



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Název projektu	Rozvoj vzdělávání na Slezské univerzitě v Opavě
Registrační číslo projektu	CZ.02.2.69/0.0./0.0/16_015/0002400

# Manažerské dovednosti v mezigeneračním týmu

Distanční studijní text

**Jarmila Šebestová, Zuzana Palová, Petra Krejčí**

**Karviná 2019**



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Obor:** Management a správa (0413), Pracovní dovednosti (0417).
- Klíčová slova:** Mezigenerační týmy, týmová práce, projekty, myšlenky, prezentace, tvorba týmu, základy týmové práce, koučink, mentoring.
- Anotace:** V této studijní opoře se student seznámí s úplnými základy týmové práce s důrazem na mezigenerační spolupráci. Z tohoto důvodu jsou objasněny základní pojmy týkající se týmu, Age managementu a technik, které se využívají při jeho řízení. Další část textu seznamuje s portfoliem manažerských dovedností, které se dají využít nejen při práci v týmu, ale také při vlastním podnikání či práci na projektu. Na základě těchto předpokladů studijní text navazuje na základní vysvětlení tvorby plánu aktivit v týmu, jaké analýzy či dílčí rozhodnutí je třeba provést, aby týmový projekt mohl být uskutečněn. Závěr textu tvoří doporučení, jak správně prezentovat výsledek snažení mezigeneračního týmu a který způsob prezentace zvolit. Text je upraven tak, aby pokryl nároky bakalářských profesních oborů, tj. důraz je kladen na praktickou aplikaci teoretických znalostí.

**Autoři:** **doc. Ing. Jarmila Šebestová, Ph.D.**  
**Ing. Zuzana Palová**  
**Ing. Petra Krejčí**

**Recenzenti:** **prof. Ing. Anna Pilková, PhD, MBA**  
**Mgr. Dagmar Svobodová, Ph.D.**

**ISBN** **978-80-7510-372-7**



Toto dílo podléhá licenci:

**Creative Commons Uveďte původ-Zachovejte licenci 4.0**

Znění licence dostupné na:

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>






## Obsah




ÚVODEM.....	5
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	6
1 ÚVOD DO PRÁCE V MEZIGENERAČNÍM TÝMU .....	7
1.1 Teorie týmové práce.....	8
1.2 Způsoby práce v týmu .....	11
1.2.1 Proces týmové práce .....	11
1.2.2 Způsoby vedení v týmu.....	16
1.2.3 Techniky týmové práce.....	18
1.3 Mezigenerační konflikty a spolupráce .....	18
1.3.1 Mezigenerační konflikty .....	18
1.3.2 Mezigenerační spolupráce .....	19
1.4 Generační diverzita .....	21
1.4.1 Generační rozdíly při práci v týmu .....	22
1.4.2 Age management .....	23
2 MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI PRO ZALOŽENÍ PODNIKU.....	32
2.1 Manažerské dovednosti a manažerské typy .....	34
2.1.1 Manažerské typy .....	35
2.1.2 Manažerské Kompetence .....	37
2.2 Techniky rozvoje dovedností .....	38
2.2.1 Základy koučování.....	39
2.2.2 Mentorování.....	41
2.2.3 Interní mezigenerační mentoring .....	42
2.3 Týmové procesy a řešení konfliktů .....	44
2.3.1 Týmové konflikty.....	45
3 ZHODNOCENÍ MYŠLENKY PRO PROJEKT .....	48
3.1.1 Myšlenkové mapy.....	52
3.2 Využití obchodních modelů .....	54
3.3 Využití modelu CANVAS .....	60
3.3.1 Lean canvas.....	62
3.3.2 Lean Canvas pro neziskovou sféru .....	67
3.3.3 Společenský dopad projektu .....	70

4	SPECIFIKA PLÁNU A JEHO ČÁSTI.....	73
4.1	Typy projektových plánů .....	73
4.2	Vytváření jednotlivých částí projektu .....	75
4.3	Časový plán .....	82
4.4	Finanční plán a rozpočet .....	84
4.5	Marketingový plán .....	85
4.6	Personální plán .....	88
4.7	Realizace projektu .....	89
5	ZHODNOCENÍ PROVEDITELNOSTI PROJEKTU .....	93
5.1	Proveditelnost projektu .....	94
5.2	Studie proveditelnosti.....	103
6	ZPŮSOBY PREZENTACE PROJEKTU.....	107
6.1	Prezentace projektu před možným podporovatelem .....	108
6.1.1	Podání projektové žádosti o dotaci či dar .....	108
6.1.2	Oslovení individuálních dárců .....	110
6.1.3	Oslovení komerčních firem.....	114
6.1.4	Výhody a nevýhody prezentace neziskových projektů prostřednictvím mezigeneračních týmů .....	115
6.2	Hlavní části prezentace a příprava na diskuzi .....	116
6.2.1	Struktura prezentace.....	116
6.2.2	Jak předvést dobrou prezentaci .....	117
6.2.3	Několik důležitých tipů a rad .....	119
6.2.4	Silné a slabé stránky starších a mladších prezentujících .....	119
6.2.5	Příprava na diskuzi.....	120
	LITERATURA .....	125
	SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY .....	129
	PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON.....	130




## ÚVODEM

Studijní opora Manažerské dovednosti v mezigeneračním týmu si klade za cíl seznámit studenty profesních bakalářských oborů se základními předpoklady pro podnikání, vytvoření týmu a využívání mezigenerační spolupráce při přípravě projektů.

Tyto znalosti budou následně upevňovány prostřednictvím průběžných otázek  nebo samostatných úkolů . Odpovědi  najdete vždy na konci textu kapitoly, která obsahuje základní shrnutí hlavních myšlenek kapitoly . Pro lepší orientaci v textu můžete využít průběžných shrnutí .

Pro lepší plánování studijních aktivit doporučujeme využívat značky náročnosti času  či průvodce studiem a textem  , který Vám může pomoci zjistit návaznost studované látky na další témata, obsažená v opoře.

Text je určen pro rozvoj dovedností a znalostí o týmové práci, předpokladů o podnikání a proto se nepředpokládají hlubší znalosti psychologie či podnikání. Základním stavebním kamenem pro studium je logické myšlení, kreativita a chuť zkusit něco nového.

Samotný text je následně doplněn o rozšiřující pasáže a oddíly, které mohou zájemcům přiblížit detailněji řešenou problematiku, jak z hlediska příkladů, tak z hlediska vhodných literárních zdrojů. Tyto pasáže jsou označeny  Další zdroje,  Pro zájemce a  Úkol k zamyšlení. Přejeme Vám ve studiu a v přípravě Vašich projektů hodně úspěchů!

Autorky děkují za odbornou spolupráci a komentáře Ing. Vojtěchovi Beckovi při přípravě této opory.

*Autorky*

## RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY

Cílem studijní opory je podpora podnikavosti studentů nejen v oblasti sociální. Zaměření předmětu je otestování si vlastních podnikatelských schopností v mezigenerační spolupráci, za pomoci koučinku a mentoringu v rámci utváření mezigeneračních týmů. Výstupem Vašeho studia opory by měl být příklad mikroprojektu, ve kterém je využita široká škála manažerských a podnikatelských nástrojů, správně nastaveného marketingu, finanční strategie a také managementu lidských zdrojů a je využito znalostí, obsažených v opoře, včetně návodu na jeho prezentaci.

K dosažení cíle bylo připraveno šest dílčích tematických celků, které budou postupně rozvíjet myšlenku týmové práce, mezigenerační spolupráce a rozvoj manažerských dovedností v oblasti vlastního projektu či prezentace práce týmu. Tyto jednotlivé části lze charakterizovat následovně:

- **Úvod do práce v mezigeneračním týmu.** Tato část zahrnuje základní teorii týmové práce, způsob mezigenerační spolupráce, mezigenerační komunikace a konflikty. Jsou prezentovány způsoby práce v týmu. Otestujete si základní týmové role.
- **Manažerské dovednosti pro založení podniku.** Seznámíte se se základními vrozenými a získanými dovednostmi pro podnikání. Jsou představeny motivy k založení podniku a etické principy podnikání. Následně je kapitola doplněna o manažerské typy a způsoby rozvoje týmů pomocí koučování a mentorování, včetně mentorování mezigeneračního.
- **Zhodnocení myšlenky pro projekt.** Studenti jsou seznámeni s modelem Lean CANVAS pro zhodnocení myšlenky pro podnikání či dobrovolnickou akci, aby byli schopni myšlenku naplánovat a vyhodnotit potřebné dovednosti. Není opomenuta část společenské odpovědnosti projektu, přínos pro sociální skupiny a společnost.
- **Specifika projektů a jeho části.** V této kapitole jsou představeny typy plánů a způsoby vytváření jednotlivých částí. Je představen časový, finanční, marketingový a personální plán realizace projektu.
- **Zhodnocení proveditelnosti projektu.** Je zde vysvětlena struktura studie proveditelnosti, využití analytických dovedností, dále jsou vymezena rizika a způsoby hodnocení přínosů pro společnost i pro tým.
- **Způsoby prezentace projektu.** Kapitola završuje úsilí týmu při práci na projektu, kdy obsahuje návod jak prezentovat projekt před možným podporovatelem. Jsou zde příklady potřebných dovedností pro umění prezentovat.

Závěrem byste měli být schopni sestavit jednoduchý plán projektu na např. jednorázovou akci, být schopni ji prezentovat a oslovit potenciální účastníky. Je třeba postupovat krok za krokem a výsledek se určitě dostaví!

# 1 ÚVOD DO PRÁCE V MEZIGENERAČNÍM TÝMU

## RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Tato kapitola je rozdělena do čtyř částí: teorie týmové práce, způsoby práce v týmu a mezigenerační konflikty a spolupráce a generační diverzita. V první části se studenti seznámí s výhodami práce v týmu a faktory, které mohou snižovat týmovou práci. Druhá část je věnována procesu týmové práce a technikám týmové práce. Třetí část této kapitoly je zaměřena na mezigenerační konflikty a spolupráci. V poslední části je studentům vysvětlena generační diverzita, jejíž znalost je nezbytná pro tvorbu mezigeneračních týmů. Zde jsou představeny jednotlivé generace a jejich rozdíly při práci v týmu a Age management, který se zabývá právě tvorbou mezigeneračních týmů. V závěru této kapitoly je uvedeno několik příkladů neziskových projektů a jedna případová studie, které byly realizovány prostřednictvím mezigeneračních týmů.

## CÍLE KAPITOLY



- Seznámit s teorií týmové práce.
- Student bude znát jednotlivé způsoby práce v týmu.
- Student porozumí mezigeneračním konfliktům a spolupráci.
- Student bude chápat generační diverzitu, která vzniká mezi jednotlivými generacemi.
- Představit příklady z praxe, kde se mezigenerační týmy objevují.

## ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Ke studiu kapitoly a vypracování úkolů budete potřebovat asi 240 minut.

## KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Age management, generační diverzita, mezigenerační konflikty a spolupráce, týmová práce.

Komplexní úkoly a vyšší důraz na originální a neotřelé řešení problému přináší dobrý základ pro zavedení týmové práce. Jednak se při ní využívá tzv. synergického efektu, kdy koordinovaná činnost týmu přináší vyšší efektivitu práce a na druhé straně přispívá k rozvoji kompetencí jednotlivých členů týmu.

Týmová práce vede k dosažení předem stanovených společných cílů, kdy je uplatňováno tvořivé spojení potenciálu a úsilí všech členů týmu. V týmové práci dochází k doplňování předností a nedostatků jednotlivců, nápady jednotlivých členů týmů pak vedou k podněcování myšlenek ostatních a je vytvářena nová kvalita, kdy dochází k uplatnění tzv. synergického efektu (Horváthová, 2008, s. 118). Týmová práce je základním kamenem každého týmu.

### 1.1 Teorie týmové práce

**Tým** je možné definovat jako malou skupinu lidí, kteří po určitou dobu pracují na splnění předem stanoveného cíle. Pracovní týmy jsou charakteristické větší efektivitou práce a zodpovědností. Týmem též rozumíme seskupení lidí, kteří se sdružili, aby snáze dosáhli společného cíle. Je nutné si uvědomit, že schopnosti, dovednosti a zkušenosti všech členů by měly na sebe vzájemně navazovat.

**Týmová  
práce**

**Týmová práce** je tedy společně vynakládané úsilí účelově sestavené skupiny osob ke splnění přijatého úkolu. Jejím prostřednictvím se úkoly mohou vyřešit jednodušeji či více inovativně, než by je řešil jeden člověk. Týmově jsou často řešeny úkoly pro tvorbu strategických programů, složitější zakázky, které přesahují do více odborností nebo organizační projekty či tvorba kreativních nápadů. Nelze opomenout, že pomocí týmové práce se řeší i mimořádné situace typu krize, havárie či příprava změn v podniku.

Základem týmové práce jsou dobré vztahy na pracovišti, důvěra, otevřenost, vzájemný respekt, četnost a určitá stálost reakcí. Především důvěra má velký vliv na spolupráci členů týmu. Pro udržení důvěry v týmu je nutné správně komunikovat, a to o všech problémech, nedorozuměních, odlišnostech, nespokojenostech apod. Na vytváření atmosféry, která v týmu panuje, se podílejí všichni členové týmu, podstatnou roli v týmu ale hraje vedoucí týmu, jehož úkolem je zajištění důvěry mezi všemi členy navzájem a jasně definované zadání pro každého jednotlivce.

Úkolem vedoucího je také poskytovat pravidelně zpětnou vazbu členům týmu, hodnotit a odměňovat jejich úsilí. Vedoucí týmu zprostředkovává přenos informací od nejvyššího vedení směrem ke svým podřízeným. To by neměl nikdy jen předat, ale zároveň vysvětlit a motivovat zaměstnance k naplnění vyplývajících úkolů. Také posuzuje a vyhodnocuje případné konflikty a „narovnání“ v pracovních vztazích mezi podřízenými.



## VÝHODY PRÁCE V TÝMU

Díky týmové spolupráci je možné prosazovat složitější úkoly, které vyžadují kreativitu a různé pohledy na problém. Pokud týmová práce dobře funguje, přináší lepší výsledky, než kdyby na řešení problému nebo úkolu pracoval jednotlivec. Mezi výhody práce v týmu patří zejména:

**Pozitiva  
týmu**

- **Víc hlav, víc rozumu** – Při práci v týmu dochází ke spojení znalostí a zkušeností jednotlivých členů týmů, a to z různých oblastí, díky tomu je možné zajistit komplexní přístup pro řešení i složitějších úkolů. **Riziko:** Je výhodné, když jsou do týmu zapojeni odborníci z různých oblastí, protože mohou posuzovat cíl a jeho dosažení skrz dopady v jejich sektoru. Avšak zároveň by měli respektovat odbornost svých kolegů a nevměšovat se do jejich oblastí. Někdy může příliš mnoho lidí s možností vstupovat do rozhodování oddalovat realizaci.
- **Inspirace** – Při práci v týmu se jednotliví členové inspirují navzájem. Tvůrčí přístup jednoho člena týmů, může inspirovat další členy v hledání nových řešení a nápadů. Zároveň se kolegové lépe poznají a zjistí vzájemný přínos, potřebnost či nepostradatelnost v týmu.
- **Propojení** – V týmu dochází k propojování různých přístupů jednotlivých členů týmu k práci.
- **Povzbuzování** – Jednotliví členové týmu se navzájem povzbuzují k větší motivaci i výkonu, nechtějí zůstat za ostatními, pracují na sobě, touží po ocenění a uznání za svou práci od ostatních členů týmu. **Riziko:** Pokud je v týmu „rozvraceč“, může na ostatní přenášet pochybnosti a demoralizovat tým. Takový zaměstnanec se zpravidla nezmění ani po domluvě s nadřízeným. Proto je potřeba do týmu vybírat „týmové hráče“ a vyzrálé osobnosti, které jsou schopny se týmu přizpůsobit.

Dnes existují firmy, které nabízejí psychologické testování zaměstnanců. Zjišťují jejich schopnost pracovat v týmu, jejich míru respektu k nadřízeným atd. Vytipovat správné osobnosti šetří firmám peníze.

## FAKTORY, KTERÉ SNIŽUJÍ DOBRŮ PRÁCI V TÝMU

Aby mohl tým opravdu efektivně pracovat a přinášet všechny výhody, tak je nutné omezit co nejvíce faktorů, které snižují práci v týmu. Mezi faktory, které snižují práci v týmu, je možné zařadit například:

- **Špatné mezilidské vztahy** – Pokud se mezi členy týmu vyskytují špatné mezilidské vztahy, tak se jednotliví členové týmu více soustředí na jejich řešení než na podávání dobrého pracovního výkonu. **Řešení:** Vhodné je pořádat teambuildingy a setkávat se i mimo pracovní prostředí, zadávat úkoly v týmu tak, aby měl každý člen pocit důležitosti. Má význam také to, zda je příčinou špatných mezilidských vztahů

nějaký externí důvod anebo je to jen záležitost rozdílů osobností. Vedoucí by měl být pro konfliktní členy týmu takovou autoritou, aby nedocházelo k nepředvídaným roztržkám.

**Negativa  
týmu**

- **Rozdílnost cílů** – Pokud členové chtějí prosazovat místo společných cílů spíše své vlastní cíle a zájmy, tak to zhoršuje celkový podávaný výsledek týmu. **Řešení:** Vedoucí musí cíl jasně definovat a nastavit hodnocení pomocí KPI (Key Performance Indicators<sup>1</sup>).
- **Snaha o sebeprosazení** – Jednotlivci, kteří se chtějí prosadit na úkor ostatních členů týmu. **Řešení:** V rámci pravidelných porad hodnotí práci členů týmu vždy vedoucí a ten oceňuje výkony všech zapojených objektivně.
- **Neschopnost prosadit názor** – Méně průbojní členové týmu nedokážou prosadit zajímavé myšlenky a náměty, ačkoliv by mohly být velmi přínosné. **Řešení:** Řízené porady, kde dostane prostor každý.
- **Špatná komunikace** – Pokud členové týmu nejsou schopni mezi sebou dobře komunikovat, tak se to negativně odráží na výsledcích práce celého týmu. **Řešení:** Komunikační šum je často způsoben nepřesným zadáním. Lze tomu předejít jasným určením kompetencí, termínů a popsáním procesu (např. v pravidelných zápisech z porad).
- **Zdlouhavé rozhodování** – Pokud rozhodování týmu vyžaduje příliš dlouhou dobu, znamená to pro tým zdržení a pokles jeho výkonnosti. **Řešení:** Jasně stanovení termínů.
- **Negativní tlak skupiny** – Může docházet k ovlivňování jednotlivých členů skupiny, člen týmu přijme takové rozhodnutí, které by v situaci, kdy by se rozhodoval sám za sebe, nikdy nepřijal. V týmu není dán prostor k názorům a pochybám jednotlivců. **Řešení:** I nepopulární rozhodnutí mohou lidé přijmout dobře, pakliže jsou si dobře vědomi důvodů, proč k němu došlo. Dobrý vedoucí týmu musí před svými lidmi umět toto rozhodnutí obhájit.
- **Skupinová lenost** – Jednotliví členové týmu nepovažují jejich osobní přínos ke splnění cíle za rozpoznatelný, a předpokládají, že na jejich vlastním přínosu nezáleží. **Řešení:** Je potřeba zjistit, proč tomu tak je. Důvodem je možná demotivace, neboť cokoliv doposud tým vymyslel, se realizovalo jinak. Tým pak nespátřuje žádný rozdíl v tom, jestli se jeho členové osobně angažují či nikoliv. Řešením je zvyšování osobní motivace, k čemuž může být užitečný např. týmový koučink.

---

<sup>1</sup> KPI je možné překládat, jako klíčové ukazatele výkonnosti jsou indikátory, ukazatele či metriky výkonnosti, které jsou přiřazeny k procesu, službě, organizačnímu útvaru nebo celé organizaci a které vyjadřují požadovanou výkonnost. Jsou používány na všech úrovních řízení organizace, a to zejména ve strategickém řízení, řízení podle cílů a řízení služeb.

## 1.2 Způsoby práce v týmu

Pro zajištění efektivní práce týmu, je důležité, aby každý pracovník dosahoval aktivního přístupu a mimořádného pracovního nasazení. Práce v týmu není ovšem vhodná pro každého, ne každý člověk dovede, chce nebo může v týmu efektivně pracovat. Při sestavování týmu je tento fakt stejně významným kritériem jako odbornost konkrétního pracovníka. Proto je nezbytné, zařadit do týmu odborníky s odpovídajícími předpoklady ke spolupráci.

Tým se od svého založení až do ukončení jeho činnosti vyvíjí v několika (nejčastěji čtyřech až šesti) etapách. Jednotlivé etapy pomáhají týmu získat dobrého týmového ducha, a proto není dobré proces urychlovat či etapy přeskakovat. To lze pouze v případě, kdy stejný tým řeší další úkol, potom první tři stmelovací etapy můžeme vynechat.

**Etapa první: Formování týmu.** Členové týmu se v této etapě poznávají, upravují pravidla chování a práce. Rovněž se seznamují se zadaným úkolem a precizují cíl.

**Týmový  
cyklus**

**Etapa druhá: Krystalizace.** Zde členové optimalizují svůj způsob práce, přicházejí na řadu první konflikty a problémy díky práci na úkolu a posouvání se směrem k plnění cíle.

**Etapa třetí: Normování.** Tým je již stabilní a práce v týmu se již řídí pravidly práce v týmu k naplnění žádoucího cíle.

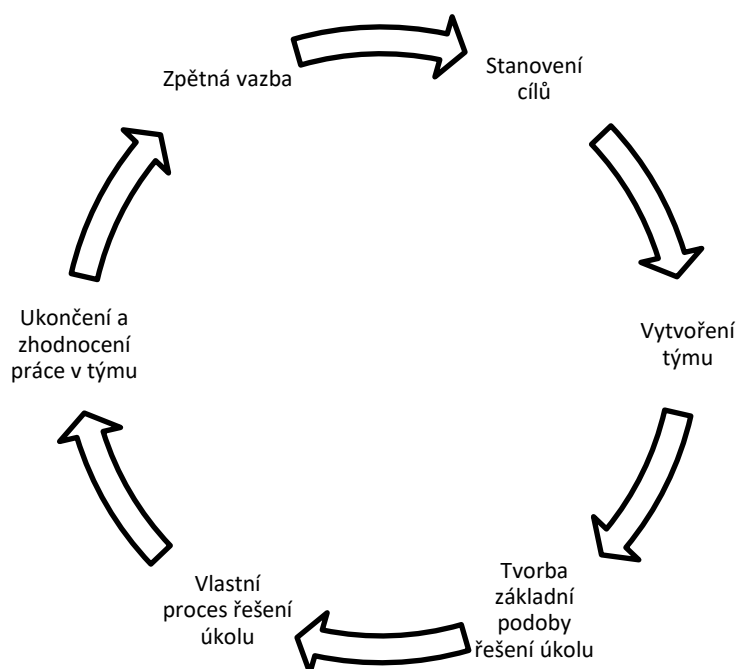
**Etapa čtvrtá: Fungování.** V této fázi již tým pracuje v optimálním složení a plní týmové zadání. Dílčí úspěchy posilují soudržnost a motivují k další práci. Jakmile je zadaný úkol vyřešen, etapa je ukončena a tým zaniká.

Někdy jsou doplněny ještě dvě dílčí etapy, které mohou být uváděny samostatně či jako součást čtvrté etapy. Jedná se o **etapu pátou: Únava.** Lze ji zpozorovat ke konci etapy čtvrté, kdy se náhle aktivita týmu zpomaluje a pracovní výkon se snižuje. Častou příčinou jsou dílčí neúspěchy s řešením problému, vyčerpání či špatné plánování. V poslední, **šesté etapě**, tým definitivně uzavírá svou činnost, proto se etapa nazývá **etapou zániku**. Jsou uzavřeny veškeré formální a finanční dokumenty k danému týmu a jeho členové se vrací ke svým hlavním pracovním úkolům.

### 1.2.1 PROCES TÝMOVÉ PRÁCE

Proces týmové práce je možné charakterizovat podle šesti základních kroků (obr. č. 1), kdy jednotlivé kroky na sebe navzájem navazují. Nejprve je nutné stanovit cíle práce, dále dochází k vytvoření týmu, který je schopen daných cílů dosáhnout. Třetím krokem je tvorba základní podoby, jak dojde k řešení úkolu. Čtvrtým bodem je vlastní řešení úkolu. Potom dochází k ukončení a zhodnocení práce v týmu, na který navazuje zpětná vazba, která celý proces týmové práce ukončuje.

Obrázek 1 Proces týmové práce



Zdroj: Vlastní zpracování podle Horváthové (2008).

### STANOVENÍ CÍLŮ

Cíl nebo cíle týmů je nutné dobře vymezit, vysvětlit a měly by být v souladu s cíli celé organizace. Jejich stanovení by mělo vycházet z metody **SMART**. Stanovený cíl by tak měl být:

- S – specifický,
- M – měřitelný,
- A – dosažitelný,
- R – realistický nebo relevantní,
- T – časově specifický, daný termínem.

Velmi důležité je také to, aby se stanovenými cíli ztotožnili všichni členové týmů, protože bez důvěry ve stanovené cíle nemohou členové týmu odvádět dobře svou práci. Velmi významná role zde připadá vedoucímu týmu, který musí jednotlivým členům objasnit veškeré otázky, které se stanovením cíle souvisí. Platí, že co si neumíme představit, to nejsme schopni ani zrealizovat.

Tvorba  
týmu  
a role

### VYTVOŘENÍ TÝMU A TÝMOVÉ ROLE

Podle zaměření týmu může mít tým neměnné složení po celou dobu řešení úkolu, avšak často dochází k doplňování jeho členů na specializované dílčí části nebo výjimkou není ani spolupráce s externími specialisty. V této fázi je nutné mít stále na paměti cíl, pro který byl tým složen, jsou vytvořeny podmínky pro týmovou práci, je navržena zodpovědná osoba za vedení týmu a jsou postupně vybíráni členové na základě jejich zkušeností, dovedností

a kompetencí tak, aby se vzájemně doplňovali. Velikost týmu není přesně vymezena, zpravidla to ale bývá 5-8 členů. V čele každého týmu stojí vedoucí, který:

- má cit pro práci s lidmi,
- je pro ostatní členy týmu přirozenou autoritou,
- disponuje vysokou emoční inteligencí,
- neschovává se za problémy,
- je otevřený názorům a novým přístupům ostatních členů týmu,
- při řešení problémů nenarušuje citovou hladinu.

Pro optimální fungování týmu se často přidělují týmové role, které pro jeho nositele představují soubor specifických činností a povinností pro práci celého týmu. Osobnost člena a jeho odborné znalosti ovšem mohou vyhovovat dvěma i více týmovým rolím zároveň, proto mohou být přiděleny primární a sekundární role v týmu. Tyto role lze odhalit pomocí specializovaných testů. (např. Belbinův test týmových rolí, viz samostatný úkol „Otestujte si svou roli v týmu!“) V optimálním týmu jsou zastoupeny různé typy osobností:

**Chování  
v týmu**

- **Vizionářský typ** – umí předvídat jednotlivé situace a dokáže přehlížet drobné nedostatky.
- **Analytický typ** – je schopný realistického jednání, analyzuje vzniklou situaci a chápe možné důsledky.
- **Akční typ** – upřednostňuje rychlé efekty a udržuje projekt v pohybu.
- **Administrativní typ** – udržuje pořádek v projektu.

### **TVORBA ZÁKLADNÍ PODOBY ŘEŠENÍ ÚKOLU A STANOVENÍ PRAVIDEL V TÝMU**

V této části jsou jednotliví členové seznámeni s cílem týmu, s jednotlivými členy a k tvorbě základní podoby řešení úkolu. Dochází zde k přesnému stanovení pravidel práce týmu.

### **VLASTNÍ PROCES ŘEŠENÍ ÚKOLU**

Zde dochází k popisu jednotlivých dílčích činností, které je nutné vykonat pro dosažení stanoveného cíle. Dále jsou stanoveny termíny pro splnění jednotlivých aktivit i celého úkolu, volby kritérií, měření úspěšnosti řešení a určení technik, které budou použity.

### **UKONČENÍ A ZHODNOCENÍ PRÁCE TÝMU, PREZENTACE DOSAŽENÝCH VÝSLEDKŮ**

V této fázi dochází k oficiálnímu ukončení týmové práce, kdy je hodnocena, zda a jakým způsobem tým dosáhl plánovaných cílů. Týmová spolupráce znamená, že tým jako celek uznává společně autorství výsledků, a tak také přistupuje k jejich prezentaci, není zde prostor pro individualismus.

## ZPĚTNÁ VAZBA

Prostřednictvím zpětné vazby po ukončení práce v týmu je možné ohodnotit celkovou práci v týmu a generovat možná poučení pro budoucí týmovou práci, ať už pozitivní či negativní. Při zpětné vazbě dochází k hodnocení především následujících činností:

- jaký byl vlastní proces týmové práce,
- které použité techniky týmové práce se osvědčily,
- posouzení stanovených pravidel pro týmovou práci, jsou vhodné, či potřebují pozměnit,
- posouzení mezilidských vztahů v týmu a jaký měly vliv na týmovou práci,
- jak se tým vypořádal s konflikty,
- diskuze o chybách celé skupiny i jednotlivých členů týmu,
- co se ve společné týmové práci osvědčilo a co by naopak bylo vhodné změnit.



## SAMOSTATNÝ ÚKOL 1

**Otestujte si svou roli v týmu!**<sup>2</sup> V každé sekci (I – VII), rozdělte 10 bodů mezi jednotlivé věty podle toho, do jaké míry vystihují vaše chování. V krajním případě můžete rozdělit těchto 10 bodů mezi všechny věty nebo dát všech deset bodů jedné větě.

### ***I. Jak si myslím, že mohu být pro tým prospěšný:***

- A. Myslím, že dokážu rychle poznat a využít výhody nových příležitostí.
- B. Dokážu dobře pracovat s různými lidmi.
- C. Jsem od přírody nápaditý.
- D. Mám schopnost nechat lidi tak, aby se volně projevíli, kdykoliv zjistím, že disponují něčím cenným pro splnění úkolu.
- E. Mám schopnost dotahovat věci do konce a díky tomu jsem efektivní.
- F. Jsem připraven čelit dočasné nepopulárnosti, pokud budu mít vhodné výsledky.
- G. Rychle vycítím, co bude fungovat v situacích, které dobře znám.
- H. Mohu nabídnout pádný argument pro alternativní akce bez toho, že bych byl zaujatý anebo měl předsudky.

### ***II. Mám-li nedostatky v týmové práci, může to být tím, že:***

- A. Necítím se dobře, pokud porady nejsou dobře zorganizované a vedené.
- B. Mám sklon být uznalý k těm, jejichž názory nebyly náležitě prosazovány a jsou přitom hodnotné.
- C. Mám sklon k mnohomluvnosti, jakmile se ve skupině začne jednat o nových nápadech.
- D. Můj racionální přístup mi činí potíže, když chci do věci okamžitě a s nadšením s kolegy jít.
- E. Někdy působím autoritativním dojmem, když je třeba rychle věci dodělat.

Belbinův  
test rolí

<sup>2</sup> [https://www.dataplan.info/img\\_upload/2fee7fa2e72b4bdcd8f9ba761433e67a/belbinuv\\_test.doc](https://www.dataplan.info/img_upload/2fee7fa2e72b4bdcd8f9ba761433e67a/belbinuv_test.doc)

- F. Je pro mě obtížné vést druhé z řídicí pozice, což je asi způsobeno tím, že jsem příliš citlivý na atmosféru ve skupině.
- G. Nechávám se unést vlastními myšlenkami a ztrácím kontakt s děním ve skupině.
- H. Mí kolegové si myslí, že jsem úzkostlivý na detaily, a že mám strach, že se věci nebudou dařit.

### **III. Při zapojení do projektu s druhými lidmi:**

- A. Mám schopnost lidí ovlivňovat bez toho, že bych na ně vyvíjel nátlak.
- B. Má bdělost mi zabraňuje dělat chyby z nepozornosti a přeskakovat.
- C. Jsem připraven naléhat na nějakou akci, abych měl jistotu, že porada nebude ztrátou času, anebo že ztratíme ze zřetele hlavní cíl.
- D. Mohou se na mě spolehnout, že přijdu s něčím originálním.
- E. V obecném zájmu jsem vždy připraven bránit dobrý návrh.
- F. Velice rád hledám nové poznatky a myšlenky.
- G. Druzí si cení mé schopnosti posuzovat věci s chladnou hlavou.
- H. Je na mě spolehnutí, že dohlédnu na to, aby se nejdůležitější práce zorganizovala.

### **IV. Můj přístup ke skupinové práci spočívá v tom, že:**

- A. Mám zájem poznat své kolegy.
- B. Nepostrádám ochotu provokovat názory druhých nebo si ponechat menšinový názor.
- C. Obvykle dokážu nalézt argumenty k odmítnutí nezdravých návrhů.
- D. Mám talent na to zabezpečit fungování věci, jakmile začne být plán realizován.
- E. Mám sklon přicházet s neobvyklým a vyhýbat se běžnému.
- F. Při jakékoliv práci mám sklon k perfekcionismu.
- G. Jsem připraven sjednávat dohody mimo skupinu.
- H. Zajímají mne všechny názory, ale ve správné chvíli neváhám udělat rozhodnutí.

### **V. Práce mě uspokojuje, protože:**

- A. Rád analyzuji situaci a vážím všechny možnosti.
- B. Zajímám se o nacházení praktických řešení problémů.
- C. Jsem rád, když cítím, že podporuji dobré pracovní vztahy.
- D. Mám značný vliv na rozhodování.
- E. Setkávám se s lidmi, kteří mají co nabídnout.
- F. Dokážu lidi přimět, aby souhlasili s nezbytnými opatřeními.
- G. Mám pocit, že dokážu věnovat veškerou pozornost odborné stránce úkolu.
- H. S radostí nalézám oblasti, které rozšiřují mou představivost.

### **VI. Mám-li provést úkol v omezeném čase s neznámými lidmi**

- A. Uchýlil bych se do ústraní, abych našel cestu ze slepé uličky.
- B. Byl bych připraven pracovat s člověkem, který prokázal pozitivní přístup, i když úkol je obtížný.
- C. Přenesl bych příspěvek k úkolu a na členy skupiny podle jejich možnosti.
- D. Díky vrozenému smyslu pro dochvilnost bych stihl termín.
- E. Zachoval bych si chladnou hlavu a udržel schopnost uvažovat racionálně.
- F. Bez ohledu na různé tlaky bych se soustředil na účel.

- G. Pokud by skupina nedělala pokroky, přezval bych vedení.
- H. Otevřel bych diskusi ke stimulaci vzniku a pohybu nových myšlenek.

**VII. Mým problémem je:**

- A. Jsem schopen vyjádřit svou netrpělivost, pokud někdo brání pokroku práce.
- B. Mohu být kritizován, protože nedokáži správně analyzovat a odhadovat.
- C. Moje snaha o náležité dokončení práce může zabrzdit další věci.
- D. Brzy se začnu nudit a spoléhám, že jiní ve mně zažehnou jiskru.
- E. Těžko dokáži začít při nejasných cílech.
- F. Objasnění složitých problémů mi někdy dělá potíže.
- G. Snažím se potlačit názory ostatních, protože svůj považuji za lepší.
- H. Nerad se pouštím do diskusí, když mám proti sobě silnou opozici.

**Nejprve sepište body do tabulky, dle bodů, které jste přidělili jednotlivým tvrzením.**

**Vyhodnocení testu najdete na konci kapitoly.**

Sekce	Tvrzení (body)							
I.	A	B	C	D	E	F	G	H
II.	A	B	C	D	E	F	G	H
III.	A	B	C	D	E	F	G	H
IV.	A	B	C	D	E	F	G	H
V.	A	B	C	D	E	F	G	H
VI.	A	B	C	D	E	F	G	H
VII.	A	B	C	D	E	F	G	H

### 1.2.2 ZPŮSOBY VEDENÍ V TÝMU

Vezmeme-li v úvahu s ohledem individuální specifika členů týmu, v průběhu jeho budování se utvářejí jejich stabilní týmové role a hierarchické vztahy. V rámci týmové práce lze zpozorovat i vůdce týmu, i když formálně nebyl nijak dosazen či zmíněn.

Roli vůdce týmu zpravidla přejímá ten člen, který má dispozice pro to být respektován dalšími jeho členy, ať na základě zkušeností a dovedností či na základě rysů osobnosti (Dlouhá a kol., 2011).



Existuje několik pohledů na to, jak se vedoucí týmu skupiny může své role ujmout. Podle Plamínka (2007) můžeme rozlišit tři základní typy vedení:

- **Autokratický**, kdy „vůdce“ vydává příkazy pro skupinu a nedává prostor k diskusi či návrhům alternativních řešení. Dobrou službu tento typ vedení v týmu vykoná při úkolech, které se týkají krizového řízení nebo speciálních postupů.
- **Liberální**, který naopak motivuje k samostatné práci a je opakem přístupu předchozího. Přístup se dá využít, když tým chce najít nějaké neotřelé řešení a potřebuje generovat nápady nebo naopak, ve fázi, kdy jsou úkoly rozděleny a každý potřebuje svůj vlastní prostor pro to, aby mohl na úkolu pracovat.
- **Demokratický** je kompromisem mezi oběma uváděnými extrémami. Vůdce nejenže motivuje svůj tým, ale nechává si prostor pro koordinaci a možnost zásahu do práce týmu, pokud by vybočoval z předem nastaveného směru.

