

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO – SPRÁVNÍ

Projektový manažer stavební společnosti v době krize
Tereza Vidrmová

Diplomová práce
2013

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza Vidrmová**
Osobní číslo: **E100311**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Projektový manažer stavební společnosti v době krize**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**


Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Práce je zaměřena na charakterové vlastnosti projektového manažera. Podstatné v této práci je zaměření na manažera v dobách krize. Na závěr jsou shrnuty poznatky a doporučeny návrhy na zlepšení.

1. Definice cíle práce
2. Vymezení základních pojmů
3. Charakteristika osobnosti projektového manažera
4. Metodika výzkumu a analýza výsledků
5. Doporučení pro praxi

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:


DOLEŽAL, J., P. MACHÁL, B. LACKO a A KOL. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
KISLINGEROVÁ, E. Podnik v časech krize: jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží - zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009. 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 206 s. ISBN 978-80-247-3136-0. KUNEŠOVÁ, H.; CIHELKOVÁ, E. Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy. Praha: C. H. Beck, 2006. 319 s. ISBN 80-7179-455-4. NEWTON, R. The Project Manager. London: Pearson Education Limited, 2005. 315 s. ISBN 1405871938.
SVOZILOVÁ, A. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. Praha: Grada, 2011. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

Vedoucí diplomové práce: 
doc. Ing. Jaroslav Pakosta, CSc.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 27. listopadu 2012
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2013


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 28. listopadu 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. dubna 2013

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Jaroslavu Pakostovi, CSc. za jeho cenné rady a připomínky, které mi pomohly při vypracování této diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala všem projektovým manažerům, kteří věnovali svůj čas dotazníkovému šetření.

ANOTACE

Tato diplomová práce je zaměřena na schopnosti a charakterové vlastnosti projektového manažera stavební společnosti v dobách krize. Nejprve je důležité seznámit se základními pojmy, což je projekt, projektový management, projektový manažer, krize a charakterové vlastnosti manažera. Pro zjištění chování bylo využito dotazníkového šetření, jehož cílem bylo určení odlišností chování jednotlivých manažerů v dobách krize. Na závěr jsou shrnuty poznatky a doporučeny návrhy na zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

projekt, projektový management, projektový manažer, krizové řízení podniku, krize, osobnost projektového manažera

TITLE

Project manager of a construction company in times of crisis

ANNOTATION

This thesis is focused on the traits of project manager construction companies in times of crisis. First, it is important to become familiar with the basic concepts of a project, project management, project manager, crisis manager and character traits. To determine the behavior questionnaire was used, which aimed to identify differences in the behavior of individual managers in times of crisis. The conclusion summarizes the findings and recommended suggestions for improvement.

KEYWORDS

project, project management, project manager, crisis management, crisis, personality project manager

Obsah

Úvod	12
1 Projekt	13
1.1 Definice projektu	13
1.1.1 Kategorie a druhy projektů	14
1.2 Projektový management	14
1.3 Projektový manažer	15
1.4 Životní cyklus projektu	16
1.5 Krizové řízení podniku	17
1.6 Krize.....	20
1.6.1 Typy krizí.....	21
1.6.2 Příčiny finančních krizí.....	22
1.6.3 Mechanismus a prevence vzniku krizí.....	22
Shrnutí	25
2 Charakteristika osobnosti projektového manažera	26
Shrnutí	30
3 Charakteristika stavebního odvětví a globální finanční krize	31
3.1 Současná finanční krize	31
3.1.1 Příčiny finanční krize	31
3.1.2 Průběh finanční krize	33
3.1.3 Dopady finanční krize.....	36
3.2 Charakteristika stavebního odvětví a jeho vývoj v letech finanční krize	39
Shrnutí	47
4 Metodika výzkumu a analýza výsledků.....	48
4.1 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření	48
4.1.1 Odbornost a vzdělání	48

4.1.2	Kompetence a chyby v dobách krize	52
4.1.3	Odpovědnost, pocit vlastnictví a organizace	58
4.1.4	Naslouchání a komunikativnost.....	62
4.1.5	Kreativita a flexibilita	65
5	Doporučení pro praxi.....	67
6	Shrnutí výsledků.....	68
	Závěr	70
	Použitá literatura.....	71
	Internetové zdroje.....	73

SEZNAM OBRÁZKU

Obrázek č. 1: Fáze životního cyklu projektu

Obrázek č. 2: Obecný algoritmus krizového řízení

Obrázek č. 3: Průběh světové krize

Graf č. 1: Situace v letech 2006 – 2011 ve stavebním odvětví

Graf č. 2: Celkové stavební práce v roce 2011

Graf č. 3: Celkové stavební práce v roce 2012

Graf č. 4: Celkové tržby stavebních firem v letech 2008 – 2010

Graf č. 5: Kolik let zastáváte manažerskou pozici?

Graf č. 6: Kolik let z Vaší pracovní praxe působíte ve stavebnictví?

Graf č. 7: Jaké je Vaše nejvýše dokončené vzdělání?

Graf č. 8: Jaké kompetence používáte v dobách krize nejčastěji?

Graf č. 9: Zaškrtněte 5 chyb, které podle Vás manažeři v dobách krize nejčastěji dělají?

Graf č. 10: Jste si vědom toho, že některou z výše uvedených chyb děláte nebo jste již udělal?
Pokud ano vyjmenujte je?

Graf č. 11: Máte při dokončení projektu pocit, že to co jste dělal, k Vám bytostně patří, dá se říci, že je Vaším vlastnictvím?

Graf č. 12: Musíte díky krizi více dodržovat plánové termíny a rozpočty?

Graf č. 13: Zaměřujete se v době krize na získání zakázky ve veřejném sektoru?

Graf č. 14: Projevuje se na dosažení plánovaných cílů nějak vyváženost Vašeho soukromého a pracovního života?

Graf č. 15: Považujete komunikaci a naslouchání svému projektovému týmu a zákazníkům za soustavnou a úplnou?

Graf č. 16: Jakou formu komunikace upřednostňujete v dobách krize a jakou mimo krizi?

Graf č. 17: Jakou formu komunikace upřednostňujete v dobách krize a jakou mimo krizi?

Graf č. 18: Pociťujete zvýšené nároky na Vaši kreativitu při řešení problémů v době krize?

Graf č. 19: Dokážete se časově přizpůsobit nečekaným událostem při projektu?

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Kategorie projektů

Tabulka č. 2: Charakteristika projektového manažera

Tabulka č. 3: Situace v letech 2006 – 2012 ve stavebním odvětví

Tabulka č. 4: Celkové stavební práce v roce 2011

Tabulka č. 5: Celkové stavební práce v roce 2011

Tabulka č. 6: Hospodaření vybraných společností za účetní období 2010

Tabulka č. 7: Jaké kompetence používáte v dobách krize nejčastěji?

Tabulka č. 8: Zaškrtněte 5 chyb, které podle Vás manažeři v dobách krize nejčastěji dělají?

Tabulka č. 9: Jste si vědom toho, že některou z výše uvedených chyb děláte nebo jste již udělal? Pokud ano vyjmenujte je?

SEZNAM ZKRATEK

IT – Informační technologie

ČR – Česká republika

atd. – a tak dále

např. – například

MMF – Mezinárodní měnový fond

IMF – Investiční měnový fond

AIG – American International Group

FED – Federální rezervní fond Spojených států Amerických

Fannie Mae - Federal National Mortgage Association

Freddie Mac – Federal Home Loan Mortgage Corporation

ZSV – základní stavební výroba

mil. Kč – milión Korun Českých

USA - Spojené státy Americké

EU – Evropská unie

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Průvodní dopis a dotazník

Úvod

Podle aktuálních informací prožívá stavebnictví jedno z nejhorších období za poslední dobu. Stavebnictví na všech úrovních stagnuje. Na úřady práce chodí stále více zájemců o zaměstnání ze stavebního odvětví. Dokonce i v Praze, která křivku nezaměstnanosti stavebních dělníků v kritické době alespoň trochu snížila, o ně není zájem. A co je horší, bez práce nejsou jen dělníci. Do evidence úřadu práce přicházejí i zaměstnanci projekčních kanceláří, neboť „když není co stavět, není co projektovat“.

Důvodem, který vedl ke zvolení tématu „Projektový manažer stavební společnosti v době krize“, je jeho aktuálnost. Problémy spojené s krizí zasáhly určitě celou společnost. Denně jsme mohli číst několik článků o globální finanční krizi, která postihla ekonomickou situaci země. Autorka chtěla znát názory projektových manažerů na krizi v jejich společnosti.

Ke splnění hlavního cíle je třeba splnit několik dílčích cílů. V první teoretické části diplomové práce jsou vysvětleny základní pojmy týkající se definování projektu, projektového managementu, projektového manažera a také krize. Následuje charakteristika osobnosti projektového manažera. Jsou zde vymezeny vlastnosti a schopnosti dobrého projektového manažera.

Druhá část, čili praktická, se zabývá charakteristikou odvětví, tedy stavebnictví, a dále vymezením globální finanční krize. Příčiny, průběh a dopady krize jsou popsány ve vybraných zemích. Následuje charakteristika stavebního odvětví a jeho hospodaření v období krize.

Další kapitola se týká zhodnocení chování projektových manažerů v dobách krize. Pro získání informací o odlišnostech chování projektových manažerů v této době bylo použito dotazníkové šetření, které směřovalo přímo k projektovým manažerům. Dotazníkové šetření je zcela anonymní. V závěru práce jsou vymezena některá doporučení pro praxi a shrnutí výsledků dotazníkového šetření.

1 Projekt

1.1 Definice projektu

Projekt chápeme jako sled činností směřujících k určitému cíli. Pro tyto činnosti je jasně určen začátek a konec práce. K jejich uskutečnění jsou obvykle také stanoveny limity zdrojů.

Podle R. Newtona¹ „je projekt v zásadě způsob práce, způsob organizování lidí a způsob řízení úkolů“. Od jiných stylů řízení ho odlišuje zejména to, že je úplně zaměřen na určitý výsledek a že přestává být potřeba a je ukončen, jakmile je tohoto výsledku dosaženo. Projekt začíná v určitém časovém okamžiku a je uzavřen, když je dosaženo výsledku, a to obvykle takového, jaký je definován na jeho začátku, a za podmínek vytvoření určitých hmotných výstupů. Jsou vymezeny zdroje, nejčastěji finanční prostředky a čas lidí k tomu, aby bylo požadovaného výsledku dosaženo.

Svozilová² konstatuje, že „projekt je řízeným procesem, který má svůj začátek a konec a přesná pravidla řízení a regulace, jinak se jedná o sled úkolů, jejichž výsledek se nemusí v závěru snažení setkat s očekáváním, stejně jako původní předpoklad objemu vstupů nemusí odpovídat získanému výstupu“.

Pro podnikovou praxi uvádí Němec³ následující definici projektu: „Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.“

Projekt se provádí pouze jednou. Jde tedy o něco, co se dříve nedělalo, a tudíž je projekt jedinečný, neopakovatelný, má začátek a konec a tak je dočasný a na každém projektu se podílí jiný tým projektantů.

Projektem tedy není opakující se činnost, např. příprava jídel v restauraci, každodenní cesta na pracoviště atd. Projektem je např. přemístění kanceláří, zavedení změny v organizaci firmy, vývoj nového výrobku, výstavba tunelu Blanka v Praze atd.

Cílem projektu je vytvořit odsouhlasené konečné výsledky, zejména dodávky (výstupy), v požadovaném časovém rámci daného rozpočtu a v rámci akceptovatelných parametrů rizika.

¹ NEWTON, R. *Úspěšný projektový manažer: Jak se stát mistrem projektového managementu*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 20

² SVOZILOVÁ, A. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, s. 21

³ NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002, s. 11

Specifický a měřitelný cíl projektu je tvořen souborem cílových podmínek a parametrů, kterých manažeři projektu musí dosáhnout.⁴

Projekt má následující charakteristické znaky⁵:

- sleduje konkrétní cíl
- definuje strategii vedoucí k dosažení daného cíle
- určuje nezbytně nutné zdroje a náklady včetně očekávaných přínosů z realizace záměru
- má jasně definovaný začátek a konec

1.1.1 Kategorie a druhy projektů

Projekty jsou srovnatelné z hlediska rozsahu, nákladů a času. Proto je lze členit do určitých kategorií, ty znázorňuje tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Kategorie projektů

Kategorie projektu	Specifikace
komplexní	unikátní, jedinečný, dlouhodobý, mnoho činností, vysoké náklady, mnoho zdrojů, speciální organizační struktura
speciální	střednědobý, nižší rozsah činností, větší organizační jednotka, dočasné přiřazení pracovníků, odpovídající zdroje a náklady
jednoduchý	malý projekt, krátkodobý, jednoduchý cíl, několik málo činností, využití standardizovaných postupů

zdroj: vlastní zpracování podle⁶

1.2 Projektový management

Obecně slovo management znamená vedení, správu, řízení a používá se ve všech významech. Zabývá se koordinací zdrojů za účelem dosažení stanoveného cíle.

⁴ DOLEŽAL, J., MÁCHAL P., a LACKO B., A KOL. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. s. 58

⁵ NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002, s. 11

⁶ NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002, s. 12

Podle Němce⁷ lze projektový management chápat jako „určitou filozofii přístupu k řízení projektu s jasně stanoveným cílem, který musí být dosažen v požadovaném čase, nákladech a kvalitě, při respektování určené strategie a při současném využití specifických projektových postupů, nástrojů a technik.“

Jako výhody projektového managementu chápeme:

- přiřazení rolí a odpovědností bez ohledu na případné změny realizačního personálu ke všem aktivitám, které jsou součástí projektu
- jasné identifikování časového a nákladového rámce realizace
- přidělení realizačních zdrojů projektu na dobu trvání projektu a poté jejich uvolňování pro jiné projekty, což umožňuje větší efektivitu využívání zdrojů
- systémový přístup k řízení projektu generuje celou řadu informací s výhodou použitelných pro realizaci dalších projektů⁸

1.3 Projektový manažer

Je třeba také vymezit, kdo je projektový manažer. Podle Newtona⁹ je to osoba, která má odpovědnost za předání všech částí projektu. Může to být práce na plný úvazek nebo pouhá role v dané situaci. Manažer projektu je ve své podstatě odpovědný za vymezení práce, její plánování a stanovení rozsahu potřebných zdrojů a za zajištění těchto zdrojů. Mezi další odpovědnosti projektového manažera patří: splnění úkolů, vyřešení problémů souvisejících se zpožděním nebo zastavením projektu. Projektový manažer užívá soubor schopností komunikace a práce s lidmi a pracuje v souladu s přístupy projektového managementu. Klíčovým předpokladem je, že pro kteroukoliv jasně stanovenou část práce je určen jediný projektový manažer, který je plně odpovědný za její předání.

Podle reportáže České televize¹⁰ jsou projektoví manažeři tzv. „nedostatkové zboží“. Firmám chybí projektoví manažeři, kteří jsou schopni řídit velké projekty za desítky milionů korun. Podle Jiřího Krátkého, člena výboru Společnosti pro projektové řízení, jsme dnes někde v sedmdesátých letech oproti vyspělým západním zemím, kde se projektové řízení rozvíjí už od šedesátých let minulého století. Mezi vlastnosti kvalitního projektového manažera patří

⁷ NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002, s. 22

⁸ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, s. 21

⁹ NEWTON, R. *Úspěšný projektový manažer: Jak se stát mistrem projektového managementu*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 21 - 22

¹⁰ Česká televize [online]. 1996 [cit. 2013-02-10]. Dostupné z:

<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/189616-dobry-projektovy-manazer-v-cesku-nedostatkove-zbozi/>

diplomacie a schopnost věci „dotahovat“ do konce. Poptávka po schopných projektových manažerech je podle Krátkého obrovská. To souvisí s tím, že projektové řízení se uplatňuje ve všech oborech, od stavebnictví až po IT, kulturu a vzdělávání. Tato profese je velice náročná s ohledem na znalost oboru, znalost finančního řízení, strategického plánování nebo standardů projektového řízení.

1.4 Životní cyklus projektu

Praxe ukázala, že realizace každého projektu prochází standardním životním cyklem,

který Cleland a King¹¹ člení na následující fáze:

- definice hlavních cílů, žádoucích přínosů, ale i dopadů provozování projektu, včetně rizik
- sestavení konečné, podrobné verze projektu (diverzifikace cílů, definice rozhraní procesů, harmonogram realizace, výpočet nákladů, upřesnění rizik, vypracování detailních plánů)
- vlastní realizace projektu
- hodnocení výsledků a dopadů projektu po jeho uvedení do rutiny
- vyřazení projektu

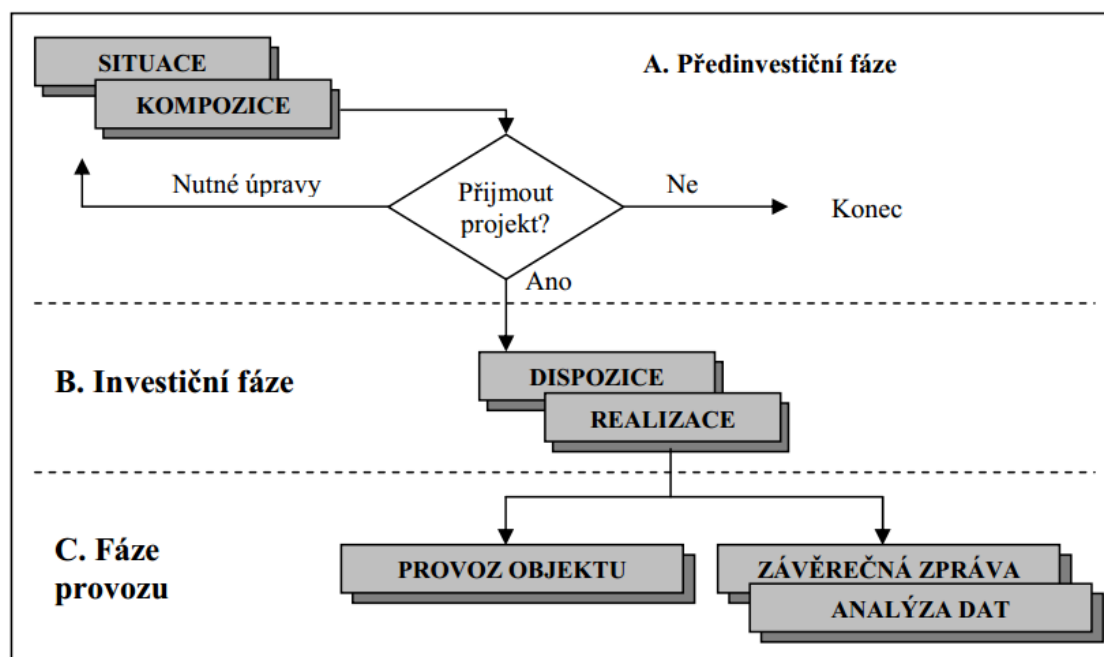
Dle Němce¹² je projekt dynamickým systémem, který se vyvíjí ve svém životním cyklu. Ten lze rozložit do tří fází:

- **předinvestiční fáze:** nejdůležitější fáze projektu, odpovídá za ni vrcholový management společnosti. Zadavatel stanovuje cíle, definuje strategii projektu, která vede k dosažení cílů
- **investiční fáze:** nejméně pracná a nákladná část projektu, odpovídá za ni dozor a manažer projektu
- **fáze provozu a vyhodnocení:** v této fázi se objeví výsledek projektu, tj. realizovaný objekt, který se předává do užívání, porovnávají se výsledky s plány a získaná data se analyzují pro budoucí potřeby

Následující obrázek znázorňuje sled fází životního cyklu projektu.

11 SVOZILOVÁ, A. Projektový management. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 37 s.
12 NĚMEC, V. Projektový management. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002, s. 31

Obrázek č. 1: Fáze životního cyklu projektu



zdroj: Projektový management podle¹³

Životní cyklus projektu je rozdělen do fází z hlediska odpovědnosti za jejich řízení, tj. z hlediska vynakládání investic.

Fáze životního cyklu projektu se vymezují podle těchto hledisek¹⁴:

- jaký typ práce má být vykonáván v daném stupni rozvoje projektu
- generování konkrétních výstupů v jednotlivých fázích, jak jsou ověřovány a hodnoceny
- kdo se zapojuje do aktivit projektu v jeho jednotlivých úsecích

Fáze životního cyklu projektu jsou sekvence – stavy projektu a časové úseky jim odpovídající.

