

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku
s důrazem na řízení projektů**

**Evaluation of the effectiveness of personnel policy
with an emphasis on project management**

Bc. Eliška Kollerová

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku s důrazem na řízení projektů“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 8. 4. 2021

v. r. Eliška Kollerová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat panu PhDr. Milanu Jermárovi, PhD., za jeho cenné rady a odborné připomínky, s jejichž pomocí byla tato diplomová práce vypracována.

Dále bych ráda poděkovala vedení firmy UBK s.r.o. za poskytnutí informací o společnosti, ochotu spolupráce a přátelský přístup. Poděkování patří také projektovým manažerům, kteří se zúčastnili strukturovaných rozhovorů a poskytli tak cenné informace pro zpracování praktické části této diplomové práce.

Obsah

ÚVOD	9
1 TRENDY PERSONÁLNÍCH ASPEKTŮ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	10
1.1 ŘÍZENÍ PROJEKTŮ VE SPOLEČNOSTI.....	10
1.1.1 <i>Projektový management</i>	10
1.1.2 <i>Definice projektu</i>	10
1.1.3 <i>Životní cyklus projektu</i>	11
1.1.4 <i>Charakteristické rysy projektového managementu</i>	12
1.1.5 <i>Projektový manažer</i>	13
1.1.6 <i>Projektový tým</i>	14
1.1.7 <i>Organizace projektu</i>	15
1.1.8 <i>Standardy projektového řízení</i>	17
1.2 PERSONÁLNÍ ASPEKTY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	18
2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI UBK S.R.O.	22
2.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	22
2.1.1 <i>Profil společnosti</i>	22
2.1.2 <i>Historie společnosti</i>	23
2.1.3 <i>Současnost společnosti</i>	24
2.1.4 <i>Hospodářský vývoj společnosti</i>	24
2.2 VIZE.....	25
2.3 STRATEGICKÉ CÍLE	26
3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ STRATEGICKÉHO ZÁMĚRU	27
3.1 EXTERNÍ ANALÝZA	27
3.1.1 <i>Makroprostředí</i>	27
3.1.2 <i>Mezoprostředí</i>	30
3.2 SHRNUÍ A ZHODNOCENÍ – MATICE EFE.....	32
3.3 INTERNÍ ANALÝZA	33
3.4 SHRNUÍ A ZHODNOCENÍ – HODNOCENÍ MATICE IFE	40
3.5 ZHODNOCENÍ ANALÝZY PROSTŘEDÍ STRATEGICKÉHO ZÁMĚRU	41
4 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT FIRMY UBK S.R.O.	43
4.1 POŽADAVKY NA PERSONÁLNÍ SYSTÉM VE VZTAHU K ŘÍZENÍ PROJEKTŮ	43
4.2 TYPY PROJEKTŮ VE FIRMĚ UBK S.R.O.	44
4.3 ZÍSKÁVÁNÍ PROJEKTŮ	44
4.4 ORGANIZACE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	45
4.5 ŘÍZENÍ KOMUNIKACE PROJEKTU	45
4.6 SOFTWAREVÁ PODPORA PRO ŘÍZENÍ PROJEKTŮ	46
4.7 PROJEKTOVÁ DOKUMENTACE	47
4.8 ŘÍZENÍ PROJEKTOVÝCH ZMĚN.....	47

4.9	PROCES ŘÍZENÍ PROJEKTŮ A JEHO FÁZE.....	47
4.10	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PROJEKTOVÉM MANAGEMENTU	49
4.10.1	<i>Plánování lidských zdrojů v projektu</i>	50
4.10.2	<i>Získávání členů projektového týmu</i>	50
4.10.3	<i>Výběr člena projektového týmu</i>	52
4.10.4	<i>Orientace a rozmisťování</i>	53
4.10.5	<i>Výcvik a rozvoj.....</i>	53
4.10.6	<i>Hodnocení výkonnosti.....</i>	54
4.10.7	<i>Motivování a odměňování.....</i>	55
4.10.8	<i>Informace v řízení lidských zdrojů.....</i>	56
4.11	SHRNUTÍ ANALÝZY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU V UBK S.R.O.....	57
5	EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ	58
5.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	58
5.1.1	<i>Koncepce dotazníkového šetření</i>	58
5.1.2	<i>Realizace dotazníkového šetření.....</i>	59
5.1.3	<i>Výsledky dotazníkového šetření.....</i>	59
5.1.4	<i>Vyhodnocení dotazníkového šetření</i>	74
5.2	STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR	77
6	SHRNUTÍ ANALÝZY MANAGEMENTU LIDSKÝCH ZDROJŮ	80
6.1	SILNÉ STRÁNKY MANAGEMENTU LIDSKÝCH ZDROJŮ	80
6.2	SLABÉ STRÁNKY MANAGEMENTU LIDSKÝCH ZDROJŮ	81
7	OPATŘENÍ PRO ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY MANAGEMENTU LIDSKÝCH ZDROJŮ	82
7.1	NÁVRHY OPATŘENÍ PRO ZVÝŠENÍ INFORMOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ	82
7.2	NÁVRHY OPATŘENÍ PRO ZÍSKÁVÁNÍ KVALIFIKOVANÝCH ZAMĚSTNANCŮ	84
7.3	NÁVRHY ZLEPŠENÍ OBLASTI KOMUNIKACE SE STÁLÝMI ZÁKAZNÍKY	86
7.4	NÁVRH KE ZLEPŠENÍ POUŽÍVANÝCH PROJEKTOVÝCH NÁSTROJŮ	87
7.5	NÁVRH OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ HODNOCENÍ VÝKONNOSTI	88
8	ANALÝZA RIZIK DANÝCH OPATŘENÍ	90
8.1	IDENTIFIKACE RIZIK	90
8.2	POSOUZENÍ VÝZNAMNOSTI A VELIKOSTI RIZIK.....	91
	ZÁVĚR.....	93
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	94
	SEZNAM TABULEK	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	98
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	100
	SLOVNÍK CIZÍCH POJMŮ.....	101
	SEZNAM PŘÍLOH	102

Úvod

Dnešní doba klade obrovský důraz na rychlost, dynamiku a vzájemnou provázanost. Pokud chtějí organizace přežít, musí se velmi agilně přizpůsobovat neustále se měnícím podmínkám a umět správně řídit své lidské zdroje. Zejména v softwarových firmách je ideálním stylem řízení projektové řízení, které umožňuje rychle a kvalitně dosahovat stanovených cílů a udržovat kvalitu a stabilitu lidských zdrojů.

Tato diplomová práce si klade za cíl zhodnotit efektivnost managementu lidských zdrojů v plzeňské softwarové firmě UBK s.r.o. s důrazem na řízení projektů na základě provedených analýz a navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení efektivnosti.

K naplnění hlavního cíle povedou následující dílčí cíle:

- analýza a zhodnocení vlivu externího a interního prostředí,
- analýzy a zhodnocení interních procesů s důrazem na řízení projektů,
- analýza a zhodnocení interních procesů zaměřených na řízení lidských zdrojů,
- sběr a vyhodnocení empirického šetření.

Celá práce je rozdělena do osmi kapitol, ve kterých se prolíná teoretická část s částí praktickou. První kapitola je teoretickým vstupem, ve které jsou popsány trendy personálních aspektů projektového řízení. V následující kapitole je představena historie a současnost softwarové firmy UBK s.r.o. spolu se strategickým záměrem. Ve třetí kapitole je provedena analýza externího a interního prostředí s důrazem na prvky, které ovlivňují řízení lidských zdrojů. Celkové hodnocení analýzy prostředí je zaznamenáno do IE matice. Analýza projektového managementu firmy UBK s.r.o. je uvedena ve čtvrté kapitole, která je rozdělena do několika podkapitol, z nichž poslední se zaměřuje na management lidských zdrojů. V páté kapitole jsou zpracovány odpovědi dotazníkového šetření spolu s výstupy strukturovaných rozhovorů. Na tuto kapitolu navazuje stručné shrnutí silných a slabých stránek analyzovaných procesů managementu lidských zdrojů. Sedmá kapitola obsahuje navrhovaná opatření vedoucí ke zvýšení efektivnosti managementu lidských zdrojů při práci na projektech. V závěru práce jsou zhodnoceny rizikové faktory působící na navržená opatření.

Při tvorbě diplomové práce je využita odborná literatura, internetové zdroje a elektronické publikace. Výstupy praktické části se opírají nejen o osobní zkušenosti autorky, ale zároveň o hloubkové rozhovory s vedením firmy UBK s.r.o. a projektovými manažery spolu s dotazníkovým šetřením a analýzou interních materiálů firmy.

1 Trendy personálních aspektů projektového řízení

Tato kapitola představuje teoretické poznatky a trendy, které jsou charakteristické pro personální plánování a řízení projektů. První část této kapitoly je věnována teoretickým poznatkům z oblasti projektového řízení. V jednotlivých podkapitolách jsou definovány základní pojmy této problematiky se zaměřením na řízení lidských zdrojů během realizace projektu. Druhá část kapitoly se zaměřuje na personální aspekty projektového řízení.

1.1 Řízení projektů ve společnosti

Řízení projektů (projektový management) je poměrně mladým oborem. Tento pojem se dostal do povědomí až po druhé světové válce. Liniové řízení společností postupně přecházelo od funkčního pojetí k řízení procesů, a to zejména ve společnostech, které jsou zákaznický orientované. Na tyto společnosti byl a stále je vyvíjen velký tlak na rychlá rozhodnutí a flexibilní vývoj spolu s vysokou mírou efektivity, jak ve fázi vývoje, tak i při vlastní produkci. (Doležal a kol., 2016; Svozilová, 2016)

1.1.1 Projektový management

Projektový management je dle Kerzner (2017) souhrnem aktivit spočívajících v plánování, organizování, řízení a kontrole podniku s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů. Spíše než o konkrétní a podrobné směrnice a normy, je projektový management určitou filozofií přístupu k řešení dané problematiky a souborem všeobecně platných skutečností. (Doležal a kol., 2016)

1.1.2 Definice projektu

Stěžejním prvkem projektového managementu je projekt. Kerzner (2017) uvádí, že projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má daný specifický cíl, který má být po jeho realizaci splněn. Projekt musí mít definované datum začátku a konce uskutečnění. A pro jeho realizaci je nutné mít stanovený rámec pro čerpání zdrojů.

Projekt je specifický svou jedinečností, zejména díky své dočasnosti a specifickým potřebám a cílům. Jeho unikátnost je spojena s dočasnou existencí projektového týmu, který je podrobněji definován v kapitole 1.1.6 a neopakovatelnou souhrou a dopady projektových rizik. (Svozilová, 2016)

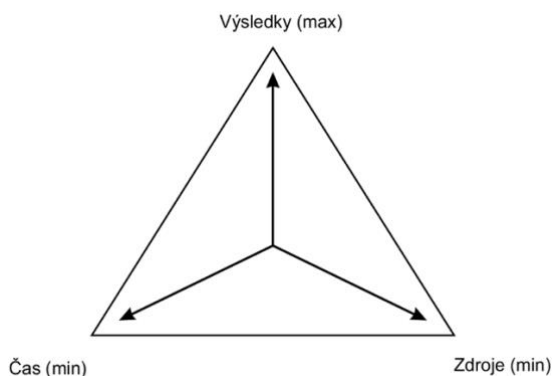
Trojimerativ

Cílem projektu je vytvořit jedinečnou službu, produkt nebo výsledek. K dosažení toho cíle je třeba dosáhnout optimálního vyvážení tří veličin, kterými jsou:

- **výsledky** – rozsah užití zdrojů v časovém rozložení,
- **čas** – limitní čas pro plánování sledu jednotlivých dílčích aktivit projektu,
- **zdroje** – dostupnost zdrojů, které jsou projektu přiřazeny a které budou průběžně užívány.

Víše uvedené veličiny jsou vzájemně provázané, a tudíž změna jedné veličiny se projeví na veličinách ostatních. Pro úspěšné dokončení projektu je nutné udržet tento dynamický systém v rovnováze. Ideální stav těchto veličin, které povedou k úspěšnému dosažení cíle, je zobrazen na Obr. 1. (Doležal a kol., 2016; Svozilová, 2016)

Obr. 1: Trojimerativ projektu



Zdroj: Doležal a kol. (2016)

1.1.3 Životní cyklus projektu

Projekt je prvkem s charakterem procesu, který se vyvíjí a nachází se v různých fázích. Soubor obecně následných fází nazýváme životním cyklem projektu, který je rozdělen na tyto základní fáze:

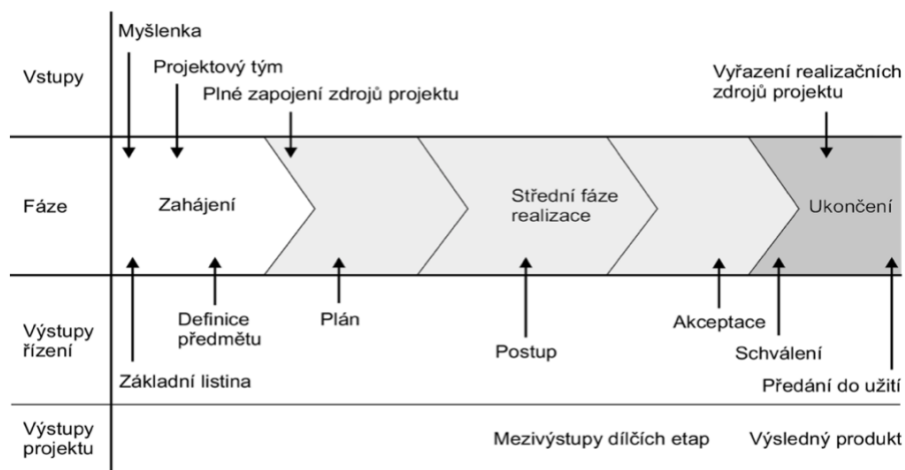
- **předprojektová fáze** – fáze při které dochází ke schválení studie projektu,
- **zahájení** – první fáze řízení projektu, kde dochází ke zpracování zakládací listiny projektu, sestavení řídicího týmu projektu a definici základních parametrů,
- **plánování** – je taková fáze projektu, při které je definován plán řízení, rozsah a harmonogram projektu,
- **realizace** – tato fáze je vlastní realizací projektu, při jejímž průběhu dochází k reportingu, sledování projektu spolu s předáváním a akceptací výstupů,

- **ukončení** – je fází, při které dochází k ukončení všech procesů a tvorbě závěrečné zprávy,
- **poprojeková fáze** – fáze projektu, která následuje po ukončení projektu a je určena k nezávislému hodnocení zamýšlených přínosů projektu a k analýze celkového průběhu projektu. (Doležal a kol., 2016)

Množství a pojmenování jednotlivých fází je podřízeno typu a rozsahu daného projektu a také potřebám jeho řízení. Sekvence projektových fází je dána návazností činností projektu. Přechodu z jedné fáze do druhé je umožněno pouze tehdy, pokud bylo dosaženo předem definovaného cíle fáze předchozí. (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010; Svozilová, 2016)

Pro fáze životního cyklu projektu platí, že definují typ práce, který musí být vykonán na příslušném stupni rozvoje projektu. Dále jsou popsány konkrétní výstupy a doba, kdy jsou tyto výstupy v jednotlivých fázích generovány, a jak jsou hodnoceny a kontrolovány. Pro fáze životního cyklu projektu je nezbytně nutné určit, kdo a kdy se zapojuje do aktivit projektu. (Svozilová, 2016) Rozložení fází životního cyklu projektu je zobrazeno na Obr. 2.

Obr. 2: Životní cyklus projektu



Zdroj: Svozilová (2016)

S jednotlivými fázemi životního cyklu projektu jsou spjaty specifické personální činnosti, které jsou blíže definovány v kapitole 4.10.

1.1.4 Charakteristické rysy projektového managementu

Projektový management je odvětvím, jehož hlavní náplní je samotné řízení projektů, vytváření organizační struktury a koordinaci projektových zdrojů. Při těchto činnostech

jsou používány znalosti, dovednosti a techniky tak, aby došlo ke splnění požadavků a očekávání, které klade zákazník na daný projekt. (Doležal a kol., 2016; Skalický, Jermář & Svoboda, 2010)

Projekt management je charakteristický především systémovým, systematickým a metodickým přístupem. Řešení problému je pomocí projektového managementu strukturováno na menší části a je rovnoměrně rozloženo v čase. Pomocí interdisciplinární týmové práce, která je pro projektové řízení typická, je dosahováno lepších výsledků než při spolupráci ve skupině individualit. V posledních letech přispělo ke zkvalitnění projektového managementu využívání počítačové podpory v rutinních i v kreativních činnostech a aplikování zásad trvalého zlepšování. (Doležal a kol., 2016)

Řízení projektu je dle PMI® rozděleno do pěti základních oblastí seskupujících 47 logických procesů a aktivit. Těmito oblastmi jsou: zahájení, plánování, vykonávání, sledování a ukončení. Uvedené oblasti slouží k řízení celého projektu nebo k jeho dílčím etapám, či jednotlivým činnostem. (Project Management Institute, 2017)

1.1.5 Projektový manažer

Manažer projektu je klíčovou osobou projektu, která je zodpovědná za správné naplánování a realizaci projektu. Mezi hlavní funkce projektového manažera se řadí tvorba projektového plánu, vytvoření realizačního týmu, koordinace úkolů na projektu, finalizace a předání projektu zákazníkovi spolu s administrativním uzavřením projektu. (Svozilová, 2016)

Úkolem projektového manažera je dodání cíle projektu v definovaných parametrech. Na rozdíl od kompetencí kteréhokoliv manažera má projektový manažer konkrétní odpovědnosti. Mezi tyto odpovědnosti řadíme:

- **řízení zdrojů projektu** – řízení času, pracovních sil, finančních prostředků, hmotných prostředků a informačních technologií,
- **plánování a kontrola postupu projektu** – včasná realizace úkolů a činností, identifikace rizik, rozlišování priorit,
- **řízení procesů** – řízení vývoje produktu, řízení vztahů se zákazníky, aktivní a asertivní řízení vztahů v rámci projektu, řízení všech informačních toků s vazbou na projekt. (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010; Svozilová, 2016)

K tomu, aby mohl projektový manažer vykonávat svou funkci, musí vykazovat odbornou znalost procesů na projektu, musí být schopen analytického a syntetického myšlení a být

dennodenně schopen řídit veškeré procesy a identifikovat možná rizika. (Svozilová, 2016)

Vedle technických („hard skills“) a kontextových kompetencí, definuje PMI® ještě behaviorální („soft skills“) kompetence projektového manažera. Mezi tyto kompetence patří sebereflexe a sebeřízení, osobní integrita a spolehlivost, komunikační dovednosti, týmová práce a udržování kvalitních mezilidských vztahů. Pro dobrého projektového manažera je rovněž nezbytné využívat vyjednávací techniky a schopnosti delegování spolu s moderací konfliktů. (Project Management Institute Czech republic, 2020)

1.1.6 Projektový tým

Projektový tým je skupina jednotlivců, která se podílí na plnění úkolů v projektu a po dobu jeho realizace podléhají vedení projektového manažera. Projektový tým je vnímán jako jedna sociální jednotka, která usiluje o splnění společného cíle. Každý ze členů projektového týmu je pověřen realizací přesně definovaných úkolů s požadovanými výsledky a stanoveným časovým harmonogramem. (Svozilová, 2016)

Výhodami projektového týmu jsou vyšší rychlost prováděných úkolů, snazší zavádění změn a vyšší míra komunikace a angažovanosti členů týmu při rozhodování. Organizace, které preferují týmové uspořádání jsou efektivnější a lépe udržují znalosti. Díky horizontálnímu uspořádání vztahů v týmu lépe probíhají informační toky, a tím každý člen získává více informací, zkušeností a kompetencí. (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010) Součástí projektového týmu jsou dle PMI® tyto projektové role:

- pracovníci projektového řízení,
- pracovníci projektu,
- podporující odborníci,
- uživatel nebo zástupce zákazníka,
- obchodníci,
- členové obchodního partnera,
- obchodní partneři. (Project Management Institute, 2017)

Právě díky kooperaci nositelů těchto rolí dochází k využití synergického efektu a vede k optimální efektivnosti celého týmu. Jak již bylo v této kapitole zmíněno, každý projekt je jedinečný svou specifičností a stejně je tomu tak i u projektového týmu. Úkolem projektového manažera je zajistit optimální lidské zdroje, které disponují znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi, vedoucí k úspěšnému naplnění cíle projektu. Plánování

lidských zdrojů vychází z plánu konkrétního projektu. V plánu projektu jsou uvedeny specifikace rozsahu práce, časového vytížení zaměstnanců a jejich rozmístění a na jehož základě se sestavuje optimální projektový tým. (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010)

1.1.7 Organizace projektu

Vlastnosti projektového řízení mají vzhledem k ostatním typům řízení dopad na specifičnost organizační struktury podniku. Optimální organizační struktura projektového managementu má velký význam pro efektivní realizaci projektu. Volba organizační struktury je ovlivňována řadou faktorů, jako např. společenskými vztahy, kulturními zvyky a tradicemi, stupněm demokratizace, motivací a ekonomickým stavem projektu. Při výběru vhodné organizační struktury dochází ke střetu zájmů realizace projektu a řízení chodu celého podniku. Pro vhodný výběr ideální organizační struktury projektového řízení je dle Fialy (2008) možné uvažovat řadu kritérií:

- struktura a obsah projektu,
- způsob zapojení organizační struktury účastníků projektu,
- míra ochoty a schopnosti spolupráce účastníků projektu,
- úroveň informačního systému,
- míra institucionalizace subjektu projektového řízení
- ekonomická, právní a další omezení.

I přes zvážení vlivu všech výše zmíněných kritérií je velmi obtížné implementovat vhodnou organizační strukturu projektového řízení. Fiala (2008) uvádí základní a podstatné vlastnosti projektové organizace.

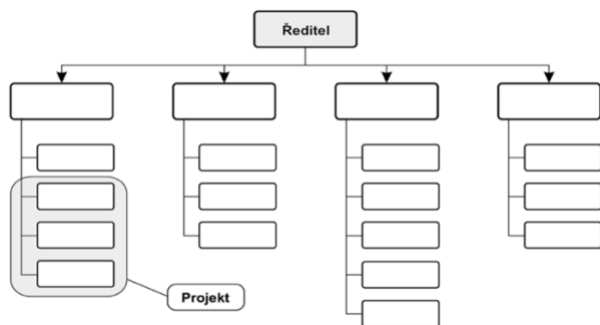
Taková organizace by měla být:

- **plochá** – s malým počtem hierarchických úrovní,
- **otevřená** – její složení se mění během životního cyklu projektu,
- **neautoritativní** – je založená na týmové spolupráci,
- **dočasná** působící po dobu životního cyklu projektu.

Na základě těchto vlastností lze podle Doležala a kol. (2016) definovat čtyři základní druhy organizačních modelů projektového řízení, které lze začlenit do podnikových organizačních struktur.

Prvním z těchto modelů je útvarové projektové řízení zobrazené na Obr. 3, které se vyznačuje trvalým zachováním expertních skupin a je určeno k realizaci menších projektů v rámci jednoho oddělení podniku.

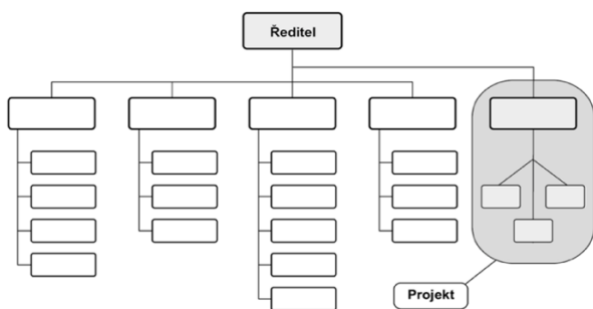
Obr. 3: Model útvarového projektového řízení



Zdroj: Doležal a kol. (2016)

Model autonomního projektového řízení je vytvořen výhradně pro realizaci jednoho rozsáhlého projektu a jeho členové jsou dočasně uvolněni ze své stálé pracovní pozice.

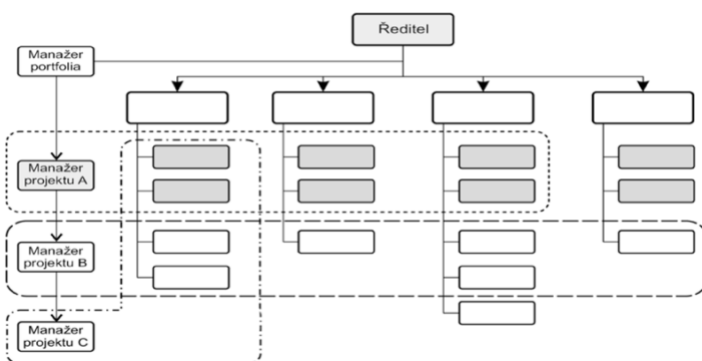
Obr. 4: Model autonomního projektového řízení



Zdroj: Doležal a kol. (2016)

Na Obr. 5 je model maticového projektového řízení, kde členové projektových týmů zůstávají na svých stálých pozicích v rámci stávající organizační struktury a zároveň plní běžné úkoly i úkoly na projektech.

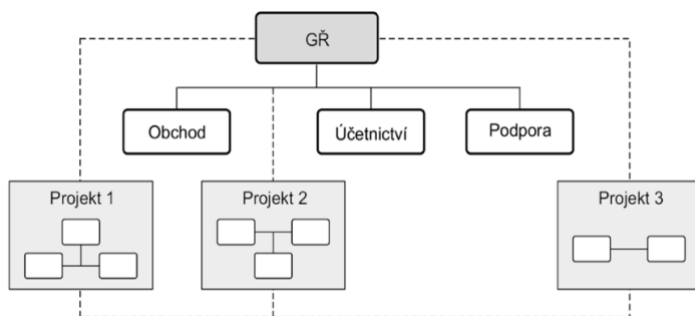
Obr. 5: Model maticového projektového řízení



Zdroj: Doležal a kol. (2016)

Posledním zmíněným modelem je síťové projektové řízení, který je velmi flexibilní. Jeho podstata spočívá v řízení sítě paralelně a nezávisle probíhajících projektů. (Doležal a kol., 2016)

Obr. 6: Model síťového projektového řízení



Zdroj: Doležal a kol. (2016)

1.1.8 Standardy projektového řízení

V současné době se čím dál více organizací zabývá vydáváním vlastních standardů pro projektové řízení, jejichž smyslem je poskytnout projektovým manažerům doklad o formální kvalifikaci, který ověřuje jejich schopnost vykonávat profesi projektového manažera. Mezi světově nejrozšířenější standardy patří:

- **PM BoK – Project Management Body of Knowledge**

Tento standard je vytvářen Project Management Institute, PMI®. Jedná se o profesní sdružení firem a individuálních projektových manažerů. PM BoK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) vznikl v roce 1996 a zaměřuje se na procesní pojetí problematiky projektového řízení. Cílem tohoto souhrnu znalostí je identifikovat a popsat nejlepší praktiky, které se dají nejčastěji aplikovat u většiny projektů. V současné době má tento standart přes 500 000 aktivních členů ve většině zemí celého světa. (Doležal a kol., 2016; Project Management Institute Czech republic, 2020)

- **PRINCE2® – Project in Controlled Environments**

Metodika PRINCE2® je globální certifikačním standardem, zaměřeným na státní správu a projekty v oblasti informačních technologií. Jeho struktura je rozdělena do 4 základních skupin: principy, témata, procesy a přizpůsobení metodiky prostředí projektu. PRINCE2® není standardem ve smyslu IPMA nebo PMI®, ale jedná se spíše o návod na zpracovávání projektů. V současnosti je tato metodika doporučena Evropskou komisí

jako jedna z metod projektového managementu pro řízení projektů podporovaných z prostředků EU. (Máchal, Kopečková & Presová, 2015; AXELOS, 2020)

- **IPMA – International Project Management Association**

Jedná se o certifikační orgán, který je v České republice zastoupen Společností pro projektové řízení (SPŘ) od roku 2001. Posláním této společnosti je poskytnout certifikaci dle IPMA standardu, který není na rozdíl od předchozích standardů zaměřen na přesnou podobu definovaných procesů, ale na schopnosti, dovednosti a kompetence projektových, programových a portfolio manažerů a členů jejich týmů. (Doležal a kol., 2016; International Project Management Association, 2020)

1.2 Personální aspekty projektového řízení

Řízení lidských zdrojů se dle Armstronga a Taylora (2015) zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Mezi hlavní činnosti řízení lidských zdrojů patří zabezpečování lidských zdrojů, rozvoj organizace, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Nedílnou součástí řízení lidských zdrojů je rozvoj zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit optimální počet schopných a motivovaných zaměstnanců, díky kterým bude možné dosáhnout očekávaného výkonu, a naplnění strategických cílů organizace. (Šikýř, 2016) Mezi dílčí cíle patří rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu a zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané zaměstnance. V posledních letech je kladen velký důraz na vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci. (Armstrong, M., & Taylor, S., 2015)

Vztah mezi manažerem a zaměstnanci

Vztah mezi manažerem a zaměstnanci je pevně spjat se stylem vedení daného manažera. Dle Adaira (1973) patří mezi tři základní kompetence manažera definice úkolů, zjišťování plnění úkolů a udržování efektivních vztahů v týmu. Tyto základní kompetence je třeba vykonávat v souladu s potřebami jednotlivce, potřebami skupiny a potřebami daných úkolů. Všechny tyto potřeby jsou na sobě navzájem závislé a cílem manažera je navodit rovnováhu mezi danými potřebami. (Adair, 1973) Existuje několik klasifikací stylů vedení vedoucí k nastolení rovnováhy daných potřeb, avšak neexistuje ideální styl vedení

lidí. Efektivní manažer je schopen měnit styl vedení tak, aby odpovídal požadavkům dané situace a charakteristice jednotlivce.

