i personálních změn.

Použití 360stupňové zpětné vazby při transformaci organizace musí být velmi dobře promyšlené. Většina hodnotitelů se v této roli ocitá poprvé. Vzniká plno otázek ohledně anonymity hodnotitelů.

4) Změna firemní kultury

Důležitou transformací organizace je i změna či posun firemní kultury. Změnit firemní kulturu jako celek je velmi těžké, spíše můžeme dosáhnout posunu určitých parametrů tak, aby lépe odpovídaly podmínkám, ve kterých firma funguje. I zde má 360stupňová zpětná vazba své místo. Pokud se chce firma posunout ve firemní kultuře, nestačí tuto změnu pouze oznámit pracovníkům. Firemní kultura je realizována hlavně chováním lidí, osvojením nového chování.

5) Doplnění hodnotícího systému

360stupňová zpětná vazba je především systémem získávání zpětné vazby k chování manažera. To nabízí možnost použít ji jako nástroj k hodnocení pracovní výkonnosti tak, že se stane součástí hodnotících pohovorů. Podle výzkumu Stonera (Stoner, 1996) bylo zjištěno, že hodnocení se výrazně změní, pokud jsou realizována za účelem posouzení pracovního výkonu, v porovnání s hodnoceními realizovanými za účelem rozvoje. Hodnotitelé tedy dávají lepší hodnocení manažerům, pokud je účelem zpětné vazby hodnocení pracovního výkonu. Zpětná vazba se stává cenným zdrojem sebepoznání a také připravuje manažera na rozvojový nebo hodnotící rozhovor s nadřízeným. Průzkumy dokazují, že hodnotící rozhovory, které zahrnují i zprávu z 360stupňové zpětné vazby, bývají objektivnější a konkrétnější.

6) Teambulding

V oblasti rozvoje týmů se dá 360stupňová zpětná vazba také dobře aplikovat. Týmovou spoluprací potřebuje každá firma. Aby týmy dosahovaly maximální efektivnosti, musí se kriticky podívat na to, jak fungují z hlediska procesů i mezilidských vztahů. Princip zpětné vazby spočívá v tom, že všichni členové týmu dávají zpětnou vazbu vedoucímu týmu. Ten následně pracuje s týmem na modifikaci svého řídicího stylu. Takovéto projekty vyžadují vzájemnou důvěru a velkou otevřenost.

7) *Součást rozvojového centra*

Velké množství firem využívá právě tuto techniku. Rozvojová centra se od assessment center liší tím, že jsou zaměřena na rozvoj manažera a mohou trvat i několik dní. Rozvojové centrum zahrnuje sérii předem navržených aktivit, jejichž cílem je pomoci manažerům získat nové dovednosti a schopnosti a rozvinout potřebné manažerské kompetence. Rozvojové centrum je poměrně intenzivní metoda, která se realizuje poměrně v krátkém čase. Protože nám 360stupňová zpětná vazba poskytuje porovnání sebehodnocení a hodnocení jinými, stává se velmi dobrý diagnostickým nástrojem, se kterým se dá v rozvojovém centru pracovat. Rozvojová centra kladou větší důraz na potenciál manažera a na jeho rozvoj. Pracují s podrobnou zpětnou vazbou a snaží se vést pracovníka k tomu, aby převzal odpovědnost za svůj rozvoj.

3.4.4 Jiné nástroje pro rozvoj lidských zdrojů

360stupňová zpětná vazba doplňuje ostatní nástroje používané při rozvoji lidských zdrojů.

Nejčastěji používané jiné nástroje pro rozvoj lidských zdrojů (Kubeš, 2008):

- Assessment centra (AC) – jsou to metody posouzení kvalit manažerů a jejich manažerských kompetencí.
- Rozvojová centra – tato centra se vyvinula z assessment center. Zahrnují sérii kroků, které se zaměřují na rozvoj manažera. Základem zůstává informace z AC, které je prvním logickým krokem celého rozvojového procesu.
- Hodnotící rozhovory – často se využívají hodnotící rozhovory hodnoceného manažera s jeho nadřízeným. Mohou být více či méně formalizované. Manažer i jeho nadřízený by se měli na tento rozhovor důkladně připravit.
- Zaměstnanecké průzkumy – zjišťují se v nich názory zaměstnanců na různé aspekty práce, na pracovní prostředí nebo to, jak jsou řízeni svými nadřízenými. Probíhají formou ankety a dotazníky se vyplňují anonymně, nejsou povinné.
- Osobnostní testy a dotazníky – jsou využívány při výběru pracovníků nebo postupu a plánování kariéry. Posuzují se v nich osobnostní předpoklady.

3.5 Podniková kultura

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soubor hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice pravděpodobně nebyla nikde výslovně zformulovaná, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“ (Armstrong, 2007)

Kultura se týká spousty abstraktních výrazů, jako jsou hodnoty a normy, které se v organizaci vyskytují. Nemusí být definovány, nemusí se o nich mluvit, přesto však kultura může mít významný vliv na chování lidí. (Armstrong, 2007)

Všechny prvky firemní kultury mají svůj původ v myšlení lidí. Firemní kultura patří mezi výrazně měkkou složku fungování firmy. Pokud chceme proniknout hlouběji do podstaty kultury společnosti, musíme respektovat několik zákonitostí (Pfeifer, 1993):

- kultura firmy je vlastně odrazem lidských dispozic, myšlení a chování,
- kultura působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje,
- je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích,
- kultura firmy je sdílena a ne dohadována,
- kultura firmy je poznatelná a extrémně setrvačná,
- je strukturovatelná, přitom je sama součástí kultur vyšších řádů,
- kultura firmy po letech zažitá má tendenci být považována za samozřejmost.

Zaměstnanci, kteří přicházejí do nového podniku, se setkávají se spoustou věcí, které jim připadají neobvyklé, zvláštní či nápadné. Po nějaké době pocítují atmosféru, kterou na ně okolí působí. Lidé spolu jednájí určitým způsobem – vysedávají nad kávou, uvolněně rozmlouvají nebo jsou nervózní a uspěchaní. Některá společnost je opatrná, úřednický pečlivá a jiná zase riskuje, má manažery hráče. Cizímu většinou trvá dlouho, než pochopí, jak se má chovat, aby zapadnul a byl jedním z domácích. (Bělohlávek, 2001)

Zakladatelé firmy formují základní rysy organizační kultury. Vnášejí do ní své postoje a realizují své hodnoty. Vedle toho se na vytváření podnikové kultury podílejí členové organizace, kteří do ní přináší své zkušenosti z předešlých zaměstnání. Vedení společnosti

a členové firmy se snaží, aby organizační kulturu udrželi, a aby se jí noví zaměstnanci přizpůsobili. (Bělohlávek, 2001)

Současné pojetí kultury firmy a podnikového managementu zdůrazňuje, že každá podniková kultura se skládá ze tří hierarchicky uspořádaných rovin. Tyto roviny prezentují vnímané atributy, pravidla jednání a základní životní představy.

Vnímané atributy představují vše, co působí na pracovníky a externí partnery uvnitř společnosti, to co lze vnímat zrakem, sluchem, čichem. Příkladem můžou být symboly, jako firemní logo, WC, vybavení jídelny, uspořádání recepce, vrátnice. Nebo to může být styl oblékání, styl komunikace, různé firemní rituály atd.

Pravidla jednání jsou částečně vědomé a do určité míry se dají ovlivnit. Pro vnějšího pozorovatele mohou být jen špatně rozpoznatelná. Jde o určité standardy jednání, zásady, pravidla, vytvoření podnikové ideologie. Tyto pravidla jednání mohou vznikat spontánně nebo naopak cíleně.

Základní životní představy jsou nevědomé a vznikají spontánně. Vnější pozorovatel tuto rovinu nemůže vidět. Každý jedinec může mít jiné životní představy, které se odvíjí od věku, dosavadních životních či pracovních zkušeností, dosaženém stupni vzdělání, výchově či vrozených vlastnostech. Základní představy určují vztah k okolnímu světu. Jsou to představy o povaze člověka, příčinách jeho jednání, určení nositele pravdy atd. (Veber, 2009)

3.5.1 Funkce kultury

Sdílené a rozvíjené představy, přístupy a hodnoty podmiňují budoucí provádění činností ve firmě a jejich výsledky. Dokážou podpořit nebo naopak zhatit úsilí o účelné řízení firmy. Vliv firemní kultury se promítá především do dvou oblastí, tedy kultura firmy má dvě základní funkce (Pfeifer, 1993):

1) Vnější funkce, kterou je

- *Způsob adaptace firmy na okolní podmínky* - zásadním způsobem ovlivňují to, jak se firma dokáže přizpůsobit změnám podmínek ve svém okolí, jak rychle a pružně dokáže reagovat na změněnou situaci na trhu.
- *Tvář firmy, její image* - způsob, jakým se společnost prezentuje navenek a jak je z venku vnímána.

2) Vnitřní funkce, kterou je

- *Integrace uvnitř firmy* - způsob, kterým někdo nebo něco do firmy zapadne nebo naopak. Může to být nový zaměstnanec, nové řídicí metody, nový vztah k práci, nové strategické záměry, či technologické postupy.
- *Průbojnost strategie firmy* – strategické záměry čerpají svou životaschopnost z profesionality tvůrců, ale také z toho, nakolik jsou v souladu s kulturou firmy.

3.5.2 Složky kultury

Podnikovou kulturu lze charakterizovat z hlediska hodnot, norem, artefaktů a stylu řízení společnosti (Armstrong, 2007):

Hodnoty

Hodnoty se vztahují k tomu, co je považováno za nejlepší pro společnost. Čím pevněji jsou hodnoty zakotveny, tedy čím jsou silnější, tím větší vliv budou mít na chování. Hodnoty jsou vyjadřovány pomocí norem a artefaktů, ale také mohou být vyjadřovány prostřednictvím jazyka, rituálů, historek a mýtů.

Normy

Normy jsou nepsaná pravidla chování ve firmě. Říkají zaměstnancům to, co se předpokládá, že budou dělat, v co budou věřit, co budou říkat a dokonce i to, jak se budou oblékat. Nikdy nejsou v písemné podobě a předávají se ústní formou nebo chováním. Normy se týkají těchto stránek chování: styl řízení, etika práce, postavení, ambice, výkon, politika, loajalita, přístupnost, hněv, formalita.

Artefakty

Artefakty, zjednodušeně řečeno lidské výtvořiny jsou hmatatelnými a viditelnými stránkami organizace. Lidé je mohou vidět, slyšet či cítit. Artefakty zahrnují pracovní prostředí, jazyk používaný v dopisech a sděleních nebo způsob jakým se lidé oslovují na schůzích a telefonickém hovoru. Nepochybně zahrnují i přijetí, jaký se dostává návštěvám (vřelé, chladné).

Styl řízení

Styl vedení vyjadřuje přístup, který manažeři používají při jednání s lidmi ze svých týmů. Existuje mnoho stylů vedení (direktivní, demokratický, participativní, liberální).

Dobrá kultura má pozitivní vliv na chování ve společnosti. Jak uvedli Furnham a Gunter (1993), „dobrá kultura je logická z hlediska svých složek a sdílí ji členové organizace, to

činí organizaci jedinečnou a tak ji odlišuje od jiných organizací.“ Kultura se sama vytváří a projevuje s různými způsoby, proto nelze říci, že kultura jedné firmy je lepší než kultura firmy jiné. Můžeme říci jen to, že je určitým způsobem odlišná. Neexistuje totiž žádná ideální kultura, existuje jen vhodná nebo patřičná kultura. (Armstrong, 2007)

4 Charakteristika stavební společnosti Vidox, s. r. o.

4.1 O společnosti

Název společnosti: Vidox, s. r. o.

Sídlo společnosti: U Poráků 511, Horní Brána, 381 01 Český Krumlov

IČO: 25160168

DIČ: CZ25160168

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Zapsaná v obchodním rejstříku vedeném u rejstříkového soudu v Českých Budějovicích oddíl C, vložka 6919. (Vidox stavební, 2009)

Předmětem podnikání firmy VIDOX s.r.o. je „provádění staveb, jejich změn a odstraňování“. Společnost se postupným vývojem od roku 1990 změnila z relativně malé lokální firmy na poměrně výkonný a významný subjekt v oboru stavební výroby. Od původního užšího zaměření na náročné rekonstrukce historických objektů v památkově chráněných zónách, se firma posunula k celému rozpětí stavebních realizací, včetně novostaveb a průmyslově či sportovně zaměřených komplexů. Také zahájila činnost v oblasti developerství.

Rozšířila svou mateřskou základnu v Českém Krumlově a otevřela současně další kancelář v jihočeské metropoli České Budějovice. Do provozu uvedla i vlastní velkoobchody se stavebními materiály v Kaplici a Kájově. Nyní firmu reprezentuje téměř stovka zaměstnanců v takřka všech stavebních profesích. (Vidox stavební, 2009)

„Zásadní akcent jsme vždy dávali na kvalitu a smysl odvedené práce, nikoliv na její objem. Strmý extenzivní rozvoj paradoxně zdaleka nebyl naší ambicí a už vůbec ne prioritním cílem. Nicméně se tak stalo a stále rostoucí řada prestižních ocenění prakticky ve všech kategoriích stavebních činností nás snad opravňuje konstatovat, že jsme tento vlastní přerod úspěšně zvládli.“ (Vidox stavební, 2013)

Silnější postavení společnosti v těžké konkurenci podtrhuje kapitálové spojení s významným zahraničním partnerem. Toho Vidox stavební získala v renomovaném rakouském holdingu Leyer + Graf, společností s více než osmdesátiletou tradicí a s obratem, který jí v oboru stavebního podnikání řadí k největším ve své zemi. Neméně

významným krokem bylo dokončení vnitřní struktury společnosti a dotvoření pevné hierarchie řízení. (Vidox stavební, 2013)

4.2 Politika IMS

Jak již bylo řečeno, předmětem podnikání společnosti je „provádění staveb, jejich změn a odstraňování.“ V závislosti na zvyšování kvality nabízených služeb a prokázání schopnosti naplňovat veškeré požadavky, které na společnost kladou zainteresované strany, vyhlásilo Politiku Integrovaného systému managementu společnosti, který zahrnuje postupy systému managementu jakosti dle normy ISO 9001, environmentálního managementu dle ISO 14001 a systém managementu bezpečnosti práce dle OHSAS 18001.