1.5 Krizové řízení podniku

Krizové řízení je součástí podnikového managementu, který vznikl jako důsledek průmyslových havárií, ekonomických krizí, podnikatelských rizik a neefektivních rozhodnutí podnikového managementu.

Působení každé krize má negativní důsledky na objekt zasažený krizí i na jeho okolí. Z toho tedy vyplývá, že se subjekty snaží eliminovat následky a vyvést subjekt do úrovně, ve které se

¹³ NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002, s. 31

¹⁴ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, s. 39

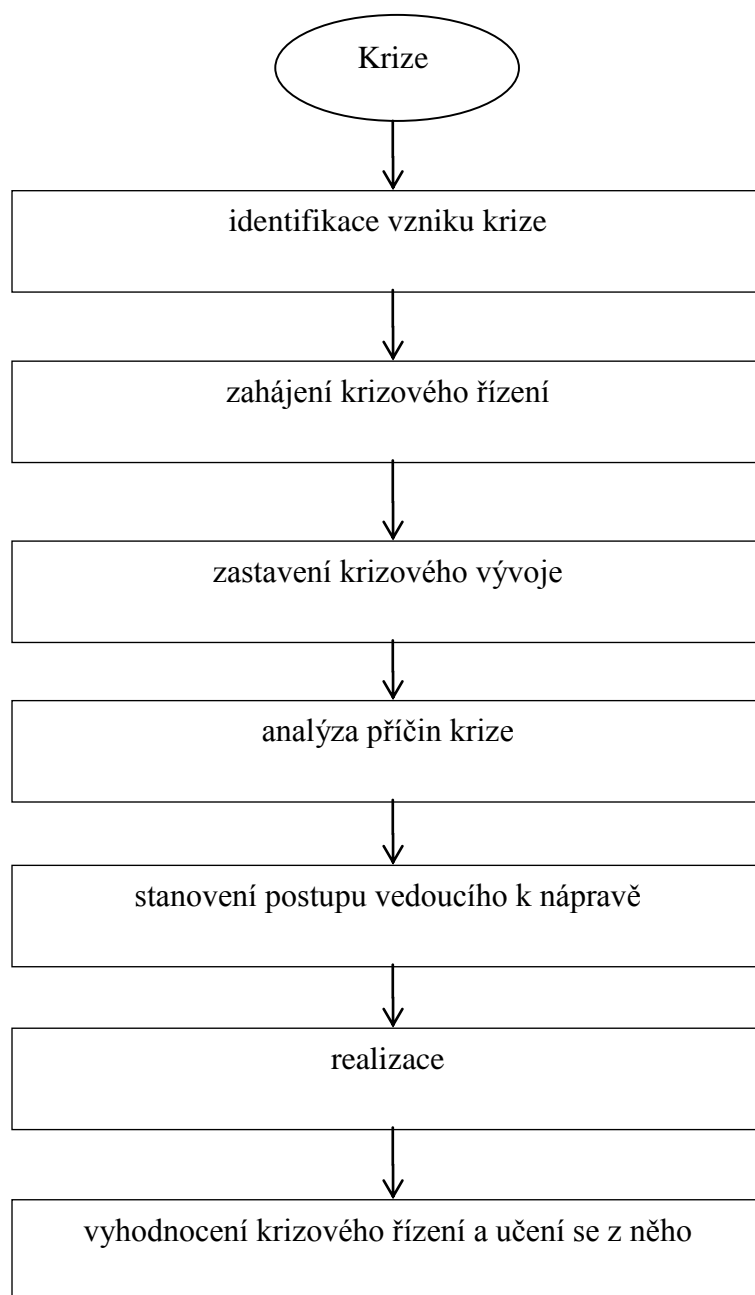
nacházel před vznikem krize. Cílem subjektů zasažených krizí je redukce následků a škod způsobených krizí a minimalizace doby trvání krize. Používá se soubor přístupů, opatření a metod pod souhrnným pojmem „krizové řízení“. Krizové řízení podniku představuje souhrn zásad a nástrojů používaných podnikovým managementem a vlastníky za účelem zvládnutí krizové situace v podniku a jeho vyvedení do stavu normálního vývoje. Krizové řízení je permanentním procesem, který zahrnuje preventivní opatření vedoucí k omezení vzniku krize.

15

V krizovém řízení podniku existují tři odlišné přístupy, které se identifikují v oblastech sociálněpolitické, ekonomické krize a krize v důsledku živelních pohrom a havárií. První přístup, tedy sociálněpolitické krize, nazýváme jako krizové řízení v užším smyslu. Je založené na řešení krize, která nastala a byla identifikována. Je třeba říci, že proces krizového řízení začíná teprve po identifikaci a postupuje podle obecného algoritmu znázorněného na obr. č. 2. Krizové řízení v užším smyslu tedy představuje zahájení procesu vyvedení z krize v době, kdy se krize evidentně projevuje a lze ji na základě jejích projevů identifikovat.

¹⁵ ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. s. 25

Obrázek č. 2: Obecný algoritmus krizového řízení



zdroj: Krizové řízení podniku¹⁶

Krizové řízení v nejširším smyslu začíná podstatně dříve, než vůbec lze krizi evidentně identifikovat, dokonce ještě dříve, než krize nastane. Krizové řízení je v tomto smyslu procesem, který zahrnuje preventivní opatření vedoucí k omezení vzniku krize. Krizové řízení v širším smyslu zahrnuje vytváření opatření k zamezení vzniku krize, jejího včasného identifikování a zvládnutí.

¹⁶ ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. s. 27

1.6 Krize

Tento pojem pochází ze starořeckého slova *krino*, kde původně znamenal např. rozhodovat, posuzovat, přít se. Důraz byl ale kladen především na konečné řešení. Z tohoto slova později vzniklo slovo *krisis*, kterým se vyjadřovala rozhodná chvíle nebo doba, rozhodnutí samo nebo nesnáze. Krize může zasáhnout jakýkoliv subjekt a nezáleží na jeho velikosti. V krizi se může ocitnout jedinec, organizace, politická strana, společnost a celá naše zeměkoule.¹⁷

Na počátku 20. století se výraz používá v kontextu s osobním životem člověka. Krizí je rozuměna určitá obtížná situace, ve které jedinec čelí překážkám.

V současné době se s pojmem krize setkáváme velmi často v různých životních oblastech. Posuzování krize je ovšem rozdílné, protože každý jedinec je jinak odolný vůči krizi.¹⁸

Krize je složitá situace, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi základními charakteristickými systémy a postojem okolního prostředí, nebo rovnovážný stav uvnitř podniku, například mezi potřebou financí a zdroji jejich krytí, vyrobenou produkcí a jejím odbytem aj.

Krize podniku je tedy nerovnováha mezi podnikem a jeho okolím, nebo dysfunkce mezi vnitřními systémy podniku ohrožující dosahování cílů a další existenci podniku. Nerovnováha a dysfunkce jsou důsledkem působení rizik. Ve vztahu podniku k jeho okolí a ve vlastní činnosti podniku existuje velké množství hrozeb jako potenciálních zdrojů nerovnováh a dysfunkcí. Na vzniku krizí se nejvíce podílí podnikový management a vlastníci především svým špatným rozhodováním a neadekvátními změnami v okolí podniku. Krize vzniká prohloubením nerovnováhy do kriticky nestabilního prostoru. Na působení rizik by se měl podnik preventivně připravit.

Krize zpravidla postihuje více zemí a obrana proti krizi se vymyká možnostem národní vlády.

Podle encyklopedie *Universum*¹⁹ lze krizi definovat jako ekonomicky dlouhodobé oslabení konjunktury (deprese). V době krize vzroste nezaměstnanost, poklesne výroba, vzniká deflace a mnoho firem ukončí svou činnost.

¹⁷ ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. s. 18

¹⁸ ROUDNÝ, Radim. LINHART, Petr. *Krizový management I*, s. 7.

¹⁹ ČERMÁK, J.; KOČÍ, A. *Všeobecná encyklopedie Universum*. Praha: Euromedia Group - Knižní klub, 2000. s. 200

1.6.1 Typy krizí

Tato podkapitola se bude věnovat typům finanční krize. Finanční krize nejsou žádným novým fenoménem, ale v posledních 15 letech obsahují nové prvky, jejichž zdrojem jsou finanční inovace a rostoucí globalizace finančních trhů. Těmito prvky jsou nákazové šíření krizí ze země původu do dalších ekonomik a rychlý přenos vedlejších účinků krizí z finančního do reálného sektoru²⁰.

Pod pojmem finanční krize jsou zahrnovány následující případy:

- měnová krize
- dluhová krize
- bankovní krize

Měnovou krizí rozumíme spekulativní útok na devizový kurz. Ten se projeví značnou devalvací (znehodnocením) nebo formou ztráty devizových rezerv a také zvýšením úrokových sazeb. Měnové krize jsou poměrně vzácné. Většinou jde o spekulace proti nerovnovážným pevným měnovým kurzům. Příkladem měnové krize jsou události spojené s rozpadem evropského měnového systému v roce 1992. Vybranými formami měnových krizí jsou fixní kurz bez oscilace, kurz s pásmem oscilace alespoň $\pm 1\%$ okolo centrálního kurzu nebo fixní kurz s pravidelným posunem a další.^{21 22}

Dluhová krize vzniká tehdy, když země není schopna splácet svůj veřejný nebo zahraniční dluh. Je považována za jeden nejzajímavějších typů krizí.

Bankovní krize je taková situace, kdy dochází k úpadku bank, a to vede k omezení směnitelnosti měny nebo k zásahu autorit ve formě finanční pomoci, která by měla úpadkům bank zabránit. Podle MMF jde o skutečný nebo potencionální run na banky (ztráta důvěry v banku) vyvolaný obavou z neschopnosti bank splácet své závazky. Projevem je např. odliv deposit a následný odklad splácení závazků.²³

²⁰ CIHELKOVÁ, E., et al. *Mezinárodní ekonomie II*. Praha: C. H. Beck, 2008. s. 176

²¹ HELÍSEK, M. *Měnové krize: empirie a teorie*. Praha: Professionl Publishing, 2004. s. 13

²² VIDRMOVÁ, Tereza. Vliv finanční krize na hospodaření podniku MIROS dopravní stavby, a. s. Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

²³ HELÍSEK, M. *Měnové krize: empirie a teorie*. Praha: Professionl Publishing, 2004. s. 13

1.6.2 Příčiny finančních krizí

Cihelková^{24 25} říká, že faktory, které jsou příčinou finančních krizí, můžeme rozdělit do několika skupin.

První skupinou je **neudržitelnost makroekonomické politiky**. Makroekonomickou nestabilitu můžeme vidět v nadměrně expanzivní monetární či fiskální politice. Ta se promítá do úvěrových boomů, nadměrné zadluženosti v ekonomice, do rostoucí externí nerovnováhy, přeinvestování do reálných aktiv apod. Následuje přitvrzení ekonomiky, které má za cíl srazit inflační tlaky a zmenšit externí nerovnováhu. To se projeví jako pokles ekonomické aktivity, zhoršení finanční situace podnikatelských jednotek, problém s nesplácením úvěru a dokonce i jako insolvence bank.

Druhou skupinou faktorů je **nepříznivý vývoj externích podmínek** ve světové ekonomice. V této skupině hovoříme o změnách úrokových sazeb a směnných poměrů. Např. dlouhodobý pokles úrokových sazeb vedl k prudkému přílivu kapitálu do rozvíjejících se ekonomik. Zhoršení směnných poměrů ve formě poklesu exportních cen může zhoršit schopnost domácích firem splácet své dluhy.

Třetí skupinou faktorů, které jsou příčinou finančních krizí, je **nadměrně rizikové chování firemního a bankovního sektoru**. Zde se jedná o ignorování kurzového rizika některými subjekty. V důsledku ignorace dochází k akumulaci (shromažďování) krátkodobého dluhu a dluhu s plovoucí úrokovou sazbou v zahraničních měnách.

Čtvrtou skupinou faktorů je **nestabilita domácího finančního systému**. Ta vzniká v důsledku rychlé liberalizace finančních trhů bez zavedení dostatečně účinného systému regulace a dohledu.

Tyto faktory vytvářejí podmínky, za kterých se krize objevují, a je třeba je odlišovat od bezprostředních příčin, kterými jsou události a zprávy. Ty vyvolávají prudké změny v chování a očekávání podnikatelských subjektů. Finanční krizi může být vystavena i země s relativně „zdravou“ ekonomikou, a to v tom případě, že je krize do země nákazově přenesena.

1.6.3 Mechanismus a prevence vzniku krizí

Podle Kunešové^{26 27} země nejprve prochází **příznivým ekonomickým vývojem**. Pokud jsou splněna určitá makroekonomická kritéria, lze tento vývoj považovat za úspěšný, tudíž jsou

²⁴ CIHELKOVÁ, E., et al. *Mezinárodní ekonomie II*. Praha: C. H. Beck, 2008. s. 176 - 180 s.

²⁵ VIDRMOVÁ, Tereza. Vliv finanční krize na hospodaření podniku MIROS dopravní stavby, a. s. Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

investoři spokojeni a nic nebrání přílivu kapitálu do určité země. V přílivu kapitálu je možné spatřovat jistou **setrvačnost**. Začínají se objevovat určité problémy, které ovšem vláda zatím neřeší, a tak postupně narůstají a začínají ohrožovat stabilitu ekonomiky. Po zesílení problémů v ekonomice IMF upozorní na problémy a to vyvolá **klesající důvěru investorů**. Proto dochází k odlivu kapitálu a devalvaci měny. Důsledkem devalvace měny se zhoršuje schopnost splácet zahraniční úvěry a také roste inflace. IMF doporučuje na vysokou inflaci měnovou restrikcí v podobě vysokých úrokových sazeb. Úrokové sazby vzrostou, ale odliv kapitálu se nezastaví. Pokud vzrostou úrokové sazby, klesá schopnost podniků splácet úvěry v domácí měně. Domácí banky upadají do ztrát. Krize se prohlubuje, země není schopna sama řešit ekonomické problémy a je odkázána na pomoc IMF.

Nabízí se otázka, jak je možné bránit se proti vzniku krizí. Předcházení krizím a zvládání jejich důsledků je záležitostí národních ekonomik. Předpokladem zamezení vzniku krize je připravenost a schopnost rychlé reakce na náhlé změny vnějších podmínek, které prostřednictvím např. měnového kurzu či úrokové sazby ovlivňují dynamiku vnitřní ekonomiky. Pokud chce mít země určitou obranyschopnost vůči finanční krizi, je třeba mít:

- stabilní a dlouhodobě udržitelnou makroekonomickou politiku orientovanou na růst a konkurenceschopnost dané ekonomiky
- fungující trh, který je zajištěn legislativním rámcem a vynutitelností práva
- dobrý dohled nad bankovním a finančním systémem

Celou prevenci proti finančním krizím lze shrnout do čtyř směrů a ty jsou následující:

1. **opatření monetární politiky** (zvýšení úrokové míry), které má vést k obnovení důvěry v trh a ke zbrždění útoku na banky
2. **zajištění proti kurzovým rizikům**, a to udržováním dostatečných devizových rezerv a přístupu k případným půjčkám (velice nákladné)
3. **použití mezinárodního věřitele poslední instance** k získání potřebné likvidity, např. **IMF**
4. **jednostranná stabilizace dluhu**, devizové restrikcce a zahájení jednání o novém režimu splácení dluhu

²⁶ KUNEŠOVÁ, H.; CIHELKOVÁ, E. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. Praha: C. H. Beck, 2006. s. 56-57

²⁷ VIDRMOVÁ, Tereza. *Vliv finanční krize na hospodaření podniku MIROS dopravní stavby*, a. s. Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

Pokud tedy vše shrneme, příčinou krize je liberalizace pohybu kapitálu a rozpor mezi masovými reakcemi investorů, jejichž odliv je vyvolán změnou očekávání budoucího vývoje dané země či regionu, a nejednotnou a neúčinnou obrannou reakcí na tento vývoj.

Nejzranitelnější vůči krizi je ta země, která se vyznačuje nadhodnoceným, málo pružným nebo fixovaným devizovým kurzem, slabým finančním systémem a špatnou rozpočtovou situací, dále zahraničním zadlužením s vysokým podílem zahraničních závazků.

Průběh finančních krizí v 90. letech ukázal, že země jsou schopné omezit svou zranitelnost. Rozhodující sílu má domácí finanční systém. Je nutné vybudovat silný finanční sektor, zdravý bankovní sektor a fungující kapitálový trh. Dále je třeba udržovat optimální vztah mezi makroekonomikou (obchodní bilance, úrokové sazby, měnový kurz) a mikroekonomikou (finanční systém). Důležitá je i kurzová politika (země s pružnými měnovými kurzy odolávají finančním tlakům lépe než země s pevnými kurzy). Do prevence a řešení krizí je třeba zapojit i soukromý sektor. Nejdůležitější je zdokonalovat mezinárodní finanční systém.

Shrnutí

První kapitola diplomové práce se týká vymezení základních pojmů. Je charakterizován pojem projekt podle vybraných autorů. Obecně projekt chápeme jako sled činností, směřujících k určitému cíli. V kapitole je také zmínka o kategoriích projektu a projektovém managementu, který je definován podle pana Němce. Následovalo vymezení pojmu projektový manažer což je osoba, která má odpovědnost za předání všech částí projektu. Je zde také stručné vymezení životního cyklu projektu a krizové řízení podniku. Kapitola dále stručně popisuje krizi, typy krizí a příčiny jejich vzniku. Jsou vyjmenovány typy a měnová krize, dluhová a bankovní. Každá z těchto krizí je svým způsobem něčím charakteristická. V další části kapitoly jsou vymezeny obecné příčiny finančních krizí. Příčinou vzniku krize může být špatná makroekonomická politika, nepříznivý vývoj ve světové ekonomice, rizikové chování podniků a bank a nestabilita domácího finančního systému. Dále je charakterizován mechanismus a prevence vzniku krizí. Druhá kapitola popisuje charakteristiku osobnosti projektového manažera.

2 Charakteristika osobnosti projektového manažera

Druhá kapitola charakterizuje osobnost projektového manažera. V první řadě jsou uvedeny charakterové vlastnosti, které by osobnost projektového manažera měla mít.

Svozilová²⁸ definuje manažera projektu následovně: „*manažer projektu je osoba odpovědná za splnění cílů projektu při dodržení všech stanovených charakteristik projektu.*“

Manažer projektu je klíčovou osobou, která ovlivňuje veškeré dění projektu (od tvorby projektového plánu přes obsazení jednotlivých pozic, koordinace úkolů, finalizace a předání výstupů projektu zákazníkovi a po administrativní uzavření projektu).

Projektový manažer musí mít pro výkon své profese celou řadu schopností a znalostí, které jsou následující:

- manažerské schopnosti
- strategické myšlení
- schopnosti vyjednávat
- schopnosti správně nastavit priority
- schopnosti rozvíjet mezilidské vztahy

Manažer projektu bývá obvykle vybírán z kmenového projektového týmu, což je tým specialistů, kteří se společně podílejí na realizaci projektu. K jeho výběru musí top manažer přistoupit velmi zodpovědně, neboť na funkci manažera projektu jsou kladeny vysoké nároky. Jeho úkolem je být současně vedoucím, plánovačem, organizátorem, koordinátorem, kontrolorem a vyjednávačem²⁹.

²⁸ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, s. 31

²⁹ NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002, s. 69

Tabulka č. 2: Charakteristika projektového manažera

Funkce projektového manažera	Odpovědnost za:
Plánovač	tvorbu a implementaci realizačních plánů (časových, zdrojů, nákladů apod.)
Organizátor	rozdělení práce v týmu, instruktáž pracovníků, rozdělení zodpovědností a pravomocí,
	předvídání vzniku problémů a návrhy na jejich řešení
Vedoucí	výběr členů týmu,
	vyřizování pracovních nároků a problémů členů týmu,
Koordinátor	poskytování informací o průběhu realizace projektu
	vytváření vhodných pracovních kontaktů na všech úrovních řízení
Vyjednaváč	formulování a předkládání požadavků, které jsou nad rámec jeho pravomocí
Kontrolor	zjišťování odchylek od plánu, včetně návrhů nápravných opatření a jejich realizace,
	sledování vynaložených nákladů na projekt a jejich vyhodnocování vzhledem k danému rozpočtu

zdroj: Projektový management podle³⁰

U projektových manažerů se očekávají tři klíčové vlastnosti:

a) Pocit vlastnictví toho, co dělá

Newton³¹ říká, že smysl „vlastnictví“ je takovým druhem myšlení, které lidi nutí, aby pracovali dobře a s vysokým nasazením. Je to emocionální stav, v němž se příjemné pocity odvozují od úspěchu, a nepříjemné pocity od pochybení. Je to soubor vlastností, které nutí lidi, aby se nějak chovali. Pokud projektový manažer dokončil projekt bez pocitu vlastnictví, je to obvykle proto, že projekt nebyl až tak obtížný nebo složitý. Pocit vlastnictví neznamena, že projektoví manažeři dosáhnou i nemožného. Vyjadřujeme tím, že tito manažeři jsou emocionálně připoutáni a zainteresováni na své práci a jejich osobní vnímání úspěchu či propadu je spojeno s úspěchem nebo neúspěchem projektu.

