

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Řízení projektového týmu

Project team management

Valérie Mikešová

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Řízení projektového týmu“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 19. 4. 2024

v. r. *Valérie Mikešová*

Zásady pro vypracování práce

1. Charakterizujte projektové řízení dle odborné literatury.
2. Vymezte na základě odborné literatury teoretické pojmy spojené s problematikou projektového řízení.
3. Definujte pojmy spojené s tématem Řízení projektového týmu.
4. Představte stav projektového řízení ve vybrané firmě.
5. Vytvořte a zhodnoťte závěry vycházející z výzkumného šetření.

Studijní program

Projektové řízení

Poděkování

Ráda bych vyjádřila vřelé poděkování Mgr. et Mgr. Petře Špačkové za její vedení a neustálou podporu během celého procesu tvorby této bakalářské práce. Její cenné rady a odborné znalosti byly pro mou práci klíčové. Děkuji též za její ochotu a drahocenný čas, který mně a mé práci věnovala.

Obsah

Úvod.....	6
1 Projektové řízení / management.....	7
1.1 Historie projektového managementu	7
1.2 Projekt	8
1.2.1 Projektová kritéria.....	8
1.2.2 Životní fáze projektu	9
1.3 Program	9
1.4 Portfolio.....	10
1.5 Vztah projektu, programu a portfolia v organizaci.....	11
2 Řízení projektového týmu	13
2.1 Proces řízení projektového týmu	13
2.2 Skupina.....	14
2.3 Tým	14
2.3.1 Projektový tým.....	15
2.3.2 Stádia vývoje týmu.....	15
2.4 Manažer, lídr a kouč	17
2.5 Projektový manažer	17
2.5.1 Kompetence projektového manažera	18
2.6 Firemní kultura	20
2.6.1 Typy firemní kultury	20
2.7 Styly vedení / řízení	21
2.8 Teorie GRID.....	23
2.9 Zaměstnanci X a Y.....	24
2.10 Ovlivňování v pracovním procesu.....	25

2.10.1	Motivace a inspirace.....	25
2.10.2	Teambuilding.....	26
2.11	Změny v řízení lidí a týmů.....	27
3	Praktická část	29
3.1	Metodologie.....	30
3.2	Hypotézy a výzkumné otázky	32
3.3	Představení vybraného projektového týmu.....	32
3.4	Představení vybrané firmy.....	33
3.5	Rozhovor s respondenty	35
3.5.1	Analýza výsledků rozhovorů	39
3.6	Dotazníkové šetření	40
3.6.1	Dotazníkové šetření projektového týmu.....	41
3.6.2	Dotazníkové šetření pracovní skupiny	45
3.6.3	Shrnutí a porovnání dotazníkových výsledků.....	49
3.7	Zhodnocení dotazování	50
3.8	Zodpovězení hypotézy a výzkumných otázek.....	52
3.9	Resumé praktické části.....	54
	Závěr.....	55
	Seznam zdrojů.....	56
	Seznam obrázků	58
	Seznam grafů.....	59
	Seznam příloh.....	60
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

V dnešní vysoce proměnlivé době se řízení projektových týmů stává klíčovou disciplínou v oblasti podnikání a managementu. Efektivní a dynamické řízení projektových týmů je zásadní pro úspěšné dokončení projektů v rámci stanovených časových a finančních rámců, a tím i pro dosažení strategických cílů celých organizací. Tato práce se zaměřuje na zkoumání různých aspektů řízení projektových týmů s důrazem na porovnání řízení v rámci projektového týmu a pracovní skupiny.

Teoretická část této bakalářské práce bude věnována seznámení s celkovou oblastí projektového řízení. V rámci projektového řízení budou blíže charakterizovány pojmy související s danou problematikou, včetně krátkého úvodu do historie projektového řízení. Další kapitoly teoretické části budou pojednávat o samotném řízení projektového týmu. Následující text bude věnován především procesu řízení projektových týmů, stanovení rozdílů mezi týmem a skupinou, charakteristice a kompetencím projektového manažera, problematice firemní kultury, kategorizaci stylů řízení a v neposlední řadě ovlivňování zaměstnanců v pracovním procesu. Závěrečná kapitola teoretické části podá celkový vhled do oblasti změn řízení lidí a týmů.

Praktická část práce se zaměří na porovnání různých stylů řízení v projektovém týmu a v pracovní skupině. Tato analýza poskytne hlubší vhled do rozdílů v řízení a dynamice pracovních skupin a projektových týmů a bude sloužit jako základ pro identifikaci klíčových faktorů úspěchu při řízení obou těchto typů pracovních kolektivů. Cílem praktické části je zjistit jaký styl vedení preferuje vedoucí projektového týmu, jaký styl vedení preferuje vedoucí pracovní skupiny a zda se přístupy jednotlivých vedoucích k vedení podřízených liší. Bude proveden smíšený výzkum a po analýze odpovědí z rozhovorů s jednotlivými vedoucími budou výsledky ověřeny pomocí dotazníkového šetření u konkrétního projektového týmu a pracovní skupiny.

Cílem této bakalářské práce je poskytnout komplexní pohled na řízení projektových týmů a pracovních skupin s důrazem na identifikaci klíčových faktorů úspěchu. Praktická část se zaměřuje na porovnání různých stylů řízení v obou kontextech a na analýzu preferencí při zvolení stylu vedení týmů a skupin. Na základě získaných dat bude možné analyzovat, jak se teoretické poznatky odráží v praxi a jaký vliv mají na výkon a spokojenost projektových týmů či pracovních skupin.

1 Projektové řízení / management

Projektové řízení je soubor norem, zkušeností a nejrůznějších doporučení, které odpovídají na otázku, jak správně řídit projekt. (Doležal a kol., 2023)

Obecně je projektové řízení proces, při kterém jednotlivci, ale i celé organizace realizují projekt za využití všech svých dostupných zdrojů. Stejný význam nese také anglický překlad “Project management” a pojmy jako vedení či řízení projektu. (Pilát, 2020)

Dále je nutné si definovat a znát pojmy, které s touto problematikou úzce souvisí, jako je pojem projekt, program a portfolio a jejich vzájemný vztah ve spojení se strategií organizace. V následující části se vrátíme k počátkům projektového managementu a postupně přejdeme k odborným termínům.

1.1 Historie projektového managementu

Pojem projektové řízení se začal oficiálně objevovat přibližně po druhé světové válce. Nicméně charakterové rysy projektu, se objevovaly v historii lidstva již dlouhou dobu před 2. polovinou 20. století. Příkladem této skutečnosti jsou výstavby starověkých staveb či vojenské taktiky a tažení. V současné době se ovšem metody, postupy a techniky pro realizaci jakéhokoli projektu výrazně liší. Velkou roli hraje především rozsáhlý rozvoj komunikačních technologií, kdy předání si nejrůznějších informací trvá, oproti minulosti, jen několik málo minut, ne-li sekund. Lidé a týmy jsou tak schopni spolu efektivně komunikovat a spolupracovat, a to z nejrůznějších koutů světa. (Doležal, 2023)

Během druhé poloviny 20. let bylo možné ve většině oborů plány konstruovat i na několik let dopředu. Byl tedy dostatek času na naplánování si každého kroku projektu a následnou realizaci, v níž se mohly vyskytovat odchylky od původního plánu, ale ve většině případů nebyly natolik zásadní, a to především z důvodu vysoké stability dané doby. Tento přístup založený na racionalismu, filosofickém směru orientovaném na rozum a racionální smýšlení, nazýváme prediktivní. (Doležal a kol., 2023)

Počátky šedesátých let 20. století přinesly známky možné mezinárodní standardizaci v oblasti projektového řízení. Touto dobou při vzniku týmů pro realizaci mezinárodních, ale i vnitrostátních projektů, vznikla také nutnost osvojit si dovednost efektivní spolupráce a komunikace. (Doležal a kol., 2023)

V těchto letech byl projektový management používán především u velmi nákladných a propracovaných projektů. U těch jednodušších se používala spíše neformální a zjednodušená forma projektového managementu. (Hrazdilová Bočková, 2016)

V dalších přibližně dvaceti letech se objevují tzv. agilní přístupy založené na empirismu, filozofickém směru, který se opírá výhradně o zkušenosti. Tyto přístupy se ovšem detailně ustálily až po roce 2000. Zásadní roli ve vývoji přístupů a postupů hraje především projektový manažer, který by měl být schopen flexibilně reagovat na situaci a posléze aplikovat vhodný přístup či postup pro danou situaci a projekt. (Doležal a kol., 2023)

Od osmdesátých let 20.století se projektovému řízení dostalo velkého rozmachu a až do současnosti se neustále za pomoci informačních technologií vyvíjí a povědomí o tomto oboru raketově stoupá. (Hačkajlová a kol., 2013)

1.2 Projekt

Projekt definujeme jako dočasném úsilí, které je vynaložené při snaze získat unikátní produkt, případně službu či jiný výsledek. (Špicar a kol., 2017)

Vzhledem k rozmanitosti českého jazyka existuje pro slovo projekt hned několik významů. V mnoha případech však význam slova projekt nemá s projektovým řízením, jako takovým, nic společného. Ale i přesto všechna použití tohoto slova jsou zaměnitelná za slovo návrh, případně v anglickém překladu slovo design, jejichž význam skrývá například specifikace funkčních parametrů nebo technické řešení věci. Projekt je široký pojem a má mnoho definic, aby bylo ovšem jisté, že lze projekt řídit dle nástrojů a postupů projektového řízení, zavedla se tzv. projektová kritéria. (Doležal a kol., 2023)

1.2.1 Projektová kritéria

- **Jedinečnost cíle** – Jedná se o výjimečnost daného cíle projektu. Lišit se může například i prostředí, projektový tým či jiná specifika projektu. Též by se nemělo jednat o periodicky opakovanou akci.
- **Vymezenost** – Definiuje jasně vymezené zdroje, práva a povinnosti, termíny apod.
- **Potřeba realizace projektovým týmem** – Charakterizuje nutnost sestavení projektového týmu, který bude obsahovat členy s potřebnými dovednostmi, znalostmi a specializací v oboru.

- Komplexnost a složitost – Mělo by se jednat o ucelený a komplikovanější problém.
- Nadprůměrné riziko a nejistota – Toto kritérium vyjadřuje komplexnost a složitost problému v určitých podmínkách, při omezeném čase, zdrojích a při účasti více osob, čímž se může snadno něco pokazit. (Doležal a kol., 2023)

1.2.2 Životní fáze projektu

Pro dosažení stanovených cílů a správnou alokaci dostupných zdrojů je potřeba znát a porozumět jednotlivým životním fázím projektu. Každý projekt má následující fáze životního cyklu:

1. Identifikační fáze

Tato fáze zahrnuje identifikaci problému, vstupní formulace idejí, termínů, výsledků a aktivit projektu pro dosažení celkového cíle.

2. Plánovací fáze

Během této fáze se upřesňuje předchozí fáze a detaily projektu se zhodnotí dle proveditelnosti s ohledem na případná omezení a politiku. Též sem zahrnujeme analýzu rizik, zainteresovaných stran a tvorbu logického rámce.

3. Zajištění financování

V této fázi se sestavuje pracovní tým, harmonogram, rozpočet a vyplňují se formální dokumenty a přihlášky projektu.

4. Implementační fáze

Tato fáze je samotnou realizací projektu. Příjemce smlouvy se při této fázi řídí pravidly, která jsou obsahem smlouvy podepsané s poskytovatelem.

5. Fáze uzavření a zhodnocení projektu

Poslední fází je samotné uzavření projektu. Nejedná se pouze o administrativní uzavření projektu, zahrnují se sem i závěrečné a hodnotící zprávy. (Národní ústav pro vzdělání, n. d.)

1.3 Program

Program definujeme jako projekty či činnosti, které spolu úzce souvisí a jsou koordinovány tak, aby bylo dosaženo výhod, kterých by nebylo dosaženo, kdybychom je řídili individuálně. Programy jsou prováděny především proto, aby poskytovaly výhody sponzorským organizacím nebo složkám sponzorující organizace. Výhody, které

programy přináší jsou například vylepšení současných schopností, snadnější změny, vytváření nebo udržení aktiv, nabízení nových produktů a služeb nebo vyvíjení nových příležitostí k vytváření nebo zachování hodnoty. (Project Management Institute, 2017)

Složité a komplexní projekty se na rozdíl od programu specializují na realizaci konkrétních a dobře specifikovaných výstupů. Management programu je prvotně o vzájemných vazbách uvnitř, ale i vně programu, dále o řízení změn a konfiguraci programu. (Doležal a kol., 2023)

Cílem programu je dosáhnout strategických přínosů za vzájemného souladu a synergie jednotlivých prvků programu. Strategických přínosů se dá dosahovat postupně či najednou. Postupně získáváme přínos z každého jednotlivého projektu, který je součástí celistvého programu a přínosy získané najednou dostaneme dokončením poslední aktivity programu. (Doležal a kol., 2023)

Důležitou součástí programu je přesně si stanovit, jakého cíle chceme dosáhnout a do kterého data. Ovšem není nezbytné znát všechny projekty a aktivity ve chvíli, kdy program definujeme a zahajujeme. Důležitou vlastností programu jsou také změny, které je nutné během realizace udělat. Vybraná strategie není konstantní, je schopná se v průběhu programu měnit podle aktuálních podmínek, situace na trhu, politické orientace apod. Program můžeme považovat za agilní, a to z toho důvodu, že podle případné situace se může program rozvíjet, může být utlumen, či úplně ukončen. (Doležal a kol., 2023)

1.4 Portfolio

Stejně tak jako sjednocujeme jednotlivé projekty do programů, tak i dva a více programů můžeme sjednotit do portfolio a poté je centralizovaně řídit v rámci portfolio managementu. (Pitka, 2019)

Portfolio v rámci portfolio managementu zahrnuje seskupení projektů, programů či činností, které mezi sebou musí být nezbytně a však efektivně propojeny tak, aby bylo optimálně využito všech zdrojů organizace a zároveň dosaženo strategických cílů organizace za současné minimalizace portfoliového rizika. (Doležal a kol., 2023)

Důležité pro řízení portfolio je posouzení projektů či programů za účelem upřednostnění přidělených zdrojů firmy. Jde především o to, aby ty nejpřínosnější projekty nepřicházely o zdroje na úkor těch méně důležitých. (Doležal a kol., 2023)

Portfolio může být tvořeno veškerými projekty a programy dané organizace. Pokud je organizace rozsáhlejší, je možné její programy a projekty rozdělit i do více portfolio. Toto rozdělení bývá založeno na pojícím znaku, kterým může být organizační příslušnost, obor nebo například téma zaměření. (Doležal a kol., 2023)

1.5 Vztah projektu, programu a portfolio v organizaci

Vztah mezi projektem, programem a portfolio organizace je nazýván jako PPP trojice. Jedná se o projektový, programový a portfolio management, který se zabývá uceleným a vzájemně propojeným systémem projektů. (Doležal a kol., 2023)

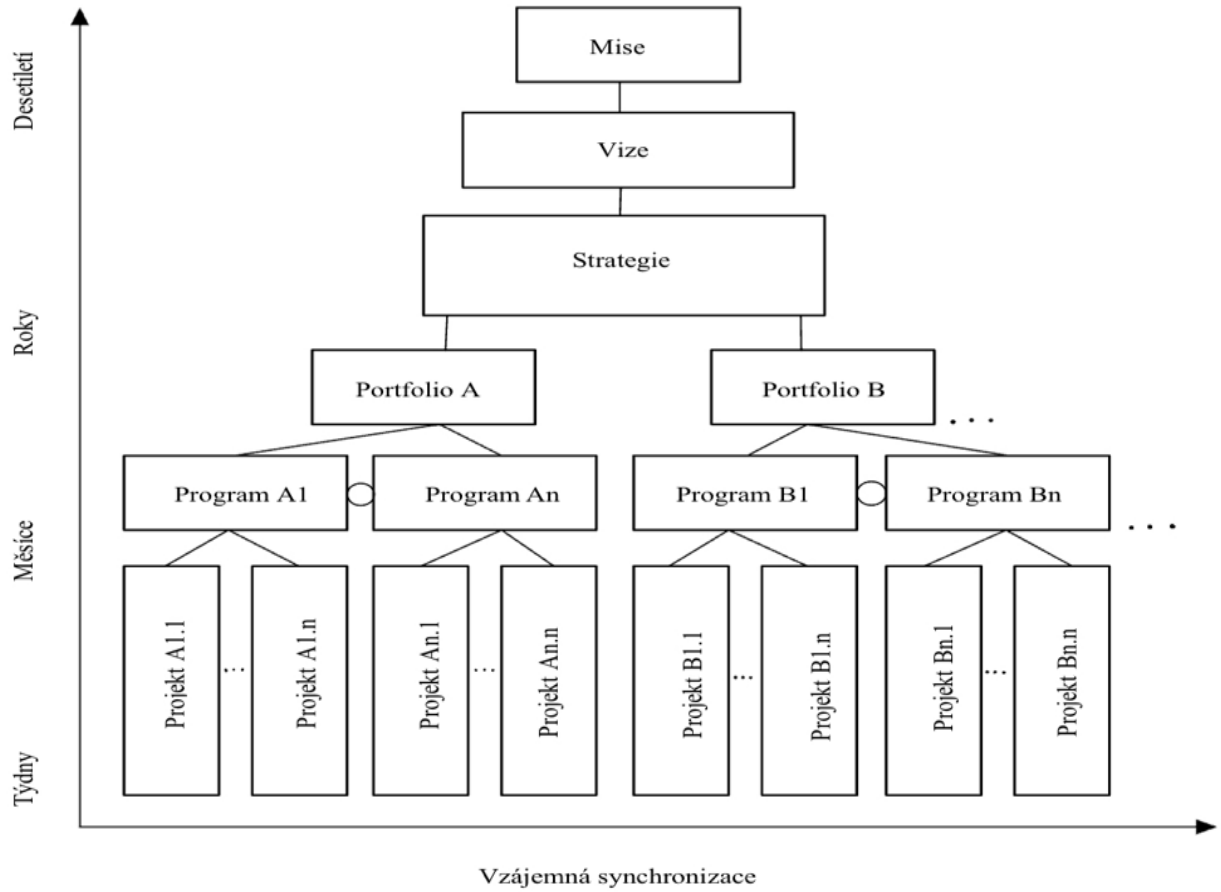
Tyto prvky je možné, dle návaznosti na strategii a specifikaci organizace, hierarchicky řadit dle následujících kroků:

1. Na základě mise a vize se stanoví konkrétní strategie.
2. Oblasti strategie se roztřídí a jsou řízeny jako jednotlivá portfolio.
3. K určeným strategickým cílům v jednotlivých portfolioch se definují vhodné programy pro dosažení těchto cílů.
4. Dalším krokem může být vytvoření projektu nebo jiné činnosti v rámci jednotlivých portfolio.
5. Projekty postupně plní dílčí úkoly a dosahují výsledků, které by s dalšími aktivitami, jako celek, měly přispět k dosažení stanoveného strategického cíle.
6. Projekty koordinujeme a vzájemně synchronizujeme tak, aby docházelo k postupnému a plynulému spotřebování disponibilních zdrojů a k naplnění celkové strategie.