S tímto typem vedení potom souvisí i orientace vůdce (lídra) na výkon či na atmosféru v týmu. Dlouhá a kol. (2011) k popisu členů týmu na základě vztahu členů k práci či podpoře týmového ducha využívají tzv. Morenovu typologii, která rozlišuje tyto typy členů:

Morenova  
typologie

- **Alfa** ( $\alpha$ ), které prezentují členy s předpoklady stát se vůdci,
- **Beta** ( $\beta$ ), což jsou členové, kteří hrají roli experta, spolupracují s alfou a rozvíjejí jejich myšlenky,
- **Gama** ( $\gamma$ ), jsou to členové, kteří zpravidla nepřipomínají návrhy a udělají to, co se jim zadá,
- **Epsilon** ( $\epsilon$ ) hrají roli kritiků členů alfa.

Alfy, bety i gamy jsou platnými a důležitými členy týmu. Epsilon představují opozici sestaveného týmu a úlohou mentora je najít jim jinou vhodnou roli či najít jim jiný vhodný tým. Na začátku práce v týmu se krystalizuje skupina osob s předpokladem alfa. Kdo se jím nestane, najde si pozici alfa například v otázce řízení procesů či motivaci týmu nebo přijme alternativní úlohu beta. V neřešitelné situaci se stávají epsilon a kritiky všech úkolů v týmu.

## K ZAPAMATOVÁNÍ



Při praktickém sestavování týmu je opravdu vhodné si týmové role ujasnit. Předjedete tím mnoha nepříjemnostem a bude se Vám v týmu lépe pracovat.

Nebojte se kritiky názorů, práce v týmu má svůj průběh a nelze ihned dosáhnout ideálního rozložení sil a atmosféry.

### 1.2.3 TECHNIKY TÝMOVÉ PRÁCE

**Techniky práce**

Tým při týmové práci musí řešit celou řadu úkolů. K jejich řešení týmu slouží techniky týmové práce, kterých existuje celá řada. Vždy je nezbytné vybrat tu nejvhodnější podle složení týmu a úkolu, který má být splněn. Mezi techniky, které může tým použít, patří například:

- myšlenkové mapy,
- Occamova břitva,
- Ishikawův diagram,
- SWOT analýza
- synektika,
- morfologická mřížka,
- brainstorming,
- brainwriting,
- Delfi metoda,
- vícekriteriální rozhodování.



#### NÁMĚT NA TUTORIÁL

Porovnejte si sami výhody a nevýhody jednotlivých technik. Využijte vlastní zkušenost, internetové zdroje či zdroje ze seznamu literatury! Na tutoriálu porovnáme Vaše závěry.

---

## 1.3 Mezigenerační konflikty a spolupráce

Demografická situace se v posledních letech velmi změnila, spolu s ní se začalo také prohlubovat společenské napětí mezi generacemi. Jedinou možností, jak této situaci čelit, je podporovat dialog a spolupráci mezi lidmi různých věkových kategorií.

### 1.3.1 MEZIGENERAČNÍ KONFLIKTY

Problémy mezigeneračních konfliktů většinou vznikají v důsledku předpojatosti rozdílných generací vůči sobě navzájem a trvání na nejrůznějších, byť i nepravdivých klišé. Většina mezigeneračních konfliktů vychází z pokřiveného názoru a předpojatých představ o jiných generacích, především se jedná o povýšení těchto představ na jedinou pravdu. Přístupy ke konfliktům jsou různé, může se jednat o psychologický, hodnotový, zájmový, postojový atd.

I přes to mají všechny konflikty stejnou metodologickou výstavbu, která je tvořena čtyřmi základními rovinami (Jirásková a kol., 2005, s. 27):

1. **Porozumění konfliktu**, které zahrnuje:

- definice konfliktu,
- postoje ke konfliktu,
- cyklus konfliktu,
- typy konfliktů.

2. **Vyhrocení konfliktu** zodpovídá:

- příčiny konfliktů,
- druhy konfliktů,
- prolomení konfliktů.

3. **Přístupy ke konfliktu**, kam patří:

- únik,
- přizpůsobení,
- konfrontace,
- souboj.

4. **Řešení konfliktu**, zahrnuje situace:

- řešení problému,
- kompromis,
- dohoda.

Velmi zjednodušeně řečeno – řada konfliktů je zapříčiněna zraněnými emocemi nebo špatnou interpretací, které je potřeba včas rozpoznat a vysvětlit. Dobrým řešením je např. supervize. Nezávislý arbitr popíše a posoudí příčiny konfliktů. Je užitečné, když má vedoucí týmu zkušenosti s např. transakční analýzou. Ta pomocí rozdělení ega do tří složek – dospělý, rodič, dítě a uvědomění si toho, jak na sebe vzájemně působí, dokáže konflikt zpřehlednit.

### 1.3.2 MEZIGENERAČNÍ SPOLUPRÁCE

Mezigenerační spolupráce je velmi široké téma, které zasahuje mnoho aktivit napříč společnostmi. Dobrá komunikace mezi jednotlivými generacemi má pozitivní dopad nejen na kvalitu rodinného života, ale je také velmi přínosná především v sociálních a zdravotních službách.

Mezigenerační vztahy jsou úzce spojeny se změnami postojů společnosti vůči starším občanům a stárnutím populace obecně. Především oblast dobrovolnictví je oblastí, která

může jednak pomáhat vztahům mezi generacemi a zároveň rozvíjet občanskou společnost. Dobrovolnictví je pak častou formou mezigenerační spolupráce, kdy na jedné straně dobrovolnická činnost napomáhá zvýšení kvality života seniorů, kteří potřebují podporu, pomoc či péči, a na druhé straně zde vyvstává příležitosti pro aktivní zapojení do společnosti po opuštění trhu práce a slouží tak jako prevence sociálního vyloučení ve vyšším věku. Zde se setkáváme se dvěma nejzákladnějšími typy mezigenerační spolupráce v rámci neziskového sektoru, kdy jsou na jedné straně zapojeni dobrovolníci z řad mladší generace, aby dělali společnost osamělým seniorům.

Oproti tomu, druhý příklad je, kdy bývalí úspěšní manažeři se po opuštění trhu práce stávají dobrovolníky v neziskových organizacích, aby jim zdarma poskytl své schopnosti a znalosti, kdy díky tomu spatřují také jiné poslání své práce než jen materiální zajištění rodiny. Nejčastějšími dobrovolníky z řad osob 50 + jsou starší osoby, které mají dobré finanční zázemí, vyšší vzdělání a jedná se především o ženy (50+ Aktivně, s. 156).



### PRŮVODCE TEXTEM

Spolupráce v mezigeneračním týmu může být ovlivněna nejen generační, ale i týmovou diverzitou, která se projevuje odlišným postojem k postojům, rolím, času, struktuře a procesům, které v týmu probíhají. (Zofi, 2012). V tomto pojetí dochází k týmovému učení (Janišová a Křivánek, 2013), které nám pomáhá odpovědět na otázky typu:

- Jsou v našem týmu rozdíly a konflikty řešeny otevřeně?
- Povzbuzujeme členy týmu k aktivní účasti a vyjadřování názorů?
- Navrhují členové týmu sami návrhy na řešení, anebo čekají na názory lídra či ostatních?
- Když tým přijímá řešení, vytváří pocit rovnosti a přátelskou atmosféru pro všechny členy?

#### Stereotypy

Společnost je často plná stereotypů vůči seniorům, kdy média mají na jejich vytváření významný podíl tím, že je zobrazují jakožto ekonomickou zátěž pro společnost. Proto, aby byly tyto stereotypy minimalizovány je potřeba seniory aktivizovat a zvýšit jejich zapojení do dobrovolnictví, tím dojde k naplnění role seniorů jakožto plnohodnotných a aktivních členů společnosti.



### PRO ZÁJEMCE

Slyšeli jste pojem „mezigenerační solidarita“? Zamyslete se nad jeho možným významem a přínosem pro práci v týmu.

## 1.4 Generační diverzita

Generační diverzita je v současné době velmi častým jevem v týmové práci. Podle sociologických a demografických průzkumů je možné lidskou populaci v období od 40. let minulého století až po současnost dělit do šesti generací. Rašticová (2012) vymezuje generace v následujících časových obdobích: **baby boomers** (narození 1943-1960), **generace X** (narození 1961-1980), **generace Y** (narození 1980-2000) a **generace Z** (narození od roku 2000 do 2009) a **generace alfa**, která teprve vstupuje (narozena od roku 2010). Generace Z je doposud neprozkoumaná generace, protože je v současné době na začátku svého vývoje, proto jí ani nebude věnována bližší pozornost. Každá z těchto generací má své specifické vlastnosti, hodnoty, společenské normy a způsoby chování.

### BABY BOOMERS

Pro lidi narozené v tomto období je charakteristická vysoká míra individualismu, egocentričnosti a soutěživosti (Tolbize, 2008). Mezi jejich základní motta patří: „Život je práce“ (Bercup, 2014). Z jejich pohledu týmová práce má vést k dosažení jejich osobních cílů. Úspěch v práci a celkově směr jejich pracovního života je pro ně zásadní prioritou. Tato generace považuje za zásadní: „svědomitost, pracovitost, píli a sebeobětování a započala trend workoholismus“ (Bursh, 2014.) Právě kvůli vysokému pracovnímu nasazení potřebuje tato generace i nějaké osobní uspokojení, které jí poskytuje práce, a to ve smyslu sounáležitosti a propojení.

### GENERACE X

Na rozdíl od baby boomers, pro kterou byl hnacím motorem pracovní úspěch, kterému se podřizoval jejich osobní život, má generace X jiné uspořádání hodnot. Pro tuto generaci je důležitá rovnováha mezi osobním a pracovním životem, kdy rodina je na prvním místě. Přesto ovšem v práci tráví mnoho hodin. Životním mottem baby boomers bylo: „Žijeme, abychom pracovali!“, generace X ho ale mění na: „Pracujeme, abychom žili!“ (Bursh, 2014). Tato generace je podnikavá a ochotná přijímat riziko, rychle se rozhoduje a vyhledává nové příležitosti. Je otevřená k inovativním a netradičním řešením. Chce být produktivní, pracovat rychleji a efektivněji a mít z práce radost, dále je velmi flexibilní a adaptabilní. V týmové práci preferuje prostředí, které jí umožňuje, aby členové týmu měli možnost pracovat samostatně na určité části projektu.

### GENERACE Y

Nejvíce charakteristické pro tuto generaci je jejich technická zdatnost a technologická závislost, kdy při práci s technologiemi několikanásobně překonává generaci X. Je schopna využívat velké množství zdrojů a při řešení problémů filtrovat podstatné informace, které vedou k řešení problému (Eisner, 2005). Dochází zde k lepšímu sladění pracovního a rodinného života než u generace X. Tato generace nemá problém komunikovat a sdílet informace prostřednictvím webu, blogů, mobilního telefonu nebo třeba sociálních sítí, často je

nazývána tzv. „digitální generací“. Vzdělání považuje za klíč k úspěchu a chce se vzdělávat celoživotně. Schopnost a ochota této generace sdílet informace z ní dělá vynikající týmové hráče. V žebříčku hodnot pro ni má velký význam zodpovědnost, zájem, svoboda a flexibilita. Potřebuje každodenní zpětnou vazbu, kdy pochvalu popřípadě odměnu očekává bezprostředně po odvedeném výkonu. V týmové práci očekává otevřenou a přátelskou komunikaci, vzájemné sdílení a předávání informací a učení se od sebe navzájem.

## GENERACE Z

Tato generace vyrůstala v odlišném konceptu rodiny, než ve kterém byly vychovány generace předchozí. Často se rodila starším rodičům, což pro ni znamenalo dobré majetkové a finanční zázemí. Vyskytují se zde také rozdíly v péči o domácnost a výchovu dětí. Určitým způsobem se do chování této generace promítá i mnohonásobně vyšší rozvodovost, která je možná především díky lepší ekonomické situaci obou partnerů. Mnoho dětí z této generace vyrůstá v nekompletní rodině. Tato generace je považována za technologicky nejgramotnější generaci, a to z důvodu toho, že technologii vnímá jako něco co zde bylo a jejich používání je pro ni zcela intuitivní a přirozené. Velký rozdíl je také v oblasti vzdělávání, kdy příslušníci této generace začínají do školy chodit v dřívějším věku a ukončení studia plánují až mnohem později než generace předchozí (McCrinkle a Wolfinger, 2011). Tato generace se již nechce učit veškerá data zpaměti, a to především z důvodu jejich okamžité dostupnosti. Jejich výuka by tak měla být zaměřená spíše na to, jak a kde hledat správné informace, jak je ověřit, interpretovat a správně využít.

## GENERACE ALFA

Generace Alfa má už od raného dětství díky internetu snadný přístup k širokému spektru informací. Bude vyrůstat v době stárnoucí populace a bude o ni pečovat. Očekává se její vyšší míra vzdělanosti, protože s učením skončí později než generace předchozí (Horvátová a kol., 2016).

### 1.4.1 GENERAČNÍ ROZDÍLY PŘI PRÁCI V TÝMU

#### Generační rozdíly

Jednotlivé generace, které vyrůstaly v různých časových obdobích a v odlišném prostředí, přináší do práce týmu i odlišné zkušenosti. V pracovních týmech se tak setkávají různé generace, které společně musí vycházet a fungovat a je nezbytné, aby tvůrci či vedoucí těchto týmů o generačních odlišnostech a shodách dopředu věděli, mohli se na ně připravit a pracovat s nimi. Kromě rozdílů, které vycházejí z životních zkušeností, rozdílných generačních hodnot v oblasti vzdělání a rozvoje, benefitů, péče o děti a podobně, záleží také na aktuálních potřebách každého jedince. Mezi nejčastější oblasti, ve kterých se jednotlivé generace názorově střetávají, patří (Burke, 2004):

- Generace X preferuje neformálnost a rovnováhu mezi prací a osobním životem. Oproti tomu starší generace považuje za důležitou pevně stanovenou podnikovou hierarchii a o práci ve společnosti uvažují v dlouhodobém časovém horizontu.

V rámci tohoto střetu starší pracovníci poukazují na špatnou pracovní morálku mladých pracovníků, kteří ale tuto skutečnost vnímají pouze jako rozložení časových dispozic mezi pracovní a osobní život.

- Mladší lidé ke své práci a jednání nevyžadují osobní kontakt, což vede ke zvýšení flexibility při výkonu práce.
- Starší pracovníci hodnotí množství času, které stráví v práci, kdežto mladší pracovníci se zaměřují na kvalitu vykonané práce, oproti tomu, kolik času se tomu věnují.
- Mladí pracovníci považují za problém, pokud ve své kariéře nedosahují takového kariérního postupu, jaký by si představovali, a to proto, že na těchto místech stále setrvávají starší pracovníci.
- Starší zaměstnanci preferují jistotu a stabilitu v jednom zaměstnání. V nárocích na mzdu jsou realističtější. Pro mladší generaci je typičtější fluktuace, avšak díky tomu je průbojnější, má víc zkušeností s více zaměstnavateli, lépe snáší cestování (větší ochota dojíždět), má lepší jazykové dovednosti a také žádají vyšší finanční ohodnocení.

## DEFINICE



S touto oblastí souvisí pojem „**mezigenerační učení**“ (Kamanová, 2014). To je definováno jako učení po celý život (celoživotní učení) a také jako učení ve všech životních oblastech (všeživotní). S tímto typem učení souvisí zejména programy, kdy se jedna generace od druhé učí v oblasti:

- stárnutí, hodnot a aspirací,
- o světě, lidech, historii, sociálních událostech nebo
- sdílejí své zkušenosti a rozvíjejí akademické znalosti.

---

### 1.4.2 AGE MANAGEMENT

Age management velmi úzce souvisí s mezigeneračními týmy, a to jak v ziskovém, tak i v neziskovém sektoru. Právě Age management bere v ohledu různé složení pracujících a snaží se o vybudování takových postupů a procesů, které usnadní komunikaci a spolupráci jednotlivých generací. Age management pracuje s budováním diverzity pracovních týmů, kdy se jednotlivé generace mohou od sebe navzájem učit a dosahovat tak lepších výsledků. Pokud je Age management aplikován správně, tak pro organizaci může znamenat mnoho výhod. Může dojít ke zvýšení pracovní schopnosti jednotlivých pracovníků, ke zlepšení jejich situací na trhu, zvýšení image organizace, rozšíření zákaznické základny a v neposlední řadě tak posílit mezigenerační spolupráci.

Age management

Je však nutné vnímat benefity různorodé pracovní síly pozitivně a umožnit zaměstnancům plně využívat jejich potenciál. Jedině tímto způsobem mohou být pro organizaci rozdíly ve věku pracovníků přínosem (Chládková, 2015).



## K ZAPAMATOVÁNÍ

Age management představuje komplexní nástroj řízení organizace, který zohledňuje věk, schopnosti a potenciál všech zaměstnanců. Zaměstnavatelé, které aplikují koncept Age managementu tím posilují image firmy a často naplňují standardy CSR.

CSR koncept

Zavádění Age managementu ve firmě by mělo být postaveno na analýze stávajícího stavu tzv. Age management audit. Jedná se o standardizovaný proces, který by měl provést nezávislý externí subjekt, jenž provádí hloubkové šetření ve formě standardizovaných rozhovorů se zaměstnanci, vedoucími pracovníky, top managementem, dále také s firemními personalisty, aby získal komplexní informace, které může porovnat s klíčovými oblastmi Age managementu. Mezi klíčové oblasti auditu patří věková struktura zaměstnanců, klíčové pracovní pozice, pracovní neschopnost, stávající opatření pro zaměstnance, náborová politika a vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Výstupem auditu je zpracovaná závěrečná zpráva s návrhem konkrétních opatření, které by měla auditovaná firma provést neboli plán implementace Age managementu. Age management zlepšuje image firmy, kdy zaměstnanci vnímají dobrou pracovní atmosféru a firma má v očích veřejnosti postavení důvěryhodného zaměstnavatele. Pracovní týmy, které jsou věkově diverzifikované, zpravidla generují pozitivní atmosféru na pracovišti a také zvyšují produktivitu práce (Štorová a Fukan, 2012).



## PRŮVODCE TEXTEM

S aplikací Age managementu úzce souvisí i Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací (antidiskriminační zákon).

Věková diverzita a její zohlednění se projevuje v dobré znalosti věkového složení týmu, potažmo pracoviště, které je řízeno vedoucím pracovníkem. V rámci Age managementu jsou zohledňovány podmínky pro práci tím, že se aktivně mění pracovní proces tak, aby byl vyhovující stárnoucí generaci pracovníků, kteří mohou pomoci vychovávat mladší spolupracovníky. Tato patření často zahrnují rozvoj pracovního prostředí, rozvoj pracovního programu a mezigeneračního učení. Aktivní podpora mezigeneračních týmů a vytváření mezigeneračních pracovišť souvisí s rozvojem plánování lidských zdrojů, podpoře firemní kultury a se společenskou zodpovědností firem.



## K ZAPAMATOVÁNÍ



Čím více jsou týmy různorodé, tím mohou více odpovídat i zákaznické základně a budou lépe reagovat na jejich požadavky či problémy. Mezigeneračnímu týmu to přináší vyšší dynamiku, rozhled a díky zastoupení mladší generace také kreativitu a odvahu. Porovnejte výhody a nevýhody zaměstnávání starší generace pracovníků (věk 50+, dle Ježkové 2014).

Klíčová skupina	Charakteristika	Přínosy	Rizika
Zaměstnanci 50+	Zažívají diskriminaci kvůli věku, kombinace handicapů (věk a zdraví), pečují o své zestárlé rodiče a zároveň o své neosamostatnělé děti, nedostatek flexibilních pracovních míst	Loajalita, zkušenost, zodpovědnost, pečlivost, dobré zvládnání stresu	Pomalejší osvojování moderních technologií a postupů, jazyková vybavenost
Zaměstnavatel	Neochota podporovat programy pro věk 50+, problém vytvářet příležitosti	Kontakty a životní zkušenost pro zaměstnavatele	Nutnost pracovat individuálně

## PRO ZÁJEMCE



### AGE MANAGEMENT

Nezisková organizace Age Management, z.s. sdružuje odborníky z oblasti lidských zdrojů, kteří dlouhodobě působí v oblasti Age managementu. Jejím posláním je napomáhat rozvoji Age managementu v České republice. Pro rozvoj Age managementu realizovala projekt Profesní seniorita. V rámci tohoto projektu je prostřednictvím metody Směrem k úspěšné profesní senioritě (Towards Successful Seniority), kterou vyvinuli odborníci z Finnish Institute of Occupational Health (Finský institut pracovního zdraví) za účelem podpory řízení kariéry, odborné kvalifikace a duševní pohody zaměstnanců. V rámci tohoto projektu byl vytvořen také bezplatný online kurz „Budujte úspěšnou kariéru“, díky kterému je snazší pochopit problematiku Age managementu. Odkaz na tento kurz je možné nalézt na stránkách projektu [www.profesniseniorita.cz](http://www.profesniseniorita.cz).

*Dobrovolný kurz Age managementu*

**Nalezněte si tedy tento kurz a absolvujte ho.**



## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

### PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE MEZIGENERAČNÍCH PROJEKTŮ

#### *Poznáváme společně*

Příklady  
dobré  
praxe

Pedagogický sbor a studenti Gymnázia a Střední odborné školy sociálně právní v Klášterci nad Ohří zrealizovali semináře na různá témata (výtvarné umění, divadlo, psychologie, cestování, seznamování s cizími jazyky, poznávání IT techniky apod.), kde byli přednášejícími jak studenti, tak i samotní senioři. Cílem projektu byla především mezigenerační spolupráce, celoživotní vzdělávání a aktivizace seniorů. Díky projektu pak docházelo ke vzájemnému předávání zkušeností a navazování kontaktů mezi studenty a seniory i mimo semináře<sup>3</sup>.

#### *Archa – Mezigenerační bydlení*

V komunitním centru Archa v Karviné vznikl v roce 2018 zcela ojedinělý projekt, na kterém participují tři subjekty. Jednak komunitní centrum Archa, které provozuje volnočasové aktivity pro seniory, dále Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné a společnost RESIDOMO, s.r.o., která nabízí nájemní bydlení. Studenti Slezské univerzity získali zdarma od společnosti RESIDOMO k užívání byty, které se nachází v komunitním centru Archa, oni na oplátku ve svém volném čase vytváří aktivní program pro seniory, kteří toto centrum navštěvují.

#### *Propojování dětí se seniory oceňuje nová značka „Mezigeneračně“*

Zkuste najít příklady těchto projektů, propojující generace, ve Vašem okolí!



## PŘÍPADOVÁ STUDIE: JEŽÍŠKOVA VNOUČATA

Projekt Ježíškova vnučata vznikl v roce 2016 za pomoci Českého rozhlasu, kdy si novinářka Olga Štrejbarová uvědomila, že opuštění lidé tvoří až třetinu obyvatel domovů pro seniory a vánoční dárek nedostali mnohdy roky. Oslovili tedy domovy pro seniory, které na stránce [www.jeziskovavnuocata.cz](http://www.jeziskovavnuocata.cz) vkládali přání svých klientů a posluchači Českého rozhlasu je plnili a stále plní. V projektu již bylo splněno 14 000 přání nebo zážitků. Byl tak spuštěn projekt na spolupráci napříč mezi několika generacemi. Na jedné straně, se objevovali osamělí senioři, kteří měli své přání, ale nikoho, kdo by jim je mohl splnit, a na druhé straně široké generační spektrum dobrovolníků, kteří jim jejich přání chtěli splnit.

<sup>3</sup> Poznáváme společně [https://www.mpsv.cz/files/clanky/27324/formular\\_priklad\\_dobre\\_praxe.pdf](https://www.mpsv.cz/files/clanky/27324/formular_priklad_dobre_praxe.pdf)

Tvůrci tohoto projektu se rozhodli pokračovat dál v této mezigenerační spolupráci. Proto vznikla také jarní a letní část projektu, kterou tvůrci nazvali Vnoučata na přání. Domovy pro seniory a další podobná státní či nestátní zařízení mohly do jednoduchého formuláře vkládat svoji poptávku po dobrovolných společnicích pro seniory. Dobrovolníci tak měli možnost prohlédnout si poptávku po společnicích, domluvit si v příslušném domově schůzku a navázat spolupráci se seniorem podle jeho instrukcí. Toto dobrovolnictví funguje na bázi dobrovolníci podle zákona 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě. Aby senioři (klienti domovů pro seniory) nebyli vystaveni případné újmě, snaží se domovy pro seniory dbát na dobrý výběr dobrovolníků.

Tito dobrovolníci si vždy předem musí rozmyslet, kolik volného času mají a jestli ho opravdu chtějí věnovat této práci, vždy musí vědět, co můžou nabídnout a co by chtěli dělat. Vždy musí ovšem počítat s možností, že se jejich snaha nemusí setkat s pozitivní odezvou na straně poskytovatele (domov pro seniory), to je ale způsobeno především z důvodu, že domovy pro seniory musí dbát na to, aby jejich klientům nebyla způsobena nějaká především psychická újma, kdy by například dobrovolník po jednom nebo dvou setkáních svoji činnost bezdůvodně ukončil. Na osamělé seniory by to totiž mohlo mít velmi negativní následky.

---

## **PŘÍPADOVÁ STUDIE 2 PŘÍKLAD ŠPATNÉ MEZIGENERAČNÍ KOMUNIKACE**



Špatná komunikace

CSR manažer ve věku třiceti let se rozhodl, že by chtěl v rámci společenské odpovědnosti firmy pomoci osamělým seniorům, aby se mohli „spojit se světem“. Proto připravil projekt na připojení seniorů k internetu. V první fázi zkompletoval firemní vyřazené počítače, dále od svého dodavatele internetu dojednal připojení těchto počítačů na rok k bezplatnému užívání internetu a v poslední fázi se dohodl s neziskovou organizací, která zajišťuje dobrovolníky, aby tito dobrovolníci seniory naučili, jak se spojit se světem. Bohužel tento CSR manažer si na začátku neudělal průzkum trhu, zda by senioři tento produkt/službu vlastně chtěli. Ve výsledné fázi, po spoustě námahy, měl CSR manažer připravené velké množství počítačů, možnosti k bezplatnému připojení k internetu a dobrovolníky, kteří seniory budou učit s počítači pracovat, co mu ale chybělo? Senioři. Těch měl jenom pár. Prostě ho nenapadlo, že když bude zdarma rozdávat počítače, internet i mluvicí manuál (dobrovolníci), že o tento projekt nebude zájem. Proto je nutné si zapamatovat, že ačkoliv připravujete projekt, který je pro cílovou skupinu zcela zdarma, tak to ještě nezaručí, že tu cílovou skupinu mít budete.



## OTÁZKY

### 1) Mezi výhody práce v týmu nepatří:

- a) inspirace
- b) povzbuzování
- c) snaha o sebeprosazení

### 2) Proces týmové práce se skládá ze:

- a) stanovení cílů, vytvoření týmu, ukončení a zhodnocení práce v týmu,
- b) stanovení cílů, vytvoření týmu, tvorba základní podoby řešení úkolu, vlastní proces řešení úkolu, ukončení a zhodnocení práce v týmu, zpětná vazba
- c) vytvoření týmu, řešení konfliktů, vyloučení nevhodných členů týmu, ukončení práce týmu

*Opakování*

### 3) Cíl každého týmu podle metody SMART měl být:

- a) měřitelný
- b) neurčitý
- c) inovativní

### 4) Zpětná vazba po ukončení práce v týmu:

- a) není důležitá
- b) hodnotí vlastní proces týmové práce
- c) neřeší, jak se tým vypořádal s konflikty

### 5) Do řešení konfliktu patří situace jako:

- a) kompromis
- b) souboj
- c) konfrontace

### 6) Pro generaci X je charakteristické, že:

- a) úspěch v práci a celkově směr jejich pracovního života je pro ně prioritou
- b) hledají rovnováhu mezi osobním a pracovním životem
- c) že se chce vzdělávat celoživotně

### 7) Age management:

- a) pracuje s budováním diverzity pracovních týmů, aby se jednotlivé generace mohli od sebe navzájem učit a dosahovat tak lepších výsledků

- b) vytváří týmy, kde mají všichni členové stejný věk
- c) ve vytvořeném týmu je vedoucí týmu vždy ten nejstarší člen

#### 8) Mezigenerační neziskové projekty:

- a) v prostředí České republiky vůbec neexistují
- b) mezigenerační neziskové projekty realizují lidé ve věku od 40 let
- c) v České republice existuje řada neziskových mezigeneračních projektů, kde roli realizátorů i účastníků vystupuje široké generační spektrum

#### 9) Generace Z není:

- a) považována za technologicky nejgramotnější generaci
- b) ochotná se učit veškerá data z paměti
- c) neumí pracovat s internetem a sociálními sítěmi

#### 10) Pevnou pracovní hierarchii požaduje především generace:

- a) baby boomers
- b) generace Y
- c) generace Z

---

### SHRNUTÍ KAPITOLY



V této kapitole se studenti seznámili s teorií týmové práce, která umožňuje doplňovat přednosti a nedostatky jednotlivých členů týmu. Byly zde zmíněny výhody práce v týmu, které spočívají především v tom, že více hlav více ví, jednotliví členové se mohou inspirovat, dochází k jejich propojení a vzájemnému povzbuzování. Samozřejmě existují faktory, které naopak práci v týmu mohou negativně ovlivnit jako špatné mezilidské vztahy, rozdílnost cílů jednotlivých členů týmu, snaha o sebeprosazení, zdlouhavé rozhodování, negativní tlak skupiny, skupinová lenost atd.

Dále zde byly vysvětleny způsoby práce v týmu, které je možné vysvětlit pomocí šesti základních kroků, které charakterizují proces týmové práce: cíle práce, vytvoření týmu, tvorba základní podoby řešení úkolu, řešení úkolu, ukončení a zhodnocení práce v týmu a nakonec zpětná vazba.

Studenti byli rovněž seznámeni s mezigeneračními konflikty a spoluprací. Problémy mezigeneračních konfliktů většinou vznikají v důsledku předpojatosti rozdílných generací vůči sobě navzájem a trvání na nejrůznějších, byť i nepravdivých klišé. Mezigenerační spolupráce je velmi široké téma, které zasahuje mnoho aktivit napříč společnostmi. Samotná mezigenerační spolupráce závisí především na dobré komunikaci mezi jednotlivými generacemi.

Poslední část byla věnována generační diverzitě, jejíž znalost je nezbytná pro tvorbu mezigeneračních týmů. Zde byly studentům představeny základní charakteristiky generací rozdělených na baby boomers, generace X, generace Y a generace Z. Dále se studenti seznámili s pojmem Age managementu, který pracuje s budováním diverzity pracovních týmů, kdy se jednotlivé generace mohou od sebe navzájem učit a dosahovat tak lepších výsledků.



## ODPOVĚDI

**Samostatný úkol 1:** Vyhodnocení Belbinova testu. Z předem připravené tabulky následně zjistíme, jakou roli byste měli vykonávat, tím, že převedeme body do tabulky a sečteme sloupce. Nejvyšší součet nám ukazuje, která role je pro nás nejvhodnější. Druhý nejvyšší součet představuje naši alternativní roli. Dva nejnižší součty znamenají role, které se k našemu profilu vůbec nehodí.

	Vykonavatel	Vůdce	Usměrňovatel	Inovátor	Hledač zdrojů	Pozorovatel	Týmový člověk	Dokončovatel
I.	G	D	F	C	A	H	B	E
II.	A	B	E	G	C	D	F	H
III.	H	A	C	D	F	G	E	B
IV.	D	H	B	E	G	C	A	F
V.	B	F	D	H	E	A	C	G
VI.	F	C	G	A	H	E	B	D
VII.	E	G	A	F	D	B	H	C
součet								

**Vykonavatel.** Je to organizátor, patří k dobrým metodikům, rád plánuje a vytváří časové harmonogramy. Nerad vede, ale je velmi dobrý pro administrativu projektu.

**Vůdce.** Má přirozenou autoritu a je vhodný pro vedení týmu. Je dobrým posluchačem, řečníkem i posuzovatelem. V týmu udržuje rovnováhu, drží se vytýčeného cíle.

**Usměrňovatel.** Je hnacím motorem týmu, v nepřítomnosti vůdce přebírá jeho roli. Slabinou mu je precitlivělost a netrpělivost, která je hnána vysokou motivací a výkonností.

**Inovátor.** Jeho dominantou jsou nápady a návrhy. Má vysokou představivost, je kreativní. Slabinou je špatné přijímání kritiky a nedbání o detaily. Je často introvert a musí se ho stimulovat.

**Hledač zdrojů.** Je oblíbeným členem týmu, je přátelský, otevřený a uvolněný. Přináší kontakty, posouvá vývoj myšlenky. Je dobrým vyjednávačem a obchodníkem. I on potřebuje podporu týmu.

**Pozorovatel.** Je dobrým analytikem, prověřuje kvalitu práce a proces tvorby řešení. Může být netaktní či chladný vůči ostatním členům týmu.

**Týmový člověk.** Je to ten, kdo tým drží pohromadě, chápe ostatní a podporuje je. Mnoho lidí si jej nemusí všimnout, ale pokud jeden den schází, všimnete si toho.

**Dokončovatel.** Jeho role je nepopulární, protože kontroluje plnění dílčích prací na úkolu dle harmonogramu tak, aby se vše stihlo včas. Bez něj by tým nikdy nedosáhl kýženého výsledku.

**Otázky:**

- 1) c, 2) b, 3) a, 4) b, 5) a, 6) b, 7) a, 8) c, 9) b, 10) a
-

## 2 MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI PRO ZALOŽENÍ PODNIKU



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Před založením podniku či řešením jakéhokoliv projektu je vhodné zjistit, jaké vrozené a získané dovednosti pro podnikání by bylo vhodné mít či získat, aby snaha o tuto činnost byla co nejlepší. Během studia této kapitoly se seznámíte s portfoliem dovedností, které je možno rozvíjet i v rámci mezigeneračního týmu. Téma je zastřešeno základními motivy k založení podniku v souladu s etickými principy podnikání. Seznámíte se s tím, jak je možno rozvíjet manažerské kompetence pomocí koučinku a mentoringu v rámci mezigeneračního týmu.

---



### CÍLE KAPITOLY

- Student se seznámí s portfoliem dovedností, potřebných k vedení týmu či k podnikání.
  - Student pochopí rozdílnou motivaci k podnikání.
  - Student je schopen rozlišit mezi typy manažerů a lídrů, včetně nároků, kladených na jejich dovednosti a kompetence.
  - Student je schopen vnímat rozdíl mezi technikami koučinku a mentoringu.
- 



### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

Ke studiu budete potřebovat asi 180 minut.

---



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Dovednosti, manažer, lídr, motivace k podnikání, etika v podnikání, mentoring, koučing, mezigenerační mentoring.

---

Úspěšný podnikatel by měl mít v sobě dispozice jako odborné znalosti, kompetence, schopnosti, vědomosti a dovednosti, čímž se rozumí inteligence, organizační schopnosti,



komunikační znalosti nebo aplikace vědomostí při řešení konkrétních problémů. Dále by měl mít osobní vlastnosti typické pro podnikatele jako je bezúhonnost, důvěryhodnost, pocitovost, zásadovost, důslednost, cílevědomost, vytrvalost a kladný vztah k práci. I když není v jeho moci celé portfolio splňovat, může výkonné a schopné lidi zaměstnávat. Nese to v sobě ovšem rizika v podobě vyšších nákladů, menším přehledu o chodu podniku (Veber a Srpová 2012, s. 50 – 60).

Pro podnikatele je důležitým momentem schopnost porozumět aktuálnímu příležitosti, protože netrvají dlouho (Veber a Srpová 2012, s. 54 – 56). Dalšími faktory, které ovlivňují vstup do podnikání, mohou být rodina (rodinný podnik), vzdělání, finanční situace, aktuální příležitosti na trhu, zaměstnání (výpověď nebo nespokojenost v zaměstnání), či změny v životě a mnoho dalších. Některé rysy osobnosti jsou přehledně shrnuty v tabulce 1.

**Tabulka 1 Příklady podnikatelských vlastností (rysů)**

Oblast	příklady vlastností
Vyhledávání příležitostí	zvědavost, hledač příležitostí, aktivní, potřeba něčeho dosáhnout
Nesoulad, nejistota	tolerance nejistoty, nezávislost, vlastní start, vnitřní sebekontrola, individualismus, sklonu k riziku, tvořivost, inovativní
Omezené zdroje	sítě, budování koalic, týmová práce, hrdinství, víra v osobní úspěch, zručnost, vytrvalost, odhodlání.
Dynamický, turbulentní	improvizace, empirický, pragmatický experimentální, odvážný

Zdroj: Pendergast, 2003, s.41

## MOTIVACE K PODNIKÁNÍ

V podnikání je také výrazným faktorem motivace. Motivy jsou podněty lidského chování a integrují psychickou a fyzickou sílu člověka směrem k vytyčenému cíli. Motivace je vázána na vnitřní potřeby člověka – představy, tužby, zájmy, a hlavně neuspokojené potřeby. Musí existovat důvod k tomu, aby podnikatel začal podnikat. Mějte na paměti, že podnikatelé myslí jinak než nepodnikatelé. Mohlo by to být vidět z práce Stokese a Wilsona (2010), kteří uvádějí dva zdroje motivace k zahájení vlastního podnikání:

*Motivace*

- tlak (push) – člověk musí svoji situaci řešit, důvody jsou silnější, ale o to rychleji vyhasínají, většinou nevedou k mimořádným výsledkům, motto: „Negativní externí síly, které mě do podnikání tlačí.“
  - nadbytečnost,
  - hrozba nezaměstnanosti,
  - nesouhlas s předchozím zaměstnavatelem.
- tah (pull) – využití příležitosti je významným prostředkem k uspokojení podnikatelských potřeb, důvody jsou trvalejší a málokdy vyhasínají, motto: „Podnikat chci, jsem vnitřně motivován.“ Příkladem mohou být:

- touha po nezávislosti,
- touha využít příležitost,
- otáčení hobby nebo předchozí pracovní zkušenosti v podnikání,
- finanční pobídky.