Mezi základní styly vedení podle Tureckiové (2007) patří:

- **Autoritářský styl** – neefektivní styl vedení, kde manažer rozhoduje sám a zneužívá své pravomoci.
- **Autoritativní styl** – tento styl je využíván u malých firem a neumožňuje rozvoj pracovníků. Manažer rozhoduje sám a očekává plnění zadaných příkazů.
- **Konzultativní styl** – neboli demokratický styl vedení, který je založen na rozhodování manažera, ovšem až na základě konzultace se zaměstnanci.
- **Participativní styl** – tento styl vedení je pokročilou variantou demokratického stylu vedení. Jedná se o týmové vedení, kdy je vždy přijato nejvhodnější řešení, bez ohledu na autora tohoto řešení.
- **Delegativní styl** – v rámci tohoto vedení panuje mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem vysoká míra důvěry. Jedná se o efektivní styl vedení, kdy je ze strany manažera přesunuta část nerutinních úkolů.
- **Zmocňování** – jedná se o rozšířenou formu delegativního stylu, kdy je kompetentní osobou zaměstnanec, který nejlépe rozumí dané problematice. (Tureckiová, 2007)

Firemní kultura

V souvislosti s kvalitním řízením lidských zdrojů je vymezen pojem organizační (firemní) kultura. Firemní kultura má významný vliv na fungování a výkonost organizace a lze ji chápat jako soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci firmy a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů firmy. Toto chování se odráží ve výtvořech materiální i nemateriální povahy. (Lukášová, 2010) Dle Lukášové (2010) je firemní kultura významným subsystémem, který redukuje konflikty uvnitř organizace, zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu. Výhodou kvalitní firemní kultury je zvýšení motivace a emocionální pohody pracovníků, redukce nejistoty a rozvoj pracovní spokojenosti.

Charakteristika řízení lidských zdrojů v projektovém řízení

Řízení lidských zdrojů v projektově orientovaných organizacích má, oproti řízení lidských zdrojů v organizacích řízených tradičním způsobem, svá specifika. Na rozdíl od tradiční organizace, kde je stálá organizační struktura, projektově orientovaná

organizace je velice diferenciovaná a decentralizovaná. Kromě stálé organizační struktury disponuje i dočasnou existencí projektových týmů. Problematika projektového týmu je v této práci uvedena v podkapitole 1.1.6. Zatímco řízení lidských zdrojů ve stálé organizační struktuře je řízeno cyklicky, ročně či v jiném časovém rytmu, projektově orientovaná organizace je řízena v závislosti na trvání daného projektu a dle jeho definovaných milníků. V souvislosti s novými projekty vznikají nové projektové týmy v závislosti na povaze projektu. (Huemann, 2016)

Na řízení lidských zdrojů v projektovém řízení se podílí nejen projektový manažer (viz podkapitola 1.1.5) daného týmu, ale i manažer lidských zdrojů v organizaci a liniový manažer organizační jednotky, do níž patří člen projektového týmu. (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010)

Manažer lidských zdrojů v organizaci poskytuje podporu při plánování a řízení lidských zdrojů. Jeho úkolem je monitorovat a analyzovat spokojenost zaměstnanců, připravovat motivační programy, systém hodnocení, vzdělávání a možnosti kariérního růstu. Dále zastřešuje metodiku náborů, školení a odměňování zaměstnanců. Nedílnou součástí jeho pracovní náplně je budování firemní kultury a komunikace s manažery napříč organizací. Veškeré činnosti HR manažera musí být sladěny s činnostmi projektového manažera a liniového manažera. (Huemann, 2016; Skalický, Jermář & Svoboda, 2010)

Cíle řízení lidských zdrojů v projektu

Hlavním cílem personálního řízení projektu je získat vhodné zaměstnance, tak aby bylo zajištěno naplnění všech úkolů v daném projektu. Dílčím úkolem managementu lidských zdrojů projektu vedoucí k naplnění hlavního cíle je stanovení všech potřebných způsobilostí spojených s rolami v týmu. Nedílnou součástí tohoto úkolu je získání zaměstnanců, kteří jsou schopni splnit požadavky co nejlépe a rozvíjení těchto zaměstnanců tak, aby byli schopni plnit potřeby specifických projektů. Při managementu lidských zdrojů v projektově orientované organizaci je kladen velký důraz na stálé hodnocení výkonosti zaměstnanců. V případě nesplnění očekávání je možné vyměnit člena týmu za kompetentnějšího zaměstnance. (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010)

Systém řízení lidských zdrojů

Systém řízení lidských zdrojů je klíčový k realizaci strategie společnosti. Za účelem dosažení definovaných strategických cílů je nutné provádět takové činnosti, které se budou vzájemně doplňovat a podporovat, a povedou k dosažení cílů řízení lidských zdrojů. (Armstrong, M., & Taylor, S., 2015)

Lidské zdroje jsou vedle materiálních, finančních a informačních zdrojů hlavními zdroji, které se podílejí na optimální výkonnosti organizace a realizaci projektů. Výkonnost organizace závisí na plnění úkolů personálního oddělení, které využívá systém personálních činností. Tyto personální činnosti vedou ke snadnějšímu získávání, využívání a rozvíjení zaměstnanců, motivaci a přispívají k výkonnosti organizace. (Šikýř, 2016) Dle Skalického, Jermáře a Svobody (2010) jsou personální činnosti při řízení projektů následující:

- plánování lidských zdrojů v projektu,
- získávání členů projektového týmu,
- výběr člena projektového týmu,
- orientace a rozmisťování,
- výcvik a rozvoj,
- hodnocení výkonnosti,
- motivování a odměňování,
- informace v řízení lidských zdrojů.

2 Představení společnosti UBK s.r.o.

V druhé kapitole této práce je popsána charakteristika společnosti. Součástí této kapitoly je představení profilu společnosti, je zde stručně sepsána historie a to, jak se společnost během let působení vyvíjela. Dále je zde uvedena současná situace a hospodářský vývoj za posledních 7 let. Druhá kapitola představuje vizi společnosti a poslední kapitola se zaměřuje na strategické cíle, které si společnost definovala k naplnění vize.

2.1 Charakteristika společnosti

Společnost UBK, s.r.o. je softwarovou firmou, která se zabývá převážně zakázkovým vývojem softwarových aplikací. Mimo to nabízí vývoj a implementaci webových stránek a e-shopů. V posledních letech se vzhledem k poptávce zaměřila i na vývoj mobilních aplikací, a kromě vývoje se věnuje automatizaci a digitalizaci procesů, dotačnímu a GDPR poradenství. Vzhledem ke svému dlouholetému působení v oboru informačních technologií společnost UBK s.r.o. vytvořila vlastní produkty, které nabízí spolu s vlastním webhostingem.

Obr. 7: Logo společnosti UBK, s.r.o.



Zdroj: interní zdroj UBK, s.r.o. (2020)

2.1.1 Profil společnosti

Datum zápisu do OR:	22. 9. 2004
Spisová značka:	C 16444 vedená u Krajského soudu v Plzni
Obchodní firma:	UBK s.r.o.
Sídlo:	Klatovská 7, Plzeň, 301 00
Identifikační číslo:	26377993
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Statutární orgán

Jednatel: Mgr. Lukáš Tomášek

Společníci: Mgr. Lukáš Tomášek

Ing. Karel Taušer

Základní kapitál: 200 000,- Kč (justice.cz, 2020)

2.1.2 Historie společnosti

Od roku 2004 byla společnost UBK s.r.o. dceřinou společností německé firmy UBK GmbH. Zpočátku měla tato dceřiná společnost pouze 2 zaměstnance a soustředila se na procesní optimalizaci. Podíl ve společnosti byl rozdělen následovně:

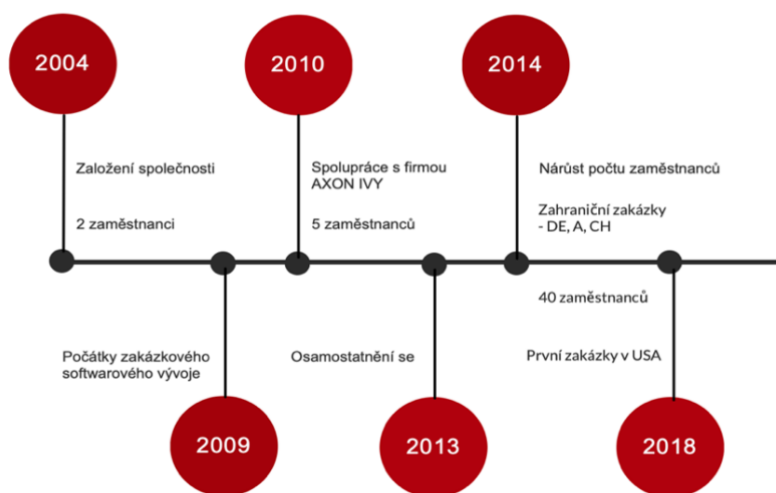
60 % - UBK GmbH, 30 % - p. Tomášek a 10 % - p. Taušer.

V roce 2009 se společnost rozhodla nabízet služby vývoje zakázkového softwaru a přesunula se do nových, větších kancelářských prostor. O rok později začala spolupracovat s firmou AXON IVY GmbH a tato spolupráce trvá dodnes. Společnost čítala 5 zaměstnanců a byly zrealizovány první workflow projekty.

V roce 2013 se vedení společnosti UBK s.r.o. rozhodlo osamostatnit se od německé firmy a následně byl vyplacen její podíl. Podíl v UBK s.r.o. se rozdělil mezi p. Tomáška 90 % a p. Taušera 10 %. Po roce samostatné činnosti se rozrostl počet zaměstnanců a počet zahraničních zakázek zejména v Německu, Rakousku a Švýcarsku.

V roce 2018 měla společnost 40 stálých zaměstnanců a pole působnosti se rozšířilo i do USA. V tomto roce UBK s.r.o. navázala úzkou spolupráci s významnými společnostmi, mezi které patří Airbus, REWE, e.ON, Henkel a Škoda Deutschland.

Obr. 8: Časová osa vývoje společnosti UBK, s.r.o.



Zdroj: zpracováno autorkou, 2020

2.1.3 Současnost společnosti

V současné době se společnost UBK, s.r.o. nadále soustředí převážně na zakázkový vývoj pro stálé zákazníky, kterými jsou AXON, Recordbay, Sollner Communications. Jedná se o agentury zprostředkovávající velmi zajímavé zakázky pro koncové zákazníky. V roce 2020 došlo i k navýšení počtu českých zakázek.

V rámci potřeb firmy vznikly firemní aplikace, které jsou nyní nabízeny jako produkty pro středně velké podniky. Jedná se například o produkt easyRECRUIT, který zefektivňuje práci HR managementu, easyTEST, který automaticky testuje aplikace se zaměřením na HTML elementy a easyCOMPLAINT, jež slouží pro správu reklamací internetových obchodů.

Díky rozšíření nabízených produktů a služeb a stoupajícímu množství zakázek, bylo nutné zavést nové pracovní pozice. Navýšil se počet administrátorů v IT oddělení a zavedla se pozice překladatele.

Vzhledem k rostoucímu počtu zaměstnanců se společnost rozhodla opustit nevyhovující prostory a v září 2020 přesídlila do lukrativních prostor v centru města Plzně.

Zdravotní situace v České republice v roce 2020 a povaha práce zapříčinila navýšení počtu zaměstnanců preferujících práci z domova a společnost se tomuto trendu přizpůsobila bez sebemenších problémů, jelikož čerpala z předchozích zkušeností při vzdálené spolupráci se zahraničními zákazníky.

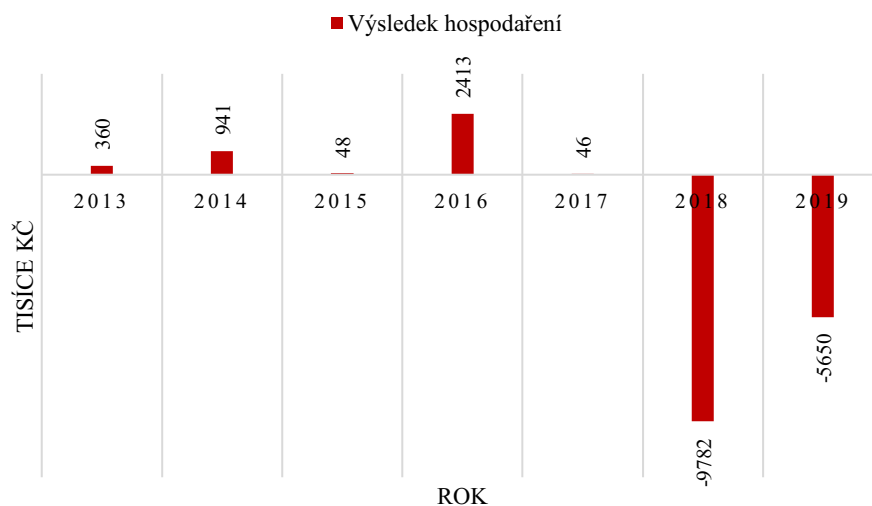
2.1.4 Hospodářský vývoj společnosti

V následujícím grafu (Obr. 9) je zobrazen vývoj výsledků hospodaření společnosti UBK, s.r.o. za účetní období v letech 2013, kdy se společnost rozhodla osamostatnit, až 2020. Z grafu je patrné, že v prvních letech samostatné činnosti byl hospodářský výsledek společnosti kladný a v roce 2016 začala společnost významně prosperovat. Pokles v letech 2015 a 2017 byl způsoben nárůstem počtu zaměstnanců a s tím spojených nákladů.

Negativní vývoj nastal v roce 2018, kdy se společnost dostala do velké ztráty. Důvodem bylo opětovné navýšení počtu zaměstnanců, jejichž mzdové náklady narušily cashflow. Dále byly vynaloženy náklady na stěhování do nových prostor. Minusové hospodářské výsledky v letech 2018 a 2019 velmi ovlivnilo i rozvázání spolupráce s letištěm v Norimberku, při níž společnost přišla o 60 000 EUR, k tomu v těchto letech realizovala pár dalších zahraničních projektů bez úhrady. Dále se společnost rozhodla pro návštěvu

zahraničních veletrhů v Tokyu, Shanghaji, Fort Lauderdale a ve větších městech Německa. Vše nasvědčuje tomu, že výsledek hospodaření za rok 2020 bude kladný a společnost počítá s kontinuálním nárůstem zisku i do dalších let.

Obr. 9: Vývoj výsledků hospodaření společnosti UBK, s.r.o.



Zdroj: UBK, s.r.o. (2020), zpracováno autorkou, 2020

2.2 Vize

Vize je dle Fotr a kol. (2020) chápána jako přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním budoucím časovém horizontu. Na rozdíl od poslání je vize striktně časově ohraničený popis specifických ideálů a priorit firmy, které vychází ze základních hodnot, se kterými jsou spojeny cíle a plány firmy. (Jakubíková, 2013)

Obsahem vize jsou komponenty, které umožňují přesné stanovení strategických cílů firmy a určení prostředků, jak dosáhnout těchto cílů. Důležitým předpokladem dobře zpracované vize je to, aby respektovala požadavky a postoje všech stakeholderů a vytvářela pozitivní pocit pro motivaci. (Fotr a kol., 2020) Při jejím sestavení je rovněž kladen důraz nejen na jasnou formulaci, ale i na dobrou zapamatovatelnost a možnost aktualizace. (Jakubíková, 2013)

„Vizí společnosti UBK, s.r.o. je vybudování IT společnosti nabízející služby spojené se zákazkovým vývojem informačních systémů silně orientovanou na trhy v Německu, Rakousku a Švýcarsku. Rozšíření portfolia služeb o hotové webové softwarové produkty a vytvoření infrastruktury pro jejich implementaci, údržbu a další rozvoj. Stabilizace společnosti na velikosti okolo 50 zaměstnanců a diverzifikace zákazníků.“ (UBK, s. r. o., 2020)

2.3 Strategické cíle

Jak již bylo v předchozí kapitole zmíněno, strategické cíle jsou v souladu s definovanou vizí firmy a sjednocují všechny činnosti firmy. Strategické cíle dávají manažerům základ pro vznik strategie a stupeň dosažení těchto cílů je označován za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti firmy. (Fotr a kol., 2020)

Stanovené strategické cíle by měly být vymezeny tak, aby splňovaly vlastnosti pravidla SMART. Jednotlivá písmena tohoto akronymu vyjadřují požadované vlastnosti, kterých by měly cíle dosahovat. (Keřkovský & Drdla, 2003)

Cíle společnosti by měly být:

- **S – stimulující** – cíle by měly být náročné a nastavené tak, aby stimulovaly k dosažení co nejlepších výsledků,
- **M – měřitelné** – dosažení cíle by mělo být objektivně zhodnotitelné,
- **A – akceptovatelné** – strategické cíle by měly být akceptovány všemi stakeholdery,
- **R – reálné** – i přes náročnost nastavených cílů je nutné respektovat jejich dosažitelnost,
- **T – časově omezené** – stanovené cíle musí mít nastavený čas, kdy dojde k jejich naplnění. (Keřkovský & Drdla, 2003)

Společnost UBK, s.r.o. nastavuje střednědobé cíle, které jsou zaměstnancům sdělovány vždy na konci kalendářního roku.

Autorce této diplomové práce byly sděleny tyto strategické cíle:

- *„Do konce roku 2022 navýšíme počet zaměstnanců na 50. To předpokládá zvýšení obrátu o 20 % oproti roku 2019.*
- *Plusový výsledek hospodaření do konce roku 2020 a v následujících 5 letech, zajišťuje obchodní tým, zachování stávajících zaměstnanců (nízká fluktuace).*
- *easyCOMPLAINT, easyTEST – finální dokončení projektů / produktů a jejich prodej jako produktů – do konce roku 2021 (nyní nabízené v nižší verzi), předpokladem proto jsou kvalitní lidské zdroje (uvolnění 2-3 zaměstnanců pro dokončení a distribuci produktů).“ (UBK, s. r. o., 2020)*

3 Analýza prostředí strategického záměru

Analýza prostředí strategického záměru je nezbytná pro určení příležitostí a hrozeb firmy, a zjišťuje, jak mohou tyto příležitosti a hrozby ovlivnit její budoucí vývoj. Díky analýze strategického záměru je firma schopna efektivně reagovat na neustálé změny v okolí, dokáže analyzovat vnitřní možnosti a předcházet překvapení od konkurentů, a tím vytvořit pevnou základnu pro strategické aktivity. (Thaddeus, 2007)

V první části této kapitoly je nastíněna analýza externího prostředí společnosti UBK s.r.o. Externí analýza je rozdělena na analýzu makroprostředí, která monitoruje obecné okolí a analýzu mezoprostředí. V závěru první kapitoly je na základě této analýzy sestavena EFE matice. Druhá část této kapitoly se věnuje analýze interního prostředí, díky které je možné sestavit IFE matici a vyhodnotit, jaké má firma postavení, a zdali je schopna realizovat strategický záměr.

V závěru této kapitoly je vyhotovena IE matice, která poskytuje ucelený pohled na prostředí strategického záměru a doporučenou strategii firmy.

Interní informace o firmě byly získány prostřednictvím rozhovoru s jednatelem firmy UBK s.r.o. Dále byla využita veřejně dostupná data z webových stránek firmy, výroční zprávy a finanční výkazy společnosti.

3.1 Externí analýza

Fotr a kol. (2020) rozděluje externí analýzu na dvě úrovně, podle toho, jak moc je firma schopna své okolí ovlivnit. První úroveň tzv. makroprostředí existuje nezávisle na vůli firmy. Mezoprostředí, druhou úroveň, je schopna firma ovlivnit jen částečně, prostřednictvím marketingových nástrojů.

Výsledkem externí analýzy je seznam příležitostí a hrozeb. Pro jejich sestavení je třeba respektovat čas a relativní faktory, které jsou podstatné pro naplnění strategických cílů. (Fotr a kol., 2020)

3.1.1 Makroprostředí

Analýza makroprostředí je považována za všeobecnou a je společná pro všechny organizace. Jedná se o rozbor vzájemně souvisejících politických, ekonomických, sociálních a technologických trendů. V analýze jsou zahrnuty i ekologické a legislativní trendy, pokud mají na firmu vliv a jsou relativní. Rovněž je nezbytné prozkoumat faktory

zahraničního prostředí, které jsou významné pro strategický záměr. (Fotr a kol., 2020; Thaddeus, 2007)

Pro popis jednotlivých trendů, které mohou v budoucnu ovlivnit firmu je využita PESTEL analýza, jejíž cílem je predikovat budoucí vývoj a vyhodnotit, zda se jedná o hrozbu nebo příležitost. (Grasseová, 2010)

Politický trend

Současnou politickou situaci v České republice lze hodnotit jako stabilní a tuto situaci neovlivnily ani volby na podzim v roce 2020. Během posledních pěti let nedošlo k výrazným politickým výkyvům a forma vlády je stále demokratická. Pokud se zaměříme na stabilitu Evropské unie, tak ta 31. ledna 2020 ztratila významnou evropskou velmoc Velkou Británií. (European Commission, 2020) Odchod Velké Británie z EU nijak neovlivnil analyzovanou firmu, jelikož v této zemi nemá žádné zákazníky. Pokud by se ale pro odchod z EU rozhodly další země, konkrétně Německo, Rakousko nebo Švýcarsko, způsobilo by to komplikace v obchodování mezi UBK s.r.o. a jejími zákazníky. Pokud by vláda České republiky rozhodla následovat Velkou Británii, je velice pravděpodobné, že by se vedení UBK s.r.o. rozhodlo pro přesídlení do Německa, kde má nejvíce významných zákazníků.

V první polovině roku 2020 se firma UBK s.r.o. musela vypořádat se zcela výjimečnou zdravotní situací, která zasáhla celý svět. Došlo k ochromení fungování státu v důsledku vyhlášení nouzového stavu z důvodu pandemie. Firma UBK s.r.o. zcela přišla o část rozjednaných projektů a výrazná část projektů se zastavila. Hlavním důvodem zrušení spolupráce bylo zakázání cest do zahraničí, kde sídlí 80 % zákazníků firmy. Tato situace nezapůsobila na firmu jen negativně, ale díky globální digitalizaci, se některé podniky rozhodly investovat do tohoto odvětví. Firma UBK s.r.o. získala nové zakázky od podniků, které nad digitalizací doposud neuvažovali nebo ji odkládaly.

Ekonomický trend

Firma UBK s.r.o. je z 80 % exportní firmou. Většina těchto zahraničních zakázek putuje do sousedního Německa a Rakouska. Pro analyzovanou firmu je obchodování se zahraničními zákazníky ekonomicky výhodné. Z tohoto důvodu je velice zásadní vývoj měnového kurzu, jelikož převážná část fakturace probíhá v eurech.

Během posledních pěti let byla česká koruna slabší. Tato situace se změnila v březnu roku 2020, kdy koruna výrazně posílila, což mělo pozitivní vliv na příjmy firmy. Dle prognóz České národní banky z listopadu 2020 bude v následujícím roce kurz české koruny

na stejné úrovni, ale v roce 2022 zaznamená koruna mírný pokles. (Česká národní banka, 2020)

Další důležitým faktorem, který ovlivňuje firmu UBK s.r.o. je míra nezaměstnanosti v Plzeňském kraji. Společnost je současně ve fázi růstu a potýká se s problémem získávání kvalifikovaných zaměstnanců. Plzeňský kraj má dlouhodobě jednu z nejnižších nezaměstnaností v České republice. V roce 2019 dosáhla hodnoty 1,3 %, čímž se od roku 2015 snížila o 2,5 % a jedná se o nejnižší míru nezaměstnanosti za posledních pět let. (Český statistický úřad, 2020). Dle prognóz vzroste v roce 2021 míra nezaměstnanosti, ale vzhledem k oboru, ve kterém firma podniká, to současný stav nijak neovlivní.

Sociologický trend

Dobrou příležitostí pro firmu UBK s.r.o. je udržení výhodné spolupráce se středními odbornými školami v Plzeňském kraji. V minulosti se tato spolupráce velice osvědčila a firma získala kvalitní a kvalifikované zaměstnance. Ve firmě převládá počet středoškolsky vzdělaných nad vysokoškoláky, což je v oboru informačních technologií zcela běžné.

Firma UBK s.r.o. využila v minulých letech příležitosti zaměstnat na pozici programátorů cizince. Kulturní odlišnosti a nízká produktivita práce zapříčinila rozvázání spolupráce a po této zkušenosti dává firma přednost českým zaměstnancům.

Zdravotní situace v roce 2020 ovlivnila styl a charakter práce některých zaměstnanců. Téměř 2/3 zaměstnaných se rozhodla pracovat z domácího prostředí. Tento stav byl náročnější především pro teamleadery a pro jednatele společnosti. Naopak možnosti informačních technologií, zejména možnosti videokonferencí, byly kladně přijaty na straně zákazníka. Vzhledem k tomu, že je většina zákazníků zahraničních, došlo k velké úspoře času na obou stranách.

Technologický trend

Největší hrozbou v oblasti technologií není pro firmu UBK s.r.o. inovace, ale naopak stárnutí použitých technologií. Každý projekt je týmem programátorů vyvíjen pomocí nejnovější technologie, ale časem dochází k jejímu zastarání a pro firmu je často nemožné daný projekt opravit. V současné době je zákazníkům nabízena supportní služba, která zajišťuje pravidelné aktualizace a preventivně předchází velkým problémům. Další výraznou hrozbou je změna celého procesu vývoje za využití umělé inteligence. Zatím je takto razantní změna velice nepravděpodobná a stále je k většině procesů potřeba lidský

faktor. Méně pravděpodobný je zároveň výpadek internetového připojení, který by měl pro firmu fatální následky.

Ekologický trend

Téma ochrany životního prostředí je v posledních letech velice aktuální i v nevýrobních podnicích. Firmě UBK s.r.o. není ekologické chování lhostejné a svědomitě třídí odpad. Ke standartním košům s tříděným odpadem přidala i koš na použité baterie. S využíváním nástrojů pro sdílení dokumentů omezila tisk, a tím snížila spotřebu papírů na minimum. Na podzim roku 2020 se vedení společnosti rozhodlo přesunout kancelářské prostory do úspornějších prostor, a tím získává firma konkurenční výhodu i do budoucna.

Legislativní trend

Mezi významné legislativní vlivy, které firmu UBK s.r.o. nejvíce zasáhly, je povinnost podávat kontrolní hlášení, které bylo uvedeno v platnost v roce 2016. Díky kontrolnímu hlášení přibylo legislativní zatížení a s tím spojená větší administrativní zátěž. (Finanční správa, 2020)

Díky tomuto administrativnímu zatížení se firma rozhodla zřídit datovou schránku. Nejrazantnějším legislativním faktorem za posledních 5 let bylo Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 2016/79 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2020). Firma UBK s.r.o. využila této příležitosti a zavedla službu, která nabízí zákazníkům poradenství v souvislosti s touto problematikou.

V současné době je právní systém v České republice i v Evropské unii na dobré úrovni a je funkční a stabilní.

3.1.2 Mezoprostředí

Mezoprostředí firmy je definováno na základě Porterova modelu pěti sil. Dle Portera (1985) je vstup do odvětví podmíněn analýzou pěti základních sil, která vypovídají o přitažlivosti odvětví. Model je sestaven za předpokladu, že strategická pozice firmy, působící v určitém odvětví, je určována především působením pěti základních činitelů, kterými jsou: hrozba silné konkurence v oboru, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba nahraditelnosti, hrozba rostoucí vyjednávací síly odběratelů a hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů.

Konkurence v oboru

V současné době firmu UBK s.r.o. neohrožuje velká konkurence v České republice. Během výběrových řízení se opakovaně nepotkává s konkrétní firmou. Je to způsobeno tím, že se firma soustředí převážně na export do Německa a Rakouska. Jediným možným konkurentem je společnost Aimtec, která se umí pohybovat v informačních technologiích na německém trhu, ale zaměřuje se spíše na logistické systémy.

Největšími konkurenty jsou společnosti dlouhodobě působící v Německu. Firma UBK s.r.o. má ale tu výhodu, že přichází na zahraniční trh s nižší cenou, a tím je schopna konkurovat západním firmám. Dále je nutno zmínit, že Německo má deficit 50 000 vývojarů a je si vědomo toho, že bude muset oslovit zahraniční firmy. V posledních letech se firma UBK s.r.o. začala na německém trhu potkávat s ukrajinskými, rumunskými a polskými společnostmi. Vzhledem k velikosti Německa a k důvěře, kterou má Německo vůči České republice, je UBK s.r.o. ve výhodě oproti východní konkurenci.

Plzeňské IT firmy si vzájemně velmi konkurují ohledně kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců v tomto odvětví. V důsledku toho je významnou hrozbou odliv zkušených zaměstnanců ke konkurenci.

Potenciální noví konkurenti

Hrozba vstupu nových konkurentů na českém trhu je poměrně vysoká. Vstup do tohoto odvětví není nijak regulován státem a ani není zatížen vysokými vstupními náklady.

Spíše než vstup nových konkurentů na český trh, vnímá firma UBK s.r.o. jako hrozbu vstup jiných zahraničních firem na trh německý. Konkurenční výhodou této firmy je dlouholetá tradice, díky které navázala strategická partnerství na německém trhu, dostatek německy mluvících zaměstnanců a dodávání kvalitních produktů a služeb, díky kterým získala důvěru stávajících zákazníků. Pro nově přichozí konkurenty je obtížné vyhovět všem požadavkům a přijít na trh s konkurenceschopnou cenou.

Substituty

Doposud se firma UBK s.r.o. zabývala vývojem informačních systémů pro počítače a notebooky. Rychlý nárůst uživatelů používajících mobilní zařízení zapříčinil, že se firmy musela tomuto trendu přizpůsobit. Využila této příležitosti a rozhodla se diferencovat své produkty tím, že zahájila vývoj mobilních aplikací.

V následujících 10 letech se neočekává, že dojde k razantní změně v používání informačních technologií, které by výrazně ovlivnily vývoj produktů a služeb UBK s.r.o.

Odběratelé

Firma UBK s.r.o. preferuje navazování dlouhodobé spolupráce před jednorázovými zákazníky. Vedení firmy si zakládá na osobním přístupu a kvalitně dodávaných služeb. Dále klade důraz na posilování vztahů se zákazníky a poskytování spolehlivého servisu. Nejdéle trvající spolupráci navázala firma UBK s.r.o. v roce 2010 se společností AXON IVY a dalším dlouhotrvajícím partnerem je společnost Recordbay. U těchto odběratelů je velmi nízké riziko odchodu, jelikož za celou dobu spolupráce nedošlo k vážnějším problémům. V současnosti je podíl jednorázových zákazníků 20 %, jejichž vyjednávací síla je velmi nízká, jelikož je nízká i jejich důležitost.