Při jednotlivých krocích je nutno kontrolovat, zda mají jednotlivé projekty stále svůj smysl a zda mají i nadále jistou přidanou hodnotu pro organizaci. (Doležal a kol., 2023)

Vztah projektu, programu a portfolia můžeme vidět v následujícím schéma:

Obrázek 1.1: *Vztah projektu, programu a portfolia*



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

2 Řízení projektového týmu

Efektivní zapojení všech členů do projektu vyžaduje také efektivní řízení projektového týmu. Projektový tým je sestaven především z projektového manažera a personálu, který je určený k práci v týmu určitého projektu. Od řízení jiných typů zaměstnanců se řízení projektového týmu výrazně liší. Hlavním odlišením je zejména fakt, že projektový tým má začátek a konec s ohledem na odpovědnost při přidělených projektech. Některé týmy zkrátka vzniknou a zaniknou pouze pro jeden konkrétní projekt. (Project management for development organizations [PM4DEV], 2019)

Důležitou funkci zaujímá již výše zmiňovaný projektový manažer, který musí rozhodnout, zda je pro určitý projekt lepší variantou zvolit tým či skupinu. V dalších krocích musí být také schopný daný útvar vytvořit a správně korigovat tak, aby dosáhl co nejlepších výsledků v rámci omezenosti prostředků. (Doležal a kol., 2023)

2.1 Proces řízení projektového týmu

Hlavní procesy spojené s řízením projektového týmu jsou:

1. Plánování (Plan): V tomto prvotním procesu přichází identifikace týmu, tedy identifikace potřebných dovedností a kompetencí pro provedení projektových činností a přidělování rolí, či odpovědností různým členům týmu.
2. Řízení (Do): Do fáze řízení řadíme samotné budování týmu, organizování týmu a budování jeho kapacity pro efektivní práci na projektu. Dále do této fáze řadíme také poskytování koučování a mentoringu členům týmu.
3. Kontrola (Check): Při tomto procesu se vyhodnocují týmové a individuální výkony, sledují se dovednosti a motivace zaměstnanců.
4. Adaptace (Adapt): Po kontrole přichází například zlepšení výkonu týmu, budování dovedností, stanovení si nového cíle, či jiné přizpůsobení se dané situaci. (PM4DEV, 2019)

Aby mohlo dojít k uskutečnění výše zmíněných procesů řízení projektového týmu, je potřeba znát určité vstupy projektu. Vstupy pro řízení projektového týmu zahrnují dokumenty nebo zdroje informací jako je WBS, prohlášení o rozsahu projektu, zásady organizace lidských zdrojů, hodnocení dovedností týmu, posouzení výkonnosti týmu a kontrola výsledků. Projektový tým následně použije uvedené vstupy k vytvoření

důležitých dokumentů pro projekt, takzvaným výstupům projektu. Těmito výstupy jsou plán personálního řízení, matice odpovědnosti za zdroje, hodnocení týmu, plány rozvoje a další. (PM4DEV, 2019)

2.2 Skupina

Skupinou rozumíme útvar několika osob, s jasnou strukturou, ve které má každý jedinec přidělenou určitou roli. Role představuje jistý vzorec chování, které se od daného jednotlivce očekává. Za svou roli každý člen skupiny zodpovídá manažerovi projektu. Důležitým rysem pro skupinu je fakt, že dílčí cíle každého člena jsou důležitější než dosažení cíle společného. Proto pokud nejsou role a dílčí cíle jasně stanovené a vymezené, vznikají problémy a konflikty. Problém může nastat i v momentě, kdy dojde ke změně uvnitř projektu či v prostředí projektu. Členové při těchto krizových situacích nevědí, jak přesně reagovat. V tento moment nastává zmatek a je zejména na projektovém manažerovi, aby danou situaci dokázal vyřešit a daným členům jasně vymezil jejich role a nynější cíle. (Doležal a kol., 2023)

Skupina není jednolitý útvar, který má jasně dané parametry. Každá skupina se může lišit dle tzv. dimenzí, podle kterých je manažer schopný skupinu určitým způsobem řídit. Mezi základní dimenze řadíme velikost, soudržnost, flexibilitu, uzavřenost/otevřenost, polarizaci, stabilitu, intimitu, přitažlivost, participaci a autonomii skupiny. (Bedrnová & Nový, 2007)

2.3 Tým

Na rozdíl od skupiny, v týmu je prioritní společný cíl a jeho reálné dosažení. V týmu je podstatné, aby se všichni členové napříč svými rolami doplňovali a rozvíjeli své schopnosti ve prospěch celého týmu, a taktéž ve prospěch jednotlivců. V tomto útvaru by měl panovat silný pocit sounáležitosti a tým by měl být manažerem veden, nikoli řízen. V některých případech, a od jisté fáze projektu, týmy manažera přestávají potřebovat a jsou schopné sebeřízení. (Doležal a kol., 2023)

Při tvorbě týmů je důležité brát ohled na případné sympatie či antipatie budoucích kolegů. To může napomoci k vytvoření kladných vztahů mezi členy týmu, což vede k lepšímu fungování týmu a úspěšnému plnění firemních cílů. Prvotní sestavení a správně zvolení členové týmu jsou tedy klíčoví pro celkový úspěch činností vybraného týmu. Vzhledem k charakteru týmu je jeho budování vhodné zejména pro řešení složitých,

nestrukturovaných a nejednoznačných úkolů, pro které by bylo obtížné najít jednoduší algoritmus. (Bedrnová & Nový, 2007)

2.3.1 Projektový tým

Projektový tým je soubor lidí, kteří společně pracují na uskutečnění určitého cíle projektu. V projektovém týmu je potřeba dostatečně komunikovat a spolupracovat v rámci celého týmu tak, aby došlo k efektivnímu plánování, rozhodování, řešení problémů a případné inovaci a zlepšování pracovních procesů. (Burke & Barron, 2014)

Projektový tým se podílí na definování cílů projektu, které dále slouží k plánování, organizování, řízení, koordinaci a sledování všech projektových aktivit. Každý člen je vybaven určitým souborem dovedností a zkušeností a obvykle v daném složení týmu pracuje poprvé. Jelikož v tomto složení vzniká určitá míra nejistoty, je zde mnoho rolí a odpovědností, proto je potřeba, aby byl tým značně flexibilní a dokázal se tak přizpůsobit novým výzvám. Vzhledem k nejistotě pracovního výkonu v nových oblastech, zainteresování různých stran, příchodu nových zaměstnanců a podobně, se mezi zaměstnanci projevuje i jistá míra stresu, která může mít vliv na jejich pracovní výkon. Další nepříjemná situace může nastat ve chvíli, kdy je v týmu nedostatek klíčových zaměstnanců, což zvedá pracovní zátěž ostatních členů týmu a dostávají se do situace, kdy je po nich vyžadováno více práce, než bylo původně plánováno. Při výběru zaměstnanců je důležité detailní plánování, aby bylo zajištěno, že v projektu budou správní lidé dělat správné věci ve správný čas. (PM4DEV, 2019)

Projektové týmy existují pouze na dobu určitou. V důsledku organizační restrukturalizace však mohou být rozpuštěny i stálé týmy. Projektový manažer má zájem jak o cíl týmu, tak o členy týmu. Rozbití týmu může být stresující pro všechny zúčastněné a kompletní rozpad týmu může být obzvláště těžký pro členy, kteří mají rádi rutinu nebo si vytvořili úzké pracovní vztahy s ostatními členy týmu. (PM4DEV, 2019)

2.3.2 Stádia vývoje týmu

Každý tým má svůj životní cyklus, při kterém se vyvíjí a dotváří se do plně funkční podoby. Tento cyklus má nejčastěji uváděných 5 fází, jiným slovem také stádií. (Doležal a kol., 2023)

Mezi tato stádia patří:

1. Forming – Během tohoto stádia (nazývaného česky organizační) se všichni členové postupně seznamují a hledají své místo spjaté s jejich týmovou rolí. Manažer musí být připraven na to, v této fázi definovat a objasnit veškeré cíle, povinnosti a role týmu.
2. Storming – Druhou fází je tzv. storming neboli konfrontace. V této fázi často dochází ke konfliktům a protichůdnosti postojů členů týmu. Projektový manažer by měl být schopen tým stmelit na základě skutečností, které všechny členy spojují nikoli rozdělují.
3. Norming – V této fázi se obvykle vytvářejí pravidla týmové spolupráce. Dále se začíná vytvářet určitá důvěra mezi jednotlivými členy týmu, vyhrazují se schopnosti, chování, kritéria a společné i individuální hodnoty. V této fázi narůstá motivace vzhledem k dosavadnímu procesu, ve kterém jednotliví členové měli možnost se navzájem poznat.
4. Performing – Performing neboli výkonnostní fáze je čtvrtou fází vývoje týmu. V tento moment jsou již schopni všichni členové týmu efektivně spolupracovat a pracovat jako výkonná funkční jednotka. V tuto chvíli je tým schopen pracovat i bez svého manažera.
5. Adjourning – Součástí páté a poslední fáze je například rozpuštění týmu v okamžiku, kdy tým naplnil svůj cíl a veškerá očekávání. Tato fáze je spíše o psychické podpoře členů týmu při rozpuštění celého týmu po ukončení projektu. (Doležal a kol., 2023; PM Consulting, n. d.)

Většina projektových týmů je schopna projít zejména všemi prvními čtyřmi fázemi vývoje týmu, pátou fází nalezneme především v novodobých odborných literaturách.

Čas potřebný k přechodu z jedné fáze do druhé se liší v závislosti na jednotlivých týmech a je silně ovlivněn zkušenostmi a úrovní vyspělosti členů týmu, dovednostmi projektového manažera a prostředím projektu. Vždy je tu možnost, že proces vývoje selže, že členové týmu ztratí důvěru v proces a v nejhorším případě opustí projektový tým. Rozvoj týmu není lineární proces, jednou za čas je nutné přezkoumat pravidla a změnit role. (PM4DEV, 2019)

2.4 Manažer, lídr a kouč

Manažer je významnou osobností v organizační struktuře projektu. Je to osoba, která nastavuje v týmu jistý řád, nastoluje pravidla, definuje role a započíná projekt a jednotlivé procesy, které v daném podniku probíhají. Jeho chování a schopnost vedení značně dopadá na zaměstnance a jejich fungování v organizaci.

Vedoucího pracovníka bychom dále mohli nazývat jako "lídra". Pozice lídra se od té manažerské liší především tím, že jeho hlavním zaměřením v projektu jsou lidé. Lídr si je vědom toho, že aby bylo naplněno stanovených cílů, je nutno zaměstnance podněcovat k práci, ovlivňovat a usměrňovat je při jejich výkonu, hodnocení, odměňování a budování jejich profesní kariéry. (Bedrnová & Nový, 2007)

Kvalitní manažer by měl být tedy i správným lídrem. V zájmu takového manažera je motivace a vedení zaměstnanců směrem k vysokým výkonům a spolupráci. Správné vedení napomáhá rozvoji organizace a současně zajišťuje vzájemné propojení zaměstnanců a jejich další rozvoj.

V novodobého managementu si však manažeři osvojují tendenci vedení lidí za současně viditelného oceňování jejich hodnoty a potenciálu. Svůj potenciál i hodnotu si zaměstnanci začnou následně dobře uvědomovat. To se dále odráží v prosperitě jejich práce. V tento moment je manažer už více než lídrem, dalo by se ho nazvat termíny kouč, mentor či poradce. (Bedrnová & Nový, 2007)

Dle Mühlfeita a Pumprleho (2022) by lídr neměl být jen koučem, ale také i mentorem. Mentor předává své poznatky a jisté postupy, které fungují jemu, a proto by měly fungovat i dalším lidem. Kouč se snaží, aby druhý k vlastnímu poznání a závěru došel sám, aby našel vhodné řešení přesně pro svou situaci. Kvalitní lídr tedy vede členy svého pracovního týmu k tomu, aby sami našli vhodné řešení a v zápětí sám toto řešení doplní o vlastní zkušenosti.

2.5 Projektový manažer

Jak bylo již zmíněno, v rámci projektového managementu důležitou roli zástava projektový manažer. Ten nese odpovědnost za plánování, organizování, řízení a kontrolu postupů při realizaci projektu. Po celou dobu musí dbát na to, aby bylo dosaženo stanovených projektových cílů v řádných termínech a v rozmezí stanoveného rozpočtu. (Národní soustava povolání, n. d.)

2.5.1 Kompetence projektového manažera

Pro efektivní řízení se dají kompetence¹ rozdělit na technické kompetence, behaviorální a kontextuální kompetence. Do technických kompetencí se řadí znalosti metodik a technik plánování a řízení projektu, dále řízení rozsahu, času, nákladů a rizik, též jistá schopnost komunikace a schopnost zahájení a ukončení projektu. Mezi kompetence kontextuální patří znalost kontextu projektu, dále vzájemné vztahy programů k portfoliu, znalost legislativy, zdraví, bezpečnosti, životního prostředí apod. (Špicar a kol., 2017)

Mezi behaviorální kompetence řadíme následující:

- Vůdcovství – Jedná se o schopnost usměřňovat druhé při plnění jejich rolí a úkolů.
- Angažovanost a motivace – Angažovanost vymezuje vůli být součástí projektu a přispívat svou prací k naplnění projektového cíle. Motivace jednotlivců obnáší široký přehled manažera o dovednostech, zkušenostech a postojích každého člena projektového týmu.
- Sebekontrola – Tento pojem lze chápat jako úměrné a ukázněné zvládnutí krizových situací ale i každodenní práce. Ač geny mohou určovat určitou míru sebekontroly, každý manažer za své jednání nese odpovědnost sám.
- Asertivita – Asertivita lze chápat jako zdravé sebevědomí a schopnost stát si za svými názory, neomezovat druhé a zároveň se nenechat druhými omezovat a manipulovat.
- Uvolnění a otevřenost – Tyto dvě schopnosti zmírňují napětí v týmu a přinášejí pocit, že je přístup a názor každého člena vítán.
- Kreativita – Kreativita je charakterizována jako originální a nápadité myšlení. Nestačí být kreativní, projektový manažer by měl umět využít i kreativitu členů týmu.
- Orientace na výsledky – Důležité je, aby se tým soustředil na klíčové cíle, aby bylo dosaženo požadovaných výstupů. Pro zákazníka je výstup projektu prioritní, nezajímá ho to, jak se k němu projektový tým dostal a tuto skutečnost si musí manažer uvědomit.

¹ Kompetence – Kompetence je osobnostní způsobilost jedince v různých odvětvích a schopnost dosahovat určitých výkonů (Wroblowská & Ruda, 2016, s.26)

- Výkonnost – Jedná se o schopnost efektivně použít čas a zdroje především tak, aby se dosáhlo žádoucích výsledků a očekávání všech zainteresovaných stran.
- Diskuze - Schopnost, při které dokážeme naslouchat a zároveň podávat pádné a jasné argumenty.
- Vyjednávání – Schopnost a snaha dojít ke vzájemnému kompromisu při řešení konfliktu zainteresovaných stran.
- Spolehlivost – Spolehlivost znamená dodržení slibů a vykonání určité činnosti v příslušné kvalitě a v mezích termínů.
- Řešení konfliktů – Manažer musí být schopný efektivně řešit konflikty nejrůznějšího charakteru, a to jak uvnitř, tak vně organizace.
- Etika – Tato schopnost zahrnuje morálně akceptovatelné jednání a chování jednotlivce. (Špicar a kol., 2017)

Každý manažer má určitý vzorek chování, ve kterém lze identifikovat více kompetencí najednou. Kompetence nejsou pouze znalosti, dovednosti, zkušenosti a vlastnosti určitého manažera, jde o způsob, kterým dosahuje efektivních výkonu v týmu. (Wroblowska & Ruda, 2016)

Důležitou vlastností projektového manažera je takzvaná emoční inteligence. Emoce je jakási energie v pohybu, která způsobuje vyplavování hormonů, což má následně vliv na celkové fungování lidského organismu. Tyto vlivy, v závislosti na různorodosti emocí, mohou být buďto pozitivní či negativní. Je tedy důležité, se věnovat emocím a porozumět jim v takové míře, abychom je dokázali zvládat i v nepříznivých situacích. K tomu, abychom naplno dokázali porozumět sami sobě, zároveň ale i ostatním a vybudovat tak úspěšný tým, je emoční inteligence naprosto nezbytná. Na základě emočního citění by měl být dobrý manažer schopný volit i správná slova či spojení slov, která budou zaměstnance v úkolu motivovat, nikoli stresovat či je urážet. Pojem, který s touto problematikou úzce souvisí je empatie, která by měla mít v osobnosti manažera taktéž jistou váhu. Správný manažer by se měl umět vycítit do svých zaměstnanců a jednat přiměřeně dle dané situace. (Mühlfeit & Pumprla, 2022)

2.6 Firemní kultura

Firemní kultura je soubor hodnot, zásad, postojů, přesvědčení a v některých případech i artefaktů², které mají ovlivňovat profiremní chování zaměstnanců. V úspěšném podniku jde pak o souhrn dlouhodobých přesvědčení, představ, přístupů a hodnot firmy, které zaměstnanci přijímají jako své vlastní, případně se je s těmi svými snaží spojit. Každá firemní kultura je svým způsobem originální a jedinečná, nicméně na základě typologií R. Harrisona, Ch. Handyho a jejich následovníků můžeme firemní kulturu, zařadit dle specifických rysů, do následujících typů firemní kultury, které ve své publikaci uvádí Barták (2023).

2.6.1 Typy firemní kultury

- Kultura moci – Tento typ se opírá především o vedoucího jedince, který je silně dominantní a řídí tým direktivně. Tuto kulturu charakterizuje vysoce flexibilní charakter a pohotovostní reakce. Vhodná je především pro menší podniky, rodinné firmy, některé obchodní a finanční společnosti.
- Funkční kultura – V této kultuře jde především o správnost firemních procesů. Funkční kultura se opírá o tvrdé nástroje řízení, kontrolní systém a monitorování mezičlánků. Jinak by se ji dalo nazvat jako kultura odborníků, z důvodu uplatňování kultury především v prostředí bez výrazné dynamiky a rizik, jako je například státní správa.
- Kultura rolí – Tato kultura je postavena na správném určení a fungování firemních rolí, kdy se od pracovníků očekává správné fungování v organizačním systému na základě jejich kvalifikačních schopností. Při rozhodování v takovéto kultuře je nutno dodržovat již zašlé postupy, pravidla a normy daného podniku. Kulturu rolí volíme při relativně stabilním prostředí, ve kterém se pohybují například některé nadnárodní podniky.
- Kultura úkolů – Kultura úkolů se soustředí na cíl. Důležitá je rychlá a pružná reakce na danou situaci. Z tohoto důvodu je zásadní především osobnostní a sociální způsobilost pracovníků, více než jejich pracovní pozice. Charakteristická je především pro firmy v dynamickém a vysoce konkurenčním

² Artefakty mohou být materiálního i imateriálního charakteru. Řadíme mezi ně např. nástěnky, plakáty, brožury, zvyky, příběhy, oslovení apod. (Barták, 2023)

prostředí se značnou mírou rizika. Používá se například pro reklamní, propagační a auditorské agentury, burzu, média apod.

- Procesní kultura – Tento typ firemní kultury se opírá o leadership, teambuildingy, týmovou spolupráci a inovaci postupů. Procesní kultura dává možnost všem pracovníkům přispět do chodu firmy svým potenciálem a kreativitou. Jde o kulturu, ve které je potřeba udržovat vysokou míru důvěry a spolupráce mezi zaměstnanci při současné realizaci podnikových cílů.
- Osobnostní kultura – Osobnostní kultura se zaměřuje na individuální jedince, kteří řídí tzv. sami sebe. Jedince poté propojují sdílené či navazující činnosti, na kterých většinou pracují samostatně, tedy odděleně. Patří sem například ateliéry malířů, designérů, servis, služby a technické nebo IT zázemí. (Barták, 2023)

Typy firemní kultury úzce souvisí se zvoleným stylem řízení podniku, jednotlivé styly jsou blíže specifikovány v nadcházející části.