³⁰ NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002, s.69

³¹ NEWTON, R. *Úspěšný projektový manažer: Jak se stát mistrem projektového managementu*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 84 - 85

b) **Správný úsudek**

Projektoví manažeři musí mít svůj úsudek. Projektový management není exaktní věda, která může být aplikována jako matematická rovnice, pro niž hledáme přesnou odpověď. Dobrý úsudek je pro projektového manažera nesmírně důležitý. Projektový manažer by měl spoléhat na svůj úsudek, např. v těchto oblastech:

- co by mělo být v plánu
- které prvky procesu projektového managementu je potřeba aplikovat a které ignorovat
- kdy něco vykonávat a kdy delegovat
- jaká je přijatelná úroveň změn
- jaká je přijatelná úroveň rizika atd.

Schopnost úsudku je ve své podstatě více umění než věda. Uvedené body nejsou absolutní pravidla, která poskytují ucelené odpovědi, ale vedou k tomu, aby manažeři prováděli svá rozhodnutí na základě rovnováhy různých skutečností.³²

c) **Kreativita**

Prostor pro kreativitu nastává tehdy, když je potřeba vyřešit problémy a odstranit překážky, které se na cestě projektu vyskytnou. Vždy se stane něco, co nebylo předem plánováno. Překážky musí být odstraněny, nebo vyřešeny tak, aby byl úspěch projektu možný. Kreativními projevy jsou např. diskuse se zákazníkem, obecné přístupy k plánování, organizace a struktura projektu, řešení problémů, snížení rizik, plánování rezerv na rizika. Ovšem nejsamozřejmějším a nejsnadněji dostupným zdrojem kreativity je sám manažer a spolu s ním členové projektového týmu.³³

³² NEWTON, R. *Úspěšný projektový manažer: Jak se stát mistrem projektového managementu*. Praha: Grada Publishing. a. s., 2008, s. 87 -88

³³ NEWTON, R. *Úspěšný projektový manažer: Jak se stát mistrem projektového managementu*. Praha: Grada Publishing. a. s., 2008, s. 105 - 106

Aby byl projektový manažer úspěšný:

- musí cítit a též navenek demonstrovat pocit úplné vlastnické odpovědnosti vůči projektu a jeho výsledkům
- musí se každému projektu přizpůsobit, neboť každý projekt je jiný a přístup k jeho řízení musí být flexibilní
- každý projektový manažer je nucen používat svou kreativitu³⁴

Podle internetového serveru pmhut.com³⁵ jsou pro úspěšného projektového manažera velice podstatné i interpersonální dovednosti, a to následující:

Vedení: Dobrý vůdce má možnost dělat věci prostřednictvím druhých a používat sílu každého jednotlivce ve prospěch celého týmu. Je třeba vytvořit inspirující tým, který sdílí své vize a chápe, jak jejich příspěvky pomáhají k dosažení této vize.

Budování týmu: Aby byl tým dobrý nejen na papíře, ale i v realitě, potřebuje svého lídra, který jej dokáže rozvíjet pro dosažení patřičných výkonů. Je třeba aktivní práce na budování týmu, otevřená komunikace o očekáváních, řešitelnost konfliktů, neobviňování lidí, ale návrhy řešení.

Motivace: Manažer musí umět zjistit, jak motivovat tým i jednotlivce. Tento úkol může být velice obtížný. Je třeba zjistit, co motivuje každého člena týmu. Jednoho mohou motivovat peníze, druhého profesní úspěch a růst. Manažer musí vyvinout strategii pro zlepšení pobídek, které jsou motivující.

Komunikace: Nedostatečná komunikace může zlomit projekt nebo celý projektový tým. Vyplatí se proto dodržovat komunikační plán a počítat v něm také s možnostmi, jako jsou kulturní odlišnosti a rozdílné styly komunikace.

Ovlivňování: Schopnost ovlivňovat může být použita destruktivně nebo produktivně. Projektový manažer by měl ovlivňování používat v dobrém slova smyslu.

Rozhodování: Je třeba nalézt správnou rovnováhu mezi samostatným rozhodováním manažera a zapojením týmu. Dochází k vlivu oblastí, jako je motivace a budování týmů.

Politické a kulturní povědomí: Úspěšní projektoví manažeři musí znát charakter konkrétního prostředí a umět na něm vydělávat.

³⁴ NEWTON, R. *Úspěšný projektový manažer: Jak se stát mistrem projektového managementu*. Praha: Grada Publishing. a. s., 2008, s. 238

³⁵ THE.PROJECT.MANAGEMENT.HUT. *THE.PROJECT.MANAGEMENT.HUT* [online]. [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://www.pmhut.com/interpersonal-skills-and-project-management>

Vyjednávání: Základem úspěšného vyjednávání je pochopit potřeby druhých a stejně tak pochopit potřeby vlastní. Čím více budeme znát potřeby, tím lépe nalezneme vzájemně výhodné řešení, které je win-win (vítěz – vítěz) pro obě strany.

Budování důvěry: Důvěra je základem dobrého projektového týmu. Dobrý manažer musí být schopen dát celému týmu důvěru, kterou potřebuje při plnění úkolů.

Řešení konfliktů: Manažer by slovo konflikt neměl chápat jako zhoršení a stres, ale jako příležitost spolupráce při řešení problémů.

Koučování: Nejvyšší produktivity lze dosáhnout, pokud každý člen týmu cítí, že může využít svůj potenciál.

Shrnutí

Druhá kapitola popisuje charakterové vlastnosti projektového manažera. Manažer projektu je klíčovou osobou, která ovlivňuje veškeré dění projektu. Jsou zde vymezeny funkce, odpovědnost a úspěšnost projektového manažera. Následující kapitola popisuje charakteristiku stavebního odvětví a globální finanční krizi.

3 Charakteristika stavebního odvětví a globální finanční krize

3.1 Současná finanční krize

Období let 2007, 2008 a 2009 se zcela určitě zapíše do dějin světové ekonomiky a každý jedinec si na tyto roky vzpomene jako na časy první globální finanční a ekonomické krize tohoto století. Dnes ještě neumíme docenit její velikost, hloubku a novost, ale již všichni víme, že se zrodila ekonomická recese, která je nápaditá, adaptabilní a vysoce inovativní.³⁶

Tato krize začala jako lokální krize na hypotečním trhu Spojených států v roce 2007 a následným přelitím do dalších sektorů ekonomiky a ostatních zemí ukázala svůj systémový a celosvětový charakter.^{37 38} V první polovině roku 2008 sehrála také velkou roli vysoká cena ropy, která vedla k poklesu reálného HDP a zvýšila spotřebitelské ceny. Cena ropy byla hnána vzhůru díky spekulativním obchodům, slabému dolaru a rostoucí poptávce z Číny v době před olympiádou.

Podle Carbaugh^{39 40} začala globální ekonomická krize v roce 2007 prasknutím bubliny na trhu s bydlením v USA. Zabavování majetku narůstalo do celosvětové finanční a hospodářské krize. Došlo k několika bankrotům bank, investičních bank a pojišťoven. Např. v automobilovém průmyslu vyhlásily svůj bankrot General Motors a Chrysler, které byly znárodněny.

3.1.1 Příčiny finanční krize

Tato podkapitola shrnuje vlivy, které společně vedly k vypuknutí globální světové krize. Na samém počátku bylo bezhlavé poskytování úvěrů, neúměrné zadlužování států a rodin, cenová bublina na trzích některých aktiv či globální nerovnováha. Dále také masivní obchodování s derivátovými instrumenty přerozdělujícími rizika, a to kupodivu často bez hlubšího zkoumání kvality podkladových aktiv a pasiv.

³⁶ KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v časech krize: jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží - zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. s. 10

³⁷ KLVAČOVÁ, E. *Světová ekonomická krize: příčiny, projevy, perspektivy*. Praha: Professional publishing, 2009. s. 7

³⁸ VIDRMOVÁ, Tereza. *Vliv finanční krize na hospodaření podniku MIROS dopravní stavby*, a. s. Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

³⁹ CARBAUGH. *Internation Economics*. USA: South-Western, Cengage learning, 2008. s. 492

⁴⁰ VIDRMOVÁ, Tereza. *Vliv finanční krize na hospodaření podniku MIROS dopravní stavby*, a. s. Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

V období finanční krize se jistě každý člověk ptal: „Jak se jen tohle mohlo stát?“ Článek serveru xbender.wordpress.com⁴¹ se na tuto otázku pokusil odpovědět. Největší problém se týkal zadlužování lidí, ale lidé dluží po celém světě, tak proč se zhroutily americké banky? Právě ony totiž půjčovaly téměř každému, a hlavně lidem s nižšími příjmy. Šlo převážně o úvěry na bydlení a to nejsou zrovna malé peníze. Zadlužování v bydlení stále rostlo. Objevovaly se rizikovější hypotéky, protože ceny nemovitostí stále rostly. V letech 2004 a 2005 byla třetina hypoték poskytována s odlišnou úrokovou sazbou na začátku a v průběhu půjčky. Na začátku půjčky jsou sazby samozřejmě nižší, po čase se zvyšují a to vede k neschopnosti dlužníků splácet. A banka jim domy zabavila.⁴²

Podle Woodse^{43,44} byly také hypotéky poskytovány bez důkladnější kontroly úvěruschopnosti klientů a vlastnictví domu bylo umožněno i lidem, u nichž se to nikdy stát nemělo. K vlastnictví domu byli povzbuzováni i nepřipravení klienti, což mělo za následek široký celonárodní trend s katastrofálními důsledky.

Podle Dvořáka^{45, 46} je třeba příčiny úvěrové expanze hledat již v roce 2001, kdy teroristický útok ze dne 11. září způsobil mohutný burzovní pokles, byla vyhlášena politika levných peněz a kontinuálního snižování základní úvěrové sazby. V roce 2003 se úvěrová sazba dostala z 6 % na pouhé 1 %. Došlo k oživení burzy a k vlně investičních aktivit. Spotřební a hypoteční úvěry rostly, avšak jejich kvalita byla velice nízká. Dlužníci, kteří měli potíže se splácením, začali pokrývat své staré půjčky novými, snadno dostupnými. Úrokové sazby se postupně zvyšovaly a na konci roku 2006 základní úroková sazba dosáhla 5,25 %. Tím pádem rostly dluhové náklady a ekonomický růst v prvním čtvrtletí roku 2007 činil jen 0,7 %.

Zabavování domů způsobilo to, že **nemovitostí na prodej bylo moc**. Věřitelé domy nechtěli, potřebovali hlavně peníze. Na americkém trhu vznikla velká nabídka nemovitostí a ta způsobila pokles cen. Banky tudíž dostávaly mnohem méně peněz, než na ně původně půjčovaly. A jeden velký kolotoč dluhů se roztočil. Banky si začaly samy půjčovat a problém

⁴¹ Jak začala současná finanční krize?. [Http://xbender.wordpress.com](http://xbender.wordpress.com) [online]. 2008[cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://xbender.wordpress.com/2008/10/09/jak-zacala-soucasn-financn-krize/>

⁴² FOSTER, John Bellamy, MAGDOFF, Fred. Velká finanční krize - příčiny a následky. Grimmus, 2009. s. 32-34

⁴³ WOODS, E. T., T. *Krach: příčiny krize a nápravná opatření, která ji jen zhoršují*. Praha: Dokořán, 2010. s. 36

⁴⁴ VIDRMOVÁ, Tereza. Vliv finanční krize na hospodaření podniku MIROS dopravní stavby, a. s. Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

⁴⁵ DVOŘÁK, P. *Veřejné finance, fiskální nerovnováha a finanční krize*. Praha: C.H. Beck, 2008.

⁴⁶ VIDRMOVÁ, Tereza. Vliv finanční krize na hospodaření podniku MIROS dopravní stavby, a. s. Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

se svezl i na jiné věřitele. Investoři jednoduše ztratili důvěru k finančním investicím a stáhli svůj kapitál.^{47 48}

Stále více se zvyšoval převis poptávky po penězích nad jejich nabídkou, úrokové sazby na mezibankovním trhu značně vzrostly, a tak si **banky mezi sebou přestaly půjčovat**. Americká centrální banka (FED) zachránila největší pojišťovnu na světě AIG. Půjčila jí 85 miliard dolarů výměnou za 78 procent akcií. AIG je totiž finančně propojená téměř se všemi světovými bankami a její krach by mohl spustit dominový efekt.^{49 50}

Soustředěné a rychle dostupné informace způsobily strmé poklesy cen akcií společností, např. třeba i na české burze. Některé informace přístupné na internetu jsou spíše zavádějící, nemusí s konkrétní společností souviset a způsobují spíše paniku.^{51 52}

Dalším problémem byl život v USA tzv. **“na vysoké noze”**. Spotřební výdaje rodin rostly rychleji než jejich příjmy a tak rostlo jejich zadlužování. V této době mzdy stagnovaly, ale lidé v USA se za každou cenu snažili udržet svou vysokou životní úroveň. Čím více se zadlužovali, tím spíše nebyli schopni splácet.⁵³

Podle Dvořáka⁵⁴ prvním zasaženým segmentem byl hypoteční trh, ovšem nejde jen o hypotéky. Jedná se o **„globální systematickou finanční krizi, jejíž základní příčinou je dluhový problém.“**

3.1.2 Průběh finanční krize

Tato podkapitola bude popisovat průběh finanční krize.

První viditelné problémy byly zaznamenány v únoru roku 2007, kdy výrazně vzrostl objem nesplácených hypotečních úvěrů vůči státům podporovaným společnostem Fannie Mae a Freddie Mac, které byly specializovány na poskytování zvýhodněných hypoték chudším vrstvám obyvatelstva. Tyto firmy ovládaly více než polovinu amerického hypotečního trhu. Spravují hypotéky v objemu 5,5 bilionu dolarů. Federal National Mortgage Association

⁴⁷ Jak začala současná finanční krize?. [Http://xbender.wordpress.com](http://xbender.wordpress.com) [online]. 2008[cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://xbender.wordpress.com/2008/10/09/jak-zacala-soucasn-financn-krize/>

⁴⁸ VIDRMOVÁ, Tereza. Vliv finanční krize na hospodaření podniku MIROS dopravní stavby, a. s. Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

⁴⁹ Jak začala současná finanční krize?. [Http://xbender.wordpress.com](http://xbender.wordpress.com) [online]. 2008[cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://xbender.wordpress.com/2008/10/09/jak-zacala-soucasn-financn-krize/>

⁵⁰ VIDRMOVÁ, Tereza. Vliv finanční krize na hospodaření podniku MIROS dopravní stavby, a. s. Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

⁵¹ Jak začala současná finanční krize?. [Http://xbender.wordpress.com](http://xbender.wordpress.com) [online]. 2008[cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://xbender.wordpress.com/2008/10/09/jak-zacala-soucasn-financn-krize/>

⁵² VIDRMOVÁ, Tereza. Vliv finanční krize na hospodaření podniku MIROS dopravní stavby, a. s. Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

⁵³ DVOŘÁK, P. *Veřejné finance, fiskální nerovnováha a finanční krize*. Praha: C. H. Beck, 2008.

⁵⁴ DVOŘÁK, P. *Veřejné finance, fiskální nerovnováha a finanční krize*. Praha: C. H. Beck, 2008. s. 295

(Fannie Mae) byla založena americkým Kongresem v roce 1938. Jejím cílem byla podpora bydlení zajištěním dostatečného množství finančních prostředků pro banky poskytující hypoteční úvěry. V roce 1968 byla rozhodnutím kongresu Fannie Mae privatizována a byla jí vytvořena protiváha v podobě Freddie Mac. Ta má zajistit volnou soutěž mezi oběma společnostmi a zabránit tak monopolizaci sekundárního trhu s hypotékami.^{55 56}

Fannie Mae nezveřejnila výroční zprávu od roku 2004 a na tuto neprůhlednost hospodaření poukázal v roce 2007 guvernér New York Federal Reserve Kevin M. Warsch. Klesající výnosy akcií pozorovali především zahraniční investoři, kteří opouštěli americké státní dluhopisy.

První větší krach přišel podle internetového serveru Ekonom^{57 58} v dubnu 2007, kdy bankrot vyhlásila největší hypoteční firma **New Century**. Ke krachu ji dohnaly požadavky věřitelů, kteří trvali na splacení ztrátových úvěrů v řádu miliard dolarů. K největším věřitelům New Century patřili Goldman Sachs Group, Credit Suisse, Morgan Stanley, Deutsche Bank, Bank of America, Lehman Brothers, UBS a Citigroup. Většina těchto věřitelů musela později přiznat ztráty v řádu desítek miliard a jejich akcie se propadly o desítky procent. V polovině roku 2007 z původních pěti bank zbyly jen dvě: Goldman Sachs a Morgan Stanley. Na jaře roku 2008 musela skončit banka Bear Stearns, v září téhož roku pak Lehman Brothers a jako další skončila Merrill Lynch. V červenci roku 2007 ohlásily problémy také německý úvěrový ústav IKB a BNP Paribas a poté ještě další. Šéf Fed Ben Bernanke odhadl ztráty pro USA způsobené krizí v sektoru rizikových hypoték na 100 mld. dolarů. Mezibankovní trhy ve stejnou dobu řešily nedostatek peněz. První pomoc ze strany centrálních bank přišla na počátku srpna v hodnotě 38 mld. dolarů. K tomu ještě Evropská centrální banka uvolnila 100 mld. eur. FED v srpnu snížil diskontní sazbu a pak zahájil sérii kroků na snížení základní sazby z 5,25 % na 4,25 %. V měsíci srpnu se také našel viník krize a tím byly ratingové agentury, které nevarovaly před problémy v bankách.