Pro společnost je základním strategickým cílem uspokojovat současné i budoucí potřeby a očekávání zákazníků, a tím zvyšovat podíl na trhu. Trvalé zlepšování se vyžaduje také ve všech oblastech, které se dotýkají ochrany životního prostředí či bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Proto si vedení stanovilo závazek šířit princip prevence a ochrany životního prostředí, na základě dodržování všech zásad v oblasti ochrany lidského zdraví.

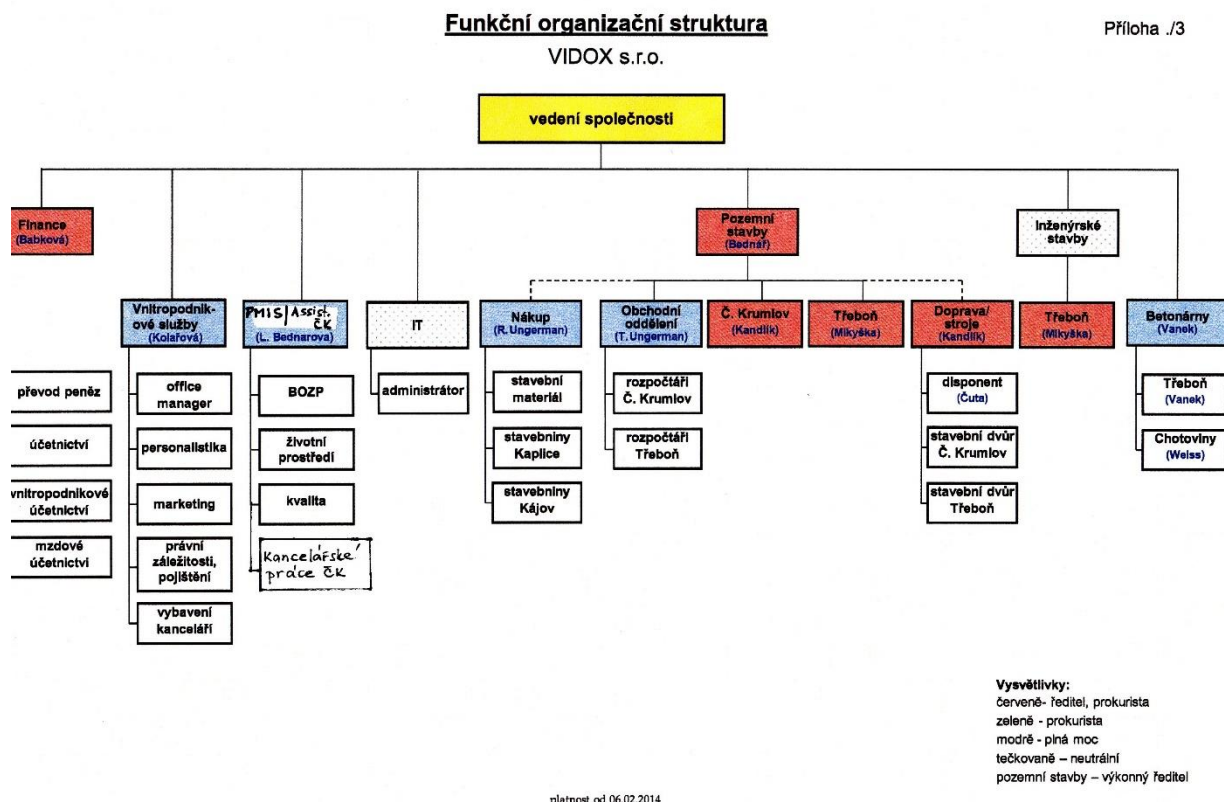
Pro úspěšnou realizaci strategických záměrů zpracovalo a schválilo vedení společnosti tuto politiku, která tvoří rámec pro celkové cíle a směry působení. Pravidelným proškolením prohlubujeme povědomí zaměstnanců společnosti k odpovědnosti vůči životnímu prostředí a bezpečnosti práce. (Vidox stavební, 2009)

4.3 Organizační struktura

Hlavním a vrcholným článkem stavební společnosti je majitel. Tedy rakouský holding Leyer + Graf. Tento vrcholný článek má pod sebou několik dílčích úseků. Tyto dílčí úseky jsou tvořeny pozemními stavbami, inženýrskými stavbami, financemi, betonáři, IT oddělením a vnitropodnikovými službami. Veškeré subjekty stavební společnosti Vidox, s. r. o. jsou mezi sebou v kontaktu a předávají si informace, které dovedly firmu k jejímu dosavadnímu úspěchu.

Autorka se ve své práci zaměřila pouze na část společnosti sídlící v Českém Krumlově, která se zabývá pozemními stavbami. Tato část společnosti je tvořena obchodním ředitelem, výrobním ředitelem a finanční ředitelkou. Právě oni tvoří hlavní pilíř společnosti a všichni ostatní jsou jim podřízeni.

Obrázek 5 - Organizační struktura



Zdroj: (interní dokument, 2014)

Výrobní ředitel – má ve společnosti na starosti vše, co souvisí s výrobou. Má pod sebou stavbyvedoucí, vedoucí dopravy a řídí prakticky celou výrobu. Konkrétněji tato výroba zahrnuje veškeré stavby, které se realizují. Od převzetí staveniště po předání stavby, včetně kolaudace. Další jeho činností je vedení týdenních porad se stavbyvedoucími a vedoucími dopravy, kde se plánuje rozmístění lidí, strojů, materiálu a nástupy jednotlivých subdovatelů k výkonu práce. Na jednotlivých stavbách vede výrobní ředitel kontrolní dny. Má v kompetenci také uzavírání smluv se subdodavateli.

Obchodní ředitel – v organizační struktuře zaujímá postavení na stejné úrovni jako předchozí subjekt. Má pod sebou kalkulanty, což je vedoucí rozpočtářů a ostatní rozpočtáři. Mezi jeho hlavní náplň práce patří zajišťování zakázek pro firmu a organizace

jednotlivých výběrových řízení, kalkulace zakázek, cenové úrovně. Další činnost, kterou má obchodní ředitel v kompetenci, zahrnuje uzavírání obchodních smluv s investorem.

Finanční ředitelka – v organizační struktuře zaujímá také postavení na stejné úrovni jako obchodní a výrobní ředitel. Má pod sebou hlavní účetní, účetní a personální oddělení. Finanční ředitelka má na starosti řízení a koordinaci chodu finančního systému podniku a zajišťování efektivnosti hospodaření organizace. Detailněji se tedy stará o platby, faktury, styk s bankami. Vyřizuje pro firmu půjčky, leasingy a dále pojistné události. Stará se zkrátka o vše, co se týká peněz a účetnictví.

Mezi další členy společnosti patří sekretářka. Ta je nezávislá a vykonává veškerou administrativní práci. Dále firma vlastní v Kaplici a Kájově stavebniny. Obojí stavebniny mají svého vedoucího a asistentku.

4.4 Řízení projektů ve společnosti

Investoři zakázek ve stavební společnosti jsou z části soukromí investoři a z části jde o veřejné zakázky. Za zakázku odpovídá vedení firmy. Konkrétněji výrobní ředitel a stavbyvedoucí. Výrobní ředitel odpovídá za to, že se zakázka dokončí v předem stanoveném termínu a vše proběhne bez komplikací.

Každá zakázka obnáší na svém počátku či v průběhu určitá rizika. Rizika jsou jiná z pohledu stavební společnosti a investora. Investor u stavby usiluje především o maximální kvalitu za minimální cenu. Naproti tomu stavební společnost se zajímá nejvíce o výši zisku. Co se týče kvality zakázky, tak stavební firma vždy nabídne jen takovou kvalitu, jakou požaduje investor. Vyšší kvalita stavby by totiž vedla ke zvyšování nákladů, tím pádem ke snižování zisku. U soukromých zakázek může být pro firmu velkým rizikem, že investor nezaplatí. Dalším rizikem mohou být změny projektu v průběhu stavby, což může následně ohrozit termín dokončení zakázky. U veřejných zakázek má stavební společnost platbu většinou garantovanou.

Řízení projektů ve společnosti probíhá následujícím způsobem:

Nejprve se vypíše výběrové řízení na určitou zakázku nebo se na firmu obrátí sám investor. Do výběrového řízení se musí přihlásit obchodní ředitel a vyžádá si podklady k zakázce. Dále musí vyhodnotit, jestli se zakázka bude počítat nebo ne. Pokud se ovšem přihlásí do výběrového řízení, tak se ve většině případů zakázka počítá. Obchodní ředitel vybere

jednoho podřízeného – rozpočtáře, kterému předá doklady k zakázce. Následně si kalkulant zpracuje doklady, podrobně nastuduje projekt a provede ocenění zakázky.

Když je zakázka oceněná, odevzdá se investorovi nebo zadavateli zakázky. V případě vítězství zakázky, obchodní ředitel podepíše smlouvu s investorem a předá veškeré doklady výrobnímu řediteli.

Výrobní ředitel určí stavbyvedoucího zakázky a vybere tým kvalifikovaných dělníků. Hlavní stavbyvedoucí převezme staveniště a započnou práce na zakázce. Dle smlouvy o dílo se zakázka vyhotoví do určeného termínu. Po dokončení zakázky se předá stavba investorovi a provede se kolaudace stavby. Tzn., že stavební úřad provede kontrolu, zdali byla stavba provedena dle stavebního povolení a projektové dokumentace. Poté stavební úřad vydá souhlas k užívání stavby a teprve pak může investor uvést stavbu do provozu.

Stavební společnosti Vidox, s. r. o. dokáže postavit zakázku cca do 120 milionů. Na dražší projekt by firma této velikosti neměla kapacity.

4.5 Podniková kultura společnosti

Stavební společnost vnímá podnikovou kulturu právě ve svých zaměstnancích, což je dáno především tím, že mezi příjmy společnosti patří provádění staveb. Firma se snaží usilovat o to, aby kontakt s investory byl na určité úrovni, snaží se vyjít vstříc svým investorům, jednání se zákazníky musí být slušné. Samozřejmě důležitá je pro firmu flexibilita a schopnost rychle reagovat či nabídnout přijatelné řešení.

Hodnoty – nejdůležitější hodnotou společnost vnímá konkurenceschopnost na trhu a úspěšné uspokojování potřeb zákazníků. Pravidlem bývá, že pokud zákazník vyjádří spokojenost se službou a prostředím firmy, rád se vrátí.

Zvyky a tradice – společnost má zavedené tradice a zvyklosti, mezi které patří každotýdenní porady, pořádání vánočního večírku a menší oslavy narozenin THP pracovníků.

Každotýdenní porady se konají vždy v pondělí v 8:00 hod. Porady se účastní nejvyšší vedení společnosti, tedy výrobní ředitel, obchodní ředitel a finanční ředitelka. Na poradě se řeší problémy související s vedením společnosti, problémy na stavbách, smlouvy, zakázky,

ekonomická situace firmy, platby, faktury a v neposlední řadě také pojistky staveb či pojistné události.

Každoročně konaný vánoční večírek je určen jen pro THP pracovníky. Tento večírek společnost plně hradí. Zaměstnanci chodí na vánoční večírek bez doprovodu.

Společnost má zavedený fond kam každoročně přispívá každý THP pracovník určitou finanční částku a posléze když někdo slaví narozeniny, může být z tohoto fondu zakoupen drobný dárek.

Logo – znázorňuje symbol společnosti Vidox, s. r. o. Logo má tvar zeleného čtverce, ve kterém je nenápadně zobrazen bílou barvou dům. Pro stavební společnost tedy dobře promyšlené logo. Firma vyobrazuje logo především na služebních automobilech, pracovním oblečení, na všech materiálech, které firma poskytuje svým zákazníkům a obchodním partnerům. Dále logo figuruje na vizitkách, reklamních materiálech a dárkových předmětech.

Obrázek 6 - Logo společnosti Vidox, s. r. o.



Zdroj: (Vidox stavební, 2013)

5 Analytická část

Analytická část práce se zabývá konkrétním projektem již charakterizované stavební společnosti. Následně je využito Belbinova testu týmových rolí. Tento test se týkal členů týmu určitého projektu. Další část diplomové práce se týká dotazníkového šetření formou 360stupňové zpětné vazby. Jeho znění autorka uvádí v příloze č. 2.