**Role podnikatele** je většinou chápána jako určitý souhrn vzorců chování (s charakterem popisným, normativním), které vyjadřují potřebu nebo očekávání. Z toho souhrnu pak lze vyčlenit další role, a to:

- *rolí vlastnickou* (vztah podnikatele k majetku),
- *rolí správce* (zajišťování a udržování potřebných zdrojů dle požadavků vlastníka a potřeb podniku),
- *rolí manažera* (výkon činností k dosažení cílů),
- *rolí prodejce* (nejen vyrobit, ale zejména prodat).

## ETICKÉ PRINCIPY PODNIKÁNÍ

### Etika

Při zakládání podniku a způsobu jeho vedení je nutné si ujasnit, jaké hodnoty budou v podnikání důležité a stanou se součástí nového podniku. Tuto roli může splňovat etika, která je úzce spjata se zaměřením podniku a má vliv na podnikatelskou kulturu a projevuje se v oblasti sociální, morální a environmentální odpovědnosti. Navenek se projevuje v jednání s obchodními partnery, zákazníky či v chování s konkurencí.

Etické chování má vliv na dobré jméno podniku i samotného podnikatele. Mnohé podniky proto vytvářejí své etické kodexy, kde lze nalézt základní pravidla chování a hodnoty, která daná společnost buduje a dodržuje. Může tím získat a podpořit i loajalitu zákazníka.



### PRŮVODCE TEXTEM

V dalším textu se zaměříme na roli manažera a tomu bude uzpůsoben i výklad textu. V této roli se nejvíce projeví mezigenerační diverzita, tj. způsob, jak dosáhnout cíle.

## 2.1 Manažerské dovednosti a manažerské typy

Získání manažerských dovedností je často závislé na zralosti manažera a jeho schopnosti pracovat se svou osobností. Zvládnutí manažerských dovedností je nekončícím procesem, a proto je třeba být připraven na celoživotní učení (Lojda, 2011).

Manažer je mimo jiné chápán jako odborník na řízení vedoucí pracovník podniku nebo osoba, která zastupuje zájmy umělce, sportovce, vedoucí skupiny osob např. mezigeneračního týmu. Rozdíly mezi jednotlivými manažery jsou dány jejich znalostmi, dovednostmi, vlastnostmi, schopnostmi nutnými k vykonávání manažerské funkce. To, jaký manažer je, ovlivňují základní předpoklady a to:

- **Získané předpoklady** – předpoklady, které je možné získat výchovou, výcvikem nebo vzděláním, (schopnost komunikace, zkušenosti, znalosti, asertivita). Intelektuální dovednosti jsou vrozené, ale částečně se dají změnit výchovou.
- **Vrozené předpoklady** – nedají se moc ovlivňovat, patří sem přirozená inteligence, temperament, fantazie a kreativita.

Na počátku je třeba zanalyzovat každou osobnost manažera tak, aby bylo možno zjistit, jaké má hodnoty, kam směřuje a jak se ztotožňuje s hodnotami organizace či projektu se kterým pracuje.

## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



### *Jste dynamosaurus nebo pasivosaurus?*

Lojda (2011) rozlišuje dva typy chování manažera, které pak ovlivní i samotnou jeho reakci na rozvoj dovedností nejen v organizaci, ale i při práci v týmu.

Zatímco dynamosaurus je stále aktivní, vyhledává příležitosti a máte z něho pocit, že nestíhá, je to člověk, který neustále řeší problémy, ovšem na dlouhodobé úkoly nemá čas.

Na druhé straně pasivosaura najdete čekat na svou příležitost a to, že ji ještě nedostal, přičítá okolí, které považuje za nepřející.

---

Manažerské dovednosti, které vyžaduje efektivní řízení, je možné rozdělit do tří základních druhů:

- **Technické (odborné dovednosti)**. Má schopnost využívat postupy, znalosti a techniky teoretických a praktických disciplín, využívat specializované pracovníky. Manažer musí mít specifické dovednosti technického rázu stejně, jako mají lidé, které řídí.
- **Lidské (sociální) dovednosti** – schopnost spolupracovat, chápat a efektivně komunikovat a motivovat ostatní pracovníky.
- **Koncepční (praktické) dovednosti** – schopnost řídit, integrovat a vzájemně užitečně sladovat zájmy a aktivity, které v podniku probíhají. K tomu využívá vzdělání, sebevzdělávání, včetně podpůrných znalostí např. práva, personální činnosti.

### 2.1.1 MANAŽERSKÉ TYPY

Manažerské typy vznikají porovnáváním stylu podpory práce a mírou otevřenosti k vedenému člověku. Hickman (1995) rozlišuje čtyři základní typy, které jsou více přiblíženy v tabulce 2)

*Manažerské typy*

**Tabulka 2 Manažerské typy**

Podporující styl	
Nepřímý přátelský typ	Přímý vůdcovský typ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pomalý v aktivitách a rozhodování</li> <li>• má rád blízké osobní vztahy</li> <li>• nemá rád konflikty,</li> <li>• podporuje a naslouchá druhým,</li> <li>• slabý při určování cílů a priorit</li> <li>• schopný získat podporu,</li> <li>• pracuje pomalu a soudržně,</li> <li>• má smysl pro spoluúčast</li> <li>• dobrá schopnost poradit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spontánní v činech,</li> <li>• Rád se zapojuje do vedení,</li> <li>• Je nerad sám,</li> <li>• Zveličuje a zevšeobecňuje</li> <li>• Je snílek a zapojuje do toho ostatní,</li> <li>• Skáče z jedné aktivity do druhé,</li> <li>• Pracuje rychle a zručně</li> <li>• Vyhledává úctu a uznání</li> <li>• Má dobré schopnosti přesvědčovat a motivovat</li> </ul>
Hodnotící styl	
Nepřímý myslitelský typ	Přímý řídicí typ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obezřetný v činech a rozhodnutích</li> <li>• Má rád strukturované věci a organizaci,</li> <li>• Je rád zatažený do centra dění,</li> <li>• Má rád objektivnost, úkoly,</li> <li>• Chce mít vždy pravdu, a proto spoléhá na sběr dat,</li> <li>• Má dobré schopnosti řešit odborné problémy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozhodný v činech</li> <li>• Má rád kontrolu, nenávidí nečinnost,</li> <li>• Preferuje svobodu při sebeřízení a řízení druhých,</li> <li>• Chladný, soupeřivý, nezávislý,</li> <li>• Nízká tolerance k pocitům, postojům a radám druhých,</li> <li>• Pracuje rychle, působivě a nejraději sám,</li> <li>• Má dobré administrativní schopnosti</li> </ul>

Z této tabulky vyplývá, že v osobě manažera můžeme najít dva druhy „osobností“, a to: **řídicí typy a vůdcovské typy.**

**Řídicí typy** dávají na první místo „tvrdé“ dovednosti typu plánování, rozhodování, kontrola a prosazují plnění úkolů za každou cenu tak, aby bylo dosaženo cíle. Na prvním místě jsou pro ně fakta a pak pocity ostatních.

Naproti tomu **vůdcovské typy** preferují práci s lidmi, týmovou práci a podporují vzájemné dobré vztahy. Velkou roli pro ně hrají pocity a zkušenosti. Jeho úspěšnost závisí na komunikačních dovednostech.



## SAMOSTATNÝ ÚKOL

Zamyslete se nad tím, jaký manažerský typ jste Vy osobně? Který z nich je Vám nejbližší? Model typů pomáhá odhalit silné a slabé stránky Vašeho potenciálu.

## ŘÍZENÍ LIDÍ VERSUS VEDENÍ LIDÍ PRO TÝM A PODNIKÁNÍ

Rozdíl mezi řízením lidí (manažerské typy) a vedením lidí (vůdcovské typy, lídři) spočívá ve výběru způsobů komunikace při pracovním kontaktu.

**Lídry** (vůdcovské typy) můžeme nazvat srdcem podnikání. Jsou velice vnímaví pro nové příležitosti a dobře určují směr podnikání. Většinou mají dar osobního charisma a působí jako osoby s dobrými přesvědčovacími schopnostmi. Projevují zájem o ostatní, dodávají jim energii a odvalu. Jejich filozofií je dávat týmu svobodu rozhodování a motivovat je k tomu, aby za ně přijímali zodpovědnost. Naproti tomu manažeři jsou hlavou a mozkiem úspěšného podnikání. Nastavují pravidla, systém, zavádějí procesy a kontrolují výsledky. Manažer vnímá lidi jako prvky, bez kterých nelze dosáhnout splnění úkolu. Jeho úkolem je pouze zajistit jim příslušné pracovní zázemí. Jeho zájem o podřízené ve většině případů končí splněním úkolu či koncem pracovní doby.

### 2.1.2 MANAŽERSKÉ KOMPETENCE

Manažer v neposlední řadě i podnikatel musí být vybaven rozsáhlým množstvím nej-různějších znalostí, dovedností a zkušeností a musí umět tyto kompetence v pravý čas užít. Tyto kompetence můžeme nazvat jako obecné a specifické. Obecné kompetence odpovídají na otázky „vědět proč“ či „vědět jak“. Specifické kompetence pak dotvářejí obraz manažera dle úkolů, které jsou mu svěřeny.

**Kompe-  
tence**

Zamyslíme-li se nad *obecnými kompetencemi*, které odpovídají na otázku „vědět proč“, pak zde můžeme uvést:

- **strategická perspektiva kompetencí**, která v sobě zahrnuje schopnost vnímat podnik v širokém kontextu trendů a řetězců příčin a následků. K ní patří porozumění vlastnímu podniku jako celku v souladu s požadavky zákazníků,
- **podnikatelský cit**, který se pojí s rizikem, ochotou zodpovídat za své činy a schopnost identifikovat priority.

Obecné kompetence „vědět jak“ v sobě zahrnuje:

- **plánování a organizování**. Manažer by měl být schopen identifikovat dlouhodobé cíle podniku a udržovat směr rozvoje k jejich dosažení.
- **analýza a úsudek**. Měl by být schopen řešit problémy v alternativách, měl by být schopen rozhodnout.
- **vedení lidí**. Manažer by měl být schopen vyhodnotit potenciál lidí, měl by umět delegovat a umět sestavovat týmy.
- **přesvědčivost**. Musí být schopni využívat postupy jako je přesvědčivá argumentace, modelování chování, vytváření aliancí, apelace na zájmy ostatních, apod.
- **asertivita a rozhodnost**. Musejí být schopni strukturovat úkoly a přidělovat je tak, aby jejich splnění vedlo k dosažení cíle, a k tomu patří schopnost je obhájit.

- **citlivost v mezilidských vztazích.** Schopnost vytvářet týmy lidí, v nichž se každý cítí být platným, uznávaným a užitečným členem. K tomu lze využít taktu, citlivosti, schopnosti získat si důvěru i respekt, stejně jako toleranci k odlišným názorům, zájmům a hodnotám ostatních.
- **komunikace.** Komunikační dovednosti vrcholového manažera jsou potřebné k vytvoření sounáležitosti pracovníků s podnikem, ke sdílení vize a cílů podniku.
- **motivace.** Musí být schopen a dostatečně vytrvalý, aby realizoval i ta rozhodnutí, jejichž realizace je obtížná a být schopen motivovat ostatní.

**Specifické kompetence**

*Specifické manažerské kompetence* jsou poměrně široké, a proto z nich vybíráme ty nejčastější.

**Řízení konkurenceschopnosti.** Ke zvládnutí konkurenceschopnosti musejí manažeři trvale sledovat globální prostředí, zejména změny podmínek na trzích, konkurenční podmínky, socioekonomické a politické trendy, které mohou mít vliv na podnik a jeho strategický záměr.

**Řízení vztahů.** Od vrcholových manažerů je vyžadována schopnost dosáhnout kompromisu, zvládat konkurující si zájmy a rozpory, které jsou pro globální prostředí typické, a snaha rozšiřovat své znalosti.

**Schopnost orientovat se ve složitých vztazích globálního světa.** Vrcholový manažer musí nejen zvládat problematiku podnikové mise, vize a strategie, ale také rozumět důsledkům, které mohou mít pro globální struktury, kulturu a zájmové skupiny.

**Řízení týmů.** Manažeři musejí být schopni sestavovat, vést a řídit týmy, jejichž členové pocházejí z různého kulturního prostředí a pracují v různých ekonomických podmínkách.

**Zvládnutí nejistoty.** Schopnost vyrovnávat se s rostoucí mírou nejistoty tak, aby jej využívali ke stálému zlepšování a zároveň byli schopni pružně využívat příležitosti, které s sebou přináší méně zřetelně strukturované prostředí. Změny je nutno vnímat jako příležitosti nikoliv jako ohrožení.

**Řízení učení.** Manažeři musejí ve vztahu k učení zvládat trojjedinou roli: neustále se učit sami o sobě, podporovat proces učení ve vlastním podniku (organizační učení) a trvale se učit jak se učit lépe.

## 2.2 Techniky rozvoje dovedností

Při vytváření podnikatelských projektů, plánů či při řízení týmu ať pracovního či multigeneračního je nutné se více věnovat dalšímu odbornému rozvoji. Jak již bylo zmíněno dříve, v průběhu práce na projektech v týmu budou vznikat různorodé názory a může docházet ke konfliktům a problémům. Z vhodných technik jsme vybraly pro práci v mezigeneračním týmu koučování, mentorování a mezigenerační mentorování.

## 2.2.1 ZÁKLADY KOUČOVÁNÍ

Smyslem koučování je napomoci druhému (koučovanému), aby řešené problému našel sám. Nechte radit, co máte udělat a jak, ale pomůže nalézt cestu, jak problém vyřešit alternativním způsobem. Často se využívá u pracovníků, kteří jsou vystaveni velkému tlaku na výkon či nemohou najít alternativní řešení zadaného úkolu. Rovněž se využívá při hledání variant a kouč splňuje roli nezávislého posluchače. Nesmíme zapomenout, že koučink není manipulace.

**Koučování**

Ke koučování se přistupuje zejména v případech, kdy dosavadní řešení nepřináší užitek nebo tým pracuje na novém a náročném úkolu, kdy pokrok brzdí osobní nedostatky. Rovněž se dá využít při řešení problémů v týmu a zhoršení vztahů.

### NEZAPOMEŇTE NA ODPOČINEK



*„Nemůžete lidi nic naučit. Můžete jim pouze pomoci objevovat, co je v nich samotných.“*

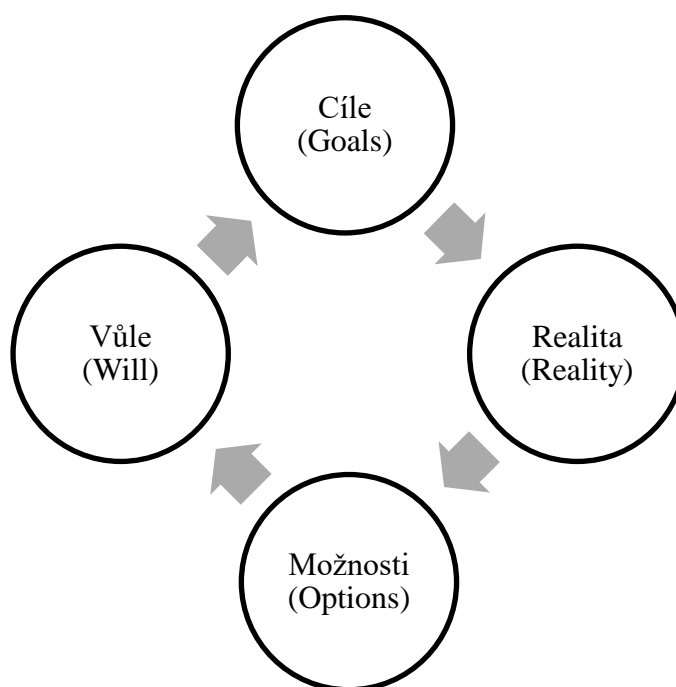
Galileo

### PRINCIP GROW

Základní technikou je rozvoj koučovaného ve čtyřech oblastech, které definoval Whitmore (2005) a ty napomáhají k celostnímu rozvoji koučované osoby. Tyto čtyři oblasti na sebe navazují a tvoří celkový koloběh zlepšování (viz obrázek č.2)

Obrázek 2 Koloběh koučování. Zdroj: vlastní zpracování.

Průběh  
koučování



Koučování tedy můžeme rozdělit do čtyř fází:

- **Cíle (Goal setting).** Mohou být dlouhodobé i krátkodobé, jak v osobním rozvoji, tak ve vztahu k týmu,
- **Prověření reality (Reality).** Je nutné zjištění skutečného stavu věcí, provést analýzu pracovního prostředí, provést sebepoznávání.
- **Možnosti (Options).** Koučovaný musí zvážit alternativní strategie a způsob, jak na vzniklou realitu reagovat.
- **Vůle (Will).** Od koučovaného se vyžaduje vůle chtít a mít energii pro určitý cíl také něco udělat. K tomu je třeba vybrat i vhodný typ kouče.

### TYP KOUČE

Koučem se může pro koučovaného stát kdokoliv, kdo rozumí zvolené problematice – ať v oblasti rozvoje osobnosti či získání odborných dovedností. Může být získán jako externí spolupracovník či interní zaměstnanec. V koučování můžeme využít několik základních přístupů:

- **Expertní přístup,** kdy kouč je odborníkem v daném oboru.
- **Systémový přístup,** kdy kouč zná metody a techniky pro systémový přístup k řešení problémů a pomáhá aplikovat vědecké poznatky do praxe.
- **Učitelství přístup,** kdy kouč je v roli učitele, klade důraz na předání znalostí a dovedností, je založeno na příkladech dobré praxe.
- **Nedirektivní přístup** – učí koučovaného samostatnosti na základě vymezených pravidel hry a vede ke změnám postojů koučovaného.



## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Zamyslete se nad tím, zda byste mohli dělat kouče svým členům týmu a ve které oblasti? Jaký přístup byste zvolili?

### 2.2.2 MENTOROVÁNÍ

Podstatou mentorování je využití vyškolených pracovníků (mentorů), někdy i externistů, k tomu, aby vedli a radili přiděleným „chráněncům“ (mentee), a tím jim pomáhali rozvíjet jejich kariéru či jejich dovednosti. Přínosem mentorování je rozvoj osobního učení, možnost řešení problémů či řešení podnikatelských problémů. Správní mentoři dokáží odhadnout rozdíly mezi úspěchem a nezdarem svého klienta. Tito lidé pomáhají začínajícím podnikatelům vytvořit a zdokonalit podnikový model, najít nejlepší talenty, postavit základní podnikové procesy, ověřit jejich myšlenky na trhu a přilákat potenciální investory.

#### MENTORSKÉ ROLE

Je třeba si uvědomit, že mentoři nemohou být odborníci na všechny problémy mentorovaného. Často je třeba spolupráce i s jinými mentory tak, aby bylo dosaženo kýženého výsledku. Mezi základní mentorské role patří *sochař, psycholog, diplomat, trenér šéfů, lákadlo na talenty, procesní inženýr a kouzelník*.

Mentorské  
role

**Mentorská role: Sochař.** V této roli mentor pracuje se základní myšlenkou pro podnikání a pomáhá mentorovanému stanovit základní směr, propracovává s ním alternativy, vybrušuje představené myšlenky tak, aby dostaly konkrétní podobu a tvar jako „socha“. K tomu přispívá využití zpětné vazby a testování, zda zamýšlený směr je ten správný.

**Mentorská role: Psycholog.** Je třeba si říci, že každý začátek práce je těžký a proto role mentora spočívá v tom, že posiluje schopnost komunikovat, zejména při řízení týmu. Pomáhají mentorovanému rozeznat závažnost konfliktů v týmu či přicházející krize. Také jej mohou povzbuzovat v další práci, když ztrácejí odvahu projekt dokončit či prezentovat.

**Mentorská role: Diplomat.** V každém týmu se najde rozdílná směs osobností s jinou úrovní dovedností a znalostí. Odlišnost sice pomáhá získat varianty pro společný projekt, ale zároveň ztěžuje fungování týmu jako celku. Úloha mentora je teda žádoucí v tom smyslu, že v rámci týmu odstraňuje třecí plochy způsobené nedorozuměními mezi lidmi s odlišným způsobem myšlení (vysvětluje postoje, názory) či neutralizuje emoce. Mentor pomáhá zvládnout i komunikační dovednosti vně týmu.

**Mentorská role: Trenér šéfů.** Role mentora spočívá v průběžném zaškolování nováčků pro připravovanou roli v týmu či v rámci podniků. Pomáhají jim překonat obavy z odpovědnosti vůči investorům, zákazníkům či zaměstnancům. Napomáhají jim s prezentačními

dovednostmi a předávají své zkušenosti. Lze je využít i v případě, kdy „šéf“ není dostatečně zralý pro svou roli a je třeba mu pomoci pochopit, že tuto roli by měl zastávat s pomocí podpůrného týmu.

**Mentorská role: Lákadlo pro talenty.** Mentori v této roli aktivně vyhledávají talenty pro zvolenou profesi, navrhují vhodné osoby s tím, že jim nabízejí vhodný rozvoj a pracovní pozici ve spolupráci s profesionálními personalisty.

**Mentorská role: Procesní inženýr.** Úloha mentora je zde usměrnit procesy v nové organizaci či týmu. Napomáhá k rozdělení práce v týmu, nastavení pravidel chování. Dále řeší priority úkolů, role v týmu a zodpovědnost za svěřené úkoly.

**Mentorská role: Kouzelník.** Role mentora spočívá v tom, že využívá vlastních kontaktů a metod, aby představil tým a jeho práci. Na základě jeho referencí mentorovaný tým získává finanční podporu a může aktivitu rozvíjet. Mentor zde plní funkci tzv. představovatele či „mecenáše“ talentovaného týmu či inovativní myšlenky.



### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Kdybyste mohli vykonávat roli mentora, jaká role by Vám byla nejbližší? Které dovednosti byste potřebovali?

---

## 2.2.3 INTERNÍ MEZIGENERAČNÍ MENTORING

Mezigenerační mentoring

V rámci řízení lidských zdrojů nejen podniku, ale i v týmu je potřeba si uvědomit, že zde budou stále více pracovat členové různých věkových skupin, z nichž každý z nich přispěje nemalým dílem k úspěchu podniku, nicméně nebude vždy snadné rozdílné generace sladit a využívat jejich potenciálu. K rozvoji těchto dovedností patří využití mezigenerační výměny zkušeností pomocí aplikace mezigeneračního mentoringu. (Ježková a kol., 2014)

Starší generace na jedné straně přispívá dlouhou životní zkušeností, mladší generace by ovšem měla být těmto zkušenostem a jejich přijetí otevřená. Základní podmínkou fungování je podpora řešení projektů a plánů na základě spolupráce rozdílných generací, které vychází z pravidel chování v podniku, se zavedením vhodných vzorů k napodobení, využívaným stylem řízení.



### NÁMĚT NA TUTORIÁL

Na základě Vašich zkušeností z pracovního procesu nebo teoretických znalostí – co by mělo být součástí podnikové kultury tak, aby se podpořil mezigenerační mentoring? Jaké hodnoty a pravidla by měla být dodržována?

Byli byste schopni vytvořit, na základě znalostí profilů svých spolužáků mezigenerační tým?

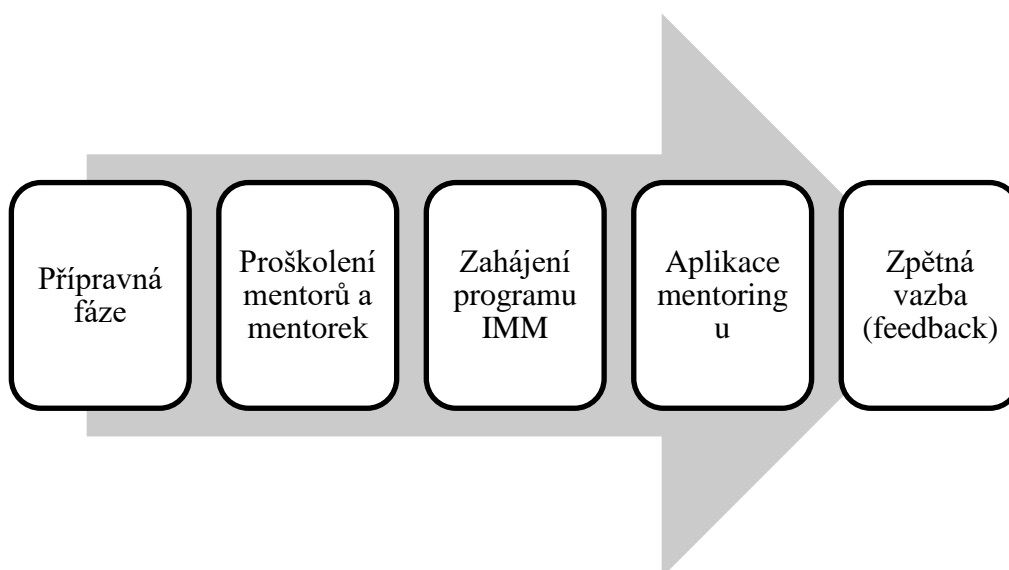
Specifikem interního mezigeneračního mentoringu (IMM) je využívání interních pracovníků do role mentora či mentorky, kdy se důsledně dodržuje pravidlo mezigenerační spolupráce (tj. mentorování osobou starší 50 let) a pracuje s obecnými rolemi mentora, které byly uvedeny v podkapitole 2.2.2. Jeho zavedení podporuje využití potenciálu zkušených zaměstnanců pro zvýšení týmové spolupráce a integraci nových členů týmu do podniku. Jejich činnost napomáhá k rychlejšímu osvojení kompetencí nových členů týmu a stávají se tak prvkem neformálního vzdělávání v podniku. Stávají se součástí podnikové kultury a podporují zlepšení vztahů na pracovišti či v týmech.

### ETAPY ZAVÁDĚNÍ IMM

Mentoring jako proces není jednorázový, probíhá v etapách, kdy je důležité věnovat pozornost každé z nich. Ježková a kol. (2014) uvádí pět etap (obrázek 3), jak IMM zavést a jaká úskalí přináší každá etapa.

*Etapy IMM*

### Obrázek 3 Pět etap IMM



Zdroj: Vlastní zpracování

**Fáze 1: Přípravná fáze.** V této fázi je prováděn výběr mentora/mentorky, protože ne každý zaměstnanec nad 50 let může splňovat předpoklady pro mentora. Zájemce o tuto roli (nejen v mezigeneračním týmu) by měl mít přirozenou autoritu a možná si všimáte neformálních vazeb s ostatními (již je v této roli neformálně). V této fázi je nutno nastavit pravidla chování, v rámci podniku se sestavuje tzv. etický kodex pro mentory a mentorované.

*Fáze mentoringu*

**Fáze 2: Proškolení mentorů a mentorek.** Nyní je na řadě sdílet odbornosti vybraných mentorů a posílit rozvoj jejich měkkých dovedností a technik v oblasti mentoringu. Zde se může využít jak interního školení, tak specializovaného kurzu, který by měl pomoci mentorům, jak vhodně předávat své zkušenosti mladší generaci.

**Fáze 3: Zahájení programu IMM.** Zde jsou zúčastněné strany seznámeny s etickým kodexem, jsou řešeny možné nápadky, výhrady vůči procesu mentorování a sdílení informací. Klíčovou částí této fáze je budování důvěry mezi mentorem/kou a mentorovaným/ou. Je nutné zmínit, že mentorování je dobrovolné zapojení obou stran a bez oboustranné důvěry nelze praktikovat.

**Fáze 4: Aplikace mentoringu.** Zde se jedná především o praktické využití mentoringu, kdy mentor aktivně pomáhá mentorovanému zvládat úkol, který mu byl přidělen, popřípadě rozvíjí jeho dovednosti v rámci jeho personálního rozvoje. Může být využit v procesu adaptace pracovníka na nové či změněné podmínky.

**Fáze 5: Zpětná vazba (feedback).** Po ukončení mentoringu by mělo být provedeno hodnocení toho, zda cíl, proč bylo mentorování zvoleno, byl splněn. Je nutné se domluvit, jak bude hodnocení prováděno. Neměl by se hodnotit příjemce mentoringu, ale výsledek např. zda došlo k pokroku či nikoliv.



## K ZAPAMATOVÁNÍ

Při zavádění mezigeneračního mentoringu je doporučováno si nejprve definovat oblasti, ve kterých zaměstnanci či členové týmu potřebují mentora a jak to budeme uskutečňovat (součást fáze 1). Na ní následuje mapování „zdrojů“ mentorů a jejich možné zapojení (fáze 2). Při aplikaci je třeba důvěry a otevřenosti tak, aby byl systém nastaven správně (fáze 3 až 4), stejně tak je třeba potlačit předsudky o mezigenerační spolupráci a jejich výhodách (fáze 4). Zároveň je třeba dbát na zpětnou vazbu nejen od účastníků programu, ale také na vnímání tohoto prvku externím pozorovatelem.

Nezapomeňte, že mentoring je založen na sebepoznání mentora a mentorovaného, který pak na základě správně vybraných komunikačních technik může vést ke kýženému výsledku. Na druhé straně nezapomeňme na budování sebevědomí a to, že mentorování je stále stresová práce.

---

## 2.3 Týmové procesy a řešení konfliktů

Život týmu a týmová práce se skládá z velkého množství procesů, které se různě prolínají a směřují k cíli. Týmové procesy dělíme do čtyř skupin, a to:

- **Řídící procesy**, které v sobě navíc zahrnují koordinaci, plánování změn a změnové řízení, hodnocení a rozhodování a kontrolování jako zpětnou vazbu.
- **Procesy pro řešení problémů**, kdy můžeme využít různých metod jako *standardní metody* (grafické metody - schémata, diagramy, normogramy, modely, vzorce, matematické metody, programování); *tvořivé metody* (brainstorming, brainwriting, grafická projekce, metoda PZN: pozitiva - zvláštnosti - negativa) a následně *tvorbu dokumentace* jako akční plány, hodnotící zprávy či zpracování podkladů pro prezentaci.
- **Procesy interakční**, které postihují vazby a dosah mezilidských vztahů v rámci týmu. V těchto procesech hraje úlohu aktivní naslouchání, vyjednávání, kritika či přesvědčování.
- **Procesy podpory a rozvoje týmové práce**. Mezi tyto procesy můžeme zahrnout budování důvěry, posilování soudržnosti týmu, trénink rolí, sebeanalýzu týmu, sestavení vlastní metodiky práce, využití koučování a mentorování.

Týmové  
procesy

### 2.3.1 TÝMOVÉ KONFLIKTY

Na průběh práce v týmu působí hodně **vnějších i vnitřních vlivů**. Jejich účinky mohou pracovní tempo narušovat a brzdit. Tyto vlivy vycházejí z definování cíle týmu, výběru členů a nastavení týmových procesů. Potíží v týmové práci se dá předcházet průběžnými analýzami vývoje práce a vztahů, preventivním tréninkem chování nebo zpracováním postupu pro řešení krizových situací.

Vnější vlivy v sobě zahrnují změny jak ve firemní strategii, tak v zaměření týmu, což může vést ke konfliktním situacím. Naproti tomu vnitřní vlivy vyplývají ze ztráty motivace jednotlivých členů týmu, špatného plánování pracovní činnosti či zvýšení názorových stereotypů v rámci týmu. K řešení konfliktů se využívá široké škály technik, které kombinují právě dobrou znalost manažerských dovedností.

#### ZÁKLADNÍ PŘÍSTUPY K ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

**Metoda nátlaku - pozice žraloka.** Tento přístup využívá pozice síly, moci, nadřizovanosti, zkušeností nebo autority. Člověk tímto přístupem sice konflikt vyřeší dost rychle, avšak hlavně ke své spokojenosti. Druhá strana ovšem mívá pocity útlaku, nespravedlnosti a malé šance se pořádně ke konfliktu vůbec vyjádřit.

**Metoda přizpůsobení se - pozice medvěda.** Tento přístup je charakterizován vysokou mírou vstřícnosti a potlačením vlastních nároků. Lidé s tímto přístupem mají zájem na vyřešení konfliktu i s vědomím, že jejich práva nebudou respektována. Váží si korektních a normálních vztahů s ostatními, někdy však danou hierarchii, v níž žijí a pracují, přeceňují.

**Metoda kompromisu - pozice lišky.** Cílem tohoto přístupu k řešení konfliktu je snaha obou stran nalézt vzájemně přijatelné stanovisko a dohodnout se na vzájemných výhodách a ústupcích. Tento přístup často znamená, že účastníci sporu usilují o vlastní prospěch více než o efektivní řešení problému.

**Metoda vyhnutí se - pozice želvy.** Tento přístup si neklade za cíl vyřešit vzniklý spor, ale naopak zbavit se ho. Postupují tak lidé, kteří si příliš nevěří nebo neumějí jednat a bojí se konfrontace. Někdy mohou jen být lhostejní anebo arogantní vůči druhé straně.

**Metoda spolupráce - pozice sovy.** Optimální cestou jak vyřešit konflikt je přístup spolupráce, který předpokládá zájem obou stran na urovnání sporu. K tomu je zapotřebí překonat vlastní hrdost, sestoupit z výšin osobní neomylnosti a otevřeně diskutovat s „protivníkem“ o podstatě konfliktu, o stanoviscích všech zúčastněných a o formách nápravy. Tento přístup zabere mnohem více času než jiné, ale námaha je vyvážená tím, že obě strany aktivně přispěly k vyřešení a jsou s dosaženým závěrem spokojeny.

## VYBRANÉ NÁSTROJE PRO ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ – KOMUNIKACE

**Vyjednávání.** Postup založený na diskutování o konfliktu s cílem smírně vyřešit celý problém. Vyjednávání má bohatý rejstřík nejrůznějších metod a forem, k nejnámějším patří kompetitivní (soupeřivé) a kooperativní vyjednávání.

**Mediace.** Tento způsob řešení konfliktu znamená, že při jednání je přítomna další osoba, která zprostředkovává a koordinuje komunikaci mezi oběma konfliktními stranami. Osoba se nazývá mediátor – prostředník, a k jejím prvořadým vlastnostem náleží nestrannost, spravedlivost, čest a odpovědnost. Je výhodou, má-li prostředník psychologické zázemí.

**Facilitace** je jednání člověka, který svým vstupem do procesu řešení konfliktu všemi způsoby usnadňuje konfliktním stranám jejich vzájemné sblížení a pochopení podstaty konfliktu. Facilitátor pomáhá s návrhem pravidel diskutování, s formulací cíle a dílčích shrnutí, reaguje na odklony od tematiky, vede k usmíření a k hledání optimální cesty z konfliktu.

**Asertivita.** Asertivním chováním rozumíme nejčastěji prosazování sebe sama, svých práv a nároků. Asertivita však především znamená otevřenost, jak k ostatním lidem, tak k sobě, kritické myšlení, odpovědnost a posilování sebedůvěry.



## SHRNUTÍ KAPITOLY

Manažerské dovednosti se úzce prolínají nejen podnikatelskou činností, ale i prací v týmu. Na začátku je třeba zjistit, jaký má každý z Vás potenciál a jak ho lze rozvíjet. Každý z nás má soubor dovedností a vlastností, které má vrozené a správnou volbou rozvojových technik je lze jen podpořit nebo naopak jsou dovednosti získané, které člověku až tak přirozené nejsou a je schopen se je naučit. K rozvoji manažerských dovedností můžeme využít koučingu či mentoringu a v případě mezigeneračních týmů i mezigenerační

mentoring. Při sladování rolí v týmu mohou vzniknout konflikty, které jsou způsobeny právě odlišnostmi v dovednostech jednotlivých členů týmu. Opět lze využít vhodných technik, které pomohou konflikt překonat.

---

### 3 ZHODNOCENÍ MYŠLENKY PRO PROJEKT



#### **RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY**

Myšlenky pro projekt či nápad pro podnikání mohou být na první pohled skvělé a jedinečné. Ale jak si vybrat tu správnou cestu, kterou pak budeme rozpracovávat v již sestaveném týmu? Možnou variantou je využít postupu hodnocení vzniklých myšlenek a následně je utřídit do myšlenkové mapy. Na základě těchto předpokladů si vyzkoušíte, jak pracovat s jednostránkovým nástrojem Lean Canvas pro zhodnocení myšlenky pro podnikání či dobrovolnickou akci, taktéž v modifikaci pro neziskovou sféru. Zamyslete se nad tím, jaký společenský dopad bude mít Váš projekt.

---



#### **CÍLE KAPITOLY**

- Student pochopí proces generování myšlenek.
  - Student se naučí pracovat s myšlenkovou mapou.
  - Student pochopí základy modelu Lean Canvas a jeho modifikaci pro neziskovou sféru.
  - Student bude schopen zhodnotit svou vlastní myšlenku pro projekt pomocí Lean Canvas či dalších technik.
- 



#### **ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU**

K prostudování této části budete potřebovat asi 180 minut.

---



#### **KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY**

Myšlenka, myšlenková mapa, hodnocení myšlenek, obchodní model, Lean Canvas, Canvas, společenská odpovědnost projektu

---

Na začátku všech projektů a plánů je dobrý nápad. Nápady ovšem nepřijdou samy od sebe. Je třeba mít tvořivého ducha, představivost a schopnost potom nápad i „zhmotnit“.



Tento proces může být různě dlouhý a jinak náročný, podle schopností a dovedností nositele nápadu.

Řada nápadů ovšem zůstane nepovšimnuta anebo neuskutečněná. Čím to asi bude? Kde hledat nápad, inspiraci pro svou činnost či činnost týmu? Jak přijít na dobrou myšlenku, která by se dala uskutečnit?