Průběh světové krize lze rozdělit do dvou velkých etap: do tzv. světové finanční krize, která má v mnoha zemích shodný průběh kvůli propojenosti finančních trhů (problémy bank,

⁵⁵ Finance.cz. *Finance.cz* [online]. 25. 7. 2008 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z:

<http://www.finance.cz/zpravy/finance/180097-freddie-mac-a-fannie-mae-nocni-murou-obchodniku/>

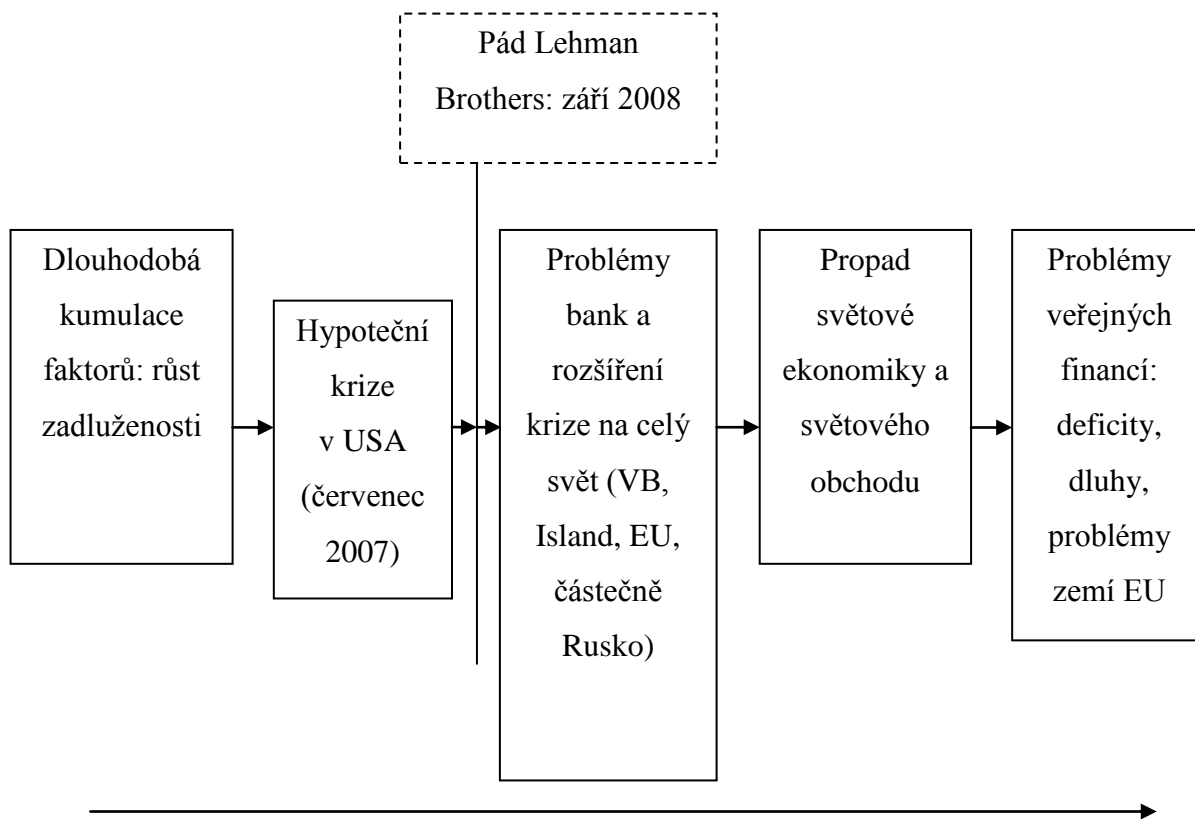
⁵⁶ VIDRMOVÁ, Tereza. Vliv finanční krize na hospodaření podniku MIROS dopravní stavby, a. s. Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

⁵⁷ Hypoteční krize zasáhla svět. *Ekonom.ihned.cz* [online]. 2007 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-22651510>

⁵⁸ VIDRMOVÁ, Tereza. Vliv finanční krize na hospodaření podniku MIROS dopravní stavby, a. s. Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

burzovní poklesy, zmrznutí finančních trhů), a do následné globální ekonomické krize, jejíž projevy se liší podle zemí a regionů. Následující obrázek znázorňuje průběh světové krize⁵⁹.

Obrázek č. 3: Průběh světové krize



Období před r. 2007 Světová finanční krize (2007 – 2009) Světová ekonomická krize (2009-?)

zdroj: vlastní zpracování podle^{60 61}

Kdo byla Lehman Brothers a co znamenala pro finanční krizi? V roce 1850 byla založena tato investiční banka přistěhovalci z Německa. Před vyhlášením svého bankrotu byla čtvrtou největší investiční bankou a zaměstnávala téměř 26 tisíc lidí v 61 pobočkách po celém světě. Její pád v pondělí 15. září 2008 vyvolal ve světě obrovskou paniku a strach, protože se jednalo o největší bankrot v dějinách Spojených států. Lehman Brothers doplatila na propad cen na trhu nemovitostí a následnou krizi spojenou s nesplácením rizikových hypoték⁶².

Cesta do záhuby začala v roce 2004, kdy banka koupila kalifornskou společnost BNC Mortgage, což byl jeden z poskytovatelů hypoték méně solventním klientům. Lehman

⁵⁹ KALÍNSKÁ, E. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. s. 15

⁶⁰ KALÍNSKÁ, E. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. s. 15

⁶¹ VIDRMOVÁ, Tereza. *Vliv finanční krize na hospodaření podniku MIROS dopravní stavby, a. s.* Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

⁶² PENIZE.CZ. *PENIZE.CZ* [online]. 14. 9. 2009 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/svetova-ekonomika/59054-pad-lehman-brothers-co-poslalo-svet-do-financni-propasti>

Brothers si tím zajistila trvalý přísun úvěrů, které zabalila do cenných papírů. Ty pak s velkým ziskem prodávala. Past sklapla na začátku roku 2007. Ceny nemovitostí výrazně padaly, lidé nedokázali platit hypotéky. Banky pokračovaly ve vydávání cenných papírů, ale začaly vykazovat rekordní ztráty.⁶³

Další problém souvisel s aktivitou na poli komerčních nemovitostí. V polovině roku 2007 investovala do výstavby komerčních skladů 1,85 miliardy dolarů. Kromě úvěrů v nově zřízené firmě měla v ní ještě podíl osmdesát procent. Jenže sklady jsou životně závislé na úspěchu maloobchodu, na který začala dopadat nastupující finanční krize. Když pak potřebovala hotovost, nikdo od ní úvěry nechtěl koupit. V polovině roku 2008 měla v projektech vázáno čtyřicet miliard dolarů.^{64 65}

Narůstajícím ztrátám banka čelila dvojnásobným zvýšením kapitálu. Dalším pokusem o záchranu bylo vyvedení rizikových úvěrů a špatných aktiv do samostatných firem. Když všechny pokusy selhaly, chtělo vedení Lehman Brothers po centrální bance, aby povolilo transformaci na komerční banku. Tím by mohla získávat vklady klientů a zároveň by dosáhla na finanční pomoc, kterou FED nabízel. FED odmítl. Dne 13. a 14. září vláda svolala šéfy největších amerických bank. Zástupci vlády chtěli banky přesvědčit, aby vytvořily z vlastních peněz fond, který špatná aktiva Lehman Brothers vykoupí a zdravou banku prodá. Návrh neprošel. Neprošlo ani převzetí Lehman Brothers bankou Bank of America. V pondělí ráno požádala Lehman Brothers o ochranu před věřiteli a během hodiny spadly akciové trhy, takže z portfolií všech investorů smazaly více než 300 miliard dolarů. Z trhu zmizelo přes 700 miliard dolarů za jeden den.^{66 67}

3.1.3 Dopady finanční krize

V této kapitole bude poukázáno na dopady finanční krize v obecné míře, ale budou zde vytyčeny i dopady krize v konkrétních zemích. Jako jednu z prvních zemí si autorka zvolila Island. Protože tato země byla mezi prvními, které se krize týkala, a také byla krizí zasažena ve značné míře. Dále bude dopad krize zachycen na České republice, protože tuto zemi zasáhla krize z větší části až v druhé vlně trvání.

⁶³ PENIZE.CZ. *PENIZE.CZ* [online]. 14. 9. 2009 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/svetova-ekonomika/59054-pad-lehman-brothers-co-poslalo-svet-do-financni-propasti>

⁶⁴ PENIZE.CZ. *PENIZE.CZ* [online]. 14. 9. 2009 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/svetova-ekonomika/59054-pad-lehman-brothers-co-poslalo-svet-do-financni-propasti>

⁶⁵ VIDRMOVÁ, Tereza. Vliv finanční krize na hospodaření podniku MIROS dopravní stavby, a. s. Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

⁶⁶ PENIZE.CZ. *PENIZE.CZ* [online]. 14. 9. 2009 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/svetova-ekonomika/59054-pad-lehman-brothers-co-poslalo-svet-do-financni-propasti>

⁶⁷ VIDRMOVÁ, Tereza. Vliv finanční krize na hospodaření podniku MIROS dopravní stavby, a. s. Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

3.1.3.1 Dopad krize na Islandu

Island byl jednou ze zemí, která byla finanční krizí zasažena mezi prvními, a také Island už takovou situaci dlouho nezažil. Za rozhodující příčinu krize země je podle internetového webu ihned.cz⁶⁸ považována agresivní zahraniční expanze tří největších islandských bank. Island dosáhl svého bankrotu a stát převzal kontrolu nad největším finančním ústavem na Islandu – bankou Kaupthing a také nad bankami Landsbanki a Glitnir.

V souvislosti s celosvětovou krizí se Island potýkal s několika problémy. Jedním z nich byla obrovská migrace Islandců za prací. V zemi byla značná část obyvatel zaměstnána ve finančních službách, v roce 2009 nepanovaly ideální podmínky, takže odhady nezaměstnanosti se pro leden pohybovaly na 7 %, i když v předchozích měsících, např. v říjnu byla velikost nezaměstnanosti 1,9 %. Pro zemi, která má 320 000 tisíc obyvatel, to znamenalo velkou ránu.

V roce 2008 centrální islandská banka navýšila základní úrokovou sazbu až na 15,5 %. Islandská koruna od ledna 2008 ztratila 25 % hodnoty a inflace dosahovala 8 procent. Ani banky na tom nebyly nejlépe. Lidé začali vybírat své úspory, zboží se kvůli slabé koruně začalo zdražovat a stoupaly ceny benzínu.

Vinou krize na Islandu se do problému mohlo dostat i město Hradec Králové, které investovalo do dluhopisů tamních zestátněných bank. Ztráta města je vyčíslena na 74 miliónů korun.

Pomoc Islandu nabízela Česká Republika, dále Rusko, Švédsko a Belgie. Pomoc přichází ze strany Mezinárodního měnového fondu, který poskytl šest miliard dolarů. Další půjčka s Mezinárodním měnovým fondem byla dojednána v hodnotě dvou miliard dolarů a Island žádal dokonce o 40 miliard korun. V závěru Island vyčísлил celkové náklady na vypořádání se s krizí na 1, 1 bilionu ISK, což je 85 % HDP v roce 2007. Dluh země na konci roku dosáhl 29 % HDP. Na Islandu došlo vinou finanční krize i k pádu vlády v roce 2009^{69 70}.

Dopady krize na Islandu lze tedy shrnout do následujících bodů:

- odchod mnoha obyvatel z Islandu
- pokles hodnoty islandské koruny, růst inflace

⁶⁸ IHNE D. CZ. *IHNED. CZ* [online]. 7. 10. 2008 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-28861920-prvni-velka-obet-krize-island-je-pred-bankrotem>

⁶⁹ Biotronika - Jana Suchánková - biotronik. *Biotronika - Jana Suchánková - biotronik* [online]. 2006-2011 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: http://www.biotronik-suchankova.cz/ISLAND_I_dil_a.pdf

⁷⁰ VIDRMOVÁ, Tereza. Vliv finanční krize na hospodaření podniku MIROS dopravní stavby, a. s. Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

- zdražování benzínu a potravin
- růst nezaměstnanosti
- pád vlády (jako první, která odstoupila kvůli krizi)

3.1.3.2 Dopad krize v České Republice

Ačkoliv Česká republika nebyla zasažena první vlnou, tedy finanční krizí, hospodářská krize v roce 2009 byla již nevyhnutelná. Krize dopadla na jednotlivé sektory nerovnoměrně. Dopady krize na českou ekonomiku se projeví především hromadným propouštěním v průmyslových odvětvích, zpřísněním podmínek pro poskytování hypoték a spotřebitelských úvěrů a také snižováním spotřebitelských výdajů. Průmyslová produkce v ČR se snížila o 17,4 % a hodnota nových zakázek klesla o 30,2 %.^{71 72}

V České republice se podstatně zpomalil růst ekonomiky, zvýšila se nezaměstnanost, snížila se životní úroveň obyvatel a zlevnily se nemovitosti. Nejvíce byl zasažen krizí automobilový průmysl, bankovní sektor, stavebnictví, cestovní ruch a textilní průmysl.

Většina automobilek, jako jsou např. Škoda Auto a Hyundai, musela kvůli nízké poptávce propouštět a omezit výrobu. Největší české automobilce Škoda Auto se v roce 2009 propadl prodej o více než deset procent. Sdružení automobilového průmyslu uvedlo, že kvůli krizi bylo propuštěno do poloviny roku 2009 více než 13 500 lidí.⁷³

Stavebnictví bylo jedním z odvětví, které bylo krizí postiženo nejvíce. Stavebním firmám ubývaly hlavně zakázky ze soukromého sektoru, především na výstavbu bytů, ale i komerčních budov. Dopad finanční krize na toto odvětví bude blíže charakterizován v následující kapitole.

V textilním průmyslu byla řada firem nucena uzavírat provozovny a propouštět. Mezi textilkami největším potíží čelí technické textilnictví, které je navázáno na automobilový a stavební průmysl. Např. Oděvní podnik Prostějov vykázal v roce 2008 ztrátu 1,1 miliardy korun a byl nucen zavřít několik provozů.⁷⁴

⁷¹ UNIHOST: Sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách v ČR. *UNIHOST: Sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách v ČR* [online]. 25. 5. 2009 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.unihostostrava.cz/www/cz/aktuality/hospodarska-krize-v-cr/>

⁷² VIDRMOVÁ, Tereza. Vliv finanční krize na hospodaření podniku MIROS dopravní stavby, a. s. Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

⁷³ Websidetridy.ic.cz. *Websidetridy.ic.cz* [online]. 20. 5. 2009 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://websidetridy.ic.cz/20082009/2.c/refraty/008/krizealfa.pdf>

⁷⁴ HNED.CZ. *IHNED.CZ* [online]. 7. 9. 2009 [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: http://multimedia.ihned.cz/index.php?article%5Bgallery%5D%5Bdetail_id%5D=780590&article%5Bgallery%5

3.2 Charakteristika stavebního odvětví a jeho vývoj v letech finanční krize

Tato podkapitola obsahuje charakteristiku stavebního odvětví a jeho hospodaření v období finanční krize. Je zhodnoceno hospodaření stavebního odvětví z let 2006 – 2012.

Stavebnictví můžeme chápat jako obor, v rámci kterého je zajišťována výstavba budov, údržba objektů, modernizace a rekonstrukce budov, ale také potřebná demolice objektů. Hlavním cílem stavebnictví je vytváření vhodného pracovního a životního prostředí pro člověka, zvířata i rostliny. Zároveň je třeba zachovat přírodní a kulturní památky.⁷⁵

Globální finanční krize se hluboce odrazila na hospodaření stavebních firem. Tržby meziročně klesly více než polovině stavebních firem. Počátek finanční krize se datuje na rok 2007. Největší propad mělo více společností v roce 2008 a 2009. Ve stavebnictví ovšem docházelo k největšímu propadu v roce 2010 a 2011. To je způsobeno tím, že ve stavebnictví se zakázky pro stavební podniky zadávají až pět let dopředu. Proto je dopad krize ve stavebním odvětví razantně viditelný až v pozdějších letech od počátku krize.

V roce 2007 stavebnictví nadále rostlo, ovšem pomalejším tempem. V západoevropském stavebnictví dochází v 2. polovině roku 2007 ke zpomalení růstu a v následujícím roce se dostává do „červených čísel“ (-3,6 %). Východoevropské země, kromě Maďarska, vykazují růst 6,1 %, ovšem české stavebnictví se téměř zastavilo. V českém stavebnictví se snížila produkce v období 2007 – 2009 podle Eurostatu o 3,4 %. Nejvíce si pohoršila v ČR nebytová produkce. Na tento vývoj stavebnictví působilo i okolí, tj. vývoj HDP, investic, nezaměstnanosti a inflace.^{76 77}

Podle tiskové zprávy zveřejněné internetovým serverem soliditet.cz^{78 79} se impulsem ke krizi celého stavebního odvětví stala neochota bankovního sektoru financovat nové projekty a razantní pokles stavebních zakázek, který souvisí s celkovou ekonomickou krizí a omezením výdajů z veřejných rozpočtů. Dále také vysoké konkurenční prostředí a dlouhá doba splatnosti

D%5Bfrom%5D=0&article%5Bgallery%5D%5Bid%5D=556970&article%5Bid%5D=38251010&p=0MF00o_d#fg

⁷⁵ VIDRMOVÁ, Tereza. Vliv finanční krize na hospodaření podniku MIROS dopravní stavby, a. s. Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

⁷⁶ IHNED. CZ. *IHNED.CZ* [online]. 23. 3. [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <http://stavitel.ihned.cz/c1-40891930-dopad-soucasne-krize-na-ceske-stavebnictvi>

⁷⁷ VIDRMOVÁ, Tereza. Vliv finanční krize na hospodaření podniku MIROS dopravní stavby, a. s. Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

⁷⁸ www.soliditet.cz. *Soliditet.cz* [online]. Česká republika [cit. 2013-02-02]. Dostupné z:

<http://www.soliditet.cz/press-room/tiskove-zpravy/krize-ceskeho-stavebnictvi-se-bude-prohlubovat/>

⁷⁹ VIDRMOVÁ, Tereza. Vliv finanční krize na hospodaření podniku MIROS dopravní stavby, a. s. Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

faktur. Studie společnosti Soliditet udává, že krize českého stavebnictví se v roce 2012 bude prohlubovat. K propadu navíc přispěje zvýšení DPH. Podle článku Českého statistického úřadu⁸⁰ zveřejněného dne 6. února 2013 klesla v roce 2012 stavební produkce o 6,5 %. Např. v prosinci klesla produkce meziročně o 17,3 %, po očištění od vlivu počtu pracovních dnů se snížila o 14,1 %. Průměrný evidenční počet zaměstnanců v podnicích s 50 a více zaměstnanci ve stavebnictví se v prosinci 2012 meziročně snížil o 4,1 %.

Následující tabulka a graf popisují situaci ve stavebním odvětví. Autorka si zvolila jako ukazatele zaměstnanost, která udává průměrný počet evidovaných zaměstnanců. A jako druhý ukazatel si zvolila objem stavebních prací, který je vyčíslen v mld. Kč.

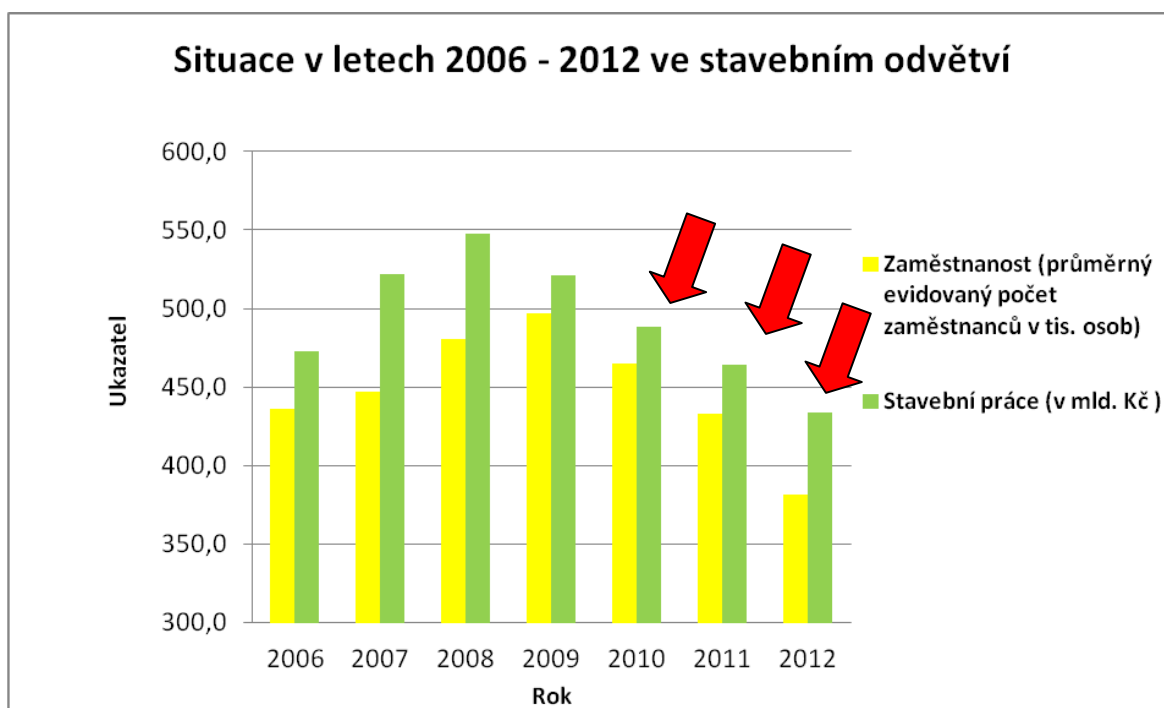
⁸⁰ Český statistický úřad [online]. 2013 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csta020613.doc>

Tabulka č. 3: Situace v letech 2006 – 2012 ve stavebním odvětví

Ukazatel	Rok						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Zaměstnanost (průměrný evidovaný počet zaměstnanců v tis. osob)	436,3	446,8	480,8	496,7	464,9	433,1	381,2
Stavební práce (v mld. Kč)	472,6	521,5	547,6	520,9	488,7	464,0	433,8

zdroj: vlastní zpracování podle^{81 82 8384}

Graf č. 1: Situace v letech 2006 – 2012 ve stavebním odvětví



zdroj: vlastní zpracování⁸⁵

⁸¹ Český statistický úřad [online]. 2013 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/1409-11>

⁸² Český statistický úřad [online]. 2013 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/1409-09-2009>

⁸³ Český statistický úřad [online]. 2013 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/sta_cr

⁸⁴ VIDRMOVÁ, Tereza. Vliv finanční krize na hospodaření podniku MIROS dopravní stavby, a. s. Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

⁸⁵ VIDRMOVÁ, Tereza. Vliv finanční krize na hospodaření podniku MIROS dopravní stavby, a. s. Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

Jak je možné vidět v tabulce i na grafu, největší pokles, jak v počtu evidovaných zaměstnanců, tak stavebních prací, se projevil v roce 2011 a 2012. Obecně lze říci, že pozdní dopad finanční krize na stavebnictví je dán zadáváním zakázek, které se domlouvají až 5 let dopředu. Pokud se podíváme na rozdíl roku 2008 a rozdíl roku 2012, počet zaměstnanců **klesl o 99 600** a objem stavebních prací **klesl o 113,8** mld. Kč.