2.7 Styly vedení / řízení

Výběr vhodného stylu řízení je jednoznačně ovlivňován typem firemní kultury určité organizace. V publikacích od Bartáka (2023) a Hlušíčky (2013) nalezneme hned několik stylů řízení. Tyto jednotlivé styly jsou blíže specifikované v následující části:

- Patriarchální styl – V tomto stylu je hlavní autoritou představitel firmy. Tohoto hlavního představitele by měl celý kolektiv firmy bezvýhradně uznávat, dokazovat mu věrnost a určitou poslušnost. Jeho úkolem je jednat v nejlepším zájmu firmy a má moc rozhodovat o těch nejpodstatnějších otázkách.
- Charismatický styl – Hlavní úlohu zastává lídr. Ten musí mít silné charisma a dovednost kombinovat rozumovou a citovou stránku věci. Pomocí jeho vedení by mělo docházet k plnění firemních cílů vysoce motivovanými zaměstnanci, kteří jsou pod jeho dohledem ochotni se výrazně podílet na všech záměrech firmy.
- Autokratický styl – Autokratický styl, známý také pod pojmem autoritativní, je styl vedení lidí, kdy všechna moc připadá do rukou vedoucího týmu. Tento styl uplatňuje komunikaci shora dolů, přičemž vedoucí zadává jasné úkoly a nedává prostor pro kreativitu či názor ostatních členů týmu. Tento způsob vedení se často uplatňuje v situacích, kdy je projekt v časovém nouzi a je proto nutné jednat rychle a efektivně.

- Byrokratický styl – Tento styl se používá především v organizacích, kde jsou uplatňovány jasné funkční postupy. Příkladem můžeme uvést státní správu či jiné prostředí, kdy je nutno respektovat předem stanovené příkazy, nařízení, normy či technologické postupy. Předností tohoto stylu je především odbornost postupů.
- Demokratický styl – Při tomto stylu vedení je hlavní odpovědnost za výsledky závislá na vedoucím pracovníkovi, nicméně je zde vysoce podporována participace, kooperace a týmová spolupráce. Často je tento styl znám pod pojmem participativní. Vedoucí pracovník má možnost jednotlivé úkoly delegovat na kolegy a umožňovat jim tak seberealizaci a rozvoj kreativity za zvyšující se motivace k pracovním výkonům. Při tomto stylu vedení bývá v týmu přívětivá atmosféra, přičemž jsou zaměstnanci vysoce motivovaní, spokojení a produktivní.
- Liberální styl – Liberální styl řízení je vhodný především pro organizace s uměleckým, vědeckým, poradenských a podobným zaměřením. Jeho náplň spočívá v přenesení veškerých úkolů, pravomocí a odpovědnosti na podřízené zaměstnance. Komunikace v tomto stylu vedení je převážně horizontální, jde tedy o komunikaci zaměstnanců určitého oddělení na stejné úrovni.
- Integrovaný styl – Integrovaný styl je kombinací autoritativního a demokratického stylu. Rysem, který přejímá z autoritativního stylu vedení jsou především jasné příkazy od vedoucího pracovníka směrem k podřízeným a dosahování stabilního výkonu. Rozdílem je, že vedoucí dává prostor k diskusi možností a metod, jak určitý problém řešit, čímž odráží i rysy stylu demokratického.
- Jednodimenzionální koncepce řízení – Tento odlišný typ vedení klade důraz na zvolení stylu řízení, dle sociální a osobnostní stránky podřízeného. Cílem je podřízeného ovlivnit a přimět k profiremnímu jednání. Mělo by dojít k přizpůsobení názorů, postojů, chování a jednání podřízeného pracovníka ve prospěch firmy. (Barták, 2023; Hlušička, 2013)

Styl vedení je nutno přizpůsobit dle situace a lidí v týmu. Neexistuje jen jeden nejlepší styl, který by vyhovoval všem firemním týmům včetně manažerů. Nejznámější kategorizaci stylů vedení zpracovali Paul Hersey a Ken Blanchard a nazvali ji teorie situačního vedení. Podle této teorie jsou pak nejúspěšnější ti lídři, kteří dokáží přizpůsobit svůj styl vedení situaci, úkolu a týmu, který zrovna vedou. Tito lídři berou v potaz vyspělost jedince či celé skupiny, kterou se snaží ovlivnit tak, aby bylo dosaženo co nejlepších výsledků. (Doležal a kol., 2023)

2.8 Teorie GRID

Teorie GRID je příklad vícedimenzionálního typu řízení. Původní cizí název této metody je Managerial Grid Model a její autoři jsou R. R. Blake spolu s J. S. Moutonovou. Metoda znázorňuje jakousi mřížku manažerského chování, proto ji známe také pod pojmem “Manažerská mřížka”. Vyjadřuje se pomocí devítistupňové škály na svislé i vodorovné ose. Vodorovná osa znázorňuje stupeň orientace manažera na výkon týmů a na svislé ose se nachází manažerská orientace na zaměstnance týmu. Z mřížky lze poté vyčíst, zda se daný manažer zaměřuje spíše na potřeby a zájmy spolupracovníků či na samotnou výrobu. (Barták, 2023)

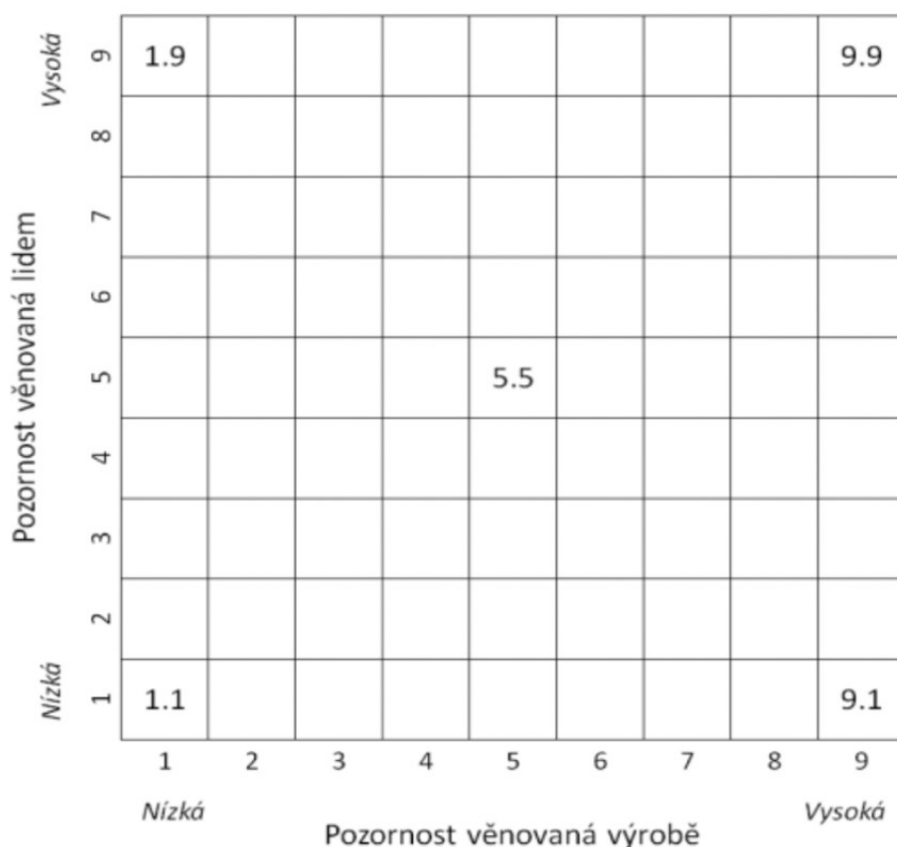
Tyto proměnné lze jinak nazvat jako sociální a výrobní aspekt. (Mládková, 2009)

Ideální typ je tzv. aura via media, tedy zlatá střední cesta, kde se manažer zaměří na oba aspekty s poměrně stejnou mírou zájmu. (Barták, 2023)

Styly řízení dle manažerské mřížky:

- 1.1 – Volný průběh = Při tomto stylu manažer minimálně zasahuje do chodu projektu a má minimální požadavky na zaměstnance.
- 1.9 – Zahrádkářské klubové vedení = Manažer se soustředí především na sociální vztahy a dobré pracovní podmínky na pracovišti.
- 5.5 – Kompromisní vedení = Tento styl je středem manažerské mřížky a vedení se soustředí na vztahy za současně uspokojivého plnění úkolů.
- 9.1 – Autoritativní vedení = Autoritativní vedení se vztahy zaobírá minimálně, hlavním cílem je zde splnit striktně zadané úkoly.
- 9.9 – Týmové vedení = Vedení se vysoce soustředí jak na mezilidské vztahy na pracovišti, tak na vysoký výkon a plnění veškerých úkolů. (Mládková, 2009)

Obrázek 2.1: Manažerská mřížka GRID



Zdroj: ManagementMania, 2016

2.9 Zaměstnanci X a Y

V souvislosti s výběrem vhodného stylu řízení zaměstnanců nalezneme v publikaci od Jana Bartáka (2023) typologii zaměstnanců X a Y v porovnání s autokratickým a participativním stylem řízení.

Tato typologie je jednou ze základních motivačních teorií, která byla vytvořena Douglasem McGregorem. (Martínková, 2017)

Typ X zahrnuje zaměstnance, kteří práci chápou jako pouhou povinnost a nutnou k přežití ve společnosti. Charakterizuje je povětšinou nulová motivace něčeho dosáhnout, mizivý zájem o uplatnění sebe sama a postrádají pozitivní vztah k organizaci. Při řízení tohoto typu zaměstnanců vedoucí pracovník většinou sáhne po autoritativním stylu řízení, kdy má vedoucí opět veškerou pravomoc a kontrolu ve svých rukou. Zaměstnanci pracují pod tzv. metodou cukru a biče. Tato metoda zahrnuje pozitivní a negativní stimulaci výkonu

pracovníků. Jako pozitivní stimulatory jsou používány odměny (nejčastěji ve finanční podobě) a jako negativní stimulatory jsou pak použity tresty. (Barták, 2023)

Typ Y je charakteristický pro zaměstnance, kteří vnímají práci jako přirozenou potřebu, ne jako pouhý prostředek pro zajištění základních potřeb člověka. Pokud se jim v práci daří mají z toho radost a prožívají vnitřní uspokojení. Práci vnímají jako činnost, při které mají možnost se rozvíjet a seberealizovat. Toto vnímání práce zajišťuje určitou míru samostatnosti zaměstnanců, proto je není potřeba neustále kontrolovat a lze využít například participativní styl řízení. (Barták, 2023)

2.10 Ovlivňování v pracovním procesu

V průběhu pracovního procesu a řízení projektového týmu závisí mnohé na tom, jak se mezi sebou lidé domluví. Nejdůležitější je samozřejmě komunikace mezi manažery a jimi řízenými pracovníky. Během této komunikace nedochází pouze ke sdělování informací, ale také k požitku z firemních procesů. Tento fakt je důležitý hlavně proto, že krom přenesení “prázdné” informace je důležité, aby informace dotyčného zasáhla a ten dále jednal s vědomím této informace. Účastníci komunikace se mohou navzájem ovlivňovat skrze způsob, kterým si danou informaci předávají. Kromě komunikačního ovlivňování se v rámci motivace a ovlivňování zaměstnanců v jednotlivých organizacích uplatňují organizační zásahy finanční a věcné povahy, jako jsou například finanční odměny, služby zaměstnancům, přizpůsobování firemního prostředí apod. (Bedrnová & Nový, 2007)

2.10.1 Motivace a inspirace

Mezi hlavní prostředek k ovlivnění zaměstnanců patří motivace. Podle publikace Bedrnové a Nového (2007) je motivace skutečnost, kdy na lidskou psychiku působí různé podpůrné hybné síly, zejména pohnutky a motivy. Specifické motivy a pohnutky poté udávají směr lidské činnosti, případně člověka k činnostem aktivují a aktivitu udržují. Působení hybných sil lze pak definovat jako motivované jednání.

Motivace je charakterizována třemi dimenzemi. Mezi tyto dimenze se řadí dimenze směru, intenzity a stálosti. Dimenzi směru charakterizují pohnutky, které vedou lidskou činnost určitým směrem, či naopak člověka od některých činností odvrací. Dimenze intenzity definuje, jak silně je člověk motivován k tomu, aby specifickou činnost vykonával v určité míře. Poslední dimenze stálosti popisuje na kolik je jedinec schopen

překonávat vnější i vnitřní překážky a pokračovat nadále ve směru činnosti, ke které byl v původním procesu motivován. (Bedrnová & Nový, 2007)

Externí motivace, tedy motivace, která na jedince působí zvenčí je využívána v široké společnosti. Běžně se s ní setkáváme tedy například ve sportu, ale především ve firmách, kdy tento nástroj využívají manažeři. (Mühlfeit & Pumprla, 2022)

V pracovním procesu manažeři používají motivaci k posílení pracovních výkonů svých podřízených. Tuto motivaci lze nazvat pracovní motivací. Tu podporujeme motivy dvojího typu. Tyto motivy pak dávají základ následujícím typům pracovní motivace:

- Motivace intrinsická – Tato motivace zahrnuje motivy, které souvisí přímo s výkonem práce. Patří sem například prostá potřeba pracovat, potřeba kontaktu s druhými lidmi, touha po moci, potřeba seberealizace, smyslu života apod.
- Motivace extrinsická – Motivace této metody nalezneme mimo pracovní proces. Motivace, které náleží extrinsické motivaci jsou například potřeba peněz, potřeba jistoty, sounáležitosti, partnerského vztahu apod. (Bedrnová & Nový, 2007)

Motivace je v oblasti firemní psychologie široce rozebíraným pojmem, proto existuje hned několik teorií motivace. Mezi tyto teorie patří například dvoufaktorová teorie, teorie kompetence, teorie spravedlnosti či teorie X a Y. Tyto teorie blíže specifikují Bedrnová a Nový (2007).

2.10.2 Teambuilding

Další způsob, kterým ovlivňujeme zaměstnance v dnešním firemním prostředí je tzv. Teambuilding.

“Teambuilding je formou zážitkového vzdělání, tedy učení se v důsledku vlastního jednání, hledání netradičních řešení a společného zdolání úkolů a výzev v týmu.”
(Barták, 2023, s.190)

Tento pojem je utvořen z anglických slov “team” a “building” tedy “tým” a “budovat”. Cílem teambuildingu je utužit vztahy mezi zaměstnanci, naučit je lépe řešit krizové situace, rozvinout jejich vzájemnou důvěru, otevřenou komunikaci a celkově je naučit efektivně plnit úkoly jako tým. (Domanská, 2007)

Garner (2012) popisuje teambuilding jako souhrn aktivit, které učí členy týmu efektivně spolupracovat. Zahrnuje do této oblasti aktivity, kdy tým přivedeme mimo pracovní

prostředí a členové týmu tak mohou přirozeně rozvíjet své mezilidské vztahy a schopnost spolupracovat. Existuje několik metod, aktivit či cvičení, které pomáhají tým formovat a lze je řadit pod pojem “teambuilding”. Zde je několik příkladů:

- Metoda Ledoborce – Jedná se o metodu, kdy se mají tzv. “prolomit ledy” mezi jednotlivými členy týmu. V praxi lze tuto metodu uplatnit pomocí teambuildingových aktivit, kdy se zaměstnanci střetávají v neformálním prostředí a mají možnost se tak vzájemně blíže poznat. Dále sem patří například i “týmový dech”. Při této aktivitě členové týmu sedí v kruhu a nadechují se a vydechují ve vzájemném souladu.
- Týmová cvičení – Jedná se o primitivní cvičení týmové spolupráce, která mají přispět k lepšímu fungování celku. Většinou se vytvoří malý tým o 5-6 členech a zadá se jim úkol, či snadná otázka z oboru, kterou se mají jako tým zabývat. Řešení poté konzultují s manažerem, který jim podá zpětnou vazbu.
- Soupeřivé týmové hry – Během soupeřivých týmových her je větší skupina rozdělena na menší týmy, které mezi sebou soupeří. Příkladem jsou různé kvízy, kdy je hlavním cílem nasbírat jako tým co nejvíce bodů, a další aktivity, kde se týmy mezi sebou časově či bodově porovnávají.
- Dobrodružné teambuildingy – Do této kategorie jsou řazeny venkovní aktivity, jako je například lezení či orientační běh. K těmto aktivitám je potřeba skutečných dovedností a vysoce se zde projevují vůdčí schopnosti. Důležité je brát v potaz, že pokud se jedná o jakékoli fyzické aktivity, měly by být prováděny pod dohledem specialistů. (Garner, 2012)

Projektový tým se neutváří sám, nestačí pouze nabrat lidi a přiřadit je k projektu. Aby tým fungoval, jak má, je třeba ho pečlivě rozvíjet již od samého počátku až po jeho ukončení. Pokud to neuděláme, může to vést k tomu, že tým bude fungovat spíše jako skupina lidí než jako týmový celek. (PM4DEV, 2019)

2.11 Změny v řízení lidí a týmů

V minulosti managementu zaměstnanců se dbalo především na to, aby byly věci dělány správně, a to hlavně za pomoci tvrdých nástrojů jako jsou normy, příkazy a různé směrnice. Tomuto řízení odpovídal byrokratický přístup vedoucích pracovníků k zaměstnancům. Tento přístup považoval zaměstnance za pouhé pasivní vykonavatele daných činností, které napomáhaly k plnění celkových strategických cílů podniku.

Vyznačoval se také tuhostí a nepřizpůsobivostí fungování podniku vůči změnám prostředí. Zaměstnanci tedy pouze mechanicky plnili jednotlivé úkoly, které jim byly nadřazeným zadáné, aniž by brali zřetel na celkové cíle podniku. (Barták, 2023)

V současnosti, v době vysoce proměnlivého světového prostředí, je třeba při projektovém managementu brát v potaz určité faktory. K těmto faktorům se řadí především globalizace, elektronizace, informatizace, robotizace, superkonkurence či hyperkonkurence. Nové přístupy v personálním managementu se zaměřují především na vytvoření takového firemního prostředí, které umožní zaměstnancům seberealizaci, rozvoj a praktické využití jejich schopností a dovedností. Samozřejmě tento přístup operuje s výše zmíněnými faktory a se slučitelností oblasti vzdělání a rozvoje s celkovým cílem podniku. S ohledem na vysoce proměnlivou dobu a různé postupy je pro úspěch organizace průběžné vzdělávání zaměstnanců klíčové. Pokud tedy firma investuje do kvalitního učení zaměstnanců, investuje do firemní budoucnosti. Vzdělávání zaměstnanců zahrnuje následující výhody:

- Inspiruje a motivuje zaměstnance ke sdílení firemní vize.
- Podněcuje pracovníky k úsilí o kvalitu a dokonalost.
- Pracovníci dostávají možnost se rozvíjet a rozšiřovat si svůj rozhled.
- Firma využívá nejnovější informační technologie a formy vzdělávání, jako je například e-learning či distanční vzdělání.
- Organizace je otevřená a reaguje na potřeby okolí i společnosti.
- Jedná se o spirální vývoj, který vede k inovacím a dalšímu učení.

Chytré organizace se v tomto proměnlivém prostředí umí flexibilně pohybovat a na změny se nenápadně, ale pečlivě připravují. Většinou jsou řízeny procesně s orientací na zákazníka, přičemž se opírají o firemní hodnoty a znalosti, také o motivaci a spolupráci zaměstnanců. Při řízení změn firma analyzuje trh, konkurenci, identifikuje kritická místa, trénuje nové způsoby řešení, koučuje zaměstnance a identifikuje nové podnikatelské příležitosti. (Barták, 2023)

Podle Bartáka (2023) tkví úspěch dnešních organizací v děláni správných věcí namísto děláni věcí správně. Zásadní proměnu personalistiky představuje především řízení sociálního systému k neustálému zlepšování a zvyšování trvalé konkurenceschopnosti.

3 Praktická část

Praktická část této bakalářské práce bude zaměřena na praktické uplatnění teoretických poznatků prostřednictvím rozhovorů a dotazníků, které se budou věnovat efektivnímu řízení projektového týmu a pracovní skupiny. V rámci představení firmy a šetření týkajícího se pracovní skupiny ve firmě Feel Real s. r. o. bude pro pestrost českého jazyka používán, kromě pojmu pracovní skupina, také pojem pracovní tým jako synonymum. Autorka si je ovšem vědoma, že mezi pojmy skupina a tým jsou charakteristické rozdíly, které jsou uvedeny v teoretické části této bakalářské práce. V rámci praktické části se uskuteční dva rozhovory a budou provedena dvě dotazníková šetření.