Firma UBK s.r.o. si je vědoma rizika odchodu velkých partnerů a jejich vyjednávací síly. V návaznosti na to, se vedení společnosti snaží navazovat další dlouhodobé spolupráce, které povedou k větší diverzifikaci zákazníků a sníží se tak finanční riziko při případném odchodu jednoho z velkých odběratelů.

Dodavatelé

Hrozba vyjednávací síly dodavatelů je na velmi nízké úrovni. Firma UBK s.r.o. dlouhodobě nespolupracuje s žádným silným dodavatelem, který by ji nějak ovlivňoval. Mezi jediné dodavatele patří firma zajišťující dodávky filtračních zařízení na vodu pro zaměstnance a dodavatele obědů. Vedení společnosti uvažovalo o navázání spolupráce s dodavatelem hardwaru a programových licencí, ale vzhledem ke specifickým požadavkům k uzavření smlouvy nedošlo.

Firma UBK s.r.o. hodnotí tuto situaci jako velmi pozitivní a je spokojena se stávajícím stavem. Je si vědoma, že není nijak ovlivňována a eliminuje rizika a hrozby, která jsou spojena s vyjednáváním se silnými dodavateli.

3.2 Shrnutí a zhodnocení – matice EFE

Kapitola zabývající se externí analýzou se věnovala makroprostředí a mezoprostředí firmy UBK s.r.o. Na základě této analýzy byly identifikovány faktory, které budou ohodnoceny pomocí matice EFE (External Forces Evaluation), jejímž cílem je definovat příležitosti a hrozby, které mohou zásadně ovlivnit strategický záměr.

Matice EFE je tabulkou externích faktorů skládající se ze stejného počtu příležitostí a hrozeb. K těmto příležitostem a hrozbám jsou přiřazeny jednotlivé váhy od 0 do 1 podle jejich významnosti. Celkový součet těchto vah se musí rovnat jedné. Dalším bodem tohoto hodnocení je každému rizikovému faktoru přiřadit stupeň vlivu na strategická

východiska, bez ohledu na to, zda se jedná o hrozbu nebo příležitost. Stupnice vlivu má tyto čtyři stupně: 4 – nejvyšší vliv, 3 – nadprůměrný vliv, 2 – střední vliv, 1 – nízký vliv. K dosažení hodnot těchto faktorů je třeba vynásobit váhu se stupněm vlivu. Celkového hodnocení je součtem hodnot jednotlivých faktorů. (Fotr a kol., 2020) Výsledné číslo nám udává, jak si stojí firma UBK s.r.o. v externím prostředí.

Tab. 1: Matice EFE firmy UBK s.r.o.

	Váha	Stupeň vlivu	Hodnota
Hrozby (T)			
Odchod z EU	0,12	3	0,36
Ztráta velkého zákazníka	0,15	4	0,6
Zaměstnání cizinců	0,08	1	0,08
Potenciální konkurence	0,04	2	0,08
Umělá inteligence	0,07	2	0,14
Zastarání technologie	0,09	3	0,27
Příležitosti (O)			
Posílení koruny	0,11	4	0,44
Globální digitalizace	0,1	3	0,3
Supportní služby	0,07	2	0,14
Odborné vzdělávání v Plzni	0,08	1	0,08
Nízká nahraditelnost	0,05	2	0,1
Nezávislost na dodavateli	0,04	3	0,12
Celkem	1	-	2,71

Zdroj: zpracováno autorkou, 2020

Celková hodnota EFE matice vyšla 2,71, z čehož vyplývá, že firma UBK s.r.o. vykazuje zvýšenou střední citlivost na externí prostředí. (Fotr a kol., 2020)

3.3 Interní analýza

Cílem interní analýzy podniku je efektivně a objektivně zhodnotit současné postavení firmy a posoudit její potenciál k realizaci předem stanovenému strategickému záměru. Provedením interní analýzy lze zjistit, jaké má analyzovaná společnost silné (strengths) a slabé (weakness) stránky. (Fotr a kol., 2020)

Interní analýza neboli analýza mikroprostředí zahrnuje hodnocení funkčních oblastí, které může podnik ovlivňovat a přispívat tak k jejich lepšímu využití. Dle Fotra a kol. (2020) je nutné systematicky provádět interní analýzu v těchto funkčních oblastech podniku:

Management

Strategie ve firmě UBK s.r.o. je vytvářena vrcholovým managementem a následně je komunikována s vedoucími jednotlivých týmů. Vrcholný management je tvořen jednatelem společnosti a HR manažerkou, kteří společně plánují dlouhodobé strategie na dobu tří let a střednědobé cíle do dobu jednoho roku.

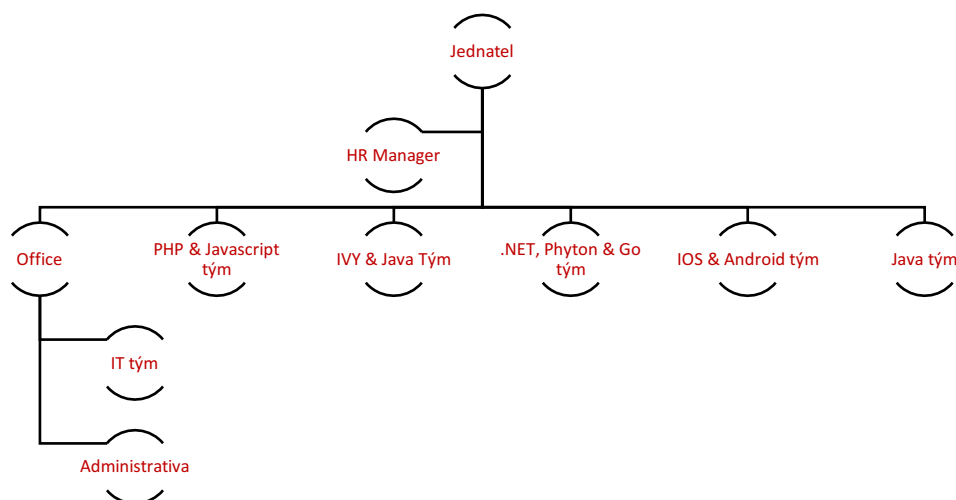
Každý týden, vždy ve čtvrtek, probíhají porady vedoucích týmů s vedením firmy. Na těchto poradách managementu jsou sděleny hlavní cíle na následující období. Tyto pravidelné porady slouží k předání odpovědnosti a pravomocí na probíhajících projektech. V závislosti na těchto poradách managementu probíhají porady jednotlivých týmů, kde jsou informace předávány odpovědným členům týmu.

Firma UBK s.r.o. pořádá jednou za čtvrt roku celofiremní setkání, během kterého oznamuje novinky, dokončené projekty a úspěchy. Dále je představena finanční situace firmy a výhled do budoucna.

Struktura společnosti

Organizační strukturu firmy UBK s.r.o. zobrazuje Obr. 10. V čele firmy stojí jednatel, kterému je přímo podřízeno šest vedoucích jednotlivých týmů – Office, PHP & Javascript tým, IVY & Java tým, .NET, Python & Go tým, IOS & Android tým a Java tým. Každý z těchto vedoucích, tzv. teamleaderů, je zodpovědný za práci a výsledky členů týmu. Jak z názvů vypovídá, každý tým se specializuje na konkrétní technologie. Dle povahy a požadavků jsou projekty ve firmě UBK s.r.o. realizovány pouze prostřednictvím jednoho týmu, a některé naopak v kooperaci dvou a více týmu. Office tým je pro přehlednost rozdělen do dvou rovnocenných úrovní.

Obr. 10: Organizační struktura firmy UBK s.r.o.



Charakteristika personálu

Nejpočetnějšími týmy firmy UBK s.r.o. jsou IVY & Java tým a Java tým, a naopak nejméně početným je HR management a obchod, který je zastoupen pouze jednou HR manažerkou. Tým IVY & Java spolupracuje s největším zákazníkem AXON a zajišťuje správné fungování jeho aplikací, které se zaměřují na řízení procesů a integraci workflow řešení. Samotný Java tým se zaměřuje na business aplikace, zejména na vývoj systému pro skladové hospodářství, objednávkové a ERP systémy. Dále se podílí na IoT projektech a menších projektech v oblasti internetových obchodů.

Druhým nejméně početným týmem je IT tým. Vedoucí tohoto týmu je zodpovědný za funkční interní systémy, hardware a zákaznickou podporu. V jeho kompetencích je správa serverů, zajišťování webhostingových služeb a GDPR poradenství.

Tým Administrativa se stará o správný chod kanceláří a spokojenost zaměstnanců. Zajišťuje zaškolování zaměstnanců, hodnocení, odměňování, sdílení interních informací a fakturaci. Součástí Administrativy jsou i zaměstnanci, kteří zajišťují zákaznickou podporu, překlad do cizích jazyků a dotační poradenství.

PHP & Javascript tým má v současnosti 6 členů. Tento tým se podílí na realizaci individuálních webových prezentací a tvorbě produktu easySHOP.

.NET, Python & GO tým je pětičlenný. Je složený z vývojářů a testerů, kteří poskytují podporu ostatním týmům a případně doplňují týmy, které zpracovávají zakázky velkých zákazníků. Vzhledem k velkému rozmachu mobilních aplikací v roce 2015 se firma UBK s.r.o. rozhodla rozšířit své služby o vývoj mobilních aplikací. V návaznosti na to diferencovala svou organizační strukturu, čímž vznikl iOS & Android tým. Tento tým má prozatím 3 členy, kteří vyvíjejí a testují mobilní aplikace na interních i zákaznických projektech.

Marketing

Firma UBK s.r.o. nemá vzhledem ke své velikosti vydefinované marketingové oddělení, ale marketingovou strategií se zabývá HR manažerka a jednatel společnosti. Firma má zřízené velmi kvalitní webové stránky, které prezentují nabízené produkty a služby. Na těchto stránkách lze nalézt kontaktní údaje, údaje o firmě, informace o novinkách a volných pracovních pozicích. Nedílnou součástí marketingové strategie je aktivita na sociálních sítích. Firma UBK s.r.o. má založené profily na sociální síti Facebook a Instagram. Dále je UBK s.r.o. součástí profesní sítě LinkedIn.

Mezi podpůrné marketingové činnosti patří účast na pracovních veletrzích a veletrzích informačních technologiích v zahraničí, díky kterým dochází ke zvyšování povědomí o firmě. V předchozích letech se firma rozhodla investovat do reklamní kampaně a propagovala své produkty a služby formou reklamních ploch na veřejných místech.

Finance a účetnictví

Finance ve firmě UBK s.r.o. jsou spravovány jednatelem společnosti, který má veškerou pravomoc a rozhoduje o financování projektů a investicích. K vedení účetnictví je využíván systém Pohoda, do kterého mají přístup HR manažerka spolu s vedoucí Administrativy. Firma UBK s.r.o. jedná v souladu s platnou legislativou a každoročně uveřejňuje výroční zprávu, jejíž obsahem je rozvaha, výkaz zisku a ztrát, přehled o finančních tocích, přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha k účetní závěrce. Tyto vnitropodnikové účetní výkazy patří k významným zdrojům dat a informacím pro vytvoření finanční analýzy.

Finanční analýza slouží dle Knápkové a kol. (2017) ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Finanční analýza je zdrojem pro další rozhodování a posuzování nejen pro manažery podniku, ale i pro ostatní stakeholdery. Tato analýza je nedílnou součástí finančního řízení, které dává vrcholovému managementu zpětnou vazbu o tom, jak se podařilo naplnit stanovené cíle podniku, popřípadě poskytne cenné informace při nápravě nesplněných cílů. (Knápková a kol., 2017)

Pro finanční analýzu jsou v této práci použity metody elementární analýzy, konkrétně poměrové ukazatele. Poměrové ukazatele jsou dle Růžičkové (2019) nejpočetnější a zároveň nejvyužívanější skupinou ukazatelů. Jsou definovány jako podíl dvou položek ze základních účetních výkazů a dělí se do několika skupin, podle toho, s kterým aspektem finanční výkonnosti se pojí.

V této práci jsou využity tyto základní poměrové ukazatele:

- Ukazatele rentability
- Ukazatele likvidity
- Ukazatele zadluženosti

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability zjišťují, do jaké míry se zhodnocují prostředky vložené do podnikání a vypovídají o schopnostech podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku.

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** – tento ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři, či vlastníky podniku. Cílem je u tohoto ukazatele dosáhnout co nejvyšší hodnoty.
- **Rentabilita podniku (ROA)** – výsledek rentability podniku nebo také rentability aktiv ukazuje, jak je daný podnik efektivní, výdělečný a jakou má produkční sílu.
- **Rentabilita tržeb (ROS)** – poměr výsledku hospodaření a tržeb je ukazatelem rentability tržeb. Tomuto ukazateli se v praxi říká ziskové rozpětí a je používáno k vyjádření ziskové marže. (Růžičková, 2019)

Výsledky ukazatelů rentability firmy UBK s.r.o. jsou uvedeny v Tab. 2.

Tab. 2: Rentabilita firmy UBK s.r.o. v letech 2016 až 2019

	Vzorec	2016	2017	2018	2019
EBIT (v tis. Kč)		3 043	217	-9 782	-5 650
EAT (v tis. Kč)		2 413	171	-9 782	-5 650
Celková aktiva (v tis. Kč)		14 221	15 643	10 704	10 888
Vlastní kapitál (v tis. Kč)		6 868	6 914	-2 868	-8 518
Tržby (v tis. Kč)		22 999	18 884	19 708	19 039
ROE	EAT/VK	0,351	0,025	3,411	0,663
ROA	EBIT/CK	0,214	0,014	-0,914	-0,519
ROS	EBIT/Tržby	0,132	0,011	-0,496	-0,297

Zdroj: UBK s.r.o. (2020), zpracování autorkou, 2020

Ukazatel rentability vlastního kapitálu dosahoval přívětivé hodnoty pouze v roce 2016. Následující rok došlo k poklesu pod optimální hodnotu, která by měla být dle Fotra a kol. (2017) vyšší než 0,1. Od roku 2018 firma UBK s.r.o. vykazovala záporný hospodářský výsledek i vlastní kapitál, proto nebylo možné určit rentabilitu vlastního kapitálu. Obdobná situace je i u ukazatele rentability aktiv. V prvním roce sledovaného období dosáhl tento ukazatel kýžené hodnoty 0,2, jak je dle Fotra a kol. (2020) naprosto optimální. V následujícím roce se již výsledná hodnota snížila. V roce 2018 a 2019 nebylo možné určit hodnotu, vzhledem k záporné hodnotě výsledku hospodaření před zdaněním. Rentabilitu tržeb je možné sledovat pouze v prvních dvou letech sledovaného období, kdy má podobně jako ukazatel rentability aktiv sestupnou tendenci.

Ukazatele likvidity

Míru, v jaké je podnik schopen hradit své krátkodobé závazky, sledují ukazatele likvidity. Tyto ukazatele také udávají, kolikrát je podnik schopen uspokojit požadavky svých

věřitelů v případě, že promění veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na peněžní prostředky. (Taušl Procházková & Jelínková, 2018)

- **Okamžitá likvidita** – je nejpřísnějším ukazatelem a bere v úvahu pouze krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky. Tato likvidita měří schopnost podniku hradit své okamžité závazky a její hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 až 0,5.
- **Běžná likvidita** – ukazatel běžné likvidity je poměrem oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Doporučený interval tohoto ukazatele je 1,5 – 2,5.
- **Pohotová likvidita** – doporučeným intervalem pro hodnotu pohotové likvidity je 1,0 – 1,5. Tuto hodnotu získáme poměrem oběžných aktiv, které jsou ochuzeny o zásoby a krátkodobých závazků. Díky pohotové likviditě můžeme určit, jak velká je jistota úhrady krátkodobých závazků. (Taušl Procházková & Jelínková, 2018)

Přehled všech ukazatelů likvidit firmy UBK s.r.o. je uveden v Tab. 3.

Tab. 3: Likvidita firmy UBK s.r.o. v letech 2016 až 2019

	Vzorec	2016	2107	2018	2019
Peněžní prostředky (v tis. Kč)		1 133	658	220	530
Oběžná aktiva (v tis. Kč)		10 555	10 606	5 061	5 676
Zásoby (v tis. Kč)		0	0	0	0
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)		4 036	4 476	5 516	9 109
Okamžitá likvidita	PP/KZ	0,281	0,147	0,040	0,058
Běžná likvidita	OA/KZ	2,615	2,370	0,918	0,623
Pohotová likvidita	(OA-Z)/KZ	2,615	2,370	0,918	0,623

Zdroj: UBK s.r.o. (2020), zpracování autorkou, 2020

Výsledky okamžité likvidity dosahují dle Tab. 3 doporučené hodnoty pouze v roce 2016. Od následujícího roku mají výsledky sestupnou tendenci. V posledním pozorovaném roce došlo k nepatrnému zvýšení, ale stále není hodnota v doporučeném intervalu.

Hodnoty běžné a pohotové likvidity jsou pro tuto firmu totožné. Vzhledem k tomu, že tato firma nevykazuje žádné záznamy o zásobách. Hodnoty běžné likvidity byly v optimálním intervalu v letech 2016 a 2017. V letech následujících mají nižší hodnotu, než je požadováno. Výsledek pohotové likvidity byl v doporučených hodnotách pouze v roce 2018 a v následujícím roce dosahoval ještě nižší hodnoty.

Ukazatele zadluženosti

Knápková a kol. (2017) uvádějí, že ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory pro určení rizik, která jsou spojená se schopností splácet závazky. Toto riziko roste společně s vyšší zadlužeností. Doporučená hodnota celkové zadluženosti by se měla pohybovat v rozmezí 30 – 60 %. Celková zadluženost firmy UBK s.r.o. je uvedena v Tab. 4.

Tab. 4: Zadluženost firmy UBK s.r.o. v letech 2016 až 2019

	Vzorec	2016	2017	2018	2019
Cizí zdroje (v tis. Kč)		5 270	6 012	10 023	15 152
Celková aktiva (v tis. Kč)		14 221	15 643	10 704	10 888
Celková zadluženost	CZ/CA	37 %	38 %	94 %	139 %

Zdroj: UBK s.r.o. (2020), zpracování autorkou, 2020

Výsledky celkové zadluženosti uvedené v Tab. 4 ukazují, že byla firma UBK s.r.o. v optimálním rozmezí hodnot zadluženosti pouze v letech 2016 a 2017. V roce 2018 tato hodnota stoupla na 94 % a následující rok se zvýšila na 139 %. Dle ukazatele celkové zadluženosti lze firmu UBK s.r.o. v současné době označit jako finančně nestabilní.

Výroba a vývoj

Hlavním činností firmy UBK s.r.o. je vývoj softwaru na zakázku, kterým jsou internetové stránky, webové e-commerce aplikace, firemní informační systémy, rezervační systémy, workflow aplikace a B2B, B2C portály. Tyto softwary vyvíjí napříč odvětvími pro malé, střední i velké podniky. Jednou z dalších nabízených služeb je i vývoj mobilních aplikací. Tyto aplikace nabízí pro operační systémy iOS & Android. Pro své zákazníky firma UBK s.r.o. zajišťuje webhosting spolu s databází, e-mailovými schránkami a poskytováním případné podpory. Portfolio služeb je navíc obohaceno o GDPR a dotační poradenství.

V rámci diverzifikace nabízených služeb se vedení firmu UBK s.r.o. rozhodlo investovat do vývoje vlastních produktů. V současné době má v nabídce osm jedinečných produktů. Prvním z nich je easyBANNER, který je jednoduchým marketingovým řešením pro správu bannerů na e-shopu. Novým produktem je easyCOMPLAINT, jež slouží ke snadnému vyřizování reklamací.

EasyTEST zajišťuje přehledné a automatické testování funkčnosti webových stránek, e-shopů nebo webových aplikací. Další v řadě produktů je easyGO, díky němuž je možné spravovat profily na sociálních sítích na jednom místě.

EasySHOP je nejrozšířenějším produktem firmy UBK s.r.o. Jedná se rychlé a stabilní e-shopové řešení postavené na WordPress a Woocommerce, které nabízí vše nezbytné pro kvalitní prodej produktů a služeb na internetu.

Posledním produktem, který firma UBK s.r.o. nabízí svým zákazníkům, je easyRECRUIT. Tento produkt je určený výhradně pro HR manažery. Jedná se o přehledné řešení pro podporu personálních procesů v oblasti získávání zaměstnanců. Nabízí databázi všech uchazečů, synchronizaci s MS Outlook a statistiky, na jejichž základě jsou publikovány inzeráty na firemních internetových stránkách.

Informační systémy

I přesto, že je firma UBK s.r.o. společností zaměřující se na vývoj softwaru, ke své interní správě a komunikaci používá informační systémy od jiných společností. Od roku 2014 používá nástroje Microsoft Office Professional. Nejvíce využívaným nástrojem je MS Outlook, který slouží k e-mailové komunikaci, jak pro zaměstnance, tak pro primární komunikaci se zákazníky. Dalším komunikačním nástrojem je MS Teams, díky němuž je možné pořádat videokonference, komunikovat a sdílet dokumenty.

Hlavním zdrojem interních informací je MS SharePoint, který je upravený přímo dle preferencí firmy UBK s.r.o. Zaměstnanci UBK s.r.o. jsou využívány i zbylé MS Office nástroje: MS Word, MS Excel, MS Note a další.

Firma UBK s.r.o. během svého vývoje využívá systém Gitlab. Tento systém využívají týmy: PHP & JavaScript a iOS & Android tým. Naopak týmy IVY & Java tým, Java tým a .NET, Python & GO tým využívají k vývoji nástroj Jira od společnosti Atlassian.

Jednotlivé týmy UBK s.r.o. se snaží přizpůsobit svým zákazníkům, a proto často dochází k tomu, že komunikace a sdílení informací probíhá prostřednictvím nástrojů preferovaných zákazníkem. Firma UBK s.r.o. proto využívá i tyto platformy: Skype, Asana, Google doc, Trello.

3.4 Shrnutí a zhodnocení – hodnocení matice IFE

Tato podkapitola se věnovala analýze mikroprostředí firmy UBK s.r.o. Na základě této analýzy byly identifikovány faktory, které budou ohodnoceny pomocí matice IFE (Internal Forces Evaluation), jejímž cílem je definovat silné a slabé stránky, které mohou podobně jako příležitosti a hrozby významně ovlivnit strategický záměr.

Konstrukce IFE matice je shodná s konstrukcí matice EFE, s tím rozdílem, že namísto příležitostí jsou hodnoceny silné stránky a místo hrozeb jsou hodnoceny stránky slabé. (Jakubíková, 2013)

Ohodnocení jednotlivých faktorů podle jejich vlivu na strategický záměr bude dle Fotra a kol. (2020) vypadat následovně: 4 – významná silná stránka, 3 – méně důležitá silná stránka, 2 – méně důležitá slabá stránka, 1 – významná slabá stránka

Tab. 5: Matice IFE firmy UBK s.r.o.

	Váha	Stupeň vlivu	Hodnota
Slabé stránky (W)			
Nízká rentabilita	0,11	2	0,22
Nízká likvidita	0,11	2	0,22
Vysoká zadluženost	0,17	1	0,17
Informační systémy	0,13	1	0,13
Silné stránky (S)			
Organizační struktura	0,07	3	0,21
Kvalitní marketing	0,13	3	0,39
Diverzifikace výroby	0,18	4	0,72
Vlastní vývoj	0,1	4	0,4
Celkem	1	-	2,46

Zdroj: zpracováno autorkou, 2020

Do Tab. 5 byly zaneseny nejvýznamnější silné a slabé stránky firmy UBK s.r.o. Celková hodnota matice IFE vyšla 2,46, což je dle Fotra a kol. (2020) ukazatel středního vlivu interního prostředí na strategický záměr.

3.5 Zhodnocení analýzy prostředí strategického záměru

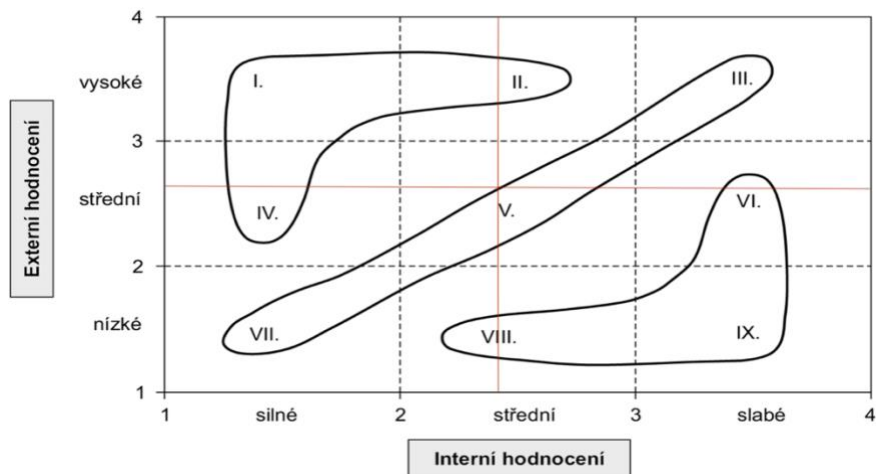
K výslednému hodnocení externích a interních faktorů a celkovému zhodnocení prostředí strategického záměru slouží matice IE. Tato matice je rozdělena do devíti kvadrantů, pomocí kterých je možné určit jakou strategii by měla firma UBK s.r.o. rozvíjet. (Fotr a kol., 2020)

Celkovou pozici firmy je možné umístit do jedné ze tří oblastí, kterým odpovídá určitá strategie. Těmito oblastmi jsou:

- Oblast I, II, IV – „Stavěj a zajišťuj růst“
- Oblast III, V, VII – „Udržuj a potvrzuj“
- Oblast VI, VIII, IX – „Sklízej a zbavuj se“ (Fotr a kol., 2020)

Výsledná hodnota externího prostředí z matice EFE je rovna 2,71 a výsledná hodnota interního prostředí z matice IFE je rovna 2,46.

Obr. 11: Matice IE firmy UBK s.r.o.



Zdroj: Fotr a kol. (2017), zpracováno autorkou, 2020

Po zanesení výsledných hodnot externí a interní analýzy do matice IE z Obr. 11 je zřejmé, že se firma UBK s.r.o. nachází v 5. kvadrantu. Pro tento kvadrant je zvolená strategie „Udržuj a potvrzuj“. Dle této strategie by měla firma UBK s.r.o. více pronikat na existující trh s existujícím produktem a vyvíjet nové výrobky pro stávající zákazníky. Tato strategie je v souladu se stanovenými strategickými cíli, dle kterých chce firma dokončit vývoj produktů se stávajícím počtem zaměstnanců. (Fotr a kol., 2020)

4 Projektový management firmy UBK s.r.o.

Tato kapitola je věnována praktickým poznatkům projektového řízení ve firmě UBK s.r.o. se zaměřením na management lidských zdrojů. V první části kapitoly jsou definovány požadavky na personální systém ve vztahu k řízení projektů. Součástí kapitoly jsou podkapitoly věnující se procesu řízení projektů a jeho fázím. Závěr této kapitoly pojednává o řízení lidských zdrojů, kde jsou teoreticky uvedeny personální činnosti v projektovém řízení a zároveň jsou zde analyzovány personální činnosti firmy UBK s.r.o.

Poznatky uvedené v praktické části této kapitoly vychází z rozhovorů s projektovými manažery a HR manažerkou ve firmě UBK s.r.o., ze samotného pozorování, které bylo součástí povinné předdiplomní praxe a analýzou interních dokumentů firmy UBK s.r.o.

4.1 Požadavky na personální systém ve vztahu k řízení projektů

Pro bezproblémový chod firmy a úspěšnou realizaci projektů si firma UBK s.r.o. klade požadavky na personální systém ve vztahu k řízení projektů, které vychází ze strategických cílů společnosti. Níže uvedené požadavky jsou dále analyzovány v následujících podkapitolách.

- Udržovat kvalitní a silnou firemní kulturu.
- Navýšit počet kvalifikovaných zaměstnanců.
- Zachovat stávající složení projektových týmů pro úspěšnou realizaci rozpracovaných projektů.
- Využívat vhodné technologie pro získávání zaměstnanců.
- Zajistit efektivní komunikaci se zákazníky za použití informačních technologií.
- Zajistit efektivní používání projektových nástrojů při plánování a realizaci projektů.
- Rozvíjet projektově-manažerské schopnosti projektových manažerů a teamleaderů.
- Zabezpečit rozvoj zaměstnanců a klást důraz na jejich neustálé zlepšování.
- Definovat motivační program pro zaměstnance na základě pravidelného hodnocení.

4.2 Typy projektů ve firmě UBK s.r.o.

Firma UBK s.r.o. rozděluje projekty do dvou skupin. První skupina je definována na základě koncového zákazníka projektu. Do této skupiny patří zákaznické projekty, které jsou realizovány na základě požadavků a přesné specifikace zákazníka. Příkladem těchto projektů jsou individuální webové prezentace, zakázkový vývoj e-shopů a informačních systémů. Druhým typem projektů jsou interní projekty, které vznikají na základě potřeb firmy. Tyto interní projekty daly vznik nabízeným produktům a službám firmy UBK s.r.o.

Pokud nahlédneme na typy projektů z hlediska časové náročnosti, rozlišuje UBK s.r.o. projekty na jednorázové a dlouhodobé. Jednorázovým projektem je takový projekt, který je neopakovatelný, specifický a krátkodobý. Pro tento typ projektu je typická implementace popotávaného řešení bez následných aktualizací a supportních služeb. Naopak dlouhodobý projekt je charakteristický inovacemi a aktualizacemi dodaných řešení v průběhu jejich fungování. Firma UBK s.r.o. se smluvně zavazuje za správu a případné úpravy na daném řešení.

Tyto dvě skupiny projektů ve firmě UBK s.r.o. se vzájemně prolínají a dávají vznik celkem čtyřem druhům projektů, kterými jsou: zákaznické jednorázové, zákaznické dlouhodobé, interní jednorázové a interní dlouhodobé.