Poslední tři roky byly pro stavebnictví nejvíce kritické, v následujících tabulkách jsou zaznamenány meziroční indexy za jednotlivé měsíce v roce 2011 a 2012.

Tabulka č. 4: Celkové stavební práce v roce 2011

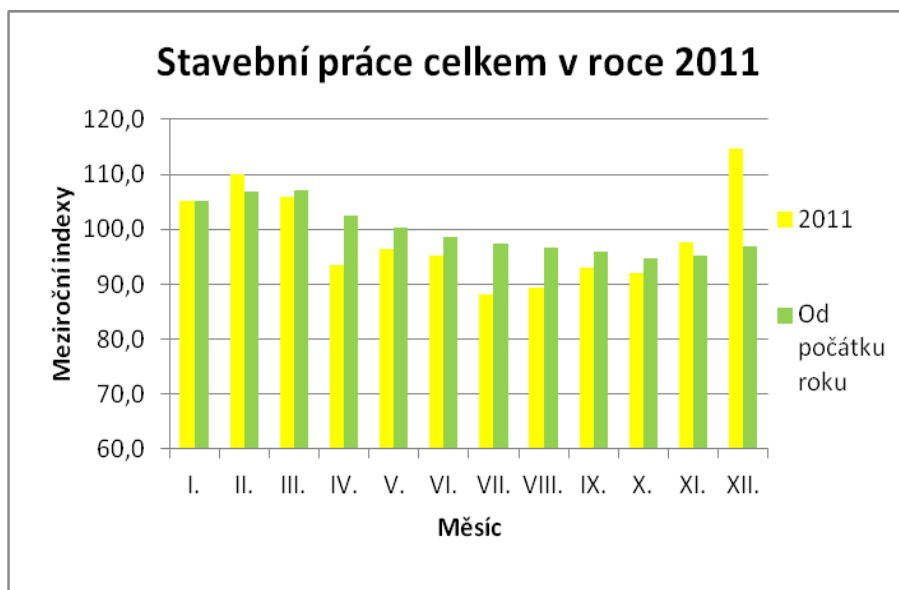
Meziroční indexy	Stavební práce celkem v roce 2011											
	Jednotlivé měsíce											
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
2011	105,2	110,1	105,9	93,4	96,5	95,2	88,1	89,4	92,9	92,0	97,7	114,6
Od počátku roku	105,2	106,9	107,0	102,5	100,3	98,7	97,3	96,7	95,9	94,8	95,2	96,9

zdroj: vlastní zpracování podle^{86 87}

⁸⁶ Český statistický úřad [online]. 2013 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/1409-09-2009>

⁸⁷ VIDRMOVÁ, Tereza. Vliv finanční krize na hospodaření podniku MIROS dopravní stavby, a. s. Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

Graf č. 2: Celkové stavební práce v roce 2011



zdroj: vlastní zpracování⁸⁸

Tabulka č. 5: Celkové stavební práce v roce 2012

Meziroční indexy	Stavební práce celkem v roce 2012											
	Jednotlivé měsíce											
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
2012	93,1	84,1	93,9	98,9	96,7	90,8	99,7	96,7	90,0	95,7	97,3	82,7
Od počátku roku	93,1	88,9	89,8	92,7	93,8	93,3	94,5	94,6	93,8	94,3	94,7	93,5

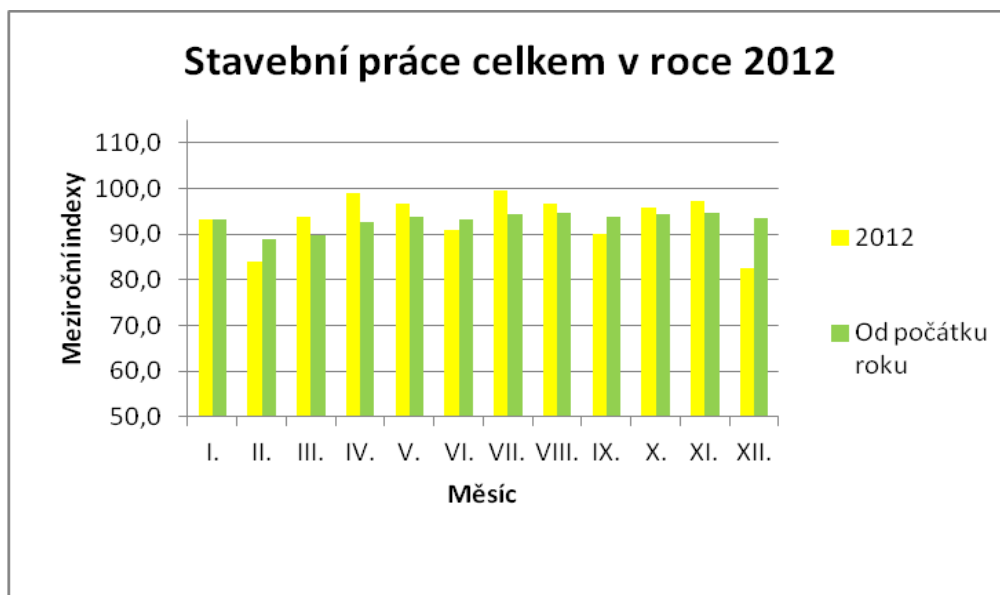
zdroj: vlastní zpracování podle^{89 90}

⁸⁸ VIDRMOVÁ, Tereza. Vliv finanční krize na hospodaření podniku MIROS dopravní stavby, a. s. Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

⁸⁹ *Stavebnictví České republiky* [online]. 2013 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.mpostav.cz/>

⁹⁰ VIDRMOVÁ, Tereza. Vliv finanční krize na hospodaření podniku MIROS dopravní stavby, a. s. Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

Graf č. 3: Celkové stavební práce v roce 2012



zdroj: vlastní zpracování⁹¹

Hodnoty meziročních indexů stavební produkce jsou v souladu s metodikou ČSÚ. Zahrnují produkci stavebních podniků se sídlem na území ČR (včetně odhadů za podniky s počtem zaměstnanců 19 a méně. Jedná se o indexy ukazatele ZSV (= základní stavební výroby). Při výpočtu indexu stavební produkce se vychází z vývoje stavebních prací ZSV přeceněných do stálých cen.⁹²

Hospodaření společností za rok 2010

Společností Soliditet v rámci odvětvové analýzy stavebních firem bylo hodnoceno 115 nejvýznamnějších subjektů na trhu. Jejich kumulované tržby klesly z 218,8 miliard korun v roce 2008 na 199,7 miliard korun v roce 2010, což představuje propad o 10 %. Jedná se o více než polovinu společností bez ohledu na jejich velikost. U developerských společností byl propad 35 %.

⁹¹ VIDRMOVÁ, Tereza. Vliv finanční krize na hospodaření podniku MIROS dopravní stavby, a. s. Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

⁹² *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2013 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/analyzy-statistiky/hlavni-makroekonomicke-ukazatele-cr/1000431/49089/>

Tabulka č. 6: Hospodaření vybraných společností za účetní období 2010

Společnost	Ukazatel za rok 2010		
	Hospodářský výsledek v tis. Kč	Tržby 2010 v tis. Kč	Meziroční rozdíl ve vývoji tržeb 2009/2010
Skanska, a. s.	763 740	20 199 837	-26,99%
Metrostav, a. s.	714 210	21 240 698	-4,19%
STRABAG, a. s.	314 293	16 743 364	-6,41%
GEOINDUSTRIE, s. r. o.	-22 835	76 063	-38,99%
GEO-ING Jihlava spol. s. r. o.	-37 642	224 954	-54,52%
Bytostav Poruba, a. s.	-34 147	157 317	-52,53%

zdroj: vlastní zpracování podle^{93 94}

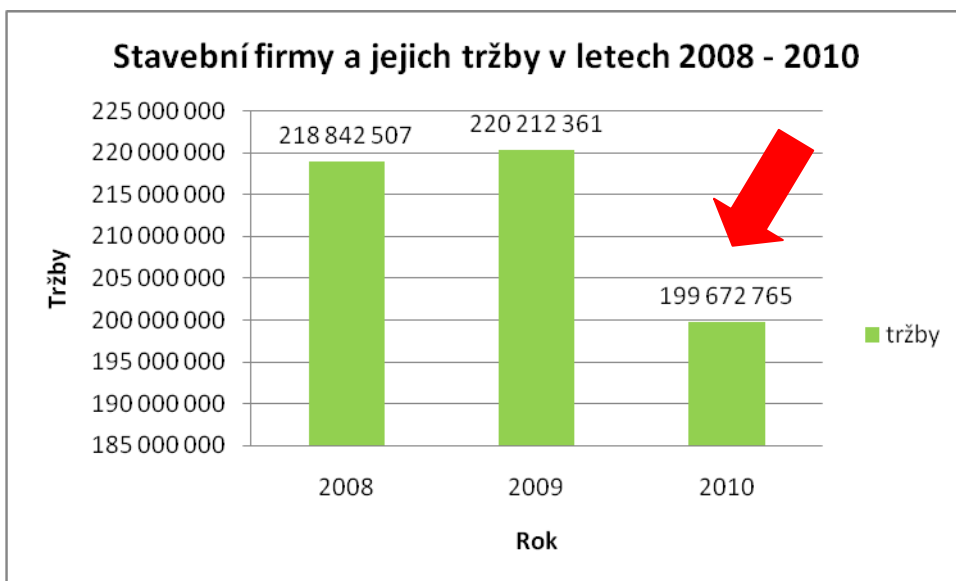
Jak je z údajů patrné, největší propad zaznamenala společnost GEO – ING Jihlava spol. s. r. o., která působí na trhu již od roku 1991 a je přímým pokračovatelem společnosti GEOINDUSTRIE, s. r. o. v oboru speciálního zakládání staveb. Druhou společností s největším meziročním rozdílem ve vývoji je společnost Bytostav Poruba, a. s. Ta působí na trhu od roku 1992. Třetí společností s největším propadem je společnost GEOINDUSTRIE, s. r. o. Tyto tři společnosti zaznamenaly záporné hodnoty i v hospodářském výsledku. Společnost Skanska, a. s., Metrostav, a. s., a Strabag, a. s. mají sice rapidní pokles v meziročním vývoji, ale jejich hospodářské výsledky jsou kladné.

Na následujícím grafu jsou zaznamenány celkové tržby stavebních firem v letech 2008 – 2010.

⁹³ www.soliditet.cz. *Soliditet.cz* [online]. Česká republika [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.soliditet.cz/press-room/tiskove-zpravy/krize-ceskeho-stavebnictvi-se-bude-prohlubovat/>

⁹⁴ VIDRMOVÁ, Tereza. Vliv finanční krize na hospodaření podniku MIROS dopravní stavby, a. s. Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

Graf č. 4: Celkové tržby stavebních firem v letech 2008 - 2010



zdroj: vlastní zpracování podle^{95 96}

Na grafu je patrné, že propad tržeb je v roce 2010 velice výrazný.

⁹⁵ www.soliditet.cz. *Soliditet.cz* [online]. Česká republika [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.soliditet.cz/press-room/tiskove-zpravy/krize-ceskeho-stavebnictvi-se-bude-prohlubovat/>

⁹⁶ VIDRMOVÁ, Tereza. Vliv finanční krize na hospodaření podniku MIROS dopravní stavby, a. s. Praha, 2012. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

Shrnutí

Kapitola charakterizuje současnou globální krizi, která se projevila ve Spojených státech amerických v roce 2007. Krize nejprve zasáhla americký trh a poté se přelila do ostatních zemí. Kapitola zachycuje příčiny finanční krize, i když za její hlavní příčinu je považován dluhový problém. Banky poskytovaly lidem vysoké úvěry, které v prvních letech splácení měly nastavené nižší splátky, ale v pozdějších letech banky splátky zvedly a lidé s nízkým příjmem nebyli schopni tyto vysoké částky splácet. Banky poté domy, na které lidem poskytovaly hypotéky, zabavovaly, a proto došlo k přesycení trhu s nemovitostmi. Další příčinu můžeme spatřovat v “rychle dostupných“ informacích. Lidé si na internetu mohou o společnostech přečíst i to, co není pravda. Za další příčinu můžeme považovat způsob života obyvatel. Všichni chtějí žít „na vysoké noze“, ovšem jejich příjem na to nestačí.

Další část kapitoly popisuje průběh finanční krize a dopady krize na vybrané země. Jednou z nejvíce postižených zemí byl Island, a proto jsou dopady finanční krize na tuto zemi stručně charakterizovány. Dopady finanční krize v ČR jsou demonstrovány na vybraných odvětvích. V kapitole je také poukázáno na hospodaření stavebního odvětví v dobách krize. Následující kapitola se týká metodiky výzkumu, které proběhlo formou dotazníkového šetření.

4 Metodika výzkumu a analýza výsledků

Každý projektový manažer má rozdílné charakterové vlastnosti a způsob chování, které uplatňuje při řízení. Pro získání informací o odlišnostech chování projektových manažerů v dobách krize bylo použito dotazníkové šetření, které směřovalo přímo k projektovým manažerům. Dotazníkové šetření bylo provedeno formou elektronické korespondence, ale i pomocí osobních setkání s manažery. V jedné firmě byl proveden pohovor s projektovým manažerem společnosti.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit chování projektového manažera v dobách krize.

Elektronickou formou bylo celkem osloveno **176 společností**, které byly uvedeny na internetových stránkách Svazu podnikatelů ve stavebnictví v ČR pod záložkou projektová činnost, a **68 stavebních společností** vyhledaných na serveru Firmy.cz. Osobní setkání proběhlo u **8 projektových manažerů**. Celkem tedy bylo osloveno **252 respondentů**, přičemž se vrátilo 51 vyplněných dotazníků, což je 20, 24 %.

Odpovídajícím respondentem je např. projektový manažer ze společnosti Miroslav dopravní stavby, a. s., Metrostav, a. s., Příbyl stavební společnost, s. r. o., SIKK stavební společnost, s. r. o., KASTEN spol. s. r. o., MORAVIA CONSULT Olomouc a.s., H. A. C. spol. s r.o., Sindat Engineering, s. r. o. a další.

4.1 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

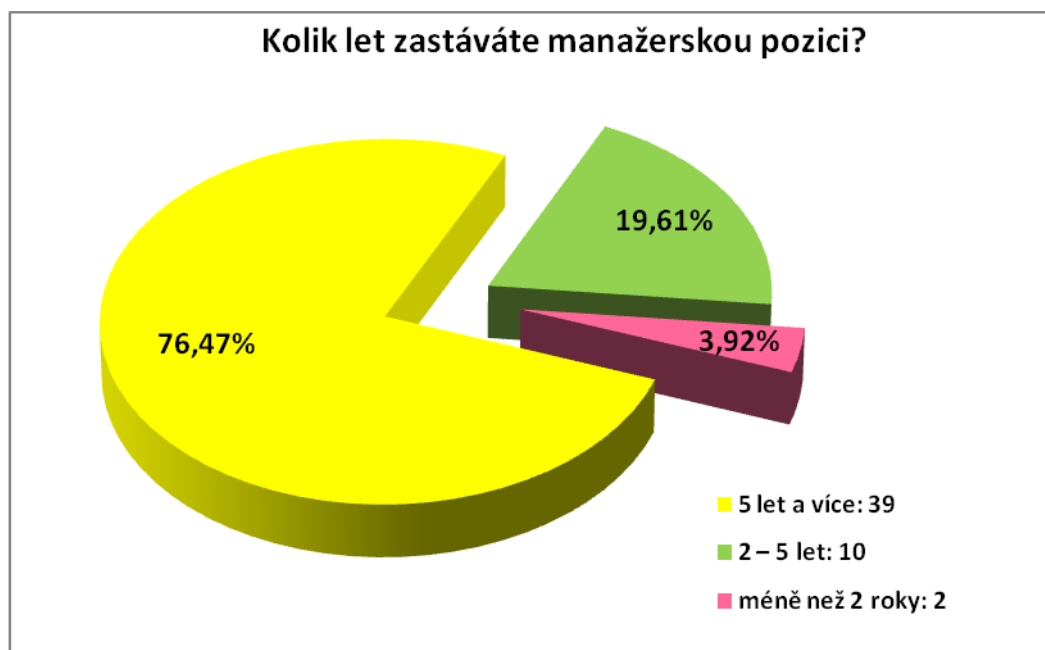
Kapitola obsahuje zhodnocení jednotlivých částí dotazníku. Části, do kterých je rozdělen dotazník, jsou zaměřeny na chování a vlastnosti, které by měl manažer mít. Je sledováno, jak jednotliví projektoví manažeři hodnotí své chování v době krize a mimo krizi. Analýza vychází z podkladů získaných při osobních setkáních s projektovými manažery, dále z prostudovaných článků týkajících se dané problematiky, ale především z dotazníkového šetření probíhajícího elektronickou formou.

4.1.1 Odbornost a vzdělání

Obsahem první části dotazníkového šetření byla odbornost a vzdělání projektového manažera. Zahrnuje 3 otázky týkající se vzdělání a praxe na dané pozici ve stavebním odvětví. Tyto otázky se týkají schopností manažera, a to z hlediska inteligenčního charakteru. Otázky jsou zaměřeny na dobu výkonu manažerské pozice, na délku působení ve stavebnictví a na dosažený stupeň vzdělání.

Otázka č. 1: Kolik let zastáváte manažerskou pozici?

Graf č. 5:Kolik let zastáváte manažerskou pozici?

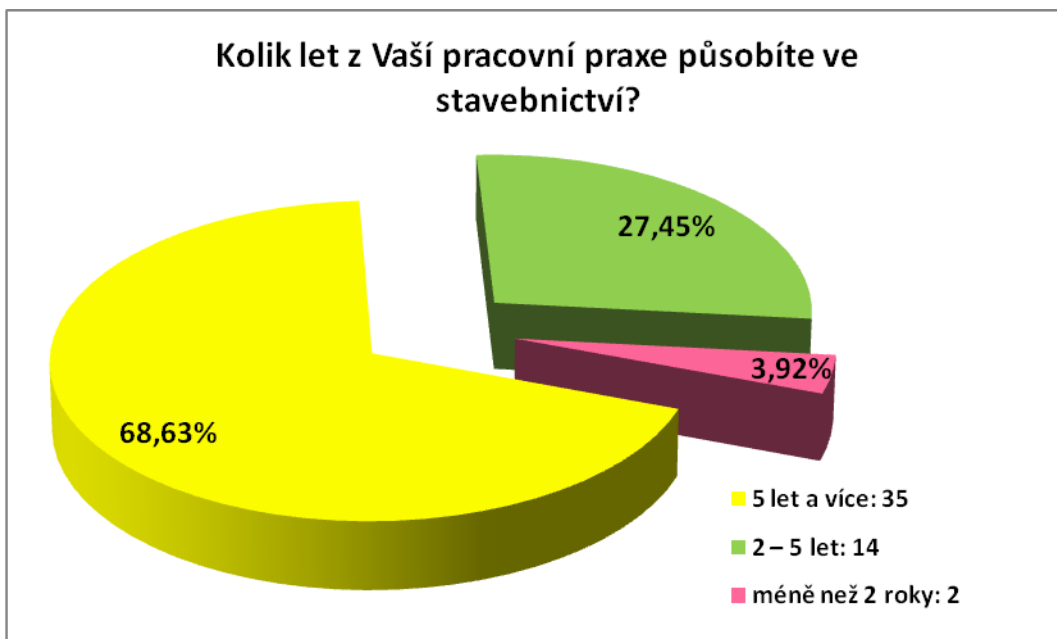


zdroj: vlastní zpracování

Z prvního grafu je patrné, že většina oslovených projektových manažerů zastává manažerskou pozici více než 5 let, přesněji 39 z dotazovaných 51. 10 respondentů zastává manažerskou pozici 2 – 5 let. Pouze dva respondenti jsou v manažerské pozici méně než dva roky.