Před začátkem každého rozhovoru byli respondenti požádáni, aby sdělili bližší informace k projektovým či pracovním týmům, které řídí a které byly vybrány pro výzkumné šetření naplňující praktickou část této bakalářské práce. Z těchto informací bylo čerpáno při představení týmu UWB eRacing Team Pilsen a představení firmy Feel Real s. r. o. První rozhovor byl proveden s Janem Procházkou, pod jehož vedením je projektový tým UWB eRacing Team Pilsen. Druhý rozhovor poskytl Mgr. Tomáš Týr, který je hlavním vedoucím ve firmě Feel Real s. r. o. Členům týmu UWB eRacing Team Pilsen byl rozeslán dotazník zaměřený na spokojenost s vedením jejich týmu. Dotazník se stejnými otázkami byl rozeslán i zaměstnancům firmy Feel Real s. r. o.

Smíšený výzkum by měl přinést komplexní vhled do praktického fungování obou týmů a měl by poskytnout hodnocení efektivity různých stylů vedení. Na základě získaných dat bude možné analyzovat, jak se teoretické poznatky odráží v praxi a jaký vliv mají na výkon a spokojenost projektových týmů či pracovních skupin.

Cílem praktické části je zjistit, jaký styl vedení volí vedoucí projektového týmu, jaký styl vedení volí vedoucí pracovní skupiny a zda se přístupy jednotlivých vedoucích k vedení podřízených liší. Po analýze rozhovoru s jednotlivými vedoucími budou výsledky ověřeny pomocí dotazníkového šetření u konkrétního projektového týmu a u konkrétní pracovní skupiny.

3.1 Metodologie

Metodologie vědy je vědní disciplína, která se zabývá využitím výzkumných metod. Poskytuje teoretické poznatky o tom, jak dané metody používat a jakou metodu si pro konkrétní výzkum zvolit. (Eger & Egerová, 2022)

Metoda je výzkumný nástroj, pomocí kterého zkoumaný předmět poznáváme a hodnotíme. Pojem metoda se v praxi zaměňuje s pojmem metodika. Tento pojem je v praxi chápán jako určitý postup, který udává, jak v praxi uskutečnit výzkum. Výzkum se dle odborné literatury člení na následující typy. První je teoretický výzkum, který je založen na principu dedukce. K realizaci tohoto výzkumu se používá metoda analýzy a srovnávání různých jevů, pojmů či výroků. Teoretický výzkum nepracuje s empirickými údaji a na konkrétní jevy pohlíží z teoretického hlediska. Naopak empirický výzkum zkoumá konkrétní procesy a jevy pomocí empirických metod. Empirická metoda je metoda založena na zkušenostech, které získala pomocí pozorování či experimentu provedeného za účelem sběru dat. Dalším typem je výzkum základní. Tento výzkum často bývá označován také jako akademický nebo primární. Základem takového výzkumu jsou teoretické poznatky, které dále slouží zejména potřebám vědců. Poznatky primárního výzkumu poskytují předpoklady pro další výzkum. (Eger & Egerová, 2022)

Velmi známé je také členění výzkumu na kvalitativní a kvantitativní výzkum. Kvantitativní výzkum staví na náhodném výběru respondentů, na experimentech, dotaznících, testech či pozorování. Kvantitativní výzkum, je dále výzkum, který se primárně vyjadřuje pomocí čísel. Je zde snaha převádět zkoumané pojmy na zkoumatelné ukazatele. Tyto ukazatele dále identifikujeme jako výzkumné znaky. Před začátkem takového výzkumu je třeba si stanovit určité hypotézy. Hypotéza je statistický nástroj, který umožňuje převádět věcný výrok o dvou závislých proměnných na statistické hypotézy. Statistické hypotézy lze dále ověřovat pomocí statistických metod. Druhým typem je kvalitativní výzkum. Tento typ výzkumu se snaží prvky výzkumu zkoumat do hloubky v přirozeném prostředí. Často se tento typ používá jako předběžná studie pro kvantitativní výzkum, kdy se odhalují například reakce zkoumaných subjektů a přináší se tím vstupním vhled do zkoumané problematiky. Mezi kvalitativní výzkumné přístupy řadíme například etnografii, případové studie, fenomenologii, narativní výzkum a podobné. Momentálně se v praxi začíná hojně využívat smíšený výzkum. Tento typ

výzkumu kombinuje metodiku kvalitativního a kvantitativního sběru dat. Kombinace obou typů výzkumů má vést k hlubšímu porozumění zkoumaného problému. (Eger & Egerová, 2022)

Pro praktickou část této bakalářské práce bylo použito ke sběru potřebných dat dotazování. Dotazování je konkrétní nástroj pro sběr dat ve výzkumu. Základem dotazování je pokládání otázek formou mluvenou či písemnou. Mluvenou formou je rozhovor (interview) a psanou formou je dotazník. Dotazník se často využívá pro získání velkého množství dat. Jeho výhodou je především nízkonákladovost, kvantifikovatelnost, opakovatelnost a objektivnost. Nevýhodou je například menší návratnost, povrchnost odpovědí, omezené množství odpovědí a nedostatečná kontrola nad odpověďmi respondentů. Dotazník lze členit na následující tři typy:

- Strukturovaný – Tento typ využívá pevně uspořádaný soubor otázek. Strukturovaný dotazník využívá především uzavřené otázky a je takzvaně řízený.
- Nestrukturovaný – Tento typ dotazníku má vymezené pouze určité téma, ke kterému se respondent volně vyjadřuje.
- Polostrukturovaný – V tomto typu dotazníků jsou využity otevřené i uzavřené otázky, na které respondent odpovídá ve volném pořadí.

Dotazníkové otázky jsou někdy označovány také jako položky dotazníku. Jak již bylo zmíněno, mohou být otevřené, uzavřené, ale i polouzavřené. Otevřené otázky poskytují respondentovi vyjádřit vlastní názor bez předem připraveného výběru odpovědí. Uzavřené otázky naopak respondentovi nabízejí možné varianty odpovědí. (Eger & Egerová, 2022)

Další konkrétní výzkumná metoda je rozhovor (interview). Rozhovor výzkumníkovi, kromě dat, poskytne také hlubší průnik do osobnosti a postojů respondenta. Rozhovor je definován jako konverzace, vedená mezi dvěma nebo více lidmi za účelem získání určitých informací. Opět lze rozdělit rozhovor na tři základní typy: strukturovaný, polostrukturovaný a nestrukturovaný rozhovor. Charakteristiku přejímají jednotlivé typy rozhovoru z typologie dotazníků. (Eger & Egerová, 2022)

Před samotným provedením výzkumného šetření by měla být provedena pilotáž. Pilotáž je nástroj k ověření správnosti, srozumitelnosti a použitelnosti otázek výzkumného šetření. Pilotní respondent má za úkol sdělit, jak otázkám rozumí a jak obtížné je na ně

odpovědět. Pilotáž také podává přehled o délce dotazníku a času potřebného na vyplnění dotazníkových otázek. (Eger & Egerová, 2022)

3.2 Hypotézy a výzkumné otázky

Pro zpracování praktické části této bakalářské práce byla stanovena následující hypotéza H a výzkumné otázky VO1 a VO2:

H: Vedoucí projektového týmu volí jiný styl vedení než vedoucí pracovní skupiny.

VO1: Jaké rozdíly existují mezi řízením projektového týmu a řízením pracovní skupiny?

VO2: Je nutno uvažovat rozdíly týmu a skupiny při výběru vhodného stylu řízení?

Hypotéza a výzkumné otázky byly stanoveny na základě podrobného studia odborné literatury, která byla využita pro tvorbu kapitoly metodologie.

3.3 Představení vybraného projektového týmu

Následující informace byly zjištěny v úvodu rozhovoru, kdy byl vedoucí týmu UWB eRacing Team Pilsen, Jan Procházka, požádán, aby stručně popsal fungování týmu a projekt, kterým se tým zabývá. Následně byl proveden s panem Procházkou rozhovor obsahující deset otevřených otázek na téma řízení projektového týmu.

Projekt studentské formule na Západočeské univerzitě v Plzni představuje společné úsilí studentů technických fakult o konstrukci závodního vozu UWB E01, který se bude účastnit prestižních závodů ze série Formula Student v roce 2024. Historie týmu UWB eRacing Team Pilsen sahá až do roku 2009, kdy se univerzitní tým zúčastnil mezinárodních závodů poprvé. Nyní se jedná již o 3. generaci zmiňovaného projektu na Západočeské univerzitě. Tento projekt se kromě stavby vozu soustředí také na rozvoj dovedností a získávání zkušeností, které studenti využijí ve svých budoucích profesních kariérách. Projekt formulí pro studenty vyhrazuje prostor na univerzitě, kde mohou aplikovat své teoretické znalosti v praxi a zdokonalit se v oblasti řízení projektů a týmů.

Finanční podpora projektu je důležitou součástí jeho realizace. Částečně je poskytována samotnou univerzitou, ale zásadní část finančních prostředků musí studenti získat sami. To znamená aktivní hledání partnerů a sponzorů, kteří podpoří projekt nejen finančně, ale také svým know-how a zkušenostmi.

Tým UWB eRacing Team Pilsen je složen z více než 50 studentů z různých oborů a čtyř odlišných fakult Západočeské univerzity v Plzni. Zástupce zde nalezneme tedy z fakulty strojní, elektrotechnické, ekonomické a z fakulty aplikovaných věd. Spolupráce mezi studenty různých oborů není pouze o konstrukci vozu, ale také o sdílení znalostí a vytváření inovativních řešení.

Aktivní snaha o zviditelnění projektu a posílení jeho vazeb s průmyslovými partnery je důležitým cílem zmiňovaného projektového týmu. Tým UWB eRacing Team Pilsen se kromě účasti na závodu snaží také o vytvoření tradice a uznání projektu na univerzitě v širším kontextu. Nynějším vedoucím projektového týmu je Jan Procházka. (J. Procházka, osobní komunikace, 29. 2. 2024)

Obrázek 3.1: Logo týmu UWB eRacing Team Pilsen



Zdroj: UWB eRacing Team Pilsen, 2024

3.4 Představení vybrané firmy

Stejně jako u představení projektového týmu UWB eRacing Team Pilsen byly následující informace zjištěny v úvodu rozhovoru s vedoucím firmy Feel Real s. r. o. Mgr. Tomášem Týrem. Mgr. Týr byl požádán, aby stručně popsal historii a fungování firmy a dané pracovní skupiny. Po představení firmy bylo Mgr. Týrovi položeno deset otevřených otázek, patřících do výzkumného rozhovoru, kterým se zabývají další kapitoly této bakalářské práce.

Firma Feel Real s. r. o. je menší firma, která se nachází ve statutárním městě Chomutov na severu České republiky. Firma vznikla 5. 11. 2015 a zaměřuje se na tvorbu a provoz alternativních únikových her. Nynějším majitelem, provozovatelem a hlavním vedoucím firmy je Mgr. Tomáš Týr, se kterým byl v rámci praktické části bakalářské práce proveden rozhovor. Autorka textu si tuto firmu pro empirické šetření vybrala z důvodu několika leté spolupráce se samotnou firmou Feel Real s. r. o.

Únikové hry představují interaktivní zážitkové aktivity, které často probíhají v uzavřených prostorech, jako jsou místnosti nebo areály s různými scénáři a hádankami. Z anglického překladu lze znát únikové hry také pod pojmy escape games či escape rooms. Účastníci týmu, tedy zákazníci firmy Feel Real s. r. o., se zapojují do řešení série úkolů, hádanek a skládaček s vidinou dosáhnout určitého cíle, jako je únik z daného prostoru, překonání překážek nebo splnění konkrétní mise, a to obvykle v omezeném časovém rámci. Často jsou tyto hry tématicky zasazeny do určitých prostředí nebo situací, což zvyšuje jejich atraktivitu a emocionální zážitek pro účastníky.

V současné době ve firmě Feel Real s. r. o. pracuje 16 zaměstnanců, kteří se podílejí na plynulém chodu firmy. Tato pracovní skupina, se v průběhu kalendářního roku obměňuje dle dané situace, která závisí na počtu aktivních her a na flexibilitě a ochotě členů pracovní skupiny. Kromě provozu únikových her probíhá v rámci firmy Feel Real s. r. o. výstavba nových únikových her i rekonstrukce stávajících her. Při této příležitosti jsou vedoucím operativně vytvářeny projektové týmy, které se následně jednotlivé výstavbě či rekonstrukci únikové hry věnují. Tyto projektové týmy mívají velmi malý počet členů a vytvářejí se opakovaně pro nejrůznější účely firmy. Vzhledem k netradičnímu charakteru projektových týmů firmy autorka vybrala pro výzkumné šetření stabilní pracovní skupinu firmy Feel Real s. r. o.

Vedoucí firmy Mgr. Tomáš Týr má několikaleté zkušenosti v oblasti vedení pracovních skupin, ale i v oblasti řízení nejrůznějších projektových týmů. Z tohoto důvodu se stal vhodným kandidátem pro rozhovor na téma řízení pracovních a projektových týmů.

(T. Týr, osobní komunikace, 1. 3. 2024)

Obrázek 3.2: Logo firmy Feel Real s. r. o.



Zdroj: Feel Real s. r. o., 2024

3.5 Rozhovor s respondenty

První výzkumnou metodou, která byla využita pro tvorbu praktické části této bakalářské práce, je strukturovaný rozhovor. Rozhovor byl sestaven z předem připravených deseti otevřených otázek. Otázky byly položeny dvěma respondentům, s výjimkou toho, že byly vztaheny pro konkrétní projektový či pracovní tým. Nejdříve proběhl rozhovor s panem Janem Procházkou, následně byl rozhovor uskutečněn s Mgr. Tomášem Týrem.

Cílem rozhovoru bylo zjistit, jaký styl vedení u jednotlivých vedoucích převládá. Výzkumné šetření bylo provedeno za účelem zjistit, jaký přístup k vedení podřízených bude mít vedoucí projektového týmu, jaký přístup bude preferovat vedoucí pracovní skupiny a v čem se přístupy jednotlivých vedoucích budou lišit.

První rozhovor v rámci této bakalářské práce proběhl 29. 2. 2024 s panem Janem Procházkou. Jan Procházka je 22letý student, který studuje na Západočeské univerzitě v Plzni obor projektové řízení na fakultě Ekonomické. Mimo jiné je Jan členem studentské komory Akademického senátu Západočeské univerzity v Plzni a primárně působí jako vedoucí týmu UWB eRacing Team Pilsen. Podílí se tak z velké části na celkovém projektu studentské formule na Západočeské univerzitě v Plzni.

Druhý rozhovor byl uskutečněn 1. 3. 2024 s Mgr. Tomášem Týrem. Tomáš Týr je vedoucí firmy Feel Real s.r.o. a Coffee Bubble s. r. o. Obě firmy se nachází v Chomutově. Dále je také společníkem ve společnosti KATNEJ s. r. o., která se nachází v Praze. Mgr. Tomáš Týr je úspěšný podnikatel, který vystudoval Právnickou fakultu Západočeské univerzity v Plzni. Má letité zkušenosti s vedením podniku a pracovních týmů. Za svůj život absolvoval mnoho školení a workshopů na téma správného vedení pracovních, či projektových týmů a nemálo týmů v minulosti úspěšně vedl.

V rámci praktické části této bakalářské práce byly Mgr. Týrovi pokládány stejné otázky, na které odpovídal i pan Jan Procházka.

Pan Procházka a Mgr. Týr odpovídali na následující otázky:

1. Otázka: Jak dlouho působíte jako vedoucí týmu UWB eRacing Team Pilsen/firmy Feel Real s. r. o.?
 - Pan Procházka do týmu UWB eRacing Team Pilsen nastoupil 26. 10. 2022 a jako vedoucí působí od listopadu 2022. To znamená, že vedoucím týmu UWB eRacing Team Pilsen je zhruba rok a půl.

- Pan Týr je vedoucím firmy Feel Real s. r. o. od jejího založení, tedy necelých deset let.
2. Otázka: Jaký je Váš přístup k vedení projektového týmu/pracovní skupiny? Snažíte se tým/skupinu vést určitým směrem nebo spíše striktně zadáváte úkoly?
- Pan Procházka tým vede určitým směrem a snaží se předávat svou vizi, která zahrnuje představu fungování týmu na další dva až tři roky. V týmu dle něho panuje demokratický styl vedení, ale poslední a rozhodující slovo si nechává pan Procházka.
 - Pan Týr se v úvodu své kariéry snažil pracovní skupinu vést, ale vzhledem k jiným podnikatelským aktivitám přešel k delegaci úkolů a ke kontrole výsledků, které vznikají pod vedením jeho podřízených kolegů.
3. Otázka: Jaké dovednosti jsou dle Vás klíčové pro vedení týmu/skupiny?
- Pan Procházka uvádí, že klíčovou dovedností je, mít ve věcech pořádek, být zodpovědný, klidný, umět zvládat stres, umět organizovat a rozdávat úkoly a motivovat členy týmu. Důležité dle něho je také umět individuálně přistupovat ke členům týmu.
 - Pan Týr považuje za klíčovou schopnost vedoucího týmu najít si spolehlivé lidi, kteří za něj vedou tým lépe, než by to zvládl on sám. Dále zdůrazňuje důležitost komunikace, motivace, schopnosti správně kontrolovat práci druhých a řešit problémy, které se v pracovní skupině či týmu vyskytnou.
4. Otázka: Jak se vyrovnáváte s konflikty v týmu/ve skupině?
- Pan Procházka se snaží řešit konflikty kompromisem a společně se členy konfliktu hledají řešení, které by vyřešilo problém tak, aby to vyhovovalo všem stranám konfliktu.
 - Pan Týr se naopak snaží konfliktům zcela předcházet. Základem pro něj je nastavit systém firmy tak, aby se konfliktům předešlo a pokud konflikt či problém nastane, hledá jeho příčiny a způsoby minimalizace ztrát.

5. Otázka: Jaký je Váš přístup k poskytování zpětné vazby a k rozvoji zaměstnanců/členů týmu?
- Pan Procházka poskytuje zpětnou vazbu pravidelně a snaží se jednotlivým členům pomáhat v jejich rozvoji. Během poskytování zpětné vazby sděluje členům pozitiva a negativa jejich práce a vytýká věci, které jsou potřeba dělat jinak.
 - Pan Týr volí přístup poskytování zpětné vazby prostřednictvím několika vybraných zaměstnanců, kteří jsou ve firmě hierarchicky výše. Ti dále zpětnou vazbu poskytují ostatním zaměstnancům. Sám ovšem s pár zaměstnanci pracuje a snaží se jim předat své know - how motivace a vedení podřízených. Vzhledem k tomu, že vede či pomáhá vést pracovní skupiny několika firem, není schopný věnovat každému zaměstnanci individuální přístup.
6. Otázka: Delegujete často úkoly a povinnosti? Jak je deleguje?
- Pan Procházka odpověděl, že částečně deleguje určité aktivity, jako je psaní e-mailů nebo oslovování sponzorů. Při delegaci předává základní informace, sděluje svou představu, kontroluje výsledek a případně sdělí potřebné připomínky a nedostatky, které je nutno operativně pozměnit nebo vylepšit. Vedoucí se snaží úkoly delegovat kvalitně a předat všechny podstatné znalosti. Z velké části si ovšem plní úkoly sám a přijímá tím velkou zodpovědnost v projektovém týmu.
 - Pan Týr se naopak snaží delegovat většinu svých úkolů. Jak bylo zmíněno v předchozích odpovědích Mgr. Týra, vybírá si spolehlivé lidi, s nimiž komunikuje a předává jim svá očekávání a instrukce týkající se firemních úkolů. Tímto přístupem se snaží delegovat většinu možných úkolů tak, aby mu vznikl dostatek času na důležitější úkony a nové projekty vně i mimo firmu Feel Real s. r. o.
7. Otázka: Jak se snažíte motivovat členy týmu/skupiny k dosažení společných cílů?
- Pan Procházka představuje pro motivaci členů týmu vizi projektu a motivuje členy představou úspěchu a pozitivní atmosférou na pracovišti. Pravidelně provádí motivační proslovy a organizuje týmové aktivity.
 - Pan Týr se snaží motivovat zaměstnance tím, že vybírá lidi, které daná práce baví a naplňuje. Uznává, že motivací mohou být i finance. Podle jeho slov ve firmě Feel Real s. r. o. ovšem finance nejsou ani zdaleka hlavní motivací pro pracovní

výkon zaměstnanců. Vzhledem k atypickému charakteru firmy vedoucí přikládá zálibě pracovníků v únikových hrách velkou váhu v oblasti jejich motivace a práce ve firmě.