Každý tento proces má svůj řád, který by se měl dodržet, aby Vaše myšlenka došla k naplnění. Bragg a Bragg (2005) tento proces popsali ve čtyřech krocích:

- Hledání a tvorba příležitosti.
- Vytváření nových nápadů.
- Hodnocení a volba nápadů.
- Plánování, jak nápad uskutečnit.

**Hledání a tvorba příležitosti.** Představuje prvním krokem ve vytváření podnikatelského nápadu. Ve své podstatě se jedná o hledání a formování příležitosti pro tento nápad. Častým jevem může být jednoduchost řešení v reakci na jasnou příležitost. Může to být způsobeno tím, že náš nápad představuje pouze jedno z množiny řešení určitého problému či vzniklé sociální situace. V tomto kroku nám jde zejména o to, abychom poznali, která „cesta“ je ta pravá. K tomu nám mohou pomoci analýzy či týmová intuice. Dobrou volbou je také pozorování či testování návrhu řešení konečným uživatelem. Výsledkem tohoto kroku by měl být fakt, že plně pochopíme podstatu svého nápadu i možnosti, jak jej rozvíjet ve svém okolí (trhu). Jsme schopni definovat potenciálního uživatele a jeho potřeby.

*Tvorba příležitosti*

### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 1



**Zhodnoťte tuto podnikatelskou myšlenku. Jaký řeší problém?** Zaměstnankyně průmyslové zóny dostala nápad zřídit svačinový bufet. V průmyslové zóně se pouze dovážely do jídelny obědy, ale jinak byly všude instalovány automaty na kávu a nápoje. Pracovníci v době přestávky neměli možnost zakoupení svačiny a nápojů. Jedinou překážkou byl nedostatek prostředků pro start podnikání.

**Vytváření nových nápadů.** Díky zpětné vazbě z předchozího kroku, můžeme vytvářet celou řadu řešení, která pak seskupujeme dle různých priorit, různých podobností. Pokud tým bude procházet další nápady, může zjistit, že tento nápad je třeba nepoužitelný a bude se muset vrátit ke kroku prvnímu.



## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 2

Pokračujete z úkolu 1. **Měli byste jiné řešení problému? Jaké by byly varianty řešení problému neexistence bufetu v průmyslové zóně?**

Volba nápadů

**Hodnocení a volba nápadů.** Během předchozího kroku vznikly různé nápady, které vytvářejí možnosti a nyní je musíte Vy nebo Váš tým zhodnotit a následně vybrat možnost, která se bude realizovat. Krok zahrnuje třídění jednotlivých variant např. pomocí různých kritérií, diagramů. Výsledkem je identifikace hlavního nápadu, který se bude dále rozpracovávat podle rad, které budou součástí kapitol 4 až 6. Dávejte pozor, i tato fáze Vás může vrátit ke kroku jedna, pokud žádné řešení nebude absolutním vítězem.



## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 3

Pokračování úkolu 2. Nyní své možnosti vyhodnoťte. Jaká budou Vaše kritéria? Co bude vítězným nápadem?

Pro názornost přidáváme pomocnou tabulku. Pro závažnost kritérií doporučujeme škálu 1 až 5

Varianta – popis řešení	Kritérium např. náročnost, schopnosti... (Škála 1-5)	Suma bodů	Pořadí

Úkoly můžeme prodiskutovat v rámci tutoriálů.

**Plánování, jak nápad uskutečnit.** Poslední krok, jak zjistit, zda vybraný nápad má svůj potenciál. Je třeba zjistit, jaké potenciální problémy lze očekávat, pokud budeme chtít nápad realizovat. V rámci týmové práce doporučujeme využít brainstormingu a zvážit své možnosti, nejen finanční, ale i lidské. V neposlední řadě zapojte svou schopnost časového odhadu náročnosti řešení. V závěru tohoto kroku budete připraveni utřídit všechny části nápadu do formálního plánu.



## NÁMĚT NA TUTORIÁL

Na základě sestaveného týmu se snažte vyhodnotit myšlenku pro svůj společný projekt či dobrovolnickou akci. Smyslem cvičení je zhodnocení příležitosti a vylénit nevhodné

příležitosti. Podívejte se na svou činnost či projekt a definujte klíčová fakta. Poté se na ně zkuste podívat i naruby.

- Dává vám to nový pohled na nové možnosti?
- Bude můj náš projekt založen na koníčcích zájmech, hobby, rodině?
- Čeho budete chtít dosáhnout?
- Čas:15-20 minut, poté cca 2-3 min. prezentace výsledku

**Příklad generace myšlenky:**

**Fakt:** Knihovna půjčuje pouze tištěné knihy.

**Pohled naruby:** Knihovna **nepůjčuje** pouze tištěné knihy.

**Myšlenka:** Knihovna **začne půjčovat nejen** tištěné knihy např. elektronické včetně čtečky.

---

Zásadním omylem je říkat si, že pokud náš nápad není unikátní nebo nepřináší novou technologii, nedá se podnikat. Není to tak. Podnikání, stejně tak i projekt je Vaší osobní vizitkou a má svůj příběh. Má svůj úhel pohledu, který Vás odlišuje od ostatních. Je nutná všímavost a ta Vám může přinést neotřelý nápad, jak pomoci ostatním nejen v neziskové sféře. Stačí jen upozorovat nedostatky, které mohou odstartovat lavinu nápadů a potom i samotný projekt pro podnikání. Nezapomínejte na diskuse se svými blízkými – ti mohou být zdrojem nekonečné smršti nápadů ať díky nespokojenosti s nějakým produktem či službou nebo že služba je špatně dostupná. Pokud tyto „stížnosti“ aktivně posloucháte, pak můžete najít skvělý nápad pro Váš projekt.

*Jak si poradit s projektem*

**PRŮVODCE TEXTEM**



Když nevíte jak dál s nápadem či projektem, zvažte jednu z následujících možností:

- něco nahradit,
  - něco sloučit s něčím jiným,
  - něco přizpůsobit okolnostem,
  - něco zvětšit,
  - něco použít jinak,
  - něco vyřadit,
  - podívat se na něco naruby,
  - něco přeskládat či seřadit jinak.
-

### 3.1.1 MYŠLENKOVÉ MAPY

Myšlen-  
ková mapa

Při utváření podnikatelských idejí je dobrou pomůckou vytváření myšlenkové mapy, která rozvíjí jak základní myšlenku, tak další logické kroky v jednoduchém sledu. Myšlenkové mapy byly metodicky rozpracovány Buzanem (2007). Myšlenková mapa je hlavním nástrojem, jak zapojit obě mozkové hemisféry a napomáhá si získané informace nejen získat, ale také dobře zapamatovat, což je velkou výhodou pro práci v mezigeneračním týmu. Myšlenkové mapy můžeme všeobecně využít pro dělání poznámek, mapování nápadů, plánování, získání většího a hlubšího náhledu na řešenou problematiku.

Základní postup je naznačen v obrázku 4. Je v podstatě jedno, jakou grafickou podobu mapa bude mít, avšak měla by se zachovat „centrální myšlenka“, barevnost, stručná hesla.

Obrázek 4 Proces myšlenkové mapy



Zdroj: <http://www.e-profess.cz/data/MM%20jak%20na%20to.jpg>

#### TIPY K VYTVOŘENÍ MYŠLENKOVÉ MAPY

**Tip 1. Použijte vždy čistý papír.** Mapu vždy začněte tvořit uprostřed na šířku/výšku čistého papíru. Vaše myšlenka je středobodem mapy, proto ji neutlačujte v rohu.

**Tip 2. Hlavní myšlenku vyjádřete obrázkem.** Pokud jste schopni k hlavní myšlence přidružit obrázek, aktivujete Vaši představivost. Nezapomeňte na barevnost, Váš mozek se tímto aktivuje.

**Tip 3. Využívejte klíčových slov a hlavních témat** tím, že připojujete větve k hlavní myšlence, které dále členíte. Využívejte nerovné čáry, měňte i sklon písma, otáčejte papírem, dopisujte slova. Tím stimulujete svůj mozek i nápady.

**Tip 4. Užívejte obrázky a symboly** v celé mapě, protože obrázky často vyjádří víc než slova.

## NÁMĚT NA TUTORIÁL



Vyzkoušíme nyní Vaši souhru v týmu. Mějte před sebou čistý papír, nejlépe A4, pastelky, fixy a dobrou náladu. Zadejme si téma „šálek kávy“ jako hlavní myšlenku mapy.

- Vaším úkolem je vepsat či nakreslit informace okolo hlavní myšlenky tak abyste směřovali od středu papíru k jeho okrajům.
- Pište a kreslete, co vás k tématu napadne.
- Postupujte dále až do doby, kdy vás nebudou napadat žádné další nápady ani k pojmu „šálek kávy“, ani k dalším pojmům v mapě.

**Byla to zábava? Pokud ano, můžeme se v dalších částech věnovat Vašemu nápadu na společnou akci!**

---

## MENTÁLNÍ MAPY A JEJICH TVORBA V MEZIGENERAČNÍCH TÝMECH

Jednoznačná odpověď na to, zda zvolit elektronickou variantu myšlenkové mapy či ji kreslit, neexistuje. Každý prostředek má svá omezení i výhody. Pro starší generaci bude jednodušší využít techniku tužka a papír, kdežto mladší členové, aktivní uživatelé různých aplikací, budou chtít využít různých softwarových novinek. Používání myšlenkových map je jednou z dalších manažerských dovedností, která může obohatit práci v týmu.

*Mentální mapa*

## K ZAPAMATOVÁNÍ



Pokud chcete využívat myšlenkových map pravidelně ve svém týmu, zvažte zakoupení jednoduchých pomůcek, jak doporučuje Matýsková (2009), kde uvádí:

- kroužkový blok A4, nejlépe s možností jednoduchého odtrhávání listů, malé lepicí lístečky a sadu tenkých barevných fixů pro ilustrace
- v případě tvorby mapy na velký formát či tabuli je určitě lepší si koupit větší lepicí lístky, které můžete přemísťovat po vytvořené mapě.

Současně lze využít osvědčené softwarové podpory, kterou v týmu využije mladší generace a třeba osloví i generaci starší.

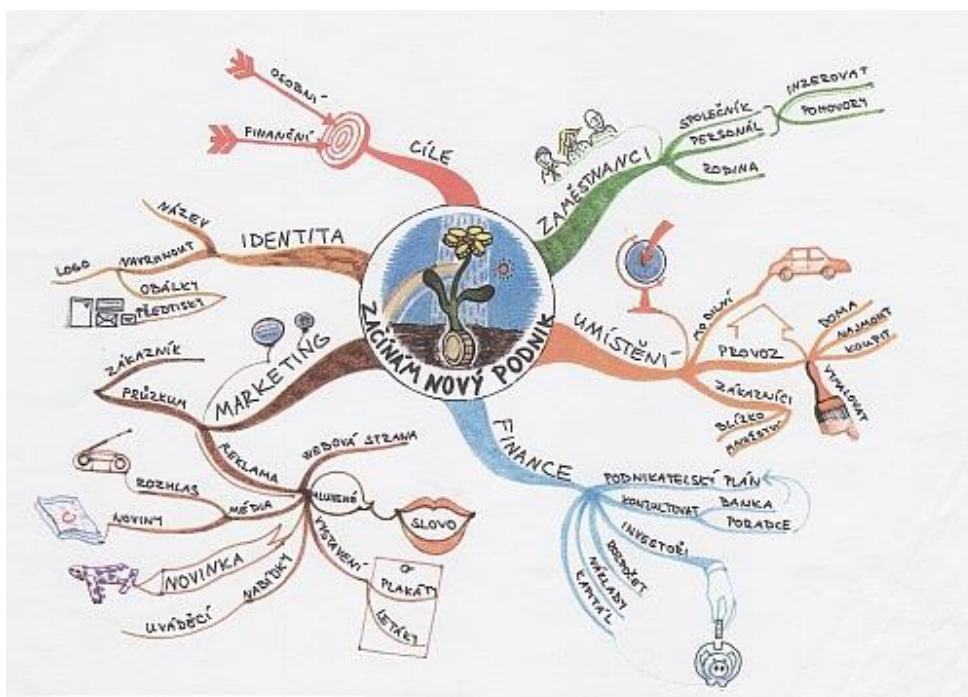
- FreeMind – volně dostupný nástroj pro tvorbu mentálních map, který si pro své potřeby vedení projektů vytvořili programátoři. Je vhodný pro začátečníky.
- Freeplane – jedná se o sesterský produkt FreeMind, liší se jen v malých detailech.

- Mind42 – neboli myšlenkové mapy „pro dva“ (ve skutečnosti více než dva uživatelé). Jedná se o webovou aplikaci pro tvorbu mentálních map určenou pro sdílení a spolupráci.
- Aplikace pro mobilní telefony – existuje spousta aplikací, nicméně nejsou vždy zdarma a fungují na bázi předplatného. Jednoduchá aplikace s intuitivním ovládním hodící se hlavně pro mapy menšího rozsahu může být pro Vás Mind Map Memo (<https://market.android.com/details?id=com.takahicorp.MindMap>).



## PRO ZÁJEMCE

Hotovou myšlenkovou mapu představujeme na níže uvedeném obrázku Kateřiny Langhammerové (<https://www.rekvalifikacepraha.cz/1-obrazek-vyda-za-1000-slov/>)



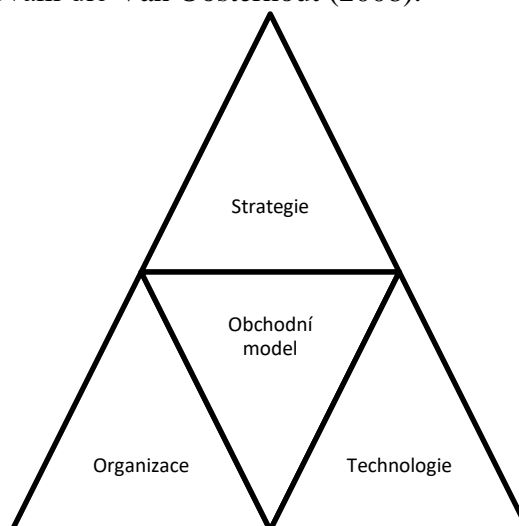
### 3.2 Využití obchodních modelů

Termín obchodní model, který byl přeložen z anglického slova „business model“, se dá volně definovat jako zjednodušený popis postupu nebo přístupu vytváření podnikové hodnoty, díky produkci zboží, či služeb.

Hlavní účel těchto modelů je v analýze toho, jak vytvářet a udržet podnikovou hodnotu nebo způsob, jak znázornit vztah mezi nápadem, nebo novou technologií, a potenciálním zákazníkem. Na níže uvedeném obrázku je znázorněn vliv obchodního modelu ve vztahu k technologiím, organizaci a plněním strategického cíle. Tyto tři dimenze by měly být modelem vyrovnány.

### Obrázek 5 Dimenze modelu

Zdroj: vlastní zpracování dle Van Oosterhout (2008).



Obchodní  
modely

Pokud chce podnik realizovat vytvořený plán, musí být připraven na to nést následky za svá rozhodnutí. Podnik má tento plán implementovat do chodu společnosti, aby byl schopný nést následky. Je závislý na současných podmínkách, ve kterých se organizace nachází, stejně tak, jaké složení týmu má k dispozici. Je třeba se ujistit, že máme splněny všechny předpoklady pro to, abychom mohli vytvářet nová řešení pro problém, který chceme řešit. K tomuto účelu slouží tvorba obchodních modelů, jež pomáhá ujasnit si svou současnou situaci, své zdroje, představit si svého klíčového zákazníka či popsat situace a rizika, která mohou týmový projekt naprosto zlikvidovat (podrobněji též kapitoly 4 až 5). Obchodní (business model) se rozvíjí právě v souladu s interními a externími faktory.

Externí faktory v sobě zahrnují předvídaní změn v okolí, změna chování vytipovaného uživatele produktu či služby či změna chování jiných subjektů na trhu. Dalším vlivem je zvyšování cen vstupních zdrojů např. energií, nájmu prostor, které chceme využívat pro své aktivity. Na druhé straně interní faktory mohou rozložit jak složení týmu, tak jeho proces práce. Jsou závislé na správném manažerském rozhodování a schopnosti provázat si získané informace s dalšími očekáváními. Důležitost tvorby modelu je možno vidět také v podpoře manažerské odpovědnosti za důležité a závažné informace, které jsou posouzeny.

Margretta (2002) přirovnává business model k psaní příběhu o Vašem projektu. Proto si můžeme problematiku zjednodušit tak, že obchodní (business) modely můžeme charakterizovat jako řetězec vztahů od myšlenky něco vytvořit až po to, jak ji prodat. Zkoumání a tvorba obchodních modelů začínají především řešením základních otázek typu: Kdo, Co a Jak.

Podstata  
modelu

Pokud známe tyto základní typy otázek, pak na ně tým musí najít i přesnou odpověď- tj. kdo bude projekt dělat a jak? Kdo bude klíčovým zákazníkem? Co bude hlavní myšlenkou, kterou budeme nabízet v podobě produktu či služby? Jak to budeme dělat a v neziskové sféře se ještě ptáme – jaký to bude mít společenský dopad? V takovém případě je nutné projít všemi částmi modelu a věci a vztahy si řádně ujasnit. (Scott-Kemmis, 2012).

### KDO BUDE ZÁKAZNÍK ČI UŽIVATEL

Většinou jste si všimli, že s určitým výrobkem či značkou je spojena skupina zákazníků, která tímto snažením není vůbec zaujata, produkt ji vůbec nezajímá a ignoruje ho. Zamyslete se nad tím, čím to asi je. Je to tím, že je produkt složitý? Je drahý? Nebo vyšel z módy? I to může být jádro diskuse mezigeneračního týmu při volbě koncového uživatele Vašeho nápadu. Zkuste se zaměřit na to, jak vyhovět i zdánlivě nespokojeným zákazníkům díky Vašemu netradičnímu řešení či nápadu.



### SAMOSTATNÝ ÚKOL

Při segmentaci trhu, tedy jeho rozdělení a výběru nejvhodnějšího segmentu (zákazníků, uživatelů) pro projekt je důležité odpovědět si na následující otázky:

- Co akce pro neziskovku/pro okolí přinese?
- Pro koho se bude akce konat?
- Jak bude akce probíhat?

Podrobnější vysvětlení segmentace si blíže prostudujte buď v níže nabízených odkazech, nebo z vlastních zdrojů:

- <http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/segmentace-trhu/>
- [https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz\\_cast.pl?cast=3878](https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=3878)

Příklad tvorby segmentace v České spořitelně: [https://www.sas.com/cs\\_cz/customers/local/ceska-sporitelna-segmentation.html](https://www.sas.com/cs_cz/customers/local/ceska-sporitelna-segmentation.html)

**Vaše poznatky diskutujte na tutoriále.**

---

### CO BUDE HLAVNÍ MYŠLENKOU?

Zkoumání otázky „co“ zahrnuje popis nabídky, přístupových kanálů a zkušeností zákazníků pokrývající vše od představení po učinění nákupu či účast zákazníka na akci. Měli byste si nechat záležet na tom, aby Vaše myšlenka byla jasně formulovaná a dobře pochopitelná tím, pro koho byla určena. Zachovejte si svou odlišnost od těch, kteří dělají podobné věci. Nekopírujte ostatní, buďte sami sebou.



## NÁMĚT NA TUTORIÁL



Pro tvorbu Vašeho projektu je třeba zhodnotit také vliv prostředí. Jedná se hodnocení prostředí vnějšího a prostředí vnitřního.

*Analýza vnějšího prostředí:*

Na začátku analýzy je vhodné si odpovědět na tyto otázky

- Které faktory prostředí ovlivňují neziskovku a Váš projekt?
- Které z těchto faktorů jsou v současnosti nejdůležitější?
- Které faktory budou nejdůležitější v následujících letech, pokud budete chtít projekt opakovat?

**Vliv prostředí**

Mezi nejčastěji využívané metody pro analýzu vnějšího prostředí patří PEST nebo PESTLE analýza. Název PEST analýza je složeninou počátečních písmen anglických slov, která udávají oblasti, které analýza zkoumá. Patří k nim:

- Politicko-právní faktory (Political)
- Ekonomické faktory (Economic)
- Sociálně-kulturní faktory (Social)
- Technologické faktory (Technological)

Podrobný popis si blíže prostudujte buď v níže nabízených odkazech, nebo z vlastních zdrojů:

- <http://www.edolo.cz/pest-analyza/t2569>
- <http://www.vseomarketingu.estranky.cz/clanky/marketing/pest-analyza.html>
- <https://zsf.cz/show/pest-analyza-pri-ktere-neusnes>

Analýza vnitřního prostředí a blízkého vnějšího prostředí:

- určení silných a slabých stránek znamená odpovědět na otázku
- "Z čeho se skládá moje nabídka?"
- rozeznání příležitosti a ohrožení nabídky na trhu znamená odpovědět na otázku "Co ovlivňuje úspěšnost nabídky na trhu a v jakém směru?"
- výsledkem analýzy silných a slabých stránek a jejich porovnání s konkurencí je odhalení specifické přednosti, kterou se výrazně lišíme.
- jde obvykle o faktory označené stupněm důležitosti 1, a to především v případě, kdy se při analýze konkurenční nabídky stejnému faktoru přiřadí nižší stupeň důležitosti

Podrobný popis si blíže prostudujte buď v níže nabízených odkazech, nebo z vlastních zdrojů:

- <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>
  - <https://www.marketingmind.cz/swot-analyza/>
  - <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>
- 

## **JAK TO BUDEME DĚLAT**

Řešením otázky „jak“ pomáhá určit, jak je produkt či služba vytvářen a jak se dostává ke koncovému uživateli. Je potřeba zajistit efektivní a účelný způsob komunikace, včetně umění prezentovat své výsledky (bližší v kapitole 6).

### **Způsob práce**

Úspěch našeho úsilí závisí na tom, jestli bylo dosaženo logického propojení všech tří oblastí a zda jsme byli přesvědčiví. Musíme si uvědomit, že stále více lidí využívá internetu, sociálních sítí a spoléhají na reference ostatních. I to může být důležité pro podporu Vašeho nápadu a zároveň zde pocítíte podporu mladších členů týmu, kteří s těmito technologiemi umí dobře pracovat a umí využívat jejich potenciálu. Nicméně modernizace obchodních modelů spočívá v myšlení manažerů a tím můžete narazit na první bariéry v personální oblasti Vašeho týmu – schopnost přijímat nové věci a nové přístupy a přijmout riziko, které se Váše s novým projektem a novými plány. Je jasné, že každý přístup by měl být otestován, například tvorbou myšlenkové mapy či experimentu, ovšem v současné době se využívá grafické mapy, kterou vytvořil Osterwalder a Pigneur (2010) nazvaná jako Canvas, která pomáhá utřídit si myšlenky a zhodnotit alternativy. V současné době existují i modifikace, se kterými se rovněž seznámíme.

## SAMOSTATNÝ ÚKOL



Nyní Váš tým by měl být schopen vyhodnotit současnou situaci a tím i proveditelnost své myšlenky.

- Přemýšlejte nad vlivy vnějšího okolí. Do každé kolonky dejte dva příklady těch, které budou mít vliv na Váš projekt. Označte je 5- hodně důležitý, 1- netýká se mě. Využijeme PEST analýzu.

Politické faktory		Ekonomické faktory	
Faktor	body	Faktor	body
součet		součet	
Sociální faktory		Technologické	
Faktor	body	Faktor	body
součet		součet	

- Nyní se podíváme na konkurenci – máte blízkou konkurenci anebo na mezinárodním/přehraničním trhu? (berme v úvahu sídlo neziskové organizace či podniku)  
<https://samizdat.cz/data/podnikani-mapa/>

Analýza konkurence (kdo je lepší?)

Faktor (příklady)	Já	Konkurent ....	Konkurent....	
Produkt				
Cena				
Kvalita				
Pověst na trhu, image				

Nyní zanalyzujeme současnou pozici, scelíme Vaše informace do analýzy SWOT (silné a slabé- z podniku/týmu , příležitosti a hrozby z PEST a analýzy konkurence

Silné stránky		Slabé stránky	
Faktor	body	Faktor	body
součet		součet	
Příležitosti		ohrožení	
Faktor	body	Faktor	body
součet		součet	

Zákazník (uživatel) pro váš obchodní model:

- Popište svého ideálního zákazníka....
- Bude to.....

- Bude se chovat jako.....
- Jaké bude mít zájmy?

Výsledek zakomponujte do Vaší semestrální práce.

---

### 3.3 Využití modelu CANVAS

#### CANVAS

Anglické slovo Canvas dá přeložit doslova jako Plátno, ale v tomto studijním textu bude používán anglický originál slova. Autory této grafické mapy jsou Osterwalder a Pigneur (2012), kteří využili jednoduchého znázornění vztahů pomocí tabulky a devíti prvků. Hlavním přínosem této koncepce je jednoduché mapování a možnost diskuse, což sledujeme přínosně při práci v mezigeneračním týmu. Model i koncepce podporuje aktivní komunikaci a tím, že využívá ikon a grafických prvků, vychází již z Vámi zvládnuté myšlenkové mapy. Ovšem jako každý model má svá úskalí v podobě méně jasných cílů či způsobu měření výsledku (Maurya, 2010). Grafické schéma Canvas se dá rozdělit na dvě strany, stejně tak, jak jsou zapojeny obě mozkové hemisféry. Levou stranu Canvas, která zobrazuje produkt, a pravou stranu, která se zabývá trhem a vztahy mezi jednotlivými prvky.

Osterwalder a Pigneur (2012) popisuje devět bloků jako pilíře podnikání či projektu:

- hodnotovou nabídku,
- zákaznický segment,
- distribuční kanály,
- vztah se zákazníky,
- klíčové zdroje,
- popis klíčových obchodních činností,
- finanční stránka plánu v podobě nákladů a výnosů.

Canvas je doporučen sestavit na velký papír nebo plátno (odtud plyne název) a umístit ho na vhodné místo tak, aby členové týmu mohli přemýšlet, diskutovat a jasně si představit, jak dojít k vytvoření správného obchodního modelu.

## Obrázek 6: Devět bloků obchodního modelu Canvas

Zdroj: Osterwalder a Pigneur, 2012



### PRAVÁ STRANA MODELU CANVAS

**Zákaznický segment.** Zákazníci jsou nejdůležitější prvky každého projektu či akce, našim úkolem je jim porozumět. Z tohoto důvodu bychom měli být schopni jim nabídnout produkt ušitý na míru, v souladu s jejich potřebami. Měli byste být schopni si zákazníka představit, charakterizovat ho.

**Hodnotová nabídka.** Blok představuje naši nabídku pro zvolený segment zákazníků. Tato nabídka může být vyjádřena kvalitativně (např.: zkušenosti zákazníků, inovativnost, design výsledného produktu), tak kvantitativně (např.: cena, čas obsluhy, objem produkce).

Pravá strana CANVAS

**Distribuční kanály.** Tato část odpovídá na otázku, jak se naše řešení dostane k zákazníkovi. Jaký typ komunikace využijeme, jaké distribuční kanály budou osloveny, zda využijeme nových technologií či netradičních způsobů distribuce. Rovněž řeší, zda zůstaneme, při již zavedených procedurách či vymyslíme nové.

**Vztah k zákazníkům.** Zde popisujeme různé modely vztahů se zákazníkem s cílem získat nové. Rovněž dbá na to, jak si zákazníky udržet.

**Zdroje příjmů.** Tato část popisuje základní způsob, jak bude projekt podporován – za jakou cenu bude řešení prodáváno. Je možno využít odlišných cenových modelů, jako, smlouvání, aukce, nabídky množstevních slev.

## LEVÁ STRANA MODELU CANVAS

**Klíčové zdroje.** Zde jsou popsány všechny „ingredience“, které potřebujeme k tomu, aby mohl být produkt či služba nabízena zákazníkovi – např. je ovlivněna Vašimi schopnostmi a dovednostmi, zdroji organizace apod. Tato část tvoří opak k hodnotové nabídce.

**Hlavní aktivity.** Nejen zdroje jsou důležité. Zdroje musíme umět použít, aby nabídka mohla vzniknout. Musíme umět popsat, jaké aktivity budeme k tomu potřebovat. Znalosti aktivit vycházejí z toho, že víme, že každá činnost generuje náklady a naším úkolem je vynakládat náklady efektivně.

**Hlavní obchodní partneři.** V této části popisujeme, kdo nám pomáhá s hlavními činnostmi. Kdo je naším obchodním partnerem a jaké má vztahy vůči nám, tj. jaký vliv bude mít i na naše rozhodování při změnách (konkurent, strategický partner či konkurent).

**Struktura nákladů.** Nákladová struktura ovlivňuje v konečném důsledku úspěšnost projektu. V modelech můžeme rozlišit dva základní směry, a to hodnotově řízený přístup, kdy model je zaměřen na necenovou výhodu na trhu a v opačném případě se snažíme snižovat náklady a tím si budovat svou tržní pozici.

Levá  
strana  
CANVAS



### K ZAPAMATOVÁNÍ

Změna jednoho bloku modelu Canvas nebo části bloku vede k potřebě změnit i ostatní komponenty, což je způsobeno těsnou propojeností a návazností jednotlivých složek v projektu. Jedná se tedy o dynamický a živý model, se kterým můžete pracovat neustále.

---

V každém případě je důležité modelu porozumět. Ty Vám umožní identifikovat Vaše silné a slabé stránky, pomohou najít tu správnou nabídku pro správného zákazníka.



### NÁMĚT NA TUTORIÁL

Zkuste sestavit se svým týmem návrh Vašeho projektu v podobě Canvas.

---

## 3.3.1 LEAN CANVAS

Jako každý základní model i model Canvas se dočkal své modifikace. Modifikaci dle Maurya (2010) je nazván jako Lean Canvas. Je tvořen stejným počtem stavebních bloků, které ovšem více vyjadřují situaci, kterou tvůrci modelů procházejí, a zdá se být poněkud jednodušší. Lean Canvas představuje podklad pro týmový brainstorming možných

obchodních modelů, stanovení priorit. Je také vhodný pro ty, kteří mají více variant a potřebují je mezi sebou porovnat. Není nic jednoduššího než si nakreslit více variant v podobě pláten Lean Canvas.

Obrázek 7 Lean Canvas Zdroj: Maurya (2010)<sup>4</sup>



Pravděpodobně už máte v hlavě problém řešení a potenciálního zákazníka. Začněte brainstormingem seznamu možných zákazníků, jak vy jste v pozici, jak mu představujete svůj produkt. Pamatujte si:

- Rozlišujte mezi zákazníky a uživateli. Pokud máte ve svém produktu více uživatelských rolí, identifikujte zákazníky. Zákazník je někdo, kdo zaplatí za váš produkt.
- Rozdělte široké zákaznické segmenty na menší. Nemůžete efektivně vytvářet, navrhnout a umístit produkt pro všechny. Zatímco byste se mohli zaměřit na budování hlavního proudu, začněte s konkrétním zákazníkem.
- Nakreslete Lean Canvas pro každý zákaznický segment. Jak zjistíte brzy, prvky vašeho obchodního modelu se mohou lišit výrazně podle segmentu zákazníků. Doporučujeme začít se 2-3 segmenty zákazníků, které považujete za nejlepší a nejvíce slibné.

Rozdíly modelů

<sup>4</sup> Lean Canvas vytvořil Ash Maurya na základě Business Model Canvasu, je distribuován pod licencí CC BY-SA 3.0. Přeložili Jan Veselý a Petra Hájková

## ČÁSTI MODELU

### Segment a hodnota

**Problém a segmenty zákazníků (1).** Dvojice "Problém-zákazník" obvykle řídí zbytek plátna, a proto je vhodné řešit je společně, a to tím, že si uděláte seznam tří problémů pro zákaznický segment, se kterým pracujete, které potřebují Vaším řešením vyřešit. Je vhodné udělat *Seznam existujících alternativ*, abyste zjistili, zda se vaši předchůdci zabývají těmito problémy. Pokud řešíte zcela nový problém (což je často nepravděpodobné), nejvíce problémů přináší stávající řešení. V této kolonce tedy definujete určitou díru na trhu, kterou se váš business snaží zaplnit. Podkapitolou je zde ještě otázka, jaké jsou existující alternativy (1b) – jakým způsobem lidé daný problém doposud řešili nebo řeší.

Mnohokrát to nemusí být snadné. Nemůžete také dělat nic, pokud zákazník sám necítí, že toto řešení potřebuje. V této části byste si měli určit způsob práce se zákazníkem, tedy, jak s ním budete spolupracovat. „Úplně na začátek je třeba rozlišit rozdíl mezi zákazníky a uživateli – zákazník platí, uživatel používá“. Měli byste si určit, kdo budou „první vlaš-tovky“, který Váš nápad vyzkouší a na základě jejich referencí je k nim přidá skupina, o kterou máte zájem.

**Unikátní nabídka hodnoty (2).** Nachází se v srdci modelu Lean Canvas. Jedná se o jednu z nejdůležitějších částí na plátně a také nejtěžší, jak potom vyplnit vztahy na pravé straně plána. Unikátní hodnotu je těžké popsat, protože musíte znát podstatu svého produktu, který se bude hodit do úvodu Vaší prezentace či webu. Navíc vaše hodnota musí naprosto odlišná a na první pohled zjistitelná.

Prvotní návštěvníci stráví na vstupní webové stránce v průměru 8 sekund. Pokud je informace zaujme, brouzdají po zbytku webu. V opačném případě odcházejí jinak. Vylepšování informací o hodnotě Vašeho řešení nevzejde z prvního nápadu, vše chce čas. Pomocí plátna pouze navrhnete hlavní myšlenku. Vyberte si pečlivě slova a vlastní slova jsou klíčová pro každou skvělou kampaň marketingu a branding. Dobrá koncepce hodnoty musí jasně odpovědět na otázky: Co je Váš produkt a pro jakého zákazníka. Inspirujte se u jiných produktů a tím získáte představu, jak hodnotu svého nápadu zviditelnit.



### NEZAPOMEŇTE NA ODPOČINEK

„Jedinečný návrh hodnoty: Jedinečná jasná a přesvědčivá zpráva, která uvádí, proč jste odlišní a stojíte za nákup.“ Steve Blank

**Řešení (3).** Po předchozích krocích jste připraveni připravit možnosti řešení. Jelikož vše, co máte, jsou jen nevyzkoušené hypotézy, nedoporučujeme, abyste do plátna dali přesný popis. Spíše navrhnete klíčové slovo a myšlenku dál rozvíjejte v rámci týmu. Pro definici jedinečné hodnoty napište si **pětihvězdičkové hodnocení vašeho produktu** tak, jak by ho napsal maximálně spokojený zákazník (3b).



**Cesty k zákazníkům (4).** Je dobré, že tento model Vás nutí přemýšlet nad otázkou, jak se Váš produkt či služba k zákazníkovi dostane, poměrně brzy. Bohužel zatím nemáte hotový reálný produkt ani projekt, proto by řešení nemělo přesáhnout Vaše možnosti v rámci řešení problému (3).

Kromě vymezení správného produktu, který chcete nabízet, je stejně důležité začít zjišťovat, budovat a testovat cesty k vašim zákazníkům. Vždy je k dispozici velké množství cest (kanálů), některé z nich mohou být zcela neuplatnitelné při spuštění akce, zatímco jiné mohou být použitelné až později. Obvykle hledejte následující vlastnosti: placená (paid) versus méně placená (freer) cesta k zákazníkovi. Kanály, které jsou spojovány s tím, že jsou volné, jsou například sociální média a blogování, ovšem nezapomeňte, že nemají nulové náklady na lidský kapitál spojený s nimi. Obvykle uváděný placený kanál je marketingový vyhledávač např. pomocí služby Google Adwords.

**Příchozí versus odchozí kanály.** Příchozí kanály využívají funkce "tahu", aby vás zákazníci mohli najít, zatímco odchozí kanály spoléhají na "tlak" aby se dostaly k zákazníkům.

- Příklad příchozích kanálů: blogy, e-knihy, webové semináře.
- Příklad odchozích kanálů: tiskové / televizní reklamy, obchodní výstavy, ukázky, volání.

**Přímé versus automatické kanály.** Opět záleží na typu zákazníka i typu produktu. Za nejúčinnější se považuje komunikovat přímo s klientem. Totéž platí v případě přímých a nepřímých distribučních cest. Nejprve prodávejte sami sebe a pak nechte ostatní to udělat za Vás. Stejná zásada platí i pro najímání externích prodejců.

**Zákazník a  
cena**

**Cenový model a struktura nákladů (5).** Mnoho začínajících podnikatelů se rozhodne odložit "cenovou otázku", protože ne vždy je jejich produkt zcela připraven. Pokud jste byli schopni definovat unikátní nabídku, pak je to hodnota, za kterou by měl být ochoten zákazník platit. To, co účtujete za váš produkt, je zároveň jedno z nejvíce komplikovaných a nejdůležitějších věcí. Nejen, že cenový model udržuje podnikání, ale také signalizuje Vaši značku a určuje Vaše zákazníky. Vaše cena je součástí vašeho produktu. Ačkoli existuje mnoho vědy o cenách, cena je víc než věda.

Pro začátek zkuste plán "**Zkušební verze zdarma**". Tento test Vám umožní zkusit experimenty s cenami, abyste se mohli nakonec rozhodnout, jak Vaše cenová politika bude vypadat. Často se stává, že pro novou myšlenku či řešení nemáte dostatek informací, jak cenu dobře nastavit a nemáte jasně dány referenční hodnoty na trhu.