Otázka č. 2: Kolik let z Vaší pracovní praxe působíte ve stavebnictví?

Graf č. 6: Kolik let z Vaší pracovní praxe působíte ve stavebnictví?



zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, která se týkala délky praxe působení manažerů ve stavebnictví, označilo více než 68 % dobu 5 let a více. 14 manažerů působí ve stavebnictví méně než 5 let a 2 manažeři méně než 2 roky.

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

Graf č. 7: Jaké je Vaše nejvýše dokončené vzdělání?



zdroj: vlastní zpracování

Graf týkající se nejvýše dosaženého vzdělání manažerů poukazuje na vysokou míru vzdělanosti projektových manažerů. 37 respondentů dosáhlo vysokoškolského vzdělání a 13 úspěšně ukončilo střední školu s maturitou. Jeden z respondentů získal titul Dis.

Nyní je třeba si položit otázku, zda mohou projektovému manažerovi stačit pouze odborné znalosti. Praxe jasně ukazuje, že určitě ne. Projektový manažer by měl disponovat výbornými organizačními a komunikačními dovednostmi a hlubokými odbornými znalostmi. Mluvíme o tzv. vztahu „hard skills“ a „soft skills“ – odborných znalostech a osobnostních předpokladech, a tento vztah má být podpůrný.

Soft skills (měkké dovednosti) jsou např. komunikační a prezentační dovednosti, vedení lidí, organizační a koordinační dovednosti, zodpovědnost a důslednost. Hard skills (tvrdé dovednosti) jsou takové, které lze snadno popsat, změřit a naučit. Je to např. znalost metodiky projektového řízení, zkušenosti z oblasti segmentu a typu projektu u zákazníka a technické znalosti a dovednosti (orientace IT).

4.1.2 Kompetence a chyby v dobách krize

V této kapitole jsou obsaženy otázky, které se týkají kompetencí, jaké používají manažeři v době krize nejčastěji. Dále měli respondenti označit minimálně 5 chyb, kterých se podle nich dopouštějí manažeři nejčastěji, a poté vypsát, zda jsou si vědomi, že nějakou chybu z vyjmenovaných chyb během krize také udělali.

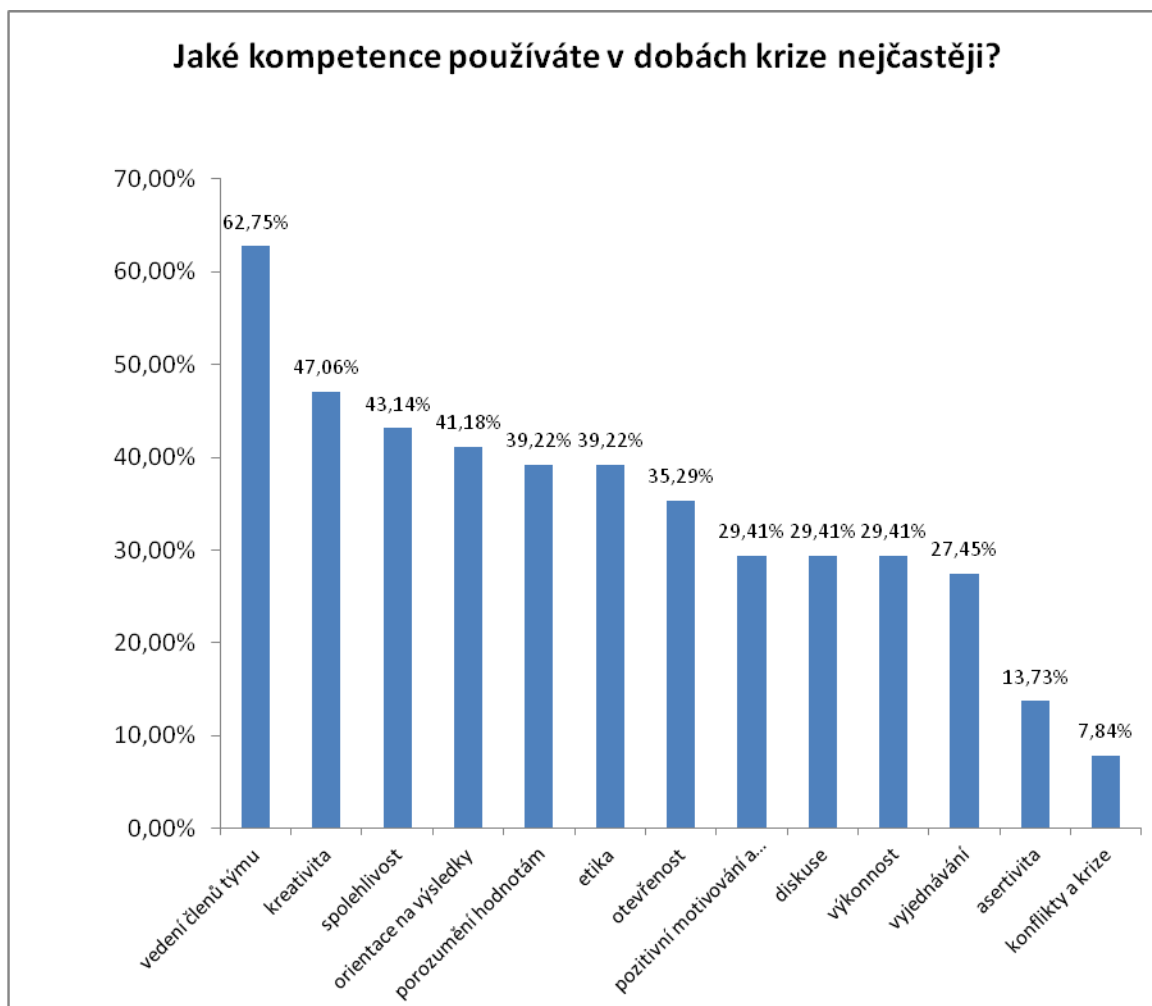
Otázka č. 4: Jaké kompetence používáte v dobách krize nejčastěji?

Tabulka č. 7: Jaké kompetence používáte v dobách krize nejčastěji?

Odpověď	Počet	Lokální četnost
vedení členů týmu	32	62,75%
kreativita	24	47,06%
spolehlivost	22	43,14%
orientace na výsledky	21	41,18%
porozumění hodnotám	20	39,22%
etika	20	39,22%
otevřenost	18	35,29%
pozitivní motivování a budování zájmu členů týmu	15	29,41%
diskuse	15	29,41%
výkonnost	15	29,41%
vyjednávání	14	27,45%
asertivita	7	13,73%
konflikty a krize	4	7,84%
Celkem	51	

zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 8: Jaké kompetence používáte v dobách krize nejčastěji?



zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky a grafu vyplývá, že za nejčastěji používanou kompetenci v dobách krize považují projektoví manažeři vedení členů týmů. Tuto odpověď zaškrtno celkem 32 respondentů ze všech dotazovaných. Za druhou nepoužívanější kompetenci je považována kreativita. A třetí nejčastější kompetencí je spolehlivost. Za nejméně důležité jsou považovány konflikty a krize. Výsledky hodnocení mohou být zdůvodněny tím, že manažer si uvědomuje, že jeho tým je „tím hlavním“ potřebným k dokončení projektu a jeho jasné vedení ve „zlých časech“ je nejdůležitějším. A bez „pořádného“ nápadu a tvořivosti nelze také vytvořit konkurenceschopný projekt.

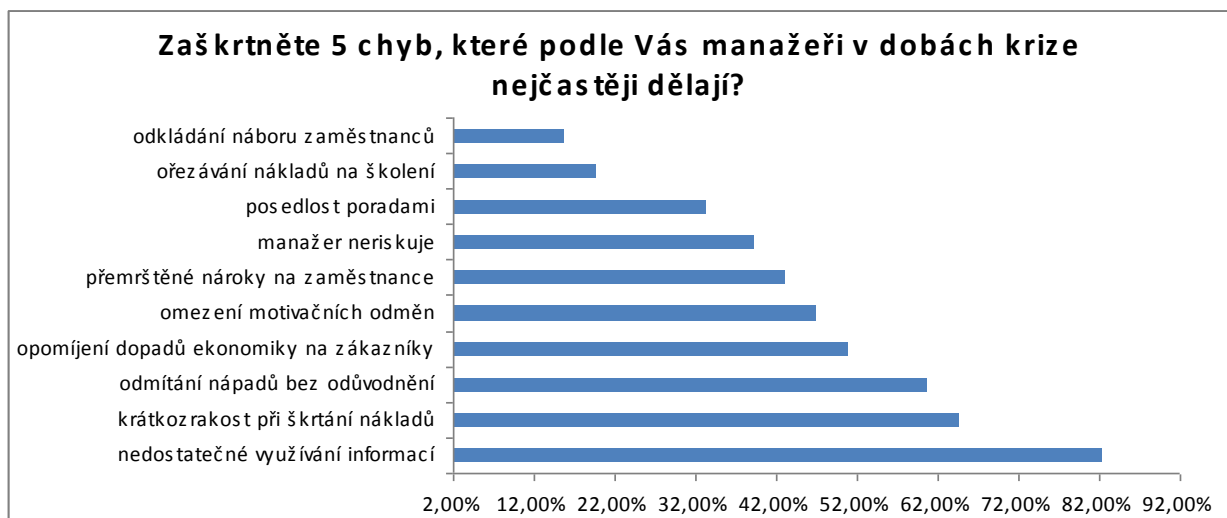
Otázka č. 5: Zaškrtněte 5 chyb, které podle Vás manažeri v dobách krize nejčastěji dělají?

Tabulka č. 8: Zaškrtněte 5 chyb, které podle Vás manažeri v dobách krize nejčastěji dělají?

Odpověď	Počet	Lokální četnost
nedostatečné využívání informací	42	82,35%
krátkozrakost při škrtnání nákladů	33	64,71%
odmítání nápadů bez odůvodnění	31	60,78%
opomíjení dopadů ekonomiky na zákazníky	26	50,98%
omezení motivačních odměn	24	47,06%
přemrštěné nároky na zaměstnance	22	43,14%
manažer neriskuje	20	39,22%
posedlost poradami	17	33,33%
ořezávání nákladů na školení	10	19,61%
odkládání nábory zaměstnanců	8	15,69%
Celkem	51	

zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 9: Zaškrtněte 5 chyb, které podle Vás manažeři v dobách krize nejčastěji dělají?



zdroj: vlastní zpracování

Ze získaných odpovědí jasně vyplývá, že si manažeři uvědomují, jak je důležité v době krize sledovat změny a novinky na trhu, nové technologie atd. (42 respondentů z 51). Jsou si vědomi i toho, že opatření přijatá v době krize by neměla znemožnit očekávaný nárůst zakázek v době konjunktury.

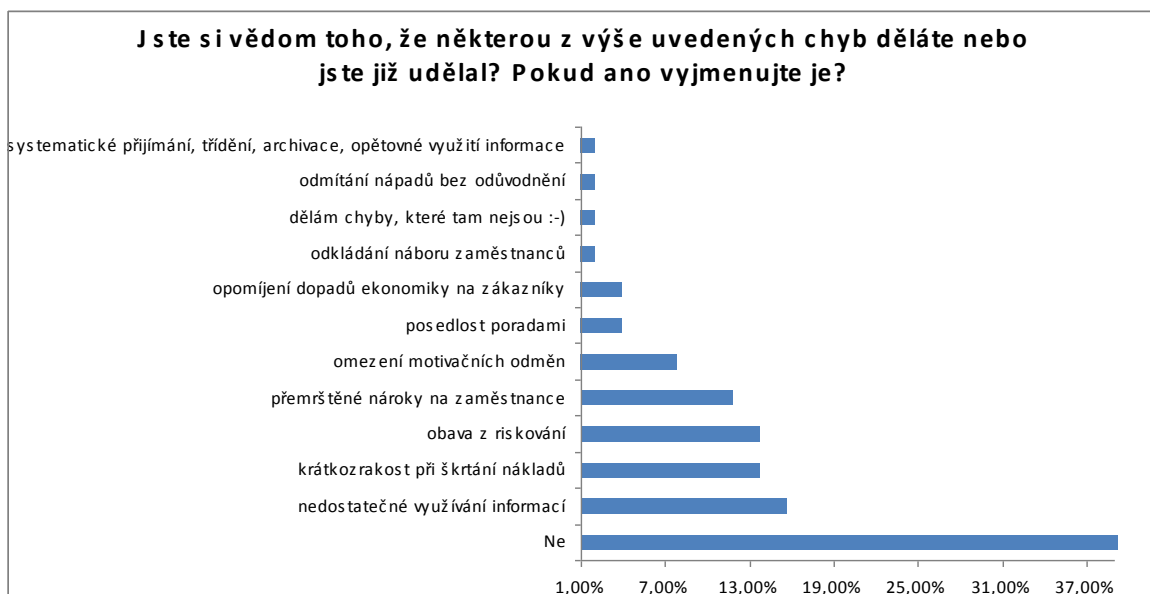
Otázka č. 6: Jste si vědom toho, že některou z výše uvedených chyb děláte nebo jste již udělal? Pokud ano vyjmenujte je?

Tabulka č. 9: Jste si vědom toho, že některou z výše uvedených chyb děláte nebo jste již udělal? Pokud ano vyjmenujte je?

Odpověď	Počet	Lokální četnost
Ne	22	43,14%
nedostatečné využívání informací	8	15,69%
krátkozrakost při škrtnání nákladů	7	13,73%
obava z riskování	7	13,73%
přemrštěné nároky na zaměstnance	6	11,76%
omezení motivačních odměn	4	7,84%
posedlost poradami	2	3,92%
opomíjení dopadů ekonomiky na zákazníky	2	3,92%
odkládání náboru zaměstnanců	1	1,96%
dělám chyby, které tam nejsou :-)	1	1,96%
odmítání nápadů bez odůvodnění	1	1,96%
systematické přijímání, třídění, archivace, opětovné využití informace	1	1,96%
Celkem	51	

zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 10: Jste si vědom toho, že některou z výše uvedených chyb děláte nebo jste již udělal? Pokud ano, vyjmenujte je?



zdroj: vlastní zpracování

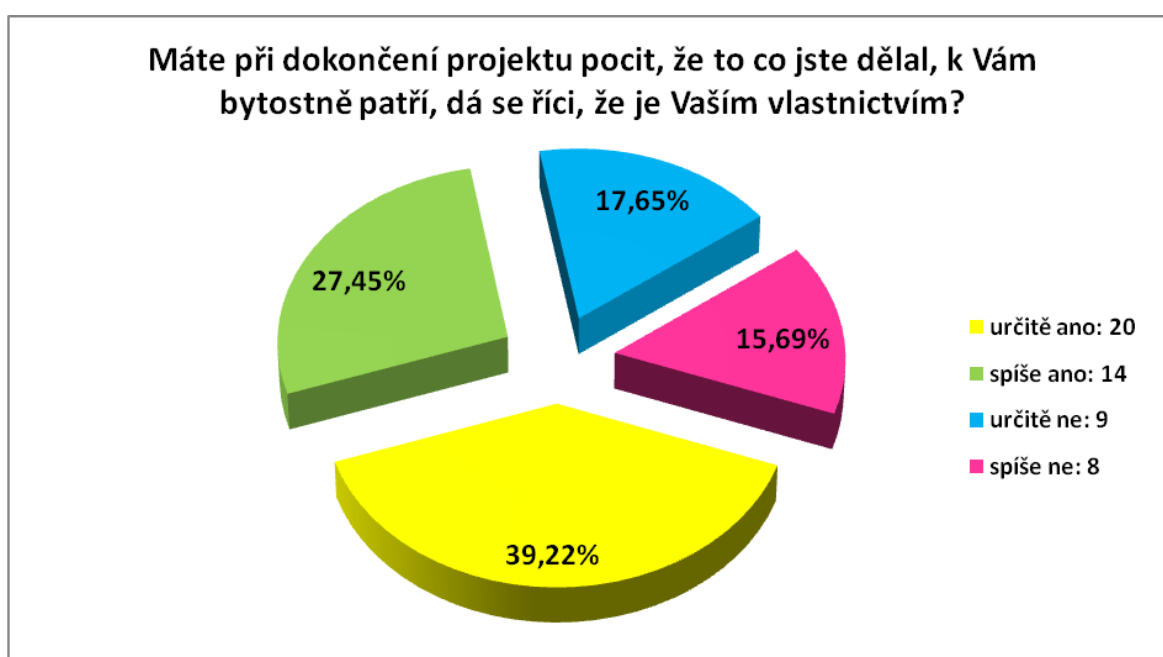
Z výše uvedeného dotazníkového šetření vyplývá, že více než 40 % dotazovaných manažerů tvrdí, že si nejsou vědomi jakékoliv chyby z uvedeného seznamu. Nejčastější chybou, kterou manažeři v dobách krize dělají, je nedostatečné využití informací. Tuto chybu zaškrtilo 8 respondentů. Stejný počet respondentů zaškrtilo dvě chyby. Těmi jsou krátkozrakost při škrtnání nákladů (postupné propouštění) a obava manažera z riskování. Tyto dvě chyby zaškrtilo 7 z dotazovaných. Za další nejčastější chybu manažeři považují přemrštěné nároky na své zaměstnance v období krize. Za důsledek této chyby můžeme považovat např. odchod kvalitního zaměstnance. Chybu typu omezení motivačních odměn zaškrtili pouze 3 dotazovaní, tzn., že manažeři omezení např. prémie a dalších odměn nepovažují za chybu v dobách krize. Další dvě z vyjmenovaných chyb, což byly posedlost poradami a opomíjení dopadů ekonomiky na zákazníky, považuje za chybu pouze 3,92 % respondentů.

4.1.3 Odpovědnost, pocit vlastnictví a organizace

Každý manažer by měl za svou práci pociťovat určitou odpovědnost. Pocit vlastnictví by měl manažerovi dodávat vysoké pracovní nasazení a nutí to nějakým způsobem se chovat. Dále je v této podkapitole položena otázka týkající se zaměření na získávání zakázek a vyváženost soukromého a pracovního života.

Otázka č. 7: Máte při dokončení projektu pocit, že to, co jste dělal, k Vám bytostně patří, dá se říci, že je Vaším vlastnictvím?

Graf č. 11: Máte při dokončení projektu pocit, že to, co jste dělal, k Vám bytostně patří, dá se říci, že je Vaším vlastnictvím?

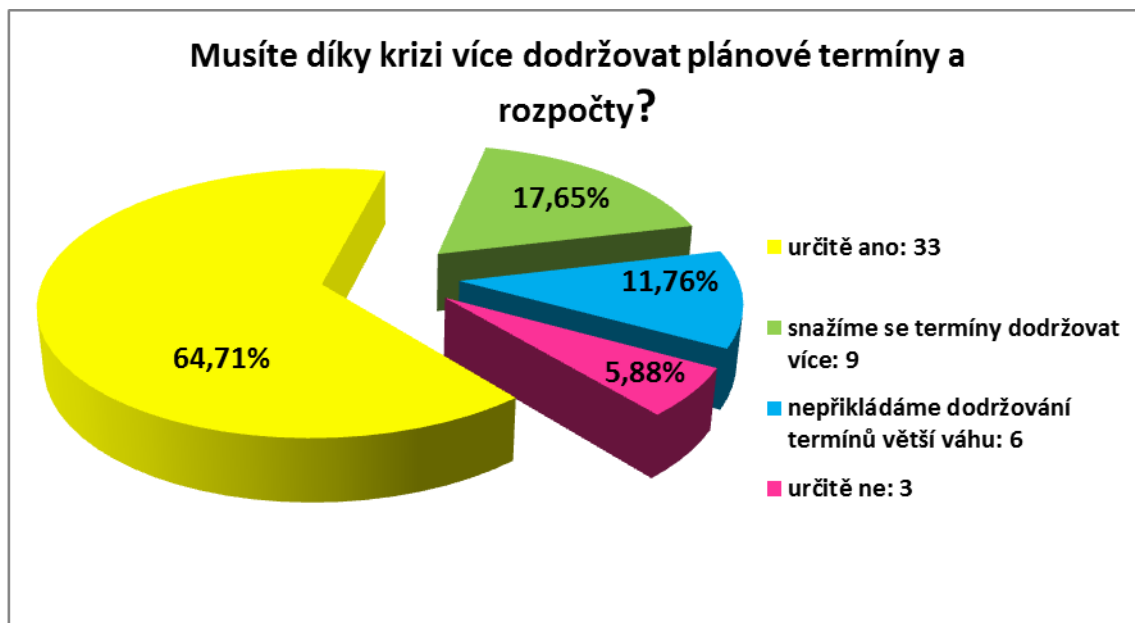


zdroj: vlastní zpracování

Z grafu, který se týká pocitu vlastnictví k dokončenému projektu, vyplývá, že 34 dotazovaných manažerů je emocionálně připoutáno k projektu a jejich osobní vnímání úspěchu či neúspěchu je spojeno s úspěchem nebo neúspěchem projektu. 17 dotazovaných dokončuje projekty bez pocitu vlastnictví. Lze vyslovit předpoklad, že je tato práce nebaví, nepřináší jim potřebné uspokojení nebo jsou zadáné projekty příliš jednoduché.