4.3 Získávání projektů

Projekty jsou ve firmě UBK s.r.o. získávány na základě přijímání popotávaných zakázek od zákazníků. K tomuto účelu je na webových stránkách firmy UBK s.r.o. k dispozici popotávkový formulář, který slouží k definování specifik popotávaného řešení. Na základě tohoto formuláře dochází ke spojení s obchodním oddělením, které popotávku zpracuje a kontaktuje potencionálního zákazníka. Dalším možným způsobem získávání projektů je reakce na inzeráty zadavatelů. Tyto inzeráty jsou uvedeny na příslušných webových stránkách. Pokud se jedná o perspektivní projekt, přihlásí se firma UBK s.r.o. do výběrového řízení, které probíhá formou aukce. Pro konečné rozhodnutí o přijetí projektu má kompetence pouze jednatel firmy UBK s.r.o.

4.4 Organizace projektového řízení

Organizace firmy UBK s.r.o. vykazuje nejvyšší schodu s modelem maticového projektového řízení. Struktura firmy je rozdělena do šesti jednotlivých týmů dle využívaných technologií. Členové jednotlivých týmů vykonávají úkoly v rámci několika souběžně probíhajících projektů a zároveň plní úkoly spojené se svou pozicí v daném týmu. Podrobný popis organizační struktury je uveden v kapitole 3.3.

4.5 Řízení komunikace projektu

Komunikace v projektovém týmu probíhá výhradně pomocí platformy MS Teams. Jedná se o komunikační nástroj od společnosti Microsoft. Nabízí možnost vytváření skupin a sdílenou komunikaci. Každý z týmu v UBK s.r.o. má na této platformě vytvořený prostor, kde je možné sdílet dokumenty a přidávat příspěvky. Díky MS Teams je možné pořádat konferenční hovory, jak se zaměstnanci UBK s.r.o., tak se zákazníky.

Druhým využívaným nástrojem pro komunikaci je klient elektronické pošty MS Outlook. Tento klient slouží výhradně pro oficiální komunikaci s vedením společnosti a se zákazníky. Oba nástroje MS Teams a MS Outlook jsou vzájemně propojené a umožňují integraci s kalendářem.

Ve firmě UBK s.r.o. je zavedený pravidelný systém porad. Porady jednotlivých týmů probíhají jednou týdně. Tyto porady probíhají převážně v místě pracoviště. Porada vedoucích týmů je rovněž organizována jednou týdně a je zprostředkována platformou MS Teams formou konferenčního hovoru. Novinkou je projektová a obchodní porada, která byla zavedena na podzim 2020. Tato porada probíhá také jednou týdně a slouží k předání informací a zhodnocení stavu probíhajících projektů a řízení kvality. Cílem této porady je sdělit, jak si firma UBK s.r.o. stojí na trhu a jaké jsou vyhlídky do budoucna.

Vedení společnosti upřednostňuje při komunikaci v týmech osobní kontakt a vzhledem k uzpůsobení kancelářských prostor, které jsou umístěny v jednom velkém prostoru, je osobní komunikace během dne velice intenzivní.

Komunikace se zákazníky má svá specifika, která určuje povaha a národnost zákazníka. Vzhledem k převaze zahraničních zákazníků probíhá většina komunikace v angličtině a němčině. Oficiálním komunikačním nástrojem je e-mailový klient MS Outlook. Další komunikační nástroje jsou přizpůsobeny preferencím zákazníka.

4.6 Softwarová podpora pro řízení projektů

Firma UBK s.r.o. ke svému řízení používá softwarové nástroje externích společností. Centrálním informačním systémem pro správu projektů a evidenci odpracovaných hodin na konkrétních projektech je MS SharePoint. Výhodou této webové platformy je integrace s ostatními Microsoft produkty, zejména s e-mailovým klientem MS Outlook. Nevýhodou MS SharePoint je vzhledem k rozsáhlosti pomalá rychlost načítání.

Firma UBK s.r.o. se snaží vyhovět požadavkům svých zákazníků a při řízení daných projektů používá ty projektové nástroje, které určí zákazník. Často se stává, že dochází k duplicitnímu evidování práce a sdílení informací. Zaměstnanec je povinen evidovat svou odvedenou práci ve firemním projektovém softwaru i v softwaru zákazníka. Nejčastěji používanými nástroji zákazníků jsou:

- **Jira** – softwarový nástroj, který slouží k vývoji softwaru a řízení projektů. Nabízí flexibilní řešení a uživatelské nástroje pro řízení a sledování pracovníků při plnění úkolů. Na rozdíl od MS SharePoint obsahuje workflow management, sledování a vyhodnocování kapacit zdrojů, sledování stavu projektu a řešení požadavků se zákazníkem. Jeho výhodou je možnost přiřazování úkolů jednotlivým členům týmu dle priorit a stanovovat termín dokončení.
- **Gitlab, Bitbucket** – tyto dvě webové služby jsou webovými repozitáři, které využívají versovacího nástroje Git. Krom uchování zdrojového kódu nabízejí možnost sdílení dokumentů a vytváření a přiřazování úkolů členům týmu. Mezi jeho další výhody patří oznamování elektronickou poštou a prostor pro přidávání komentářů.
- **Asana** – je webová a mobilní aplikace, která je určena pro snadné řízení projektového týmu. V prostředí tohoto nástroje je možné vytvářet projekty, přiřazovat úkoly členům týmu, definovat termíny a komunikovat o zadaných úkolech přímo ve webové aplikaci. Tato aplikace umožňuje zasílání zpráv a sdílení dokumentů a kalendářů. Nedílnou součástí tohoto nástroje jsou přehledné reporty projektů a příjemné grafické zpracování.
- **Trello** – tato webová aplikace používá pro správu projektů metodu Kanban, kde jsou projekty zobrazeny pomocí tabulí, které obsahují seznamy úkolů. Tyto úkoly lze v rámci jednotlivých sloupců posouvat, čímž vznikne zobrazení toku procesu. K jednotlivým úkolům je možné přiřadit člena týmu, termín, soubory a komentáře.

4.7 Projektová dokumentace

K realizaci projektů je nutné definovat základní dokumenty. Tyto dokumenty jsou dostupné všem členům týmu a vedení firmy na platformě MS SharePoint a zároveň na platformě používané zákazníkem. Mezi základní projektové dokumenty patří:

- **popis požadavků** – jedná se o písemnou specifikaci požadavků vytvářenou zákazníkem,
- **grafické soubory** – grafické návrhy projektu, loga zákazníka, barevné specifikace, obrázky, mediální soubory dodané zákazníkem či externím zaměstnancem firmy UBK s.r.o.,
- **odhad** – dokument vytvořený UBK s.r.o. na základě zasláné specifikace obsahují odhad hodinové náročnosti projektu,
- **nabídka** – dokument vycházející z odhadu a ceníku firmy UBK s.r.o., tento dokument je zaslán zákazníkovi,
- **smlouva** – vzniká na základě schválené nabídky zákazníkem a nabývá platnosti podepsáním obou zainteresovaných stran,
- **smlouva o ukončení** – vzniká po ukončení projektu, jejím obsahem jsou všechny nashromážděné informace a dokumenty, které jsou nadále archivovány.

4.8 Řízení projektových změn

Firma UBK s.r.o. chápe projektovou změnu jako veškerá odchýlení požadavků od původní, zákazníkem zasláné specifikace. Změny na projektu jsou přijímány projektovým manažerem. Ten přidělí úkol s realizací změny příslušnému členovi týmu pomocí aktuálně používaného projektového nástroje. Zadané změny jsou označeny odlišně od běžných úkolů, tak aby bylo po ukončení projektu zřejmé, kolik bude muset zákazník zaplatit za požadované změny.

4.9 Proces řízení projektů a jeho fáze

Vedení a projektoví manažeři firmy UBK s.r.o. v roce 2018 absolvovali kurzy a získali certifikaci PRINCE2® v nejvyšších verzích tedy PRINCE2® Practitioner a PRINCE2® Agile Practitioner. Na základě získaných zkušeností a znalostí probíhá řízení procesů na projektech dle této metodiky.

Celkový počet fází procesu řízení projektu závisí na typu projektu. Pokud se jedná o dlouhodobý projekt, má proces řízení šest fází, ale pokud se jedná projekt jednorázový, je proces řízení projektu zkrácen o poprojektovou – supportní fázi. Celý proces řízení projektů a jeho fáze jsou zobrazeny v příloze A.

Předprojektová fáze

Cílem předprojektové fáze je zajistit potřebné dokumenty a informace nezbytné pro zahájení projektu. V této fázi je nejvíce zainteresované vedení společnosti UBK s.r.o. Předprojektová fáze má za úkol zajistit definici požadavků a potřeb zákazníka, které vedou k vytvoření přesné specifikaci projektu. Projektový manažer na základě těchto požadavků vypracuje odhad a nabídku, která je předána zákazníkovi.

V rámci předprojektové fáze se na základě požadavků zákazníka připravuje finanční plán projektu, hodnotí se proveditelnost a sestavuje se předběžný časový harmonogram. Po odsouhlasení nabídky je připravena smlouva o dílo, která je následně podepsána jednatelem společnosti a zákazníkem.

Zahájení

Po podepsání smlouvy o dílo je uspořádán kick-off meeting, který oznamuje úspěšné zahájení projektu všem zainteresovaným osobám. Při tomto meetingu je sdělena definice projektu a cíl projektu. Dále jsou definovány požadavky na zdroje a je stanoven předběžný rozpočet. Součástí této fáze je identifikace rizik a jejich možná opatření.

Zahájení projektu je signálem pro založení projektu na interním projektovém nástroji MS SharePoint a vložení potřebných dokumentů.

Plánování

Fáze plánování plynule navazuje na fázi zahájení. Během této fáze je sestaven projektový tým, který je kompetentní a technicky vybavený pro realizaci projektu. Tomuto týmu se sdělí plán rozsahu projektu a podrobný harmonogram. Ve fázi plánování se jasně definuje forma komunikace a výběr projektového nástroje. Dle vytíženosti členů týmu a preferencí zákazníka se stanoví termín pravidelných porad, kde dochází ke kontrole kvality a stavu projektu.

Realizace

Realizace projektu je přímo ovlivněna kvalitou zpracování předchozích třech fází. Během realizace dochází k samotným výkonům úkolů vedoucích k naplnění cíle projektu

dle stanoveného rozpisu prací. Součástí vykonávání úkolů je evidence hotových úkolů v projektovém nástroji zákazníka a interním projektovém nástroji. V průběhu realizace soustavně probíhá komunikace se zákazníkem, členy týmu a řízení změn dle předem nastavených pravidel. Realizace projektů ve firmě UBK s.r.o. je na základě zkušeností rozdělena na tři supprocesy, které mají charakteristické vlastnosti dle povahy projektu. V příloze A jsou zobrazeny tyto supprocesy: Vývoj individuálního řešení, Implementace standartního řešení a Vývoj nového produktu. Realizace projektů končí procesem Předání projektu, který zahrnuje i testování zákazníkem. Po otestování je možné přejít k formálnímu ukončení projektu.

Ukončení

Do fáze ukončení se projekt dostává po řádném otestování předaného projektu. V této fázi dochází k formálnímu schválení a převzetí produktu či služby spolu se smlouvou o ukončení. Projektový manažer daného týmu provede hodnocení týmu, vyhodnotí průběh a výsledek projektu.

Poprojektová – supportní fáze

Firma UBK s.r.o. si vzhledem k povaze své činnosti definuje poprojektovou fázi. Tato fáze je vyhrazena pro supportní služby. Tyto služby jsou nabízeny zákazníkům, kteří vyžadují pomoc při užívání zakoupených produktů a služeb, které byly předmětem realizovaného projektu. Pro tyto supportní služby jsou vyhrazeni členové týmu, kteří daný projekt realizovali a mají o produktu či službě dostatek informací.

4.10 Řízení lidských zdrojů v projektovém managementu

Firma UBK s.r.o. je malou softwarovou firmou, která v současné době zaměstnává 35 zaměstnanců. Mezi zaměstnanci panuje přátelská a uvolněná atmosféra. Všichni zaměstnanci mezi sebou preferují tykání bez rozdílu pracovního zařazení ve firemní organizaci. Neformální a přátelské poměry panují i mezi vedením společnosti, kde je ovšem ustálené vykání, čímž je vyjadřována vzájemná úcta a respekt. Projektoví manažeři a teamleadéři si rovněž uvědomují důležitost členů svého týmu a dle toho s nimi jednají. Zaměstnanci v jednotlivých týmech mají plnou podporu svých teamleaderů a mají možnost projevit své názory a připomínky k fungování firmy. Mezi vedením společnosti a zaměstnanci převládá konzultativní styl vedení, naopak mezi teamleadery a členy jednotlivých týmu dominuje styl participativní.

Dle vlastního pozorování panuje ve firmě poměrně silná firemní kultura, která klade důraz na kvalitu, týmovou práci, efektivnost a vzájemnou kooperaci mezi zaměstnanci a jednotlivými týmy. Firma UBK s.r.o. si dává záležet na přátelských mezilidských vztazích a příjemné pracovní atmosféře.

4.10.1 Plánování lidských zdrojů v projektu

Hlavní náplní procesu plánování lidských zdrojů je sestavení projektového týmu. Složení projektového týmu by mělo vycházet z projektového plánu, kde je definován rozsah prací, rozložení úkolů v čase a místa realizace projektu. Při sestavování projektového týmu je nutné identifikovat dovednosti, znalosti, zkušenosti a typy chování jednotlivých členů týmu. V souvislosti s plánováním lidských zdrojů je provedena analýza práce a úkolů v projektu, která se soustřeďuje na postižení úkolů, které bude projektový tým zajišťovat při realizaci projektu. Tato analýza je rozdělena na dvě složky: popis úkolů a specifikace nároků. (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010)

Plánování lidských zdrojů v UBK s.r.o.

Plánování lidských zdrojů ve firmě UBK s.r.o. využívá odborné odhady a analýzy rozpočtu firmy. Plán lidských zdrojů vychází z obchodních plánů firmy, které jsou vytvářeny na konci každého roku s platností na rok následující. Během roku ovšem dochází k aktualizacím personálního plánu z důvodu zvýšení nebo snížení počtu obchodních zakázek a personální plánování probíhá operativně.

Personální plán firmy UBK s.r.o. tvoří HR manažerka, která při jeho tvorbě úzce spolupracuje s teamleadery jednotlivých týmů a projektovými manažery. Obsahem personálního plánu je počet zaměstnanců, jejich organizační začlenění a pracovní pozice. Podnět k náboru nových členů týmu dává teamleader nebo projektový manažer, který, identifikuje potřebu náboru zaměstnance na určitou pracovní pozici. Teamleader a projektový manažer rovněž definují požadavky a nároky na uchazeče.

4.10.2 Získávání členů projektového týmu

Získávání členů projektového týmu je proces shromažďování uchazečů vhodných pro výběr do projektového týmu. Východiskem pro získání členů projektového týmu je plán projektu, kde je specifikována potřeba kompetentních uchazečů projektovým manažerem v kooperaci s personalistou. Významným úkolem procesu získávání pracovníků je shromáždění dokumentů uchazečů. Jedná se zejména o životopis,

motivační dopis, doklady o vzdělání či certifikáty dokazující kvalifikaci a případně reference a ukázky práce uchazeče. Tato činnost také posuzuje, zda bude vhodné využít interních lidských zdrojů organizace, či využít kandidáty z externích zdrojů. (Kocianová, 2010)

Získávání členů projektového týmu v UBK s.r.o.

Získávání nových zaměstnanců pro rozšíření projektového týmu inicializuje projektový manažer nebo teamleader po dohodě s vedením společnosti. Projektový manažer nebo teamleader specifikuje požadavky na zaměstnance. Činnost získávání zaměstnanců neovlivňuje ani tak získání nového projektu, jako potřeba rozšířit stávající počet kvalifikovaných zaměstnanců ve firmě a zajistit tak dostatečnou personální vybavenost. V současné době se firma UBK s.r.o. nachází ve stavu kontinuálního získávání zaměstnanců. V Plzeňském kraji, kde firma působí, je vysoká koncentrace softwarových firem, které si navzájem personálně konkurují. Z tohoto důvodu se firma snaží navazovat kontakty se studenty středních odborných škol. Uchazeč může být pro danou pozici získán externím nebo interním nábořem.

- **Externí získávání zaměstnanců**

Externí získávání zaměstnanců probíhá na základě zveřejnění nabídek volných pracovních míst na webových stránkách a sociálních sítích firmy UBK s.r.o. Firma UBK s.r.o. rovněž prezentuje nabídky práce na webových portálech zprostředkovávající nabídky práce. V současné chvíli je získávání kvalifikovaných zaměstnanců přes webové portály velice problematické, vzhledem k nízké odezvě a neaktuálnosti zveřejněných nabídek práce. Vzhledem ke kultuře firmy, se UBK s.r.o. snaží zapojovat do procesu získávání zaměstnanců stávající zaměstnance firmy, kteří jsou motivováni finanční odměnou. Osobní doporučení stávajících zaměstnanců patří mezi velmi efektivní způsob získávání lidských zdrojů. Díky němu získává firma kvalitní kandidáty, kteří posilují zavedenou kulturu firmy a sociální úroveň kolektivu.

Personální oddělení firmy UBK s.r.o. využívá k získávání zaměstnanců vlastní personální systém easyRECRUIT, který automaticky eviduje dokumenty od uchazečů ze všech zdrojů. Dále je easyRECRUIT je využíván k automatickému zveřejňování inzerátů na webových stránkách firmy a sociálních sítích.

- **Interní získávání zaměstnanců**

O získávání členů projektového týmu z interních zdrojů firmy rozhodují projektoví manažeři spolu s teamleadery. Tito manažeři sdílejí údaje o vytíženosti, kompetencích a kvalifikaci svých zaměstnanců na pravidelných týdenních poradách. Údaje o vytíženosti jednotlivých zaměstnanců si každý z manažerů eviduje ve svém systému, který ovšem není veřejně přístupný. O místo v projektovém týmu se může ucházet kdokoliv z interních zaměstnanců. Finální rozhodnutí prování projekt manažer po dohodě s teamleaderem na základě zhodnocení potřebných kompetencí, znalostí, dovedností a kvalifikaci.

4.10.3 Výběr člena projektového týmu

Tuto činnost zaštiťuje projektový manažer, který provádí finální rozhodnutí na základě porady s personálními manažery. Úkolem projektového manažera je vybrat členy týmu s vhodnou kvalifikací, zkušenostmi a kompetencemi. Pro výběr členů týmu se nejvíce využívá metoda rozhovoru a s ním spojené pozorování chování kandidáta. Další výběrovou metodou může být hodnocení referencí a posouzení kvality vypracovaného úkolu. (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010)

Výběr člena projektového týmu v UBK s.r.o.

Proces výběru člena projektového týmu z externích zdrojů probíhá ve dvou kolech. V prvním kole je projektovým manažerem posouzena odborná způsobilost a vzdělanost uchazeče dle zaslaných dokumentů. Na základně zaslaných dokumentů jsou vybráni uchazeči k osobnímu pohovoru. Pohovor je veden jednatelem společnosti spolu s projektovým manažerem. Během pohovoru je uchazeč vyzván k představení své osoby a popřípadě k předvedení své práce. Při osobním pohovoru je rovněž prodiskutována výše mzdy, pracovní podmínky a obecné informace o fungování firmy. Finální rozhodnutí o výběru daného kandidáta provádí jednatel společnosti ve shodě s projektovým manažerem. Jestliže se kandidát rozhodne přijmout pracovní nabídku firmy na konkrétní pozici, přebírá odpovědnost HR oddělení, které zajišťuje podepsání pracovní smlouvy. Výběr členů projektového týmu z interních zdrojů firmy je založen pouze na osobním rozhovoru uchazeče s projektovým manažerem. Cílem osobního rozhovoru je získat relevantní informace o odborných znalostech a kompetencích uchazeče pro danou pozici. Během rozhovoru uchazeč představí svou dosavadní práci a své znalosti v daném oboru

či technologii. Na rozhodnutí o přijetí uchazeče se podílí projektový manažer spolu s teamleaderem, který zhodnotí pracovní vytíženost zaměstnance.

4.10.4 Orientace a rozmíst'ování

Orientace je speciální činnost zaměřená na získání základních informací, které musí člen týmu nabyt, aby mohl působit v projektu. Cílem této činnosti je seznámit zaměstnance s organizací a projektem, poskytnout informace o postupech a úkolech a poskytnout příznivé prostředí pro realizaci zadaných úkolů. Úkolem projektového manažera je také připravit ostatní členy na příchod nového člena týmu, provádět pravidelné hodnotící rozhovory a vyhodnotit dosažené cíle v činnosti orientace. (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010)

Orientace a rozmíst'ování v UBK s.r.o.

Základní informace o firmě a jejím fungování se zaměstnanci dozvídají během nástupního dne. Tento den organizuje HR manažerka spolu s administrativním oddělením a IT týmem. Nově nastupující zaměstnanci se seznamují se základními informacemi o firmě, organizační strukturou a kulturou firmy. Dále jsou noví uchazeči seznámeni s interními pravidly a místem výkonu práce. Během nástupního dne je zaměstnanci předáno hardwarové vybavení a jsou mu přiděleny přístupové údaje do interního informačního systému a e-mailového klienta. Součástí přidělování přístupových údajů je seznámení s interním informačním systémem MS SharePoint a zaškolení na BOZP.

Po úvodním zaškolení jsou noví zaměstnanci předáni do rukou teamleadera, který má za úkol představit ostatní členy týmu a ukázat pracovní místo. Kompetencí teamleadera je rovněž představit novému zaměstnanci konkrétní pracovní úkoly a náplň práce. Pokud je nový nebo stávající zaměstnanec zařazen do projektového týmu, jsou mu jeho projektové úkoly a náplň práce sděleny projektovým manažerem. Ten taktéž zodpovídá za představení, popis projektu a za seznámení s projektovým týmem.

4.10.5 Výcvik a rozvoj

Účelem výcviku a rozvoje zaměstnanců je systematicky utvářet, rozšiřovat a prohlubovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců k vykonání zadaných úkolů a dosažení požadovaného výkonu. Výcvik v širším pojetí poskytuje informace potřebné pro rozvoj znalostí pro dlouhodobé využití. Naopak rozvoj se věnuje utváření životních a profesionálních zkušeností zaměstnanců a bývá zaměřen na sociální dovednosti,

empatii a komunikaci. Dle prostředí, kde se výcvik provádí, rozlišujeme dva typy výcviků. Výcvik při práci *on-the-job*, jehož výhodou je flexibilita a relevantnost. Tento typ výcviku je prováděn při práci zaměstnance formou učení se od spolupracovníků a napodobováním vhodných postupů. Nevýhodou výcviku *on-the-job* je nahodilost a časté narušování z důvodu nadměrných požadavků, které musí zaměstnanci plnit. Druhým typem je výcvik mimo práci *off-the-job*, do něhož patří školení, kurzy, semináře a výuka ve školách. Tento typ výcviku se provádí zejména v přípravných fázích projektu. (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010; Šikýř, 2016)

Výcvik a rozvoj v UBK s.r.o.

Prvotní výcvik ve firmě UBK s.r.o. je realizován převážně typem výcviku *on-the-job*. Za výcvik nového zaměstnance zodpovídají teamleadéři nebo popřípadě zkušenější zaměstnanci, kteří jsou touto činností pověřeni teamleaderem.

K výcviku a rozvoji nedochází nejen při nástupu do zaměstnání nebo v počátku projektu, ale i během běžného fungování zaměstnance ve firmě. Vzhledem k povaze firmy, která se neustále snaží přizpůsobovat novým technologiím, je výcvik součástí každodenní práce. V závislosti na technologii probíhá výcvik různými způsoby. Nejčastějším způsobem výcviku je samostudium dané technologie v pracovní době či ve volném čase zaměstnance typem *off-the-job*. Tento typ výcviku probíhá prostřednictvím internetových školení a kurzů, které si zaměstnanec vybere dle vlastního uvážení.

Firma UBK s.r.o. se svou činností zaměřuje na zahraniční trh, a proto poskytuje svým zaměstnancům jazykové vzdělávání. Nabízí svým zaměstnancům základní a pokročilé kurz anglického a německého jazyka. Všechny tyto kurzy jsou benefitem pro zaměstnance a jsou realizovány v rámci pracovní doby. Jazykové vzdělávání je pro zaměstnance zcela dobrovolné.

4.10.6 Hodnocení výkonnosti

Hodnocení výkonnosti je nezbytnou činností pro poskytnutí zpětné vazby. Cílem této činnosti je vyhodnotit výkonnost jednotlivých členů týmu a na základě tohoto hodnocení posoudit výkonnost celého týmu. Pracovním výkonem je chápán výsledek práce a chování vyjádřené množstvím a kvalitou provedené práce, včasností a přístupem k práci apod. Pravidelné a strukturované hodnocení výkonnosti vede k lepší predikci realizace úkolů a poskytuje přesnější data pro manažerské rozhodování ohledně odměňování,

alokace a využití potenciálu členů týmu na dalších projektových úkolech. (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010; Šikýř, 2016)

Hodnocení výkonnosti v UBK s.r.o.

Hodnocení výkonnosti zaměstnanců nemá firma UBK s.r.o. nijak standardizované. Teamleadeři a projektoví manažeři přistupují k hodnocení výkonnosti odlišně. Nejčastěji využívaným hodnocením je průběžné hodnocení výkonnosti, které probíhá bezprostředně po pracovním výkonu zaměstnance. O tomto hodnocení nejsou evidovány žádné veřejné záznamy. Často užívaným hodnocením je příležitostné hodnocení, které je naplánované po dokončení projektu. Toto hodnocení rovněž není nikde zaznamenáno. Cílem tohoto hodnocení je porovnat předpokládaný počet odpracovaných hodin na daném projektu se skutečným počtem odpracovaných hodin. Hodnocení výkonnosti zaměstnance na daném projektu je předloženo vedení společnosti projektovým manažerem spolu s poznámkami o průběhu projektu.

Systematické hodnocení je dle firemního řádu UBK s.r.o. realizováno dvakrát ročně. Hodnocení je vypracováno teamleaderem na základě objektivního zhodnocení zaměstnance. Toto hodnocení je založeno na bodovém hodnocení jednotlivce, kdy 1 bod znamená nejméně výkonný a 10 bodů nejvíce výkonný. K bodovému hodnocení je doplněna poznámka s odůvodněním přidělených bodů. Následně je odesláno vedení společnosti, které na základě bodového hodnocení určí výši finanční odměny. V posledních třech letech nedostála firma svému slibu a realizovala hodnocení pouze jednou, vždy na konci kalendářního roku.

4.10.7 Motivování a odměňování

Motivace zaměstnanců je jednou z klíčových činností ovlivňující výkonost zaměstnance. Pracovní výkonnost zaměstnance se posuzuje na základě kvality plnění úkolů na projektu, ochoty a přístupu k práci, chování na pracovišti, mezilidských vztahů v týmu, absence a další. Motivace zaměstnanců je ovlivněna interními i externími faktory, které je třeba identifikovat, aby bylo možné efektivně řídit lidské zdroje, zamezilo se fluktuaci zaměstnanců a bylo dosaženo definovaných cílů projektu a strategických cílů společnosti. Pro účely prevence ztráty zaměstnance je nutné zvolit vhodné motivační nástroje. Účelem odměňování je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnance a efektivně motivovat zaměstnance k vykonání úkolů a dosažení požadovaného výkonu. Odměňování probíhá

ve formě poskytování finančních prostředků a dalších benefitů. (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010; Šikýř, 2016)

Motivování a odměňování v UBK s.r.o.

Vedle běžných finančních a nefinančních benefitů přivádí, udržuje a motivuje zaměstnance firmy UBK s.r.o. dobrý pracovní kolektiv, práce na různých projektech a kvalitní firemní kultura. Vedení společnosti se snaží držet krok s aktuálními trendy odměňování a nabízí zaměstnancům benefity ve formě flexibilní pracovní doby, homeoffice, služebního vozu, dotovaného stravování, zdravotního cvičení a dalších.

Firma UBK s.r.o. motivuje zaměstnance i tím, že podporuje možnost se odborně vzdělávat a zdokonalovat, nabízí možnost kariérního růstu a poskytuje příjemné pracovní klima. Nedílnou součástí motivace a hodnocení pracovní výkonnosti je odměňování. Ve firmě UBK s.r.o. mají všichni zaměstnanci sjednanou fixní měsíční mzdu dle zkušeností a znalostí zaměstnance. Součástí odměňování je rovněž finanční odměna v souvislosti s hodnocením výkonnosti.

4.10.8 Informace v řízení lidských zdrojů

K zajištění plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a personální práce ve společnosti je nutné shromažďovat personální údaje o jednotlivých zaměstnancích, pracovních místech a personálních činnostech. Tyto informace jsou zpracovávány v písemné i elektronické podobě v informačním systému managementu lidských zdrojů. Výhodou užívání personálního informačního systému je zvýšení efektivnosti správy personálních procesů, zlepšení komunikace, koordinace a kooperace mezi managementem lidských zdrojů a projektovými manažery, kteří je zdrojem poznatků pro personální systém. Naopak nevýhodou využívání personálních informačních systémů je neochota a neschopnost uživatelů aktivně využívat tento systém a rozvíjet jeho potenciál. (Šikýř, 2016)

Informace v řízení lidských zdrojů v UBK s.r.o.

Informace týkající se řízení personálních procesů ve firmě UBK s.r.o. jsou evidovány na platformě MS SharePoint. Tato platforma je místem, kde si zaměstnanci evidují odpracované hodiny, žádají o propustky a zadávají období dovolené. Na platformě MS SharePoint jsou rovněž pravidelně zveřejňované průzkumy zaměstnanecké spokojenosti. HR oddělení firmy používá vlastní systém pro evidenci uchazečů easyRECRUIT a systém Pohoda pro vedení mzdového účetnictví.

