

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Kompetence pro vedení lidí v praxi projektových  
manažerů**

**Leadership competencies of project managers in  
practice**

**Denisa Donovalová**

**Plzeň 2022**

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Kompetence pro vedení lidí v praxi projektových manažerů“*

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

Plzeň dne 22.4. 2022

v. r. Denisa Donovalová

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu PhDr. Milanu Jermářovi, PhD., za odborné vedení, množství cenných rad, podnětů, doporučení, připomínek, a zároveň za velkou míru trpělivosti a ochoty při zpracování mé práce. Poděkování patří také Ing. Jaroslavu Peškovi a všem projektovým manažerům, kteří mi věnovali svůj čas a podělili se o své zkušenosti.

V neposlední řadě bych ráda vyjádřila obrovské poděkování mé rodině a partnerovi Petrovi, kteří mi byli velkou oporou po celou dobu studia.

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Projektový management.....</b>	<b>8</b>
1.1 Projekt .....	8
1.1.1 Trojimperativ .....	9
1.1.2 Cíle projektu .....	9
1.1.3 KPI projektu.....	10
1.2 Zainteresované strany.....	10
1.3 Projektový manažer.....	11
1.3.1 Úkoly projektového manažera .....	11
1.3.2 Výběr projektového manažera .....	12
1.3.3 Role projektového manažera .....	13
1.3.4 Styly vedení .....	14
1.4 Projektový tým.....	15
1.4.1 Týmové role.....	15
1.4.2 Týmová práce .....	16
1.4.3 Virtuální týmy.....	17
1.5 Softwarová podpora .....	17
<b>2 Standardy a certifikace projektového managementu.....</b>	<b>19</b>
2.1 Certifikace projektových manažerů podle PMI .....	19
2.2 Certifikace projektových manažerů podle PRINCE .....	20
2.3 Certifikace projektových manažerů podle IPMA .....	20
<b>3 Kompetence pro vedení lidí .....</b>	<b>22</b>
3.1 Vedení lidí.....	22
3.1.1 Role vedení .....	23

3.1.2	Výhody vůdcovství pro tým .....	24
3.2	Angažovanost a motivace .....	24
3.3	Sebekontrola.....	25
3.4	Asertivita .....	25
3.5	Účinnost .....	26
3.6	Vyjednávání .....	26
3.7	Konflikty a krize .....	27
<b>4</b>	<b>Charakteristika organizace Unicorn.....</b>	<b>28</b>
4.1	Historie společnosti.....	29
4.2	Poslání, vize a cíle společnosti.....	30
4.3	Analýza vnějšího prostředí.....	31
4.4	Analýza vnitřního prostředí.....	32
4.5	SWOT analýza .....	35
4.6	Projektový management ve společnosti.....	37
4.6.1	Organizační struktura.....	37
4.6.2	Charakteristika projektového týmu.....	39
4.6.3	Projekty a projektové hodnocení .....	39
<b>5</b>	<b>Analýza kompetencí ve společnosti .....</b>	<b>41</b>
5.1	Projektoví manažeři .....	41
5.1.1	Vnímání behaviorálních kompetencí .....	41
5.1.2	Komunikační dovednosti .....	42
5.1.3	Motivační dovednosti .....	43
5.1.4	Asertivní chování .....	44
5.2	Projektové týmy .....	45
5.3	Key Account Manager .....	49
<b>6</b>	<b>Návrhy na zlepšení.....</b>	<b>52</b>

6.1	Zřízení prostoru pro relaxaci .....	53
6.2	Externí školení na asertivní chování .....	54
6.3	Vzdělávací den na leadership .....	55
6.4	Přirozená zpětná vazba a rozvoj .....	56
	<b>Závěr .....</b>	<b>57</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>58</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>60</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>61</b>
	<b>Seznam použitých zkratk a značek .....</b>	<b>62</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>63</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	

# Úvod

Osobnost projektového manažera je dnes již nedílnou součástí projektů ve spoustě společnostech a vyžaduje mnoho kvalit, které tkví nejen v kvalifikaci a odborných znalostech a zkušenostech, ale také v osobních charakteristikách a samotném chování.

Tato bakalářská práce „Kompetence pro vedení lidí v praxi projektových manažerů“ si klade za cíl zhodnotit míru znalostí a využití behaviorálních kompetencí u vybraných projektových manažerů společnosti Unicorn Systems a.s. a na základě získaných poznatků navrhnout vhodná opatření k případnému zlepšení.