5.1 Charakteristika projektu

Vybraným projekt pro tuto práci nesl název rekonstrukce Jihočeského muzea v Českých Budějovicích. Celou zakázku investoval Jihočeský kraj. Peníze na rekonstrukci Jihočeského muzea proudily tedy z rozpočtu Jihočeského kraje. Rozpočet celého projektu činil cca 95 milionů korun. Projekt měl být hotov za rok a tři měsíce. Byl zahájen v říjnu roku 2013 a termín dokončení a předání stavby měl proběhnout v prosinci roku 2013. Cílem celého projektu byla rekonstrukce vnitřku celého objektu, nová fasáda a včasné dokončení a předání stavby.

V průběhu rekonstrukce Jihočeského muzea však nastaly komplikace. Projektový tým zjistil závadu na střeše, takže se musela opravit i celá střecha. Tudíž došlo k navýšení celého rozpočtu na 110 milionů korun. Zároveň došlo k prodloužení termínu dokončení a předání stavby o 3 měsíce.

Na začátku celého projektu proběhlo sestavení projektového týmu. Projektový tým se skládal z obchodního ředitele, výrobního ředitele, rozpočtáře, stavbyvedoucího, stavebního dozoru a projektanta. Výrobní ředitel si vybral do svého týmu příslušného stavbyvedoucího. Naproti tomu rozpočtáře projektu vybral obchodní ředitel. Projektanta a stavební dozor si zvolil investor celé zakázky. Projektovým manažerem projektu se stal výrobní ředitel, protože právě on má na starosti vše co se týče výroby a řídí celou výrobu. Tento tým zodpovídal za implementaci celého projektu a především včasné předání stavby, bez zbytečných komplikací. Na celý projekt dohlížel dozor stavby popřípadě i sám investor, který se účastnil kontrolních dnů.

Náplň práce jednotlivých členů týmu:

Projektant – neboli tzv. autorský dozor připraví potřebnou projektovou dokumentaci. Celou projektovou dokumentaci konzultuje s investorem, a pokud má investor v průběhu projektu další dotazy či změny projektové dokumentace, tak je do projektu zapracovává.

Obchodní ředitel – tento člen týmu se musí přihlásit do výběrového řízení dané zakázky a vyžádá si k ní podklady. Dále si vybere rozpočtáře, kterému předá potřebné podklady. Když je zakázka oceněná, předá obchodní ředitel tyto podklady investorovi a následně s ním uzavírá smlouvu o dílo.

Stavební dozor – mezi jeho úkoly v týmu patří dohlížení na postup provádění celé stavby a koordinace jednotlivých činností na stavbě. Klade důraz na dodržování technologických předpisů a na dodržování bezpečnosti práce.

Výrobní ředitel – dohlíží na výrobou a celý provoz projektu. Sestavuje plán výroby projektu a plánuje nástupy jednotlivých subdodavatelů k výkonu práce. Motivuje členy týmu ke zvyšování výkonu. Komunikuje s investorem a informuje ho o průběhu celé stavby.

Stavbyvedoucí – řídí činnost na stavbě přesně podle stanovené projektové dokumentace. Zodpovídá v průběhu projektu za optimální zásobování stavby potřebným materiálem. Stavební materiál má společnost zajištěný ze svých stavebnin. Dále stavbyvedoucí koordinuje práci podřízených mistrů a jejich pracovních skupin, které se skládají z dělníků.

Rozpočtář – zpracovává doklady k zakázce. Nejprve si musí podrobně nastudovat celý projekt a poté provede ocenění celé zakázky. Kalkulant také komunikuje se subdodavateli jednotlivých stavebních prací a uzavírá s nimi smlouvy o dílo.

5.2 Belbinův test týmových rolí

Charakteristiku Belbinova testu autorka popisuje v kapitole 2. Belbinův test se týkal členů týmu, kteří pracovali na výše charakterizovaném projektu.

Součástí Belbinova testu jsou i tzv. neutrální body. Vysoký počet neutrálních bodů vyjadřuje, že respondent nemá zcela jasno v tom, čím přesně přispívá k týmové práci. Druhá možnost vysokého počtu neutrálních bodů může být problém respondenta s pochopením otázek.

Tabulka 2 - Vymezení projektového týmu + kód

Pracovní pozice	Věk	Kód
Výrobní ředitel	43	A
Obchodní ředitel	38	B

Kalkulant	31	C
Stavbyvedoucí	35	D
Projektant	42	E
Stavební dozor	50	F

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5.2.1 Výsledky Belbinova testu týmových rolí

V tabulkách jsou zobrazeny výsledky Belbinova testu pro každého člena týmu zvlášť. Červeně jsou vyznačeny týmové role, ve kterých získali respondenti nejvyšší skóre.

Zkratky týmových rolí:

IN – Inovátor

TP – Týmový pracovník

VZ – Vyhledávač zdrojů

RE – Realizátor

KO – Koordinátor

DO – Dokončovatel

FO – Formovač

SP – Specialista

VY – Vyhodnocovač

NB – Neutrální body

Tabulka 3 - Výsledek Belbinova testu člena A

Člen A										
	IN	VZ	KO	FO	VY	TP	RE	DO	SP	NB
I.	1	1	0	1	0	0	1	5	1	0
II.	0	2	0	5	0	0	2	0	1	0
III.	1	0	1	0	2	0	5	1	0	0
IV.	0	2	4	0	1	0	1	2	0	0
V.	1	0	1	2	2	1	2	0	1	0
VI.	0	1	2	1	1	0	0	5	0	0
VII.	1	0	0	2	1	3	1	1	0	1
Součet	4	6	9	11	7	4	12	14	3	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Člen A, neboli výrobní ředitel společnosti, nasbíral nejvíce bodů u týmové role dokončovatele. Role dokončovatele je pro něj tedy typická. Určitě je pro tým dobře, že výrobní ředitel zastupuje roli dokončovatele, jelikož má za celou firmu velkou

odpovědnost a musí mít celý projekt pod kontrolou. Další dvě role, jejichž vlastnosti výrobní ředitel má, jsou realizátor a formovač. Body u ostatních rolí jsou zanedbatelné. Člen A získal pouze jeden neutrální bod, tudíž velmi dobře ví, jakou roli v týmu zastává.

Tabulka 4 - Výsledek Belbinova testu člena B

Člen B										
	IN	VZ	KO	FO	VY	TP	RE	DO	SP	NB
I.	0	2	4	0	1	1	0	2	0	0
II.	0	0	0	0	0	0	5	0	2	3
III.	1	0	2	1	0	2	0	0	1	3
IV.	0	0	2	1	1	1	3	0	2	0
V.	3	5	0	0	0	1	1	0	0	0
VI.	0	0	4	2	0	0	1	2	1	0
VII.	1	0	1	3	1	1	3	0	0	0
Součet	5	7	13	7	3	6	13	4	6	6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Dalším členem týmu byl obchodní ředitel, označený písmenem B. Obchodní ředitel získal úplně stejně vysoké skóre ve dvou týmových rolích zároveň. Jednalo se o roli koordinátora a realizátora. Ostatní role vychází rovněž zanedbatelné, protože počet získaných bodů je nízký.

Tabulka 5 - Výsledek Belbinova testu člena C

Člen C										
	IN	VZ	KO	FO	VY	TP	RE	DO	SP	NB
I.	0	0	0	0	2	3	1	2	2	0
II.	0	0	3	0	1	1	1	1	3	0
III.	0	0	0	1	3	3	2	0	1	0
IV.	0	2	2	1	4	0	0	0	1	0
V.	0	3	1	0	0	3	3	0	0	0
VI.	0	2	3	0	2	0	2	0	1	0
VII.	1	0	0	0	2	3	4	0	0	0
Součet	1	7	9	2	14	13	13	3	8	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

U člena C, tedy kalkulanta se ukázaly výsledky testu téměř vyrovnané u třech rolí. Nejvyšší počet bodů 14 získal u role vyhodnocovače a o bod méně získal u rolí týmového pracovníka a realizátora. Rozpočtář podle Belbinova testu zastává roli vyhodnocovače. Jako jediný zároveň nezískal žádné neutrální body. Dá se tedy předpokládat, že o své roli v týmu má zcela jasno, což by mělo být právě u kalkulanta celkem logické.

Tabulka 6 - Výsledek Belbinova testu člena D

Člen D										
	IN	VZ	KO	FO	VY	TP	RE	DO	SP	NB
I.	0	1	0	1	2	2	3	1	0	0
II.	2	1	0	0	0	0	4	0	1	2
III.	1	0	0	2	0	0	1	0	1	5
IV.	0	0	2	1	1	2	0	0	3	1
V.	0	4	0	0	0	2	2	0	0	2
VI.	0	1	3	4	0	0	2	0	0	0
VII.	0	2	0	3	0	0	1	0	2	2
Součet	3	9	5	11	3	6	13	1	7	12

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Dalším členem týmu byl stavbyvedoucí, tedy člen D. Jako jediný získal nejvyšší počet neutrálních bodů, což u stavbyvedoucího určitě není dobře, jelikož má velkou zodpovědnost právě za provádění celé stavby podle projektové dokumentace a koordinaci jednotlivých stavebních mistrů s jejich skupinami dělníků. Právě stavbyvedoucí by si měl být dobře vědom své role v týmu. Celkově pak získal nejvyšší počet bodů u role realizátora, rovných 13 bodů. O dva body méně potom u role vyhodnocovače.

Tabulka 7 - Výsledek Belbinova testu člena E

Člen E										
	IN	VZ	KO	FO	VY	TP	RE	DO	SP	NB
I.	0	0	0	1	0	2	2	3	2	0
II.	0	0	1	0	1	0	1	0	3	4
III.	0	0	0	0	2	3	0	1	3	1
IV.	0	0	0	0	1	2	0	2	3	2

V.	1	0	1	1	0	2	2	3	0	0
VI.	0	0	0	0	0	4	4	0	2	0
VII.	2	0	2	0	0	5	1	0	0	0
Součet	3	0	4	2	4	18	10	9	13	7

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Člen E, tedy projektant získal nejvyšší skóre u role týmového pracovníka a to celých 18 bodů. Jako jediný z celého týmu má tedy dle Belbinova testu vyhraněnou jen jednu roli v týmu. Další dvě role, ve kterých může v určitých případech vystupovat, je role specialisty a role realizátora. Projektant zároveň získal vysoký počet neutrálních bodů.

Tabulka 8 - Výsledek Belbinova testu člena F

Člen F										
	IN	VZ	KO	FO	VY	TP	RE	DO	SP	NB
I.	3	0	0	1	5	1	0	0	0	0
II.	0	0	2	0	0	0	5	2	1	0
III.	2	0	0	5	0	0	3	0	0	0
IV.	0	0	4	3	3	0	0	0	0	0
V.	1	0	0	0	2	0	4	3	0	0
VI.	0	3	0	2	1	1	1	0	0	2
VII.	0	4	0	0	5	1	0	0	0	0
Součet	6	7	6	11	16	3	13	5	1	2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Člen F byl v týmu zastoupen stavebním dozorem, který získal podle Belbinova testu nejvíce bodů v roli vyhodnocovače. Další dvě role, kde měl stavební dozor také hodně bodů, jsou role realizátora a formovače.

Podle výsledků Belbinova testu týmových rolí můžeme vidět že, jen jednomu členovi týmu vyšel výsledek testu jako jedna převážně vyhraněná role v týmu. Jednalo se o projektanta, který získal v jedné roli celých 18 bodů. Z velké části se ale výsledné skóre počtem bodů blíží alespoň k jedné či dvou dalším rolím. Tyto role s nejvyšším počtem bodů jsou členy týmu zaujímány zcela spontánně a vyjadřují jejich přirozené chování při práci v týmu.

Z výsledků můžeme vidět, že žádný člen týmu nemá úplně hlavní roli inovátora, vyhledavače zdrojů a formovače.

Nejvyšší počet neutrálních bodů nasbíral člen E a to celých 12 bodů. Toto skóre bylo pak druhé nejvyšší z jeho výsledků testu. Role, kde respondenti dosáhli skóre 6 - 9 bodů jsou členy týmu zaujímány jenom v případě, že to vyžaduje situace. Role s menším skóre než 6 bodů nejsou členy týmu zaujímány vůbec, tudíž jsou z hlediska analýzy pracovního týmu zcela bezpředmětné.

5.3 Sběr dat pomocí dotazníkového šetření

Po zjištění týmových rolí autorka provedla dotazníkové šetření. Dotazník se týkal 360stupňové zpětné vazby a byl koncipován přímo na daný projekt. Z členů projektového týmu byla vybrána jedna osoba pro 360stupňovou zpětnou vazbu celého projektu a zároveň jako na osobu samotnou. Tuto osobu zastupoval výrobní ředitel, na kterém stojí největší odpovědnost, co se týče projektového řízení. 360stupňová zpětná vazba znamená, že je poskytnuta hned z několika stran. V tomto případě tedy od vybraných členů zvoleného projektového týmu.

Z vyplněných dotazníků pak výrobní ředitel získal zpětnou vazbu z více stran. Zároveň si i sám výrobní ředitel vyplnil dotazník, aby výsledkem mohlo být porovnání výsledků sebehodnocení a hodnocení druhými členy týmu.

360stupňovou zpětnou vazbu by měl výrobní ředitel získat od členů týmu, se kterými nejvíce spolupracoval, komunikoval a měl s nimi nejbližší vazbu. To z toho důvodu, aby mohli tito členové týmu objektivně ohodnotit jeho práci, a poskytnout tak správnou zpětnou vazbu.

Pro nejlepší zhodnocení práce výrobního ředitele autorka vybrala stavbyvedoucího, stavební dozor, rozpočtáře a obchodního ředitele. Výsledky sebehodnocení výrobního ředitele tak mohly být porovnány s dalšími čtyřmi názory na jeho práci.