4.11 Shrnutí analýzy projektového managementu v UBK s.r.o.

Firma UBK s.r.o. se vyznačuje velmi kvalitní a silnou firemní kulturou, která bezpochyby souvisí s maticovým modelem projektového řízení a participativním stylem vedení v projektových týmech. Vedení firmy se rovněž snaží zabezpečit neustálý rozvoj zaměstnanců díky volnosti výběru školení a neomezeným financováním v oblasti vzdělávání. Firma UBK s.r.o. se rozhodla zainvestovat do školení PRINCE2® pro projektové manažery a teamleadery, čímž zajistila rozvoj schopností a znalostí v oblasti projektového řízení.

Oblasti managementu lidských zdrojů, ve kterých má firma UBK s.r.o. jisté nedostatky, jsou získávání a výběr kvalifikovaných zaměstnanců. Pro získávání zaměstnanců využívá placené servery pro zveřejňování pracovních nabídek, sociální sítě a navázala spolupráce s odbornými středními školami. Veškeré pracovní nabídky jsou evidovány v interním systému easyRECRUIT. Velkým nedostatkem v této oblasti je absence spolupráce s vysokými školami, čímž se snižuje povědomí o firmě mezi potencionálními a perspektivními zaměstnanci.

Při výběru zaměstnanců do projektových týmů z externích či interních zdrojů využívá firma UBK s.r.o. analýzu dokumentů uchazeče a strukturovaného rozhovoru. Touto metodou však nejsou ověřeny skutečné dovednosti zaměstnance a dochází k výběru nekvalifikovaných zaměstnanců.

Slabou stránkou managementu lidských zdrojů při práci na projektech je neefektivní komunikace se zákazníky. Firma UBK s.r.o. při řízení projektů využívá řadu projektových a komunikačních nástrojů, které však nesplňují požadavky všech zaměstnanců a postrádají důležité funkcionality.

Se zachováním stávajícího složení projektových týmů souvisí motivační program pro zaměstnance. Kvalitní motivační program by se měl zakládat na pravidelném hodnocení výkonnosti, ke kterému ovšem ve skutečnosti nedochází. Firma UBK s.r.o. rovněž nemá standardizované hodnocení zaměstnanců ani výstupů realizovaných projektů.

5 Empirické šetření

V této části práce je za pomoci empirického šetření zhodnocen současný stav projektového řízení a personálních procesů při řízení projektů ve firmě UBK s.r.o. V první části této kapitoly je popsána koncepce dotazníkového šetření, na kterou navazuje představení výsledků a zhodnocení provedeného dotazníkového šetření. Druhá část kapitoly se věnuje výstupům strukturovaných rozhovorů s projektovými manažery.

5.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se skládalo ze tří částí, kterými byly definování koncepce, realizace a vyhodnocení.

5.1.1 Koncepce dotazníkového šetření

V první fázi dotazníkového šetření je nutné si nejprve definovat důvod realizace šetření a jeho cíle. Důvodem realizace dotazníkového šetření ve firmě UBK s.r.o. je nespokojenost projektových manažerů s efektivností práce a komunikací v projektových týmech. Dále se dotazníkové šetření zaměřuje na spokojenost, pracovní náplň, hodnocení a motivování členů projektových týmů. Informace získané šetřením napomohou určit jaké kroky povedou ke zvýšení efektivnosti zaměstnanců při realizacích projektů a k nalezení nedostatků v projektovém řízení.

Hlavní cíl empirického šetření

Analyzovat současný stav projektového řízení a řízení personálních procesů ve firmě UBK s.r.o.

Vedlejší cíle empirického šetření

- Jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovní náplní?
- Jaké projektové a komunikační nástroje jsou nejvíce využívány a jak zaměstnancům vyhovují?
- Do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s přímým nadřízeným?
- Jaké jsou nejčastější problémy při práci na projektech?
- Jak zaměstnanci vnímají firmu UBK s.r.o.?
- Jak vnímají systém odměňování a hodnocení?
- Co motivuje zaměstnance při práci na projektech?

5.1.2 Realizace dotazníkového šetření

Pro účely dotazníkového šetření byly sbírány informace kvantitativního charakteru.

Zdroje dat – respondenti

Respondenty byli zaměstnanci firmy UBK s.r.o. K získání co nejvyšší vypovídací hodnotě byli osloveni pouze členové projektových týmů, nikoliv projektoví manažeři. Účast v dotazníkovém šetření byla zcela dobrovolná a dotazník byl anonymní.

Technika sběru dat

Sběr dat probíhal v podobě elektronického dotazování formou dotazníku, který se skládal ze 39 otázek. Dotazník byl vytvořen na platformě Survio a byl distribuován autorkou práce pomocí firemního e-mailového účtu. Před oficiálním rozesláním dotazníků zaměstnancům byla provedena pilotáž na skupině projektových manažerů za účelem ověření srozumitelnosti zadaných otázek. Zaměstnanci firmy UBK s.r.o. zasílali své odpovědi v období 4. 1. 2021 do 20. 1. 2021.

Analýza dat

Získaná data prostřednictvím elektronického dotazníku byla autorkou práce zpracována v programu MS Excel, kam byla data exportována a následně procentuálně a absolutně zhodnocena. Vzhledem k povaze distribuce byly náklady na realizaci dotazování nulové.

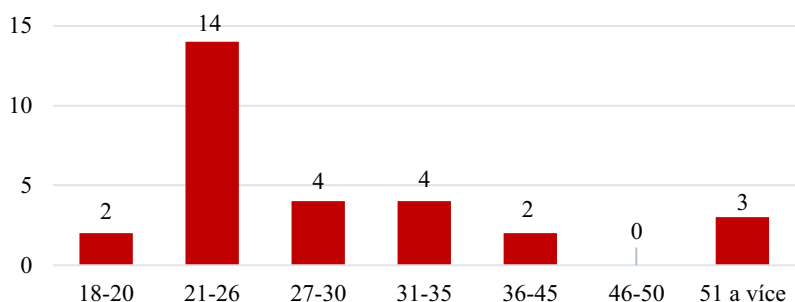
5.1.3 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník byl distribuován mezi zaměstnance – členy projektových týmů firmy UBK s.r.o. v podobě elektronického formuláře. Vyplněné formuláře vrátili všichni dotazovaní (29 respondentů). Z dotazníkové šetření byli vyřazeni projektoví manažeři, teamleadéři a vedení společnosti.

Zaměstnanci

Na Obr. 12 je uveden graf, který zobrazuje věkové rozložení ve firmě UBK s.r.o., kde nejpočetnější věkovou skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 21 až 25 let. Tento údaj koresponduje se strategií firmy, která upřednostňuje zaměstnávání čerstvých absolventů středních škol a prvozaměstnanců.

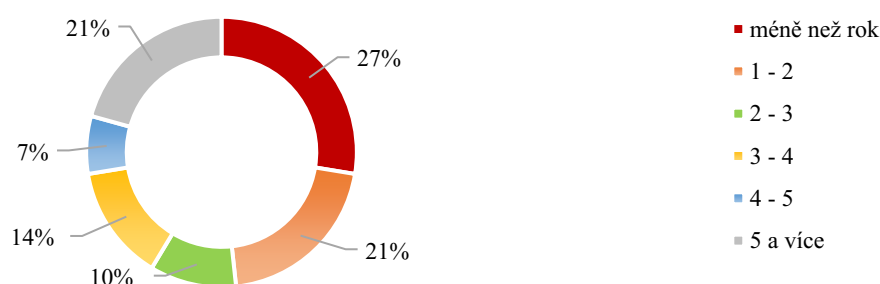
Obr. 12: Věk zaměstnanců



Zdroj: zpracováno autorkou, 2021

Nejvíce respondentů pracuje ve společnosti méně než rok a tvoří 27 % z celkového počtu dotazovaných. Celkem 21 % respondentů je ve firmě zaměstnáno jeden až dva roky a jedná se převážně o zaměstnance ve věku 21 až 26 let. Stejný počet zaměstnanců pracuje v UBK s.r.o. déle než 5 let.

Obr. 13: Délka pracovního poměru

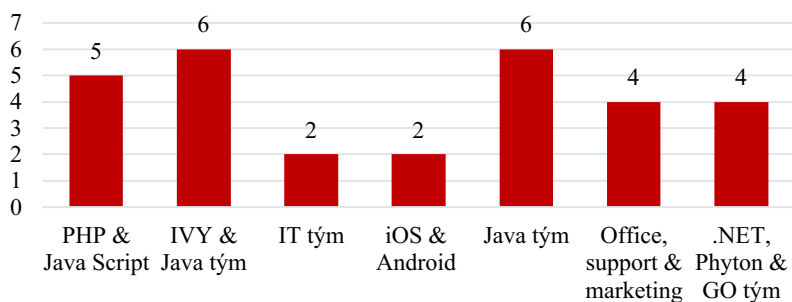


Zdroj: zpracováno autorkou, 2021

Následující obrázek (Obr. 14) zachycuje rozdělení respondentů dle jednotlivých týmů. K podrobnější specifikaci týmů bylo přistoupeno z důvodu přesnějšího určení problému. Na základě rozdělení do týmů je možné určit, zda se problém týká pouze konkrétních týmů, nebo jde o celofiremní problém.

Nejpočetnějšími týmy jsou IVY & Java tým a samotný Java tým. Tyto týmy čítají šest členů. Naopak nejméně početnými týmy jsou IT tým a iOS & Android tým, které mají pouze dva členy. Každý z týmů má ještě svého teamleadera a některé týmy projektového manažera.

Obr. 14: Týmové rozdělení

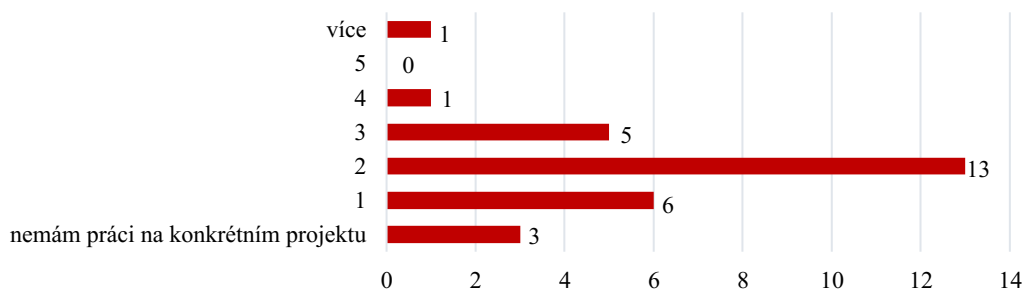


Zdroj: zpracováno autorkou, 2021

Práce zaměstnance

První modul dotazníkového šetření se soustředil na aspekty práce zaměstnance. U první otázky, kde měli zaměstnanci odpovědět, na kolika projektech najednou v průměru pracují, 13 zaměstnanců uvedlo, že pracuje na dvou projektech. Největší zastoupení v této konkrétní odpovědi měli členové Java týmu. Práci na jednom konkrétním projektu má 20,7 % dotazovaných a 17,2 % respondentů najednou pracuje na třech projektech. Dotazníkového šetření se dle zaslaných odpovědí zúčastnili i 3 respondenti, kteří nemají práci na konkrétním projektu. Jedná se zejména o členy týmu Office, support & marketing. Jeden z dotazovaných odpověděl na tuto otázku, že pracuje najednou na 7 – 8 projektech, ale nejedná se o aktivní práci na všech projektech.

Obr. 15: Na kolika projektech najednou průměrně pracujete?



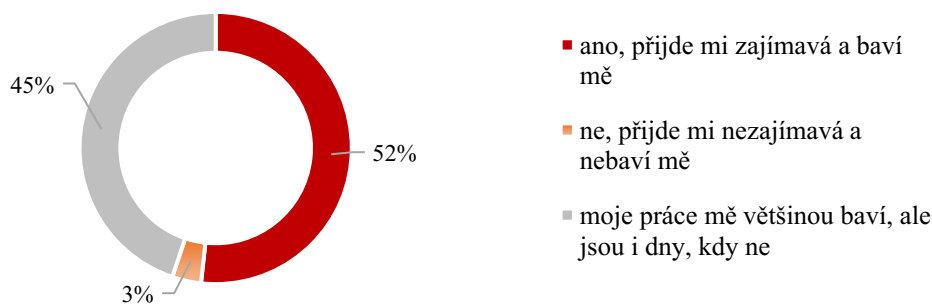
Zdroj: zpracováno autorkou, 2021

V souvislosti s předchozí otázkou se další otázka tohoto modulu zabývala tím, zda je množství práce, kterou zaměstnanec v pracovní době vykonává, optimální. Celkem 20 zaměstnanců, tedy 69 % dotazovaných si myslí, že je množství práce optimální. Jedná se zejména o ty zaměstnance, kteří v předchozí otázce uvedli, že pracují na dvou a třech projektech najednou. Pro odpověď, kdy se nárazově střídají období, kdy má zaměstnanec příliš mnoho práce a nestíhá, s období, kdy nemá přidělenou žádnou práci, se rozhodlo

8 zaměstnanců. Většinu těchto zaměstnanců tvořili členové IVY & Java týmu. Pouze jeden zaměstnanec uvedl, že má práce příliš mnoho a nestíhá plnit své povinnosti.

Následující obrázek (Obr. 16) zobrazuje grafické znázornění odpovědí na otázku, která se zajímala o to, zda zaměstnanci považují svou práci za zajímavou, a zdali je baví. Většina zaměstnanců je spokojena s povahou práce a baví je. Celkem 45 % respondentů považuje svou práci za zajímavou, ale jsou i období, kdy je práce baví méně. Jedná se zejména o členy IVY & Java týmu. Pouze jeden dotazovaný považuje svou práci za nezajímavou a nebaví ho.

Obr. 16: Přijde Vám práce zajímavá?



Zdroj: zpracováno autorkou, 2021

Poslední otázka tohoto modulu měla za cíl zjistit, zda jsou zaměstnanci seznámeni s přesným popisem práce a kompetencemi jejich pracovní pozice. Pouze 6 dotazovaných nezná přesný popis a kompetence pracovní pozice a spoléhá na svého nadřízeného. Zbytek respondentů je seznámen s pracovní náplní a zná své kompetence a jen 3 zaměstnanci si u některých úkolů nejsou jistí, zda jsou součástí jejich pracovní pozice.

Projektové a komunikační nástroje

V druhém modulu dotazníkového šetření zodpovídali respondenti otázky související s využívanými projektovými a komunikačními nástroji. Cílem těchto otázek bylo zjistit, jak efektivní jsou používané nástroje při řízení projektů a prostřednictvím jakých platform probíhá komunikace, jak mezi zaměstnanci, tak se zákazníky.

První otázka tohoto modulu se týkala efektivity používaných projektových nástrojů. Respondenti měli za úkol ohodnotit jednotlivé projektové nástroje za pomoci bodové stupnice, kde hodnota 1 znamenala, že se jedná o nejméně efektivní nástroj a naopak hodnota 5 označovala ten projektový nástroj, který je nejvíce efektivní.

Nejvíce používaným nástrojem je dle dotazníkového šetření MS SharePoint. Tento nástroj používá 93 % respondentů. I přesto, že je MS SharePoint nejpoužívanějším nástrojem, jde dle hodnocení respondentů tím nejméně efektivním. Vážený průměr dosáhl

hodnoty 2,6 z 5. Naopak za nejvíce efektivní nástroj je dle respondentů považován projektový nástroj JIRA. Tento nástroj používá výhradně IVY & Java tým společně s Java týmem. Vážený průměr hodnot se vyšplhal na hodnotu 4,67 z 5. Druhým nejvíce využívaným nástrojem na řízení projektů je Gitlab. Systém Gitlab využívá celkem 22 respondentů a je hodnocen 4,36 bodů z 5. Podobné hodnocení má i nástroj Bitbucket (4,25 z 5), který je ovšem využíván pouze osmi respondenty.

Zaměstnanci firmy UBK s.r.o. využívají další dva projektové nástroje. Jedním z nich je systém Asana, který ovšem používá pouze jeden zaměstnanec pro komunikaci s konkrétním zákazníkem. Druhý z nástrojů je Trello, který používají čtyři zaměstnanci a v hodnocení dosáhl hodnoty 3,75 z 5. V současné době používá 15 zaměstnanců další rozličné projektové nástroje, které jsou používány individuálně a na základě zákaznických požadavků. Souhrnné výsledky hodnocení efektivnosti projektových nástrojů jsou uvedeny v Tab. 6.

Tab. 6: Ohodnořte efektivitu projektových nástrojů, které při své práci používáte. (1 – nejméně efektivní, 5 – nejvíce efektivní)

	1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů	Vážený průměr
MS SharePoint	8	6	6	2	5	2,63
JIRA	0	0	0	3	6	4,67
Asana	0	0	1	0	0	3,00
Gitlab	0	0	3	8	11	4,36
Bitbucket	0	0	2	2	4	4,25
Trello	0	0	2	1	1	3,75
jiný	1	0	2	4	6	4,08

Zdroj: zpracováno autorkou, 2021

Předmětem dotazníkového šetření bylo nejen zjistit, jak jsou jednotlivé projektové nástroje efektivní, ale především, jaké mají funkcionality a jak jsou tyto funkcionality užitečné. Respondenti měli za úkol ohodnotit funkcionality jednotlivých projektových nástrojů obdobně jak tomu učinili v celkovém hodnocení projektových nástrojů. Následující tabulka (Tab. 7) zobrazuje výsledky provedení hodnocení.

Tab. 7: Ohodnot'te funkcionalitu, pokud používáte uvedený projektový nástroj (1 - zcela nevyhovující, 5 - zcela vyhovující)

	MS SharePoint	JIRA	Asana	Gitlab	Bitbucket	Trello
Plánování úkolů	2,54	4,30	3,00	3,71	2,20	3,25
Práce s úkoly	2,81	4,80	3,00	4,31	3,60	2,50
Stav projektu	2,54	4,50	3,00	4,44	4,00	2,75
Sdílení dokumentů	3,32	4,11	3,00	4,29	3,80	2,50
Komunikace v týmu	2,50	3,70	3,00	4,00	3,00	2,50
Vykazování práce	3,07	3,63	3,00	3,69	2,33	2,75
Reporty	2,92	3,88	3,00	3,69	2,67	2,00
Komunikace se zákazníkem	2,42	4,11	3,00	3,77	2,67	2,00
Celkové hodnocení	2,77	4,13	3,00	3,99	3,03	2,53

Zdroj: zpracováno autorkou, 2021

Dotazníkové šetření se zaměřilo na 8 základních funkcionalit projektových nástrojů. První hodnocenou funkcionalitou bylo plánování úkolů. Nejlepší hodnoty u této funkcionality bylo dosaženo v projektovém nástroji JIRA. Naopak nejhůře hodnoceným projektovým nástrojem byl z pohledu plánování úkolů Bitbucket. Práce s úkoly je dle respondentů nejefektivnější opět v nástroji JIRA, které dosáhlo hodnoty 4,80 z 5 a nejhůře si vedl nástroj Trello. Při zobrazení stavu projektu byla nejvyšší hodnota naměřena u nástroje JIRA a v těsném závěsu byl nástroj Gitlab, jehož hodnocení bylo o 0,06 nižší než u nejvýše hodnoceného nástroje. Nejnižší hodnocení u zobrazení stavu projektu bylo naměřeno pro nástroj MS SharePoint. Čtvrtou sledovanou funkcionalitou bylo sdílení dokumentů. Tato funkcionalita dosáhla nejvyššího hodnocení u nástroje Gitlab, a naopak nejnižšího u nástroje Trello.

Nejefektivnější komunikace v týmu probíhá dle respondentů v nástroji Gitlab a průměrné hodnocení získaly nástroje MS SharePoint a Trello. Důležitou funkcionalitou projektových nástrojů je vykazování práce (odpracovaných hodin). MS SharePoint, který je hlavním interním nástrojem pro vykazování práce, získal v provedeném dotazníkovém šetření pouze 3,07 bodů z 5. Nejvyššího hodnocení dosáhl nástroj Gitlab, u kterého ale nepřekročilo dosažené hodnocení hodnotu 4. Nedílnou součástí projektového řízení je reportování, které je integrováno do většiny projektových nástrojů. Z pohledu respondentů je nejlepším projektovým nástrojem v oblasti reportování nástroj JIRA, naopak nejméně efektivní je nástroj Trello. Poslední sledovanou funkcionalitou byla komunikace se zákazníky. V této oblasti opět dominoval nástroj JIRA, který získal hodnocení 4,11 z 5.

Pokud porovnáme obecné hodnocení projektových nástrojů a celkové hodnocení nástrojů dle funkcionalit, první tři pozice zůstanou nezměněné. Nejlépe hodnoceným nástrojem zůstává projektový nástroj JIRA, druhým je Gitlab a třetím Bitbucket. Hlavní interní nástroj MS SharePoint si oproti obecnému hodnocení polepšil o jednu příčku, ale i tak dosáhl pouze lehce nadprůměrného hodnocení.

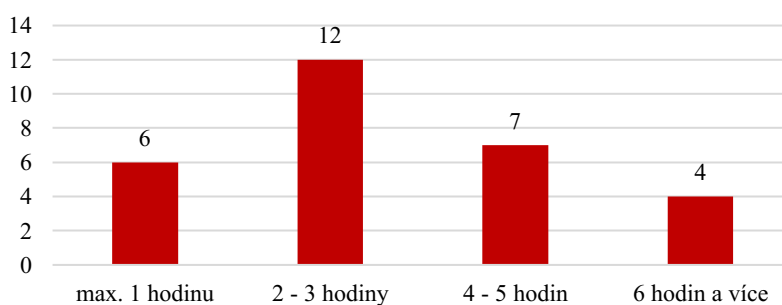
Součástí druhého modulu byla otevřená otázka, zda by zaměstnanci uvítali další funkcionality projektových nástrojů a popřípadě jaké. Nejvíce respondentů se shodovalo na tom, že spíše než nové funkcionality, by rádi sjednotili funkcionality do jednoho efektivního nástroje, a tím by se eliminoval čas strávený při evidenci práce a úkolů v různých nástrojích.

Dílčím cílem tohoto modulu dotazníkového šetření bylo zjistit, jaký přehled mají zaměstnanci o tom, kolik času se věnují danému projektu či projektům.

Dokonalý přehled o tom, kolik času strávili na projektu i na jednotlivých úkolech, má 72,4 % respondentů. 13,8 % zná celkový počet odpracovaných hodin na daném projektu a stejný podíl respondentů nemá přehled o tom, kolik času věnovali danému projektu.

Poslední otázka týkající se projektových nástrojů se věnovala množství stráveného času požíváním projektových nástrojů. Na Obr. 17 je zobrazen graf znázorňující kolik hodin za týden respondenti tráví prací s projektovými nástroji. Celkem 12 respondentů používá projektový nástroj v rozmezí 2 až 3 hodin. Mezi respondenty je 7 zaměstnanců, kteří používají nástroje v rozmezí 4 až 5 hodinami a 4 zaměstnanci tráví prací s projektovými nástroji 6 hodin a více. Méně než hodinu týdně se prací s nástroji zabývá jen 6 zaměstnanců.

Obr. 17: Kolik času trávíte prací s projektovými nástroji za týden?

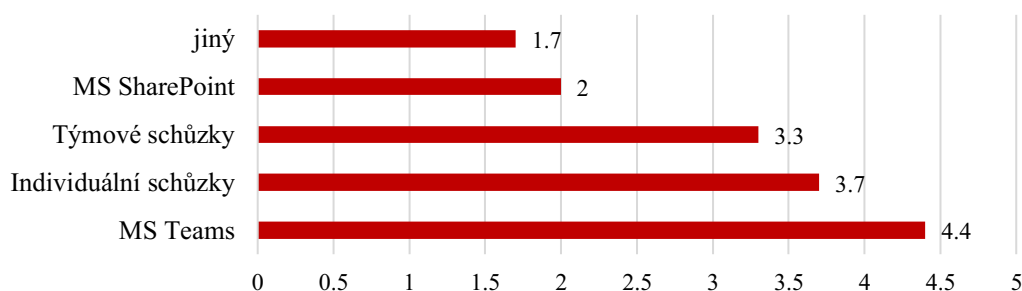


Zdroj: zpracováno autorkou, 2021

V rámci druhého modulu byly zaměstnancům položeny otázky týkající se komunikačních nástrojů. Cílem první otázky bylo zjistit, jaké jsou nejpoužívanější komunikační nástroje v projektových týmech. Nejvíce preferencí má dle respondentů komunikační nástroj

MS Teams. Druhou nejdůležitější formou komunikace jsou individuální schůzky. Týmové schůzky dosáhly na stupnici důležitosti hodnoty 3,3 z 5. Někteří respondenti využívají ke komunikaci se členy projektového týmu i jiné formy komunikace. Jedná se zejména o e-mailovou komunikaci a telefonní hovory. Hlavní interní nástroj MS SharePoint byl z nabízených způsobů komunikace ohodnocen jako nejméně preferovaný.

Obr. 18: Jakým způsobem nejčastěji komunikujete s členy projektového týmu v rámci projektu/ů? Seřad'te dle preference využívání.



Zdroj: zpracováno autorkou, 2021

Projektové řízení se neobejde bez problémů, a proto byla do dotazníkového šetření zařazena otázka, k jakým problémům nejčastěji dochází při realizaci projektu. Na Obr. 19 je zobrazen graf, který zachycuje souhrn odpovědí respondentů. O pomyslnou první příčku se dle respondentů dělí špatná informovanost a časté změny projektu. Druhým nejčastějším problémem je nedostatek času na realizaci projektu. Celkem 7 respondentů je shodlo na tom, že při řízení projektu probíhá neefektivní komunikace se zákazníky. Naopak 6 respondentů je toho názoru, že k problémům na projektech nedochází. V této otázce měli respondenti možnost doplnit i jiné problémy, ke kterým dochází. Nejčastěji zmiňovaným byly technické problémy a nedostatečné informace ze strany zákazníka.

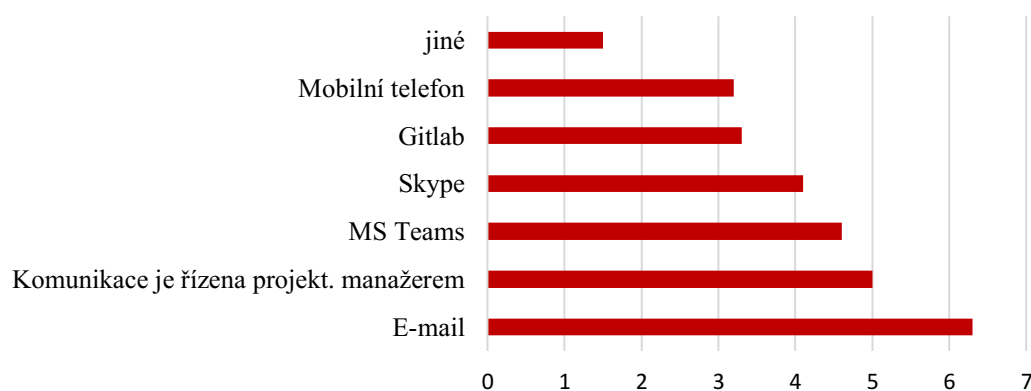
Obr. 19: K jakým problémům nejčastěji dochází při realizaci projektu? (Více možných odpovědí)



Zdroj: zpracováno autorkou, 2021

Další otázka týkající se komunikace se soustředila na komunikaci se zákazníky, která je pro řízení projektů klíčová. Nejčastěji používanou formou byla komunikace prostřednictvím e-mailu. Tato komunikace na sedmi bodové stupnici získala 6,3 bodu. Velká část komunikace se zákazníky je dle respondentů řízena projektovým manažerem. Mezi preferované formy komunikace se zákazníky patří dle respondentů užívání MS Teams a Skype. Méně komunikace se zákazníky pak probíhá pomocí platformy Gitlab a mobilního telefonu. Řada respondentů používá i jiné formy komunikace, ale jedná se o specifické platformy, které preferují jen někteří jednotlivci.

Obr. 20: Prostřednictvím jakých platforem nejčastěji komunikujete se zákazníky na projektu/projektech? Seřad'te dle frekvence užívání:



Zdroj: zpracováno autorkou, 2021

V rámci dotazníkového šetření bylo cílem zjistit nejen kvantitu využívání jednotlivých forem komunikace, ale i jejich efektivitu. V Tab. 8 jsou shrnuta hodnocení jednotlivých forem komunikace. Nejlépe hodnocenou a zároveň nejvíce užívanou formou komunikace se zákazníky je e-mailová komunikace. Již méně používanou, ale zato velmi dobře hodnocenou, je platforma Gitlab, prostřednictvím níž komunikují především členové PHP & JavaScript týmu. Vysoké hodnocení a vysokou míru používání má platforma MS Teams. I přesto, že v předchozí otázce byla komunikace řízená projektovým manažerem druhou nejčastější formou komunikace se zákazníky, ohodnotila efektivnost této formy komunikace méně než polovina respondentů. Komunikace řízená projektovým manažerem dosáhla 3,82 bodů z 5.

Tab. 8: Jak moc Vám vyhovuje způsob komunikace se zákazníky prostřednictvím těchto platform? (1 - naprosto nevyhovuje, 5 - maximálně vyhovuje)

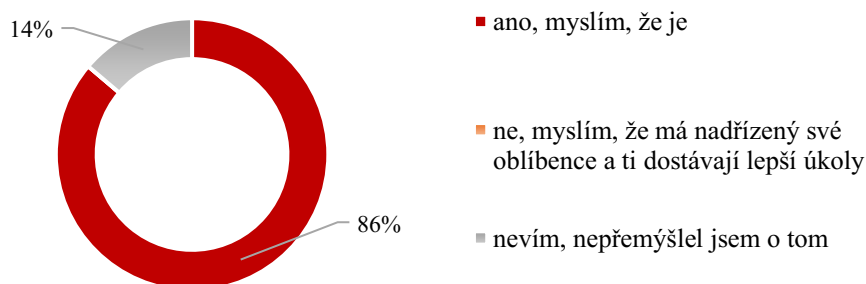
	1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů	Vážený průměr
E-mail	1	1	5	3	17	4,26
Komunikace je řízena projekt. manažerem	1	0	3	5	4	3,85
MS Teams	0	2	5	10	7	3,92
Skype	2	1	5	6	1	3,20
Gitlab	3	0	0	5	8	3,94
Mobilní telefon	4	3	5	4	8	3,38

Zdroj: zpracováno autorkou, 2021

Nadřízení – projektový manažer

Ve třetím modulu dotazníku zodpovídali zaměstnanci otázky související s tím, jak vnímají svého nadřízeného pracovníka. První z těchto otázek měla za úkol zjistit, zda je nadřízený pracovník spravedlivý při rozdělování práce. Celkem 86 % respondentů považuje svého nadřízeného pracovníka za spravedlivého a 14 % nad tím nepřemýšlelo. Z Obr. 21 je patrné, že ani jeden dotazovaný zaměstnanec nepovažuje svého nadřízeného za nespravedlivého.