Otázka č. 8: Musíte díky krizi více dodržovat plánové termíny a rozpočty?

Graf č. 12: Musíte díky krizi více dodržovat plánové termíny a rozpočty?

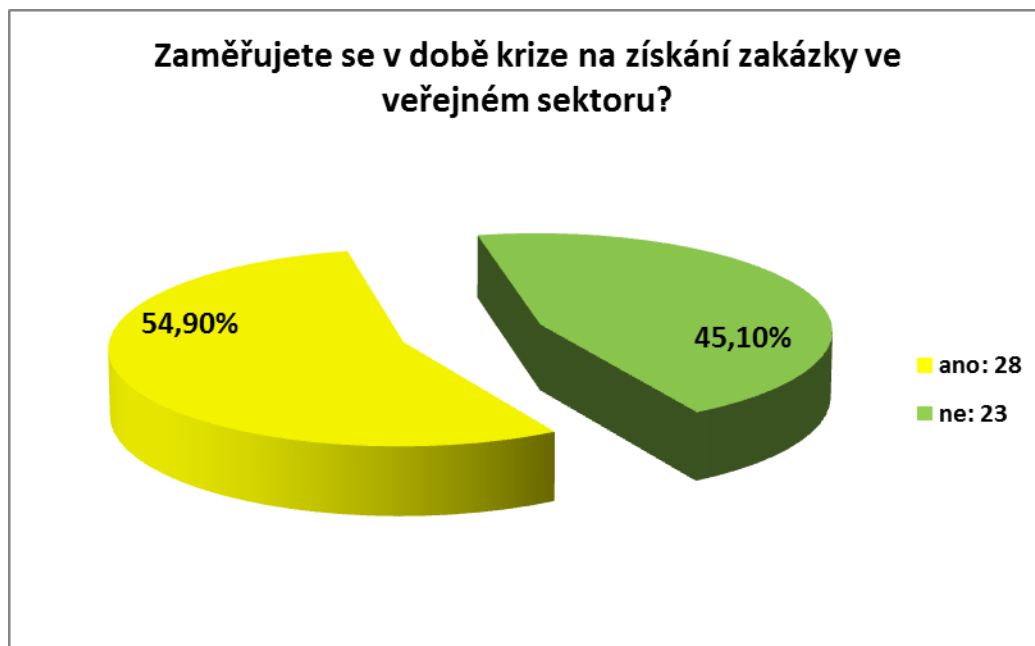


zdroj: vlastní zpracování

Přesně dodržovat termíny a rozpočty musí díky krizi téměř 65 % dotazovaných manažerů. Necelých 18 % dotazovaných manažerů se plánované termíny a rozpočty snaží dodržovat více, 11,76 % dotazovaných jejich dodržování nepřikládá zvláštní váhu. A téměř 6 % projektových manažerů nemělo potřebu díky krizi plánované termíny a rozpočty více dodržovat. Ovšem tyto odpovědi neznamenají, že manažeři své plánované termíny a rozpočty nikdy nedodržovali.

Otázka č. 9: Zaměřujete se v době krize na získání zakázky ve veřejném sektoru?

Graf č. 13: Zaměřujete se v době krize na získání zakázky ve veřejném sektoru?

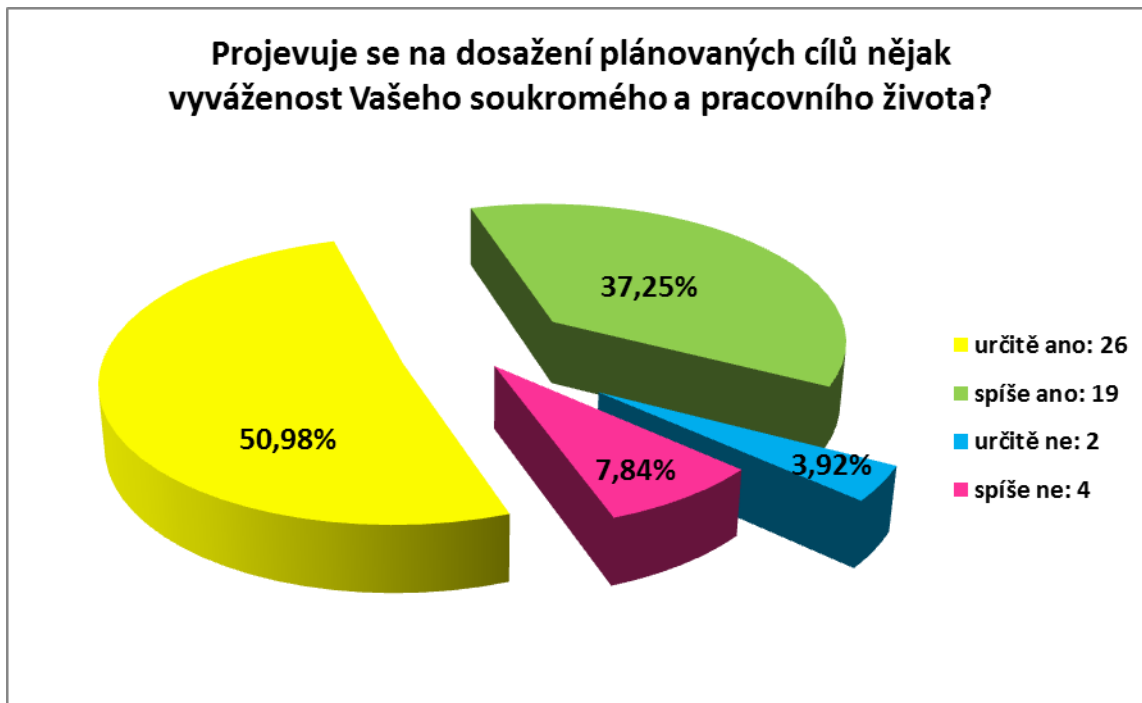


zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že v dobách krize se většina projektových manažerů více zaměřuje na zakázky ve veřejném sektoru. Z osobních setkání s manažery vyplynulo, že hlavním důvodem pro upřednostňování státních zakázek je vyšší pravděpodobnost jejich uhrazení a v poslední době i využití dotací z EU, např. Program rozvoje venkova.

Otázka č. 10: Projevuje se na dosažení plánovaných cílů nějak vyváženost Vašeho soukromého a pracovního života?

Graf č. 14: Projevuje se na dosažení plánovaných cílů nějak vyváženost Vašeho soukromého a pracovního života?



zdroj: vlastní zpracování

Ze získaných odpovědí je zřejmé, že pro téměř 90 % respondentů je velice důležitá vyváženost jejich soukromého a pracovního života. Určitě platí, a nejenom pro projektové manažery, že na kvalitě práce se projevuje klid a spokojenost v osobním životě, ale i vytvořené rodinné zázemí.

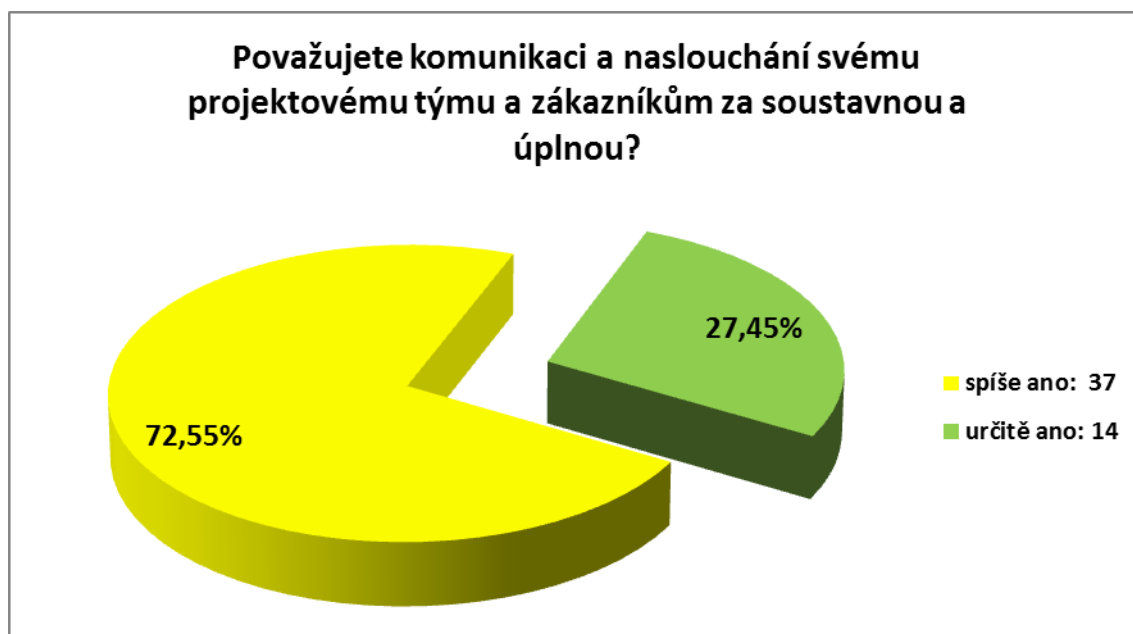
4.1.4 Naslouchání a komunikativnost

Pro práci každého manažera je velice podstatná dobrá komunikace s lidmi, se kterými spolupracujeme, a naslouchání svému týmu. Otevřená komunikace dává zaměstnancům pocit, že mají určitou kontrolu nad danou situací. Jedním ze základních úkolů vedení je právě komunikace.

Otázka č. 11: Považujete komunikaci a naslouchání svému projektovému týmu a zákazníkům za soustavnou a úplnou?

Graf č. 15 je zaměřen na komunikaci ze strany projektového manažera se svým projektovým týmem a zákazníky.

Graf č. 15: Považujete komunikaci a naslouchání svému projektovému týmu a zákazníkům za soustavnou a úplnou?



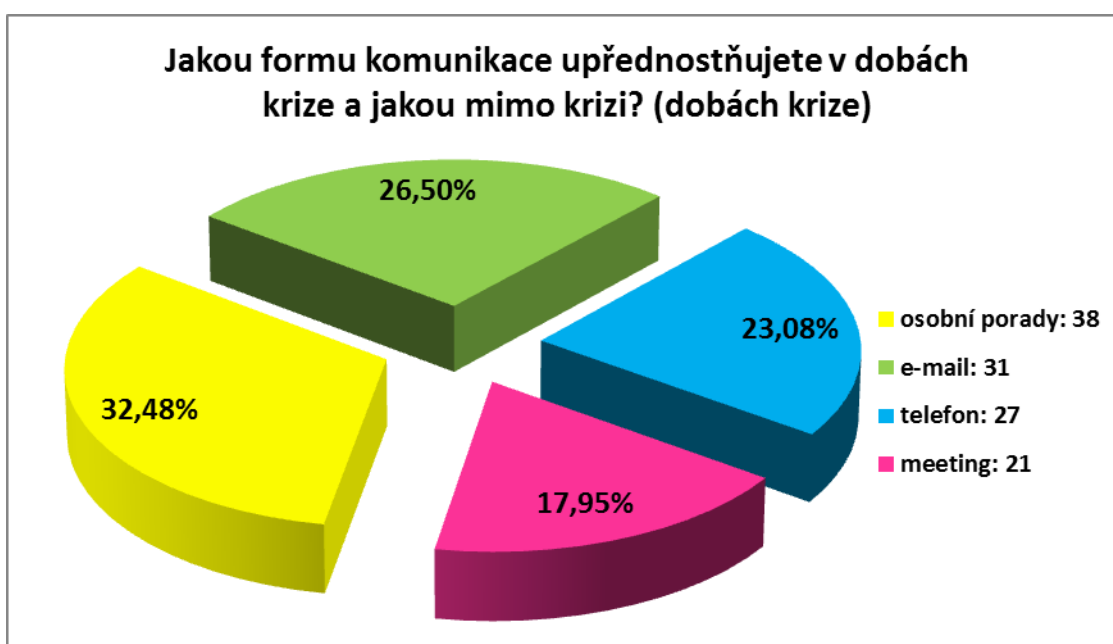
zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že 100 % manažerů považuje komunikaci se svým týmem a zákazníky za soustavnou a úplnou. 37 respondentů ovšem zaškrtnulo odpověď spíše ano, což můžeme chápat jako určitou nejistotu v jejich odpovědi. Jistě by nebylo od věci provést dotazníkové šetření určené členům týmů. Ani jeden z respondentů nezaškrtnl zápornou odpověď na tuto otázku. Lze tedy říci, že si všichni uvědomují důležitost správné komunikace potřebné k vedení projektového týmu a k vytváření výborných vztahů se zákazníky.

Otázka č. 12: Jakou formu komunikace upřednostňujete v dobách krize a jakou mimo krizi?

Následující grafy popisují nejčastější formy komunikace nejprve v dobách krize a druhý graf v době mimo krizi. Na grafu jsou znázorněny vybrané formy komunikace, které mohou manažeři používat. Za vybrané formy komunikace s projektovým týmem jsou považovány osobní porady, e-mail, telefon a meeting. Každý respondent měl zaškrtnout nejméně dvě formy komunikace v dobách krize a mimo krizi. Odpovědi respondentů jsou znázorněny v následujících grafech.

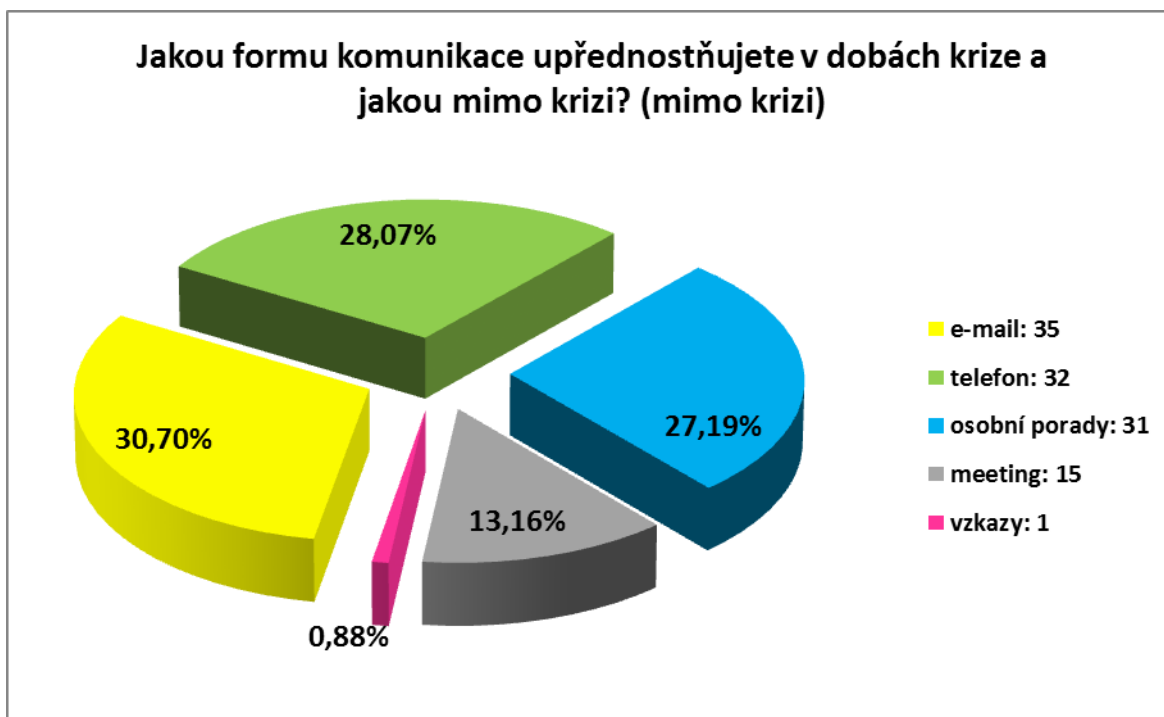
Graf č. 16: Jakou formu komunikace upřednostňujete v dobách krize a jakou mimo krizi?



zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 16 se týká forem komunikace, které upřednostňují projektoví manažeři v dobách krize. Je vidět, že nejvíce manažerů využívá v dobách krize osobní porady se svým projektovým týmem. Tento typ komunikace zaškrtnlo celkem 38 respondentů. Respondenti považují tedy osobní kontakt se svým týmem za velice podstatný. Druhá nejčastější forma komunikace, kterou manažeři v době krize používají je, e-mailová komunikace. Důvodem pro její časté použití může být např. rychlost nebo úspora času. E-mail lze v dnešní době považovat za nejběžnější formu komunikace. Telefonní kontakt se členy projektového týmu používá 27 respondentů a 21 jich pravidelně pořádá meeting.

Graf č. 17: Jakou formu komunikace upřednostňujete v dobách krize a jakou mimo krizi?



zdroj: vlastní zpracování

Druhý graf týkající se komunikace se zaměřuje na formy mimo krizi. Nejčastější je e-mail a telefon. E-mail používá téměř 31 % respondentů a telefon 28,07 % respondentů. Osobní porady jsou třetí nepoužívanější formou komunikace. Meeting používá 15 respondentů a vzkazy pouze 1 projektový manažer.

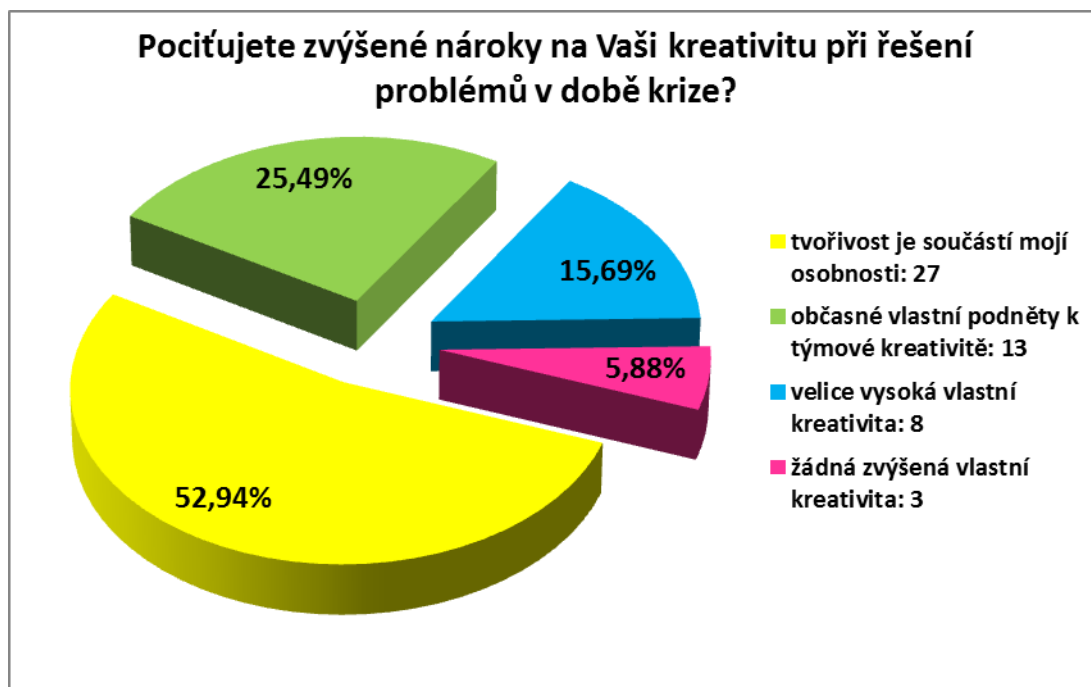
Pokud srovnáme dva grafy týkající se komunikace, je zřejmé, že v době krize manažeři nejčastěji používají osobní porady. Chtějí tedy upevnit osobní kontakt s týmem a řádně stanovit strategii, jakou se budou „ve zlých časech“ ubírat. Mimo krizi nejčastěji používají e-mailovou komunikaci a telefon. To je v dnešní době naprosto běžná a nejrychlejší forma komunikace. Osobní porady a meeting považují manažeři v dobách krize za méně podstatnou a častou komunikaci. A z grafů je také vidět, že v dobách krize manažeři vůbec nepoužívají vzkazy, kdežto mimo krizi 1 z respondentů používá tuto formu.