Hodnocené dovednosti v dotazníku 360stupňové zpětné vazby:

- Orientace na zákazníka
- Obchodní dovednosti
- Dosahování výsledků

- Vedení lidí
- Komunikace
- Osobní iniciativa
- Plánování a organizování
- Rozhodování

V rámci této zpětné vazby byla využita škála:

Tabulka 9 - Škála hodnocení

Souhlasím	4
Spíše souhlasím	3
Spíše nesouhlasím	2
Nesouhlasím	1
Nemohu hodnotit	0

Zdroj: Vlastní tvorba, 2014

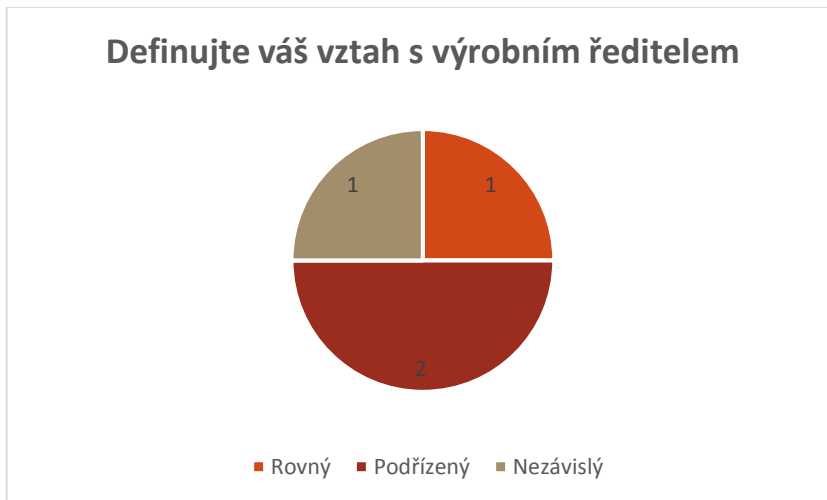
Hodnotitelé:

- Obchodní ředitel
- Kalkulant
- Stavbyvedoucí
- Stavební dozor

5.3.1 Diskuse výsledků dotazníkového šetření

Otázka č. 1 sledovala vztah respondenta s výrobním ředitelem.

Graf 1 - Vztah hodnotitelů s výrobním ředitelem



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z grafu lze dobře vidět, že výrobního ředitele hodnotili dva podřízení. Jedná o rozpočtáře a stavbyvedoucího. Nezávislým hodnotitelem byl v tomto případě stavební dozor. Stavební dozor nepracuje ve vybrané stavební společnosti. Je to nezávislý člen týmu, kterého si vybírá sám investor. Na stejné úrovni s výrobním ředitelem vystupuje i obchodní ředitel společnosti, který také poskytoval zpětnou vazbu.

Otázka č. 2

Graf 2 - Jak často přicházíte do kontaktu s výrobním ředitelem?

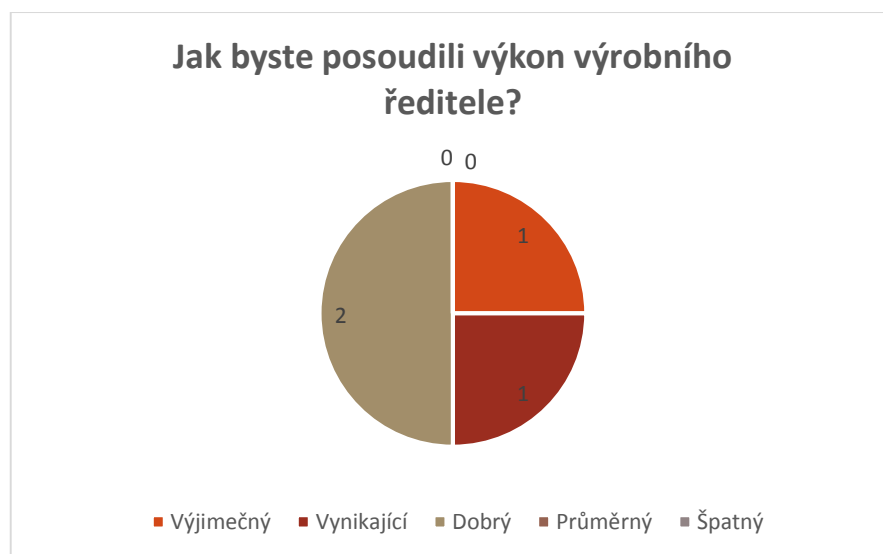


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Podle odpovědí můžeme vidět, že výrobní ředitel je v kontaktu se všemi členy projektového týmu téměř pořád. Obchodní ředitel, rozpočtář a stavbyvedoucí jsou s ním v kontaktu každý den. Poslední hodnotitel – stavební dozor projektu kontaktuje výrobního ředitele několikrát do týdne. Aby mohl mít výrobní ředitel celý projekt pod kontrolou, musí být v kontaktu a předávat si informace se všemi členy týmu.

Otázka č. 3

Graf 3 - Jak byste posoudili výkon výrobního ředitele?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Výkon výrobního ředitele by se dal považovat za dobrý, jelikož 2 členové týmu tak jeho výkon ohodnotili. Zároveň ale dva hodnotitelé považují jeho výkon za vynikající a výjimečný. Nikdo neohodnotil práci výrobního ředitele za průměrnou či dokonce špatnou, což může být pro společnost velmi pozitivní.

5.3.1.1 Celkové hodnocení kompetencí

Další otázky v dotazníkovém šetření se týkaly osmi výše uvedených kompetencí, ve kterých výrobní ředitel hodnotil sám sebe a zároveň pro porovnání byl hodnocen i vybranými členy týmu.

Tabulka 10 - Sebehodnocení výrobního ředitele

Sám u sebe hodnotil výrobní ředitel kompetence v tomto pořadí:	
Obchodní dovednosti	Průměr 3,6
Osobní iniciativa	Průměr 3,6
Orientace na zákazníka	Průměr 3,4
Plánování a organizování	Průměr 3,4
Rozhodování	Průměr 3,4
Dosahování výsledků	Průměr 3,2
Vedení lidí	Průměr 3,0
Komunikace	Průměr 2,6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka 11 - Hodnocení výrobního ředitele ostatními členy týmu

Členové týmu hodnotili kompetence v následujícím pořadí:	
Plánování a organizování	Průměr 3,30
Obchodní dovednosti	Průměr 3,15
Osobní iniciativa	Průměr 3,05
Rozhodování	Průměr 2,95
Dosahování výsledků	Průměr 2,90
Orientace na zákazníka	Průměr 2,75
Komunikace	Průměr 2,65
Vedení lidí	Průměr 2,30

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Podle celkového průměru u výše uvedených kompetencí je zcela evidentní, že sám sebe hodnotil výrobní ředitel lépe, než byl poté ohodnocen vybranými členy týmu. Zatímco průměrné sebehodnocení výrobního ředitele se pohybovalo okolo 3,275 bodu, hodnocení druhých členů týmu dosáhlo v průměru jen 2,988 bodu.

Srovnání sebehodnocení vůči hodnocení ostatních členů týmu a rozdíl v hodnocení:

Tabulka 12 - Porovnání sebehodnocení a hodnocení ostatních členů týmu

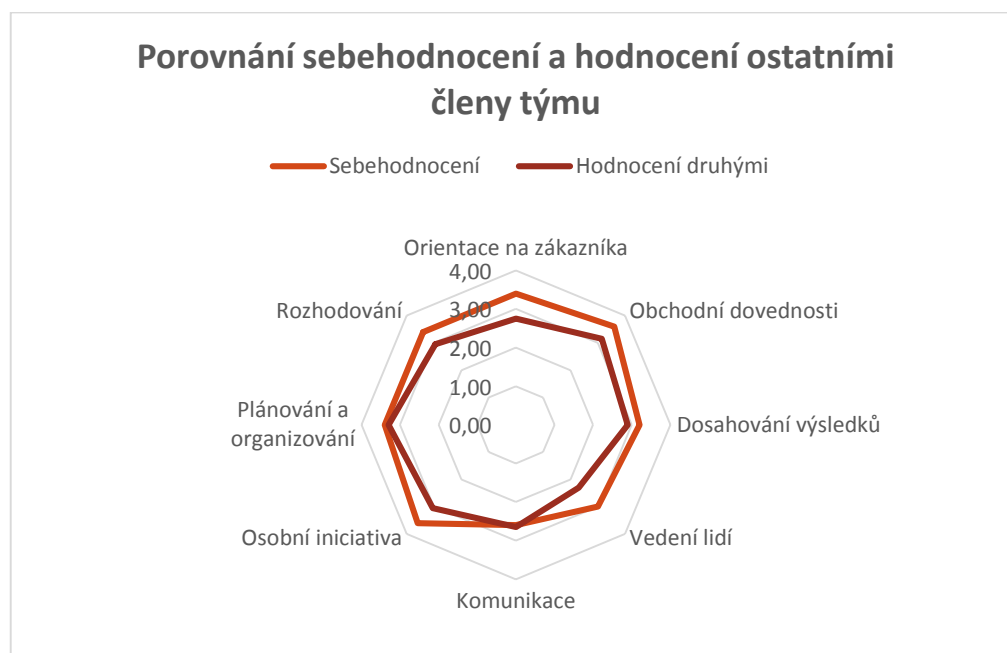
Hodnocené kompetence	Sebehodnocení	Hodnocení druhými	Rozdíl
Obchodní dovednosti	3,6	3,15	0,45
Osobní iniciativa	3,6	3,05	0,55

Orientace na zákazníka	3,4	2,75	0,65
Plánování a organizování	3,4	3,30	0,10
Rozhodování	3,4	2,95	0,45
Dosahování výsledků	3,2	2,90	0,30
Vedení lidí	3,0	2,30	0,70
Komunikace	2,6	2,65	-0,05

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V tabulce jsou tučně vyznačeny rozdíly, kde se výrobní ředitel hodnotil lépe, než ho hodnotili druzí. Sebehodnocení bylo vyšší ve všech hodnocených kompetencích vyjma komunikace. Tam se naopak výrobní ředitel ohodnotil o trochu hůře, než byl ohodnocen ostatními členy týmu. Nejmenší rozdíl v hodnocení byl u kompetence plánování a organizování. Rozdíl v hodnocení ostatních a sebehodnocení činil jen 0,1 bodu. Naproti tomu největší rozdíl v hodnocení se vyskytuje u vedení lidí, orientace na zákazníka a osobní iniciativy. Zde přesáhl rozdíl více než 0,5 bodu. Celkově nejhůře hodnocenou kompetencí byla komunikace výrobního ředitele a vedení lidí. I přes celkové vyšší sebehodnocení výrobního ředitele se u právě dvou zmiňovaných činností také ohodnotil méně body.

Graf 4 - Porovnání hodnocení kompetencí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

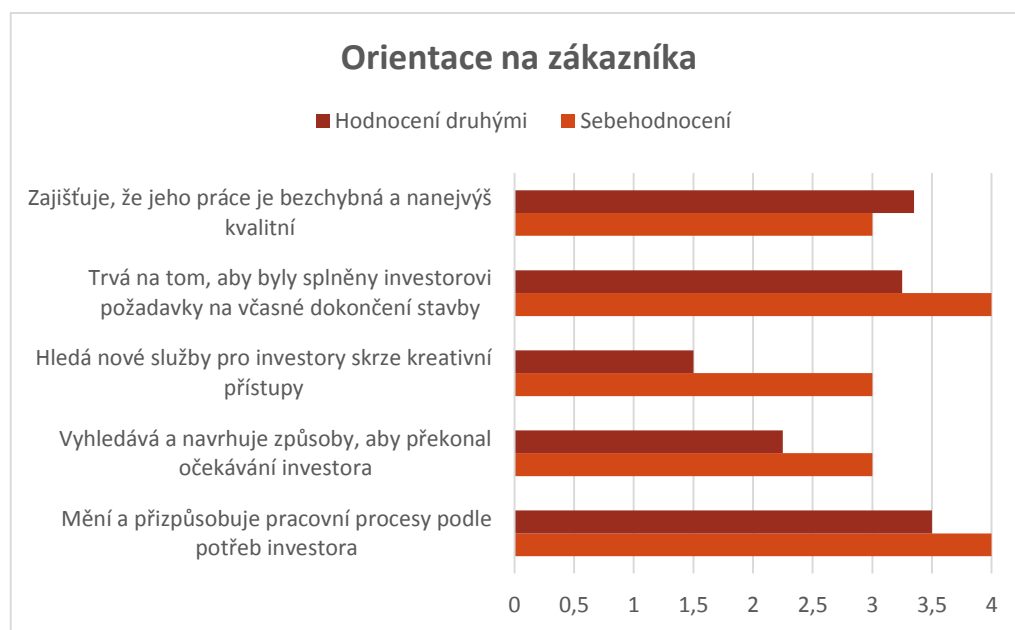
Pro lepší zobrazení rozdílů mezi hodnocením autorka využila paprskového grafu, u kterého jsou názorně vidět rozdíly, jak hodnotil výrobní ředitel sám sebe, a jak byl hodnocen druhými členy projektového týmu. Sebehodnocení je na grafu zobrazeno světle červenou barvou a hodnocení druhými naopak tmavě červenou.

5.3.1.2 Podrobné hodnocení kompetencí

Otázky č. 4-12 se týkaly hodnocení různých tvrzení. Každá hodnocená kompetence zahrnovala pět tvrzení, která měla celkově shrnout hodnocení výrobního ředitele v té dané konkrétní kompetenci.