Struktura bakalářské práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část na základě odborné literatury charakterizuje význam, přístupy a koncepce kompetencí pro vedení lidí. Část praktická pak představuje společnost Unicorn Systems a.s., analyzuje vnitřní a vnější prostředí firmy a její projektové řízení. Dále je práce orientovaná na samotnou analýzu behaviorálních kompetencí projektových manažerů, která je provedena pomocí strukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření.

V závěru jsou navrženy případné příležitosti ke zlepšení, které mohou vést k rozvoji projektových manažerů v rámci jejich kompetencí.

# 1 Projektový management

O starých projektech lze slyšet již v dobách stavby pyramid, nicméně jako obor je projektový management, nebo také projektové řízení, poměrně mladý, začíná se formulovat až po druhé světové válce.

Projektový management představuje aplikaci znalostí, procesů, kompetencí, metod a nástrojů tak, aby bylo dosaženo projektových cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu s disponibilními zdroji a s uspokojivým výsledkem.

## 1.1 Projekt

Projekt je nejzákladnější prvek projektového řízení, je jedinečný, dočasný a neopakovatelný.

Odborná literatura uvádí: „Projekt lze definovat jako činnost, která je omezená zdroji, náklady a časem, jejímž cílem je dosažení souboru definovaných výstupů (rozsah naplnění cílů projektu) dle patřičných standardů, požadavků kvality a požadavků uživatele výstupů“ (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010, s. 46).

Hovoříme-li o projektu, je zapotřebí odlišných postupů a stylů řízení. Je ale také velmi důležité vůbec poznat, zda se jedná o takový projekt, který je zapotřebí řídit. K tomu nám slouží tzv. projektová kritéria:

- **jedinečnost cíle** – může být v prostředí či lokalitě, nemusí se jednat jen o opakovanou akci;
- **vymezenost** – u rozpočtu, termínů, zdrojů nebo legislativy;
- **potřeba realizace projektovým týmem** – nutní pracovníci různých oborů, specializací;
- **komplexnost a složitost** – neřeší se jednoduchý problém;
- **nadprůměrné riziko** – máme omezený čas, zdroje, peníze, podílí se mnoho lidí, je to složité, tedy je velká pravděpodobnost, že se může něco pokazit

(Doležal et al., 2016).

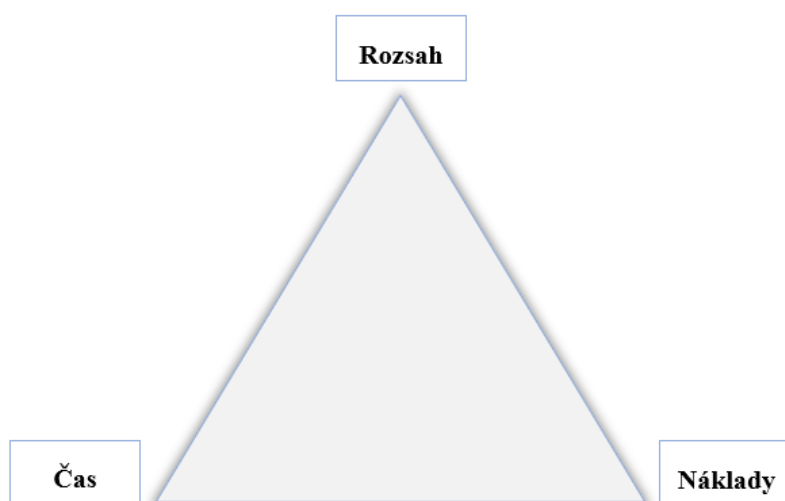


### 1.1.1 Trojimperativ

V souvislosti s projektem nebo projektovým řízením úzce souvisí i tzv. trojimperativ projektu (triple constraint). Jsou zde tři základní dimenze omezující daný projekt, a to **rozsah** (výsledky), **náklady** (zdroje), **čas** a jejich vzájemné vazby.

Klíčové pro projektového manažera je udržet provázanost těchto tří veličin. Jestliže například dojde k situaci, kdy zákazník bude požadovat dokončit projekt v kratším čase bez změny rozsahu, potom se náklady výrazně zvýší.

Obr. 1: Trojimperativ projektu



Zdroj: Vlastní zpracování podle Skalický et al., 2010, s. 48

### 1.1.2 Cíle projektu

Definovat cíle projektu nebo i více dílčích cílů projektu je jeden z nejdůležitějších úkolů ve funkci manažera. Je to něco, co má být splněno a díky čemu pak budeme moci zkoumat a posuzovat dosažené výsledky.