Na druhé straně musíte vzít v úvahu Vaše náklady. Konečným cílem Vaší práce na projektu je najít škálovatelný obchodní model, který by měl dodat řešení a zajistit, že je zajištěna marže. Také musíte být schopni spočítat svůj bod rovnováhy, kdy výnosy pokrývají náklady.



## PRŮVODCE TEXTEM

*Ceník je o nastavení správného vnímání.* - Neil Davidson

---

**Indikátory (6).** Stačí definovat jednu nebo dvě klíčové aktivity, o kterých si myslíte, že budou řídit používání vašeho produktu. Může to být počet uživatelů, počet referencí apod.

Části Lean  
CANVAS

**Neférová výhoda (7).** Toto je většinou nejtěžší část, která se vyplňuje, proto se nechává naposled. Mělo by to být něco, co nelze snadno kopírovat nebo koupit. Pouze čas prozradí, zda se tato „výhoda“ ukázala být tou pravou. Může to být třeba unikátní recept, který nikdo jiný nemá, nebo výhradní distribuce nějaké technologie či suroviny. Neférovou výhodou může být také fakt, že dodáváte do firmy, jejíž generální ředitel je váš bratranec. Měli byste však zároveň přemýšlet nad tím, jak si tuto výhodu udržet do budoucna.



## K ZAPAMATOVÁNÍ

Jakmile budete mít Lean Canvas nakreslen pro každý zákaznický segment, položte si je vedle sebe a vyberte nejlepší obchodní model, se kterým byste mohli začít. Vaším cílem je najít dostatečně velký trh, na kterém můžete oslovit zákazníky, kteří potřebují Váš produkt a zaplatí cenu, kterou si určíte. Začněte asi takto:

- Vyberte zákaznické segmenty, které nejvíce potřebují Váš produkt. Cílem je mít jeden nebo více řešení pro problémy, které jste našli.
  - Vytvořte jednoduché cesty k zákazníkům. Pokud máte snadnější cestu k jednomu segmentu zákazníků než ostatní, zvažte to jako nefér výhodu. Nezaručuje to, že se neobjeví problém, ale můžete rychleji ukázat své řešení.
  - Vyberte segment zákazníků, který Vám umožní maximalizovat cenu. Čím více si můžete účtovat, tím méně zákazníků potřebujete k dosažení bodu zvratu, kdy výnosy pokryjí veškeré náklady.
  - Vyberte si zákazníky, kteří představují dostatečně velký trh, aby byli pro Vás dostatečným odrazovým můstkem.
-

Závěrem si můžeme obě koncepce srovnat v přehledné tabulce.

**Tabulka 3 Srovnání Canvas a Lean Canvas**

Prvky	Business model Canvas	Lean Model Canvas
Cíl	Nové a existující podnikání	Převážně Start-up projekty
Zaměření	Zákazníci, Investoři, Podnikatelé	Pouze podnikatelé
Zákazníci	Důraz na zákaznické segmenty, vztahy se zákazníky	Vzhledem k zaměření na start-up projekty, nedává proto důraz na zákazníka
Přístup	Určuje infrastrukturu, zdroje financování a příjmů podnikání	Začíná s problémem, navrhuje jeho řešení a s tím souvislé náklady a příjmy
Konkurence	Zaměřuje se na hodnotovou propozici z hlediska kvality i kvantity	Hodnotí, zda-li existují nefér výhody oproti zbytku a jak je zpeněžit
Aplikace:	Podporuje pochopení, kreativitu, diskusi a konstruktivní analýzu	Představuje jednoduché řešení krok po kroku

Zdroj: <http://canvanizer.com/how-to-use/business-model-canvas-vs-lean-canvas>

Celý Lean Canvas je jen předpokladem pro pokračování dalšího plánu. Grafické znázornění pomáhá spojit si myšlenky či vazby a vyhodnotit alternativy. Napomáhá také ke kreativnímu myšlení a stručnému vyjádření Vašich myšlenek.

### 3.3.2 LEAN CANVAS PRO NEZISKOVOU SFÉRU

Lean Nonprofit Canvas byl vytvořen pro neziskové projekty za účelem podpory neziskových projektů. Jako základ je zde využit model Lean Canvas. V modelu je potom použito několik inovací, a to propojení s místní komunitou v rámci společenského dopadu, dále budování vztahů a projekt je budován společně s komunitou, které pomáhá řešit problém, který nastal. Model má dvě části, nejprve „klasickou“ tabulkovou podobu plátna a druhou část, kde se zapisují jednotlivé aktivity a měří se jejich očekávaný dopad, čímž se model diametrálně liší od ostatních.

**CANVAS**  
nezisko-  
vek

**Tabulka 4 Lean Canvas pro neziskovou sféru**

1 Problém / Potřeba	2 Řešení	3 Jedinečná sociální hodnota Vaší nabídky	4 Vztahy	5 Spolutvůrci  <i>Inovátoři (Brzcí příjemci)</i>
	6 Měřítko		7 Neférová výhoda	
<i>Existující alternativní řešení</i>				
8 Struktura nákladů			9 Plánované výstupy	

Zdroj: <https://www.skylance.org/nonprofit-business-model-canvas/><sup>5</sup>

<sup>5</sup> Canvases merged: Ash Maurya 's Lean Canvas + Bryann Alexandros's Nonprofit Business Model Canvas  
Credit: Michael Idris Merchant | [www.linkedin.com/in/mimercha/](http://www.linkedin.com/in/mimercha/)

**Problém / Potřeba (1).** Zjistěte, jaký problém má Váš zákazník a jak je dnes vnímá. Popište nejdříve 1 až 3 problémy, které zákazník potřebuje vyřešit. Mějte na paměti, že problém z pohledu zákazníka je nejprve nezávislý na jakémkoli Vašem řešení. Zákazníci se v první chvíli starají o své problémy, ne o vaše řešení. Je výhodou, když tyto alternativy nejsou zřejmé konkurentům.

Části modelu

**Řešení (2)** Definujte minimální množinu prvků potřebných k vyřešení Vašich vytipovaných problémů. Každý z problémů popište a načrtněte, jak byste ho řešili. Tyto náčrtky budou tvořit základ pro Váš životaschopný produkt. Životaschopný produkt se v modelu považuje za nejmenší sadu funkcí, která Vám umožní začít učit se od zákazníků. Nezaměňujte MVP s minimálním produktem. Načrtněte proto možné řešení pro každý problém a neplývejte časem, abyste vše ihned vyřešili.

**Jedinečná sociální hodnota Vaší nabídky (3).** Vymyslete jasnou zprávu, která uvádí Vaši nabídku a proč jste jiní. Cílem Vašeho jedinečného návrhu pro sociální hodnotu je uvést zákazníka do obrazu z Vaší perspektivy. Funguje to tak, jako nadpis na vstupní stránce. Dobře formulovaná jedinečnost uvízne zákazníkům v hlavě a je klíčem k odlišení se od ostatních. Někteří k tomu využívají příběhů, jak například řešení pomohlo s jejich problémem, např. vitamíny, zdravotní pomůcky apod.

**Vztahy (4)** Určete si výchozí vztah, který očekáváte s Vašimi spolupracovníky a spoluvlastníky či podporovateli. Určete si, jak se každá skupina připojuje k Vašemu projektu či komunitě, jak finančně podporuje Vaše akce a projekty, jak Vás informuje či pomáhá Vám nabízet Vaše produkty a služby.

**Spolutvůrci (5).** Definujte si první vlašťovky – nikoli hlavního spoluzakladatele. Prvky vašeho obchodního modelu se mohou velmi lišit v závislosti na zákaznickém segmentu. I v neziskové sféře je třeba důrazně rozlišovat mezi zákazníky a uživateli. Zákazník je někdo, kdo platí za Vaši nabídku. Uživatel je někoho, kdo se ztotožňuje s produktem nebo službou zákazníka, ale nemusí za ni vždy platit. První vlašťovka je zákazník, kterého jste definovali pomocí specifických atributů a projekt na něj bude zaměřen.



## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Nakreslete Lean Canvas pro každý zákaznický segment. Doporučujeme začít s 2-3 nejlepšími segmenty zákazníků, o kterých máte pocit, že jim rozumíte nebo vypadají jako nejslibnější. Kdo jsou naše zúčastněné strany? Pro koho vytváříme hodnotu? Kdo nám pomáhá vytvářet výsledky nebo naše hodnotové návrhy? Najděte tyto kategorie:

- Finančníci
- Zákazníci / spotřebitelé
- Dobrovolníci a obhájci
- Členové a spolupracovníci

**Měřítko (6).** Určete klíčová čísla, která vám říkají, jak se Vám daří v čase. Klíčové metriky sledují, co dělá hodnotu a co je rozhodující při stanovování priorit na které akce byste se nejprve měli zaměřit. Klíčové hodnoty, na které se budete zaměřovat, se budou lišit podle stupně rozpracovanosti akce. Určete si 3-5 klíčových ukazatelů podle fáze vaší nabídky a akce, které použijete ke sledování těchto metrik.

**Neférová výhoda (7).** Určete svou překážku vstupu na trh. Obvykle se jedná o nejtěžší část, která se má vyplňovat, a proto zůstává jedna z posledních. Můžete zpočátku nechat toto políčko prázdné, ale musíte se k němu stejně nakonec vrátit. Položte si otázky: Máte nějaké stávající výhody? Jaké jsou některé výhody, které byste mohli vyvíjet v průběhu času?

**Struktura nákladů (8).** Uveďte své fixní náklady a variabilní náklady. Uveďte i provozní náklady, které vzniknou při podávání nabídky trh. Je těžké přesně je vypočítat příliš daleko do budoucnosti, proto se zaměřte na přítomnost. Nezapomeňte zohlednit například náklady na rozhovory s cílovou skupinou. Pro výpočet budete muset sestavit rozpočet, který bude mít i výnosovou stranu a tím zjistíte, kdy se Vám náklady vrátí.

## PRO ZÁJEMCE



Více k nákladům a výnosům: Připomeňte si základy z Podnikové ekonomiky nebo využijte SYNEK, M., 2011. *Manažerská ekonomika. 5.*, aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada. ISBN 978–80-247-3494-1.

**Struktura výnosů (9).** Zjistěte, jak budete vydělávat peníze a řídit své finance dopředu. Organizace bez příjmů nebo milníků k dosažení mise bude pravděpodobně nefunkční. Vaše výnosy mohou mít finanční nebo nefinanční charakter:

- Nefinanční příspěvky lze měřit různými způsoby: změna chování, veřejné sliby, změny politiky, změny ve veřejném mínění, dosažení uznání veřejností atd.
- Finanční příspěvky zahrnují: prodej produktů, prodej služeb, sponzorování, prodej vstupenek, členské poplatky, granty, dary, poplatky za předplatné, poplatky za projekt, dary.

Zaplacení je jednou z rizikových částí Vašeho modelu a je ho třeba řešit co nejdříve. Dokonce, i když se rozhodnete pro dobrovolnictví při vytváření konceptu, měli byste být schopni vysvětlit, jak hodláte podnikat kolem své nabídky nebo najít podporu. Dobrým výchozím bodem je využití stávajících zákazníků jako cenových kotev. Za jakou hodnotu jsou naši spoluvůrci skutečně ochotni platit? Za co v současné době platí? Jak platíte? Jak by raději platili? Kolik se každý příjmový proud podílí na celkových tržbách?

Po dokončení návrhu plátna se jednotlivé myšlenky mohou rozpracovat a seřadit dle dopadu a míry toho, jak přispívají k řešení hlavního nápadu. Proto byla vytvořena přehledná tabulka, která pak týmu pomáhá vybrat ty nejlepší varianty pro každé políčko modelu.

**Tabulka 5 Tabulka myšlenek, část 2 Lean Canvas pro non-profit**

Myšlenka	Pole plátna 1-9	názory	popis	Dopad (1-5)	Komplexnost 1-5	Aktuální hodnoty	Učení se

Tip: Zkuste dodržet rady a pro každé políčko vymyslet tři varianty. Nakonec jako tým rozhodněte o pořadí jednotlivých variant v každém políčku. Uvidíte, jak se Vám myšlenky začnou křížit či naopak prolínat a nápad začne mít svůj obrys, který budete schopni rozpracovat do dalších detailů.

### 3.3.3 SPOLEČENSKÝ DOPAD PROJEKTU

Dopad projektu

Projekty a akce v neziskové sféře vznikají především proto, aby napomáhaly řešit nějaký problém, který má místní komunita nebo sociální skupina. Proto, na rozdíl od komerčních akcí a projektů je velký důraz kladen na společenský dopad. Je nutné si uvědomit, jak budou svou činností ovlivňovat veřejnost i samotnou cílovou skupinu. V investičních projektech se využívá například propočet společenské návratnosti investice nebo se hovoří o společensky zodpovědném investování. To však není hlavním úkolem tohoto studijního textu.

Naším úkolem je laicky posoudit, jaký bude užitek z akce, kterou náš tým připravuje a jak se třeba změní postoj veřejnosti k problému, kterým se akce zabývá. Pokud jsme schopni vyjádřit svůj společenský dopad, pak můžeme ovlivnit:

- Vnímání naší neziskové organizace,
- Zvýšíme svůj vliv v okolí,
- Posílíme svůj fundraising neboli možnost získat další finanční prostředky pro náš projekt
- Budeme rozvíjet své kompetence a dovednosti.



#### PRO ZÁJEMCE

Česká spořitelna<sup>6</sup> uvádí několik možných technik pro měření společenského dopadu:

- *Řetězec dopadu* (Impact Value Chain) a Social Reporting Standard: řetězec dopadu jako základní nástroj pro plánování a řízení společenského dopadu zasazený do širšího rámce. Blíže na: <http://www.setoolbelt.org/resources/1138>

<sup>6</sup> <https://www.csas.cz/cs/socialni-bankovnictvi/mereni-dopadu>

- A Practical Guide to Measuring and Managing Impact a Social Impact Navigator: přehled celkových přístupů k měření a řízení dopadu. Blíže na <https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/measuring-and-managing-impact-a-practical-guide>
- IRIS: globální, jednotný katalog indikátorů dopadu. Blíže na <http://www.the-gi.in.org/impact-investing/need-to-know/>
- Rozcestník TRASI (Tools and Resources for Assessing Social Impact). Blíže na : <http://foundationcenter.org/gain-knowledge/foundation-ideas/trasi>

Další zdroje

## PŘÍPADOVÁ STUDIE



# NOVÁ PRÁDELNA

## Zelený ostrov



V centru Dobřichovic bude od ledna 2014 nabízet obyvatelům Dobřichovic a okolí své služby nově otevřená Prádelna Zelený ostrov. Prádelna bude fungovat jako sociální podnik a práci zde naleznou lidé se zdravotním znevýhodněním, především pracovníci s poruchami sluchu a neslyšící.

Prádelna Zelený ostrov bude sídlit ve stejné budově jako sál dr. Fürsta, a to v ulici 5. května 3, v centru města, kde v současné době v prostorách bývalého statku vyrůstá nový obytný areál.

Veřejnosti i firmám se zde bude nabízet praní a žehlení prádla, mandlování prádla a po domluvě i svoz a odvoz prádla.

Prádelna bude používat nejmodernější a nejšetrnější technologie na praní, žehlení i mandlování prádla.

Sociální podnik Zelený ostrov, s.r.o., který bude provozovat prádelnu a žehlírnu, bude po dokončení stavby obytného areálu zajišťovat i další služby, hlavně pro obyvatele seniorských bytů. Bude se jednat o služby typu – úklid, zajištění nákupů, doprovod k lékaři a na úřady apod.

Krédem Prádelny Zelený ostrov bude kvalitně odvedená práce a vstřícný přístup k zákazníkům.

*Ilona Bedrnová*

Projekt Prádelna Zelený ostrov vznikl díky podpoře MPSV a Evropských sociálních fondů v ČR.



evropský  
sociální  
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

Dobřichovické Kukátko • XXIX/2013/4-Zima 9

Posuďte dle modelu Lean Canvas projekt prádelny.<sup>7</sup> Vaše postřehy opět prodiskutujeme.

<sup>7</sup> <http://www.zelenyostrov.eu/napsali-o-nas>



## **SHRnutí KAPITOLY**

V této kapitole jste se naučili, jak hodnotit myšlenky pro projekt a jak třeba odlišnými způsoby s myšlenkami pracovat i jak za pomoci myšlenkové mapy, tak za pomoci grafických modelů typu Canvas. Každý z nich má své výhody či nevýhody, záleží vždy na řešení problému a postoji týmu k řešené problematice. Je třeba mít vždy na paměti, že každá naše činnost má dopad na naše okolí a my bychom měli být schopni vymezit, co okolí přineseme, nebo naopak vezmeme.

---



## 4 SPECIFIKA PLÁNU A JEHO ČÁSTI

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V kapitole se student seznámí s tvorbou projektového plánu, realizací projektového plánu a následným vyhodnocením celého projektu. První podkapitola je zaměřena na typy plánů, které se v praxi používají. Je zde nabídnuta i případová studie, díky které lépe pochopí probírané pojmy. Druhá a nejdelší podkapitola se věnuje jednotlivým krokům, které se v projektovém plánu běžně objevují. Ostatní podkapitoly detailněji rozvádějí nejdůležitější části projektového plánu.

### CÍLE KAPITOLY



- Schopnost vysvětlit rozdíl mezi investičním a neinvestičním plánem.
- Ve zkratce popsat jednotlivé části projektového plánu.
- Vyjmenovat nástroje časového plánování.
- Definovat roli hlavního manažera projektu.
- Vysvětlit rozdíl mezi přístupem mladší a starší generace k realizaci projektu.

### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



K prostudování problematiky struktury plánu budete potřebovat asi 180 minut.

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Projektový plán, projekt, časový plán, finanční plán, realizace, personální plán, realizační plán, starší generace, mladší generace, mezigenerační vzdělávání, plánování, rozhodování, kontrola, organizování, strategie, cíle.

### 4.1 Typy projektových plánů

Mezi obecně známé typy projektových plánů patří investiční a neinvestiční. Investiční plány můžeme také nazývat tvrdými nebo infrastrukturálními. U investičních plánů je

hlavním cílem pořízení investičního majetku. Příkladem může být výstavba nové budovy, rekonstrukce kanceláří či rekonstrukce učeben vysoké školy. Účel těchto projektů je však vždy dvojitý. Za prvé by se mělo jednat o fyzickou realizaci projektového plánu a za druhé by předmět realizace měl být po ukončení projektu využíván k provozování dalších aktivit (Marek a Kantor, 2007).

## INVESTIČNÍ PLÁNY

Dělení  
plánů

V rámci investičních plánů je dále možné rozdělovat projekt, podle vztahu k podniku a jeho okolí, na externí a interní. Externí projektové plány vycházejí z externích potřeb podniku. Přímou se může jednat o kompletní dodávku produktu od vývoje až po předání zákazníkovi (např.: pracovní linka, ale může se jednat o jakýkoliv produkt dle zaměření podniku). Interní projektové plány vycházejí z interních potřeb podniku. Jedná se například o outsourcing, pořizování investic v rámci nemovitostí nebo projekty výzkumu a vývoje (Korecký a Trkovský, 2011). Pro vlastní podnik někdy může být matoucí, zda se jedná o projekt externí nebo interní. Upřesnění externího a interního projektového plánu je vysvětleno v krátké případové studii níže.



### PŘÍPADOVÁ STUDIE „INVESTIČNÍ PLÁN SPECIÁLNÍHO ROBOTA“

*Příkladem může být speciálně upravený robot pro výrobu specifického produktu. Podnik ABC se rozhodl v rámci zvýšení produktivity a snížení nákladů koupit na míru upraveného robota do výroby od podniku DEF.*

Pro podnik ABC to bude investice do výroby a tím vzniká i potřeba naplánovat organizační změny (např.: přestěhování určité části výroby, provozní přípravy na nového robota, nastavení nových kalkulačních vzorců a sazeb nebo proškolení zaměstnanců).

Pro podnik DEF to znamená vývoj nového robota na míru a s tím spojené povinnosti vůči zákazníkovi. V rámci dvou výše zmíněných podniků bude vždy platit, že pro podnik ABC (nakupujícího) má činnost charakter interního projektového plánu a pro podnik DEF (dávajícího) externího projektového plánu.

---

## NEINVESTIČNÍ PLÁNY

Neinvestiční plány můžeme nazývat také měkkými. Hlavním cílem je realizace činnosti. Pořízení majetku je pouze doprovodnou záležitostí. Například se může jednat o určitý druh sociálních služeb, jako je zavádění nových vzdělávacích forem, či za účel pomoci fyzicky znevýhodněným osobám zařadit se na pracovní trh. Neinvestiční plány oproti investičním projevují své výstupy již v průběhu projektu, nebo také po celou dobu jeho trvání (Marek a Kantor, 2007).

## K ZAPAMATOVÁNÍ



V rámci mezigeneračního vzdělávání se přesně nedají jednotlivé typy plánů rozdělit. Vzhledem k hlavní podstatě projektových plánů se mladší i starší generace bude pravděpodobně rozhodovat na základě typu podniku a jeho cílů, nikoliv na základě věku jedince.

### 4.2 Vytváření jednotlivých částí projektu

Jednotlivé části se velmi dobře ukazují na fázích životního cyklu projektu. Životní cyklus každého projektu je uzavřený. Může probíhat ve třech fázích. U projektů to mohou být **fáze předinvestiční, investiční a fáze provozu a vyhodnocení** (Němec, 2002).

**Předinvestiční fáze** se považuje za nejdůležitější fázi projektu, jelikož se zaměřuje na cíle projektu a strategii projektu. V rámci této fáze se sestavuje projektový tým a prověřuje se proveditelnost projektu. Za předinvestiční fázi zodpovídá vrcholový management firmy. Do této fáze se řadí například určení inovace a cílů, definování strategie, zadání návrhu, úvodní studie proveditelnosti (podrobně viz kap. 5), kapacita a výkony, vstupy, struktura pracovních sil, metody výběru varianty, studie proveditelnosti (podrobně viz kap. 5), vyhodnocení návrhu projektu, východiska pro rozhodování a rozhodnutí o projektu (Němec, 2002). Z mezigeneračního pohledu by se dalo poukázat na rozpory v tvorbě strategií a tvorbě projektového týmu. Starší generace volí častěji dlouho využívané a léty prověřené metody v tvorbě strategií. Mladší generace se naopak přiklání k modernějším metodám, které mohou být riskantnější, nicméně i efektivnější. Při tvorbě projektového týmu se starší generace může přiklánět k výběru dlouhodobě využívaného týmu, který se zaručeně bude držet výše zmíněných prověřených metod. Mladší generace se naopak může snažit projektový tým obohatit o nové myšlenky a pohledy využitím vnějších zdrojů.

*Předinvestiční fáze*

## PRO ZÁJEMCE



V předinvestiční fázi můžeme využít

- projektových fiší, které nám pomáhají správně a logicky návrh projektu sestavit. Blíže k problematice: *Projektová fiše*. Dostupné z: <https://www.kvic.cz/soubor/1347/projektovafise.pdf>.
- Můžeme využít i metody logického rámce, který napomáhá projekt vhodně strukturovat. Blíže k problematice: *Logický rámec*. Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/sites/default/files/dokumenty/1-1logickyramec.pdf>.
- Využijte i publikaci DOLEŽAL, J., P. MÁCHA, B. LACKO a kol., 2012. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4275-5.

**Určení inovace a cílů** – stanovuje problém, který se řeší. Tudiž je třeba určit co řešit (inovovat) a čeho dosáhnout (určení cíle). Dále je dobré si odpovědět na otázku: proč chceme cíle dosáhnout? Cíle je třeba rozdělit na primární cíl, na který navazují dílčí cíle (Němec, 2002). Během určování cílů je vhodné využívat metodu SMART<sup>8</sup>. Tato metoda zajišťuje, že cíle budou splnitelné, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované.

**Definování strategie** – za předpokladu, že jsme si určili cíle, je třeba určit také postup, jak jich dosáhnou. Určení postupu se řídí dlouhodobými cíli firmy a dostupnými zdroji. Ze stanoveného postupu, by mělo vyplynout, co se musí udělat, kdy se to musí udělat a při jakých nákladech (Němec, 2002).

**Další části**

**Zadání návrhu** – obvykle předává vrcholový management určenému kmenovému projektovému týmu. Dále se určuje osoba, která práce bude řídit. Touto osobou bývá budoucí manažer projektu. Zadání návrhu by dle Němce (s. 39, 2002) mělo obsahovat „*název úkolu a jeho případné číslo, definici cílů a specifikaci návrhu, jméno manažera návrhu a manažera zodpovědného za dozor nad projekty, jména členů kmenového projektového týmu, etapy a termíny, nepřekročitelné náklady, akceptační kritéria, předpokládaná rizika, podpisy marketingového manažera, technického náměstka (vrcholového manažera zodpovědného za projekty), ekonomického náměstka a ředitele firmy.*“

**Kapacita** – kapacita se dá definovat mnoha způsoby. Pro projekt však bude stačit rozdělení na kapacitu výrobní a nevýrobní. Výrobní kapacita je měřitelná v jednotkách, například kolik výrobků je podnik schopen vyprodukovat za rok. Většinou je závislá na velikosti podniku a na počtu a kvalitaci pracovníků. Nevýrobní kapacita zajišťuje množství účelových jednotek, díky kterým je možné uspokojit potřebu. Například to může být počet sedadel v sále, užitková plocha prodejny nebo počet míst ve školní třídě (Němec, 2002).

**Výkony** – dle Němce (s. 43, 2002) se dají „výkony podniku definovat jako peněží vyjádření objemu produkce.“ Je třeba si ujasnit, že objem produkce vyjadřuje skuteční nebo také plánovaný objem výroby, tudíž se nedá zaměňovat s kapacitou, která definuje maximální objem výroby. V projektu je třeba zjistit požadovanou kapacitu výroby a také možný objem produkce, aby se dal určit reálný plán výkonu a to v přepočtu na peněžní jednotky.

**Vstupy** – určují vstupní data pro výpočet nákladů na spotřebu materiálu, energie, služeb, počtu pracovníků, strojů, plochy a zařízení potřebného k úspěšnému průběhu projektu.

**Struktura pracovních sil** – je zásadní pro určení rolí každého, kdo se na projektu podílí. Je vhodné použít například schéma formou pavouka, na kterém se znázorní pozice každého pracovníka týmu.

---

<sup>8</sup> Webový portál publi.cz. Eknihy. [online] [vid. 10. září 2018]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/02.html>

**Metody výběru varianty** – metody výběru varianty se běžně zpracovávají v úvodní studii proveditelnosti blíže popsané v kapitole 5. Mezi používané metody výběru varianty se řadí například porovnávání výhod a nevýhod, metoda hodnocení činitelů nebo hodnocení ekonomické efektivnosti investic.

**Vyhodnocení návrhu projektu** – v sobě zahrnuje východiska pro rozhodování o projektu a rozhodnutí o projektu na základě, kterého dojde ke konečnému rozhodnutí, zda se projekt může přesunout do investiční fáze.

**Východiska pro rozhodování** – hlavním východiskem pro rozhodnutí je provedená úvodní studie proveditelnosti a studie proveditelnosti, na základě které se vrcholový management rozhodne, zda projekt realizovat nebo jej opustit. Obě studie by měly být zdrojem informace, jestli projekt splňuje všechny požadavky.

Pokračování fázi

**Rozhodnutí o projektu** – je poslední fází, kterou končí předinvestiční fáze. Vrcholový management dospěl do fáze rozhodnutí, zda projekt bez úprav přijmout, v některých částech nechat upravit nebo od projektu zcela upustit. Za předpokladu rozhodnutí o přijetí projektu, se projekt přesune do investiční fáze a předpokládá se úspěšný průběh dalšího životního cyklu projektu.

**Investiční fáze** se pokládá za nejpracnější a nejnákladnější. Odpovídá za ní vrcholový management, který má dozor nad projektem a nad manažerem projektu. Do této fáze se řadí například personální zajištění (viz podkapitola 4.6), organizace projektového managementu, plánovací proces, cíle a strategie, časové plánování (viz podkapitola 4.3), plán rizik, detailní projektová dokumentace, zadání, výběrová řízení, financování a tvorba rozpočtu (viz podkapitola 4.4), realizace projektu (viz podkapitola 4.7) sledování stavu realizace, kolaudace, příprava provozu, školení, zásobování, zkušební provoz a předání k užívání.

## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



V mezigeneračním měřítku je investiční fáze velmi citlivým tématem. Jedná se již o reálné zařazení větších finančních prostředků do projektu. Mladší generace jsou většinou ochotné do projektu investovat větší částku. Naproti tomu starší generace jsou v investicích do projektu skromnější, ovšem někdy na úkor kvality.

---

**Organizace projektového managementu** – jedná se o začlenění projektu do podnikové struktury. O začlenění se stará vrcholový management většinou s pomocí hlavního manažera projektu, aby došlo k odstranění budoucích rozporů. Vrcholový management může pro hladký průběh vytvořit novou dočasnou podnikovou strukturu. Nejčastěji se využívá podniková struktura útvarová (funkční), maticová nebo projektová.

**Plánovací proces** – je nezbytní pro realizaci projektu. Plánovací proces napomáhá k lepší kontrole nákladů, komunikaci, koordinaci prací na projektu a je základem pro sledování postupu prací na projektu. Plánovací proces probíhá v průběhu celého projektu a během projektu se může měnit.

Následné  
fáze

**Cíle a strategie** – jsou první stupněm plánovacího procesu. Cíle a strategie se stanovují již v předinvestiční fázi. Je vhodně je ve fázi investiční neustále kontrolovat a s případnými změnami v projektu je upravovat.

**Plán rizik** – zajišťuje odpověď na otázku: co se stane, když dojde k nějaké rizikové události. Každému projektu hrozí vznik rizikové situace. Plán rizik poskytuje připravenost projektovému týmu v případě rizikové události. Projektová rizika mohou být předvídatelná a ovlivnitelná (např.: krátké termíny, řešení nového projektu, nízká motivace, nízká kvalifikace nebo nekompetentnost manažerů) a nepředvídatelná (např.: legislativa, změna politických podmínek nebo technický pokrok).

U předvídatelných a ovlivnitelných rizik je třeba vytvořit podrobné plány rizik a jejich řešení a tím snížit ohrožení projektu na minimum. V případě neustálého působení vzniklého rizika je třeba vytvořit další opatření a zajistit rezervy v nákladech i čase. Nepředvídatelná rizika se objevují nejčastěji u dlouhodobých projektů a vzhledem k jejich nepředvídatelnosti jsou neovlivnitelná. Díky správnému plánu rizik je ale možné zmírnit jejich dopad.



### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

**Analýza rizik v projektu.** Každý projekt v sobě skrývá riziko. Čím detailněji, podrobněji a kvalitněji sestavíte plán, tím více můžete riziko snížit. Zpracujte si analýzu rizik. Ta se snaží předcházet negativním výsledkům budoucího vývoje, vyhodnotit možné rizikové faktory a připravit si akční plán pro jejich minimalizaci.

- Definujte riziko: Co se může pokazit? Co může přestat fungovat?
- Kvantifikujte ho: Jaká je pravděpodobnost, že se to stane, jakou budete mít ztrátu?
- Prevence: Co můžete udělat, abyste se riziku vyhnuli?
- Krizový scénář: Co budete dělat, pokud riziko nastane?
- Vlastník: Kdo zajistí realizaci preventivních opatření a přípravu krizových scénářů?
- Termín: Stanovte si termín, kdy po vlastníkovu budete vyžadovat realizaci odsouhlasených kroků.

Průběžně sledujte výskyt rizik ve Vašem projektu, abyste mohli včas reagovat odsouhlaseným scénářem. K hodnocení použijte tuto základní škálu hodnocení:

- 0 Žádné riziko.
- 1 Velmi nízké riziko. Je nepravděpodobné, že bude mít měřitelný dopad.
- 2 Nízké riziko. Je pravděpodobné, že projekt přežije dopad rizika beze změny.

- 3 Mírné riziko. Mohl by způsobit značné dočasné problémy.
- 4 Vysoké riziko. Mohl by způsobit závažný problém.
- 5 Velké nebezpečí. Má potenciál zničit projekt.

Příklad z charitativní sbírky: „Největší riziko pro náš projekt je, že by nás nikdo nepřišel podpořit a nepřinesl nám žádné darované věci do sbírky. To by přineslo největší ztrátu na našem projektu, jelikož bychom ukázali, že v nás nic není a že jsme sbírku špatně udělali. Proto se musíme vyhnout špatné reklamě a dát světu najevo, že se sbírka uskuteční, připraví včas a dostatečně dopředu. Kdyby něco takového nastalo tak bychom asi udělali novou sbírku, v které bychom se snažili napravit všechny předchozí chyby. Tuto přípravu krizových scénářů udělá vedoucí týmu“.

Rizika

Oblast rizika	Popis rizik	Závažnost (hodnocení 0-5)	Opatření proti riziku
Riziko lidských zdrojů	Neochota přispět	5	Dát jim najevo jejich potřebnost
Riziko demografické	Dítě chce darovat rodič ne	2	Dát najevo že to děti potřebují
Geografické	Špatná dostupnost z okolních měst	2	Sbírky budou org. tvořeny i mimo jiná města
Tržní		0	Neovlivňuje
Cenové		0	Neovlivňuje
Finanční		0	Neovlivňuje
Rodina a přátelé	Rodina může přispět	1	Neovlivňuje

**Inspirujte se výsledky pro Vaši seminární práci.**

**Detailní projektová dokumentace** – je stěžejní pro zahájení realizace projektu. Projektová dokumentace obsahuje výběr dodavatelů a uzavírání smluv, schéma zachycující rozmístění strojů nebo výkresy stavby podle zaměření projektu a hlavním dokumentem je jasný plán financování projektu.

## DALŠÍ ZDROJE



Vhodnou doplňkovou literaturou ke vzdělávání v oblasti rizik je například KORECKÝ, M. a V. TRKOVSKÝ, 2011. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

Bližší vysvětlení analýzy rizik v projektu je možné si nastudovat v níže uvedených odkazech:

- <https://ondercanin.wordpress.com/2010/10/31/84/>
- <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rizeni-rizik-60523.html>

**Zadání** – projekt se zadává projektantovi, kterým může být někdo z managementu společnosti nebo externí dodavatel. Poté je přizpůsoben výběr projektanta, může se tedy jednat o příkaz vlastnímu zaměstnanci, smlouvu s autorizovanou osobou nebo výběrové řízení z dostupných dodavatelů. Projektant musí být potvrzen písemně a předává se mu seznam požadavků na základě, které vypracuje realizační dokumentaci. Za odbornou úroveň a reálnost dokumentace plně odpovídá projektant.

#### Realizace

**Výběrové řízení** – jsou nejčastější u výběru dodavatelů, kterých je třeba při dodání materiálu a služeb pro úspěšnou realizaci projektu. Po výběru vhodných dodavatelů následně vstoupí investor do smluvního svazku s dodavateli.

**Sledování stavu realizace** – co nejdříve je třeba určit frekvenci kontrol stavu realizace. Kontroly mohou být například denní nebo týdenní. Vhodným nástrojem jsou také pravidelné porady projektového týmu, při kterých hlavní manažer zaznamená všechny odchylky vzniklé při realizaci projektu a může následně připravit jejich nápravu. Z porady by se měl udělat zápis, pro pravidelné zakládání dokumentace o projektu a případného podávání hlášení vrcholovému managementu.

**Kolaudace** – proběhne v případě, že se jedná o projekt spojený s výstavbou. Kolaudací se stavba uvede do užívání. Ke kolaudaci je třeba připravit potřebnou dokumentaci. Mezi dokumenty potřebné ke kolaudaci patří návrh na vydání kolaudačního rozhodnutí, případné přílohy a doklady k ústnímu jednání. U kolaudačního řízení nesmí chybět vlastník stavby, stavebník, orgán státní správy (např.: hygienické služby) a případně uživatel stavby.

**Příprava provozu** – do přípravy provozu spadá školení, zásobování, zkušební provoz a předání k užívání, které jsou popsány níže.

**Školení** – často probíhá při projektech zaměřených na výstavbu nových technologií. Pracovníci si musí osvojit nové znalosti, jak teoretické, tak praktické, které budou moci předávat dalším pracovníkům. V případě nových technologií nebo nové organizace práce je školení plánovanou aktivitou zařazenou do plánu projektu hned na jeho počátku.

**Zásobování** – pro úspěšné zahájení je zajištění prvotních zásob nezbytné. Zásobování je většinou poslední plánovanou činností před zahájením prvního provozu. Do zásobování patří také nákup základního materiálu a režijního materiálu, drobného hmotného a nehmotného majetku a zajištění dodávky energie používané při zkušebním provozu a započítané do nákladů. Zásobování je úkolem pro zkušeného specialistu, obvykle zapojeného do projektového týmu.

#### Závěrem projektu

**Zkušební provoz a předání k užívání** – zkušební provoz slouží k ověření, že objekt splňuje všechny požadavky na bezpečnost a ochrany zdraví při práci, ekologické normy, hygienické požadavky a požární bezpečnost. Zkušební provoz také zajišťuje u složitějších zařízení takzvané oživování objektu a ověření všech projektových parametrů. O zkušebním



provozu se vyplňuje protokol o vykonání zkušebního provozu a následném předání objektu k užívání. Po úspěšném zkušebním provozu a řádného vyplnění protokolu je objekt předán k užívání. Tímto krokem je realizace projektu ukončena, stejně jako investiční fáze projektu.

**Ve fázi provozu a vyhodnocení** se výsledek projektu předává do užívání. Dále probíhá analýza získaných dat, která porovnává získané výsledky s plánovanými. Z analýzy je možné zjistit vzniklé odchylky. Výsledky jsou velmi často zaznamenávány pro budoucí potřeby podniku. Do této fáze se řadí například provoz realizovaného objektu, konec projektu, běžný provoz, vyhodnocení, závěrečná zpráva, vyhodnocení průběhu projektu, vyhodnocení práce členů týmu a shromáždění a analýza dat. V této fázi velmi často dochází také k prezentování výsledků z projektu před vrcholovým managementem.