Otázka č. 4 - Orientace na zákazníka

Graf 5 - Orientace na zákazníka



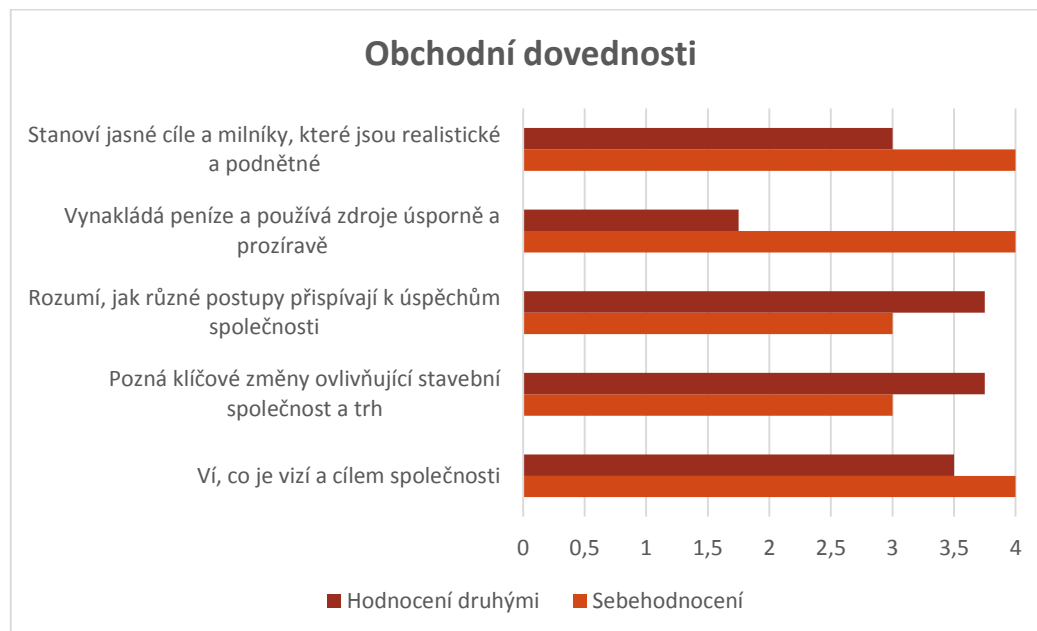
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V uvedeném grafu můžeme vidět, že práce výrobního ředitele je v rámci možností bezchybná a kvalitní. V této činnosti byl výrobní ředitel ohodnocen dokonce o trochu lépe, než hodnotil sám sebe. Což se nedá říct například u činnosti hledání nových služeb pro investory skrze kreativní přístupy, kde vznikl velký rozdíl v hodnocení. Výrobní ředitel se ohodnotil 3 body, zatímco jinými členy týmu byl ohodnocen průměrně pouhými 1,5 body. U hodnocených činností: změna a přizpůsobení pracovních procesů dle potřeb investora,

splnění požadavků investora na včasné dokončení stavby se ukázalo sebehodnocení celkově o pár deseti bodu lepší, než hodnocení ostatními členy projektového týmu. Co se týče hledání a návrhu způsobů pro překonání očekávání investora, sebehodnocení zase o něco vyšší než u hodnocení druhých. Dle názoru autora ovšem tato činnost celkově ve všech stavebních společnostech moc neprobíhá. Společnosti se snaží splnit přání zákazníka tak, aby byl zákazník spokojen, ale zároveň společnost profitovala z dané zakázky. Pro překonání očekávání investora by musela společnost více investovat do zakázky, než bylo původně rozpočtováno, čímž by ztrácela zisk.

Otázka č. 5 – Obchodní dovednosti

Graf 6 - Obchodní dovednosti



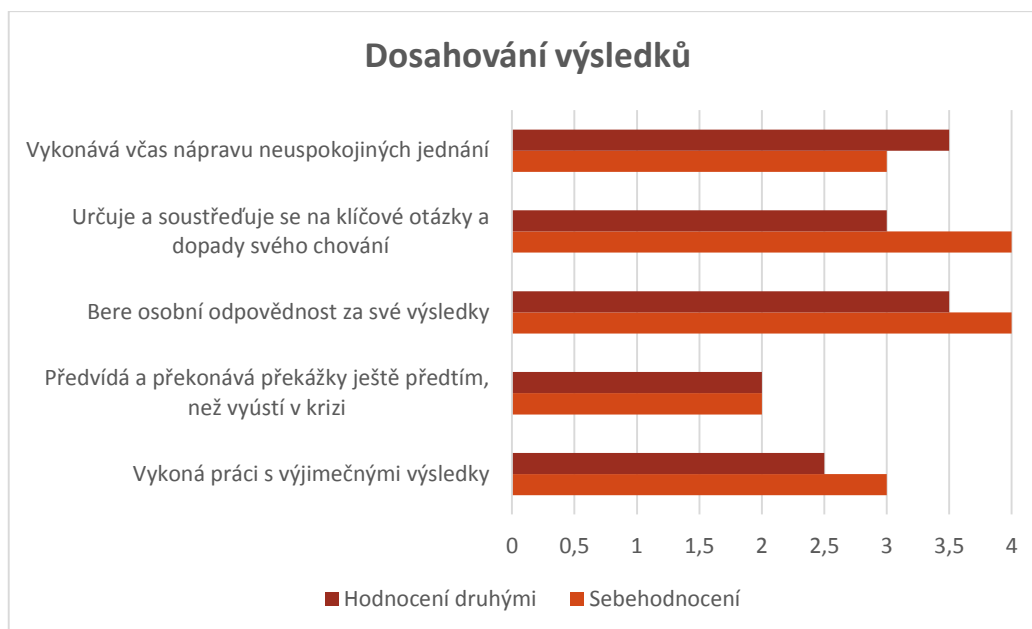
Zdroj: Vlastní zpracování

U obchodních dovedností se objevil velký rozdíl v hodnocení hlavně u činnosti vynakládání peněz a zdrojů úsporně a prozíravě, což bylo způsobeno tím, že někteří hodnotitelé u této činnosti zaškrtnli - nemohu hodnotit. Odpovědi nemohu hodnotit, byla přiřazena nula - z toho důvodu se celkový průměr této činnosti snížil. Rozdíl v hodnocení se pohyboval v průměru o 2,25 bodu. Činnosti: poznání klíčových změn ovlivňující stavební společnost, trh a pochopení, jak různé postupy přispívají k úspěchům společnosti, jsou hodnoceny lépe ze strany ostatních členů týmu, než samotným výrobním ředitelem. Výrobní ředitel pracuje už dlouhou dobu ve stavebním průmyslu, tudíž mu tyto činnosti

nečinní žádné problémy. Graf ukazuje, že výrobní ředitel stanovuje jasné, realistické cíle a milníky. Také spolehlivě ví, co je vizí a cílem společnosti.

Otázka č. 6 – Dosahování výsledků

Graf 7 - Dosahování výsledků

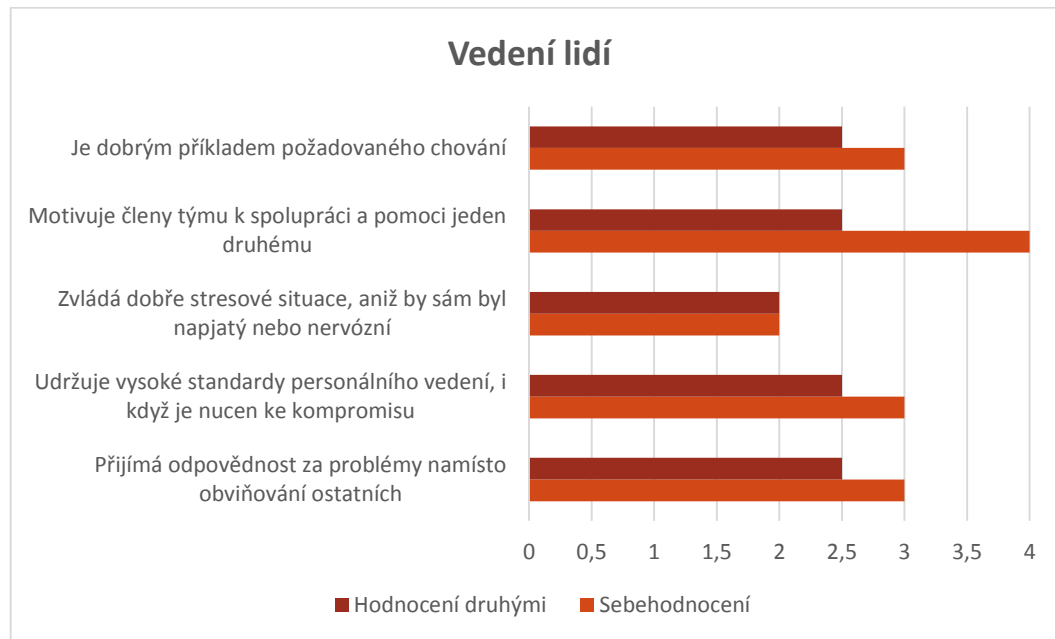


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Jako nejméně hodnocená činnost v kompetenci dosahování výsledků se ukázalo předvídání a překonávání překážek předtím, než vyústí v krizi. Výrobní ředitel se ohodnotil v této činnosti jen dvěma body a průměrné hodnocení ostatních členů týmu se rovněž pohybovalo kolem dvou bodů. Tato činnost je velkou slabinou výrobního ředitele v celkovém dosahování výsledků. Podle sebehodnocení lze říci, že si to výrobní ředitel uvědomuje. Největší rozdíl zachycuje činnost soustředění se na klíčové otázky a dopady svého chování, kde je sebehodnocení označeno 4 body a průměrné hodnocení druhými pouze 3 body. Ostatní činnosti se týkaly vykonání práce s výjimečnými výsledky, včasné nápravy neuspokojivých jednání a převzetí osobní odpovědnosti za své výsledky. Tyto činnosti byly hodnoceny podobně, jak ze strany výrobního ředitele, tak ze strany ostatních hodnotitelů. Dokonce činnost vykonání včasné nápravy neuspokojivých jednání se ukázala o něco lépe hodnocená ze strany ostatních členů projektového týmu.

Otázka č. 7 – Vedení lidí

Graf 8 - Vedení lidí

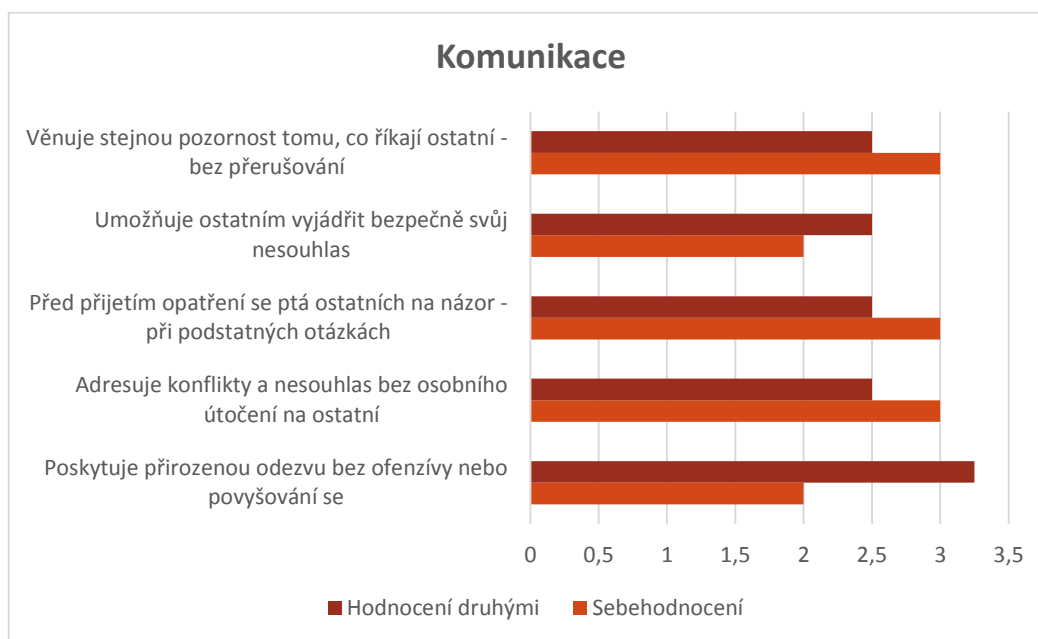


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Hodnocení kompetence vedení lidí bylo poměrně vyrovnané. Opět skoro u každé činnosti se výrobní ředitel ohodnotil poněkud lépe, než byl ohodnocen ostatními členy týmu. Rozdíl mezi hodnocením těchto činností činil 0,5 bodu. Největší rozdíl pak nastal u činnosti motivace členů týmu ke spolupráci a pomoci jeden druhému, kde se výrobní ředitel ohodnotil 4 body. Ovšem ostatní hodnotitelé mu v této činnosti připsali průměrně jen 2,5 bodu. Výrobní ředitel má tedy pocit, že motivuje ke spolupráci, ale ostatním členům týmu se to nemusí zdát dostačující. Nejméně hodnocenou činností v kompetenci vedení lidí se ukázalo zvládání stresových situací, aniž by sám výrobní ředitel byl napjatý nebo nervózní. V obou případech dosáhlo hodnocení jen dvou bodů, přičemž hodnocení ostatními členy týmu bylo zprůměrováno. V této stavební společnosti není výrobní ředitel sám, kdo by špatně zvládal stresové situace. I pár dalších zaměstnanců má s touto činností problémy. Hlavním důvodem je velký tlak ze strany vedení společnosti na splnění stanovených termínů realizovaných staveb. Tuto věc by mělo vedení společnosti změnit především, a tím navodit ve společnosti méně napjatou a příjemnější atmosféru.