Rozeznáváme dva druhy cílů v souvislosti s projekty, strategický cíl (goal) a postupné cíle (objectives). U strategického cíle můžeme po jeho dokončení určit přínosy pro organizaci. Postupné cíle potom pomáhají ke splnění cíle strategického.

K definování cílů se často využívá metody SMART:

- S = specific (specifický, specifikovaný) – cíl musí být přesně definován;
- M = measurable (měřitelný) – splnění cíle musí jít změřit;
- A = agreed (akceptovaný) – cíl musí být akceptován zainteresovanými stranami;

- R = realistic (realistický) – cíl musí být reálný;
- T = timed (termínovaný) – cíl musí mít určený termín

(Doležal et al., 2016).

### 1.1.3 KPI projektu

Klíčové ukazatele výkonnosti, jsou ukazatelé, které jsou přiřazené určitému procesu, organizační jednotce nebo celé organizaci. Vyjadřují požadovanou výkonnost a pomáhají hodnotit skutečný posun ve srovnání se stanovenými cíli a úkoly.

Není snadné je stanovit, musí odpovídat složitosti a funkci konkrétního systému projektu.

KPI ukazatele by měly mít následující vlastnosti:

- provázanost se strategickými cíli projektu;
- predikce trendu, jež ovlivňují budoucnost;
- vyvolávat akce, změny, jež je nutné pro korektivní chování systému projektu;
- relevance, které ovlivňují úspěch či neúspěch projektu;
- množství je omezené, většinou 7 až 10;
- systémovost, nejsou vytrženy z kontextu

(Křivánek, 2019).

## 1.2 Zainteresované strany

Zúčastněné strany/stakeholders/zájemové skupiny jsou fyzické nebo právnické osoby, které se buď aktivně podílejí na projektu nebo ho nějakým způsobem ovlivňují. Obecně mezi tyto skupiny řadíme například manažery, zaměstnance, investory, dodavatele nebo akcionáře (Taušl Procházková, 2015).

Doležal et al. (2016) uvádí, že zainteresovanou stranou je osoba nebo organizace, která se aktivně zapojuje do projektu nebo jejíž zájmy aktivním či negativním způsobem ovlivňují realizaci a výsledek projektu.

Úkolem projektového týmu je identifikovat stakeholdery, zjistit jejich požadavky a očekávání a stanovit pořadí jejich důležitosti.

Zainteresované strany můžeme podle role rozdělit na:

- zákazníka – je zadavatelem projektu, zároveň se může stát, že zákazník je i uživatelem produktu, tím může určovat požadavky na jednotlivé funkce daného projektového produktu;
- vedoucího projektu (projektového manažera) – je odpovědný za veškeré činnosti úzce související s realizací cílů projektu;
- projektový tým – je skupina odborníků napomáhají řízení projektu;
- řídicí výbor – bývá u velkých a důležitých projektů, definuje strategický cíl a kontroluje jakékoliv změny, které mohou nastat;
- investora – zajišťuje finanční stránku projektu a rozhoduje o jeho zásadních změnách, které by mohly mít zásadní vliv na rozpočet;
- podpůrný tým – je podporou manažera projektu v odborných znalostech, popř. organizačních;
- mateřskou organizaci – je dlouhodobého charakteru, jsou zde buď prováděny samotné projekty nebo jsou využívány zdroje či produkty mateřské organizace;
- externího člena projektového týmu – je flexibilním poradcem, jenž přispívá projektovému týmu svými speciálními znalostmi;
- správní výbor – vyskytuje se u multiprojektování a jeho úkolem je projektová politika a řízení na vyšší úrovni

(Skalický et al., 2010).

### **1.3 Projektový manažer**

Manažer projektu je klíčovou osobou projektového managementu, který má na starost veškeré projektové procesy od tvorby plánu, koordinaci jednotlivých rolí, obsazení odborných pozic až konečnou administraci a předání finálního projektu zákazníkovi (Svozilová, 2016).

V závislosti na úrovni, na které manažer pracuje, charakteru manažerského místa, velikosti firmy nebo také oblasti jejího působení, se do jisté míry liší předmět, rozsah i charakter práce manažera (Veber et al., 2009).

#### **1.3.1 Úkoly projektového manažera**

Manažer projektu plní řadu úkolů, mezi nejdůležitější bychom zařadili:

- kontrolu a včasnou realizaci úkolů a činností;

- identifikaci problémů a zajištění opatření k následné eliminaci;
- controlling, benchmarking a monitorování projektu;
- objektivní komunikaci a asertivní přístup v řešení vztahů v rámci projektu

(Skalický et al., 2010).