**Provoz realizovaného objektu** – v sobě zahrnuje konec projektu a běžný provoz, které jsou popsány níže.

**Konec projektu** – vždy nemusí být zcela ukončen. Na konci projektu mohou nastat situace, ve kterých je třeba se k projektu vrátit. Například mohou nastat nedostatky, kterých si odběratel všimne a díky nim nemůže načít objekt zcela využívat. Oprávněně poté požaduje tyto nedostatky za pomoci dodavatele odstranit. Takové chyby se v projektu mohou objevit. Často k nim dochází, kvůli nedostatečnému pochopení konkrétních cílů, založených na času, množství, nákladech, či kvalitě.

**Běžný provoz** – nastává při bezproblémové realizaci projektu a připravenosti pracovníků odběratele. Během provozu mohou také vyvstat požadavky na inovace nebo servis související se smluvním vztahem mezi dodavatelem a odběratelem. Při inovacích či servisu v průběhu běžného provozu je vhodné využít některých částí projektové dokumentace.

**Vyhodnocení** – patří do závěrečné fáze projektu a zahrnuje v sobě vypracování závěrečné zprávy, vyhodnocení průběhu projektu a vyhodnocení práce členů týmu, které jsou blíže popsány níže.

**Závěrečná zpráva** – závěrečnou zprávu vypracovává hlavní manažer projektu s dalšími manažery určených skupin, pokud v projektu nějaké byly. Vypracovanou zprávu s příloženou dokumentací o projektu předloží zadavateli projektu, za předpokladu, že se jednalo o zakázku nebo zástupci vrcholového vedení, pokud se jednalo o projekt zpracovávaný ve vlastní firmě. Závěrečná zpráva může mít různé podoby, dle požadavků vlastní firmy či odběratele zakázky, jelikož její forma není nijak předepsaná.

**Vyhodnocení průběhu projektu – monitorování a průběžná kontrola** - slouží hlavně, jako možnost informací pro budoucnost. Přináší jisté poučení a spoustu znalostí pro průběh budoucího projektu. Je zdrojem názorů a pohledů každého člena projektového týmu, který by si pro větší přesnost měl zapisovat všechny okolnosti provázející projekt již od počátku prací na projektu. Vyhodnocení průběhu projektu je cennou dokumentací

**Monitoring  
projektu**

obsahující získané zkušenosti a možnosti jak v budoucnu pracovat efektivněji, kvalitněji a rychleji.

**Vyhodnocení práce členů týmu** – hlavní manažer projektu by měl zpracovat hodnotící zprávu o každém členu projektového týmu. Hodnocení členů by mělo být objektivní a motivující a obsahovat možnost spolupráce na dalších projektech. Je vhodné, aby hlavní manažer také každému členu napsal děkovný dopis, ve kterém člena náležitě ocení a zhodnotí kvalitu odvedené práce.

**Shromáždění a analýza dat** – se zpracovává, většinou ve formě tabulky a příkládá k závěrečnému vyhodnocení. Slouží ke srovnání plánovaných a skutečných ukazatelů. Mimo to je vhodná také jako zdroj informací o projektových činnostech, jako je například doba trvání nebo potřebné zdroje.

Výše uvedený postup je pouhou možností, jak v projektu krok po kroku postupovat. Jednotlivé kroky je možné rozšířit i zúžit, dle možností dané společností a požadavků vrcholového managementu. Nicméně za předpokladu přípravy projektu podporovaných ze strany strukturálních fondů Evropské unie, budou kladeny požadavky na splnění předem požadovaných kroků. Požadavky se budou vztahovat také na projektovou dokumentaci a celkové vyhodnocení projektu. Požadavky budou kladeny také na splnění udržitelnosti projektu (nově vytvořená pracovní místa, sociální inovace) a na dopady projektu (například vliv projektu na životní prostředí nebo místní společenství).

### 4.3 Časový plán

Časové plánování začíná vždy sepsáním seznamu činností, které je do projektu třeba zařadit a určí se jejich plánovaná doba trvání. Činnosti v seznamu by na sebe měly logicky navazovat. Dalším důležitým krokem je analýza času, která určí přesnou dobu trvání projektu.

Mezi nástroje časového plánování patří například metoda CPM (kritické cesty), metoda PERT, úsečkové grafy, milníky, počítačové programy nebo Ganttův diagram (úsečkový graf). Pro sestavení všech metod je nejvhodnější využít počítačový program, který během sestavování a výpočtu metod usnadní práci. (Němec, 2002; Rosenau, 2000). Níže budou blíže popsány pouze nejpoužívanější nástroje časového plánování.

**Metoda kritické cesty (CPM)** – je založena na sestavení síťového grafu. Předpokládá se určení jediné časové hodnoty, kterou je možné poměrně přesně stanovit. Síťový graf je typický tím, že navzájem spojuje všechny projektové činnosti a tím zobrazuje i jejich vzájemné závislosti. Projektové činnosti zobrazené v síťovém grafu jsou nazývány kritickými, jelikož nemají žádnou časovou rezervu. V metodě je možné určit, jak nejkratší, tak nejdelší kritickou cestu, bez časových rezerv. Celková doba trvání projektu se vypočítá, jako celkový součet dob trvání jednotlivých činností zanesených v síťovém grafu (Němec, 2002; Rosenau, 2000).

## DEFINICE



Dle Němce (s. 84, 2002) je „metoda kritické cesty deterministická metoda sloužící k analýze kritického průběhu činností ve složitých návazných procesech (projektech)“

**PERT** – metoda PERT je velmi podobná metodě CPM. Zatím co u metody CPM se dá určit doba trvání součtem jednotlivých činností, u metody PERT to takto nelze. Všechny činnosti na kritické cestě jsou náhodnou veličinou a u všech vzniká pravděpodobnost objevit se na kritické cestě. Náhodné veličiny se určují výpočtem, který obsahuje optimistickou variantu (a), pesimistickou variantu (b) a nejpravděpodobnější dobu trvání (m). Při výpočtu se analýza času srovnává s metodou kritické cesty, jelikož struktura procesu je stejná. U metody PERT se dále určuje například směrodatná odchylka, díky které je možné určit stabilitu kritické cesty. Čím je směrodatná odchylka menší, tím stabilnější kritická cesta je. Metoda PERT je oproti metodě CPM mnohem složitější při výpočtu doby trvání projektu.

**Ganttův diagram** – je vhodným nástrojem při realizaci projektu, jelikož je v této fázi přehlednější než síťové grafy. Ganttův diagram je sestavován formou kalendáře a eviduje plnění prací. Diagram ve svém harmonogramu velmi přehledně zachycuje odchylky plnění plánu a u záporných se může rychle rozhodovat o jejich opravách. Ganttův diagram se sestavuje za pomoci již vytvořeného síťového grafu, ze kterého se přednostně zapisují činnosti ležící na kritické cestě a dále se k nim připisují ostatní a doplňují se o časovou rezervu.

## K ZAPAMATOVÁNÍ



Do jednoho projektu je vždy vhodné využití několika nástrojů časového plánování, jelikož každý má svůj význam a praktické využití v určité fázi projektu. Použití jedné metody by bylo nedostatečné. U jednodušších metod je možné využít k jejich zakreslení i výpočtu papír a tužku, nicméně využitím počítačového programu je rychlejší a efektivnější. Mladší generace se s oblibou přiklání k využití počítačových programů, které šetří čas a energii, ovšem starší generace ve většině případů preferuje tužku a papír.

## DALŠÍ ZDROJE



Vhodnou doplňkovou literaturou je například BARKER, S. a R. COLE. 2009. *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2838-4.

## 4.4 Finanční plán a rozpočet

Finanční  
plán

Finanční plán neboli také rozpočet projektu je jednou ze stěžejních součástí projektu. Špatně či dobře zpracovaný rozpočet může ovlivnit další rozhodování vrcholového managementu, odběratele nebo jiných orgánů o přijetí či zamítnutí projektu. Mezi nezbytné součásti rozpočtu dle Marka a Kantora (s. 113, 2007) patří „*typy vkladů, poslušnost výdajů a typy a zdroje financování.*“

Rozpočet nemá stejně předepsanou formu pro všechny typy projektů. Může se lišit v závislosti na charakteru projektu a požadavcích ze strany managementu, odběratele či donátorů. Vrcholový management a odběratelé většinou mívají podobné požadavky v závislosti na požadované kvalitě a rozsahu možných použitelných finančních zdrojů.

Rozpočty tvořené s podporou veřejných zdrojů či nadací nebo nadačních fondů jsou také rozdílné dle charakteru projektu, nicméně mají společnou základnu v požadavku na zpracování uznatelných (oprávněných, přijatelných, eligible expenditures) a neuznatelných (neoprávněných, nepřijatelných, noneligible expenditures) nákladů.

*Uznatelné náklady* jsou takové, které je možné uhradit z veřejných prostředků, v tomto případě například ze strukturálního fondu. *Neuznatelné náklady* nelze hradit z veřejných prostředků a žadatel je musí být schopen uhradit sám (tedy z vlastních zdrojů). V samotné žádosti je třeba vypracovat náklady uznatelné i neuznatelné a následně jejich součtem udat celkové náklady na projekt. (Marek a Kantor, 2007)

Mezi zásady zpracování rozpočtu je velmi dobře se zamyslet nad všemi plánovanými aktivitami. Na základě těchto aktivit je třeba si odpovědět na zásadní otázky, díky kterým bude možné sestavit rozpočet projektu. Otázky by se měly zaměřit na počet potřebných lidí u každé z plánovaných aktivit, na možnost pracovních cest, na potřebu materiálu a vybavení, na drobné stavební úpravy nebo na případný nákup služeb. Je třeba se držet také zásad čitelnosti, realističnosti a jasnosti rozpočtu.

Čitelnost a jasnost rozpočtu poukazuje na schopnost každého čtenáře pochopit plánovaný rozpis nákladů a s jistotou zjistit k jaké činnosti se náklad vztahuje. Realističnost udává schopnost co nejpřesněji určit budoucí náklady na plánované činnosti a taktéž brát v úvahu rozpor mezi rozpočtem a skutečností (při projektu může dojít k různým neočekávaným událostem, které mohou měnit výši nákladů, například neplánovaná změna dodavatele). Další zásadou je neodmyslitelná tvorba finančních rezerv. Při reálném využívání rozpočtu je neodmyslitelnou součástí průběžné vyhodnocování a optimalizace rozpočtu (Marek a Kantor, 2007).

U projektů větších rozměrů, které jsou podporovány z veřejných zdrojů, je další neodmyslitelnou součástí finanční analýza projektu. Jedná se jednu z velmi náročných a choulostivých oblastí projektu. Finanční analýza je precizní záležitostí, při které je špatný přístup nepřijatelný, proto je v takových případech vhodné vyhledat pomoc u odborníka.



Fundraisingový a finanční plán jsou neoddělitelnou složkou každého projektu, ať už se jedná o projekt ziskový či neziskový. Na uvedených odkazech se můžete v krátkosti blíže seznámit s popisem jednotlivých plánů.

Podrobný popis fundraisingového plánu je možno prostudovat v nabízených odkazech níže:

- [http://www.neziskovky.cz/clanek/946/projekty\\_530\\_533/\\_nezobrazovane-clanku\\_knihovna\\_archivcz/022007-fundraisingovy-plan/](http://www.neziskovky.cz/clanek/946/projekty_530_533/_nezobrazovane-clanku_knihovna_archivcz/022007-fundraisingovy-plan/)

Podrobný popis finančního plánu projektu je možno prostudovat v nabízených odkazech níže:

- <http://www.projektmanazer.cz/sites/default/files/dokumenty/2-3rozpocetafinanc-niplan.pdf>

---

## 4.5 Marketingový plán

Marketingový plán se zpracovává u projektu, které jsou zaměřené na cílové skupiny a vyžadují pozornost veřejnosti ať už v oblasti projektů investičních či neinvestičních. Cílovou skupinou je myšlena určitá skupina lidí, kterou projekt v pozitivním slova smyslu nějak ovlivní. U neinvestičních projektů může být cílovou skupinou, skupina lidí, kterým projekt pomůže řešit jejich problémy a tím zlepšit jejich postavení ve společnosti. Projekt může být zaměřen i na více než jednu cílovou skupinu. Například se může jednat o učitele, sociální pracovníky, nezaměstnané nebo sociálně slabé. V projektu je tedy třeba stručně a jasně definovat cílovou či cílové skupiny, na které se marketingový plán bude vztahovat.

U neinvestičních projektů je stěžejní práce s cílovými skupinami. Je třeba v plánu popsat, jakým způsobem je právě tento projekt pro určenou cílovou skupinu nepostradatelný a jak velký dopad na ni bude mít. Dále se musí identifikovat problémy dané cílové skupiny a jejího důvody výběru. Posledním krokem je navázání kontaktu s cílovou skupinou, způsob jejího získávání a výběru účastníků, kteří budou součástí projektu a propagace projektu v médiích.

Důležitým krokem doprovázejícím tvorbu marketingového plánu je analýza trhu a odhad poptávky. Analýza trhu by měla odhalit velikost poptávky a případné konkurence, vlastnosti cílových subjektů a jejich potřeby. Po získání těchto informací je možné přejít k tvorbě marketingové strategie, která v sobě zahrnuje poslání projektu, hlavní strategický cíl projektu a zvolenou strategii projektu. Doplnujícím faktorem jsou informace získané

analýzou trhu. Na základě těchto informací je možné navrhnout úzce zaměřenou marketingovou strategii.

Poslední a velmi významnou fází marketingového plánu je sestavení ideálního marketingového mixu, tedy správnou kombinací pro využití marketingových nástrojů. Mezi prvky marketingového mixu patří cena, produkt, distribuce a marketingová komunikace. Sestavení ideálního marketingového mixu je vždy složité a úzce souvisí s požadavky na výstup projektu. Například pokud bude vyžadována vysoká kvalita produktu, bude se odrážet ve výši ceny. Naopak pokud bude vyžadována přednostně nízká cena, je velmi pravděpodobné, že kvalita produktu bude také nízká.

Možnost využití marketingové komunikace souvisí s financemi uvolněnými pro projekt. Je také pravděpodobné, že mladší generace bude více zaměřená na marketingovou komunikaci pomocí sociální sítě a bude požadovat nižší investice do tohoto marketingového nástroje. U starší generace se dá předpokládat dlouhodobá praxe a tudíž velmi dobré kontakty v oboru. Kontakty jsou velmi vhodné při tvorbě distribuce a možnosti dohody nízkonákladové cesty produktu či služby od poskytovatele ke spotřebiteli.

*Jelikož ve Vašem případě tým tvoří malý mezigenerační tým a plánuje malou akci, dovolujeme si připojit malou ukázkou, jak jednoduše plán vytvořit a vyhodnotit.*



## **ŘEŠENÁ ÚLOHA**

Spolužáci vytvořili sbírku bot pro Africké děti v rámci pomoci Nadaci Tlukot pro Afriku. Jejich plán měl čtyři kroky, které mohou pomoci i Vám.

**Krok 1: Nejprve vyčíslíme Vaše finanční potřeby v projektu = plánované hodnoty, tj. co budeme muset do projektu vložit, aby se vůbec uskutečnil.**

Máme před sebou dílčí rozpočet na marketingové aktivity, které jsou blíže popsány v kapitole 4.5

**A: Dílčí rozpočet na marketingové aktivity**

Položka	Očekávaný náklad v Kč/naturálních jednotkách přepočteno potom na Kč
Letáky (tisky)	50 Kč
Telefonování	50 Kč
Dobrovolně strávený čas marketingovými aktivitami	1 500 Kč
<b>Celkové očekávané náklady projektu na marketing</b>	<b>1 600 Kč</b>

**B: Celkový rozpočet finančních potřeb (včetně podrozpočtu A)**

Potřeba financování	CELKEM Kč
Marketingové náklady (již zpracováno v podrozpočtu A)	1 600 Kč
Cestovné, diety, ubytování	200 Kč
Zařízení a vybavení financované z vlastních zdrojů týmu/organizace	50 Kč
Zařízení a vybavení financované z jiných zdrojů (sbírka, podpora)	100 Kč
Očekávaný darovaný čas celého projektu mimo marketing = počet hodin x sazba dle pracovního zařazení, viz odkaz platy.cz	10 hodin x 5 účastníků * sazba = 7000 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>8 950 Kč</b>

**Krok 2: Potom uděláme schéma fundraisigových aktivit (získání zdrojů).** Základem fundraisigového plánu je stanovit u každého případu ÚČEL - na co budou peníze (nebo jiné dary) využity, ČÁSTKA - kolik bude potřeba a TERMÍN - kdy potřebujeme mít prostředky k dispozici, od jakého zdroje. Logicky navazuje na krok 1, kde máte vyčísleny náklady projektu.

**C: Schéma fundraisigových aktivit**

účel	CELKEM Kč	Termín	Zdroj financí
Marketingové náklady (již zpracováno v podrozpočtu A)	1 600 Kč	30. 10. 201x	Tým pro organizaci, organizace
Cestovné, diety, ubytování	200 Kč	2. 12. 201x	Organizace
Zařízení a vybavení	150 Kč	2. 12. 201x	Organizace/tým
Očekávaný darovaný čas celého projektu mimo marketing počet hodin x sazba	7 000 Kč	3. 12. 201x	Tým pro organizaci, organizace
<b>CELKEM</b>	<b>8 950 Kč</b>		Tým pro organizaci, organizace

Jak si správně všimáte, obě části rozpočtu jak potřeby, tak zdroje se musí rovnat.

## 4.6 Personální plán

Personální zajištění v sobě obecně zahrnuje manažera projektu a členy projektového týmu. Personální zajištění obvykle jmenuje vrcholový manažer, ředitel nebo zástupce věnující se koordinaci projektu. Hlavním manažerem projektu je většinou jmenován vrcholový manažer kmenového projektového týmu (tedy týmu provádějícího předinvestiční fázi). Výběr manažera projektu je velmi složitý a přináší velkou odpovědnost. Manažer projektu musí být osoba schopná zvládat všechny manažerské činnosti (vedení, plánování, organizování, kontrolu i komunikaci). Požadavky na manažera projektu jsou náročné, především u investičních projektů, a proto jsou často využíváni externí specialisté.



### PRO ZÁJEMCE

Podrobnější popis organizačních struktur si blíže prostudujte buď v níže nabízených odkazech, nebo z vlastních zdrojů:

- [https://is.muni.cz/el/1422/podzim2008/MVV7911K/um/6389748/Typologie\\_organizacnich\\_struktur.pdf?lang=en](https://is.muni.cz/el/1422/podzim2008/MVV7911K/um/6389748/Typologie_organizacnich_struktur.pdf?lang=en)
- <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=1>
- <http://bpm-tema.blogspot.com/2007/08/liniov-organizan-struktury.html>
- <http://ekonomika-managment.studentske.cz/2009/02/liniove-stabni-organizacni-struktura.html>
- <http://www.businessvize.cz/organizace/jakou-zvolit-ve-firme-organizacni-strukturu>

#### Personální plán

Členy projektového týmu si vybírá hlavní manažer projektu. Manažer je vybírá například podle zaměření projektu, podle fáze projektu, podle odbornosti určené zaměřením projektu nebo podle ochoty se projektu naplno věnovat. K dodatečným členům projektového týmu mohou být připojeni i zaměstnanci organizace z různých pozic, kteří do projektového týmu vstupují pouze v určitých fázích projektu. U neziskových projektů jsou těmito dodatečnými členy velmi často dobrovolníci. K týmu mohou být připojeni i externisté, kteří jsou přijati pouze ke splnění určitého úkolu.

Posledním důležitým členem týmu bývá takzvaný administrátor, který bývá samostatnou osobou v případě velkých projektu. U malých projektů tuto roli většinou přebírá hlavní manažer projektu nebo jeho asistent. Administrátor má na starosti například projektovou dokumentaci, přípravu setkání týmu, monitorování nákladů a plnění realizačních plánů projektu, uzavírání dohod a fakturování nákladů.



Postavu hlavního manažera projektu většinou zastává někdo ze starší generace pro své zkušenosti a dlouholetou praxi. Mladší generace se často pohybuje na nižších pozicích nebo odborných pozicích realizačního týmu. Z řad mladší generace může být vybrán i asistent hlavního manažera projektu, aby měl možnost získat do budoucna nové zkušenosti.

## PRŮVODCE STUDIEM



V rámci práce v týmu je také vhodné si uvědomit, jaké role v týmu máte a za co zodpovídáte. Udělejte si chvíli času a tyto informace si sepište. Klíčovými osobami ve vašem projektu jste přímo vy a vaše skupina. Měli byste být schopni identifikovat své dovednosti a schopnosti a také si rozdělit role a kompetence v rámci projektu. Níže uvedená tabulka Vám pomůže tyto vlastnosti rozdělit.

Jméno	Dovednosti, schopnosti	Role a kompetence v projektu

## 4.7 Realizace projektu

Realizace projektu naznačuje fyzické uskutečnění projektu. Během realizace je neodmyslitelnou částí projektu neustálá kontrola nákladů a plnění plánu z hlediska času. Zahájená realizace projektu nastává po schválení časového plánu vrcholovým managementem. Podle časového plánu se řídí hlavní manažer projektu a kontroluje jeho plnění a vzniklé odchylky. Během realizace projektu hlavní manažer podává vrcholovému managementu zprávy o jeho průběhu.

Během probíhající realizace projektu je třeba udržovat stálé sledování stavu realizace a co nejdříve určit frekvenci kontrol. Kontroly mohou být například denní nebo týdenní. Vhodným nástrojem jsou také pravidelné porady projektového týmu, při kterých hlavní manažer zaznamená všechny odchylky vzniklé při realizaci projektu a může následně připravit jejich nápravu. Z porady by se měl udělat zápis, pro pravidelné zakládání dokumentace o projektu a případného podávání hlášení vrcholovému managementu.

*Realizace projektu*

Dalším bodem spadajícím do realizace projektu je kolaudace, která proběhne v případě, že se jedná o projekt spojený s výstavbou. Kolaudací se stavba uvede do užívání. Ke kolaudaci se připravuje potřebná dokumentace. Mezi dokumenty potřebné ke kolaudaci patří návrh na vydání kolaudačního rozhodnutí, případné přílohy a doklady k ústnímu jednání.

U kolaudačního řízení nesmí chybět vlastník stavby, stavebník, orgán státní správy (např.: hygienické služby) a případně uživatel stavby.

Poté nastává příprava provozu, do které spadá školení, zásobování, zkušební provoz a předání k užívání. Školení často probíhá při projektech zaměřených na výstavbu nových technologií. Pracovníci si musí osvojit nové znalosti, jak teoretické, tak praktické, které budou moci předávat dalším pracovníkům. V případě nových technologií nebo nové organizace práce je školení plánovanou aktivitou zařazenou do plánu projektu hned na jeho počátku.

Zásobování je většinou poslední plánovanou činností před zahájením prvního provozu, pro které je zajištění prvotních zásob nezbytné. Do zásobování patří nákup základního materiálu a režijního materiálu, drobného hmotného a nehmotného majetku a zajištění dodávky energie používané při zkušebním provozu a započítané do nákladů. Zásobování je úkolem pro zkušeného specialistu, obvykle zapojeného do projektového týmu. (Němec, 2002)

Zkušební provoz slouží k ověření, že objekt splňuje všechny požadavky na bezpečnost a ochrany zdraví při práci, ekologické normy, hygienické požadavky a požární bezpečnost. Zkušební provoz také zajišťuje u složitějších zařízení takzvané oživování objektu a ověření všech projektových parametrů. O zkušebním provozu se vyplňuje protokol o vykonání zkušebního provozu a následném předání objektu k užívání. Po úspěšném zkušebním provozu a řádném vyplnění protokolu je objekt předán k užívání. Tímto krokem je realizace projektu ukončena, stejně jako investiční fáze projektu.



## ŘEŠENÁ ÚLOHA – POKRAČOVÁNÍ

Opětně, díky Vaším dalším znalostem můžeme přistoupit k hodnocení projektu jak po stránce přínosů, tak po stránce finanční. Budeme pokračovat ve vyhodnocování zdrojů pro Sbíрку bot.

Krok 1: V projektu by mělo být určeno, jaké přínosy pro organizaci očekáváte a v jakém rozsahu. Měli byste být schopni zodpovědět na otázku, co jim to přinese? Co bude přidanou hodnotou Vašeho projektu? V tomto kroku pracujeme s očekávanými hodnotami.

### ***D: Přínosy pro organizaci***

Přínosy pro organizaci	CELKEM Kč
Očekávaný darovaný čas celého projektu mimo marketing = počet hodin x sazba dle pracovního zařazení, viz odkaz <a href="http://platy.cz">platy.cz</a> -dobrovolnictví (rozpočet A+B)	7 000 Kč
Očekávané materiální dary	4 000 Kč
CELKEM	12 500 Kč

Krok 2: Po ukončení projektu porovnejte plánované hodnoty s dosaženými hodnotami a proveďte zhodnocení.

**E: Zhodnocení příjmů a výdajů projektu/dobrovolnické akce**

	Pláno- vané	Sku- tečné	Rozdíl		Pláno- vané	Sku- tečné	Roz- díl
Příjmy pro organizaci	Kč	Kč	Kč	Výdaje	Kč	Kč	Kč
Darovaný čas celého projektu počet hodin x sazba dle pracovního zařazení, viz odkaz <a href="http://platy.cz-dobrovolnictvi">platy.cz -dobrovolnictví</a>	7 000	8 340	1 340	Marketingové výdaje skutečné (vychází z předchozího plánu)	1 600	1 490	110
Materiální dary (popis v naturální jednotce, zkuste odhad i v penězích)	4 000	4 000	0	Cestovné, diety, ubytování	200	150	50
				Zařízení a vybavení (potravin, hračky.....) financované z vlastního	150 Kč	100	50
				Strávený čas projektem mimo marketing počet hodin x sazba dle	7000	6 850	150
<b>CELKEM</b>	<b>11 000</b>	<b>12 340</b>	<b>+1 340</b>	<b>CELKEM</b>	<b>8 950</b>	<b>8 590</b>	<b>+360</b>
<b>Čistý skutečný přínos (zisk/ztráta)</b>	<b>12 340 – 8 590 = 3 750</b>						

Zhodnocení projektu

Jak je patrné, sbírka bot měla úspěch, jelikož tým dosáhl nejen dílčích úspor, ale také dokázal vytvořit hodnotu pro organizaci.

**PRŮVODCE TEXTEM**



Realizace je pro starší a zkušenější generaci velmi důležitou a precizní záležitostí. Vzhledem k dlouholeté praxi je pravděpodobné, že zkušenosti nabrané během let budou způsobovat jen velmi málo chyb a v případě odchylek od plánu bude zjednaná náprava. Mladší generace s krátkou nebo žádnou praxí naopak získává nové zkušenosti, které s sebou přinášejí mnoho chyb, a ne vždy efektivní řešení odchylek.

**SHRNUTÍ KAPITOLY**



## *Specifika plánu a jeho části*

Kapitola krátce pojednává o tvorbě jednotlivých částí projektového plánu. Blíže seznamuje s nejdůležitějšími a nejobsáhlejšími částmi projektového plánu. Nejdůležitějšími částmi je časový, finanční marketingový a personální plán a následná realizace projektu.

Mezi velmi důležitou část kapitoly patří vytváření jednotlivých částí projektu, od kterých se odvíjí bližší seznámení s každým bodem. Čtenář by si měl také pamatovat jednotlivé rozpory mezi mladší a starší generací krátce popsané napříč celou kapitolou.

---

## 5 ZHODNOCENÍ PROVEDITELNOSTI PROJEKTU

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola je zaměřená na zhodnocení proveditelnosti projektu za pomoci úvodní studie proveditelnosti následované studií proveditelnosti. Úvodní studie proveditelnosti blíže popisuje základní body, které jsou součástí většiny projektů. Zahrnuje v sobě například strategii projektu, marketingovou strategii, technické řešení projektu, strukturu pracovních sil, implementační plán projektu a finanční analýzu projektu. Studie proveditelnosti hodnotí realizovatelnost projektu před vstupem do jeho investiční fáze. Jedním z hlavních součástí doprovázejících studií proveditelnosti je charakter projektu a schopnost vypracovat ke každému bodu studie několik možných scénářů, využitelných při rozhodování o realizaci projektu.

### CÍLE KAPITOLY



- Vysvětlit rozdíl mezi úvodní studií proveditelnosti a studií proveditelnosti.
- Schopnost vysvětlit marketingovou strategii v úvodní studii proveditelnosti.
- Ve zkratce popsat technické řešení projektu v úvodní studii proveditelnosti.
- Stručně definovat implementační plán projektu a finanční a ekonomickou analýzu v úvodní studii proveditelnosti.
- Popsat rozdíly v obsahu studie proveditelnosti v závislosti na charakteru projektu.
- Vyjmenovat základní bodové složení studie proveditelnosti.

### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Ke studiu a pochopení studie proveditelnosti budete potřebovat asi 240 minut.

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Proveditelnost projektu, studie proveditelnosti, úvodní studie proveditelnosti, projekt, fáze projektu, pracovní síly, řízení provozu, mezigenerační tým, finanční analýza, ekonomická analýza.

## 5.1 Proveditelnost projektu

Zhodnocení proveditelnosti projektu se provádí za pomoci studie proveditelnosti neboli „Feasibility study“. Slouží k usnadnění rozhodování o dalším osudu projektu. Na jejím základě se manažeři rozhodují o realizaci či uzavření posuzovaného projektu. Je možné říci, že se jedná o technickoekonomickou studii. Je velmi často využívána k porovnávání projektů a je nedílnou součástí projektové dokumentace, v případě finanční podpory projektu ze strany Evropské unie (Ostřížek a kol., 2007).

Studii proveditelnosti je možné využívat samu o sobě. Je však třeba vzít na vědomí, že se jedná o finančně náročnou část projektu. Vzhledem k tomuto faktu je často prováděna také úvodní studie proveditelnosti, díky které je možné zhodnotit provedení či zamítnutí samotné studie proveditelnosti. V tomto dokumentu bude níže popsána, jak úvodní studie proveditelnosti, tak studie proveditelnosti, pro lepší představu o tomto tématu.

### ÚVODNÍ STUDIE PROVEDITELNOSTI

Úvodní studie proveditelnosti také zvaná „Pre-Feasibility study“ se používá pro rozhodování o provedení, či neprovedení samotné studie proveditelnosti. Vzhledem k vysoké finanční náročnosti studie proveditelnosti, hlavně u velkých a nákladných projektu, je třeba si formou úvodní studie proveditelnosti odpovědět na otázku: „*Měli bychom dále pokračovat v návrhu a přípravě projektu?*“ (Němec, 2002; Vymětal, 2009).

Úvodní studie proveditelnosti není podmínkou přechodu k samotné studii proveditelnosti. U určitých typů projektu (např.: u zavádění informačních systému, či méně náročných projektů) se neprovádí vůbec nebo pouze zřídka.

**Studie proveditelnosti**

V úvodní studii proveditelnosti se velmi často objevuje struktura v podobě informační základny, nákladů na vypracování studie, cílů, strategie a historie projektu, marketingové strategie, analýze trhu a objemu produkce, kapacity a výkonů, vstupů, technického řešení projektu, struktury pracovních sil, organizace a řízení provozu, lokalita a pozemek, vlivu projektu na okolí, implementačního plánu projektu a finanční a ekonomická analýza (Němec, 2002; Dolanský a kol., 1996). Všechny tyto body jsou podrobněji popsány níže. Struktura studie se může u různých druhů projektu lišit.

### INFORMAČNÍ ZÁKLADNA STUDIE PROVEDITELNOSTI

Vystavění dobré informační základny pro provedení studie proveditelnosti není jednoduché. Je potřeba poskytnout spolehlivé informace, které budou kvalifikovaně zpracovány, dle potřebného množství kvalitních informací. Velmi důležité je dobré zpracování kvalitních vstupních informací, na kterých závisí následující kvalita výstupů. Všechny vstupní informace by měly být stanoveny co nejpřesněji, ale je třeba si uvědomit, že čím jsou informace přesnější, tím je nákladnější jejich zajištění.

## K ZAPAMATOVÁNÍ



Je třeba si uvědomit, že mohou nastat případy selhání stabilní finanční podpory projektu, díky nesprávnému rozložení finančních zdrojů, již během sestavování informační základny ve studii proveditelnosti.

**Příklad:** Představme si, že zadavatel projektu požaduje zpracovat velmi podrobnou studii proveditelnosti. Navzdory tomuto faktu je však k dispozici jen stávající nedostatečná informační základna. Díky tomu není možné kvalitně zpracovat a posoudit všechny varianty projektu. Zadavatel projektu navíc není ochoten poskytnout dostatečné finanční prostředky na kvalitní marketingový výzkum, zpracování dokumentace nebo technické řešení projektu, i když jeho investiční možnosti se pohybují v desítkách milionů korun.

Cena studie proveditelnosti, je tedy nízká, ale výsledky studie jsou nespolehlivé a neprůkazné. Vzhledem k tomuto musela být studie proveditelnosti znovu zpracována a doplněna o podrobnější a přesnější původně požadované údaje. Celkové náklady využití na studii proveditelnosti byly vysoké a došlo ke ztrátě. Celkové náklady vzrostly o původně špatně zpracovanou studii proveditelnosti a ztráta negativně ovlivnila očekávanou výnosnost projektu.

Příklad tedy jasně naznačuje, že je třeba vhodně investovat v pravý čas a na správném místě.

---

### NEPŘEDVÍDATELNÉ VLIVY PŮSOBÍCÍ NA PŘESNOST INFORMAČNÍ ZÁKLADNY

Když je třeba aktualizovat informační základnu, musí se brát v úvahu působnost faktorů ovlivňujících spolehlivost a aktuálnost informací. Vzhledem k tomu není možné přesně určit například požadavky na energetické zdroje, potřebné množství surovin nebo potřebu pracovních sil. To však lze do jisté míry vyrovnat takzvaným navýšením požadavků či snížením očekávaných efektů. Následně je možné výsledky pokládat za dostatečně spolehlivé.

*Vlivy na studii proveditelnosti*

Na projekt mají vliv i měnící se finanční vydání, jelikož pravděpodobnost stejné míry inflace působící na ně, je velmi malá. Finanční výdaje jako například stroje, zařízení, ceny surovin nebo mzdy jsou silně ovlivňovány měnící se mírou inflace. Dalším měnícím se faktorem jsou fixní a variabilní náklady. Například špatně upravená struktura provozních nákladů může znehodnotit očekávané výsledky z projektu.

### NÁKLADY NA VYPRACOVÁNÍ STUDIE PROVEDITELNOSTI

Náklady na vypracování studie proveditelnosti jsou součástí předinvestiční fáze projektu (viz. Kapitola 4). Výše nákladů se odráží od náročnosti, odbornosti a podrobnosti vytvářené informační základny pro tvorbu studie proveditelnosti. Tudiž hlavním východiskem při

odhadování výše nákladů na zpracování studie proveditelnosti je charakter projektu a s tím související jeho pracnost.

Jednodušší a levnější vypracování studie proveditelnosti jsou většinou ty, u kterých je informační základna postavena na sekundárních zdrojích. Popřípadě pokud se jedná o malé a krátkodobé projekty. Při používání sekundárních zdrojů, je třeba mít na paměti, že některé informace již nemusí být aktuální. Následně je třeba tyto informace aktualizovat.

Odhady nákladů, tedy závisí na spoustě proměnných. Cena studie proveditelnosti roste s časem potřebným na získávání dat, s prováděním analýzy dat, s odborností a přesností získávaných dat, mzdovými požadavky, finančními možnostmi zadavatele, kancelářskou technikou, nebo také zkušenostmi zpracovatelů.

Cena studie proveditelnosti stoupá i v případě, že je pro její zpracování vybrána zpracovatelská firma. V některých případech se dá určit výše nákladů z podílu výše investičních nákladů na projekt. Výše podílu se může pohybovat zhruba mezi 0,1% až 3% dle charakteru a velikosti projektu.

### CÍLE, STRATEGIE A HISTORIE PROJEKTU

#### Náklady a cíle

Cíle, strategie a historie projektu představují nosnou ideu pro zpracování studie proveditelnosti. Zde jsou uvedena různá opatření (např.: společenská, hospodářská nebo finanční), která představují základní společenské, technické a ekonomické předpoklady realizace projektu. Cíle slouží k ukotvení hlavního záměru projektu, ze kterého se vytváří strategie projektu popisující jeho dosažení. Do této části studie by mělo patřit také uvedení iniciátora a zadavatele projektu. Je vhodné, aby bylo všem účastníkům jasné, kdo myšlenku formuloval a kdo má rozhodovací pravomoc.

Důležitost v sobě zahrnuje i historie projektu. Udává přehled o podstatném vývoji událostí, učiněných opatřeních a rozhodnutích. V historii je vhodné uvést také osoby či subjekty podílející se na přípravných projektu a změnách, ke kterým docházelo. Doplnkovým materiálem pro tuto část studie mohou být náklady přípravných prací, které jsou součástí předinvestičních nákladů (viz. Kapitola 4).



### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

V mezigeneračním týmu mohou vznikat rozdíly v posuzování důležitosti projektu z historického hlediska. Historie je mnohem bližší starším ročníkům, které mohou být i součástí této historie. Výhodou je jejich autentická historická zkušenost, tu mohou předávat dále mladším ročníkům.