Otázka č. 8 - Komunikace

Graf 9 – Komunikace

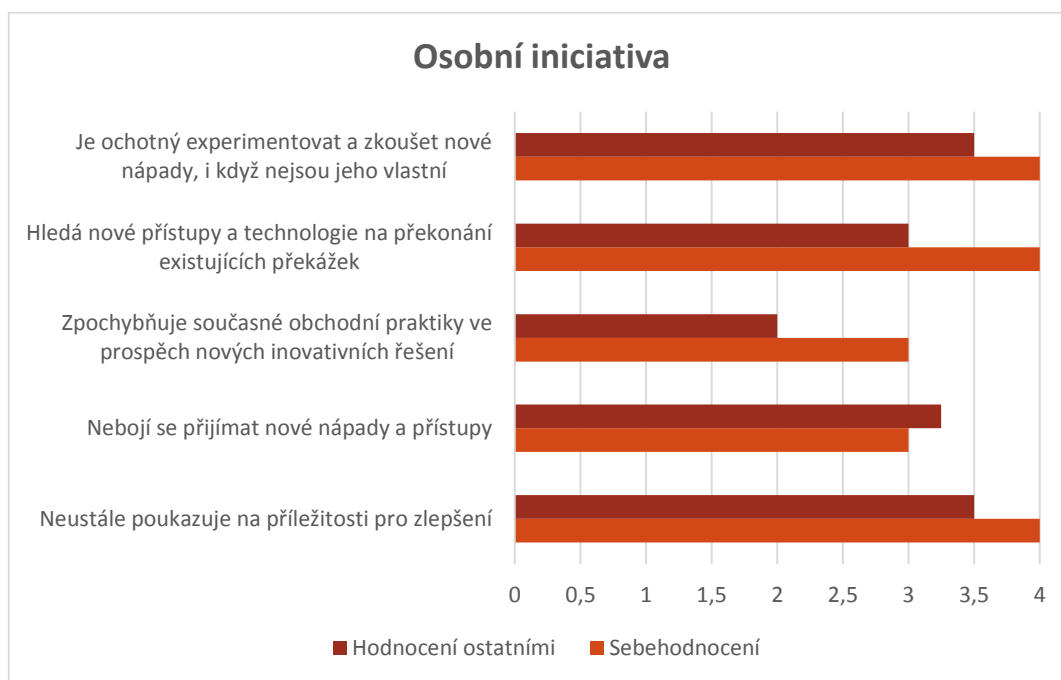


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Celkově nejhůře se výrobní ředitel ohodnotil právě v komunikaci. V této oblasti určitě pocítuje svou největší slabinu. Pravděpodobně si v této oblasti málo věří, což se určitě odráží i na tom, jak ho hodnotili druzí. Průměrné hodnocení dalších členů týmu se průměrně pohybovalo okolo 2,65 bodu. Největší rozdíl se objevil v činnosti poskytování přirozené odezvy bez povyšování se. Výrobní ředitel se v této činnosti ohodnotil pouhými dvěma body, zatímco ostatní ho průměrně ohodnotili 3,25 body. Na členy týmu nepůsobí výrobní ředitel povýšeně, zatímco on si tak podle svého sebehodnocení může připadat. Rozdíly u ostatních činností činily průměrně 0,5 bodu a sebehodnocení u těchto činností bylo vyšší, až na jednu výjimku. Hodnocení činnosti umožnění ostatním bezpečně vyjádřit svůj nesouhlas se ukázalo o 0,5 bodu průměrně vyšší ze strany ostatních členů týmu, než hodnocení samotným výrobním ředitelem. V komunikaci má tedy výrobní ředitel ještě co vylepšovat. Celkově se komunikace při práci v týmu jeví jako největší problém. Při špatné komunikaci nastávají velké komplikace převážně ve fázi realizace.

Otázka č. 9 – Osobní iniciativa

Graf 10 - Osobní iniciativa

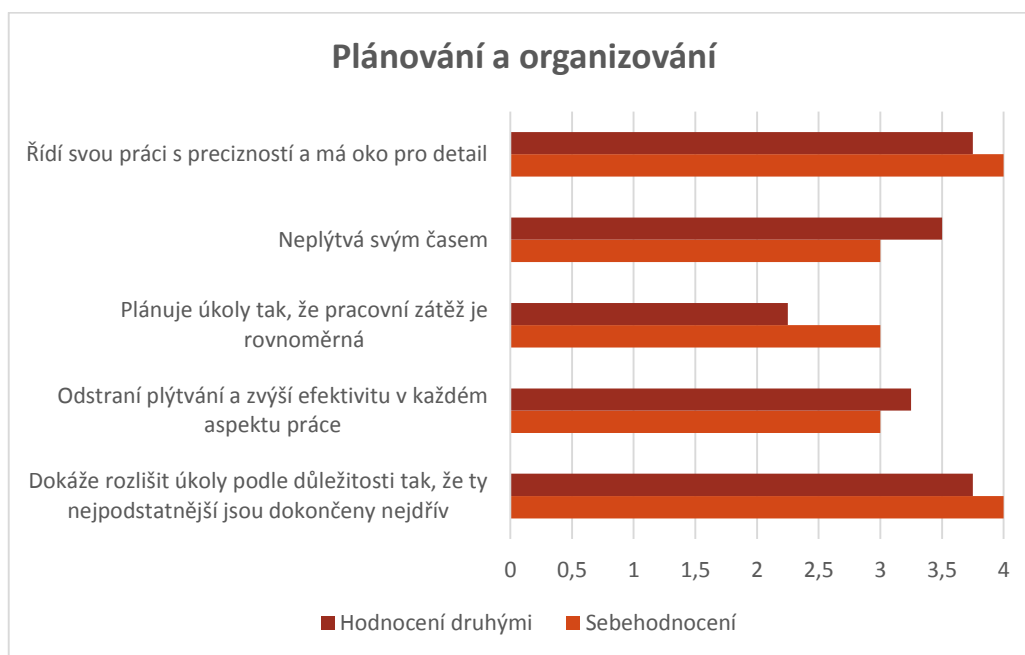


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Co se týče osobní iniciativy, sebehodnocení výrobního ředitele se ukázalo opět o něco vyšší. Výrobní ředitel se domnívá, že hledá nové přístupy a technologie na překonání existujících překážek, proto tuto činnost ohodnotil 4 body. Ostatním hodnotitelům se tyto přístupy a technologie nezdají tolik nové, jelikož hodnotili průměrně pouhými 3 body. Další výrazný rozdíl nastal u činnosti zpochybňování současných obchodních praktik ve prospěch nových inovativních řešení. Výrobní ředitel ohodnotil tuto činnost 3 body a průměr ostatních hodnotitelů činil jen pouhé 2 body. Hodnocení zbylých činností osobní iniciativy již nebylo tak rozdílné. Mezi tyto činnosti patřilo experimentování a zkoušení nových nápadů, i když nejsou jeho vlastní, neustálé poukazování na příležitosti pro zlepšení a přijímání nových nápadů a přístupů. Zde se odchylka v hodnocení pohybovala průměrně okolo 0,5 bodu a méně. Dokonce v činnosti přijímání nových nápadů a přístupů byl o trošku lépe hodnocen ostatními hodnotiteli, než sám sebou. Zároveň celé hodnocení osobní iniciativy činilo průměrně 3,6 bodu ze strany výrobního ředitele, což patřilo mezi nejvyšší hodnocení.

Otázka č. 10 – Plánování a organizování

Graf 11 - Plánování a organizování

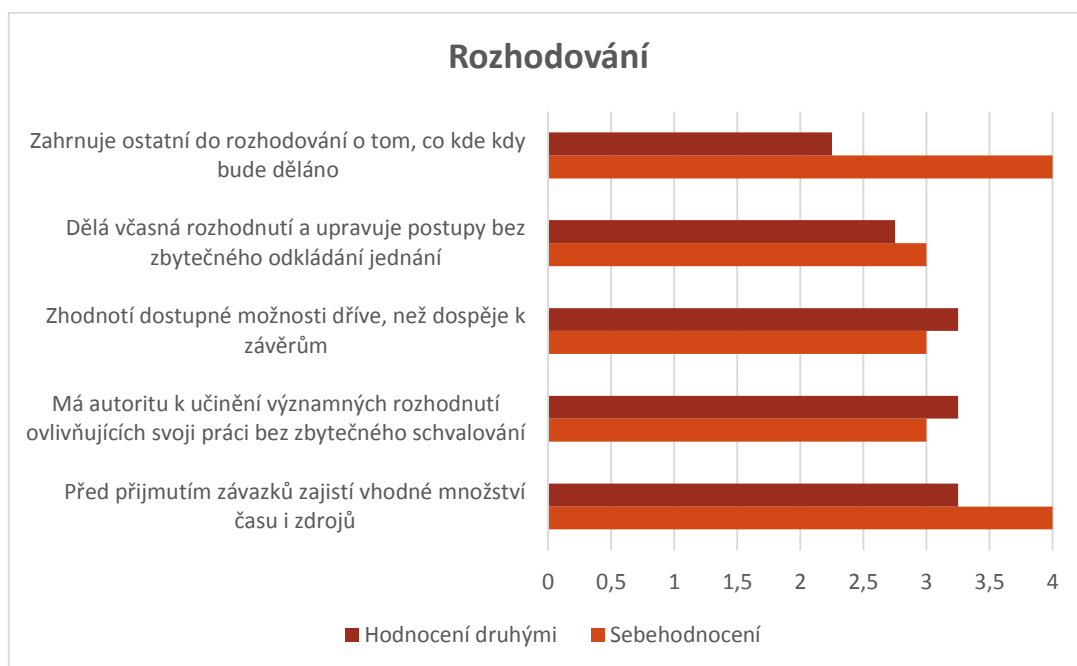


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Při hodnocení kompetence plánování a organizování vznikl nejmenší rozdíl v průměrném sebehodnocení a hodnocení druhými. Tento rozdíl činil jen pouhých 0,1 bodu. Z grafu lze názorně vidět, že hodnocení u jednotlivých činností je poměrně vyrovnané. Výrobní ředitel řídí svou práci s precizností a má oko pro detail, neplýtvá svým časem, zvyšuje efektivitu v každém aspektu práce a dokáže rozlišit úkoly podle důležitosti tak, aby ty nejpodstatnější byly dokončeny nejdříve. Jako jediná hůře hodnocená činnost se ukázalo plánování úkolů pro rovnoměrnou pracovní zátěž. Sebehodnocení činilo 3 body a členové týmu v této činnosti ohodnotili ředitele výroby průměrně jen 2,25 body. Autorka se domnívá, že není vždy jednoduché rozložit pracovní zátěž tak, aby byla rovnoměrná. Například pokud si investor vyžádá určité změny v projektu, pracovní tempo se musí pro zvládnutí stanoveného termínu dokončení zvýšit. Vzhledem k vysokému hodnocení kompetence plánování a organizování ostatními členy týmu, se dá tato kompetence považovat za silnou stránku výrobního ředitele.

Otázka č. 11 – Rozhodování

Graf 12 - Rozhodování



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V hodnocení poslední kompetence se projevila největší rozdílnost u činnosti zahrnování ostatních do rozhodování o tom, co, kde a kdy bude děláno. Sám výrobní ředitel tuto činnost ohodnotil 4 body, ale ostatní členové týmu jen průměrně pouhými 2,25 body. Členové týmu se tedy necítí, že by mohli tolik zasahovat do rozhodování. Další trochu větší rozdílnost v hodnocení se vyskytla u činnosti zajištění vhodného množství času i zdrojů před přijmutím závazků. Výrobní ředitel se ohodnotil 4 body, ale ostatní ho hodnotili průměrně pouhými 3,25 body. Zbylé tři činnosti, mezi které patří zhodnocení dostupných možností dříve, než učinění závěrů, dělání včasných rozhodnutí a úprava postupů bez zbytečného odkládání a vlastnictví potřebné autority k učinění významných rozhodnutí ovlivňujících práci bez zbytečného schvalování, jsou v průměrném hodnocení poměrně vyrovnané.

6 Shrnutí poznatků z provedených analýz a návrh řešení

Na základě výsledků analytické části byly zjištěny týmové role členů zvoleného týmu a slabé stránky v projektovém řízení stavební společnosti Vidox, s. r. o.