8. Otázka: Přikládáte velký význam tzv. teambuildingu v rámci udržování vřelých vztahů na pracovišti a předávání podstatných či nových informací?

- Pan Procházka pořádá teambuilding jednou za dva až tři měsíce. Dle něho je teambuilding skvělou příležitostí, kdy se členové týmu sejdou, baví se neformálně a zlepšují se tak jejich vzájemné vztahy. Pan Procházka s týmem UWB eRacing Team Pilsen podniká i mnoho týmových aktivit mimo rámec běžných teambuildingů, jako jsou různé mikro teambuildingy při společných obědech nebo pátečních workshopech, kde si sdělují nové informace. Formální informace si v rámci jednotlivých sekcí týmu sdělují na poradách.
- Pan Týr má za sebou nespočet teambuildingů, kterých se účastnil z pozice zaměstnance, organizátora i poskytovatele. Myslí si, že teambuilding by měl být především o neformální komunikaci a utváření vztahů na pracovišti. Sám ovšem dodává, že v některých případech je řešení pracovních záležitostí nevyhnutelnou součástí teambuildingu. Považuje za důležité zaměřit se zejména na zábavné a poznávací aktivity v rámci daného týmu. V tomto ohledu považuje únikové hry jako velice výjimečný prostředek teambuildingových aktivit, protože týmům dávají prostor pro bližší vzájemné poznání a spolupráci mimo firemní prostředí.

9. Otázka: Změnil byste něco ve Vašem přístupu k vedení členů týmu/skupiny?

- Pan Procházka by chtěl zvýšit svůj rozsah v oblasti odborných znalostí, aby dovedl pomoci kolegům v oblasti technických problémů. Dodal, že je ke členům týmu nedostatečně přísný, chybí mu důslednost při plnění některých úkolů a je nadměru optimistický při plnění mezních termínů.
- Pan Týr by zvažoval větší kontrolu v rámci svého přístupu k vedení, jinak je s chodem firmy a svým postojem k zaměstnancům spokojen.

10. Otázka: Změnil by se Váš styl vedení nebo přístup k členům týmu, kdybyste věděl, že existence týmu je omezená/neomezená?

- Pan Procházka si je vědom omezené existence týmu UWB eRacing Team Pilsen. Zpětně by se nyní v týmu více věnoval časové rezervě a časnějšímu plnění úkolů.
- Pan Týr zmínil, že existence pracovní skupiny ve firmě Feel Real s. r. o. je taktéž omezená. Periodicky se členové skupiny obměňují přirozenou cestou dle potřeby firmy. Tato pracovní skupina by se tedy dala považovat za tým. Pokud se daný tým obmění, pak navazuje na výsledky a práci týmu předchozího.

3.5.1 Analýza výsledků rozhovorů

Pan Procházka, vedoucí týmu UWB eRacing Team Pilsen, vykazuje demokratický styl vedení, což je patrné z jeho odpovědí na otázky ohledně přístupu k vedení týmu a řešení konfliktů. Například zdůrazňuje, že tým vede určitým směrem a snaží se předávat svou vizi, ale zároveň povzbuzuje participaci členů týmu. Toho dosahuje tím, že při řešení konfliktů hledá kompromisy a společně s týmem hledá řešení, které by vyhovovalo všem stranám. Dále při řešení projektových problémů dává členům týmu UWB eRacing Team Pilsen možnost se k dané problematice vyjádřit a také v určité míře deleguje některé úkoly na své kolegy, čímž jim dává prostor k jisté seberealizaci. Dalším příkladem prvku demokratického stylu pana Procházky je jeho postoj k poskytování zpětné vazby a rozvoji členů týmu. Pan Procházka poskytuje zpětnou vazbu pravidelně a snaží se jednotlivým členům pomáhat v jejich rozvoji, což opět podporuje participaci a individuální růst. Všechny tyto znaky vedoucího přístupu, které vyplývají z odpovědí pana Procházky jednoznačně charakterizují demokratický styl vedení, stejně jako jej popisuje odborná literatura.

Naopak pan Týr, vedoucí firmy Feel Real s. r. o., vykazuje autokratický styl vedení s demokratickými prvky. Styl vedení, při kterém se kombinuje autokratický a demokratický styl vedení nazýváme stylem integrujícím. Vedení Mgr. Týra dle autorky vystihuje tedy styl integrující. Autokratickému stylu naznačuje důraz vedoucího na správnost a kvalitu plnění úkolů. Mgr. Týr vyzdvihuje důležitost komunikace shora dolů a jasného zadávání úkolů. Uplatňuje také autokratický přístup k poskytování zpětné vazby prostřednictvím vybraných zaměstnanců ve vyšší hierarchické pozici. Autoritativní styl vedení ilustruje i jeho přístup k řešení konfliktů. Mgr. Týr nepřipouští samotnou možnost vzniku konfliktu v pracovní skupině, proto se pokouší konfliktům zcela předcházet

a zavádí do firmy různá systémová řešení. Nicméně z jeho odpovědí vyplývá také styl demokratický. Ten vychází z přístupu vedoucího k delegaci většiny úkolů. Delegací úkolů dává Mgr. Týr svým zaměstnancům možnost se rozvíjet a seberealizovat. Také zmínil jistou motivaci zaměstnanců, kterou by jim měla být sama náplň práce ve firmě. To naznačuje tomu, že nechce striktně jen zadávat úkoly, ale očekává, že je budou zaměstnanci plnit kvalitně a správně z vlastní iniciativy. Demokratickému stylu napovídá i odpověď na osmou otázku, kde vedoucí apeluje na důležitost rozvoje zaměstnanců a utužování vztahů v týmu v rámci teambuildingových aktivit. Vysoká míra delegace, na které dle vedoucího firma stojí, by zaváděla pomalu až k liberálnímu stylu vedení. Ve firmě je ovšem potřeba, aby spolu komunikovali všichni zaměstnanci, včetně hlavního vedoucího, napříč všemi hierarchickými stupni firmy. Vedoucí si také nechává většinu pravomocí a zaměstnanci s ním musí důležitá rozhodnutí konzultovat. Z těchto důvodů autorka liberální styl vedení vyloučila.

Z rozhovoru vyplývá, že vedoucí projektového týmu UWB eRacing Team Pilsen, Jan Procházka, ovládá jednoznačně demokratický styl vedení. Naopak vedoucí firmy Feel Real s. r. o., Mgr. Tomáš Týr, vykazuje integrující styl vedení zaměstnanců. V následující části byla provedena dotazníková šetření, která mají za úkol ověřit převládající styl vedení v daném projektovém týmu či pracovní skupině.

3.6 Dotazníkové šetření

V rámci dotazníkového šetření byly vytvořeny dva anonymní dotazníky, které obsahovaly stejné otázky vztažené ke dvěma odlišným skupinám respondentů. Před rozesláním dotazníků byla provedena pilotáž, prostřednictvím tří dobrovolných respondentů. Ti měli za úkol podat zpětnou vazbu a informovat autorku o funkčnosti a srozumitelnosti dotazníkových otázek. Po kladné zpětné vazbě od dobrovolných respondentů měla autorka možnost rozeslat dotazníky konkrétním dotazovaným skupinám. Jeden dotazník byl rozeslán náhodně vybraným členům projektového týmu UWB eRacing Team Pilsen. Celkem ho vyplnilo 19 respondentů od 7. 3. 2024 do 9. 3. 2024. Druhý dotazník byl rozeslán zaměstnancům firmy Feel Real s.r.o. a celkem ho vyplnilo 16 respondentů od 8. 3. 2024 do 10. 3. 2024. Obě sady dotazníkových otázek se odvíjely od otázek, které byly součástí rozhovoru s vedoucími zmíněných dotazníkových skupin.

Dotazník byl vytvořen celkem z jedenácti otázek, přičemž ke dvěma se respondent mohl, či nemusel prokliknout na základě předešlé odpovědi v daném dotazníku. Dotazníkové otázky byly převážně uzavřené s možností výběru jedné varianty odpovědi, jedna otázka byla s možností výběru více variant odpovědí. Poslední otázka byla formulována jako otevřená otázka, aby respondentům umožnila sdělit své individuální názory a případné návrhy změn pro vedení projektového či pracovního týmu. Oba dotazníky obsahovaly otevřené i uzavřené otázky, proto je řadíme mezi polostrukturované dotazníky.

Pro zpracování výsledků odpovědí z dotazníků se autorka rozhodla použít číselné hodnoty i procentuální vyjádření. Obě skupiny respondentů nejsou příliš velké, ale vzhledem k malému rozdílu v počtu respondentů daných skupin by mohlo procentuální vyjádření napomoci k přesnějšímu porovnání výsledků obou dotazníků.

Otázky, na které respondenti odpovídali, si blíže rozebereme v následující části této bakalářské práce.

3.6.1 Dotazníkové šetření projektového týmu

Členové týmu UWB eRacing Team Pilsen odpovídali na následující otázky, které se týkaly hodnocení vedoucího a celkové spokojenosti členů s fungováním týmu:

1. Otázka: Jak dlouho jste členem týmu UWB eRacing Team Pilsen?

První otázka byla zaměřena na složení týmu, z pohledu časového začlenění respondentů do projektového týmu. Celkem 10 respondentů (52,6 %) je členem týmu UWB eRacing Team Pilsen méně než rok. Dalších 6 respondentů (31,6 %) je členem týmu od jednoho do dvou roků. Poslední 3 respondenti (15,8 %) jsou členy týmu UWB eRacing Team Pilsen od dvou do čtyř let. Možnost odpovědi „déle než 4 roky“ ne zvolil žádný respondent.

2. Otázka: Panuje v týmu UWB eRacing Team Pilsen pozitivní a přátelská atmosféra?

Zde respondenti mohli zvolit jednu z pěti odpovědí. Možnosti byly následující: ano, spíše ano, neutrálně, spíše ne a ne. Většina respondentů, tedy 17 členů týmu (89,5 %), zvolila odpověď „Ano“. Zbylí 2 respondenti (10,5 %) odpověděli „Spíše ano“. Z odpovědí vyplývá, že v týmu jednoznačně převládá pozitivní a přátelská atmosféra.

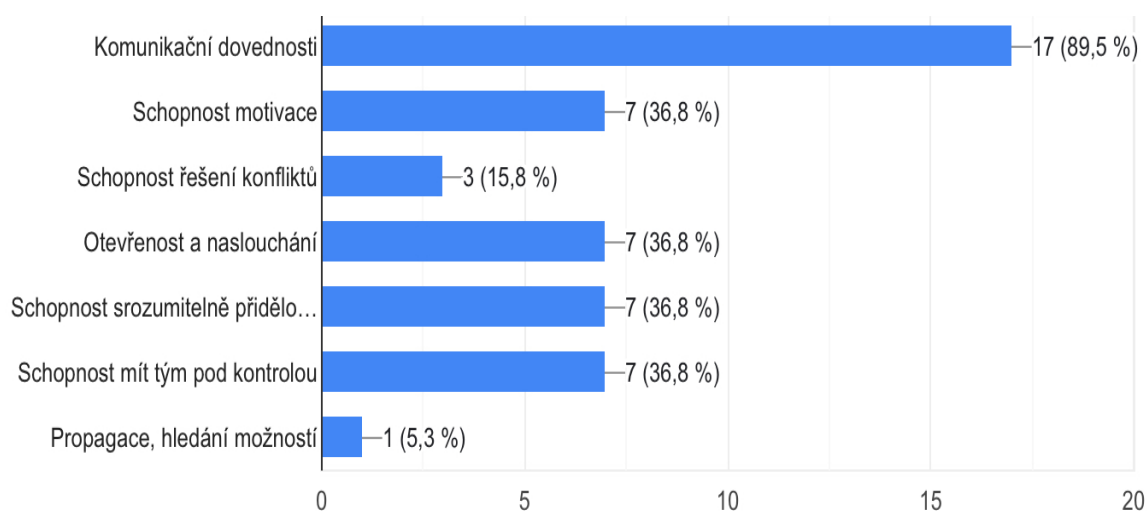
3. Otázka: Jak jste spokojený/á s přístupem vašeho vedoucího k vedení týmu?

Ve třetí otázce měli respondenti možnost odpovědět následující: velmi spokojený/á, spokojený/á, průměrně, spíše nespokojený/á a velice nespokojený/á. Jak respondenti odpovídali můžeme vyčíst z následujícího grafu. Více než polovina respondentů, tedy 10 členů týmu (52,6 %) odpovědělo, že jsou s přístupem vedoucího Jana Procházky spokojeni. Tři členové týmu (15,8 %) jsou dle výsledků dané otázky s přístupem vedoucího velmi spokojeni a zbylých 6 respondentů (31,6 %) je s přístupem vedoucího k vedení týmu UWB eRacing Team Pilsen průměrně spokojených. Žádný člen týmu UWB eRacing Team Pilsen se nerozhodl pro odpověď “nespokojený” či “spíše nespokojený”.

4. Otázka: Jaké dovednosti dle Vás nejvíce charakterizují vašeho vedoucího?

Čtvrtá otázka umožňovala respondentům vybrat více odpovědí ze sedmi uvedených možností. Jeden respondent využil možnost „jiné“ a vložil vlastní odpověď „Propagace, hledání možností“. Nabídku odpovědí i s počtem respondentů, kteří možnost zaškrtnuli, lze vidět v následujícím grafu. Pátá možnost v plném rozsahu byla „Schopnost srozumitelně přidělovat úkoly“. Z odpovědí je zřejmé, že vedoucí dominuje především v oblasti komunikace. Pro zaškrtnutí této odpovědi ve vztahu k vedoucímu Janu Procházkovi se rozhodlo celkem 17 členů týmu (89,5 %) z vybraných 19 členů. Dále je jeho silnou stránkou motivace členů týmu, otevřenost, naslouchání, kontrola týmu a schopnost srozumitelně rozdávat úkoly.

Graf 3.1: Dovednosti vedoucího projektového týmu UWB eRacing Team Pilsen



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

5. Otázka: Jak dle Vás dokáže vedoucí řešit konflikty?

Pro tuto otázku měli respondenti možnost zvolit jednu z odpovědí: velmi dobře, dobře, průměrně, špatně či velmi špatně. Devět respondentů (47,4 %) zvolilo odpověď, že vedoucí zvládá řešit konflikty dobře. Dalších 5 respondentů (26,3 %) hodnotí schopnost vedoucího řešit konflikty velmi dobře. Zbývajících 5 respondentů (26,3 %) zvolilo průměrnou schopnost vedoucího při řešení konfliktů. Žádný respondent nehodnotil schopnost vedoucího řešit konflikty jako špatnou, či velmi špatnou.

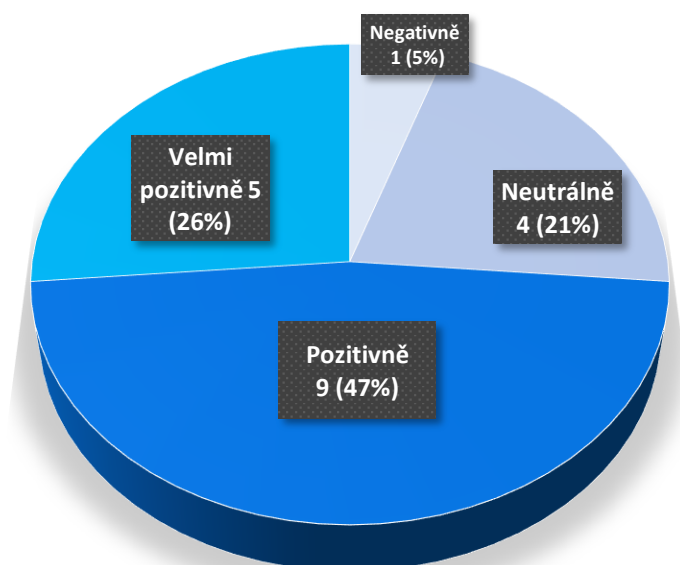
6. Otázka: Cítíte se dostatečně motivován/a vašim vedoucím k dosahování společných cílů projektu?

V šesté otázce se odpovědi respondentů rozdělily do čtyř skupin. Respondenti měli možnost vybrat z následujících odpovědí: ano, spíše ano, neutrálně, spíše ne a ne. Jediná odpověď, kterou žádný respondent nezvolil byla možnost odpovědi „Ne“. Nejpočetnější skupiny respondentů, tvořily odpovědi, ze kterých vyplývá spokojenost s mírou motivace v týmu UWB eRacing Team Pilsen. 8 respondentů (42,1 %) odpovědělo “spíše ano” a 7 respondentů (36,8 %) odpovědělo jednoznačně “ano”. Celkem téměř 80 % vybraných členů týmu je s přístupem vedoucího k motivaci členů týmu spokojených. 3 (15,8 %) respondenti k otázce motivace v týmu přistupují neutrálně. Jeden člen týmu (5,3 %) se necítí vedoucím Janem Procházkou dostatečně motivován a rozhodl se zaškrtnou odpověď “spíše ne”.

7. Otázka: Jak vnímáte přístup vašeho vedoucího k poskytování zpětné vazby a k rozvoji členů týmu?

Odpovědi na sedmou otázku nalezneme znázorněny graficky. Jediná možnost odpovědi, která nebyla zvolena, byla možnost „Velmi negativně“. Nejpočetnější skupinu odpovědí respondentů tvořila odpověď “pozitivně” a “velmi pozitivně”. Jak respondenti odpovídali, spolu s hodnotovým i procentuálním zhodnocením, lze vidět na následujícím grafu:

Graf 3.2: Spokojenost členů týmu se zpětnou vazbou a rozvojem v týmu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

8. Otázka: Účastníte se v rámci týmu UWB eRacing Team Pilsen tzv. teambuildingů?
V osmé otázce bylo cílem zjistit, zda se členové týmu účastní teambuildingů. Patnáct respondentů (78,9 %) odpovědělo, že ano. Zbylí 4 respondenti (21,1 %) se teambuildingu, dle výsledků dotazníku, neúčastní. První část respondentů byla v dotazníku dále přesunuta k následující deváté otázce. Čtyři respondenti v rámci dotazníku přeskočili rovnou na otázku desátou, která se týká již spokojenosti s vůdčími dovednostmi vedoucího.

9. Otázka: Pomáhá Vám teambuilding udržovat vřelé vztahy na pracovišti a přináší Vám jistotu vaší role a práce ve firmě?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda členům, kteří se teambuildingu účastní, napomáhají teambuildingové aktivity k rozvíjení vřelých vztahů na pracovišti a udržení pracovní jistoty. Z 15 odpovídajících členů (100 %) odpovědělo 14 respondentů (93,3 %), že jim účast na teambuildingu napomáhá k udržování vřelých vztahů na pracovišti a k jistotě jejich role a práce v konkrétním týmu. Pouze 1 člen (6,7 %) se stavěl k pozitivním vlivům teambuildingu neutrálně. Žádný respondent nezvolil odpověď „ne“ či „spíše ne“.

10. Otázka: Změnil/a byste něco na přístupu vašeho vedoucího k vedení a motivaci členů projektového týmu UWB eRacing Team Pilsen?