Mladší členové týmu však nemusí vždy tyto zkušenosti chápat jako pozitivní a přínosné. Mohou mít vlastní pohled na projekt a je třeba je motivovat ke sběru zkušeností z minulosti, aby nové projekty nepřinášely stejné nedostatky. Jaké v tom vidíte úskalí?



## MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Marketingová strategie je součástí každého projektu. Slouží k určení možností, jak uvádět produkt či službu na trh, jaká bude cenová strategie, jaká bude propagace, jaké bude konkurenční postavení na trhu nebo jak bude financován rozvoj produktu či služby. Marketingová strategie pomáhá dosahovat ekonomických cílů (např. podílu na trhu, zisku nebo obratu). Marketingové strategii musí předcházet marketingový výzkum, který identifikuje tržní potenciál, přání zákazníků, charakteristické potřeby zákazníků a potenciál poptávky. Marketingový výzkum je současně základem pro analýzu trhu a objemy produkce.

Analýza trhu by měla předcházet jeho výběru. Marketingový výzkum odhalí slabé i silné stránky trhu, na které je možné produkt či službu zacílit. V rámci analýzy trhu se dají identifikovat i tržní segmenty, které pomohou určit způsob pronikání na vybraný trh. Z analýzy trh se dá zhodnotit také tržní potenciál, jenž je základem pro předpověď a plánování poptávky daného segmentu. Segmenty mohou být posuzovány například dle skupiny spotřebitelů a jejich kupní síly nebo dle geografického charakteru.

*Marketingová strategie*

Objemy produkce vycházejí z určení velikosti poptávky. Objemy produkce, ale často souvisí také s plánovanou cenovou politikou. V závislosti na velikosti poptávky a vybrané cenové politiky se může určit plánovaný objem produkce výrobku či plán velikosti dané oblasti pro poskytování služeb.

Výsledky získané z marketingového výzkumu jsou základem pro sestavení kroků napomáhajících dosažení cílů v rámci marketingové strategie. Tyto kroky určují způsob dosahování plánovaného zisku, podílu na trhu a obratu. Vzhledem k dlouhodobosti marketingové strategie, by měla obsahovat i další rozvoj produktu či služby, zvětšování podílu na trhu a způsoby financování marketingových aktivit.

### PRŮVODCE STUDIEM



Marketingová strategie je často v mezigeneračním týmu chápána rozdílně. Velmi důležitou stránkou je zaměření cílové věkové skupiny. Zaměření může napomoci rozhodnout, který z přístupů marketingové strategie by mohl být pro projekt vhodnější.

Většinou mají určité generace blízko k těm svým a tím jsou schopné lépe odhadnout formu cílení marketingovou strategií, přímo na ně. Pokud se jsou cílem všechny věkové skupiny, je vhodné zapojit různé druhy přístupů k marketingové strategii spojené s mezigeneračním uvažováním.

Marketingový plán je součástí strategie a bude založen na sestavení marketingového mixu, tedy produktu, ceny, marketingové komunikace a distribuce. Podrobný popis marketingového mixu si můžete prostudovat například zde:

- <https://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>
- <https://www.cevelova.cz/marketingovy-mix/>

Proto zde uvádíme ještě malé zamyšlení.

- Jaké máte marketingové cíle (cíl) v projektu?
- Budete využívat marketingových nástrojů?
- Jaké plánujete akce v rámci marketingové komunikace?

---

## **KAPACITA A VSTUPY**

Kapacita se dá definovat mnoha způsoby. Pro projekt však bude stačit rozdělení na kapacitu výrobní a nevýrobní. Výrobní kapacita je měřitelná v jednotkách, například kolik výrobků je podnik schopen vyprodukovat za rok. Většinou je závislá na velikosti podniku a na počtu a kvalitaci pracovníků. Nevýrobní kapacita zajišťuje množství účelových jednotek, díky kterým je možné uspokojit potřebu.

### **Hodnocení kapacity**

Vstupy určují vstupní data pro výpočet nákladů na spotřebu materiálu, energie, služeb, počtu pracovníků, strojů, plochy a zařízení potřebného k úspěšnému průběhu projektu. Všechny energetické a materiálové vstupy se posuzují dle cenové úrovně, substituce, dostupnosti, kvality a rizik vycházejících z jejich zajištění. Vzhledem k velmi časté finanční náročnosti na pořizování vstupů je vhodné důkladné šetření v oblasti výběru dodavatelů. Základní myšlenkou každého zadavatele projektu je minimalizovat celkové náklady. Při výběru dodavatele je však třeba vzít v úvahu, nejen cenovou politiku, ale také kvalitu či rizika spojená s dovozem surovin a materiálu.

Všechny použité vstupy by měly být posuzovány hned z několika hledisek. Například to často bývá hledisko kvalitativní, dále hledisko dostupnosti, cenové hledisko a hledisko rizik. Za kvalitativní mohou být požadované vstupní suroviny a materiály, které se posuzují v rámci vlastností fyzikálních a jejich skupenství, velikost, hustota či rozměry. Dále jsou to mechanické vlastnosti a jejich pružnost, odolnost, tvrdost či pevnost. Následují vlastnosti chemické a jejich čistota či hořlavost a také vlastnosti energetické a jejich vodivost či odpor. Na základě těchto vlastností je možné určit například možnosti skladování či kvalitu.

Hledisko dostupnosti surovin a materiálu je úzce spojeno s výběrem dodavatele. Je považována za rozhodující složku efektivnosti a realizovatelnosti projektu. Při tvorbě různých scénářů je tedy třeba i specifikovat možnosti substitučních zdrojů. Cenové hledisko v sobě zahrnuje náklady na pořízení vstupů. Mezi ně se řadí například vykládka, nakládka, náklady spojené s udržováním zásob, celní poplatky, pojištění nebo náklady spojené s vyřizováním objednávek.

Hledisko rizik je nejčastěji spojováno se zabezpečením vstupů v plánovaném čase a kvalitě. Tohle riziko je spojeno také s dodavatelem a jeho vzdáleností, jelikož čím delší cesta čeká dodavatele, tím vzniká větší riziko poruch s pravidelností dodávek. Při výběru vstupů a s nimi spojených náležitostí je třeba brát v úvahu všechny hlediska a na jejich základě vybrat nejefektivnější varianty.

## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Zamyslete se s Vaším týmem, jaké plánujete „výstupy“ Vašeho projektu neboli výkony.

Položka (příklady, nehodící se škrtnout, jiné doplnit)	Hodnota (plánovaná buď v Kč, nebo naturálních jednotkách)
Předpokládaný počet účastníků akce	
Suma vybraných peněz (Kč)	

## TECHNICKÉ ŘEŠENÍ PROJEKTU

Technické řešení projektu udává stručný popis výběru techniky a technologie používané v projektu. Neopomenutelnou částí je i organizace provozu. V technické části se popis soustředí na vybrané stroje a jejich popis. V technologické části je popis zaměřen například na uvažování nad provozem robotickým či automatizovaným. V technologické části se také definují varianty řešení projektu a výběr té optimální. To vychází z technické základny a finančním možnostem na pořízení požadované technologie. Vybraná technologie může být eventuálně spojena se samotným zařízením a stroji. Například u technologického celku jako je montážní linka je následně nezbytné vyčíslit jejich investiční náklady zahrnující licenční poplatky, montáže aj.

*Řešení  
technologie a pracovníků*

## STRUKTURA PRACOVNÍCH SIL

Struktura pracovních sil je zásadní pro určení rolí každého, kdo se na projektu podílí. Struktura požadovaných pracovních sil musí být v dostatečném předstihu naplánována. Z přehledu struktury pracovních sil by mělo být jasně čitelné, zda splňují požadované nároky na projekt. Důležitou částí je specifikace kvalifikačních požadavků a dovedností u různých kategorií pracovníků. V případě potřeb by dokument měl obsahovat budoucí rozvoj pracovních sil, školicí programy či vzdělávání manažerů. Při plánování potřeb pracovní síly je třeba specifikovat jednotlivé kategorie pracovníků v rámci projektu a vzít v úvahu faktory ovlivňující disponibilitu pracovních sil (např. míru nezaměstnanosti, poptávku a nabídku pracovních sil, věkovou strukturu obyvatelstva, atd.).

Neodmyslitelnou částí se stává i kalkulace nákladů na pracovní síly, která je většinou významnou položkou celkových nákladů na projekt. V závěru je vhodné použít například schéma formou pavouka, na kterém se znázorní pozice každého pracovníka týmu (Němec, 2002; Dolanský a kol., 1996). Podrobnější informace k tomuto bodu je možné získat v kapitole 4.



### K ZAPAMATOVÁNÍ

Struktura pracovních sil může být uzpůsobena například dle charakteru projektu. U fyzicky náročných projektů jsou častokrát do role dělníků stavěny mladší generace schopné lépe odolávat fyzické námaze. V takovém případě jsou často do vedení skupiny postaveni vedoucí z řad starší generace, kteří jsou schopni díky svým dlouholetým zkušenostem tým efektivně řídit.

## ORGANIZACE A ŘÍZENÍ PROVOZU

Řízení provozu

Organizace a řízení provozu úzce spojeno s technickým řešením projektu. Celková organizace a organizační struktura souvisí s typem zadaného projektu. Například u projektů zaměřených na hospodářská střediska je třeba organizační strukturu členit na více středisek. Mezi taková střediska patří například středisko výrobní, administrativně-právní nebo středisko služeb. U projektů zaměřených například na služby v neziskovém sektoru je vhodné je rozdělit formou nákladových středisek, jelikož tato část úvodní studie proveditelnosti by měla usnadnit výpočet režijních nákladů. Do těchto nákladů se dle Němce (2002) počítá „*režijní materiál, spotřeba paliv, spotřeba energie, opravy a údržba, dopravné k materiálu, vodné a stočné, náklady na spoj, nevýrobní služby, mzdy režijních dělníků, platy úředníků, příspěvky na zdravotní a sociální pojištění, úroky z úvěrů, pojistné majetku, daně z nemovitosti, silniční daně a odpisy investičního majetku*“.

Vzhledem k výčtu uvedených režijních nákladů je tedy jednou z možností rozdělit střediska například na středisko osobních nákladů, finanční středisko, středisko materiálních nákladů a služeb a středisko investičního majetku. Ve většině případů však není jednoduché organizační strukturu efektivně navrhnout, vzhledem k nevyjasněným vztahům a organizačním požadavkům v této fázi projektu.

## LOKALITA A POZEMEK

Lokalita a pozemek je součástí každého projektu a každé studie proveditelnosti. Souvisí s výběrem vhodného umístění projektu. Zadaný projekt vždy působí na své okolí a zvolené okolí vždy působí na projekt. Při výběru lokality a následně i pozemku je dobré učit hned několik vyhovujících alternativ a z nich vybrat ty nejpříjemnější spolu s odůvodněním jejich přijatelnosti. Součástí odůvodnění by mělo být odůvodnění volby lokality a pozemku,

infrastruktura, dopravní systémy a zařízení, vliv realizace projektu na životní prostředí, zdroje pracovních sil, společensko-hospodářské vlivy a tabulky investičních a provozních nákladů. Uvedené body se v závislosti na charakteru projektu mohou lišit.

Volba správné lokality a pozemku se odvíjí od nastavených cílů a strategií. Velký vliv na výběr lokality mají kalkulace nákladů související s výrobními, distribučními a přepravními náklady vypočítané pro různé alternativy předem určených lokalit. Dále je třeba vzít v úvahu také případný negativní vliv projektu na životní prostředí. Po výběru lokality je třeba upřesnění formou volby vhodného pozemku. U volby pozemku mají největší rozhodovací váhu většinou faktory související s dostupností, možností dalšího rozvoje, dopravou, technické sítě nebo postojem místních úřadů.

**Lokalizace**

Infrastruktura ve vybrané oblasti souvisí se zabezpečením základních požadavků na realizovatelnost, snad skoro každého projektu dnešní doby. Mezi takové požadavky patří například zajištění plynu, tepla, vody, elektrické energie nebo tekutého paliva. Dopravní systémy a zařízení navazují na požadavky infrastruktury. Zde je třeba specifikovat možné dopravní kapacity, pokud jsou k realizaci projektu potřeba. Nejčastěji bývá k dispozici doprava formou železniční, letecké, lodní nebo automobilové.

Dalším faktorem je životní prostředí, které projekt může ovlivňovat a zároveň projekt jím může být ovlivněn. Velmi důležitou částí se životní prostředí stává, pokud je projekt financován z prostředků Evropské unie. Ta většinou vyžaduje, aby byl vliv působící na životní prostředí součástí projektové dokumentace. Nejčastěji řešeným problémem bývají požadavky na odstraňování odpadů. Každý projekt nějaké vyprodukuje a musí být odpovědný za jejich likvidaci. Tím se stává součástí celkových nákladů na projekt. K takovým mohou patřit povětrnostní podmínky, nízké či vysoké teploty, déšť, prašnost, aj. Tyto vlivy se shromažďují i při předpovídání možných rizik projektu.

Jedním z důležitých faktorů při volbě lokality a pozemku jsou zdroje pracovních sil. Jejich dostupnost a disponibilita je součástí realizovatelného projektu. Nedostatek pracovních sil může mít negativní dopad na realizaci projektu. V případě, že vedoucí projektu nemá jinou možnost je třeba již v průběhu realizace poskytnout pracovníkům a manažerům speciální školicí programy. Předposledním zmíněným faktorem jsou společensko-hospodářské vlivy. Spadají do nich například legislativní opatření, daně nebo poplatky. V rámci projektu je třeba se jistou měrou zaměřit i na ně a snažit se určit všechny dopady na projekt s tím související. Posledním součástí výběru lokality a pozemku jsou tabulky investičních a provozních nákladů. Slouží k celkovému zpracování všech nákladů souvisejících s vybranou lokalitou a pozemkem. Dají se dále využít ve finanční a ekonomické analýze projektu a jsou přehledné a srozumitelné pro čtenáře úvodní studie proveditelnosti.

## **IMPLEMENTAČNÍ PLÁN PROJEKTU**

Implementační plán projektu slouží k časovému uspořádání projektu, k rozložení požadovaných zdrojů i nákladů. V této části dokumentu se časově rozloží každá projektová činnost a navážou se na ní potřebné zdroje a náklady. Investor v této části také rozhoduje, které

**Implementace a financování**

činnosti bude zabezpečovat z vlastních zdrojů, a které musí být pokryty subdodavateli. Zde jsou posuzovány a rozloženy všechny varianty projektu a přijetím jedné z nich fakticky končí předinvestiční fáze projektu. Je třeba vzít na vědomí, že časové rozmezí mezi přijetím investičního rozhodnutí a realizací projektu může být dlouhé. V případě, že v tomto meziodobí dojde ke změnám cen stěžejních položek, je nutné studii proveditelnosti aktualizovat. Kontrola plánovaných nákladů se skutečnými je součástí tohoto období.

V investiční fázi projektu je implementační plán vhodný ke kontrole plnění kroků v realizaci projektu. Může signalizovat případné zpoždění a stát se podkladem při výpočtu finančních důsledků. Jednoduše řečeno je implementační plán projektu takovou cestou k úspěšné realizaci projektu v investiční fázi a zároveň ukazuje, kdy bude potřeba využít požadované zdroje.

Dle Dolanského a kol. (1996) musí implementační plán projektu obsahovat „*přehled projektových činností, termíny zahájení a ukončení činností, přehled čerpání zdrojů (lidských, hmotných, finančních), rozpočet investičních a provozních nákladů a předpoklady, za kterých byl investiční plán sestaven*“.

### FINANČNÍ A EKONOMICKÁ ANALÝZA

Finanční a ekonomická analýza je součástí každého projektu. Nemůžeme si ji odmyslet ani od neziskových projektů, které stejně, jako každý ziskový projekt provází investiční náklady, které je třeba uhradit z plánovaných zdrojů. Ať už se jedná o dotace z Evropské unie, ze státního rozpočtu, z obce nebo o zdroje od soukromého investora, bude vyžadovaná finanční a ekonomická analýza projektu.

Analýza investorovi poskytuje představu o velikosti provozních a investičních nákladů a o časovém rozložení v rámci projektu. Z tohoto dokumentu je také zřejmé zda investor bude schopný a ochotný pokrýt všechny požadované náklady a zda je projekt životaschopný. Investiční náklady jsou většinou rozděleny na stálá aktiva a provozní kapitál. Pod stálá aktiva spadá investice do hmotného a nehmotného majetku. Tyto náklady vznikají již při přípravách na projektu a realizaci projektu. Pod provozní kapitál spadá investice potřebná k provozování projektu. S tím související finanční prostředky jsou vázány hlavně ve finančním majetku v pohledávkách či zásobách.

Financování projektu je zpravidla tvořeno interními a externími zdroji. Mezi interní zdroje patří financování z vlastních zdrojů organizace (ze zisku, finančních rezerv, odpisů, aj.). Mezi externí zdroje patří u neziskových projektů hlavně dotace, dary nebo úvěrové financování.

Pro investora je stěžejní ekonomické hodnocení, na jehož základě se rozhoduje o investici do projektu. Nejvyužívanějšími ukazateli bývají rentabilita vloženého kapitálu, vnitřní výnosové procento, bod zvratu nebo čistá současná hodnota. Ukazatele by měly být počítány pro každou navrhovanou variantu projektu a spolu s nimi musí být pro každou variantu zpracovány také základní finanční dokumenty (výkaz zisků a ztráty, rozvaha, cash flow).

Struktura ekonomického modelu může být rozdělena například do tří částí. První část zahrnuje vstupní ekonomické informace (celkové informace o projektu, počáteční rozvaha, rozpis investičních nákladů, administrativní režie, inflační vlivy, zdroje financování, pracovní kapitál, přehled splátek a úroků).

Druhá část zahrnuje vztahy pro výpočet ekonomických ukazatelů. Třetí a poslední část zahrnuje vstupní informace (přehled investičních nákladů, přehled zdrojů financování, výpočet pracovního kapitálu, výkaz zisků a ztrát, cash flow, rozvaha, ukazatele finanční analýzy – například rentability a grafy nákladů, výnosů, bodu zvratu a cash flow). Struktura ekonomického modelu se může opět lišit v závislosti na charakteru projektu a jeho potřeb.

Finanční a ekonomická analýza je zpravidla posledním dokumentem zpracovávaným v úvodní studii proveditelnosti. Ta je následně předložena subjektům s rozhodovací pravomocí. Po důkladném prozkoumání úvodní studie proveditelnosti je následně rozhodnuto buď o přechodu k samotné studii proveditelnosti, o přepracování či dopracování některých částí úvodní studie nebo o dočasném či definitivním uzavření projektu.

## 5.2 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti v sobě zahrnuje celkové informace a důležité faktory o daném projektu. Je to dokument popisující investiční záměr a pomáhá posoudit různé alternativy projektu a jeho realizovatelnost. Provádí se v předinvestiční fázi projektu, tedy před realizací investičního záměru. Může být prováděna v podnikatelském sektoru, ale i ve veřejné sféře (Kovář a kol., 2016).

*Proveditelnost*

Za předpokladu přímého použití studie proveditelnosti a absenci využití úvodní studie proveditelnosti, se části popsané v úvodní studii proveditelnosti zařazují pod samotnou studii proveditelnosti. Vzhledem k předpokladu využití úvodní studie proveditelnosti, řadíme pod studii proveditelnosti účel a zadání studie, obsah studie proveditelnosti a souhrnný přehled výsledků studie. Tyto termíny jsou blíže popsány níže.

### ÚČEL A ZADÁNÍ STUDIE

Účelem studie proveditelnosti je předložení prvního podkladového dokumentu, na základě něhož se vyšší management rozhodne o přesunutí projektu do investiční fáze. Předtím než dojde k přesunu do investiční fáze, se vypracovává studie proveditelnosti. Samotné zpracování studie proveditelnosti se také může předat specializované externí firmě. Touto cestou jdou většinou velké investiční projekty (často stavebního charakteru).

U menších projektů často stačí provedení úvodní studie proveditelnosti nebo si společnost studii proveditelnosti zpracuje sama. Nicméně samotná studie proveditelnosti je často velmi nákladná. Stanovení výše nákladů je složité a závisí na spoustě faktorů, jako jsou hloubka provedení studie proveditelnosti, rozsah a povaha projektu, výběr externí firmy

pro zpracování studie, náročnosti získávání potřebných podkladů, atd. a pro vyměření nákladů na studii neexistuje žádná norma.

### OBSAH STUDIE PROVEDITELNOSTI

Prvky studie

Obsah studie proveditelnosti je oproti úvodní studii proveditelnosti mnohem podrobnější. V častých případech bývá doplněna o kapitoly neuvedené v úvodní studii. Nejzákladnější obsah studie proveditelnosti se dle Němce (2002) skládá z:

- souhrnného přehledu výsledků studie,
- pozadí a historie návrhu projektu,
- kapacity trhu a závodu,
- surovin, materiálů a výrobních vstupů,
- lokality a pozemku,
- technického řešení projektu,
- organizace závodu a režijních nákladů,
- pracovní síly,
- realizace projektu,
- finanční a ekonomické analýzy.

Výše uvedené body již byly blíže popsány v předchozí podkapitole. Jediným nepopsaným bodem zůstal „*souhrnný přehled výsledků studie*“, který je blíže popsán níže. Ve studii proveditelnosti jsou všechny body velice podrobně zpracovány do různých typů scénářů.

U specifických projektů mohou být některé body součástí před-výzkumu a být předem testovány. Některé projekty mohou také být doplněny o výše neuvedené body, či některé z těchto bodů postrádat. Důležité je se zaměřit na charakter projektu a podle toho určit nejlépe vyhovující body pro vypracování úvodní studie proveditelnosti a případně navazující studie proveditelnosti.



### K ZAPAMATOVÁNÍ

Na charakteru projektu je závislý i mezigenerační projektový tým. Nicméně vedoucím projektu by vždy měl být někdo s již nabitými zkušenostmi. Vedoucí týmu by měl být schopný pracovat i s různými věkovými skupinami a povahami pracovníků. Vedoucí týmu by měl být schopný také zhodnotit nastavený obsah studie proveditelnosti a zajistit jeho kvalitní vypracování.

---



## SOUHRNNÝ PŘEHLED VÝSLEDKŮ STUDIE

Souhrnný přehled výsledků studie je jednotný dokument zahrnující všechny výše popsané body zkoumané v úvodní studii proveditelnosti a studii proveditelnosti. Měl by čtenáři poskytnout všechny posouzené varianty projektu. Nemělo by se tedy zapomínat na marketing, rizika, finanční náročnosti, zvolené technologie nebo možnosti vstupů u každé varianty projektu. V celkovém posouzení projektu za pomoci studie by měly být stručně vystiženy důvody, informace a závěry zahrnující dle Dolanského a kol. (1996):

- Hlavní charakteristiky, výstupy, historii, politickou podobu, ekonomickou podobu, iniciátora a zadavatele projektu.
- Tržní příležitosti, velikost poptávky, informace o konkurenci, kapacitní nároky, plánovaný prodej a výrobní plány.
- Vstupy projektu a jejich dostupnost, rizika spojená se zajišťováním požadovaných zdrojů a jejich dosažitelnost.
- Umístění projektu, případné terénní úpravy a jejich možná omezení a vliv projektu na životní prostředí.
- Technické řešení projektu, výběr technologie, požadované stavební úpravy a vybrané stroje a zařízení.
- Kvalifikační struktura a množství lidských zdrojů.
- Implementační plán realizace projektu.
- Ekonomické vyhodnocení a finanční analýzy všech variant projektu, doporučení nejlepší varianty, doplněné o základní ekonomické parametry (výrobní náklady, investiční náklady, finanční zdroje, návratnost vloženého kapitálu atd.).

**Struktura studie**

Celkové zhodnocení studie proveditelnosti, by mělo subjektům rozhodujícím o projektu, dát jasnou představu o možnostech realizování některé z variant projektu. V případě rozšířených otázek či nějakým konkrétním problémům je možné si prostudovat bod po bodu celou studii proveditelnosti nebo některou z jejích částí.

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Kapitola stručně rozvádí strukturu úvodní studii proveditelnosti a studii proveditelnosti. Popisuje nejčastěji využívané body v obsahu studie proveditelnosti. Student by měl nahlížet na tento obsah jako možnost, a ne určenou normu. Vzhledem k různým charakterům projektu, ať už se jedná o rozdíl mezi neziskovými a ziskovými projekty nebo jiný rozdíl, je třeba obsah studie tomu přizpůsobit.

Velmi důležitou částí je celá úvodní studie proveditelnosti, která častokrát bývá první a posledním krokem při provádění zhodnocení proveditelnosti projektu a také vstupní bránou k investiční fázi projektu.



## 6 ZPŮSOBY PREZENTACE PROJEKTU

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Tato kapitola se zaměřuje na způsoby prezentace projektu. V tomto předmětu se jedná o projekty neziskového charakteru, které jsou realizovány mezigeneračními týmy. Tato kapitola je proto rozdělena do dvou částí, a to prezentace projektu před možným podporovatelem a hlavní prezentace a příprava na diskuzi. První část je věnována různým způsobům prezentace neziskových projektů, kde je k problematice přistupováno tak, že projekty se potencionálnímu podporovateli mohou prezentovat třemi způsoby: podáním projektové žádosti o dotaci nebo dar, oslovení individuálních dárců a oslovení komerčních firem. V této části jsou tak vysvětleny všechny způsoby prezentace a rozdíly ve výběru prezentace u jednotlivých generací. Druhá část se věnuje hlavní prezentaci a přípravě na diskuzi. Tato část zohledňuje prezentaci projektu v osobní formě. Studenti jsou seznámeni se základní strukturou prezentace a jednoduchým návodem, jak předvést dobrou prezentaci. Závěr této části se zaměřuje na přípravu na diskuzi, která k prezentaci projektu neodmyslitelně patří. Prezentace je součástí tzv. fundraisingu (z angl. „shromážďování zdrojů“), což je systematická činnost, jejímž výsledkem je získání finančních či jiných prostředků na veřejně prospěšnou činnost.

### CÍLE KAPITOLY



- Seznámit studenta s prezentací neziskových projektů v mezigeneračních týmech před možným podporovatelem, kdy jsou zohledňovány tři způsoby prezentace, a to podání projektové žádosti o dotaci nebo dar, oslovení individuálních dárců a oslovení klíčových firem.
- Studentovi je zároveň objasněna osobní prezentace a příprava na možnou diskuzi, která přichází po prezentaci neziskových projektů.
- Student pochopí rozdílné přístupy v prezentaci neziskových projektů před možným podporovatelem v závislosti na generačních rozdílech prezentujících i posluchačů.

### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



K nastudování textu budete potřebovat zhruba 120 minut.



## KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Diskuse, dárci, prezentace, způsob prezentace.

Neziskové organizace pro realizaci svých společensky prospěšných projektů potřebují získat investory (donátory) stejně jako firmy realizující projekty komerčního charakteru. Vzniká zde ale základní rozdíl, kdy investoři komerčních projektů očekávají za svou investici určitý zisk, kdežto donátorům neziskových projektů stačí většinou dobrý pocit. To, zda donátor uvolní prostředky a v jaké výši, ovlivňuje, na kolik rezonuje projekt s jeho směřením. Proto každý fundraiser by si měl umět odpovědět na případnou otázku donátora „a proč bych měl podpořit právě tento projekt?“ Dalšími významnými donátory společensky odpovědných projektů jsou komerční firmy, které tyto projekty financují v rámci své společenské odpovědnosti. Tyto firmy nezískávají jenom dobrý pocit, ale investice do těchto projektů jim slouží především ke zlepšení jejich PR (public relations). Ať už se jedná o společensky prospěšné či komerční projekty vždy je nutné je umět prodat, tak aby získaly svého investora. Cílem této kapitoly je seznámit studenty s tím, jak získat investory (donátory) pro jejich neziskové projekty.

### 6.1 Prezentace projektu před možným podporovatelem

Existuje mnoho způsobů a příležitostí, jak navržený společensky odpovědný projekt prezentovat a hlavně před kým ho prezentovat. Máme zde nespočet variant, jak získávat finanční prostředky na jeho realizaci:

**Jak prezentovat**

- podání projektové žádosti o dotaci (veřejné instituce) nebo daru (nadace či nadační fondy),
- oslovení individuálních dárců,
  - jednotlivě a adresně (žádost o dar)
  - plošně veřejnou sbírkou
- oslovení komerčních firem.

#### 6.1.1 PODÁNÍ PROJEKTOVÉ ŽÁDOSTI O DOTACI ČI DAR

Tato forma oslovení možných podporovatelů je klasická, avšak neosobní a nejméně kreativní. Avšak všichni uchazeči o grant mají podmínky stejné, takže rozhoduje úroveň zpracování projektu. Ať už se jedná o podání žádosti o dotaci z veřejných zdrojů či o dar od nadace či nadačního fondu, tak se žadatel ve většině případů setká s přesně stanoveným formulářem žádosti, kterého se musí držet. I v takových případech je ale nutné umět daný projektu dobře představit, aby se zvýšila šance na jeho finanční podporu. Z písemného popisu musí být zřejmé, čeho chce projekt dosáhnout, co se jeho realizacílepší a proč je nezbytné, aby byl projekt finančně podpořen.

Celý projekt musí být popsán přehledně, výstižně, jasně a v jednoduchých větách a nejlépe předeslat i očekávané výsledky v číslech (dopad na komunitu / prostředí). Pokud bude popis projektu příliš složitý, mohl by být nepochopen a vyřazen z výběru. Nejdůležitější věc při prezentaci projektu v projektové žádosti, je název projektu. Veřejné instituce, nadace i nadační fondy získávají v dnešní době obrovské množství žádostí o finanční podporu, aby se žádostí někdo vůbec zabýval, tak je musí zaujmout svou odlišností, musí přesně popsat, jaký problém projekt řeší (nejlépe v číslech) a také je potřeba vyzdvihnout další návazné efekty, pokud se projekt zdaří. Už samotný název je pro úspěch klíčový, protože právě název projektu je to, co donátoři či dárci zveřejňují, že podpořili a dělá to jejich PR (public relations). Pakliže žádáme o dotaci ze soukromých nadačních prostředků, je vhodné najít společný zájem realizátora projektu a dárce a názorně popsat win-win efekt.

## K ZAPAMATOVÁNÍ



Strategie win-win neboli strategie „dvou vítězů“ je založena na principu, kdy jsou obě strany schopné vyjednat takové podmínky, které chtěli dohodnout ještě před samotným jednáním. Obě strany se musí snažit, aby jejich vyjednávání vedlo k oboustrannému vítězství, pokud tomu tak není (můžeme hovořit o konfrontačním přístupu, kdy se každá strana zajímá pouze o svůj úspěch), tak dochází k situace win-lose, kdy silnější vyjednaváč vítězí na úkor toho slabšího.

Schopnost využívat strategii win-win není možné zacílit na jednotlivé generace. Často do umění správně využít win-win zasahují osobnostní charakteristiky jedinců. Samozřejmě s věkem jedinci získávají zkušenosti s touto metodou a mohou v ní být lepší než generace mladší. Oproti tomu mladší generace má zde výhodu především v tom, že často hledá nové způsoby vyjednávání, ráda se učí novým věcem a je schopná si tuto strategii osvojit. Pokud ji tedy vyjednaváč ze starší generace doposud nepoužíval, tak si ji s největší pravděpodobností již neosvojí.

## SAMOSTATNÝ ÚKOL



Váš tým připravuje neziskový projekt, na jehož realizaci potřebuje získat finanční prostředky od komerční firmy, zamyslete se nad tím, co můžete za získané finance na Váš projekt komerční firmě nabídnout, aby bylo dosaženo win-win efektu.

Podrobnější vysvětlení win-win efektu si blíže prostudujte v níže nabízených odkazech, nebo z vlastních zdrojů:

- <http://www.eaukcebenefico.cz/strategie-win-win/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=SqV1U7HrxIk>

- <https://www.topvision.cz/blog/stante-se-mistry-vyjednavani>

**Výsledek uplatněte na semináři.**

### 6.1.2 OSLOVENÍ INDIVIDUÁLNÍCH DÁRCŮ

*Individuální dárci*

Oslovení individuálních dárců má mnoho podob. Je možné vyrazit s pokladničkami do ulic a pořádat veřejnou sbírku, nebo uspořádat benefiční koncert, obesílat domácnosti s žádostí o finanční podporu či využít moderní technologie k získávání finančních prostředků jako je například crowdfunding. Aby se zvýšila úspěšnost získávání finančních prostředků od individuálních dárců, je dobré před samotným výběrem představit společensky odpovědný projekt, na který mají být získány finanční prostředky od široké veřejnosti. Komerční firmy využívají pro propagaci svých projektů placenou reklamu, tu si ovšem většina neziskových organizací není schopna dovolit, proto je pro neziskové organizace vhodné pro úvodní představení jejich projektu využít jiných metod, kterými jsou nejčastěji média (i když i prezentace v jinak placeném prostoru/čase je forma, jak lze NNO podpořit – např. reklamní plochy zdarma, vysílací čas zdarma, výroba spotu zdarma). Nemá význam posílat obecné tiskové zprávy na desítky kontaktů z médií, ale najít si novináře, kteří se o neziskový sektor skutečně zajímají. Je ideální s nimi navázat dobrý vztah (osobní setkání).

Velmi důležité je také určitá míra medializace celé organizace, novináři se často zajímají spíše o známější neziskové organizace, než o ty neznáme, to platí také o dárcích. Pokud organizace buduje dobré image, kdy se přihlašuje do různých soutěží jako je například Via Bona, Ceny fóra dárců, Neziskovka roku a další, tak si tím zvyšuje šanci na medializaci svých projektů. Neziskové organizace by pak také neměly opomínat sociální sítě, kdy širokou veřejnost můžou zaujmout prostřednictvím Facebooku, Twitteru a jiných.



#### **PŘÍPADOVÁ STUDIE**

Někdy je vhodné, když se medializaci projektu spojí více neziskových organizací, které pak uspořádají společnou tiskovou konferenci, čímž se zesílí tlak na média.

Příklad spojení pěti nestátních neziskových organizací:

Česko se musí více zapojit do řešení krize na Blízkém východě

Česká republika by se měla více angažovat v řešení humanitární krize nebyvalých rozměrů v blízkovýchodním regionu. Více prostředků by mělo směřovat do Sýrie, kde je možné efektivně pomáhat vnitřním uprchlíkům a mírnit tak obří uprchlické vlny do okolních zemí. Pro Turecko, Libanon a Jordánsko představuje příliv běženců nesmírnou zátěž a zásadně ovlivňuje tamější ekonomickou situaci. Proto by i do těchto zemí měla mířit naše pomoc. V Iráku by se pak mělo investovat do dlouhodobé podpory lidí, kteří přecházejí před

násilím tzv. Islámského státu. Vedle pomoci přímo v zasažených oblastech by měla Česká republika přijmout výrazně větší počet uprchlíků ze Sýrie, než k jakému se doposud zavázala.

Na prohlášení se krátce před 4. výročím začátku syrského konfliktu, které připadá na neděli 15. března, shodli zástupci organizací **ADRA, Člověk v tísni, Diakonie ČCE – Středisko humanitární a rozvojové spolupráce, Charita Česká republika a Lékaři bez hranic**. Všechny organizace v regionu dlouhodobě působí a svoje prohlášení staví na vlastních zkušenostech.

...

Zdroj: <https://www.adra.cz/novinky/id/cesko-se-musi-vice-zapojit-do-reseni-krize-na-blizkem-vychode>

---

## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Mladší generace, která vyrostla na internetu, bude využívat internet jako své hlavní komunikační médium. Nově používají pro získávání a šíření informací komunikační aplikace, mezi nimiž figuruje například WhatsApp, Facebook Messenger, Snapchat nebo Viber. Dále jsou využívány také sociální sítě jako Instagram, YouTube nebo LinkedIn. Oproti tomu starší generace preferuje čerpání zpráv z televize. Tištěná periodika jsou pak využívána v poslední době stále menším počtem lidí, kdy je patrné, že tištěné periodikum pomalu ale jistě vymírá. V současné době tištěná periodika využívá pouze malá část lidí. Vztah k tomuto médiu, má pak většinou pouze střední a starší generace, mladší generaci již téměř vůbec neoslovuje.

---

## VEŘEJNÉ SBÍRKY

Neziskové projekty je možné financovat prostřednictvím realizace veřejných sbírek. Za veřejnou sbírku je považováno získávání a shromažďování dobrovolných peněžních příspěvků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů pro předem stanovený veřejně prospěšný účel, zejména humanitární nebo charitativní, rozvoj vzdělání, tělovýchovy nebo sportu, nebo ochranu kulturních památek, tradic nebo životního prostředí. Vždy je ve zkratce představen projekt, na který jsou finanční prostředky vybírány. Aby mohla nezisková organizace pořádat veřejnou sbírku, musí si zajistit potřebné povolení. Osvědčení o tom, že sbírku lze konat vydává příslušný krajský úřad podle neziskové organizace. Konání

**Sbírky**

sbírky je nutno oznámit příslušnému úřadu nejpozději do 30 dnů před zahájením sbírky (výjimečně lze podle zákona č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách i později).

Veřejné sbírky mohou být prováděny různými způsoby:

- shromažďování příspěvků na předem vyhlášeném zvláštním bankovním účtu,
- sběracími listinami,
- pokladničkami,
- prodejem předmětů,
- prodejem vstupenek na veřejná kulturní nebo sportovní vystoupení,
- dárcovskými textovými zprávami,
- složením hotovosti do pokladny zřízené neziskovou organizací,
- jiným způsobem, než jsou výše uvedené (krajský úřad způsob posoudí z hlediska transparentnosti získávání příspěvků do sbírky a zabezpečení jejich využití).