4.1.5 Kreativita a flexibilita

Tato část dotazníku se týká pojmu flexibilita a kreativita. Flexibilitu můžeme chápat jako reakci na vnější i vnitřní prostředí. Dobrý projektový manažer by měl být schopen změnit postoj na základě nových informací. Kreativita neboli tvořivost jsou zvláštní schopnosti, které umožňují tvůrčí činnosti. Každý úspěšný manažer by se měl umět přizpůsobit jednotlivým projektům a svoji tvořivost použít k realizaci projektu. Dotazník k oblasti kreativity a flexibility obsahuje 2 otázky. První z nich se týká kreativity manažera, druhá flexibility manažera.

Otázka č. 13: Pociťujete zvýšené nároky na Vaši kreativitu při řešení problémů v době krize?

Graf č. 18: Pociťujete zvýšené nároky na Vaši kreativitu při řešení problémů v době krize?



zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření vyplývá, že více než polovina manažerů považuje tvořivost za součást své osobnosti. Vždy se aktivně připojí k tvořivým nápadům svého týmu a spolupracují při jejich realizaci. 13 respondentů si uvědomuje, že v dobách krize musí „více přiložit ruce k dílu“ a podpořit tvořivost svého týmu více, než to bylo mimo krizi. Pouze 16 % z dotazovaných zaznamenalo velice vysokou vlastní kreativitu. 3 respondenti si nejsou vědomi toho, že díky krizi by museli zvyšovat vlastní kreativitu.

Otázka č. 14: Dokážete se časově přizpůsobit nečekaným událostem při projektu?

Graf č. 19: Dokážete se časově přizpůsobit nečekaným událostem při projektu?



zdroj: vlastní zpracování

Téměř 75 % dotazovaných si myslí, že se dokážou dynamicky přizpůsobit nečekaným událostem při projektu (38 respondentů). 13 z dotazovaných tvrdí, že jejich přizpůsobivost nenadálým událostem během projektu je spíše průměrná. Odpověď „spíše ne“ a „určitě ne“ nezaškrtl ani jeden z projektových manažerů.

Z předchozích dvou dotazníků vyplývá, že se manažeři snaží o maximální flexibilitu a kreativitu považují za součást své osobnosti. Díky krizi tedy nemuseli příliš zvyšovat svou vlastní kreativitu.

5 Doporučení pro praxi

Největším přínosem dotazníkového šetření je to, že lze na základě odpovědí projektových manažerů, kteří mají praktické zkušenosti ve stavební firmě, vyslovit několik doporučení pro práci manažera v době krize:

- zaměřit se na týmovou práci
- v maximální míře využívat vlastní kreativitu, svými podněty podpořit práci týmu
- klást důraz na spolehlivost ve vztahu k týmu i k zákazníkům
- co nejvíce sledovat a využívat nové informace, změny na trhu, nové technologie a trendy ve stavebnictví
- opatření v době krize by měla být přiměřená, náklady škrtnat s přihlédnutím k budoucímu růstu hospodářství, zamezeny odchody kvalitních pracovníků
- více se zamýšlet nad vlastními postupy, hledat chyby a možnosti zlepšení
- snažit se nalézt úzký vztah k vykonávané práci, nalézat uspokojení v úspěšně zakončených projektech
- přesně dodržovat plánované termíny a rozpočty
- více se zaměřit na zakázky ve veřejném sektoru, sledovat výběrová řízení obcí, měst a krajů
- naslouchat připomínkám projektového týmu a požadavkům zákazníků
- soustavně komunikovat se spolupracovníky, klást důraz na osobní kontakt
- přestože by kreativita měla být součástí osobnosti projektového manažera, v době krize vyvinout vysokou kreativitu
- maximální flexibilita je nezbytná při řešení problémů spojených s obdobím krize

6 Shrnutí výsledků

Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 51 projektových manažerů z různých stavebních společností. Dotazníkové šetření se týkalo několika oblastí - odbornosti a vzdělání, kompetencí a chyb v dobách krize, odpovědnosti, pocitu vlastnictví a organizace, naslouchání a komunikativnosti, kreativity a flexibility. *Cílem dotazníkového šetření bylo popsat chování projektového manažera v dobách krize.*

Z první části dotazníku vyplývá, že většina oslovených projektových manažerů zastává manažerskou pozici ve stavebnictví více než 5 let a má vysokoškolské vzdělání.

Za nejčastěji používanou kompetenci v dobách krize považují projektoví manažeři vedení členů týmů, dále kreativitu, třetí nejčastější kompetencí je spolehlivost. Za nejméně důležitou jsou považovány konflikty a krize. Výsledky vedou k závěru, že manažer si uvědomuje, že jeho tým je „tím hlavním“ potřebným k dokončení projektu a jeho jasné vedení ve „zlých časech“ je nejdůležitější. A bez originálního nápadu a tvořivosti nelze vytvořit konkurenceschopný projekt. Manažeři si uvědomují, jak je důležité v době krize sledovat změny a novinky na trhu, nové technologie atd. Tudíž za nejčastější chybu považují nedostatečné využívání informací.

Z části dotazníku týkajícího se odpovědnosti, pocitu vlastnictví a organizace vyplývá, že většina dotazovaných manažerů je emocionálně připoutána k projektu a jejich osobní vnímání úspěchu či neúspěchu je spojeno s úspěchem nebo neúspěchem projektu. 17 dotazovaných dokončuje projekty bez pocitu vlastnictví. Lze vyslovit předpoklad, že je tato práce nebaví, nepřináší jim potřebné uspokojení nebo jsou zadané projekty příliš jednoduché. Více dodržovat stanovené termíny dokončení zakázky musí díky krizi téměř 65 % dotazovaných manažerů. A co se týče otázky zabývající se státními zakázkami, manažeři je upřednostňují z důvodu vyšší pravděpodobnosti jejich uhrazení a v poslední době i využití dotací z EU.

Dotazníkové šetření se zabývalo i komunikací mezi manažerem a projektovým týmem v době krize a mimo krizi. Je zřejmé, že v době krize manažeři nejčastěji používají osobní porady. Jde o upevnění osobního kontaktu s týmem a řádné stanovení strategie, jakou se budou „ve zlých časech“ ubírat. Mimo krizi zase manažeři nejčastěji používají e-mailovou komunikaci a telefon. To je v dnešní době naprosto běžná a nejrychlejší forma komunikace. V dobách krize manažeři vůbec nepoužívají vzkazy, kdežto mimo krizi 1 z respondentů používá tuto formu.

Co se týče kreativity, manažeri považují tvořivost za součást své osobnosti, a nejsou nuceni vinou krize svou kreativitu příliš zvyšovat. Téměř 75 % z nich se dokáže, dle jejich názoru, dynamicky přizpůsobit nečekaným událostem při projektu.

Závěr

V první kapitole je charakterizován pojem „projekt“ pomocí citací vybraných autorů. Obecně projekt chápeme jako sled činností směřujících k určitému cíli. Kapitola obsahuje zmínku o kategoriích projektu, projektovém managementu a projektovém manažerovi. Je zde také stručné vymezení životního cyklu projektu a krizové řízení podniku. Dále je stručně popsána krize, typy krizí a příčiny jejich vzniku. V další části kapitoly jsou vymezeny obecné příčiny finančních krizí. Jako poslední je uveden mechanismus a prevence vzniku krizí.

Druhá kapitola popisuje charakterové vlastnosti projektového manažera. Manažer projektu je klíčovou osobou, která ovlivňuje veškeré dění projektu. Jsou zde vymezeny funkce, odpovědnost a úspěšnost projektového manažera.

Další kapitola charakterizuje globální krizi, která se projevila ve Spojených státech amerických v roce 2007. Kapitola zachycuje příčiny finanční krize. Za její hlavní příčinu je považován dluhový problém. Banky poskytovaly lidem vysoké úvěry, které v prvních letech splácení měly nastavené nižší splátky, ale v pozdějších letech banky splátky zvedly a lidé s nízkým příjmem nebyli schopni tyto vysoké částky splácet. Banky poté domy, na které lidem poskytovaly hypotéky, zabavovaly, a tak došlo k přesycení trhu s nemovitostmi. Další příčinu můžeme spatřovat v „rychle dostupných“ informacích. Lidé si na internetu mohou o společnostech přečíst i to, co není pravda. Za další příčinu můžeme považovat způsob života obyvatel. Všichni chtějí žít „na vysoké noze“, ovšem jejich příjem na to nestačí. Další část kapitoly popisuje průběh finanční krize a dopady krize na vybrané země. Jednou z nejvíce postižených zemí byl Island, a proto jsou dopady finanční krize na tuto zemi stručně charakterizovány. Dopady finanční krize v ČR jsou demonstrovány na vybraných odvětvích. Dále je v kapitole zachyceno hospodaření stavebního odvětví v dobách krize.

Poslední kapitola se týká samotného výzkumu, který byl zaměřen na získání informací o odlišnostech chování projektových manažerů v dobách krize. Bylo použito dotazníkové šetření, které směřovalo přímo k projektovým manažerům. Dotazníkové šetření bylo provedeno formou elektronické korespondence, ale i pomocí osobních setkání s manažery. Elektronickou formou bylo celkem osloveno 244 společností. Osobní setkání proběhlo u 8 projektových manažerů. Celkem bylo tedy osloveno 252 respondentů, přičemž se vrátilo 51 vyplněných dotazníků, což je 20, 24 %. Kapitola obsahuje zhodnocení jednotlivých částí dotazníku. Části, do kterých je rozdělen dotazník, jsou zaměřeny na chování a vlastnosti, které by měl manažer mít. Je vyhodnoceno, jak jednotliví projektoví manažeři hodnotí své chování v době krize a mimo krizi.

Použitá literatura

- [1] CARBAUGH. *Internation Economics*. USA: South-Western, Cengage learning, 2008. 576 s. ISBN 978-1-4390-3894-9.
- [2] CIHELKOVÁ, E., et al. *Mezinárodní ekonomie II*. Praha: C. H. Beck, 2008. 258 s. ISBN 978-80-7400-054-6.
- [3] ČERMÁK, J.; KOČÍ, A. *Všeobecná encyklopedie Universum*. Praha: Euromedia Group - Knižní klub, 2000. s. 200
- [4] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO A KOL. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [5] DVOŘÁK, P. *Veřejné finance, fiskální nerovnováha a finanční krize*. Praha: C.H. Beck, 2008. 343 s. ISBN 978-80-7400-075-1.
- [6] FOSTER, John Bellamy, MAGDOFF, Fred. *Velká finanční krize - příčiny a následky*. Grimmus, 2009. 160 s. ISBN 978-80-902831-1-4.
- [7] HELÍSEK, M. *Měnové krize: empirie a teorie*. Praha: Professional Publishing, 2004. 180 s. ISBN 80-86419-82-8.
- [8] KALÍNSKÁ, E. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 232 s. ISBN 978-80-247-3396-8.
- [9] KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v časech krize: jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží - zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 206 s. ISBN 978-80-247-3136-0.
- [10] KLVAČOVÁ, E. *Světová ekonomická krize: příčiny, projevy, perspektivy*. Praha: Professional publishing, 2009. 101 s. ISBN 978-80-7431-012-6.
- [11] KUNEŠOVÁ, H.; CIHELKOVÁ, E. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. Praha: C. H. Beck, 2006. 319 s. ISBN 80-7179-455-4.

- [12] NEWTON, Robert. *Úspěšný projektový manažer: Jak se stát mistrem projektového managementu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2544-4.
- [13] NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.
- [14] ROUDNÝ, Radim. LINHART, Petr. *Krizový management I*, 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice. 2004. s. 97.
- [15] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 2. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
- [16] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.
- [17] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
- [18] WOODS, E. T., T. *Krach: příčiny krize a nápravná opatření, která ji jen zhoršují*. Praha: Dokořán, 2010. s. 222. ISBN 978-80-7363-273-1.

Internetové zdroje

[1] Biotronika - Jana Suchánková - biotronik. Biotronika - Jana Suchánková - biotronik [online]. 2006-2011 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: [http://www.biotroniksuchankova.](http://www.biotroniksuchankova.cz/ISLAND_I_dil_a.pdf)

[cz/ISLAND_I_dil_a.pdf](http://www.biotroniksuchankova.cz/ISLAND_I_dil_a.pdf)

[2] Česká televize [online]. 1996 [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/189616-dobry-projektovy-manazer-v-cesku-nedostatkove-zbozi/>

[3] Český statistický úřad [online]. 2013 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csta020613.doc>

[4] Český statistický úřad [online]. 2013 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/1409-11>

[5] Český statistický úřad [online]. 2013 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/1409-09-2009>

[6] Český statistický úřad [online]. 2013 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/sta_cr

[7] Český statistický úřad [online]. 2013 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/1409-09-2009>

[8] Finance.cz. *Finance.cz* [online]. 25. 7. 2008 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/180097-freddie-mac-a-fannie-mae-nocni-murou-obchodniku/>

[9] Hypoteční krize zasáhla svět. *Ekonom.ihned.cz* [online]. 2007 [cit. 2012-02-19].

Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-22651510>

[10] IHNED. CZ. *IHNED .CZ* [online]. 7. 10. 2008 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z:

<http://byznys.ihned.cz/c1-28861920-prvni-velka-obet-krize-island-je-pred-bankrotem>

[11] IHNED. CZ. *IHNED. CZ* [online]. 23. 3. [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: [http://stavitel.ihned. cz/c1-40891930-dopad-soucasne-krize-na-ceske-stavebnictvi](http://stavitel.ihned.cz/c1-40891930-dopad-soucasne-krize-na-ceske-stavebnictvi)

[12] Jak začala současná finanční krize?. *Http://xbender.wordpress.com* [online]. 2008[cit. 2012-02-19]. Dostupné z: <http://xbender.wordpress.com/2008/10/09/jak-zacala-soucasnfinancn-krize/>

[13] PENIZE.CZ. *PENIZE.CZ* [online]. 14.9.2009 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/svetova-ekonomika/59054-pad-lehman-brothers-co-poslalo-svet-dofinancni-propasti>

[14]THE.PROJECT.MANAGEMENT.HUT. *THE.PROJECT.MANAGEMENT.HUT* [online]. [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://www.pmhut.com/interpersonal-skills-and-project-management>

[15] UNIHOST: Sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách v ČR. *UNIHOST: Sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách v ČR* [online]. 25. 5. 2009 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z:

<http://www.unihostostrava.cz/www/cz/aktuality/hospodarska-krize-v-cr/>

[16] Websidetridy.ic.cz. *Websidetridy.ic.cz* [online]. 20. 5. 2009 [cit. 2012-03-02].

Dostupné z: <http://websidetridy.ic.cz/20082009/2.c/refraty/008/krizealfa.pdf>

[17] Wwww.soliditet.cz. *Soliditet.cz* [online]. Česká republika [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: <http://www.soliditet.cz/press-room/tiskove-zpravy/krize-ceskeho-stavebnictvi-se-bude-prohlubovat/>

Příloha č. 1: Průvodní dopis a dotazník

Vážená paní/Vážený pane,

jmenuji se Tereza Vidrmová a jsem studentkou 5. ročníku Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. Chtěla bych Vás požádat o spolupráci při dotazníkovém šetření v rámci mé diplomové práce. V této práci se zabývám problematikou osobnosti projektového manažera stavební společnosti v době krize.

Předkládaný dotazník obsahuje celkem 14 otázek, zaměřuje se na předpoklady pro výkon funkce projektového manažera. Cílem výzkumu je zjištění významu jednotlivých předpokladů v dobách krize. Mohu Vás ubezpečit, že vyplnění dotazníku je zcela anonymní.

V případě zájmu o výsledky dotazníkového šetření uveďte prosím Váš e-mail. Vyplněný dotazník prosím zasílejte na e-mailovou adresu **Tereza.vidrmova@seznam.cz** Nebo můžete dotazník vyplnit na následujícím odkazu. <http://osobnost-projektoveho-manaze.vyplnto.cz/>

Děkuji Vám za spolupráci a ochotu při vyplnění dotazníku. Věřím, že výsledky dotazníkového šetření budou prospěšné nejenom pro moji diplomovou práci, ale i pro Vaši práci.

S přáním hezkého dne

Bc. Tereza Vidrmová

povinná otázka

1. Kolik let zastáváte manažerskou pozici?

- méně než 2 roky
- 2 - 5 let
- 5 let a více

povinná otázka

2. Kolik let z Vaší pracovní praxe působíte ve stavebnictví?

- méně než 2 roky
- 2 - 5 let
- 5 let a více

povinná otázka

3. Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

- základní
- střední s výučním listem
- střední s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

povinná otázka

4. Jaké kompetence používáte v dobách krize nejčastěji?

Zvolte alespoň 3 možnosti, maximálně 13 možností.

- vedení členů týmu
- pozitivní motivování a budování zájmu členů týmu
- otevřenost
- diskuse
- porozumění hodnotám (udržování vztahů, vzájemný respekt)
- etika (zásady etického chování, čestnost, spravedlnost, loajalita, respekt, důvěra)
- spolehlivost
- asertivita
- kreativita
- orientace na výsledky
- výkonnost
- vyjednávání
- konflikty a krize

povinná otázka

5. Zaškrtněte 5 chyb, které podle Vás manažeři v dobách krize nejčastěji dělají?

Zvolte právě 5 možností.

- manažer neriskuje
- nedostatečné využívání informací
- odmítání nápadů bez odůvodnění
- posedlost poradami
- opomíjení dopadů ekonomiky na zákazníky
- omezení motivačních odměn
- ořezávání nákladů na školení
- přemrštěné nároky na zaměstnance
- krátkozrakost při škrtnání nákladů (postupné propouštění)
- odkládání nábory zaměstnanců

povinná otázka

6. Jste si vědom toho, že některou z výše uvedených chyb děláte nebo jste již udělal? Pokud ano vyjmenujte je?

(text)

povinná otázka

7. Máte při dokončení projektu pocit, že to co jste dělal, k Vám bytostně patří, dá se říci, že je Vaším vlastnictvím?

- určitě ano
- spíše ano
- určitě ne
- spíše ne

povinná otázka

8. Musíte díky krizi více dodržovat plánové termíny a rozpočty?

- určitě ano
- snažíme se termínu dodržovat více
- nepřikládáme dodržování termínů větší váhu
- určitě ne

povinná otázka

9. Zaměřujete se v době krize na získání zakázky ve veřejném sektoru?

- ano
- ne

povinná otázka

10. Projevuje se na dosažení plánovaných cílů nějak vyváženost Vašeho soukromého a pracovního života?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

povinná otázka

11. Považujete komunikaci a naslouchání svému projektovému týmu a zákazníkům za soustavnou a úplnou?

- určitě ano
- spíše ano
- určitě ne
- spíše ne

povinná otázka

12. Jakou formu komunikace upřednostňujete v dobách krize a jakou mimo krizi?

Zvolte alespoň 2 možnosti, maximálně 10 možností.

- v dobách krize: vzkazy
- v dobách krize: e-mail
- v dobách krize: telefon
- v dobách krize: meeting
- v dobách krize: osobní porady
- mimo krizi: vzkazy
- mimo krizi: e-mail
- mimo krizi: telefon
- mimo krizi: meeting
- mimo krizi: osobní porady

povinná otázka

13. Pociťujete zvýšené nároky na Vaši kreativitu při řešení problémů v době krize?

- žádná zvýšená vlastní kreativita
- tvořivost je součástí mojí osobnosti
- občasné vlastní podněty k týmové kreativitě
- velice vysoká vlastní kreativita

povinná otázka

14. Dokážete se časově přizpůsobit nečekaným událostem při projektu?

- vždy ano, dynamická flexibilita
- spíše ano, průměrná flexibilita
- spíše ne, podprůměrná flexibilita
- určitě ne