Na desátou otázku odpovídalo opět všech 19 respondentů. Z nichž 14 respondentů (73,7 %) by na přístupu k motivaci a vedení týmu jejich vedoucího pana Procházky nic neměnilo. Pro tuto část respondentů byla desátá otázka poslední otázkou dotazníku. Pět respondentů (26,3 %) by přístup vedoucího v některých oblastech změnilo. Tito respondenti byli po zodpovězení otázky přesunuti k poslední jedenácté otázce.

11. Otázka: Co byste změnil/a na přístupu vašeho vedoucího?

Poslední otázka zjišťuje, co by měl vedoucí Jan Procházka dle členů týmu na svém přístupu k motivaci a vedení členů týmu změnit. Dle 5 respondentů by měl Jan Procházka změnit přístup v následujících oblastech vedení:

- Chybí strojní i elektrotechnické znalosti
- Zaměření na nejdůležitější úkony
- Lepší time management pro plnění projektových úkolů
- Chybí obecný nadhled nad složitostí jednotlivých úkolů
- Zlepšit přístup k delegaci a kontrole úkolů
- Více teambuildingů
- Dbát více na výsledky

3.6.2 Dotazníkové šetření pracovní skupiny

Zaměstnanci firmy Feel Real s. r. o. v rámci dotazníkového šetření odpovídali na stejné otázky, jako členové týmu UWB eRacing Team Pilsen. Otázky se liší pouze v zaměření na vedoucího a procesy firmy Feel Real s. r. o. Zaměstnanců firmy v počtu 16 odpovídali na otázky dotazníku následovně:

1. Otázka: Jak dlouho jste členem pracovní skupiny Feel Real s. r. o.?

Z výsledků první otázky vyplývá, že pracovní kolektiv Feel Real s. r. o. je časově nejednotný. Největší část zaměstnanců firmy, celkem 7 respondentů (43,8 %) je členem pracovní skupiny Feel Real méně než rok. Další 4 respondenti (25 %) jsou ve firmě od jednoho roku do dvou let. Dva zaměstnanci (12,5 %) ve firmě působí po dobu od dvou do čtyř let. Zbývá 3 zaměstnanci (18,8 %) jsou součástí firmy dlouhodobě, a to déle než čtyři roky.

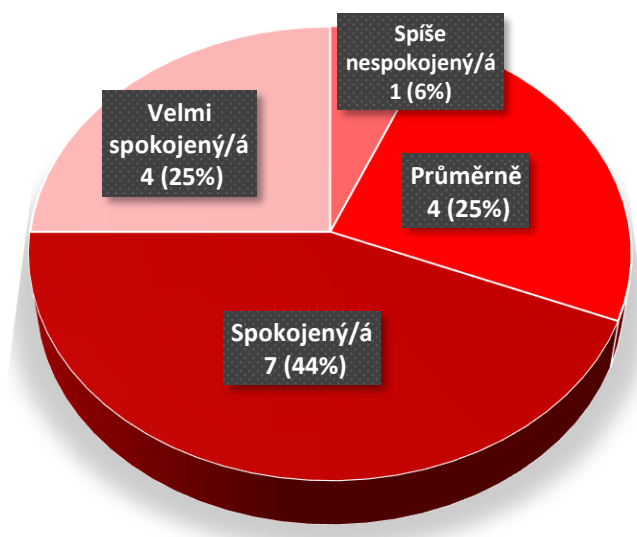
2. Otázka: Panuje ve firmě Feel Real s. r. o. pozitivní a přátelská atmosféra?

U druhé otázky celkem 12 respondentů (75 %) odpovědělo, že ve firmě panuje pozitivní a přátelská atmosféra. Čtyři zaměstnanci (25 %) k atmosféře firmy přistupují neutrálně. Z dotazovaných ani jeden nezvolil možnosti “ne” a “spíše ne”, které byly též v nabídce odpovědí.

3. Otázka: Jak jste spokojený/á s přístupem vašeho vedoucího k vedení pracovní skupiny?

V následujícím grafu je vizuálně znázorněno, jak jsou zaměstnanci firmy spokojení/nespokojení s přístupem vedoucího firmy Mgr. Tomáše Týra. V odpovědích se vyskytly zastoupeny čtyři skupiny odpovědí, které je možné vyčíst z grafu. Na výběr byla také pátá možnost “velice nespokojený/á”, kterou ovšem žádný respondent nezvolil.

Graf 3.3: Spokojenost zaměstnanců s přístupem vedoucího pracovní skupiny

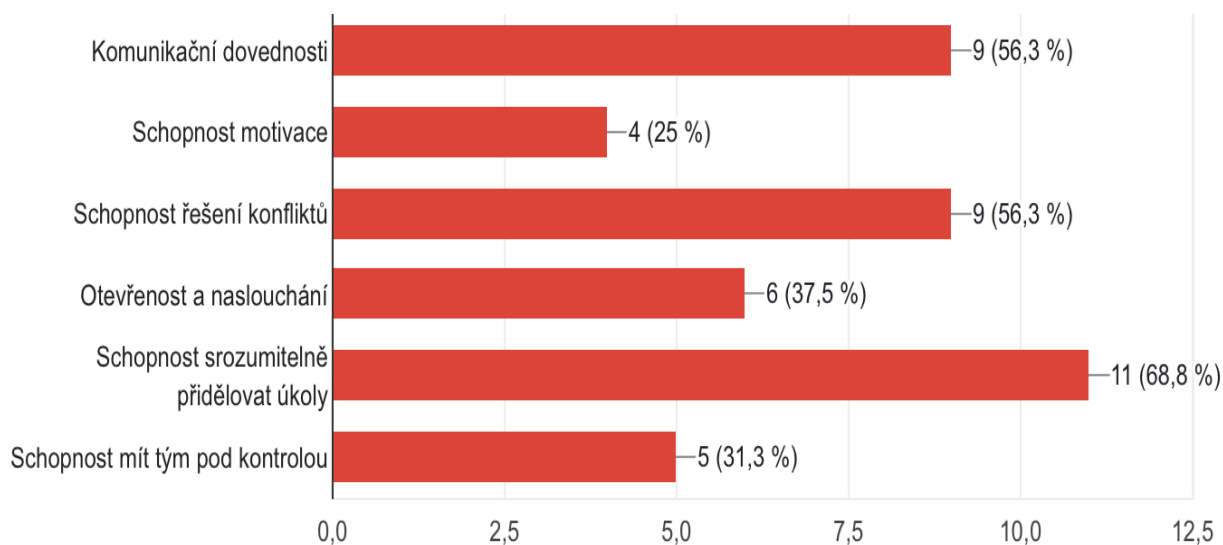


Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

4. Otázka: Jaké dovednosti dle Vás nejvíce charakterizují vašeho vedoucího?

Čtvrtá otázka zaměřena na charakteristické rysy vedoucího nabízela možnost zvolit více odpovědí. Výběr možností spolu s hodnotovým a procentuálním ohodnocením nalezneme v následujícím grafu. Podle zaměstnanců firmy Feel Real s.r.o. vedoucí Mgr. Týr dominuje nejvíce schopností srozumitelně přidělovat úkoly druhým. Tuto možnost odpovědi volilo celkem 11 respondentů (68,8 %) z dotazovaných 16 respondentů. Dále má dle výsledků vedoucí Mgr. Týr silné komunikační schopnosti a zvládá dobře řešit úkoly.

Graf 3.4: Dovednosti vedoucího firmy Feel Real s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

5. Otázka: Jak dle Vás dokáže vedoucí řešit konflikty?

V páté otázce respondenti potvrdili schopnost vedoucího řešit konflikty. Celkem 13 respondentů (81,3 %) hodnotí schopnost vedoucího řešit konflikty velmi dobře či dobře. Zbývá 3 respondenti (18,8 %) přistupuje k otázce neutrálně. Žádný z respondentů nehodnotil schopnosti vedoucího řešit konflikt jako špatné či velmi špatné.

6. Otázka: Cítíte se dostatečně motivován/a vaším vedoucím k dosahování firemních cílů?

Další uzavřená otázka zaměřena na dovednost vedoucího motivovat zaměstnance měla následující nabídku odpovědí: ano, spíše ano, neutrálně, spíše ne a ne. Největší část zaměstnanců, celkem 12 respondentů (75,1 %), se cítí být vedoucím dostatečně motivováni. V dotazníku 7 respondentů (43,8 %) zvolilo odpověď “spíše ano” a 5 respondentů (31,3 %) zvolilo “ano”. Tyto skupiny odpovědí tvoří celkových, již zmiňovaných, 75,1 %. Zbývá 4 členové skupiny Feel Real (24,9 %) k přístupu vedoucího Mgr. Týra k motivaci členů pracovní skupiny přistupují neutrálně. Žádný zaměstnanec firmy Feel Real s.r.o. se dle výsledků dotazníků necítí nedostatečně motivován vedoucím firmy k dosahování firemních cílů.

7. Otázka: Jak vnímáte přístup vašeho vedoucího k poskytování zpětné vazby a k rozvoji zaměstnanců?

V sedmé otázce měli respondenti opět na výběr z pěti uzavřených odpovědí: velmi pozitivně, pozitivně, neutrálně, negativně a velmi negativně. Pocity zaměstnanců z poskytování zpětné vazby a možností rozvoje jsou dle výsledků sedmé otázky především pozitivní. Deset respondentů (62,5 %) vnímá přístup vedoucího k poskytování zpětné vazby a rozvoje zaměstnanců pozitivně a 3 respondenti (18,8 %) vnímají přístup Mgr. Týra v oblasti této otázky velmi pozitivně. Zbylí 3 respondenti (18,8 %) vyjádřili neutrální postoj k věci. Možnost, při které by vnímal zaměstnanec přístup vedoucího ke zpětné vazbě a rozvoji zaměstnanců negativně či velmi negativně, neoznačil žádný respondent.

8. Otázka: Účastníte se v rámci firmy Feel Real s. r. o. tzv. teambuildingů?

Ve firmě Feel Real s. r. o. se dle výsledků dotazníku účastní teambuildingu převážná většina s výjimkou 2 zaměstnanců (12, 5 %). Opět po odpovědi na tuto otázku bylo přeměřováno 14 respondentů (87,5 %), kteří se dle odpovědi účastní teambuildingu, na devátou otázku týkající se teambuildingových aktivit ve firmě. Zbylí dva byli dotazníkem přeměřováni rovnou k desáté otázce.

9. Otázka: Pomáhá Vám teambuilding udržovat vřelé vztahy na pracovišti a přináší Vám jistotu vaší role a práce ve firmě?

Všichni respondenti dotazníkového šetření ve firmě Feel Real s. r. o. odpověděli, že jim teambuildingy v rámci firmy prospívají a napomáhají sociální i pracovní jistotě v týmu. Celkem 8 (57,1 %) respondentů zvolilo odpověď “ano” a 6 respondentů (42,9 %) “spíše ano”.

10. Otázka: Změnil/a byste něco na přístupu vašeho vedoucího k vedení a motivaci zaměstnanců firmy Feel Real s. r. o.?

V předposlední otázce měli respondenti opět na výběr ze dvou možností: ano a ne. Dle výsledků je 12 zaměstnanců (75 %) spokojených s vedením a motivací vedoucího Mgr. Týra a nic by neměnili. 4 zaměstnanci (25 %) uvedli, že by přístup vedoucího změnili. V následující a poslední otázce nalezneme, co zaměstnanci svému vedoucímu ve firmě Feel Real s. r. o. vytýkají.

11. Otázka: Co byste změnil/a na přístupu vašeho vedoucího?

Závěrečná otázka je, stejně jako u předešlé skupiny respondentů, věnována výhradám ze strany zaměstnanců k hlavnímu vedoucímu firmy. Respondenti by změnili na přístupu vedoucího Mgr. Týra především následující body:

- Věnovat firmě více času
- Zvýšit snahu zapojit se do kolektivu
- Více zaměstnance motivovat
- Zvýšit zájem o chod firmy a eliminovat chyby ve firemních procesech
- Zvýšit kontrolu nad chodem firmy

3.6.3 Shrnutí a porovnání dotazníkových výsledků

Tato kapitola bude věnována shrnutí a porovnání dotazníkových výsledků, za účelem zvýšení přehlednosti a srozumitelnosti výsledků. Z odpovědí na první otázku je zřetelná odlišnost pracovní skupiny firmy Feel Real s. r. o. od týmu UWB eRacing Team Pilsen. V projektovém týmu žádný člen nepůsobí déle než 4 roky. Z toho vyplývá, že pracovní skupina firmy Feel Real s. r. o. má dlouhodobější charakter než projektový tým. Tato otázka tedy potvrdila teoretické poznatky týkající se charakteristiky týmu a skupiny uvedené v první části této bakalářské práce. Z výsledků odpovědí druhé otázky vyplývá, že zaměstnanci firmy Feel Real s. r. o. si nejsou pozitivní atmosférou pracovní skupiny stoprocentně jisti. V tomto případě se liší přístup členů týmu UWB eRacing Team Pilsen, kteří téměř jednohlasně odhlasovali čistě pozitivní a přátelský kolektiv. U třetí otázky si dle odpovědí vedl lépe vedoucí týmu UWB eRacing Team Pilsen, protože členové týmu hodnotili jeho přístup k vedení týmu nejhůř neutrálně. Naopak jeden člen pracovní skupiny Feel Real je s přístupem vedoucího spíše nespokojený. Z výsledků čtvrté otázky vyplývá, že oba vedoucí oplývají především komunikačními dovednostmi a schopností srozumitelně přidělovat úkoly. Dále u páté otázky z procentuálního vyjádření vyplývá, že dle odpovědí členů jednotlivých týmů zvládá Mgr. Tomáš Týr lépe řešit konflikty než pan Jan Procházka, a to o necelých 7 %. Odpovědi jednotlivých dotazníkových skupin se liší opět i v šesté otázce. Z výsledků této otázky vyplývá že více a dostatečněji se cítí vedoucími motivováni členové pracovní skupiny firmy Feel Real s. r. o. Sedmá otázka zahrnovala téma spokojenosti respondentů s poskytováním zpětné vazby a rozvoje vedoucími daného týmu. Ve skupině firmy Feel Real s. r. o. možnost, při které by vnímal zaměstnanec přístup vedoucího ke zpětné vazbě a rozvoji zaměstnanců negativně či velmi

negativně, neoznačil žádný respondent. Naopak v týmu UWB eRacing Team Pilsen se jeden respondent, který vnímá přístup negativně, vyskytl. Další osmá a devátá otázka byly vztaheny k tématu teambuildingu. Firma Feel Real s. r. o. má vyšší procentuální účast na teambuildinzích, než má tým UWB eRacing Team Pilsen, a to o 8,6 %. V deváté otázce byli členové firmy Feel Real s. r. o. jednotnější než členové týmu UWB eRacing Team Pilsen. Všichni členové pracovní skupiny Feel Real usoudili, že teambuildingy napomáhají k udržování vřelých vztahů na pracovišti a přináší jistotu role a pracovní náplně členů pracovní skupiny. Naopak jeden člen projektového týmu UWB eRacing Team Pilsen přistoupil k náplni teambuildingových aktivit neutrálně. Předposlední desátá otázka se ptá členů jednotlivých týmů, zda by něco na přístupu jejich vedoucích změnili. V obou dotazovaných skupinách změnu přístupu vedoucího navrhla zhruba čtvrtina dotázaných. Poslední otázka se táže členů, kteří by na přístupu svých vedoucích něco změnili, na konkrétní příklady změn. V této otázce se odpovědi obou skupin respondentů naprosto liší. Rozlišnost je dána především rozdílným charakterem a cílem projektového týmu UWB eRacing Team Pilsen a pracovní skupiny firmy Feel Real s. r. o.

Odpovědi obou dotazovaných skupin byly v některých otázkách velice podobné. Projektový tým UWB eRacing Team Pilsen jednoznačně vykazuje charakteristické prvky týmu. Pracovní skupina firmy Feel real s. r. o. vykazuje některé charakteristické prvky týmu. Z tohoto důvodu by se dala nazývat též jako pracovní tým namísto skupina.

3.7 Zhodnocení dotazování

Následující část se věnuje porovnání výsledků dotazníkových odpovědí s odpověďmi z provedených rozhovorů. Cílem je porovnat, zda vedoucí vnímá svůj přístup k vedení členů týmu stejně, jako je jeho přístup vnímám samotnými členy projektového týmu a pracovní skupiny. Otázky, které se týkají vnímání přístupu vedoucího členy jednotlivých týmů, jsou třetí až sedmá otázka, desátá a jedenáctá otázka.

Respondenti z týmu UWB eRacing Team Pilsen jsou převážně spokojeni s celkovým přístupem vedoucího Jana Procházky. Důležitá otázka, která se týká stylu vedení vedoucího, byla čtvrtá otázka. Zde členové týmu potvrdili, že silnou stránkou vedoucího Jana Procházky jsou především komunikační dovednosti, schopnost členy týmu motivovat, naslouchat jim a schopnost řešit konflikty. Členové týmu UWB eRacing Team Pilsen vedoucímu v odpovědích na dotazníkové otázky vytýkají nedostatečnou zpětnou vazbu a přístup k rozvoji členů týmu. V jedenácté otázce byly vedoucímu vytknuty

nedostatky v oblasti technických znalostí, time managementu, delegace a kontroly úkolů. Dle některých členů týmu má pan Procházka špatný přístup při řešení složitých úkolů a v některých situacích jedná arogantně či příliš striktně. Podle daných odpovědí by vedení pana Procházky vedlo okrajově k autoritativnímu stylu vedení, případně v jednodimenzionální koncepci, kdy by volil vedoucí operativně styl vedení dle individuálního rozlišení členů týmů. Nicméně pan vedoucí Jan Procházka si téměř všechny nedostatky, které mu byly vytknuty členy týmu uvědomuje a sám uznal, že je potřeba v daných oblastech přístup změnit. Přístup vedoucího Jana Procházky, po zhodnocení všech odpovědí z dotazníku a po analýze otevřených odpovědí, převážně odpovídá demokratickému stylu vedení, který byl určen při analýze odpovědí na otázky z rozhovoru.

Dle výsledků dotazníkového šetření ve firmě Feel Real s. r. o. lze tvrdit, že zaměstnanci firmy jsou též s přístupem vedoucího Mgr. Tomáše Týra převážně spokojeni. Konkrétně ve čtvrté otázce zaměstnanci usoudili, že silnou stránkou vedoucího Mgr. Týra je především schopnost srozumitelně přidělovat úkoly. Zaměstnanci firmy prisuzují vedoucímu také silné komunikační dovednosti a schopnost efektivně řešit konflikty. Zde se odráží autokratický styl vedení a potvrzuje se tvrzení Mgr. Týra ohledně delegace úkolů a řešení konfliktů ve firmě Feel Real s. r. o. Zaměstnanci firmy vedoucímu vytýkají nedostatek věnovaného času samotnému chodu firmy, nedostatečné začlenění se do firemního kolektivu, nedostatečnou motivaci a kontrolu firemních procesů. Mgr. Týr si jmenované prvky také uvědomuje, ale neplánuje je v budoucnu změnit. Tento přístup vedoucího má svůj důvod. Tím je především časová vytiženost vztažená k rozsáhlé podnikatelské činnosti Mgr. Týra. Dle odpovědí zaměstnanců firmy u vedoucího převládá autokratický styl vedení. Prvky demokratického stylu vedení lze vidět v šesté a sedmé otázce, kde respondenti vykazují převážnou spokojenost s poskytováním motivace, zpětné vazby a možností rozvoje zaměstnanců ze strany vedoucího. Po analýze a porovnání odpovědí z dotazníku a rozhovoru lze tvrdit, že u vedoucího Mgr. Tomáše Týra ve firmě Feel Real s. r. o. převládá integrující styl vedení se silnými prvky autokratického stylu.