Při realizaci veřejné sbírky je projekt prezentován pouze v minimální formě, proto je nutné zde dbát na samotnou prezentaci pro širokou veřejnost před konáním veřejné sbírky a dále velmi důkladně zvolit název projektu, který má být financován, aby i samotný název projektu motivoval individuální dárci k jeho podpoře. Pokud se veřejná sbírka koná prostřednictvím výběru peněz pomocí dobrovolníků a zapečetěných pokladniček, tak musí být důraz kladen také na to, aby dobrovolníci byli dobře seznámeni s cílem projektu, na který jsou finanční prostředky vybírány, a aby byli schopni podat veškeré informace o projektu, jeho potřebnosti i realizátorech.

### PREZENTACE PROJEKTU PRO CROWDFUNDING

#### Crowdfunding

Crowdfunding je způsob financování, kdy větší počet jednotlivců přispívá menším obnosem k cílové částce požadované pro realizaci projektů, produktů, vzniku společností nebo například i politických kampaní. Celý výběr finančních prostředků pak probíhá prostřednictvím internetu a je tak blízký mladší generaci.

Je možné rozlišovat několik typů crowdfundingu, kdy jsou rozlišovány odměny, které přispívatelé za své finance získávají:

- charitativní (benefiční),
- odměnový,
- dluhový,
- podílový.

V neziskovém sektoru se nejčastěji používá charitativní typ crowdfundingu, a to k financování společensky prospěšných projektů. Lidé přispívají, protože věří v prospěšnost a potřebnost realizovaného projektu a ze svého příspěvku mají dobrý pocit. Také získávání finančních prostředků prostřednictvím crowdfundingu je považováno za veřejnou sbírku. Provozovatel crowdfundingové platformy, která se zabývá pouze charitativním crowdfundingem se musí řídit zákonem č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách.



Aby neziskové organizace dokázaly zaujmout přispěvatele, musí dokázat, že připravený projekt je jedinečný a zaslouží si podporu. Realizovaný projekt musí být osobní a je třeba ho tak i prezentovat před jeho podporovateli. Je důležité vzbudit emoce právě u potenciálních podporovatelů. Často se vyplatí zaujmout zajímavou prezentací či vtipným podáním, ani nejlepší projekt se v dnešní době, kdy existuje vysoká míra konkurence i v neziskovém sektoru, neprodá bez patřičné reklamy. Je proto důležité vyzdvihnout proč danému projektu věříme, co nás k jeho realizaci inspirovalo. Projekt je nutné vyprávět jako příběh, jak nás napadl, kde jsme ho vymysleli, jaké máme zkušenosti a jak plánujeme jeho realizaci. Při prezentaci musíme být konkrétní, aby si i potenciální podporovatelé mohli představit konkrétní výsledky. Projekt by měl mít začátek a konec. Prostřednictvím crowdfundingu není vhodné financovat provoz neziskové organizace, vždy je nutné financovat pouze neziskový projekt, který má jasný cíl, u kterého je zřejmé, jestli bude nebo nebude dosažen. Vždy je ovšem mít na paměti, že crowdfunding není řešením financování neziskových projektů, ale pouze pomůcka, která nefunguje bez aktivní komunikace s dárci.

Před samotným zahájením crowdfundingové kampaně je vhodné vyřešit nebo připravit následující:

- Kolik lidí je třeba oslovit a kde je organizace sežene?
- Jak komunikovat finanční částku a jak jí zacílit?
- Sběr kontaktů.
- Vytvoření videa o projektu, fotografie a text. Je vhodné se inspirovat úspěšnými příklady.
- Často je velmi efektivní ukázat člověka, komunitu nebo prostředí, pro něhož jsou peníze z kampaně určeny. Dále je dobré popsat úspěchy neziskové organizace a ukázat komu již organizace pomohla.
- Donátoři mají rádi relevantní data – čísla, výsledky průzkumů, srovnání s podobnými projekty v Česku i v zahraničí.

Crowdfunding je charitativní hra, která se hraje online, a to až dokonce. Je nutné informovat na sítích, jak se organizaci daří plnit cíle projektu. Je dobré informovat o největších dárcích a všem i těm malým také poděkovat. Realizátor si musí uvědomit, že získáním cílové částky tato hra nekončí. Je nutné informovat také o tom, jak se daří projekt, na který byly vybírány peníze, realizovat. Kampaň končí, až když nezisková organizace ukáže, že je hotovo.

Právě využívání crowdfundu pro financování projektů odhaluje generační posun, kdy současná generace bere digitální příležitost jako základ a rychlý internet považuje za samozřejmost. Současná generace nedokáže pochopit, že by pro financování projektů měla vyrazit s pokladničkami do ulic, když pomocí internetu může všem zájemcům také perfektně vysvětlit, proč vlastně finanční prostředky potřebuje.



## SAMOSTATNÝ ÚKOL

### CROWDFUNDING

V České republice funguje několik crowdfundingových portálů. Pro rozšíření používání charitativního crowdfundingu byl realizován projekt „Daruj správně“, který se zaměřuje na individuální dárcovství, a to jak co nejvíce zjednodušit cestu mezi dárci a neziskovými organizacemi, kdy se snaží odbourat starost dárců, zda peníze putují tam, kam opravdu mají. Každá nezisková organizace, která se registruje na portálu Darujspravne.cz je prověřena, má povolení k veřejné sbírce a je plně transparentní. Projekt „Daruj správně“ realizuje nezisková organizace Fórum dárců s podporou ČSOB a partnerem projektu je také Česká televize. Technická podpora celého projektu je zajišťována společností Dark Side. Dalším známým a využívaným portálem je GIVT, který realizuje společnost GIVT.cz, s.r.o., nejedná se zde o typické připívání neziskové organizaci, ale tím, že lidé nakupují na e-shopech, tak část peněz z jejich útraty jde na charitativní účely organizace, kterou si nakupující sami zvolí. Internetové obchody společnosti GIVT.cz platí za každý nákup zákazníka, kterého k němu přivede přes webovou stránku GIVT. 50 % a více z této sumy pak posílají na podporu nakupujícím zvolené organizace.

Prohlédněte si projekty na [www.darujspravne.cz](http://www.darujspravne.cz) nebo na [www.givt.cz](http://www.givt.cz), na které jsou formou crowdfundingu vybírány finanční prostředky, zjistěte nejčastější vybranou částku, charakter projektu a způsob prezentace projektu. Zamyslete se, který projekt byste sami podpořili a proč.

---

### 6.1.3 OSLOVENÍ KOMERČNÍCH FIREM

#### *Komerční firmy*

Oslovení komerčních firem dává největší prostor pro kreativitu. Často dochází k osobní prezentaci projektu, a proto je nutné zaujmout. Při této prezentaci mají prezentující často velmi malý časový prostor a omezené možnosti využití například moderních technik.

Aby byla prezentace maximálně úspěšná, musí prezentující vytvořit příběh, proč vlastně projekt je dobré realizovat. A proč je to dobré pro firmu. Silný příběh dodá na sebedůvěře a lépe získá donátora. Dále musí dbát na dobré prezentační dovednosti, protože bude působit jako prodejce určitého produktu, a jestli je prodá, záleží jen na jeho přesvědčovacích schopnostech.

## K ZAPAMATOVÁNÍ



Základem úspěchu je protnout se s již fungujícími firemními CSR projekty nebo společnou cestou zahájit budování společenské odpovědnosti firmy od nuly. Zde pak dochází k dlouhodobému partnerství mezi nestátní neziskovou organizací a komerční firmou, kdy si firma bere podporu určitých aktivit za svou společenskou odpovědnost. Pokud se NNO podaří vyjednat takovou spolupráci pro své aktivity, může se více věnovat realizaci svých neziskových projektů namísto neustálého získávání finančních prostředků od nových dárců.

### 6.1.4 VÝHODY A NEVÝHODY PREZENTACE NEZISKOVÝCH PROJEKTŮ PROSTŘEDNICTVÍM MEZIGENERAČNÍCH TÝMŮ

Výhody mezigeneračních týmů při prezentaci neziskových projektů lze spatřovat především v tom, že tyto týmy jsou schopny zaujmout opravdu širokou veřejnost. Mladší členové týmů vědí jak oslovit svou generaci prostřednictvím sociálních sítí, kdežto starší členové využívají své osobní kontakty či známé novináře. Starší generace dále disponují nepostradatelnou konkurenční výhodou v podobě jejich životních zkušeností. Každá z těchto skupin má jiný přístup a jejich kombinací je možné dosažení perfektních výsledků, a to prostřednictvím synergického efektu.

*Výhody  
mezigene-  
rační pre-  
zentace*

Oproti tomu prezentace neziskových projektů prostřednictvím mezigeneračních týmů se může zkomplikovat, pokud se členové nejsou schopni dohodnout a různí členové prosazují odlišné možnosti prezentace a nejsou schopni připustit více variant či navrhnout kompromisní řešení.

Mezi generacemi se také odlišuje slovní zásoba. Mladší generace je vstřícnější k přijímání nových výrazů. Chce se stejně jako u oblékání odlišit od generace starší. Při vymýšlení nových slov je mladá generace často ovlivněna všudypřítomnou angličtinou, například pro udělení chyby používá slovo „fail“. Mladí lidé tyto jazykové prostředky využívají, aby na sebe upozornili a zaujali své vrstevníky, navíc se jim díky tomuto slovníku daří odlišovat od střední a starší generace.

Právě v odlišné slovní zásobě mohou být základní kameny úrazu i výhody mezigeneračních týmů. Vždy je totiž nutné prezentaci přizpůsobit mluvě, kterou používá posluchač. Pokud je tedy jenom jedna skupina posluchačů, je možné tuto mluvu zacílit na ně, prezentaci pak vytváří příslušná generace. Naopak pokud jsou posluchači tvořeni širokým generačním spektrem, je nutné prezentaci upravit, tak aby byla co nejvíce jazykově neutrální.

## 6.2 Hlavní části prezentace a příprava na diskuzi

Pokud se stane, že nezisková organizace má možnost se osobně nebo svůj projekt prezentovat před širokou veřejností je nezbytné, aby se na to prezentující dobře připravil bez ohledu na svůj věk.

Townsend (2007, s. 10-13) upozorňuje, že před samotnou prezentací je nutné zodpovědět tři otázky:

### 1. Proč připravuji prezentaci.

- Mám poskytnout informace?
- Mám pobavit posluchače?
- Chci něco prodat?
- Mám se zviditelnit?
- Co je mým cílem?

### 2. Co?

- Co bych měl sdělit. Je důležité mít na paměti, že posluchači nejsou ochotni ani schopni vstřebat víc než čtyři nebo pět klíčových sdělení.
- Je nutné zvážit účel a cíle prezentace a také důležitost podávaných informací.
- Rozhodnout se mezi tím co musím říci, co bych měl říci a co bych mohl říci.

### 3. Kdo budou posluchači?

- Kdo bude přítomen? Úroveň posluchače.
- Velikost skupiny.
- Co posluchači o dané problematice vědí?
- Mají posluchači o danou problematiku vůbec zájem?
- Co očekávají, že uslyší?

### 6.2.1 STRUKTURA PREZENTACE

Prezentaci je možné rozdělit od tří částí (Plamínek, s. 158, 2012):

- zahájení,
- jádro,
- závěr.

K tomuto rozdělení dochází především z důvodu, že pozornost posluchačů má tendenci na počátku poměrně rychle růst, potom klesat a v závěru zas stoupnout.

## ZAHÁJENÍ

Na začátku je dobré posluchače nějak zaujmout, získat si je, a to tak aby to bylo v souladu s osobností přednášejícího i s tématem prezentace. Je vhodné přítomné přesvědčit, že si přednášející cení jejich přítomnosti, že si jich váží, a že právě proto si pro ně připravil užitečné, zajímavé a profesionální vystoupení.

Při zahájení jsou posluchači vtaženi do úvodu prezentace, kdy je jim řečeno, co se jim řečník chystá říct.

## JÁDRO

V jádru prezentace řečník řekne, co se chystal posluchačům říci. Sdělení by měl omezit na 1-5 hlavních bodů. Tato část by měla řečníkovi odpovědět na otázku, v čem poznatky mohou být posluchačům užitečné. Hlavní body musí být zredukované na minimum, to co si posluchači mají odnést je stručné, výstižné a všem zcela srozumitelné. S nutností přizpůsobit volbu hlavních bodů prezentace potřebám a zkušenostem účastníků konkrétní prezentace těsně souvisí i nutnost uvést vhodné příklady. Každý z 1-5 bodů by měl být představen na konkrétním příkladu, obrázku nebo vyprávění. Takové prostředky by měly názorně předvést všechno důležité, co si posluchači mají podržet v paměti.

Části prezentace

## ZÁVĚR

V závěru prezentující shrne vše, co doposud posluchačům prozradil. Shrnutí pomáhá posluchačům, aby si potřebné informace odnášeli sebou v přehledné a k použití připravené podobě. Pokud je shrnutí prezentace vynechané, tak hrozí nebezpečí, že si posluchači z celé prezentace nic podstatného nezapamatují. Na konci každé prezentace je důležité, vždy posluchačům poděkovat za jejich pozornost a nabídnout jim možnost pokládání dotazů.

### 6.2.2 JAK PŘEDVĚST DOBROU PREZENTACI

Není prezentace jako prezentace. Pokud navíc prezentace má vést k tomu, že díky ní získáte finanční prostředky na realizaci projektu, je nutné posluchače opravdu zaujmout. Vyplatí se nechat si prezentaci zpracovat grafikem, omezit množství textu a přidat obrázky.

## VYTVORENÍ PŘÍBĚHU

Aby byl projekt, který chcete prezentovat přijat s nadšením, a zaujal své posluchače, je nutné, aby měl příběh. Mnoho prezentujících nevěnuje příběhu dostatek pozornosti, pokud má být projekt podpořen, je důležité vše plánovat, vytvářet přesvědčivá sdělení a podmanivé nadpisy, a snažit se, aby bylo vyprávění pro posluchače co nejsrozumitelnější. Někdy je uveden na scénu také společný nepřítel, který pomáhá budovat napětí. Kladný hrdina pak celou situaci zachraňuje. Příkladem použití příběhů jsou dojemná videa, která si lidé sami sdílejí na facebooku. Jedná se o tzv. virtuální reklamu. Cílem je vytvořit video/příspěvek

tak, aby se pod něj lidé chtěli podepsat, neb s ním souzní. Tak ho alespoň nasdílejí. Představte si příběhy prašivých psů, kterým NNO zachrání život.

**Příklad:** V domovech pro seniory staré lidi trápí samota (samota je padouch). Staří lidé si již vůbec neumí užívat života a pouze odevzdaně čekají na smrt. Tento projekt tomu chce zabránit, posílá armádu mladých dobrovolníků čišících energií, aby jim znovu připomněli krásy světa a probudili v nich chuť do života (armáda dobrovolníků – hrdinové). Samota je téma, které s lidmi nejvíc otřásá v čase Vánoc.

### ZÁŽITEK Z PREZENTACE

#### Příprava prezentace

Pro opravdu zajímavou prezentaci, která splní svůj účel, je důležité, aby její poslech byl pro diváky tak trochu jako zážitek z divadla, tím se odliší od prezentací ostatních. Zážitkem se samozřejmě nemyslí, aby se prezentující převlékl do kostýmu klauna, ale i to může být v určitých případech vhodné (například pokud se jedná o prezentaci projektu Zdravotní klaun). Je ale důležité přemýšlet, jak prezentace na diváky působí, čím ji oživit. Pokud prezentujete čísla je vhodné je oživit tak, aby si je posluchač dokázal vztáhnout k vlastnímu životu. Pokud Váš projekt pomůže 360 dětem za rok, můžete to přiblížit tak, že posluchači řeknete, aby si představil, že každý den u něho zazvoní jedno dítě a bude očekávat, že mu pomůžete vyřešit jeho rodinné problémy. Dále je důležité nebát se pozitivních slov, jako například: „*Organizace zaznamenala „úžasný/fantastický/neskutečný“ úspěch 20 lidem bez domova našla práci i domov*“. Když máte možnost, je výhodné prezentaci oživit pozváním hosta, například dvě nebo tři věty o Vašem projektu může říct osoba, které jste pomohli. Nakonec, pokud je to ve vašich silách, se pokuste ukázat, jak to funguje v praxi. Když například sháníte finanční prostředky na cvičení vodících psů, tak ukázka schopností takovéhoho pomocníka je zcela nezbytná.

### PŘÍPRAVA A TRÉNINK

*„Žádný mistr nezačal trénovat, až když byl dobrý. Dobrý byl, protože začal trénovat.“*  
Malcolm Gladwell

Pokud chce být prezentující opravdu přesvědčivý a působit věrohodně nesmí opomenout ani dlouhou přípravu před prezentací a trénink. Nejčastějším důvodem pro vznik nezajímavé prezentace je nedostatečná příprava. Profesionálové připravují minutu prezentace třeba dvě hodiny. Mezi jednoho z nejlépe prezentujících světa byl považován Steve Jobs (Gallo, 2012), který se na jednu prezentaci připravoval s celým týmem i sto hodin. Způsob prezentace je stejně důležitý jako její obsah, možná ještě důležitější. Aby si prezentující získal publikum, musí z něho vyzařovat autorita, sebedůvěra a síla. Je důležité, aby byl nadšený pro to, co prezentuje, pokud tím má nadchnout také posluchače. Pokud prezentující věnuje dostatek času přípravě a tréninku prezentace je schopný působit uvolněně a přirozeně. S přípravou prezentace také souvisí výběr vhodného oblečení, kdy by oblečení prezentujícího mělo být pohodlné a neškrťící. Prezentující by měl být oblečen o stupeň lépe než jeho posluchači.

### 6.2.3 NĚKOLIK DŮLEŽITÝCH TIPŮ A RAD

V této části bude zmíněno několik tipů a rad, jak zlepšit prezentaci.

#### OČNÍ KONTAKT

Dobří prezentující téměř nikdy nečtou ze slajdů či z poznámek. Neustále se snaží udržovat oční kontakt s posluchači. Oční kontakt bývá spojován s poctivostí, důvěryhodností, upřímností a sebedůvěrou, pokud se tomu prezentující vyhýbá, lidé z toho vyvodí, že si nevěří a že nemá vůdčí schopnosti.

#### PREZENTACE V POWERPOINTU ČI JINÉM PROGRAMU

V současné době jsou velmi populární prezentace v PowerPointu či jiném programu. Pokud mají být tyto prezentace opravdu přínosné, je nutné, aby jejich tvůrce je uměl správně použít. Často se v nich ale nachází příliš mnoho textu, obrázků, tabulek či grafů. Přehlnutý snímek je považován za nepovedený a svědčí o nepřipravenosti prezentujícího. Každý slajd by měl být věnován pouze jednomu tématu a může být doplněn fotografií nebo obrázkem. Je velmi účinné si nejprve celou prezentaci načrtnout na papír, utříbit si myšlenky a pak ji až přenášet do PowerPointu. Samotné tvorbě prezentace musí předcházet zjištění, co vlastně chceme sdělit.

#### NESPOLÉHAT NA TECHNIKU

Pěčlivá příprava v počátečních stádiích je důležitá, aby přinesla uklidnění i během samotného projevu. Každý řečník by měl být schopen alespoň v kostce celou prezentaci představit vlastními slovy. Když pak nefunguje technika, audio, vypadne internet, tak nezaváhá, ale celou prezentaci dotáhne zdárně dokonce.

*Úskalí prezentace*

#### VIDEO – JAK VYPADÁM PŘI PREZENTACI

Díky videu si prezentující může velmi zdokonalit své prezentační schopnosti. Prezentující se při zkoušce může natočit a následně může hodnotit, jak působí na publikum, stanovit co vše dělá špatně a pokusit se to zlepšit.

#### POZORNOST K POSLUCHAČI

Samotní posluchači dávají signály, co je zajímavá a co baví. Je nutné vnímat jejich reakce a zároveň i svoje myšlenky, a to z důvodu, že prezentujícího může napadnout zajímavý příběh, kterým obohatí celou prezentaci. Prezentující by se neměl snažit být někým, čím není, ale měl by být upřímný, protože posluchači to ocení.

### 6.2.4 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY STARŠÍCH A MLADŠÍCH PREZENTUJÍCÍCH

Mladší prezentující mají výhodu především ve zkušenostech práce s technikou. Ta je již pro ně téměř samozřejmostí a své vystoupení se s ní snaží oživit. Ani natáčení na video pro

ně není problém, protože již většina z nejmladší generace má zkušenosti s natáčením vlastních videí a umístování jich na sociální sítě či YouTube. Oproti tomu mají méně zkušeností s udržení očního kontaktu. Přeci jen jsou zvyklí, prezentovat před počítačem, telefonem či tabletem, ale se živým obecnstvem mají zkušeností méně. Nemají ani potřebné životní zkušenosti, aby byli schopni vnímat reakce publika a reagovat na něj. Oproti tomu starší generace je zvyklá na prezentování před živými posluchači (nikoliv pouze virtuálními). Práce s moderní technikou je již pro ni ale složitější, pokud s ní musí pracovat, jsou z ní více nervózní a často jim přináší více práce než užitku.



### PRŮVODCE STUDIEM: FINÁLNÍ PREZENTACE V RÁMCI KURZU

V rámci prezentace Vašeho projektu či akce hodnotitel přihlíží k:

1. Využití prezentačních dovedností (forma vystupování, hlasitost a zřetelnost projevu, obecné vzezření).
2. Sladěnosti skupiny (dobrá komunikace ve skupině, navazování při výměně členů v prezentování, žádné dohadování během prezentace).
3. Zpracování prezentace (forma je libovolná, důležitá je přehlednost a kreativita).
4. Splnění požadované délky prezentace (minimálně 12 minut, maximálně 15 minut).
5. Účast při prezentaci (všichni členové musí být součástí prezentace a prezentovat).
6. Používání pomocných nástrojů, které narušují prezentaci (netolerují se pomocné papíry či čtení prezentace z papíru, pomocný papírek je povolen pouze v případě, že informace je číselné povahy nebo se jedná o letopočet), oceňuje se výklad vlastními slovy a jednoduchost výkladu.
7. Obsah prezentace (obsah by měl být závislý na tématu a způsobu řešení).

## 6.2.5 PŘÍPRAVA NA DISKUZI

*„Nesouhlasím s tím, co říkáte, ale vždy budu usilovat, abyste to říkat mohl.“* Voltaire

Prakticky po každé prezentaci následuje kratší nebo delší diskuze, kdy posluchači kladou prezentujícímu otázky. Tato situace je velmi podobná poskytování rozhovoru novináři, proto mnoho zásad platí v obou případech.

**Jak prezentovat**

Diskuze po prezentaci je určitým pokračováním prezentace, prezentující jí rozhodně nesmí podcenit. Prezentující musí mít jasno v tom, co chce říci, co by si posluchači měli zapamatovat. On rozhoduje o tom, co řekne, nikoliv ten, kdo mu klade otázky. Měl by si připravit klíčové body, které chce zmínit v diskuzi po prezentaci, aby je zdůraznil, pokud dostane příležitost. V průběhu diskuze se pak k těmto bodům snaží dostat co nejdříve, aby nepromarnil svou šanci.



Při odpovídání na dotazy by měl být prezentující stručný a jasný. Zdlouhavé a komplikované odpovědi jsou pro publikum příliš zmatené a snadno se v nich ztrácí. Věci se mají říkat jednoduše, ale nezjednodušovat na úkor správnosti, publikum se nemá cítit hloupě, ale má prezentujícího pouze pochopit.

Posluchači jsou většinou vlídnější k prezentujícímu, který se usmívá a působí přívětivě. Vše je ovšem důležité brát s mírou, protože příliš velká uvolněnost může navodit dojem, že svoji prezentaci nebere prezentující dostatečně vážně.

V diskuzi po prezentaci můžou a často přicházejí také kritické komentáře. Není vhodné kritiku opakovat, tím by byla pouze odsouhlasena a potvrzena. Prezentující se musí pokusit při své odpovědi kritiku přeformulovat pozitivním způsobem, samozřejmě v rámci určitých hranic, kdy nesmí dojít k demagogii nebo lžím.

Co očeká-  
vat

---

## PRO ZÁJEMCE



### TVORBA VIZUÁLNĚ POJATÝCH SLAJDŮ

Carmin Gallo je komunikační kouč mnoha úspěšných světových firem a manažerů. Na svých webových stránkách [www.carmingallo.com](http://www.carmingallo.com) uvádí seznam zdrojů, jak připravit dobře vizuálně pojaté slajdy.

## K ZAPAMATOVÁNÍ



Čím originálněji na sebe NNO upozorní, tím lépe se zapíše o povědomí lidí. Prezentace pouze záměrů a činností NNO je zajímavé pouze pro lokální média a dárce. Opravdovou výzvou pro medializaci NNO je vytvořit celospolečenské téma, jehož je prezentující NNO součástí a při prezentaci použít také třeba umělecký prvek (happening, performance apod. Například Spolek pro Faunapark ve Frýdku-Místku pořádá ve svém areálu dny dětí, dny otevřených dveří a i umělecké koncerty (<http://zoofm.cz/kontakty/>).

---



## OTÁZKY

- 1) **Jaké jsou způsoby získávání nenávratných finančních prostředků na realizaci neziskových projektů?**
  - a) oslovení individuálních dárců, oslovení komerčních firem, žádosti o dotaci či dar
  - b) bankovní úvěr
  - c) oslovení komerčních firem a bankovní úvěr
- 2) **Co nepatří do způsobů získávání finančních prostředků na realizaci neziskových projektů od individuálních dárců?**
  - a) žádost o dotaci či dar
  - b) veřejná sbírka
  - c) crowdfunding
- 3) **Co je to charitativní crowdfunding?**
  - a) získávání finančních prostředků od individuálních dárců prostřednictvím pokladniček
  - b) získávání finančních prostředků oslovováním vybraných firem
  - c) je získávání finančních prostředků na neziskových projektů, kdy větší počet jedinců přispívá menším obnosem k dosažení cílové částky
- 4) **Jaké jsou výhody prezentací neziskových projektů mladší generací?**
  - a) dokážou využít k prezentaci sociální sítě a další internetové platformy
  - b) mají letité zkušenosti s různými prezentacemi před veřejností
  - c) mají zkušenosti s očním kontaktem, většinou prezentují před živým publikem, nikoliv virtuálně
- 5) **Co by si měl prezentující ujasnit, než začne připravovat prezentaci?**
  - a) proč prezentuje, co prezentuje a kdo bude posluchač
  - b) kolik za prezentaci dostane zapláceno
  - c) zda bude mít k dispozici moderní techniku

**6) Jaká je struktura prezentace?**

- a) zahájení, jádro, závěr
- b) zahájení, úvod, příběh, rozloučení
- c) úvod, otázky, rozloučení

**7) Co je nezbytné pro dobrou prezentaci?**

- a) aby byla k dispozici moderní technika
- b) aby měla prezentace příběh, pro posluchače byla zážitkem a aby se na ni prezentující dobře připravil
- c) dostatek posluchačů

**8) K čemu slouží oční kontakt?**

- a) aby prezentující věděl, kolik má posluchačů
- b) aby prezentující věděl, kolik posluchačů vydrží až do konce
- c) oční kontakt je spojován s poctivostí, důvěryhodností, upřímností a sebedůvěrou, pokud se mu prezentující vyhýbá, posluchači z toho mohou vyvodit, že si nevěří a že nevěří ani tomu co říká

**9) Co může být dobré na prezentaci v PowerPointu či jiném programu?**

- a) ukázat to, o čem mluví interaktivně
- b) přeplnit snímek textem, který navíc celý přečte
- c) zahltit posluchače, obrovským množstvím slajdů, aby si posluchači mysleli, že je daná problematika opravdu důležitá

**10) Co patří mezi výhody starších prezentujících?**

- a) životní zkušenosti
  - b) práce s moderní technikou
  - c) využívání sociálních sítí
-



## SHRNUTÍ KAPITOLY

Tato kapitola byla věnována způsobům prezentace projektů, a to především neziskového charakteru, které mohou být realizovány prostřednictvím mezigeneračních týmů. Nejprve zde byly vysvětleny způsoby prezentace před potencionálními podporovateli projektu.

Prezentace neziskových projektů mohou být provedeny třemi způsoby, a to podáním projektové žádosti o dotaci nebo dar, oslovením individuálních dárců a oslovením komerčních firem. Dále se tato kapitola věnovala hlavní prezentaci projektu a přípravě na diskuzi.

---



## ODPOVĚDI

1a) 2a) 3c) 4a) 5a) 6a) 7b) 8c) 9a) 10a

---

## LITERATURA

- BĚLOHLÁVEK, F., 2008. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1975-7.
- BERKUP, S.B., 2014. Working With Generations X And Y In Generation Z: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, **5**(19), 218-229. ISSN 2039-2117.
- BRAGG, A. and M. BRAGG, 2005. *Developing new business ideas*. Glasgow: Bell & Bain. ISBN 10-0-273-66325-9.
- BURKE, M. E., 2004. *Generational Differences: Survey Report*. [online]. Washington, USA: Society for Human Resource Management. [vid. 19. listopadu 2018]. Dostupné z: <http://www.shrm.org/research/surveyfindings/documents/generational%20differences%20survey%20report.pdf>
- BURSH, D., 2014. *Managing the Multigenerational Workplace*. UNC Kenan - Flagler Business School. [online]. [vid. 9. Října 2018]. <https://www.kenan-flagler.unc.edu/~media/Files/documents/executive-development/managing-the-multigenerational-workplace-white-paper.pdf>.
- BUZAN, T., 2007. *Mentální mapování*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-200-3.
- DLOUHÁ, J., J. ČINČERA, K. JANČAŘÍKOVÁ, J. DLOUHÝ a H. SCHOLLEOVÁ, 2010. *Metodika týmové spolupráce a tvorby týmů pro vysokoškolské vzdělávání*. Centrum pro otázky životního prostředí Univerzity Karlovy v Praze. [online]. [vid. 13. prosince 2018]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/25111/download/>
- DOLANSKÝ, V., V. MĚKOTA a V. NĚMEC, 1996. *Projektový management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-287-5.
- DOLEŽAL, J., P. MÁCHA, B. LACKO a kol., 2012. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4275-5.
- EISNER, S. P., 2005. Managing Generation Y. *Advanced Management Journal*, **70**, pp. 4-12.
- GALLO, C., 2012. *Tajemství skvělých prezentací Steva Jobse: Jak si získat každé publikum*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4389-9.
- HARTL, P. a H. HARTLOVÁ, 2004. *Psychologický slovník*. Praha: Portál. ISBN 807178303X.

Jarmila Šebestová, Zuzana Palová, Petra Krejčí - Manažerské dovednosti v mezigeneračním týmu

HICKMAN, C. R., 1995. *Manažeri a lídri*. Bratislava: Open Windows. ISBN 80-85741-08-3.

HORVÁTHOVÁ, P., 2008. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-390-4.

HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA a A. ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

JANIŠOVÁ, D. a M. KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.

JEŽKOVÁ, B., J. BENEŠOVÁ, I. SULOVSÁ a I. VALNOHOVÁ, 2014. *Různé generace - lepší spolupráce*. Liberec: Centrum Kašpar. ISBN 978-80-905552-7-3.

KAMANOVÁ, L., 2014. Mezigenerační programy jako nový impulz pro seniorské učení a vzdělávání. In: KRYSŤOŇ, M., M.ŠERÁK a L.TOMCZYK (ed.) *Nové trendy ve vzdělávání seniorů* Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, s. 117-137. ISBN 978-80-904531-8-0.

KORECKÝ, M. a V. TRKOVSKÝ, 2011. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3221-3.

KOVÁŘ, F. A K. HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, 2016. *Konkurenceschopný podnik: Ekonomika konkurenceschopného podniku*. Martin Koláček – E-knihy jedou. První elektronické vydání. ISBN 978-80-7512-608-5 (pdf).

LOJDA, J., 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3902-1.

MAREK, D. a T. KANTOR. 2007. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. Brno: Společnost pro odbornou literaturu - Barrister & Principal. ISBN 978-80-87029-13-8.

MARGRETTA, J., 2002. Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80, 80-92. ISSN 0017-8012.

MATÝSOVÁ, T., 2009. *Implementace nástrojů vizualizace informací jako součást kurzů informační gramotnosti*. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví.

MAURYA, A., 2010. Why lean Canvas vs Business Model Canvas? Practice Trumps Theory. [online]. [vid. 3.prosince 2018]. Dostupné z: <http://practicetrum-psttheory.com/2012/02/why-lean-canvas/>

- McCRINDLE, M. and E. WOLFINGER, 2011. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Sydney: University of New South Wales Press. ISBN 9781742230351.
- NĚMEC, V. 2002. *Projektový management*. Praha: Grada. Poradce. ISBN 80-247-0392-0.
- OSTERWALDER, A. a Y. PIGNEUR, 2012. *Tvorba business modelů: Příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Praha: Albatros. ISBN 978-8-026-50025-4.
- OSTŘÍŽEK, J. a kol. 2007. *Public private partnership: příležitost a výzva*. Praha: C.H. Beck, 284 s. ISBN 978-80-7179-744-9.
- PENDERGAST, W. R., 2003. Entrepreneurial Contexts and Traits of Entrepreneurs. In BAUM E. and C. MCHARGUE (eds.) *Teaching Entrepreneurship to Engineering Students*. [online] ECI Symposium Series, Volume P02 (2003). pp.39-53. [vid. 19. listopadu 2018]. Dostupné z: <http://dc.engconfintl.org/teaching/8>.
- PLAMÍNEK, J., 2012. *Komunikace a prezentace: Umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4484-1.
- PLAMÍNEK, J., 2007. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3664-8.
- PLAMÍNEK, J., 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2796-7.
- RAŠTICOVÁ, M., 2012. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-809-0.
- ROSENAU, M. D. 2000. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-218-1.
- SCOTT-KEMMIS, D. , 2012. *Responding to Change and Pursuing Growth: Exploring the Potential of Business Model Innovation in Australia: a Report of a Study Supported by the Australian Business Foundation*. Sydney: Australian Business Foundation. ISBN 978-0-9871347-1-4.
- SOKAČOVÁ, L., 2014. *Stárnutí populace jako výzva: age management a postavení lidí 50+ ve společnosti a na trhu práce*. Praha: Alternativa 50+. ISBN 978-80-905711-0-5.
- STOKES, D. and N. WILSON, 2010. *Small business management and entrepreneurship*. 6th ed. Andover: Cengage Learning. ISBN 978-140-8017-999.
- ŠTOROVÁ I. a J. FUKAN, 2012. *Zaměstnanec a věk aneb age management na pracovišti*. Praha: ČMKOS a AOSCR. ISBN 978-80-87137-35-2.

Jarmila Šebestová, Zuzana Palová, Petra Krejčí - Manažerské dovednosti v mezigeneračním týmu

TOLBIZE, A., 2008. *Generational Differences in the workplace*. University of Minnesota. [online]. [vid. 19. listopadu 2018]. Dostupné z: [https://rtc.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf).

TOWNSEND, J., 2007. *Prezentace: kapesní příručka podniků, postupů a technik užitečných pro úspěšnou prezentaci*. Praha: Portál. ISBN978-80-7367-214-0

VAN OOSTERHOUT, B., 2008. If you can't beat them, buy them!. [online]. [vid. 3. srpna 2018]. Dostupné z: <http://www.basvanoosterhout.com/category/post-merger-integration/>

VEBER, J. a J. SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.

VYMĚTAL, D. 2009. *Informační systémy v podnicích: teorie a praxe projektování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3046-2.

WHITMORE, J., 2005. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, metoda transpersonálního koučování*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-101-1.

WIRTZ, B., 2011. *Business model management: Design - Instruments - Success Factors*. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 978-3-834-92792-7.

ZOFI, Y. A., 2012. *Managers Guide to Virtual Teams*. New York: Amacom. ISBN 9780814438329.



## **SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY**

V této studijní opoře jste se seznámili s úplnými základy týmové práce a seznámili jste se s prací v mezigeneračním týmu.























Naučili jste se základním technikám práce v týmu, našli jste si svou týmovou roli a otestovali jste si své manažerské dovednosti. Uvědomili jste si, že tým funguje velice podobně jako celá organizace a jeho členové jsou na sobě závislí.

Zjistili jste, že každá činnost vyvolává reakce okolí a Vy musíte umět vyjednávat a komunikovat. Naučili jste se základům tvorby projektů a ve zjednodušené formě jste si ho i odzkoušeli. Tuto znalost dále uplatníte v projektovém managementu a dalších navazujících kurzech oboru.

Opora byla doplněna řešenými i samostatnými úkoly, které měly za úkol pomoci Vám sestavit tým a realizovat další myšlenku i prakticky. Mnohé podněty můžete uplatnit i ve vlastním podnikání.

V dalších týmových projektech a pracích Vám přejeme hodně zdaru.

## PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON

	Čas potřebný ke studiu		Cíle kapitoly
	Klíčová slova		Nezapomeňte na odpočinek
	Průvodce studiem		Průvodce textem
	Rychlý náhled		Shrnutí
	Tutoriály		Definice
	K zapamatování		Případová studie
	Řešená úloha		Věta
	Kontrolní otázka		Korespondenční úkol
	Odpovědi		Otázky
	Samostatný úkol		Další zdroje
	Pro zájemce		Úkol k zamyšlení

Název: **Manažerské dovednosti Manažerské dovednosti v**  
mezigeneračním týmu

Autor: **doc. Ing. Jarmila Šebestová, Ph.D., Ing. Zuzana Palová, Ing. Petra Krejčí**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Určeno: studentům SU OPF Karviná

Počet stran: 131

Recenzenti: prof. Ing. Anna Pilková, PhD, MBA  
Mgr. Dagmar Svobodová, Ph.D.

Tiskárna: Profi-tisk group s.r.o.

Náklad: 50 ks

**ISBN 978-80-7510-372-7**

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.