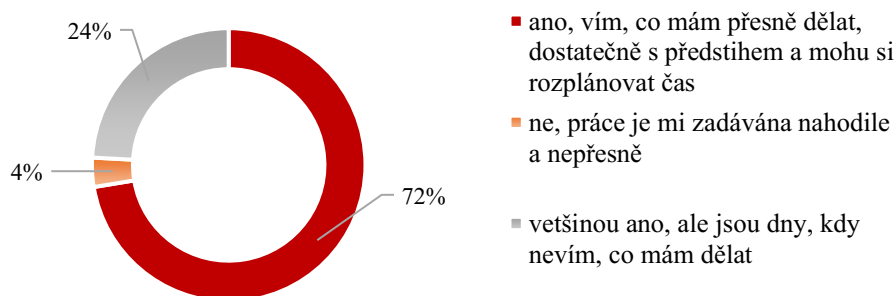
Obr. 21: Myslíte si, že je Váš nadřízený při rozdělování práce/práce na projektech spravedlivý?



Zdroj: zpracováno autorkou, 2021

Dle následujícího Obr. 22 mají pouhá 4 % respondentů problém se způsobem zadávání práce. Téměř čtvrtina respondentů uvedla, že po většinu pracovního dne vědí, co mají dělat, ale jsou i dny, kdy tomu tak není. Jednalo se zejména o ty respondenty, kteří v otázce (Obr. 18) o tom, zda si myslí, že mají optimálním množstvím práce, odpověděli, že se nárazově střídají období, kdy mají příliš mnoho práce a nestíhají, s obdobími, kdy mají práce příliš málo. Většina respondentů (72 %) má dostatečné informace a optimální množství času pro plnění pracovních povinností.

Obr. 22: Vyhovuje Vám způsob zadávání práce?

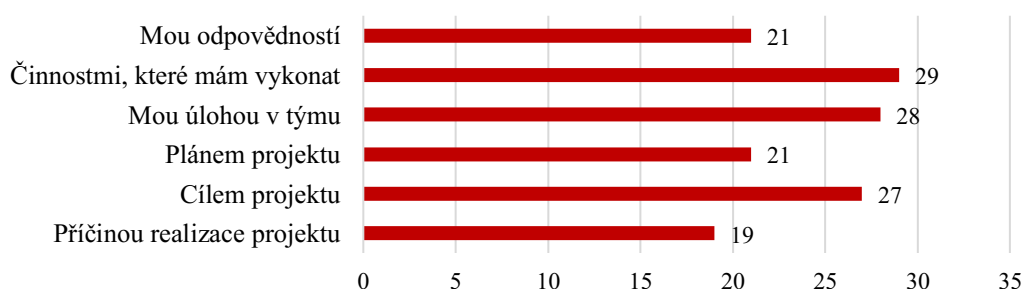


Zdroj: zpracováno autorkou, 2021

Součástí třetího modulu byla otázka, která se si kladla za cíl zjistit, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni svým nadřízeným o stavu projektu. Na tuto otázku kladně odpovědělo celkem 26 respondentů, tedy 89,7 %. Pouze jeden respondent uvedl, že nemá přístup k daným informacím a 2 respondenti ani nemohou mít přístup k projektovým informacím, jelikož zatím nemají konkrétní práci na projektu.

Dle čtvrté otázky třetího modulu, jejímž úkolem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci seznámeni s informacemi a činnostmi o projektu, všichni respondenti odpověděli, že jsou seznámeni s činnostmi, které mají vykonat. Kromě jednoho respondenta jsou členové projektových týmů seznámeni s vlastní úlohou v týmu a pouze dva respondenti neví, co je cílem daného projektu. Celkem 72,6 % respondentů si je vědomo odpovědnosti a zná plán projektu. Příčinu realizace projektu nezná 10 respondentů.

Obr. 23: V rámci projektu/zadané činnosti jsem obeznámen/a s: (více možných odpovědí)



Zdroj: zpracováno autorkou, 2021

Způsob vedení nadřízeného byl respondenty hodnocen velmi kladně. Téměř většina členů projektových týmů (96,6 %) je toho názoru, že nadřízený bere v úvahu názory zaměstnanců a nebojí se mu sdělit své připomínky. Jeden jediný zaměstnanec nad způsobem vedením nadřízeného nikdy nepřemýšlel a nesděloval mu své názory.

Poslední otázka třetího modulu se zaměřovala na chování nadřízeného k zaměstnancům, kteří udělají chybu. Tři čtvrtiny respondentů se shodlo na tom, že je nadřízený v soukromí

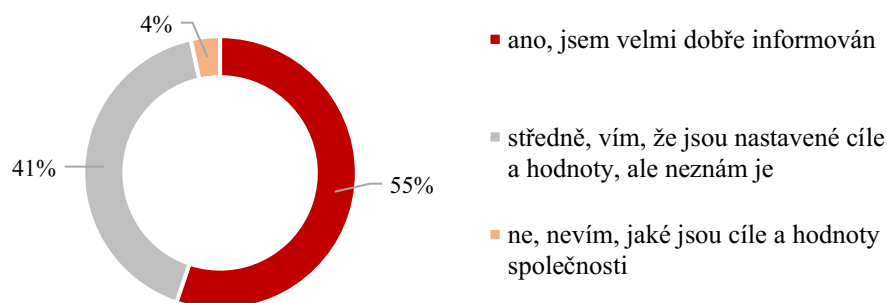
poučí a sdělí, jak se chybě příště vyvarovat. Celkem 7 zaměstnanců uvedlo jiný způsob jednání manažera. Zejména se jednalo o poučení i ostatních kolegů o vzniklé chybě, aby se jí i ostatní zaměstnanci vyvarovali.

O firmě

Ve čtvrtém modulu dotazníkového šetření byli zaměstnanci tázáni na to, jak vnímají svého zaměstnavatele, tedy firmu UBK s.r.o. První otázka se zajímala o to, zda zaměstnanci považují firmu UBK s.r.o. za perspektivního zaměstnavatele. Dle respondentů získala firma UBK s.r.o. 4,5 hvězdičky z 5. Nejnižším hodnocením byly 3 hvězdičky a toto hodnocení bylo uděleno pouze dvěma zaměstnanci z PHP & JavaScript týmu.

Druhá otázka čtvrtého modulu měla za cíl zjistit, jak jsou zaměstnanci informováni a cílech a hodnotách společnosti. Dle Obr. 24 je nadpoloviční většina velmi dobře informována a 41 % dotazovaných ví, že má firma nastavené cíle a hodnoty, ale nezná je. Pouze jeden z respondentů neví, jaké jsou cíle a hodnoty společnosti.

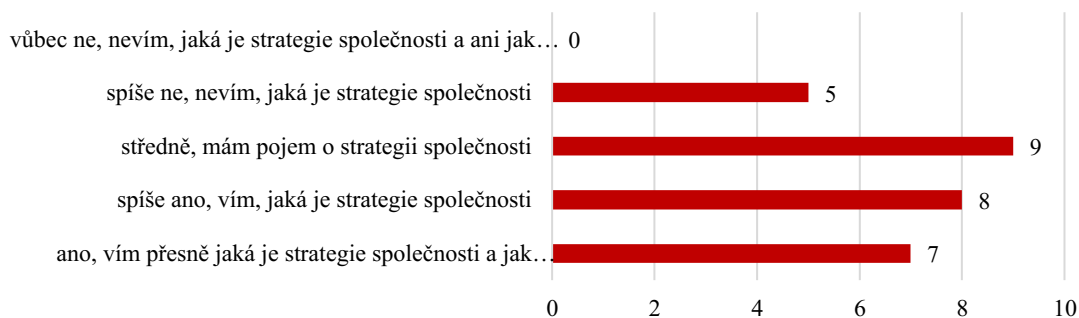
Obr. 24: Myslíte si, že jste dobře informován/a o cílech a hodnotách ve společnosti?



Zdroj: zpracováno autorkou, 2021

Na Obr. 25 je zachycen histogram, který zobrazuje, kolik respondentů je seznámeno se strategií firmy a zdali ví, jak dosáhnout stanovených strategických cílů. Celkem 25 respondentů zná firemní strategii a 7 z nich ví přesně, jaká je strategie firmy a jak dosahovat stanovených cílů. Pouze 5 dotazovaných nemá povědomí o firemní strategii.

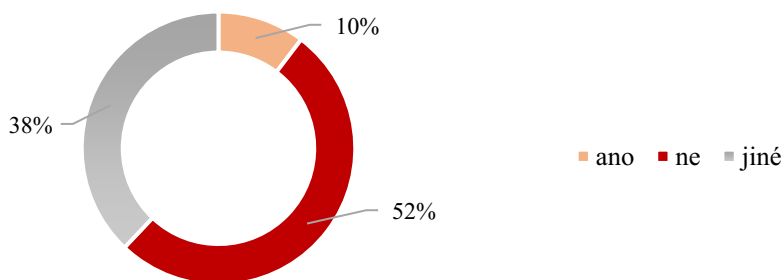
Obr. 25: Jste seznámen/a se strategií firmy, jak dosáhnout strategických cílů?



Zdroj: zpracováno autorkou, 2021

Poslední otázka čtvrtého modulu od zaměstnanců zjišťovala, zda by využili nabídku pracovní příležitosti od jiného zaměstnavatele. Dle Obr. 26 celkem 38 % dotazovaných uvedlo, že by záleželo na podmínkách a druhu práce, ale nadpoloviční většina je se současným zaměstnavatelem spokojena a nemá v plánu měnit své zaměstnání. Pouze 3 respondenti by využili pracovní nabídku jiné společnosti i přesto, že v první otázce tohoto modulu, kde se hodnotila perspektivnost firmy, ohodnotili firmu UBK s.r.o. nejvyšším možným ohodnocením.

Obr. 26: Kdyby Vám dnes někdo nabídl jinou pracovní příležitost, využil/a byste ji?



Zdroj: zpracováno autorkou, 2021

Odměňování a hodnocení

Předposlední modul dotazníkového šetření se věnoval odměňování a hodnocení zaměstnanců. Na Obr. 27 je znázorněn diagram, který zobrazuje výsledky odpovědí na otázku, která se zajímala o to, zda jsou zaměstnanci odměňování spravedlivě. Téměř čtvrtina respondentů je toho názoru, že jsou ve firmě zaměstnanci, kteří dostávají méně, než si skutečně zaslouží. Toto názoru byli zejména ti respondenti, kteří jsou ve firmě zaměstnaní méně než rok nebo v rozmezí 1 až 2 let. Pouze jeden respondent si myslí, že

jsou někteří zaměstnanci nadhodnoceni. Většina respondentů (72 %) považuje odměňování ve firmě za spravedlivé.

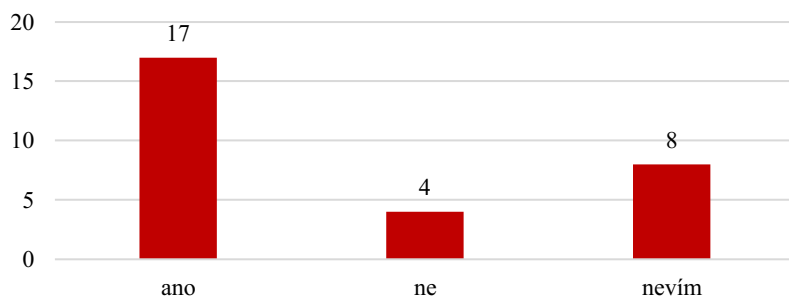
Obr. 27: Probíhá podle Vás odměňování zaměstnanců spravedlivě?



Zdroj: zpracováno autorkou, 2021

Druhá otázka pátého modulu se zaměřovala přímo na mzdové ohodnocení v závislosti na množství a druhu práce, kterou zaměstnanci vykonávají. Dle Obr. 28 je 17 respondentů spokojeno se mzdovým ohodnocením a odpovídá práci, kterou vykonávají. Naopak 4 respondenti jsou s finančním hodnocením nespokojeni i přesto, že jsou mezi 28 % respondentů, kteří jsou toho názoru, že vykonávají optimální množství práce, jak plyne z páté otázky. Zbylá část respondentů nemá na mzdové ohodnocení žádný názor.

Obr. 28: Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá práci, kterou vykonáváte?



Zdroj: zpracováno autorkou, 2021

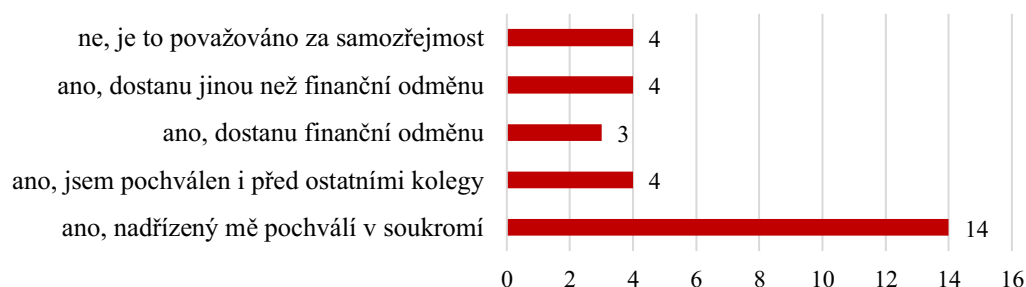
V návaznosti na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni se mzdovým ohodnocením následovala otázka, zda sami zaměstnanci vědí, z čeho se skládá jejich finanční ohodnocení. Více než čtvrtina zaměstnanců neví, z čeho se finanční ohodnocení skládá. Jedná se skupinu zaměstnanců, která je ve firmě zaměstnána méně než 1 rok a v rozmezí 1 až 2 let. Téměř 73 % dotazovaných zná složky finančního ohodnocení.

Vzhledem k povaze diplomové práce byla do dotazníkového šetření zařazena i otázka týkající se hodnocení za práci na projektech. U 41 % respondentů probíhá hodnocení za plnění pracovních úkolů na projektech, ale více než polovina z těchto respondentů

dopředu nezná kritéria hodnocení. Hodnocení za práci na projektech neprobíhá u 10 % dotazovaných a 7 % ani nemůže být hodnoceno, jelikož zatím nemá práci na konkrétním projektu. Celkem 42 % dotazovaných neví, zda jsou za práci na projektu hodnoceni.

Poslední otázka pátého modulu měla za cíl zjistit, zda jsou zaměstnanci odměněni, pokud vykonají práci nad rámec svých povinností. Z této otázky vyplynulo, že nadřízení pracovníci považují mimořádné pracovní výkony od členů týmu za samozřejmost pouze u 4 respondentů. V ostatních případech jsou respondenti finančně i nefinančně ohodnoceni a většina respondentů je pochválena. Pochvala respondentů probíhá ve 14 případech v soukromí a 4 respondenti jsou pochváleni veřejně.

Obr. 29: V případě, že vykonáte práci nad rámec Vašich povinností, jste nějak odměněni?

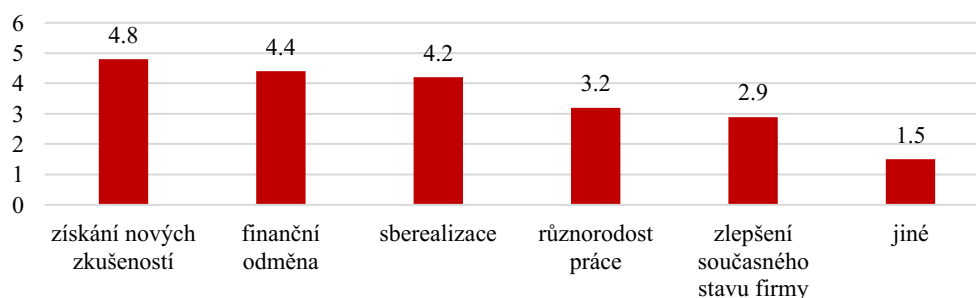


Zdroj: zpracováno autorkou, 2021

Motivace a vzdělávání

Poslední modul dotazníkového šetření obsahoval tři otázky týkající se motivace a vzdělávání zaměstnanců při práci na projektech. V první z nich měli členové týmů seřadit položky dle vlivu na motivaci. Nejvíce dotazovaných zvolilo jako největší zdroj motivace získání nových zkušeností. Druhou nepodstatnější položkou, co se týče vlivu na motivaci, byla respondenty zvolena finanční odměna a třetí seberealizace. Zlepšení současného stavu bylo zařazeno na poslední místo z definovaných možností.

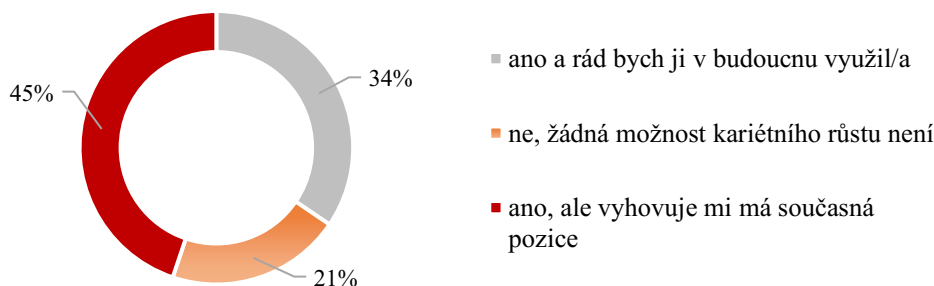
Obr. 30: Jak moc Vás motivují uvedené položky k práci na projektu? Seřad'te dle vlivu na Vaši motivaci:



Zdroj: zpracováno autorkou, 2021

V další otázce zaměstnanci odpovídali, zda mají příležitost ke kariérnímu růstu. Toto možnost vidí 79 % respondentů a 34 % z nich by ji rádo využilo. Zbýlých 21 % dotazovaných nevidí možnost kariérního růstu a jedná se zejména o členy IT týmu a Administrace.

Obr. 31: Máte příležitost ke kariérnímu růstu?



Zdroj: zpracováno autorkou, 2021

Poslední otázka dotazníkového šetření se zabývala o možnosti rozvíjení znalostí a dovedností. Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti kladně, a dokonce tak každý z respondentů činí.

5.1.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření ve firmě UBK s.r.o. se soustředilo na 6 základních otázek týkajících se spokojenosti zaměstnanců při práci na projektech. Dotazovaní zaměstnanci mohli odhodnotit, jak jsou spokojeni s pracovní náplní, stylem vedení svého nadřízeného a systémem odměňování a hodnocení. Dále se dotazníkové šetření zajímalo a to, jaké projektové a komunikační nástroje jsou zaměstnanci považovány za nejvíce efektivní a jaké jsou nečastější problémy při práci na projektech. Součástí šetření byly i otázky zaměřující se na motivaci zaměstnanců a jak vnímají svého zaměstnavatele.

Spokojenost s pracovní náplní

První část dotazníkového šetření se zabývala tím, do jaké míry jsou členové projektových týmů spokojeni s pracovní náplní. Z celkového pohledu dopadla tato oblast velmi dobře. Většina zaměstnanců považuje množství pracovních úkolů za optimální. Pouze členové IVY & Java týmu uvedli, že se nárazově střídají období, kdy mají práce příliš mnoho nebo naopak málo. Pozitivní skutečností je také to, že většinu zaměstnanců práce baví a považuje ji za zajímavou. U téměř poloviny těchto respondentů jsou i období, kdy je práce méně zajímavá.

Celkem znepokojivým faktem se ukázala neznalost pracovní náplně u 21 % respondentů. Tito členové projektových týmů spoléhají pouze na svého nadřízeného a neznají přesný popis jejich pracovní pozice.

Hodnocení efektivnosti projektových a komunikačních nástrojů

Tato část dotazníku byla svými výsledky velice rozporuplná. První část se zaměřovala na hodnocení používaných projektových nástrojů. Hlavní interní projektový nástroj MS SharePoint dosáhl nejnižšího ohodnocení i přesto, že ho používá téměř každý ze zaměstnanců. Naopak nejlépe hodnoceným byl projektový nástroj JIRA, který je využíván jen dvěma týmy. Celkem uspokojivého hodnocení dosáhl nástroj Gitlab, který využívá celkem 22 zaměstnanců napříč všemi týmy. Mezi zaměstnanci firmu UBK s.r.o. panuje názor, že by bylo velmi efektivní využívat pouze jeden projektový nástroj se všemi funkcionalitami, a snížit tak čas strávený evidencí práce do několika systémů.

Při zjišťování detailních informací o práci s projektovými nástroji se ukázalo, že téměř 14 % dotazovaných nezná přesný počet opracovaných hodin na daném projektu. Většina členů projektových týmů se věnuje práci s projektovými nástroji do 5 hodin týdně. Ve firmě jsou pouze čtyři zaměstnanci, kteří pracují s nástroji více než 6 hodin za týden. Druhá část modulu o projektových nástrojích se zaměřila i na komunikační nástroje a jejich efektivitu. Nejčastější forma komunikace v rámci projektového týmu probíhá přes platformu MS Teams, a naopak nejméně často přes nástroj MS SharePoint. Při komunikaci se zákazníky je nejvíce používán e-mailový klient a je považován za naprosto vyhovující. Uživatelé platformy Gitlab rovněž hodnotí komunikaci se zákazníky jako velice efektivní.

Vyhodnocení nejčastějších problémů při práci na projektech

Do dotazníkového šetření byla zařazena otázka týkající se problémů při práci na projektech. Nejvíce členů projektových týmů má problémy se špatnou informovaností a častými změnami. Poměrně často zaměstnanci trápí nedostatek času na realizaci zadaných úkolů a neefektivní komunikace se zákazníky.

Spokojenost s přímým nadřízeným

Z dotazníkového modulu, který se zaměřoval na styl vedení nadřízených pracovníků jasně vyplynulo, že je práce na projektech rozdělována spravedlivě a práce je zadávána dostatečně s předstihem a jasným zadáním. V této oblasti si vede společnost nadmíru dobře. Všichni zaměstnanci jsou seznámeni s činnostmi, které mají vykonat, a jsou

rovněž seznámeni s jejich úlohou v týmu. Ve všech týmech panuje participativní styl vedení, a pokud člen týmu udělá chybu, je ve většině případů v soukromí upozorněn a poučen, jak se chyby příště vyvarovat.

Spokojenost se zaměstnavatelem

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají svého zaměstnavatele. Z první otázky v této části dotazníkového šetření je zřejmé, že si firma UBK s.r.o. vede velmi dobře. Získala 4,5 bodu z 5. Kde už si firma nevede tak dobře, je informování o cílech a hodnotách společnosti. Pouze polovina zaměstnanců ví přesně, jaké jsou hodnoty a cíle a obdobná situace je i u povědomí o strategii společnosti. Poslední trochu kontroverzní otázka se tázala, zda by zaměstnanci přijali pracovní nabídku jiného zaměstnavatele. Nadpoloviční většina je se současnou pracovní pozicí spokojena a celkem 38 % respondentů by uvažovalo o jiné nabídce, pouze pod podmínkou výhodnějších podmínek.

Spokojenost se systémem odměňování a hodnocení

Předposlední modul dotazníkového šetření se věnoval otázkám týkajících se odměňování a hodnocení. Pro sledovanou firmu by mohlo být do budoucna problémem, že téměř čtvrtina zaměstnanců je toho názoru, že někteří zaměstnanci dostávají nižší odměnu, než si zaslouží a nepovažují odměňování za spravedlivé. Na druhou stranu, pouze čtyři zaměstnanci nepovažují výši mzdy za adekvátní vzhledem k práci, kterou vykonávají. Je celkem znepokojivé, že čtvrtina zaměstnanců, zejména těch, kteří jsou ve firmě zaměstnáni méně než dva roky, neznají složení finančního ohodnocení.

V rámci hodnocení práce na projektech vykazuje firma, dle výsledků dotazníkového šetření, jisté nedostatky. Celkem 42 % členů projektových týmů si není vědoma toho, zda jsou hodnoceni za práci na projektech a téměř čtvrtina členů týmů si je vědoma hodnocení, ale nezná dopředu hodnotící kritéria. Ve firmě nadřízení pracovníci poměrně dobře zvládají situace, kdy podřízený zaměstnanec vykoná práci nad rámec svých povinností. Krom 4 zaměstnanců dojde k různé formě odměnění. Ve většině případů se jedná o pochvalu, a u některých zaměstnanců dochází k finančnímu ohodnocení.

Spokojenost se systémem motivování a vzdělávání

Závěrečný modul dotazníkového šetření zjišťoval, jak si firma UBK s.r.o. vede v oblasti motivace a vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnance nejvíce motivuje získání nových zkušeností a finanční ohodnocení. Velkou roli v této oblasti hraje i seberealizace. Zaměstnanci firmy se rovněž domnívají, že je ve firmě dostatečná příležitost ke kariérnímu růstu a 34 % zaměstnanců by ji v budoucnu rádo využilo. V oblasti vzdělávání si vede firma výborně. Všichni zaměstnanci potvrdili, že mají možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti a aktivně tyto příležitosti využívají.

5.2 Strukturovaný rozhovor

Pro ucelený pohled na projektové řízení a řízení lidských zdrojů ve firmě UK s.r.o. byly součástí empirického šetření strukturované rozhovory s vybranými projektovými manažery. Řízených strukturovaných rozhovorů se zúčastnili čtyři projektoví manažeři a odpovídali na identické otázky. Tyto rozhovory se uskutečnily v době absolvování předdiplomní praxe. V následujícím textu jsou uvedeny souhrnné výstupy rozhovorů.

Otázka č. 1: Je součástí Vaší náplně práce i jiná činnost, než je řízení projektů? Kolik hodin denně se věnujete projekt managementu?

Cílem této otázky bylo zjistit pracovní náplň a vytíženost manažera. Všichni dotazovaní projektoví manažeři současně vykonávají i jiné činnosti než jen řízení projektů. Jedná se zejména o vývoj software, obchodní činnosti, komunikaci se zákazníky a koordinaci členů projektových týmů. V průměru se projektové činnosti věnují 4 hodiny denně.

Otázka č. 2: Jak jste spokojeni s používanými nástroji projektového řízení?

Účelem této otázky bylo zjistit slabiny projektového řízení při používání projektových nástrojů. Každý z manažerů preferuje pro řízení projektů jiný projektový nástroj. Manažer používající nástroj JIRA je s funkcionalitami velmi spokojený. Nástroj Gitlab používají pro svou projektovou činnost dva manažeři a zároveň používají hlavní interní nástroj MS SharePoint. Poslední z dotazovaných manažerů používá převážně hlavní interní nástroj MS SharePoint a pro chybějící funkcionality využívá nástroj Trello. Manažeři používající nástroj JIRA a Gitlab jsou toho názoru, že by se mělo upustit od používání MS SharePoint, který je pro jejich práci nevyhovující a využít potenciálu výše uvedených nástrojů. Naopak manažer používající MS SharePoint by rád zainvestoval do rozšíření funkcionalit hlavního interního nástroje.

Otázka č. 3: Jaké jsou podle Vás nejčastější a největší problémy řízení projektového týmu?

Otázka má za cíl zjistit charakter hlavních problémů, které se vyskytují během řízení projektů. Všichni manažeři jako největší problém při řízení projektů identifikují neefektivní komunikaci. Jedná se zejména o komunikaci se zákazníky, ale i předávání informací v projektových týmech. Zákaznická i interní komunikace firmy probíhá v různých formách a pomocí rozličných komunikačních nástrojů a je obtížné dohledat relevantní informace. Jedním z dalších problémů je nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců a přijímání zakázek, pro které nemá firma dostatečně zkušené odborníky.

Otázka č. 4: Jsou personální cíle a strategie nastavené tak, aby byly v souladu se strategickými cíli společnosti?

Čtvrtá otázka byla projektovým manažerům položena za účelem zjistit, zda znají strategické cíle společnosti a zda se tyto cíle shodují s personálními cíli. Dle dvou manažerů jsou strategické cíle nastavené v souladu s cíli personálními. Druzí dva manažeři se domnívají, že jsou strategické cíle definované nepřesně a nejsou aktuální. V důsledku toho nejsou ani personální cíle nastavené správně. Dle manažerů firma UBK s.r.o. často nabírala nové zaměstnance bez zkušeností a dostatečných technologických znalostí a dovedností.

Otázka č. 5: Jak hodnotíte spolupráci a komunikaci s HR oddělením? Máte nějaké návrhy na zlepšení?

Spolupráce a komunikace projektových manažerů s HR oddělením je velice důležitá. Proto se pátá otázka zajímala o to, zda jsou manažeři spokojeni se současným stavem této spolupráce. Manažeři jsou spokojeni s fungováním HR oddělení a velmi pozitivně hodnotí systém výběrového řízení, které probíhá ve více kolech a jsou u něho přítomni projektoví manažeři i vedení společnosti.

Otázka č. 6: Které z personálních procesů nabízí prostor pro zlepšení?

Cílem šesté otázky rozhovoru bylo lépe specifikovat personální činnosti, které jsou dle projektových manažerů nedostatečné. Drobné nedostatky spatřují projektoví manažeři v orientaci a rozmisťování členů projektových týmů. Jeden z manažerů by doporučil zavést hodnocení od nových členů týmů k získání zpětné vazby, a tím tak předcházet budoucí nespokojenosti zaměstnance. Za velký nedostatek považují projektoví manažeři absenci pravidelného hodnocení zaměstnanců za práci na projektech.

Dva dotazovaní manažeři by uvítali větší transparentnost v odměňování zaměstnanců a lepší definování kariérního postupu.

Otázka č. 7: Máte nějaké návrhy na zlepšení efektivity členů ve Vašem týmu?