6.1 Shrnutí výsledků analýz

Zvolený projektový tým se skládal ze šesti členů, kteří plnili podle Belbinova testu týmových rolí následující role v týmu. Výrobní ředitel společnosti se nacházel v roli dokončovatele. Jedná se o člověka, zaměřeného na detail. Do všech činností vnáší řád, vede členy týmu ke splnění cíle a má smysl pro naléhavost. Jeho slabou stránkou je netolerance vůči laxnějším členům týmu, což by autorka zrovna u stavební společnosti nepovažovala přímo jako slabou stránku. Pro společnost je určitě dobré mít někoho v roli dokončovatele, tím lépe, že tuto roli plní zrovna výrobní ředitel. Dalšího člena týmu tvořil obchodní ředitel. Tento člen týmu získal stejný počet bodů zároveň ve dvou rolích. Šlo o roli koordinátora a realizátora. Obchodní ředitel zaujímá tedy v týmu obě tyto role a má jejich vlastnosti. Třetím členem týmu byl rozpočtář stavební společnosti, který v týmu zaujímá roli vyhodnocovače neboli analytika. Takový člověk provádí důkladné analýzy a nemívá příliš originální nápady. Slabší stránkou analytika může být soutěživost s koordinátory. To by v konkrétním případě znamenalo konflikty mezi rozpočtářem a obchodním ředitelem. Mezi členy týmu patřil nepochybně i stavbyvedoucí společnosti, který podle testu týmových rolí plní funkci realizátora. Jeho kladnými vlastnostmi je sebekázeň, pracovitost, přeměna myšlenek na zvládnuté úkoly. Pátý člen týmu byl zastoupen projektantem. Projektant získal nejvyšší počet bodů v roli týmového pracovníka. Takový člověk je velmi oblíbený v týmu, otevřený, snadno komunikuje a povzbuzuje ostatní, nemá rád konflikty. Nedokáže členy týmu vést, ale vytváří pozitivní atmosféru v týmu. Každý tým by měl mít takového pracovníka, protože pozitivní atmosféra v týmu patří mezi předpoklady dosažení společného cíle. Posledním členem týmu byl stavební dozor, který zastupoval také roli vyhodnocovače stejně jako rozpočtář stavební společnosti.

Provedená zpětná vazba dopadla následujícím způsobem. Sebehodnocení výrobního ředitele se ukázalo skoro ve všech kompetencích vyšší než hodnocení ostatními členy týmu. Průměrné sebehodnocení se pohybovalo okolo 3,275 bodů, kdežto průměrné hodnocení ostatními členy týmu činilo jen 2,88 bodu. Tím nastává otázka, zda členové

týmu hodnotili výrobního ředitele objektivně nebo zda si výrobní ředitel nevěří až příliš. Na takovou otázku asi těžko hledat odpověď. Ovšem ve spoustě věcí se sebehodnocení a hodnocení druhých shoduje. Například u kompetence plánování a organizování se projevilo pouze neznatelný rozdíl v průměrném sebehodnocení a hodnocení ostatních. Mezi nejlépe hodnocené kompetence patřily obchodní dovednosti, osobní iniciativa, plánování a organizování a dle sebehodnocení výrobního ředitele i orientace na zákazníka. Tyto činnosti jsou tedy považovány za jeho silnou stránku. Na druhou stranu má výrobní ředitel i své slabé stránky, mezi které patří podle dotazníku zpětné vazby vedení lidí a komunikace. Zde se sebehodnocení a hodnocení druhých jednoznačně shoduje. Pokud i sám výrobní ředitel dokáže říci co je jeho slabou stránkou, může začít pracovat na jejím zlepšení.

6.2 Návrhy řešení

Co se týče složení týmu, v nejideálnějším případě je tým vytvořen tak, aby zahrnoval každou týmovou roli. Tedy devět členů týmu a devět rolí. Ovšem čím více lidí v týmu, tím je týmová práce složitější a nastávají problémy v komunikaci. Stavební společnost měla šestičlenný tým, který plnil díky obchodnímu řediteli sedm týmových rolí. Týmové role se ukázaly dle Belbinova testu poměrně rozmanité až na dva vyhodnocovače. Pro lepší složení týmu by autorka doporučovala místo jednoho vyhodnocovače vybrat člena, který bude buď vyhledavačem, inovátorem, formovačem či specialistou. Velkým mínusem mohlo být i to, že zvolený tým neměl ani jednoho inovátora. Jelikož inovátor vyhledává originální řešení a má velký počet nápadů. Více různých povah, tedy členů týmu, může pro tým znamenat více možností.

Jak již bylo výše řečeno, slabou stránkou výrobního ředitele se ukázalo vedení lidí a komunikace. Tyto kompetence spadají do behaviorálních kompetencí, což jsou tzv. měkké kompetence neboli osobní kompetence. Jde o osobní vlastnosti, které manažer přináší do svých pracovních rolí. Slabá stránka v oblasti vedení lidí je pravděpodobně zapříčiněna tím, že výrobní ředitel má pouze odborné technické vzdělání. Autorka by tedy určitě doporučovala, aby výrobní ředitel prošel kurzem zaměřeným na vedení lidí a obohatil tak své vzdělání o určité styly vedení lidí, o to, jak motivovat lidi k vyššímu pracovnímu výkonu, jak správně s lidmi jednat a především jak podpořit synergii týmu. Obdobným kurzem by si výrobní ředitel mohl zvýšit svou manažerskou prestiž, naučit se plnému

využití svých manažerských předpokladů a mohl tak dosahovat s řízeným týmem lepších výsledků. Druhou slabou stránkou se ukázala komunikace. Každý manažer by měl být schopný komunikovat. Pro řízení lidí je komunikace nezbytně důležitá. Komunikační předpoklady jsou dány povahou každého člověka, jeho temperamentem atd. Výrobní ředitel cítí svou slabou stránku právě v této dovednosti, což se mohlo odrazit i na hodnocení ostatních členů týmu. Opět by měl manažer projít kurzem komunikace, kde by prostřednictvím určitých tréninkových metod získal potřebné komunikační a asertivní dovednosti. Pro další projekt a jeho projektový tým by to bylo nepochybně velkým přínosem.

Konkrétně autorka doporučuje vzdělávací kurzy od společnosti WIFI Czech Republic. Tato společnost je jako nezávislý vzdělávací institut součástí partnerské spolupráce v rámci mezinárodní sítě WIFI International. WIFI působí již více jak šedesát let jako přední vzdělávací společnost na poli rakouské ekonomiky. WIFI dnes patří k mezinárodně nejzkušenějším a nejrespektovanějším poskytovatelům vzdělávání a nabízí mezinárodně uznávané certifikáty. WIFI představuje v České republice partnera na poli vzdělávání, poskytujícího oborové vzdělávání a kurzy šité na míru. Nabídka sahá od obchodních seminářů, přes manažerské kurzy, až po tréninky komunikačních dovedností. (WIFI, 2014) Jelikož má výrobní ředitel nejslabší dovednosti právě v oblasti komunikace, měl by v rámci zvyšování kvalifikace, absolvovat kurz s názvem „*Komunikační dovednosti*“ od již zmiňované společnosti WIFI. V tomto kurzu se naučí vyjádřit svůj vlastní názor a stanovisko. Dozví se, jak zlepšit své komunikační dovednosti, tak aby si pozitivních změn všimlo nejen okolí, ale i on sám. V rámci kurzu se naučí vypořádat s kritikou, eliminovat strach a stres, odstranit trému. Školení zahrnuje i téma nonverbální komunikace.

Dalším doporučeným kurzem od společnosti WIFI je kurz, který nese název „*Umění vést a řídit*“. Obsahem kurzu jsou základy systematického řízení, role manažera, týmová spolupráce, zvládání konfliktů, denní interakce na pracovišti či konstruktivní kritika. Těmito kurzy by si výrobní ředitel doplnil své znalosti. Díky tomu by postupně mohl eliminovat své slabé stránky.

V rámci zvyšování kvality projektového řízení se pro společnost nabízí ještě kurz s názvem „*Projektový manažer*“. Jedná se o třídní kurz, během něhož by si výrobní ředitel mohl osvojit základy projektového řízení, nástroje projektového řízení, procesy během projektu - plánovací, realizační a dokončení projektu, řízení rizik a jiné. Mít certifikovaného

projektového manažera, by stavební společnosti mohlo do budoucna přinést pozitivní výsledky.

7 Závěr

Diplomová práce s názvem „Feedback a jeho využití v projektovém řízení“ je zaměřena na lidský faktor, manažerské znalosti, dovednosti a zpětnou vazbu při projektovém řízení. Cílem této práce bylo provést průzkum, analýzu a zhodnocení současného stavu využívání zpětné vazby při hodnocení členů projektového týmu.

Teoretická část práce obsahuje vysvětlení základních pojmů, které souvisejí s tímto tématem. Následně jsou v analytické části tyto pojmy převedeny do praxe. Kapitola č. 4 charakterizuje sledovanou stavební společnost.

V analytické části byl nejdříve charakterizován konkrétní vybraný projekt stavební společnosti včetně cílů projektu, investora projektu, rozpočtu, projektového týmu a rizik projektu. Také je v této části vysvětleno, co má každý člen projektového týmu na starosti. Jsou zde vymezeny role každého člena projektového týmu podle Belbinova testu týmových rolí. Dále se analýza zaměřovala na 360stupňovou zpětnou vazbu poskytnutou výrobnímu řediteli společnosti od vybraných členů týmu. Tato zpětná vazba byla následně porovnána s výsledky sebehodnocení výrobního ředitele.

Analýzou byly zjištěny nedostatky v sestavení projektového týmu a nedostatky výrobního ředitele v rámci projektového řízení. Daný projekt mohl mít více rozmanitý projektový tým, co se týče týmových rolí. Jako největší nedostatek výrobního ředitele v projektovém řízení se dle zpětné vazby ukázala komunikace a vedení lidí. Komunikace sama o sobě je ve většině případů největším problémem každého projektového týmu. Proto autorka navrhla pro zlepšení těchto nedostatků kurz vedení lidí, komunikačních dovedností a kurz projektového manažera, čímž by mohlo dojít ke zlepšení manažerské prestiže výrobního ředitele. Navrhované kurzy pořádá vzdělávací institut WIFI Czech Republic.

Cíl diplomové práce byl tedy splněn.

V dnešní době je stále podceňována důležitost zpětné vazby. Společnosti zapomínají na to, že právě ona může být nástrojem získávání informací pro následné zlepšení budoucích výsledků. Obzvláště důležitá je zpětná vazba v projektovém řízení, kdy z ní získané informace jsou poučením pro celý projektový tým a vyvarováním se stejných chyb a komplikací při dalším obdobném projektovém řízení.

8 Použité zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 142 s. ISBN 978-80-247-1975-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Management.* Vyd. 1. Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.

DEMBKOWSKI, Sabine, Fiona ELDRIDGE a Ian HUNTER. *7 kroků efektivního koučování.* Vyd. 1. Brno, 2009, xv, 224 s. ISBN 978-80-251-1897-9.

DOLANSKÝ, Václav. *Projektový management.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 372 s. ISBN 80-716-9287-5.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA.* 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

KUBEŠ, Marián. *Manažerské kompetence.* 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

KUBEŠ, Marián. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí.* 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti.* Vyd. 1. Praha: Grada, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

NĚMEC, Vladimír. *Projektový management.* Praha: Grada, 2002, 182 s. ISBN 80-247-0392-0.

PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit.* Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-716-9018-X.

POSNER, Keith a Michael APLEGARTH. *Projektový management: [příručka rad, metod a nástrojů pro vedoucí a členy týmů, kteří chtějí dobře a efektivně zvládat své úkoly a povinnosti]*. Vyd. 1. Praha: Portál, 111 s. Management do kapsy, 7. ISBN 80-736-7141-7.

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů: příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocení a ukončení*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xii, 344 s. ISBN 80-722-6218-1.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd.* Praha, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Internetové zdroje:

Řízení projektů. *Wikipedia*. [online]. 19.3.2014 [cit. 2014-03-21]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%98%C3%ADzen%C3%AD_projekt%C5%AF#PERT

Ganttův diagram. *Wikipedia*. [online]. 21.3.2014 [cit. 2014-03-21]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Gantt%C5%AFv_diagram

Projektový tým. *ManagementMania*. [online]. 12.3.2014 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/projektovy-tym>

Vidox stavební. *Vidox*. [online]. 7.9.2013 [cit. 2013-09-07]. Dostupné z: <http://vidox.cz/index.php>

My Survio. *Survio*. [online]. 28.2.2014 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://my.survio.com/J9K2E2B8T3E6A9T0Y6I7/designer>

Dokumenty. *UAM-CIVAM*. [online]. 2.2.2014 [cit. 2014-02-02]. Dostupné z: <http://www.phil.muni.cz/waia/home/Documents>

WIFI. *WIFI Czech Republic*. [online]. 26.3.2014 [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: http://www.wifi-cz.cz/CZ/cz/WIFI_partner_pro_odborne_vzdelavani_a_trenink.aspx

Propagační katalog:

ŠTĚPÁNEK, Miloš a Jan UNGERMAN. *Vidox stavební*. Český Krumlov, 2009.

9 Přílohy

Příloha č. 1

Dotazník týmových rolí dle Belbina

Tento dotazník je určen pro členy projektu rekonstrukce Jihočeského muzea v Českých Budějovicích. Cílem dotazníku je určit týmové role členů projektového týmu. Výsledky výzkumu budou použity výhradně pro potřeby diplomové práce „Feedback a jeho využití v projektovém řízení“.

Instrukce

Tento dotazník má celkem sedm sekcí označených římskými číslicemi. V každé sekci zakroužkujte ta tvrzení, která Vás nejlépe vystihují. Můžete zakroužkovat jedno, dvě nebo více tvrzení. Zakroužkovaná tvrzení poté ohodnoťte bodovým hodnocením tak, že mezi ně rozdělíte vždy deset bodů v každé sekci.