3.8 Zodpovězení hypotézy a výzkumných otázek

Na základě podrobné analýzy a zhodnocení odpovědí z rozhovorů a dotazníků je možné odpovědět na hypotézu H a výzkumné otázky VO1 a VO2, které byly stanovy v úvodu praktické části této bakalářské práce.

- H: Vedoucí projektového týmu volí jiný styl vedení než vedoucí pracovní skupiny.

Z rozhovoru vyplynulo, že vedoucí projektového týmu UWB eRacing Team Pilsen, Jan Procházka, volí styl demokratický. Naopak Mgr. Týr řídí pracovní skupiny firmy Feel Real s. r. o. spíše stylem integrujícím. Oba vedoucí při výběru stylu jejich vedení ovlivňuje nejen charakter dané skupiny, ale také jejich zkušenosti v oblasti řízení projektových či pracovních týmů. U pana Procházky lze vidět, že nízký věk a skromné zkušenosti prohlubují jeho obavy z delegace úkolů. Naopak má možnost se projektovému týmu plně věnovat. Je schopen ke členům týmu přistupovat individuálně, což napomáhá k efektivnímu plnění jednotlivých projektových úkolů. Vzhledem k časově omezené existenci projektového týmu UWB eRacing Team Pilsen a mezním termínům projektových činností častěji pořádá porady, školení a teambuildingy. Snaží se pravidelně poskytovat zpětnou vazbu, aby byly úkoly plněny včas a správně. Mgr. Týr se věnuje po kariérních zkušenostech vysoké delegaci úkolu a vkládání důvěry správně vybraným zaměstnancům, kteří mu dále napomáhají pracovní skupinu rozvíjet a řídit. Pro řízení pracovní skupiny volí styl integrující, ve kterém se ve velké míře odráží autokratické i demokratické prvky vedení zaměstnanců. U zkoumaných skupin se tedy projevil rozdíl ve volbě stylu řízení dle charakteru konkrétního projektového týmu a pracovní skupiny. Danou hypotézu lze na základě výsledků dotazování potvrdit.

- VO1: Jaké rozdíly existují mezi řízením projektového týmu a řízením pracovní skupiny?

Vedení projektového týmu a vedení pracovní skupiny se výrazně liší jak v obecných principech, tak v praktických aplikacích. Obecně lze říci, že vedení projektového týmu se zaměřuje na dosažení konkrétních cílů a splnění určitého úkolu, zatímco vedení pracovní skupiny se zaměřuje na pravidelnou činnost a koordinaci rutinních úkolů. Konkrétní rozdíly se projevují v několika klíčových oblastech, které jsou vztaženy ke konkrétnímu projektovému týmu a pracovní skupině, jimiž se zabývala praktická část této bakalářské práce. Například vedení projektového týmu UWB eRacing Team Pilsen často vyžaduje

flexibilitu a schopnost přizpůsobit se měnícím podmínkám a prioritám projektu. Vedoucí týmu Jan Procházka musí být schopen efektivně řídit zdroje, komunikovat se členy týmu a zajistit, aby projekt dosáhl stanovených cílů včas a v rámci stanoveného rozpočtu. Na druhou stranu vedoucí pracovní skupiny firmy Feel Real s. r. o. se často zaměřuje na udržování denních operací a zlepšování pracovních postupů. Vedoucí pracovní skupiny, Tomáš Týr, často klade důraz na koordinaci činností, předcházení problémům a podporu kolektivní spolupráce. Další příklad rozdílu řízení projektového týmu a řízení pracovní skupiny může být způsob, jakým se řeší konflikty. Vedoucí projektového týmu podporuje otevřenou diskusi a společné hledání řešení konfliktů, protože se projekt stále vyvíjí a nevzniká možnost definovat jedno řešení, které by fungovalo při řešení všech projektových problémů a konfliktů. Vedoucí pracovní skupiny preferuje naprosté předcházení konfliktům. Vzhledem k opakujícím se činnostem v pracovní skupině je možné stanovit určitý postup, kterým se budou konflikty a problémy v pracovním kolektivu řešit. Z příkladů získaných ze šetření lze uvést, že vedoucí projektového týmu UWB eRacing Team Pilsen uplatňuje demokratický přístup, což se projevuje v zapojení týmových členů do rozhodovacího procesu a hledání kompromisů při řešení konfliktů. Na druhou stranu vedoucí pracovní skupiny firmy Feel Real s. r. o. preferuje integrující styl vedení, který kombinuje autokratické i demokratické prvky vedení, což se projevuje v důrazu na správnost plnění úkolů a v delegaci úkolů s cílem podpořit seberealizaci zaměstnanců. V závěru této výzkumné otázky lze tvrdit, že vedení projektového týmu a vedení pracovní skupiny mají své specifické charakteristiky, požadavky a existují zde zřetelné rozdíly ve stylu řízení, které jsou uvedené v předchozím textu.

- VO2: Je nutno uvažovat rozdíly týmu a skupiny při výběru vhodného stylu řízení?

Po analýze dotazování autorka došla ke kladné odpovědi na druhou výzkumnou otázku. Je nutné uvažovat rozdíly mezi týmem a pracovní skupinou při volbě vhodného stylu řízení daného útvaru. Na základě analýzy odpovědí z rozhovorů a dotazníků lze potvrdit, že vedení projektového týmu a vedení pracovní skupiny vyžadují od vedoucích odlišné přístupy a dovednosti. Konkrétní rozdíly se projevují v několika klíčových oblastech. Například vedení projektového týmu vyžaduje flexibilitu a schopnost přizpůsobit se měnícím podmínkám a prioritám projektu, zatímco vedení pracovní skupiny se často zaměřuje na udržování rutinních operací a zlepšování pracovních postupů. Další rozdíl spočívá v rozhodovacím procesu, kde vedení projektového týmu může být decentralizovanější a flexibilnější, zatímco vedení pracovní skupiny je často stabilnější,

než vedení týmu. Takové rozdíly vyžadují od vedoucích různé přístupy pro řešení konfliktů, plánování a koordinaci práce členů týmu či skupiny. Přístupy vedoucího se také odrážejí v procesu motivace a podpory zaměstnanců. Konkrétní příklady získané ze šetření projektového týmu UWB eRacing Team Pilsen a pracovní skupiny firmy Feel Real s. r. o. potvrzují tyto obecné rozdíly a ukazují, že vhodný styl řízení musí být přizpůsoben specifickým potřebám a charakteristikám daného týmu či skupiny.

3.9 Resumé praktické části

V praktické části této bakalářské práce byly uskutečněny dva rozhovory a provedena dvě dotazníková šetření. Cílem praktické části bylo zjistit, jaký styl vedení volí vedoucí projektového týmu, jaký styl vedení volí vedoucí pracovní skupiny a zda se přístupy jednotlivých vedoucích k vedení týmů liší. Výsledky odpovědí z rozhovoru byly analyzovány a v dalších částech praktické části porovnány s výsledky dotazníkových šetření. Výzkumné šetření provedené formou dotazování potvrdilo hypotézu, že vedoucí projektového týmu volí jiný styl vedení než vedoucí pracovní skupiny. Výzkum zároveň podpořil tvrzení, že je nutné uvažovat rozdíly mezi týmem a skupinou při výběru vhodného stylu řízení. Podrobná analýza odpovědí z rozhovorů a dotazníků ukázala, že vedoucí projektového týmu UWB eRacing Team Pilsen volí jiný styl vedení než vedoucí pracovní skupiny firmy Feel Real s. r. o. Jak bylo již uvedeno v předchozích částech bakalářské práce, vedoucí Jan Procházka vede projektový tým demokratickým stylem, zatímco Mgr. Tomáš Týr vykazuje při vedení pracovní skupiny prvky integrujícího stylu vedení. Při výzkumu byly také získány odpovědi na stanovené výzkumné otázky. Při řízení projektového týmu je klíčové dbát na efektivní komunikaci, pravidelné plánování, kontrolu výsledků, správnou delegaci úkolů a řešení případných konfliktů. Na druhé straně při řízení pracovní skupiny je důležité klást důraz na spolupráci, produktivitu a dosahování celkových podnikových cílů. Oproti řízení projektového týmu je potřeba, aby se vedoucí více zaměřil na pravidelnou spolupráci v rámci dlouhodobého procesu než na realizaci konkrétního projektu. V závěru lze tvrdit, že řízení projektového týmu a řízení pracovní skupiny se liší a při volbě vhodného stylu vedení je nutno dbát na charakter a cíle jednotlivých projektů či firem. Rozdílnost ve vedení může být dána například rozdílnou osobnostní nebo různým časovým vytížením vybraných vedoucích, které by mohlo vedoucí vést ke zvolení autokratického stylu řízení členů týmů. Toto považuje autorka jako vhodný námět, pro ověření budoucím výzkumem.

Závěr

Shrnutí výsledků této bakalářské práce poukazuje na důležitost efektivního řízení projektových týmů a pracovních skupin pro dosažení úspěchu v dnešním konkurenčním prostředí. Získané poznatky z teoretické i praktické části přinášejí užitečné poznatky pro manažery a vedoucí týmů, kteří se snaží dosáhnout stanovených cílů a optimalizovat výkon svých zaměstnanců a projektových či pracovních týmů.

V teoretické části autorka blíže charakterizovala projektové řízení spolu s pojmy a historií týkající se daného oboru. Dále práce pojednává o teoretických poznatcích z oblasti řízení projektových týmů. Tato část obsahuje popis rozdílů mezi pracovním týmem a pracovní skupinou, charakteristiku kompetencí projektového manažera, kultury organizací, možných stylů vedení a výčet možností k ovlivňování zaměstnanců v pracovním procesu. Metody ovlivňování jsou dále rozebrány a popsány. Autorka se věnovala především motivaci a inspiraci zaměstnanců včetně rozboru možnosti pořádání teambuildingu, jakožto prostředku pro prohlubování vztahů mezi členy týmů mimo pracovní prostředí. V závěru teoretické části byly vymezeny změny v oblasti řízení lidí a týmů.

Praktická část zahrnuje uplatnění teoretických poznatků pro stanovení rozdílů mezi stylem řízení projektového týmu a stylem řízení pracovní skupiny. Cílem praktické části bylo zjistit, zda se liší styl řízení u jednotlivých vedoucích a jaké jsou případné rozdíly v oblasti řízení projektových týmů a pracovních skupin. Analýza různých stylů řízení v projektovém týmu a pracovní skupině ukazuje na rozdíly v dynamice a efektivitě obou typů týmů. Identifikace klíčových faktorů úspěchu v řízení těchto týmů nabízí cenné poznatky pro praktické aplikace a budoucí výzkum v oblasti řízení lidí a týmů. Správné porozumění a aplikace různých stylů řízení, spolu s důkladným zhodnocením potřeb a charakteristik jednotlivých týmů i samotných členů týmu, jsou klíčové pro úspěch specifických projektů i celých organizací.

Cílem práce bylo poskytnout komplexní pohled na řízení projektových týmů a pracovních skupin a zhodnotit vliv různých řídicích stylů na výkon a spokojenost týmů. Tato práce může poskytnout inspiraci pro další výzkum a praktické aplikace v oblasti řízení projektových týmů. Autorka věří, že získané poznatky a závěry této práce budou přínosem pro manažery a všechny zainteresované subjekty zabývající se řízením projektů či týmů a přispějí k lepšímu porozumění dynamiky a účinnosti týmové práce v organizacích.

Seznam zdrojů

Použitá literatura

- Barták, J. (2023). *Řízení lidí v organizaci*. Grada Publishing.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení* (3. vyd.). Management Press.
- Burke, R. & Barron, S. (2014). *Project Management Leadership* (1. vyd.). John Wiley & Sons, Ltd.
- Doležal, J., Lacko, B., Hájek, M., Cingl, O., Krátký, J., Ježková, Z. (2023). *Projektový management* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Eger, L. & Egerová, D. (2022). *Metodologie výzkumu*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Feel Real, s. r. o. (2024). *Logo firmy Feel Real s. r. o.* Interní dokument firmy Feel Real, s. r. o. se sídlem v Chomutově.
- Garner, E. (2012). *Teambuilding*. Eric Garner & Ventus Publishing Aps.
<https://www.otcbahrain.com/wp-content/uploads/2017/12/Team-Building.pdf>
- Hačkajlová, L., Prostějovská, Z., Tománková, J. (2013). *Projektový management* (1. vyd.). Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Hrázdilová Bočková, K. (2016). *Projektové řízení: Učebnice*. Martin Koláček – E-knihy jedou.
<https://www.databook.cz/data/6/f/1456947685.projektoverizeniukazka.pdf#page47>
- Mládková, L., Jedinák, P., Minařík, B., Požár, J., Váňa, J., Čandlík, M., Pojer, J., Kný, M. (2009). *Management*. Aleš Čeněk.
- Mühlfeit, J., & Pumprla, P. (2022). *Budování úspěšných týmů* (1. vyd.). Management Press.
- PM4DEV (2019). *Project Team Management*. Management for development series. <https://www.pm4dev.com/resources/free-e-books/138-pm4dev-project-team-management/file.html>
- Project Management Institute (2017). *The standard for program management* (4. vyd.). Project Management Institute, Inc.
- Stuchlík, R. (2008). *Tým snů* (1.vyd.). Grada Publishing.
- Špicar, R., Vacek, J., Sova Martinovský, V. (2017). *Projektový management. Cvičebnice*. Západočeský univerzita v Plzni.
<https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/29168/3/Projektový%20management.pdf#page14>

UWB eRacing Team Pilsen (2024). *Logo týmu UWB eRacing Team Pilsen*. Interní dokument projektu UWB eRacing Team Pilsen.

Wroblůvská, Z., & Ruda, T. (2016). *Lidské zdroje v produktovém managementu* (1. vyd.). Professional Publishing.

Internetové zdroje

Domanská, L. (2007). *Teambuilding – účinná forma vzdělání zaměstnanců a zvyšování týmového potenciálu*. Podnikatel.cz. <https://www.podnikatel.cz/clanky/teambuilding-ucinna-forma-vzdelavani/>

Hlušíčka, P. (2013). *Styly vedení*. Firemní sociolog. <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/138-styly-vedeni>

ManagementMania (2016). *Manažerská mřížka (Managerial Grid)*. Dostupné z 5.11.2023 <https://managementmania.com/cs/manazerska-mrizka>

Martínková, L. (2017). *Motivační teorie X a Y: Klíčové rozdíly ve vnímání a motivaci pracovních sil*. Psychologie pro každého. <https://psychologieprokazdeho.cz/motivacni-teorie-x-a-y/>

Národní soustava povolání (n. d.). *Projektový manažer*. Dostupné z 9.12. 2023 <https://nsp.cz/jednotka-prace/projektovy-manazer>

Národní ústav pro vzdělání (n. d.). *Projektový cyklus*. Dostupné z 20.11. 2023 <http://archiv-nuv.npi.cz/projekty/projektovy-cyklus.html>

Pilát, M. (2020). *Co je to projektové řízení?* Shean. <https://www.shean.cz/clanky/detail/co-je-to-projektove-rizeni.htm>

Pitka, E. (2019). *Řízení projektů vs. programů vs. portfolií*. Tayllorcox. https://www.tx.cz/blog/jaky-je-rozdil-mezi-projekty-programy-a-portfolio-managementem?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA9dGqBhAqEiwAmRpTCx9kPrXimqCsur0NeUQOoRBqlJigqt5nlu2CqCHvteY5c08T8Q7nQhoCIDsQAvD_BwE

PM Consulting (n. d.). *Fáze vývoje cyklu*. Dostupné z 20.11. 2023 <https://www.pmconsulting.cz/slovníkovy-pojem/faze-vyvoje-tymu-2/>

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1.1: VZTAH PROJEKTU, PROGRAMU A PORTFOLIA.....	12
OBRÁZEK 2.1: MANAŽERSKÁ MŘÍŽKA GRID	24
OBRÁZEK 3.1: LOGO TÝMU UWB ERACING TEAM PILSEN.....	33
OBRÁZEK 3.2: LOGO FIRMY FEEL REAL S. R. O.....	34

Seznam grafů

GRAF 3.1: DOVEDNOSTI VEDOUCÍHO PROJEKTOVÉHO TÝMU UWB ERACING TEAM PILSEN	42
GRAF 3.2: SPOKOJENOST ČLENŮ TÝMU SE ZPĚTNOU VAZBOU A ROZVOJEM V TÝMU	44
GRAF 3.3: SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ S PŘÍSTUPEM VEDOUCÍHO PRACOVNÍ SKUPINY	46
GRAF 3.4: DOVEDNOSTI VEDOUCÍHO FIRMY FEEL REAL S. R. O.	47

Seznam příloh

PŘÍLOHA A: *ROZHOVOR S PANEM JANEM PROCHÁZKOU A MGR. TOMÁŠEM TÝREM*

PŘÍLOHA B: *DOTAZNÍK PROJEKTOVÉHO TÝMU UWB ERACING TEAM PILSEN*

PŘÍLOHA C: *DOTAZNÍK PRACOVNÍ SKUPINY FIRMY FEEL REAL S.R.O.*

Přílohy

Příloha A: *Rozhovor s panem Janem Procházkou a Mgr. Tomášem Týrem*

1. **Otázka:** Jak dlouho působíte jako vedoucí týmu UWB eRacing Team Pilsen/firmy Feel Real s. r. o.?
 - Pan Procházka: *Do týmu jsem nastoupil 26.10.2022. A jako vedoucí působím od listopadu 2022, což je tedy zhruba rok a půl.*
 - Pan Týr: *Od začátku založení firmy, což je necelých deset let.*

2. **Otázka:** Jaký je Váš přístup k vedení projektového týmu/pracovní skupiny? Snažíte se tým/skupinu vést určitým směrem nebo spíše striktně zadáváte úkoly?
 - Pan Procházka: *Ano, tým vedu určitým směrem a snažím se předávat vizi, která zahrnuje výstavbu 1. generace auta a poté navázání v dalších 2-3 letech. Naše vize zahrnuje určitý směr a změny k tomu, jak by měl tým do budoucna vypadat. V týmu panuje dle mě demokratický styl vedení s tím, že poslední a rozhodující slovo si nechávám já.*
 - Pan Týr: *V úvodu jsem se snažil tým vést. Ale vzhledem k jiným podnikatelských aktivitám jsem přešel k delegaci úkolu a převážně kontrole výsledků, které vznikají pod vedením mých podřízených kolegů.*

3. **Otázka:** Jaké dovednosti jsou dle Vás klíčové pro vedení týmu/skupiny?
 - Pan Procházka: *Mít ve věcech pořádek, být zodpovědný, klidný, umět zvládat stres, organizovat, umět rozdávat úkoly a motivovat členy týmu. A za mě osobně je velice důležité umět individuálně rozlišit členy týmu a dle toho k nim přistupovat.*
 - Pan Týr: *Má klíčová dovednost je najít si spolehlivé lidi, kteří za mě vedou tým a to lépe, než bych to zvládl já sám. Také je nutné být komunikativní, umět druhé lidi motivovat, osobnostně je zaujmout, být schopný správně kontrolovat práci druhých a řešit problémy.*

4. **Otázka:** Jak se vyrovnáváte s konflikty v týmu/skupině?
 - Pan Procházka: *Snažím se konflikty řešit kompromisem. S členy konfliktu si promluvíme a navrhne společně řešení.*

- Pan Týr: *Snažím se konfliktům předcházet tím, že nastavujeme systém firmy tak, aby se jim předešlo dříve, než vzniknou. Pokud konflikt či problém nastane, snažím se zjistit, co bylo jeho příčinou a jak minimalizovat ztráty.*