Poslední otázka strukturovaného rozhovoru dávala projektovým manažerům prostor pro sdělení vlastních návrhů na zlepšení výkonnosti členů projektových týmů. Všichni manažeři se shodli na tom, že pravidelné a veřejné hodnocení by výrazně přispělo k větší motivaci a výkonnosti zaměstnanců. Jeden z manažerů uvedl, že by výrazně zlepšilo pracovní výkon i standardizování pracovních procesů. Ke zvýšení efektivity by rovněž vedlo sjednocení projektových a komunikačních nástrojů a pravidelné reportování.

6 Shrnutí analýzy managementu lidských zdrojů

V této kapitole je shrnuto celkové hodnocení managementu lidských zdrojů ve firmě UBK s.r.o., které vychází z analýzy projektového managementu ve firmě UBK s.r.o. s důrazem na řízení lidských zdrojů, výsledků dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů s projektovými manažery. Do shrnutí silných a slabých stránek jsou zahrnuty i vlastní zkušenosti a poznatky z působení ve firmě UBK s.r.o. na pozici koordinátora projektů.

6.1 Silné stránky managementu lidských zdrojů

V následujícím seznamu jsou uvedeny jen nepřínosnější silné stránky firmy UBK s.r.o., které by měly být pro efektivní řízení lidských zdrojů dále rozvíjeny.

- **Firemní kultura** – firma UBK s.r.o. si dává záležet na přátelských mezilidských vztazích a příjemné pracovní atmosféře. Ve firmě panuje poměrně silná firemní kultura, která klade důraz na kvalitu, týmovou práci, efektivnost a vzájemnou kooperaci mezi zaměstnanci a jednotlivými týmy.
- **Zavedený systém porad** – silnou stránkou firmy je pravidelný systém porad, díky kterému dochází k efektivnímu předávání relevantních informací mezi vedením firmy a teamleadery.
- **Participativní styl vedení** – mezi teamleadery a členy jednotlivých týmu dominuje participativní styl vedení. Tento styl dává zaměstnancům prostor pro realizaci vlastních nápadů a návrhů.
- **Spolupráce se středními odbornými školami** – silnou stránkou firmy je spolupráce se středními odbornými školami v Plzni. Firma UBK s.r.o. nabízí studentům pracovní stáže a prostor pro absolvování povinných praxí. Díky těmto spolupracím firma získala řadu stálých a kvalifikovaných zaměstnanců.
- **Možnosti vzdělávání** – firma UBK s.r.o. nabízí velký prostor pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Jedná se zejména o jazykové vzdělávání, vzdělávání v projektovém řízení a rovněž v rozvoji technických dovedností.

6.2 Slabé stránky managementu lidských zdrojů

Seznam slabých stránek firmy UBK s.r.o. obsahuje pouze nejzávažnější slabé stránky, pro která budou navržena opatření, jejichž cílem bude zlepšit efektivitu řízení lidských zdrojů na projektu.

- **Nedostatečná informovanost zaměstnanců o strategii společnosti** – podstatnou slabou stránkou firmy UBK s.r.o. je nízká informovanost zaměstnanců ohledně strategie firmy a nedostatečná znalost strategických cílů.
- **Transparentnost odměňování** – slabou stránkou firmy UBK s.r.o. je nedostatečná informovanost zaměstnanců o složení finančního ohodnocení.
- **Spolupráce se Západočeskou univerzitou** – firma UBK s.r.o. aktivně nespolupracuje se Západočeskou univerzitou, ani s jinou vyšší odbornou školou, a připravuje se tak o možnost získávání kvalifikovaných zaměstnanců.
- **Zaměstnávání uchazečů s nedostatečnou kvalifikací** – v případě, že firma UBK s.r.o. zaměstná nového člena týmu, nedochází po uplynutí zkušební doby ke zhodnocení jeho kvalifikovanosti a výkonnosti. Nový zaměstnanec rovněž nemá možnost sdělit své poznatky a názory na svého zaměstnavatele.
- **Neefektivní komunikace se zákazníky** – firma UBK s.r.o. při komunikaci se zákazníky využívá několik různých komunikačních platforem a projektových nástrojů. Často se stává, že dochází ke snížení efektivnosti komunikace a ke ztrátě podstatných projektových informací.
- **Nadměrné množství projektových nástrojů** – při práci na projektech i pro běžný chod společnosti používá firma UBK s.r.o. několik projektových nástrojů, z nichž některé nesplňují požadavky uživatelů.
- **Absence hodnocení výkonnosti členů týmu na projektech** – ve firmě UBK s.r.o. probíhá obecné hodnocení výkonnosti zaměstnanců. Nedochází však k hodnocení výkonnosti členů projektových týmů za práci na konkrétních projektech.
- **Absence hodnocení projektu** – ve fázi ukončení projektu by mělo dojít k vyhodnocení průběhu a výsledků projektu. Realita je však odlišná. K pravidelnému hodnocení průběhu a výsledků projektu dochází pouze sporadicky a nejsou o hodnocení vedeny žádné záznamy.

7 Opatření pro zvýšení efektivity managementu lidských zdrojů

V této kapitole jsou navržena opatření, která povedou ke zvýšení efektivity managementu lidských zdrojů při práci na projektech. Uvedená opatření jsou navržena v souladu se strategickými cíli firmy UBK s.r.o., vycházejí z analýzy personálních procesů při práci na projektech, dotazníkového šetření a z výstupů strukturovaných rozhovorů s projektovými manažery. Navržená opatření jsou zhodnocena z hlediska nákladů a času. Z důvodu podepsání smlouvy o mlčenlivosti ve firmě UBK s.r.o. není možné uvést přesné náklady na navrhovaná opatření. Z tohoto důvodu je počítáno s průměrnou hodinovou sazbou ve společnosti, která činí 450,- Kč. Tato sazba se nevztahuje na jednatele společnosti.

7.1 Návrhy opatření pro zvýšení informovanosti zaměstnanců

Z dotazníkového šetření a z provedených strukturovaných rozhovorů vyplynulo, že se v současné době firmy UBK s.r.o. potýká s nedostatečnou informovaností ohledně strategie společnosti a strategických cílů. Zejména někteří manažeři jsou toho názoru, že současné strategické cíle nejsou aktuální a správně definované a zároveň nejsou v souladu s personálními cíli společnosti. Velká část členů projektových týmů není seznámena se strategií společnosti a nezná stanovené strategické cíle.

Druhou oblastí, která se potýká s nedostatečnou informovaností zaměstnanců, je oblast odměňování. Řada zaměstnanců, a to zejména těch, kteří jsou ve firmě zaměstnáni méně než dva roky, nezná přesné složení finančního ohodnocení.

Návrh č. 1: Zveřejnění strategie firmy UBK s.r.o.

V průběhu fungování firmy UBK s.r.o. docházelo k pravidelnému čtvrtletnímu setkávání všech zaměstnanců, při kterém byla zhodnocena současná situace společnosti ohledně množství zakázek, finanční situace a byly představeny cíle do budoucna. V současné době se čtvrtletní setkávání nekonají z důvodu pandemické situace.

Vždy na konci roku představovalo vedení společnosti svým zaměstnancům strategii a strategické cíle na následující období. Veřejné představení strategických cílů bylo dle interních dokumentů naposledy zveřejněno na konci roku 2017.

Návrh opatření: Vzhledem k současné situaci by bylo vhodné zavést pravidelné čtvrtletní zveřejňování aktuálních informací v interním informačním systému

MS SharePoint. Tento systém nabízí prostor pro sdílení dokumentů i multimediálních souborů. Pro větší efektivitu by bylo vhodné natočit video se sdělením vedení společnosti a k tomu přiložit dokument s hlavními body sdělení. Všichni zaměstnanci by obdrželi upozornění do e-mailového klienta na nově přidané čtvrtletní hodnocení, čímž by se zajistilo větší povědomí o sdíleném sdělení. Dále by bylo vhodné umístit na hlavní stránku interního informačního systému MS SharePoint aktuální znění strategie společnosti a výčet jednotlivých strategických cílů.

Přínosy: Přínosem tohoto návrhu by mělo být zvýšení informovanosti zaměstnanců a nárůst jejich spokojenosti a jistoty. Díky pravidelnému sdělování aktuálních informací by se předešlo šíření nepravdivých zpráv mezi zaměstnanci a zároveň by se podpořila stávající firemní kultura.

Termín realizace: duben 2021 (hodnocení prvního čtvrtletí 2021)

Náklady: Jednatel společnosti – 2 hod

Celkové náklady na návrh č. 1: 2 hodiny/čtvrtletí

Riziko: Zaměstnanci nebudou sledovat sdílené hodnocení

Návrh č. 2: Zvýšení transparentnosti odměňování

I přesto, že ve firmě UBK s.r.o. jsou veřejně dostupné pracovní podmínky a systém odměňování, z dotazníkového šetření vyplynulo, že někteří zaměstnanci si nejsou vědomi, z čeho se skládá finanční ohodnocení, a zda jsou hodnoceni za práci na projektech.

Návrh opatření: Cílem navrhovaného opatření by bylo prostřednictvím teamleaderů sdělit jednotlivým členům týmu jejich finanční ohodnocení a systém odměňování při práci na projektech dle aktuálních podmínek firmy UBK s.r.o. Vzhledem k povaze problému by se jednalo o individuální rozhovor mezi teamleaderem a členem projektového týmu.

Přínosy: Přínosem tohoto návrhu by bylo rovněž zvýšení informovanosti zaměstnanců, čímž by se zajistila jejich spokojenost a posílila by se stabilita projektových týmů.

Termín realizace: květen 2021

Náklady: Teamleader - 0,5 hod, člen týmu – 0,5 hod

V současné chvíli je ve firmě UBK s.r.o. zaměstnáno 6 teamleaderů a 29 členů týmů.

Celkové náklady za návrh č. 2: $[(6 * 0,5) + (29 * 0,5)] * 450 = 7\,200,-$ Kč

Rizika: Administrační náročnost pro teamleadery, neochota hovořit o výši mzdy

7.2 Návrhy opatření pro získávání kvalifikovaných zaměstnanců

Z analýzy managementu lidských zdrojů a výsledků strukturovaných rozhovorů vyplynulo, že má firma UBK s.r.o. v současné době problémy s hledáním kvalifikovaných zaměstnanců. Součástí strategických cílů firmy je navýšení stávajícího počtu kvalifikovaných zaměstnanců, kterého ale není schopna dosáhnout vzhledem k nízké úrovni nezaměstnanosti v IT sektoru v Plzeňském kraji. I přesto, že jsou dle projektových manažerů metody výběru nových zaměstnanců hodnoceny velmi pozitivně, stále se firmě UBK s.r.o. nedaří získávat kompetentní členy projektových týmů.

Návrh č. 3: Navázání spolupráce se Západočeskou univerzitou

Firma UBK s.r.o. využívá nejrůznější formy získávání zaměstnanců, ať už se jedná o zveřejňování inzerátů na sociálních sítích nebo inzerci pracovních nabídek na placených serverech. Firma UBK s.r.o. rovněž spolupracuje se středními odbornými školami, kde získala řadu kvalifikovaných zaměstnanců.

Návrh opatření: Pro zlepšení získávání kvalifikovaných zaměstnanců by bylo vhodné navázat aktivní spolupráci se Západočeskou univerzitou ve formě pracovních stáží a povinných praxí. Prostřednictvím sociálních sítí a webových stránek by firma mohla propagovat aktivní účast studentů na chodu firmy a podpořit tak zájem o pracovní příležitosti. Rovněž by bylo vhodné nabídnout studentům prostor pro zpracovávání seminárních a kvalifikačních prací. Pro zacílení na správnou skupinu by firma mohla požádat o sdílení daných příspěvků absolventy Západočeské univerzity či současné studenty z řad stávajících zaměstnanců.

Přínosy: Hlavním přínosem tohoto návrhu by mělo být zvýšení povědomí o pracovních příležitostech mezi mladými perspektivními uchazeči a zaměstnání mladých kvalifikovaných zaměstnanců, kteří posílí zavedenou firemní kulturu.

Termín realizace: říjen 2021

Náklady: Marketingové oddělení – 2 hod, HR oddělení – 1 hod

Celkové náklady na návrh č. 3 jsou: $(2 + 1) * 450 = 1\,350,-$ Kč

Rizika: Nedostatečné zacílení, nízká odezva od oslovených

Návrh č. 4: Zavedení testování při výběrovém řízení

Při samotném výběru zaměstnanců se firma UBK s.r.o. zaměřuje na analýzu zaslaných dokumentů a na vystupování daného uchazeče při ústním pohovoru. Výběrové řízení postrádá ověření technických dovedností a zkušeností formou testu, či zadání úkolu k vypracování.

Návrh opatření: Firma UBK s.r.o. by k zavedenému způsobu výběru zaměstnanců měla přidat test (úkol) zaměřující se na technologie, které se používají v týmu, kam se daný uchazeč hlásí. Jednalo by se o test (úkol), který by byl časově omezený, ale aby měl uchazeč dostatek prostoru pro nastudování dané problematiky. Příklad možného úkolu je vyhotoven v příloze C. Výhodou této metody výběrového řízení by byla možnost absolvovat výběrové řízení distanční formou.

Přínosy: Dobře nastavenou obtížností testu by mohlo dojít k identifikaci skutečné kvalifikace uchazeče a k odhalení jeho skutečných kompetencí.

Termín realizace: červen 2021

Náklady: HR manažerka – 2 hod na přípravu jednoho zadání testu (úkol)

V současné chvíli firma UBK s.r.o. nabírá nové zaměstnance na 8 pracovních pozic.

Celkové náklady na návrh č. 4 jsou: $2 * 450 * 8 = 7200,-$ Kč

Rizika: obava uchazečů z neúspěchu, špatně nastavená náročnost testu, administrativní náročnost, prokázání autorství

Návrh č. 5: Hodnocení výkonnosti zaměstnanců po uplynutí zkušební doby

Po výběru a umístění zaměstnance nedává firma UBK s.r.o. možnost získat zpětnou vazbu o výkonnosti nového člena týmů ze strany nadřízeného a o hodnocení spokojenosti ze strany zaměstnance.

Návrh řešení: Pro zvýšení efektivity managementu lidských zdrojů by bylo dobré, aby firma UBK s.r.o. zavedla vzájemné hodnocení po uplynutí zkušební doby zaměstnance. Hodnocení by probíhalo formou zodpovídání otázek strukturovaného rozhovoru mezi teamleaderem a daným zaměstnancem. Vyhotovené odpovědi by byly předány do rukou vedení společnosti a prodiskutovány s projektovými manažery.

Přínosy: Významným přínosem tohoto návrhu by bylo získání zpětné vazby a nárůst vzájemné spokojenosti mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Termín realizace: v závislosti na uplynutí zkušební doby zaměstnance

Náklady: Teamleader - 1 hod, zaměstnanec – 1 hod

Četnost rozhovorů je závislá na počtu zaměstnanců ve zkušební době.

Celkové náklady na návrh č. 5: $(1 + 1) * 450 = 900,-$ Kč na jeden rozhovor.

Rizika: neochota zaměstnanců sdělit svůj názor

7.3 Návrhy zlepšení oblasti komunikace se stálými zákazníky

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou členové projektových týmů při komunikaci se zákazníky spokojeni s užíváním e-mailového klienta. Efektivita této formy komunikace platí ale pouze v případech, kdy se jedná o jednorázový projekt. Při dlouhodobých projektech, kdy po předání řešení následuje supportní fáze, je komunikace pomocí e-mailu zcela nevyhovující.

Návrh č. 6: Vývoj platformy easyHelp

Pro zefektivnění komunikace s dlouhodobými zákazníky by bylo vhodné používat jednotný nástroj pro správu zákaznických požadavků.

Návrh opatření: Firma UBK s.r.o. by měla investovat do vývoje vlastní platformy pro správu zákaznických požadavků – easyHELP Tento systém by byl zpracován pomocí technologie, se kterou firma aktivně pracuje, a je použita v aktuálně nabízených produktech. Díky této platformě by měli zákazníci i členové projektových týmů jednotné místo pro vyřizování technických i netechnických problémů. Systém easyHELP bude navržen tak, aby se zákaznický požadavek dostal ke konečnému řešiteli v nepřesnějším znění a se všemi potřebnými informacemi.

Přínosy: Hlavním přínosem navrhovaného řešení by bylo usnadnění a urychlení komunikace s dlouhodobými zákazníky. Zároveň je možné nabízet platformu easyHELP jako originální produkt UBK s.r.o.

Termín realizace: únor 2021

Náklady: Projektový tým easyHelp – vývoj a testování: 160 hod

Celkové náklady na návrh č. 6: $160 * 450 = 72\,000,-$ Kč

Rizika: nepoužívání platformy easyHelp ze strany zákazníka

7.4 Návrh ke zlepšení používaných projektových nástrojů

Nejvíce problematickou a zároveň nejvíce rozporuplnou částí empirického šetření bylo hodnocení efektivnosti používaných projektových nástrojů. Dle dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů je aktuálně používaný interní projektový nástroj MS SharePoint považován za nejméně efektivní. V současné době firma UBK s.r.o. využívá několik nevyhovujících projektových nástrojů.

Návrh č. 7: Rozšíření funkcionalit MS SharePoint

Současný nejvíce využívaný interní projektový nástroj MS SharePoint, je zaměstnanci považován za velice neefektivní. Tento nástroj však nabízí prostor pro používání různých funkcionalit, které by mohly pomoci při práci na projektech. V současné chvíli jsou v interním nástroji evidované všechny projekty, které firma UBK s.r.o. realizovala či na nich pracuje. Stav těchto projektů není nijak označen a je velmi obtížné se v dlouhém seznamu orientovat. Dále je pro každý projekt vyhrazena složka, kde je možné sdílet veškeré dokumenty, soubory a je možné vytvářet a přiřazovat úkoly jednotlivým členům projektového týmu. Řada zaměstnanců tyto funkcionality využívá, ale převážná většina zaměstnanců nikoliv.

Návrh opatření: Pro firmu UBK s.r.o. by bylo vhodné, aby se zaměřila na rozšíření používání funkcionalit interního nástroje MS SharePoint. Nejvhodnější by bylo, kdyby byl pověřen tým kvalifikovaných zaměstnanců, který by dané funkcionality nastavil a následně provedl školení pro ostatní zaměstnance firmy UBK s.r.o. Za nejvíce užitečné funkcionality by bylo považováno zanesení stavů projektů. Dané stavy by byly následující: projekt je uzavřen, pozastaven, ve fázi specifikace a otevřen.

Rovněž by bylo dobré všem zaměstnancům připomenout, jaké funkcionality nástroj MS SharePoint nabízí a namotivovat je k jejich používání.

Přínosy: Hlavním přínosem navrženého opatření by bylo zlepšení informovanosti zaměstnanců ohledně práce na konkrétních projektech a zvýšení efektivity při samotné práci s interním projektovým nástrojem MS SharePoint.

Termín realizace: červenec 2021

Náklady: Projektový tým MS SharePoint: 50 hod

Celkové náklady na návrh č. 7: $50 * 450 = 22\,500,-$ Kč

Rizika: nepoužívání nových funkcionalit ze strany zaměstnanců

7.5 Návrh opatření ke zlepšení hodnocení výkonnosti

Při analýze managementu lidských zdrojů a odpovědí strukturovaných rozhovorů bylo zjištěno, že ve firmě UBK s.r.o. neprobíhá hodnocení výkonnosti zaměstnanců za práci na projektech. Rovněž nejsou vedeny žádné záznamy o výstupech zrealizovaných projektů a není zhodnocena ani jejich ziskovost či ztrátovost.

Návrh č. 8: Hodnocení výkonnosti členů projektových týmů

Je vhodné, aby projektoví manažeři zavedli pravidelné hodnocení výkonnosti členů projektových týmů. Hodnocení by mělo probíhat bezprostředně po dokončení projektu a měli by se ho zúčastnit všichni členové týmu.

Návrh řešení: Pravidelné hodnocení výkonnosti členů projektového týmu by proběhlo formou schůzky, kde by projektoví manažeři kriticky zhodnotili výkonnost jednotlivých členů týmů. Jednotliví členové týmu by měli prostor pro sdělení svých návrhů a poznatků a veškeré připomínky či návrhy by byly prodiskutovány. Navržená opatření by byla zaznamenána a vložena do projektové složky v interním projektovém nástroji MS SharePoint. Veškeré hodnocení výkonnosti zaměstnanců by bylo rovněž zaznamenáno a sloužilo by jako dílčí hodnocení, ke kterému by se přihlíželo při celkovém celoročním hodnocení zaměstnanců. V nevýhodě by byli členové těch projektových týmů, kteří mají práci pouze na dlouhodobějších projektech. V těchto případech by bylo dobré zavést pravidelné čtvrtletní hodnocení výkonnosti.

Přínosy: Pravidelným hodnocením výkonnosti zaměstnanců by mohlo dojít k navýšení motivace při práci na projektech a získání zpětné vazby, která by mohla vést ke zvýšení efektivity managementu lidských zdrojů.

Termín realizace: v závislosti na dokončení projektu, či v pravidelných čtvrtletních intervalech

Náklady: Projektový manažer – 1 hod, člen týmu – 1 hod

V současné chvíli je ve firmě UBK s.r.o. zaměstnáno 6 projektových manažerů a 29 členů týmů.

Celkové náklady na návrh č. 8: $[(6 * 1) + (29 * 1)] * 450 = 15\,750,-$ Kč

Rizika: nedostatek času, nezájem zainteresovaných osob na realizaci hodnocení

Návrh č. 9: Hodnocení výstupů projektu

Poslední návrh na zvýšení efektivity managementu lidských zdrojů se zaměřuje na hodnocení průběhu a výstupů projektu. Bylo by vhodné, aby projektoví manažeři spolu

s vedením společnosti zavedli hodnocení realizovaných projektů, a to bezprostředně po jeho samotném dokončení.

Návrh řešení: Hodnocení projektu by mohlo následovat po hodnocení výkonnosti členů projektového týmu. Tohoto hodnocení by se účastnil projektový manažer spolu s vedením společnosti. Cílem tohoto hodnocení by bylo zhodnotit, zda bylo dosaženo stanovených cílů projektu, zda se podařilo dokončit projekt ve stanoveném čase, jaké byly nejčastější problémy při řízení projektu, a zda se lišil odhad pracnosti od skutečnosti. Veškeré informace by byly zaznamenány a uloženy do interního nástroje MS SharePoint do vyhrazené složky pro projektový management.

Přínosy: Řádné hodnocení realizace a výstupů projektu by přispělo ke zvýšení informovanosti projektového managementu a usnadnilo by plánování a realizaci projektů následujících.

Termín realizace: bezprostředně po dokončení projektu

Náklady: Projektový manažer – 1 hod, jednatel společnosti – 1 hod

Celkové náklady na návrh č. 9: $(1 + 1) * 450 = 900,-$ Kč na hodnocení jednoho projektu.

Rizika: nedostatek času, nezájem zainteresovaných osob na realizaci hodnocení

8 Analýza rizik daných opatření

Poslední kapitola této práce se věnuje analýze rizik, která byla identifikována při návrhu jednotlivých opatření. V první části této kapitoly jsou souhrnně uvedena identifikovaná rizika. V druhé části jsou daná rizika zhodnocena z hlediska pravděpodobnosti a intenzity dopadu na navržená opatření.

8.1 Identifikace rizik

Identifikace rizik je důležitou fází analýzy rizik, která slouží k nalezení a rozčlenění konkrétních rizikových faktorů. Díky důkladné identifikaci rizik je možné předcházet nepříznivým vlivům, které mohou mít dopad na výsledky navržených opatření. (Fotr J., & Hnilica J., 2014)

V Tab. 9 jsou uvedeny jednotlivé rizikové faktory, které mohou ovlivnit návrhy opatření uvedených v kapitole 7.

Tab. 9: Identifikace rizik návrhů opatření

Návrh opatření	Rizikové faktory
Zveřejnění strategie firmy UBK s.r.o.	Zaměstnanci nebudou sledovat sdílené hodnocení
Zvýšení transparentnosti odměňování	Administrační náročnost pro teamleadery Neochota hovořit o výši mzdy
Navázání spolupráce se ZČU	Nedostatečné zacílení Nízká odezva od oslovených
Zavedení testování při výběrovém řízení	Obava uchazečů z neúspěchu Špatně nastavená náročnost testu Administrativní náročnost Prokázání autorství
Hodnocení výkonnosti zaměstnanců po uplynutí zkušební doby	Neochota zaměstnanců sdělit svůj názor
Vývoj platformy easyHelp	Nepoužívání platformy easyHelp ze strany zákazníka
Rozšíření funkcionalit MS SharePoint	Nepoužívání nových funkcionalit ze strany zaměstnanců
Hodnocení výkonnosti členů projektových týmů	Nedostatek času Nezájem zainteresovaných osob na realizaci hodnocení
Hodnocení výstupů projektu	Nedostatek času Nezájem zainteresovaných osob na realizaci hodnocení

Zdroj: zpracováno autorkou, 2021

8.2 Posouzení významnosti a velikosti rizik

K posouzení významnosti a velikosti rizik je použita kvantitativní metoda podle ČSN ISO/IEC 27005:2008, která vychází z intenzity dopadu rizika a pravděpodobnosti samotného výskytu. Pravděpodobnost výskytu nabývá hodnot od 1 do 5, kdy hodnota 1 znamená prakticky nepravděpodobné a hodnota 5 znamená velmi časté. Intenzita dopadu rovněž nabývá hodnot od 1 do 5. V případě intenzity dopadu odpovídá hodnota 1 nepatrné intenzitě dopadu a naopak hodnota 5 značí velmi vysokou intenzitu dopadu. Výsledná hodnota rizikového faktoru je dána součinem těchto dvou hodnot. (Smejkal V., & Rais K., 2011)

Celkové posouzení významnosti a velikosti analyzovaných rizik je uvedeno v Tab. 10.

Tab. 10: Analýza rizik návrhů opatření

Označení	Rizikový faktor	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu	Celková hodnota
R1	Nesledování hodnocení	2	4	8
R2	Administrativní náročnost	2	2	4
R3	Neochota zaměstnanců	3	4	12
R4	Nedostatečné zacílení	2	3	6
R5	Nízká odezva	4	3	12
R6	Obava z neúspěchu	4	4	16
R7	Náročnost testu	3	3	9
R8	Prokázání autorství	2	2	4
R9	Nepoužívání funkcí	4	4	16
R10	Nedostatek času	3	3	9
R11	Nezájem osob	1	3	3

Zdroj: zpracováno autorkou, 2021

Pro přehlednost je k hodnocení míry jednotlivých rizik použita součtová matice, která je uvedena v Tab. 11.

Tab. 11: Matice rizik

Intenzita dopadu	1					
	2		R2, R8			
	3	R11	R4	R7, R10	R5	
	4		R1	R3	R6, R9	
	5					
		1	2	3	4	5
		Pravděpodobnost výskytu				

Zdroj: zpracováno autorkou (2021) dle Fotr a Hnilica, 2009

V šedé části tabulky jsou zanesena nejvýznamnější rizika navržených opatření pro firmu UBK s.r.o.:

R3 – Neochota zaměstnanců

Riziko R3 je nejvíce se objevujícím identifikovaným rizikem. Toto riziko souvisí, jak s hodnocením výkonnosti, tak v oblasti odměňování. Cílem navržených opatření je získat zpětnou vazbu od zaměstnanců, která je pro chod firmy velmi důležitá. Významným rizikem tedy je, že i když bude hodnocení naplánované a realizované, zaměstnanci nebudou ochotni objektivně hovořit o sledované problematice. Tomuto riziku lze předejít pouze zvýšením důvěry ze strany zaměstnavatele.

R5 – Nízká odezva

Pokud se společnosti rozhodne propagovat spolupráci se studenty na sociálních sítích, je velmi pravděpodobné, že zveřejněné příspěvky nebudou mít dostatečnou odezvu. V tomto případě by firma UBK s.r.o. měla zvážit jinou formu propagace a vytvořit dané příspěvky více interaktivní.

R6 – Obava z neúspěchu

Toto riziko souvisí se zahájením testování při výběrovém řízení. Uchazeči se mohou obávat neúspěchu a může je testování odradit od celkového výběrového řízení. Pravděpodobnost výskytu rizika R6 byla zvolena na úrovni 4. Je zde velká pravděpodobnost, že by testování odradilo uchazeče, kteří by na základě svých dovedností a znalostí testem prošli a firma UBK s.r.o. tak může přijít o možnost získat kvalifikovaného zaměstnance.

R9 – Nepoužívání funkcí

Poslední významné riziko souvisí se zavedením jednotného nástroje pro komunikaci s dlouhodobými zákazníky a s přidáním nových funkcionalit do interního nástroje MS SharePoint. V případě, že firma rozhodne investovat do vývoje nástroje easyHELP, je velmi pravděpodobné, že po jeho implementaci nebudou zákazníci ochotni nový nástroj používat. Tomuto riziku nelze zcela zabránit, ale je možné jej omezit díky dostatečné informovanosti a zaškolení zákazníků. V případě přidání funkcionalit do interního nástroje MS SharePoint je situace obdobná, jen s tím rozdílem, že uživateli nejsou zákazníci, ale samotní zaměstnanci firmy UBK s.r.o.

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit efektivnost personální politiky firmy UBK s.r.o. s důrazem na řízení projektů a následně navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení efektivnosti managementu lidských zdrojů při procesu řízení projektů.

První část této diplomové práce poskytla teoretický vhled do personálních aspektů projektového řízení. V rámci druhé kapitoly byla představena firma UBK s.r.o. V této kapitole byla popsána historie společnosti, její současná situace a vývoj hospodářských výsledků za posledních 7 let působení. V závěru kapitoly byl uveden strategický záměr firmy UBK s.r.o. spolu vizí a strategickými cíli.

Ve třetí kapitole byla provedena analýza externího a interního prostředí s důrazem na management lidských zdrojů. Z provedené analýzy vyplynulo, že se firma UBK s.r.o. dle IE matice nachází ve 5. kvadrantu a měla by do budoucna více pronikat na existující trh s existujícím produktem a vyvíjet nové výrobky pro stávající zákazníky.

Čtvrtá kapitola diplomové práce analyzovala procesy projektového řízení a management lidských zdrojů ve firmě UBK s.r.o.