I. Čím mohu být prospěšný:

- a) Myslím, že si dokážu rychle všimnout nových příležitostí a včas jich využít.
- b) Mé názory na všeobecné i speciální otázky jsou dobře přijímány.
- c) Mohu dobře spolupracovat s velmi širokým okruhem lidí.
- d) Velmi snadno a přirozeně přicházím na nové myšlenky a nápady.
- e) Dokážu vyhecovat lidi k činnosti, kdykoli zjistím, že mohou něčím cenným přispět ke skupinovým cílům.
- f) Spolehlivě dokončím úkoly, které jsem přijal.
- g) Odborné, technické znalosti a zkušenosti jsou mým hlavním kladem.
- h) Dokážu čelit dočasné neoblíbenosti, jestliže to nakonec vede k dobrým výsledkům.
- i) Rychle vycítím, zda je plán reálný a co se má dělat v situaci, kterou znám.
- j) Dovedu bez předsudků a zaujatosti navrhnout rozumné alternativní řešení.

II. Kdybych měl nedostatky v týmové práci, byly by to nejspíše:

- a) Necítím se dobře, pokud jednání nemá jasnou strukturu a není dobře vedeno.
- b) Mám tendenci být příliš velkorysý k lidem, kteří zastávají opodstatněné stanovisko, jemuž nebyla věnována náležitá pozornost.
- c) Odmítám se vyslovit, pokud projednávaná záležitost není z oblasti, kterou dobře znám.
- d) Mám tendenci mluvit příliš mnoho, když se skupina dostane k novým myšlenkám.

- e) Mám sklon podceňovat svůj vlastní přínos.
- f) Můj objektivní náhled mi neumožňuje sdílet nadšení ostatních.
- g) Někdy se jevím jako příliš energický a autoritářský, když je potřeba něco dodělat.
- h) Je pro mě těžké vystupovat ve vedoucí roli, protože jsem citlivý na atmosféru ve skupině.
- i) Stává se mi, že se tak ponořím do svých myšlenek, že ztratím ponětí o tom, co se děje
- j) Odmítám se vyjádřit k názorům a návrhům, které jsou nekompletní a málo podrobné.

III. Když spolupracuji na nějakém projektu s jinými lidmi:

- a) Mám schopnost lidi ovlivnit, aniž bych je k něčemu nutil.
- b) Moje bdělost umožňuje předcházet omylům a chybám z nepozornosti.
- c) Jsem připraven tlačit ostatní do činnosti, aby se na jednání neztrácel čas a zřetel na hlavní cíl (neodbočovalo se od tématu).
- d) Dá se počítat s tím, že přispěji něčím originálním.
- e) Jsem vždycky připraven hájit dobrý návrh ve společném zájmu.
- f) Každý si může být jist, že zůstanu sám sebou.
- g) Jsem blázen do nových myšlenek a posledních vývojových novinek, rychle rozeznám novou příležitost.
- h) Snažím se zachovat smysl pro profesionalitu.
- i) Věřím, že ostatní oceňují mou schopnost chladného úsudku a správných rozhodnutí.
- j) Je na mě spolehnoutí, že dohlédnu na to, aby se udělalo co je potřeba, vnáším organizovaný přístup do řešení problému.

IV. Můj charakteristický přístup ke skupinové práci je, že:

- a) Mám zájem poznat lépe své kolegy.
- b) Přispěji tam, kde vím, o čem hovořím.
- c) Nezdráhám se odmítnout názory druhých a zastávat sám menšinové stanovisko.
- d) Obvykle najdu řadu argumentů vyvracejících nesmyslné návrhy.
- e) Dokážu uvést věci do chodu, když je třeba plán začít uskutečňovat.
- f) Mám tendenci vyhýbat se obvyklým věcem a přicházet s něčím nečekaným.
- g) Snažím se vnést náznak dokonalosti do každé týmové práce, na níž se podílím.
- h) Rád zajišťuji kontakty mimo skupinu a mimo firmu.
- i) Zajímají mě sociální stránky pracovních vztahů.

j) Při rozhodování mám zájem slyšet všechny názory a bez obtíží se přizpůsobím, když už se musí rozhodnout.

V. Práce mě těší, protože:

- a) Baví mě analyzovat situace a zvažovat všechny varianty.
- b) Rád nalézám praktická řešení problémů.
- c) Rád podporuji dobré pracovní vztahy.
- d) Mohu uplatnit svůj silný vliv na rozhodování.
- e) Mám příležitost setkávat se s novými lidmi, kteří mi mohou poskytnout novou zkušenost.
- f) Dokážu sjednotit názory lidí, jejich priority a vést je ke společným cílům.
- g) Jsem ve svém živlu, když se mohu s plným nasazením věnovat nějakému úkolu.
- h) Rád mám věci, které napínají moji představivost.
- i) Velmi výhodně využívám svou speciální kvalifikaci a praxi.
- j) Práce mi dává příležitost pro seberealizaci.

VI. Když dostanu obtížný úkol, který je nutno splnit v omezeném čase a s neznámými lidmi:

- a) Obyčejně jsem úspěšný bez ohledu na okolnosti.
- b) Rád si o problému přečtu tolik, kolik je vhodné.
- c) Sedl bych si někde do kouta, přemýšlel, abych našel vlastní řešení a pak se pokusil se ho prodat skupině.
- d) Byl bych ochoten pracovat s člověkem, který projevuje nejpozitivnější přístup bez ohledu na to, jak těžko snesitelný může být.
- e) Hledal bych způsob zmenšení složitosti úkolu stanovením toho, čím mohou různí jednotlivci nejlépe přispět.
- f) Můj přirozený cit pro povinnost by přispěl k tomu, že dodržíme harmonogram.
- g) Věřím, že bych zůstal klidný a udržel si schopnost racionálního myšlení.
- h) Držel bych se stále účelu a prosazoval vše, co musí být uděláno, navzdory tlakům.
- i) Byl bych připraven se ujmout vedení, kdybych cítil, že se skupina nehýbá kupředu.
- j) Zahájil bych rozhovory a jednání se záměrem stimulovat nové myšlenky a uvést věci do pohybu.

VII. Ve vztahu k problémům, v nichž jsem zaangažován, při práci ve skupině:

- a) Mám sklon projevovat netrpělivost s těmi, kdo zdržují postup a rázně reagovat.
- b) Ostatní mě mohou kritizovat za to, že jsem příliš analytický a nepříliš citlivý.
- c) Moje potřeba ujistit se, kontrolovat, že práce je udělaná dobře, není vždy vítaná.
- d) Snadno se začnu nudit, pokud nemohu účinně stimulovat k akci ostatní.
- e) Je pro mě obtížné začít, dokud není cíl jasný.
- f) Někdy se mi nedaří vysvětlit a objasňovat složité myšlenky, které mě napadají.
- g) Jsem si vědom toho, že požaduji od ostatních věci, které sám nedovedu nebo nemohu udělat.
- h) Myslím si, že mi ostatní dávají prostor pro to, abych se vyjádřil.
- i) Často mám pocit, že ztrácím čas a že bych to sám udělal lépe.
- j) Váhám se postavit za svůj názor, vyjádřit jej před lidmi, kteří mají moc nebo s kterými se obtížně vychází.

Zdroj: (UAM-CIVAM, 2014)

Příloha č. 2

360° Zpětná vazba – dotazník

Tento dotazník je určen pro členy projektu rekonstrukce Jihočeského muzea v Českých Budějovicích. Cílem dotazníku je poskytnout 360stupňovou zpětnou vazbu výrobnímu řediteli tohoto projektu. Výsledky výzkumu budou použity výhradně pro potřeby diplomové práce „Feedback a jeho využití v projektovém řízení“.

1) Definujte váš vztah s výrobním ředitelem?

- Rovný
- Podřízený
- Nezávislý

2) Jak často přicházíte do kontaktu s výrobním ředitelem?

- Denně
- Týdně
- Jednou-dvakrát do měsíce
- Ojedinele

3) Jak byste posoudili výkon výrobního ředitele?

- Výjimečný
- Vynikající
- Dobrý
- Průměrný
- Špatný

4) Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o výrobním řediteli se zaměřením na orientaci na zákazníka:

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Nemohu hodnotit
Mění a přizpůsobuje pracovní procesy podle potřeb					

investora					
Vyhledává a navrhuje způsoby, aby překonal očekávání investora					
Hledá nové služby pro investory skrze kreativní přístupy					
Trvá na tom, aby byly splněny investorovi požadavky na včasné dodání					
Zajišťuje, že jeho práce je bezchybná a nanejvýš kvalitní					

5) Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o výrobní řediteli se zaměřením na orientaci na obchodní dovednosti:

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Nemohu hodnotit
Ví, co je vizi a cílem stavební společnosti					
Pozná klíčové změny ovlivňující společnost a trh					
Rozumí, jak postupy přispívají k úspěchům organizace					
Vynakládá peníze a používá zdroje úsporně a prozíravě					

Stanoví jasné cíle a milníky, které jsou realistické a podnětné					
---	--	--	--	--	--

6) Ohodnořte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o výrobním řediteli se zaměřením na orientaci na dosahování výsledků:

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Nemohu hodnotit
Vykoná práci s výjimečnými výsledky					
Předvídá a překovává překážky ještě předtím, než vyústí v krizi					
Bere osobní odpovědnost za své výsledky					
Určuje a soustřeďuje se na klíčové otázky a dopady svého chování					
Vykonává včas nápravu neuspokojivých jednání					

7) Ohodnořte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními výrobním řediteli se zaměřením na vedení:

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Nemohu hodnotit

Přijímá odpovědnost za problémy namísto obviňování ostatních					
Udržuje vysoké standardy personálního vedení, i když je nucen ke kompromisu					
Zvládá dobře stresové situace, aniž by sám byl napjatý nebo nervózní					
Motivuje členy týmu k spolupráci a pomoci jeden druhému					
Je dobrým příkladem požadovaného chování					

8) Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o výrobním řediteli se zaměřením na komunikaci:

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Nemohu hodnotit
Poskytuje přirozenou odezvu bez ofenzívy nebo povyšování se					
Adresuje konflikty a nesouhlas bez osobního útočení na ostatní					
Před přijetím opatření se ptá					

ostatních na názor – při podstatných otázkách					
Umožňuje ostatním vyjádřit bezpečně svůj nesouhlas a sdílet jejich názory					
Věnuje stejnou pozornost tomu, co říkají ostatní - bez přerušování					

9) Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o výrobním řediteli se zaměřením na osobní iniciativu:

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Nemohu hodnotit
Neustále poukazuje na příležitosti pro zlepšení					
Nebojí se přijímat nové nápady a přístupy					
Zpochybňuje současné obchodní praktiky ve prospěch nových a inovativních řešení					
Hledá nové přístupy a technologie na překonání existujících překážek					
Je ochotný					

experimentovat a zkoušet nové nápady, i když nejsou jeho/její vlastní					
---	--	--	--	--	--

10) Ohodnořte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o výrobním řediteli se zaměřením na plánování a organizování:

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Nemohu hodnotit
Dokáže rozlišit úkoly podle důležitosti, takže ty nejpodstatnější jsou dokončeny nejdříve					
Odstraní plýtvání a zvýší efektivitu v každém aspektu práce					
Plánuje úkoly, takže pracovní zátěž je rovnoměrná					
Neplýtvá svým časem					
Řídí svou práci s precizností a má oko pro detail					

11) Ohodnořte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o výrobním řediteli se zaměřením na rozhodování:

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Nemohu hodnotit
Před přijmutím závazků zajistí					

vhodné množství času i zdrojů					
Má autoritu k učinění významných rozhodnutí ovlivňujících svoji práci bez zbytečného schvalování					
Zhodnotí dostupné možnosti dříve, než dospěje k závěrům					
Dělá včasná rozhodnutí a upravuje postupy bez zbytečného odkládání jednání					
Zahrnuje ostatní do rozhodování o tom, co, kde a kdy bude uděláno					

Zdroj: (Survio, 2014)

Seznamy

Obrázek 1 - hierarchický model struktury kompetence	17
Obrázek 2 - Základny projektového managementu	24
Obrázek 3 - Ganttův diagram.....	30
Obrázek 4 - PERT diagram.....	31
Obrázek 5 - Organizační struktura.....	53
Obrázek 6 - Logo společnosti Vidox, s. r. o.	56
Graf 1 - Vztah hodnotitelů s výrobním ředitelem.....	65
Graf 2 - Jak často přicházíte do kontaktu s výrobním ředitelem?	65
Graf 3 - Jak byste posoudili výkon výrobního ředitele?	66
Graf 4 - Porovnání hodnocení kompetencí	68
Graf 5 - Orientace na zákazníka	69
Graf 6 - Obchodní dovednosti	70
Graf 7 - Dosahování výsledků	71
Graf 8 - Vedení lidí	72
Graf 9 – Komunikace.....	73
Graf 10 - Osobní iniciativa	74
Graf 11 - Plánování a organizování	75
Graf 12 - Rozhodování	76
Tabulka 1 - Týmové role Meredith Belbin	35
Tabulka 2 - Vymezení projektového týmu + kód	58
Tabulka 3 - Výsledek Belbinova testu člena A.....	59
Tabulka 4 - Výsledek Belbinova testu člena B.....	60
Tabulka 5 - Výsledek Belbinova testu člena C.....	60
Tabulka 6 - Výsledek Belbinova testu člena D.....	61
Tabulka 7 - Výsledek Belbinova testu člena E	61
Tabulka 8 - Výsledek Belbinova testu člena F	62
Tabulka 9 - Škála hodnocení	64
Tabulka 10 - Sebehodnocení výrobního ředitele	67
Tabulka 11 - Hodnocení výrobního ředitele ostatními členy týmu	67
Tabulka 12 - Porovnání sebehodnocení a hodnocení ostatních členů týmu	67