5. Otázka: Jaký je Váš přístup k poskytování zpětné vazby a k rozvoji zaměstnanců/členů týmu?

- Pan Procházka: *Zpětnou vazbu poskytuji relativně často. Vždy po nějaké době se s členy týmu sejdeme a řekneme si, co se mi líbilo, nelíbilo nebo je potřeba zlepšit.*
- Pan Týr: *Vzhledem k tomu, že vedu vícero firem a mám vícero zaměstnanců, tak nejsem schopný přistupovat ke každému zaměstnanci individuálně. Zvolím si pár lidí, kteří jsou ve firemní hierarchii výše a s těmi komunikuji. Jim se pak snažím dostatečně věnovat a poskytovat jim zpětnou vazbu. Oni dále zpětnou vazbu poskytují těm zaměstnancům, kteří jsou ve firemní hierarchii níž.*

6. Otázka: Delegujete často úkoly a povinnosti? Pokud ano, jak je delegujete?

- Pan Procházka: *Částečně, ale ne tolik aktivit. Většinu mojí práce nedeleguji. Co deleguji je psaní e-mailů, oslovování sponzorů, vytvoření části business prezentace. Vždy předám základní informace, sdělím základní představu, zkontroluju výsledek a případně vytknu, co se má udělat jinak. Rád do delegování investuji čas, protože vím, že to těm lidem mužů pak přenechat a budou to umět.*
- Pan Týr: *Snažím se delegovat většinu věcí, kterou můžu. Jak jsem již zmiňoval, vyberu si spolehlivé lidi, ke kterým mám určitou důvěru. Těm se věnuji a předávám jim pomocí upřímné a přímé komunikace, co od nich očekávám a jak mají mnou delegované úkoly vykonávat. Za mě je lepší úkoly delegovat na pomalejšího pracovníka, který úkoly plní svědomitě a kvalitněji nežli na vysoce produktivního pracovníka, po kterém je nutno úkoly často kontrolovat a někdy i opravovat.*

7. Otázka: Jak se snažíte motivovat členy týmu/skupiny k dosažení společných cílů?

Pan Procházka: *Představím jim mou vizi a porováním jak fungovaly předchozí týmy, co všechno dokázali a nastíním, co je potřeba udělat k naplnění vize. Motivací je to, že náš koncept je na tom velmi dobře. Vypadá to, že naše auto bude v top 10, což je pro členy týmu obrovská motivace. Snažím se napomáhat k pozitivní*

- *atmosféře týmu, členové týmu se mají rádi a motivují se i navzájem. Jednou za 14 dní mám motivační proslov, kdy je povzbuzuji a říkám jim, jak na tom jako tým jsme. Absolvujeme i společné aktivity, kdy se s monopostem členové týmu mohou svézt, nebo jdeme na motokáry, na simulátor formule na univerzitě či jinou týmovou aktivitu, což je také dost motivuje.*
- *Pan Týr: Snažím si vybrat takové pracovníky, které daná práce baví, aby byli motivací sami sobě. Určitá motivace jsou finance, ale není to jediná motivace. A myslím si, že v případě firmy Feel Real s.r.o. nejsou finance tou hlavní motivací, naopak je to určitá záliba zaměstnance v únikových hrách.*

8. *Otázka: Přikládáte velký význam tzv. teambuildingu v rámci udržování vřelých vztahů na pracovišti a předávání podstatných či nových informací?*

- *Pan Procházka: Ano, teambuilding máme tak jednou za dva až tři měsíce. Je to fajn, členové se sejdou, baví se neformálně, zlepšují se vztahy, více se poznají. Jak jsem již zmiňoval, podnikáme mnoho týmových aktivit mimo v rámci nejrůznějších teambuildingů. Máme i takové mikro teambuildingy v rámci společných obědů nebo pátečních workshopů, kde si sdělujeme některé novinky a tak dále. Formální informace si v rámci sekci týmu sdělujeme na poradách.*
- *Pan Týr: Určitě. Já osobně mám za sebou stovky teambuildingů, kterých jsem se účastnil jako zaměstnanec, organizátor i jako poskytovatel. Myslím si, že teambuilding by měl být především o neformální komunikaci a utváření vztahů na pracovišti. Někdy se nedá vyhnout řešení pracovních záležitosti a většinou se zkrátka začnou firemní informace rozebírat, ale za mě by 90 % teambuildingu mělo být zaměřeno na zábavné a poznávací aktivity v rámci daného týmu. V tomto ohledu je právě escape velice výjimečný, kdy týmům dáváme prostor pro to, aby se blíže poznali a spolupracovali spolu, mimo firemní prostředí.*

9. *Otázka: Změnil byste něco ve Vašem přístupu k vedení členů týmu/skupiny?*

- *Pan Procházka: Ano, chybí mi rozsáhlejší odbornost, nevidím do některých částí projektu dostatečně do hloubky. Pak nejsem schopný navrhnout komplexní řešení pro určitý problém. Dál bych měl být přísnější a méně optimistický, co se*

- *některých úkonů týká. Měl bych být také důslednější v některých případech a situacích.*
- *Pan Týr: Aktuální systém funguje dobře. Nicméně mohl bych zavést větší kontrolu. Vzhledem ke správné delegaci mých povinností jsem nyní s chodem firmy spokojen.*

10. *Otázka: Změnil by se Váš styl vedení nebo přístup k členům týmu, kdybyste věděl, že existence týmu je omezená/neomezená?*

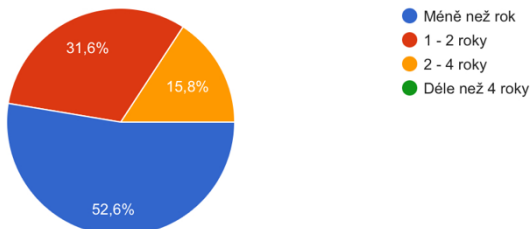
- *Pan Procházka: Existence týmu omezená je. Retrospektivně bych přístup změnil a začal bych některé úkoly řešit dřív a více bych na členy týmu v plnění daných úkolů tlačil, aby vznikla větší časová rezerva. Více bych se tedy věnoval včasnému plnění daných úkolů.*
- *Pan Týr: U nás existence pracovního týmu omezená je. Neustále pracovního týmu, chcete-li skupiny, obměňujeme. Nic bych neměnil, protože ve chvíli, kdy u nás jeden tým skončí, začíná tým nový. V tuto chvíli druhý tým navazuje na práci a výsledky týmu předchozího. Takže je jen důležité týmy periodicky kontrolovat a ujistit se, že jsou správně plněny milníky celkového cíle firmy.*

Příloha B: Dotazník projektového týmu UWB eRacing Team Pilsen

Jak dlouho jste členem projektového týmu UWB eRacing Pilsen?

[Kopírovat](#)

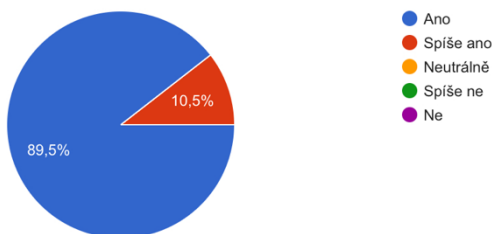
19 odpovědí



Panuje v týmu UWB eRacing Pilsen pozitivní a přátelská atmosféra ?

[Kopírovat](#)

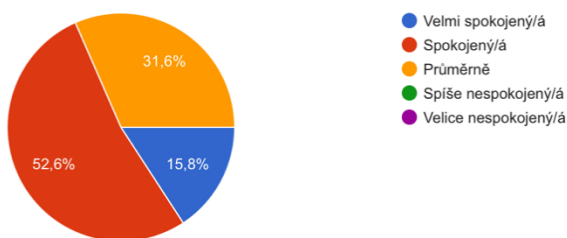
19 odpovědí



Jak jste spokojený/á s přístupem vašeho vedoucího k vedení týmu UWB eRacing Pilsen?

[Kopírovat](#)

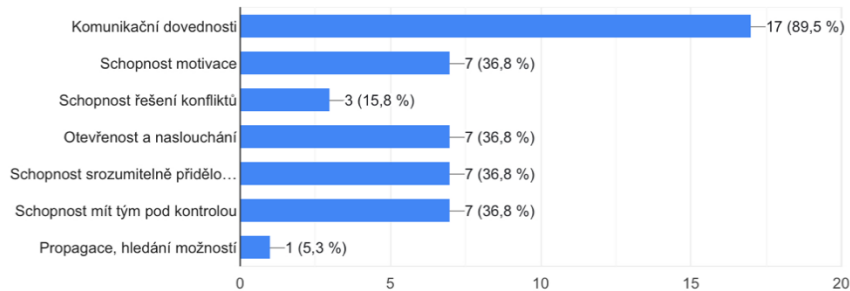
19 odpovědí



Jaké dovednosti dle Vás nejvíce charakterizují vašeho vedoucího? (Možnost vybrat více odpovědí)

[Kopírovat](#)

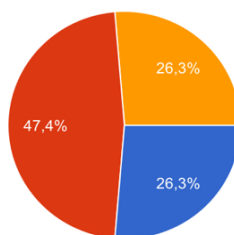
19 odpovědí



Jak dle Vás dokáže vedoucí řešit konflikty ?

[Kopírovat](#)

19 odpovědí

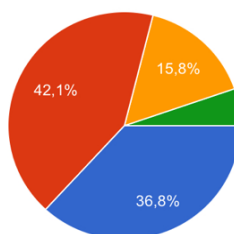


- Velmi dobře
- Dobře
- Průměrně
- Špatně
- Velmi špatně

Cítíte se dostatečně motivován/a vašim vedoucím k dosahování společných cílů projektu?

[Kopírovat](#)

19 odpovědí

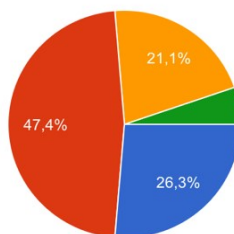


- Ano
- Spíše ano
- Neutrálně
- Spíše ne
- Ne

Jak vnímáte přístup vašeho vedoucího k poskytování zpětné vazby a k rozvoji zaměstnanců?

[Kopírovat](#)

19 odpovědí

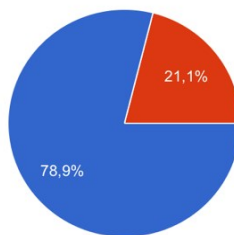


- Velmi pozitivně
- Pozitivně
- Neutrálně
- Negativně
- Velmi negativně

Účastníte se v rámci týmu UWB eRacing Pilsen tzv. Teambuildingů?

[Kopírovat](#)

19 odpovědí

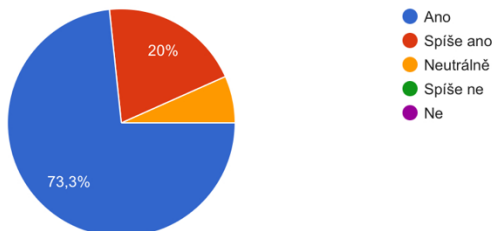


- Ano
- Ne

Pomáhá vám tzv. teambuilding udržovat vřelé vztahy na pracovišti a přináší vám jistotu vaší role a práce v týmu?

 Kopírovat

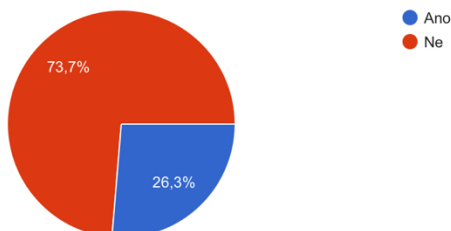
15 odpovědí



Změnil/a byste něco na přístupu vašeho vedoucího k vedení a motivaci členů projektového týmu UWB eRacing?

 Kopírovat

19 odpovědí



Co byste změnil/a na přístupu vašeho vedoucího?

5 odpovědí

Honzka Procházka je dobrý vedoucí, ale není strojař ani elektrotechnik. Nejlepší by bylo určit vedoucí těchto sekcí, kteří budou s Honzou úzce spolupracovat a řídit celý tým.

Vždy je co zlepšovat. Organizace a procesy mají pro náš mladý tým místo k vylepšení.

Zaměření se na nejdůležitější úkony co nejdříve v roce a nedělat je na poslední chvíli aby členové měli i zároveň čas na školu.

Obecný nadhled na to co skutečně daná věc obnáší, než neustále bombardovat zprávami o tom kdy to bude. Je to hodně demotivující v případech že se k tomu přidá kolikrát arogantní přístup.

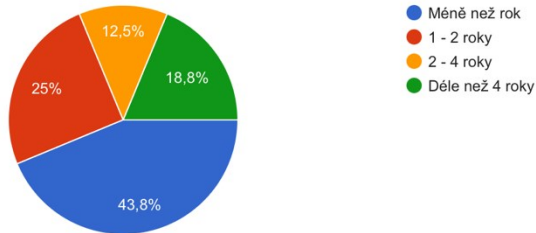
Více teambuldingu, ale víc dbát na výsledky, dílny jak ve čtvrtek tak v pátek.

Příloha C: Dotazník pracovní skupiny firmy Feel Real s.r.o.

Jak dlouho jste členem pracovní skupiny Feel Real s.r.o. ?

[Kopírovat](#)

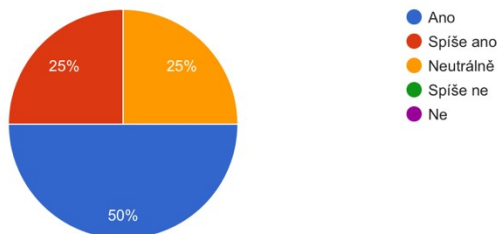
16 odpovědí



Panuje ve firmě Feel Real s.r.o. pozitivní a přátelská atmosféra ?

[Kopírovat](#)

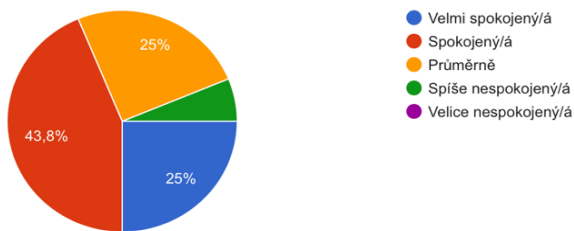
16 odpovědí



Jak jste spokojený/á s přístupem vašeho vedoucího k vedení vaší pracovní skupiny?

[Kopírovat](#)

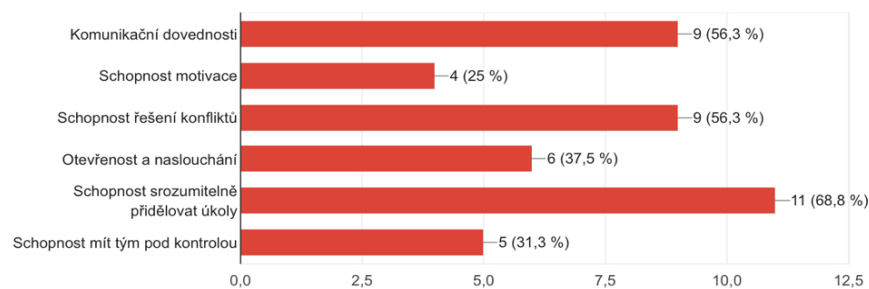
16 odpovědí



Jaké dovednosti dle Vás nejvíce charakterizují vašeho vedoucího? (Možnost vybrat více odpovědí)

[Kopírovat](#)

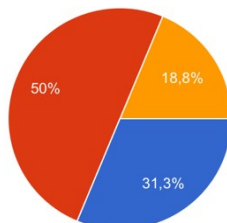
16 odpovědí



Jak dle Vás dokáže vedoucí řešit konflikty ?

[Kopírovat](#)

16 odpovědí

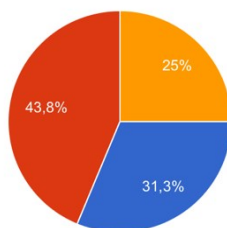


- Velmi dobře
- Dobře
- Průměrně
- Špatně
- Velmi špatně

Cítíte se dostatečně motivován/a vašim vedoucím k dosahování firemních cílů?

[Kopírovat](#)

16 odpovědí

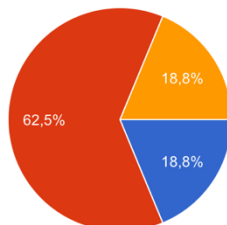


- Ano
- Svíše ano
- Neutrálně
- Svíše ne
- Ne

Jak vnímáte přístup vašeho vedoucího k poskytování zpětné vazby a k rozvoji zaměstnanců?

[Kopírovat](#)

16 odpovědí

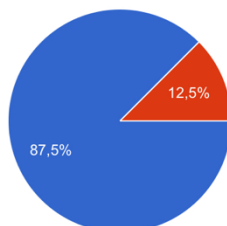


- Velmi pozitivně
- Pozitivně
- Neutrálně
- Negativně
- Velmi negativně

Účastníte se v rámci firmy Feel Real s.r.o. tzv. Teambuildingů?

[Kopírovat](#)

16 odpovědí

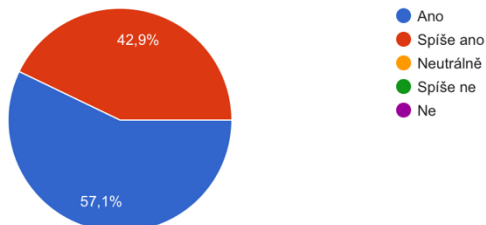


- Ano
- Ne

Pomáhá vám tzv. teambuilding udržovat vřelé vztahy na pracovišti a přináší vám jistotu vaší role a práce ve firmě?

[Kopírovat](#)

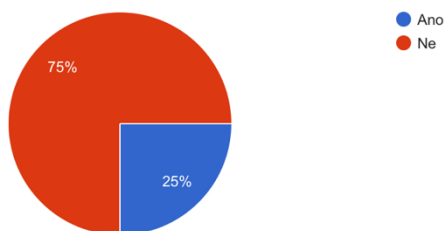
14 odpovědí



Změnil/a byste něco na přístupu vašeho vedoucího k vedení a motivaci zaměstnanců Feel Real s.r.o.?

[Kopírovat](#)

16 odpovědí



Co byste změnil/a na přístupu vašeho vedoucího?

4 odpovědi

Pan Týr toho má hodně. Feelu se věnuje míň než by to bylo ideální, ale nemůžu to mít za zlé.

Větší snaha zapojit se do kolektivu víc lidí motivovat

Aby se víc zapojoval a zajímal o celkový chod firmy a né až když je velký nebo neřešitelný problém.

Zvýšit kontrolu nad chodem firmy

Abstrakt

Mikešová, V. (2024). *Řízení projektového týmu* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: projektový tým, projektové řízení, projektový manažer, styly řízení

Předmětem této bakalářské práce je řízení projektového týmu. Teoretická část práce se zabývá základními pojmy projektového řízení a procesem řízení projektových týmů, zatímco praktická část analyzuje různé styly řízení, identifikuje klíčové faktory úspěchu jednotlivých týmů a ověřuje teoretické poznatky o existenci rozdílů mezi fungováním týmu a fungováním skupiny. Praktická část této práce dále srovnává styly řízení v rámci konkrétního projektového týmu a pracovní skupiny. Pro zkoumání byl použit smíšený výzkum. Cílem práce je poskytnout komplexní pohled na řízení projektových týmů a pracovních skupin a zhodnotit vliv různých řídicích stylů na výkon a spokojenost týmů. V dnešní době je efektivní řízení projektových týmů klíčové pro úspěšné dokončení projektů a dosažení strategických cílů organizací, což vychází i z obsahu této práce.

Abstract

Mikešová, V. (2024). *Project team management* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: project team, project management, project manager, management styles

The subject of this bachelor thesis is project team management. The theoretical part of the thesis deals with the basic concepts of project management and team management process, while the practical part analyzes various management styles, identifies key success factors of individual teams, and verifies theoretical knowledge about the differences between team and group functioning. The practical part of this thesis further compares management styles within specific project team and workgroup. Mixed research was used for the investigation. The aim of the thesis is to provide a comprehensive view of project team and workgroup management and evaluate the impact of different management styles on team performance and satisfaction. Nowadays, the effective management of project teams is crucial for the successful completion of projects and the achievement of the strategic goals of organizations, which is also based on the content of this thesis.