V páté kapitole bylo vyhodnoceno dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno na členy projektových týmů a dále byly představeny výstupy strukturovaných rozhovorů s projektovými manažery. Na pátou kapitolu navazovalo stručné shrnutí silných a slabých stránek analyzovaných procesů managementu lidských zdrojů. Z provedené analýzy vyplynulo, že jsou členové projektových týmů i projektoví manažeři nejvíce spokojeni s firemní kulturou a stylem vedení. Naopak nejslabší stránkou je absence hodnocení zaměstnanců při práci na projektech a hodnocení samotných projektů spolu s nadměrným množstvím používaných projektových nástrojů.

Na základě identifikace slabých a silných stránek byla v sedmé kapitole byla navržena opatření, která by měla vést k optimalizaci managementu lidských zdrojů při práci na projektech. V závěru této diplomové práce byla identifikována a zhodnocena rizika navržených opatření.

Uvedené návrhy byly předloženy vedení společnosti UBK s.r.o., která je vyhodnotila jako velice přínosné a většinu z nich se rozhodla aplikovat do managementu lidských zdrojů při práci na projektech.

Seznam použitých zdrojů

- Adair, J. (1973). *The action-centered leader*. London, Great Britain: McGraw-Hill.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* (13. vydání). Praha, Česko: Grada Publishing. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/rizeni-lidskych-zdroju-1203/>
- AXELOS. (2020). *Axelos. Certifikát PRINCE2*. Dostupné 10. 12. 2020 z: <https://www.axelos.com/certifications/prince2>
- Česká národní banka (2020). *Prognóza ČNB z listopadu 2020*. Dostupné 5. 11. 2020 z <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
- Český statistický úřad. (2020). *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. Dostupné 16. 10. 2020 z <https://www.czso.cz/csu/xp/zamestnanost-xp>
- Doležal, J., a kol. (2016). *Projektový management: Komplexne, prakticky a podle světových standardů*. Praha, Česko: Grada Publishing. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/projektovy-management-362402/>
- European Commission. (2020). *Brexit - jak se připravit na konec přechodného období*. Dostupné 24. 8. 2020 z https://ec.europa.eu/taxation_customs/uk-withdrawal-cs_en
- Fiala, P. (2008). *Řízení projektů* (2., přepracované vydání). Praha, Česko: Oeconomica.
- Finanční správa. (2020). *Kontrolní hlášení DPH*. Dostupné 28. 11. 2020 z <https://www.financnisprava.cz/cs/dane/dane/dan-z-pridane-hodnoty/kontrolni-hlaseni-DPH>
- Fotr, J., & Hnilica, J. (2014). *Aplikovaná analýza rizik ve finančním managementu a investičním rozhodování* (2., aktualizované a rozšířené vydání). Praha, Česko: Grada Publishing. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/aplikovana-analyza-rizika-ve-financnim-managementu-a-investicnim-rozhodovani-2368/>
- Fotr, J., a kol. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. (2., aktualizované a doplněné vydání). Praha, Česko: Grada Publishing. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/tvorba-strategie-a-strategicke-planovani-6832/>
- Grasseová, M. (2010). *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno, Česko: Computer Press.

Huemann, M. (2016). *Human resource management in the project-oriented organization: Towards a Viable System for Project Personnel*. New York City, NY: Routledge.

International Project Management Association (2020) *International Project Management Association*. Dostupné 10. 12. 2020 z: <https://www.ipma.cz>

Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: Strategie a trendy* (2., rozšířené vydání). Praha: Grada Publishing.

Justice, cz (2020). *Justice.cz: katalog životních situací*. Dotupné 20. 11. 2020 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=167429&typ=PLATNY>

Keřkovský, M., & Drdla, M. (2003). *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha, Česko: C. H. Beck.

Knápková, A., a kol. (2017). *Finanční analýza: Kompletní průvodce s příklady* (2., kompletně aktualizované vydání). Praha, Česko: Grada Publishing. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/financni-analyza-4265/>

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha, Česko: Grada Publishing. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-234/>

Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha, Česko: Grada Publishing. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/organizacni-kultura-a-jeji-zmena-384/>

Ministerstvo vnitra České republiky (2020). *Co je GDPR*. Dostupné 28. 11. 2020 z mvcr.cz: <https://www.mvcr.cz/gdpr/clanek/co-je-gdpr.aspx>

Máchal, P., Kopečková, M., & Presová, R. (2015). *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. Praha, Česko: Grada Publishing. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/svetove-standardy-projektoveho-rizeni-1224/>

Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advatage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York City, NY: The Free Press.

Project Management Institute Czech republic (2020). *Project Management Institute Czech republic*. Dotupné 10. 12. 2020. z: <https://pmi.cz>

Project Management Institute. (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)* (Sixth Edition). Newtown Square: Projekt Management Institute.

Růžičková, P. (2019). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi* (6., aktualizované vydání). Praha, Česko: Grada Publishing.

Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.

Smejkal, V., & Rais, K. (2011) *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích* (3., rozšířené a aktualizované vydání). Praha, Česko: Grada Publishing. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/rizeni-rizik-ve-firmach-a-jinych-organizacich-410/>

Svozilová, A. (2016). *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů* (3., aktualizované a rozšířené vydání). Praha, Česko: Grada Publishing. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/projektovy-management-2918/>

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2., aktualizované a doplněné vydání). Praha, Česko: Grada Publishing. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/personalistika-pro-manazery-a-personalisty-2901/>

Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika: klíčové oblasti*. Praha, Česko: Grada Publishing.

Thaddeus, M. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha, Česko: Grada Publishing.

Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha, Česko: Grada Publishing.

UBK, s. r. o. (20. listopad 2020). *Interní dokumenty firmy UBK, s.r.o.* se sídlem v Plzni.

Seznam tabulek

Tab. 1: Matice EFE firmy UBK s.r.o.....	33
Tab. 2: Rentabilita firmy UBK s.r.o. v letech 2016 až 2019	37
Tab. 3: Likvidita firmy UBK s.r.o. v letech 2016 až 2019	38
Tab. 4: Zadluženost firmy UBK s.r.o. v letech 2016 až 2019	39
Tab. 5: Matice IFE firmy UBK s.r.o.....	41
Tab. 6: Ohodnoťte efektivitu projektových nástrojů, které při své práci používáte. (1 – nejméně efektivní, 5 – nejvíce efektivní).....	63
Tab. 7: Ohodnoťte funkcionality, pokud používáte uvedený projektový nástroj (1 - zcela nevyhovující, 5 - zcela vyhovující).....	64
Tab. 8: Jak moc Vám vyhovuje způsob komunikace se zákazníky prostřednictvím těchto platforem? (1 - naprosto nevyhovuje, 5 - maximálně vyhovuje).....	68
Tab. 9: Identifikace rizik návrhů opatření	90
Tab. 10: Analýza rizik návrhů opatření	91
Tab. 11: Matice rizik.....	91

Seznam obrázků

Obr. 1: Trojimerativ projektu	11
Obr. 2: Životní cyklus projektu	12
Obr. 3: Model útvárového projektového řízení	16
Obr. 4: Model autonomního projektového řízení	16
Obr. 5: Model maticového projektového řízení	16
Obr. 6: Model síťového projektového řízení	17
Obr. 7: Logo společnosti UBK, s.r.o.	22
Obr. 8: Časová osa vývoje společnosti UBK, s.r.o.	23
Obr. 9: Vývoj výsledků hospodaření společnosti UBK, s.r.o.	25
Obr. 10: Organizační struktura firmy UBK s.r.o.	34
Obr. 11: Matice IE firmy UBK s.r.o.	42
Obr. 12: Věk zaměstnanců	60
Obr. 13: Délka pracovního poměru	60
Obr. 14: Týmové rozdělení	61
Obr. 15: Na kolika projektech najednou průměrně pracujete?	61
Obr. 16: Přijde Vám práce zajímavá?	62
Obr. 17: Kolik času trávíte prací s projektovými nástroji za týden?	65
Obr. 18: Jakým způsobem nejčastěji komunikujete s členy projektového týmu v rámci projektu/ů? Seřad'te dle preference využívání	66
Obr. 19: K jakým problémům nejčastěji dochází při realizaci projektu? (Více možných odpovědí)	66
Obr. 20: Prostřednictvím jakých platforem nejčastěji komunikujete se zákazníky na projektu/projektech? Seřad'te dle frekvence užívání:	67
Obr. 21: Myslíte si, že je Váš nadřízený při rozdělování práce/práce na projektech spravedlivý?	68
Obr. 22: Vyhovuje Vám způsob zadávání práce?	69
Obr. 23: V rámci projektu/zadané činnosti jsem obeznámen/a s: (více možných odpovědí)	69
Obr. 24: Myslíte si, že jste dobře informován/a o cílech a hodnotách ve společnosti? ..	70
Obr. 25: Jste seznámen/a se strategií firmy, jak dosáhnout strategických cílů?	71
Obr. 26: Kdyby Vám dnes někdo nabídl jinou pracovní příležitost, využil/a byste ji? ..	71
Obr. 27: Probíhá podle Vás odměňování zaměstnanců spravedlivě?	72

Obr. 28: Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá práci, kterou vykonáváte?.....	72
Obr. 29: V případě, že vykonáte práci nad rámec Vašich povinností, jste nějak odměněni?	73
Obr. 30: Jak moc Vás motivují uvedené položky k práci na projektu? Seřad'te dle vlivu na Vaši motivaci:	73
Obr. 31: Máte příležitost ke kariérnímu růstu?	74

Seznam použitých zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CA	Celková aktiva
CK	Cizí kapitál
CZ	Cizí zdroje
EAT	Earnings after Taxes
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EFE	External Forces Evaluation
GDPR	General Data Protection Regulation
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HR	Human Resources
HTML	Hypertext Markup Language
IE	Internal and External
IT	Informační Technologie
IFE	Internal Forces Evaluation
KZ	Krátkodobé závazky
OA	Oběžná aktiva
PMI	Project Management Institut
PP	Peněžní prostředky
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equiry
ROS	Return on Sales
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
VK	Vlastní kapitál
Z	Zásoby

Slovník cizích pojmů

Cashflow	Peněžní tok
E-commerce	Elektronické obchodování
E-shop	Elektronický obchod
Hard skills	Tvrdé (odborné) dovednosti
Homeoffice	Práce z domova
Kick-off meeting	První jednání v rámci projektu
Soft skills	Měkké dovednosti (chování)
Support	Podpora
Supproces	Podproces
Stakeholder	Zainteresovaná osoba
Teamleader	Vedoucí týmu
Webhosting	Pronájem prostoru na cizím serveru
Workflow	Pracovní postup

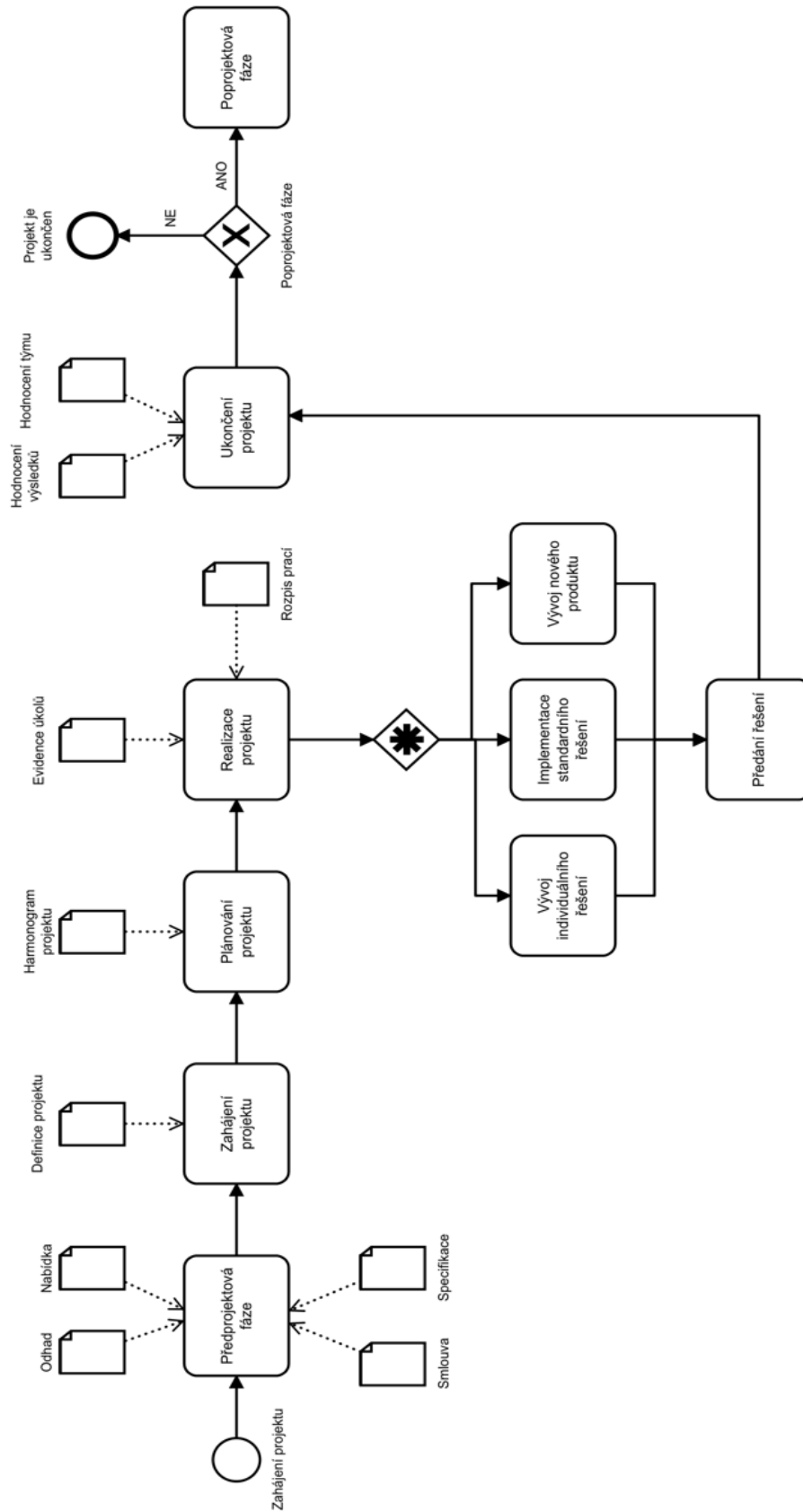
Seznam příloh

Příloha A: Proces řízení projektů

Příloha B: Dotazníkové šetření

Příloha C: Výběrové řízení - úkol

Příloha A: Proces řízení projektů



Příloha B: Dotazníkové šetření

Příloha: dotazník

Projektové řízení a řízení personálních procesů v UBK s.r.o.

Dobrý den,

věnujte prosím 20 minut svého času k vyplnění následujícího anonymního dotazníku.

Jedná se o dotazník, který analyzuje současný stav projektového řízení a efektivnost personálních procesů ve firmě UBK s.r.o.

Výsledky dotazníku budou vyhodnoceny v rámci diplomové práce a budou veřejně přístupné.

1. Kolik je Vám let?

- 18-20
- 21-26
- 27-30
- 31-35
- 36-45
- 46-50
- 51 a více

2. Jak dlouhou jste zaměstnaný/á v UBK s.r.o.

- méně než rok
- 1 - 2
- 2 - 3
- 3 - 4
- 4 - 5
- 5 a více

3. Kterého týmu jste členem?

- PHP & Javascript tým
- IVY & Java tým
- IT tým
- iOS & Android tým
- Java tým
- Office, support & marketing
- .NET, Phython & Go tým

9. MS SharePoint - ohodnoťte funkcionality (1 - zcela nevyhovující, 5 - zcela vyhovující)

	1	2	3	4	5
Plánování projektů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce s úkoly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stav projektu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sdílení dokumentu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace v týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vykazování práce (hodin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reporty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace se zákazníkem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. JIRA - ohodnoťte funkcionality, pokud používáte (1 - zcela nevyhovující, 5 - zcela vyhovující)

	1	2	3	4	5
Plánování projektů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce s úkoly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stav projektu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sdílení dokumentu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace v týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vykazování práce (hodin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reporty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace se zákazníkem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Asana - ohodnoťte funkcionality, pokud používáte (1 - zcela nevyhovující, 5 - zcela vyhovující)

	1	2	3	4	5
Plánování projektů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce s úkoly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stav projektu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sdílení dokumentu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace v týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vykazování práce (hodin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reporty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace se zákazníkem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Gitlab - ohodnoťte funkcionality, pokud používáte (1 - zcela nevyhovující, 5 - zcela vyhovující)

	1	2	3	4	5
Plánování projektů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce s úkoly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stav projektu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sdílení dokumentu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace v týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vykazování práce (hodin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reporty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace se zákazníkem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Bitbucket - ohodnoťte funkcionality, pokud používáte (1 - zcela nevyhovující, 5 - zcela vyhovující)

	1	2	3	4	5
Plánování projektů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce s úkoly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stav projektu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sdílení dokumentu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace v týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vykazování práce (hodin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reporty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace se zákazníkem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Trello - ohodnoťte funkcionality, pokud používáte (1 - zcela nevyhovující, 5 - zcela vyhovující)

	1	2	3	4	5
Plánování projektů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce s úkoly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stav projektu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sdílení dokumentu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace v týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vykazování práce (hodin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reporty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace se zákazníkem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Uvítal/a byste další funkcionality projektových nástrojů, pokud ano, jaké?

16. Máte přehled o tom, kolik času jste pracoval/a na daném projektu/projektech?

- Ano, vím přesně, kolik jsem na projektu pracoval hodin a i na jednotlivých úkolech
- Ano, vím pouze celkový počet odpracovaných hodin na daném projektu
- Ne, nemám o tom přehled

17. Kolik času trávíte prací s projektovými nástroji za týden?

- max. 1 hodinu
- 2-3 hodiny
- 4-5 hodin
- 6 hodin a více

18. Jakým způsobem nejčastěji komunikujete s členy projektového týmu v rámci projektu/ů? Seřadte dle preference využívání.

Týmové schůzky	<input type="text"/>
Individuální schůzky	<input type="text"/>
Komunikace přes MS Teams	<input type="text"/>
MS SharePoint	<input type="text"/>
Jiný	<input type="text"/>

19. K jakým problémům nejčastěji dochází při realizaci projektu? (Více možných odpovědí)

- Projekt je špatně organizován
- Nedostatek času
- Nejsem obeznámen s výstupem projektu
- Nevím, v jaké fázi se projekt nachází
- Časté změny
- Špatná informovanost
- Nedodržování stanovených termínů
- K problémům nedochází
- Neefektivní komunikace se zákazníky
- Jiné

20. Prostřednictvím jakých platforem nejčastěji komunikujete se zákazníky na projektu/projektech? Seřadte dle frekvence užívání:

E-mail	<input type="text"/>
Skype	<input type="text"/>
MS Teams	<input type="text"/>
Gitlab	<input type="text"/>
Mobilní telefon	<input type="text"/>
Komunikace je řízena projekt. manažerem	<input type="text"/>
Jiná	<input type="text"/>

21. Jak moc Vám vyhovuje způsob komunikace se zákazníky prostřednictvím těchto platforem? (1 - naprosto nevyhovuje, 5 - maximálně vyhovuje)

	1	2	3	4	5	Nepoužívám
E-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skype	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MS Teams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gitlab	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobilní telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace je řízena projekt. manažerem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nadřízený - projektový manažer

22. Myslíte si, že je váš nadřízený při rozdělování práce/práce na projektech spravedlivý?

- ano, myslím si, že je
- ne, myslím si, že má nadřízený své oblíbence a ti dostávají lepší úkoly
- nevím, nepřemýšlel jsem nad tím

23. Vyhovuje Vám způsob zadávání práce?

- ano, vím, co mám přesně dělat, dostatečně s předstihem a mohu si rozplánovat čas
- ne, práce je mi zadávána nahodile a nepřesně
- většinou ano, ale jsou dny, kdy nevím, co mám dělat

24. Získáváte od nadřízeného dostatečné informace o současné situaci projektu?

- ano, vše podstatné pro mou práci, je mi sděleno
- ne, nemám k informacím přístup
- nevím, informace o projektu mě nezajímají
- Nemám práci na projektu

25. V rámci projektu/zadané činnosti jsem obeznámen/a s: (více možných odpovědí)

- Příčinou realizace projektu
- Cílem projektu
- Plánem projektu (harmonogram, milníky, termíny,...)
- Mou úlohou v týmu
- Činnostmi, které mám vykonat
- Mou odpovědností

26. Jak vnímáte způsob vedení vašeho nadřízeného?

- nadřízený bere v úvahu mé názory a nebojím se mu sdělit mé připomínky
- nadřízený nebere v úvahu mé názory, nedává prostor pro diskuzi a nezajímají ho mé připomínky
- nevím, nikdy jsem mu své názory a připomínky nesděloval/a

27. Jak Váš nadřízený reaguje na situaci, kdy uděláte chybu?

- nadřízený mě v soukromí upozorní a poučí mne, jak se jí příště vyvarovat
- nadřízený mě nachybu upozorní před všemi kolegy a vynadá
- nadřízený požádá o snížení ohodnocení
- Jiná

O firmě UBK s.r.o.

28. Považujete UBK za perspektivního zaměstnavatele?

☆☆☆☆☆ / 5

29. Myslíte si, že jste dobře informován/a o cílech a hodnotách ve společnosti?

- ano, jsem velmi dobře informován
- středně, vím, že jsou nastavené cíle a hodnoty, ale neznám je
- ne, nevím, jaké jsou cíle a hodnoty společnosti

30. Jste seznámen/a se strategií firmy, jak dosáhnout strategických cílů?

- ano, vím, jaké je strategie společnosti a jak dosahovat nastavených cílů
- spíše ano, vím, jaká je strategie společnosti
- středně, mám pojem o strategii společnosti
- spíše ne, nevím, jaká je strategie společnosti
- vůbec ne, nevím, jaká je strategie společnosti a ani jak dosáhnout stanovených cílů

31. Kdyby Vám dnes někdo nabídl jinou pracovní příležitost, využili/a byste ji?

- ANO NE
- Jiná

Odměňování a hodnocení

32. Probíhá podle Vás odměňování zaměstnanců spravedlivě?

- Ano, myslím si, že jsou všichni zaměstnanci ohodnoceni tak, jak si zaslouží
- Ne, myslím si, že někteří zaměstnanci dostávají méně, než si zaslouží
- Ne, myslím si, že někteří zaměstnanci dostávají více než si zaslouží

33. Myslíte si, že Vaše mzda (plat) odpovídá práci, kterou vykonáváte?

- ANO NE Nevím

34. Víte, z čeho se skládá Vaše finanční ohodnocení?

- ANO NE

35. Jste hodnoceni za práci na projektech?

- Ano, dopředu znám veškerá kritéria hodnocení
- Ano, ale neznám dopředu kritéria hodnocení
- Ne
- Nevím, zda jsem byl hodnocen/a
- Nemám práci na projektu

36. V případě, že vykonáváte práci nad rámec vašich povinností, jste nějak odměněni?

- ano, nadřízený mě pochválí v soukromí
- ano, jsem pochválen i před ostatními kolegy
- ano, dostanu finanční odměnu
- ano, dostanou jinou než finanční odměnu
- ne, je to považováno za samozřejmost

37. Jak moc Vás motivují uvedené položky k práci na projektu? Seřadte dle vlivu na Vaši motivaci:

Finanční odměna	<input type="text"/>
Seberealizace	<input type="text"/>
Různorodost práce	<input type="text"/>
Získání nových zkušeností	<input type="text"/>
Zlepšení současného stavu firmy	<input type="text"/>
Jiná	<input type="text"/>

38. Máte příležitost ke kariernímu růstu?

- ano a rád bych jí v budoucnu využil/a
- ne, žádná možnost kariérního růstu není
- ano, ale vyhovuje mi má současná pozice

39. Máte možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti?

- Ano a často tak činím
- Ano, ale nepotřebuji
- Ne, není tu možnost se rozvíjet
- Ano, ale nechci se rozvíjet

Příloha C: Výběrové řízení - úkol



www.weloveit.software

Zadání výběrového řízení

Pozice:

Frontend developer/Webdesigner

Klatovská třída 7, pasáž BOST 301 00 Plzeň

office@ubk.cz, www.weloveit.software

IT OUTSOURCING – INDIVIDUELLE SOFTWAREENTWICKLUNG – MOBILE SOFTWAREENTWICKLUNG



www.weloveit.software

Uvodní informace

Děkujeme za Váš zájem o spolupráci s UBK s.r.o. Pro ověření Vašich dovedností bychom Vás chtěli poprosit o vypracování následujícího úkolu. Součástí úkolu je i komunikace týkající se zadání. Jsme si vědomi toho, že jsou v zadání nějaké nepřesnosti.

Kontakt:

Eliška Kollerová

eliska.kollerova@ubk.cz

724 108 151

10:00 – 16:00

Koordinátor projektů

Cíl úkolu

Cílem úkolu je zjistit potenciál uchazeče na pozici frontend developera/webdesignera při tvorbě webových stránek a e-shopů. Vzhledem k povaze pracovní pozice očekáváme řešení, které bude dobře vypadat a bude splňovat současné trendy. Součástí úkolu bude i vysvětlení, proč jste se rozhodl/a právě pro takové řešení.

Zadání úkolu

- Vytvořte úvodní stránku e-shopu: **JDE TO RAZ DVA**.
- Stránka bude obsahovat header s logem, vyhledáváním a možností přihlášení
- Součástí stránky bude přehledné menu: SLEVY, CHEMIE, REALIZACE, DOPRAVA, O FIRMĚ, KONTAKT
- Obsah stránky – zde je prostor pro Vaši tvorbu a pořadí zobrazovaných sekcí je zcela na Vás.

Klatovská třída 7, pasáž BOST 301 00 Plzeň

office@ubk.cz, www.weloveit.software



www.weloveit.software

Stránka by měla obsahovat následující:

- Kategorie nabízených služeb: Stavební Chemie, Doprava, Realizace staveb
- Loga obchodních partnerů
- Realizace staveb – forma blogových příspěvků
- Další sekce, dle Vašeho uvážení (Jedná se převážně o e-shop)
- Footer splňující všechny náležitosti

Doplňující informace:

E-shop klienta **JDE TO RAZ DVA** je internetovým obchodem, který prodává stavební chemii a komponenty pro realizaci staveb. V nabídce má tisíce produktů od různých značek a obchodních partnerů. Zároveň nabízí možnosti dopravy stavební chemie a materiálů či zapůjčení dopravních aut. Mimo prodávání produktů se snaží svým zákazníkům nabídnout i návody na realizace staveb formou videonávodů a popisu pracovního postupu. Klient má založené účty na sociálních sítích.

Obrázky a loga čerpejte s veřejných zdrojů např.: <https://pixabay.com/cs/>

Doplňující otázky a úkoly:

Na následující úkoly můžete odpovědět při předávání vypracovaného úkolu. Jedná se o dobrovolné úkoly:

- Jak byste zlepšil/a zrychlení načítání stránky úpravou fotek?
- Jak vypadá Vámi vytvořená stránka na telefonu a tabletu?
- Zhodnoťte vytvořený e-shop z pohledu UX.

Klatovská třída 7, pasáž BOST 301 00 Plzeň

office@ubk.cz, www.weloveit.software



www.weloveit.software

Forma zpracování

Forma zpracování úkolu je zcela na Vás.

Možnosti zpracování:

- WordPress
- statická stránka (kódování)
- Adobe XD
- vlastní řešení

Spolu s vypracovaným úkolem zašlete i přibližný záznam času, který jste řešení věnoval/a.

Termín odevzdání: Vypracovaný úkol zašlete nejpozději do **11. 2. 2021**

Děkujeme za Váš zájem a těšíme se na Vaše vypracování.

Team UBK s.r.o.

Klatovská třída 7, pasáž BOST 301 00 Plzeň

office@ubk.cz, www.weloveit.software

IT OUTSOURCING – INDIVIDUELLE SOFTWAREENTWICKLUNG – MOBILE SOFTWAREENTWICKLUNG

Abstrakt

Kollerová, E. (2021). *Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku s důrazem na řízení projektů* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: personální politika, řízení projektů, řízení lidských zdrojů, projekt

Tato diplomová práce se zabývá hodnocením efektivnosti personální politiky s důrazem na řízení projektů ve firmě UBK s.r.o. Cílem této práce je zhodnotit efektivitu managementu lidských zdrojů při práci na projektech a navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení efektivnosti personálních procesů.

V první části práce jsou představeny teoretické poznatky z oblasti managementu lidských zdrojů a projektového řízení. Ve druhé kapitole je charakterizována firma UBK s.r.o. Následující kapitola obsahuje analýzu podnikatelského prostředí, na kterou navazuje kapitola, kde jsou analyzovány personální procesy se zaměřením na projektový management. V páté kapitole jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření a výstupy rozhovorů s projektovými manažery. Šestá kapitola obsahuje stručné shrnutí silných a slabých stránek analyzovaných procesů managementu lidských zdrojů. V sedmé kapitole jsou navržena možná opatření, která jsou zhodnocena z hlediska přínosu, času a nákladů. V závěru práce jsou definována rizika navrhovaných opatření. Firma UBK s.r.o. vyhodnotila navržená opatření jako přínosná a rozhodla se je aplikovat do managementu lidských zdrojů při práci na projektech.

Abstract

Kollerová, E. (2020). *Evaluation of the effectiveness of personnel policy with an emphasis on project management* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: personnel policy, project management, HR management, project

This thesis deals with the evaluation of the effectiveness of personnel policy with an emphasis on project management in the company UBK s.r.o. The aim of this thesis is to evaluate the effectiveness of HR management in projects and to propose measures that will increase the efficiency of personnel processes.

The first part of the thesis presents theoretical knowledge in the field of HR management and project management. The second chapter characterizes the company UBK s.r.o. The following chapter contains an analysis of the business environment, which is followed by a chapter where the personnel processes with a focus on project management are analyzed. The fifth chapter presents the results of the questionnaire survey and the results of interviews with project managers. The sixth chapter contains a brief summary of the strengths and weaknesses of the analyzed processes of HR management. The seventh chapter suggests possible measures, which are evaluated in terms of benefits, time and costs. At the end of the thesis, the risks of the proposed measures are defined. The company UBK s.r.o. evaluated the proposed measures as beneficial and decided to apply them in the management of human resources in the projects.