Armstrong & Stephens (2008) udává, že profesionální manažer by měl schopen dělat a znát určité manažerské standardy, které vypracovalo britské Management Standart Centre.

**Udávat směr** – vytvářet vize budoucnosti, zabezpečit vedení lidí a řízení. **Usnadňovat změny** – například zavádět inovace. **Dosahovat výsledků** – to představuje řízení operací a jednotlivých projektů, samotné plnění úkolů a konkrétních, specifických cílů. **Uspokojovat potřeby zákazníků** – ve smyslu zlepšování služeb, výrobků či kvality pro zákazníky. Schopnost **práce s lidmi** a její udržování vztahů a vedení lidí. **Využívat zdroje** – ať už finanční, technologické či fyzické. **A řízení sami sebe a osobní dovednosti.**

Pohled Svozilové (2016) vymezuje konkrétní odpovědnosti projektového manažera. Patří mezi ně řízení **zdrojů projektu, plánování a kontrolu a řízení ostatních procesů a subjektů**. Mezi zdroje projektu pak řadíme čas, pracovní sílu projektového týmu nebo hmotné a finanční prostředky. Plánováním a kontrolou je na mysli snižování a předcházení rizikům a nežádoucím konfliktům projektu a efektivní využívání pracovní síly projektového týmu. Řízení subjektů a procesů zahrnuje řízení vztahů nebo samotného produktu.

### 1.3.2 Výběr projektového manažera

Manažer projektu je osobnost, která je v centru veškerého dění, nereprezentují ho pouze ekonomické úspěchy, ale také to, jakým způsobem dokáže vést a motivovat svůj tým, zda má schopnost analytického myšlení při řešení problémů a následně správného výběru optimálního postupu, řízení procesů a tvorby závěrů.

Podle Svozilové (2016) při správném výběru projektového manažera mohou hrát významnou roli jeho **zkušenosti**, samotná **vhodnost** pro konkrétní práci, **technická zdatnost** v oblasti předmětu projektu a **vztah k zákazníkům**.

### 1.3.3 Role projektového manažera

Činnosti manažera je možno popsat nejen jeho úkoly, které plní, ale také rolemi, do kterých vstupuje. Tyto role spolu souvisí a vzájemně se prolínají, nelze je rozdělit. Cejthamr a Dědina (2010) uvádí deset různých rolí kanadského autora Henryho Mintzberga, které můžeme rozdělit do tří skupin – mezilidské (interpersonální) role, informační role a rozhodovací role.

Mezilidské role (interpersonální) představují lidský potenciál v organizaci, vznikají z manažerova vystupování, autority a postavení.

- Role vůdčí (Figurehead) je nejzákladnější a nejpřirozenější rolí manažera. Úkolem je jednat za organizaci, za tým, uzavírat dohody a smlouvy.
- Role vedoucího (Leader) bývá ta nejvýznamnější, motivuje a rozvíjí své pracovníky, vystupuje v rámci organizace.
- V roli propojovatele (Liaison) manažer komunikuje hlavně s venkem, s externími partnery a se zákazníky; vazba mezi organizací a jejím okolím je důležitá.

Pokud musíme informace nějakým způsobem získat, tzn. vyhledat, shromáždit, jedná se o **informační** role.

- Role dohlázele (Monitor) pozoruje konkurenci a dění v oboru.
- V roli šířitele informací (Disseminator) manažer předává dané informace dále partnerům, externím pracovníkům a podřízeným.
- Role mluvčího (Spokesperson) je tváří organizace, vystupuje a prezentuje za organizaci, předává informace široké veřejnosti.

V **rozhodovací** skupině je manažer nucen rozhodovat, řešit problémy, iniciovat změny.

- V roli podnikatele (Entrepreneurial) se manažer snaží zlepšovat dosavadní výsledky pomocí podnikatelských příležitostí nebo řešení problémů a přijímání opatření ke zlepšení dané situace.
- Role napravovatele chyb (Disturbance-handler) se zabývá konflikty, řeší nečekané a nepředvídatelné situace a realizuje správná řešení.
- V roli rozdělovného zdroje (Resource-allocator) pracuje manažer se zdroji, jako jsou peníze, čas, zásoby a zaměstnanci, hledá jejich optimální řešení.
- Role jednatele (Negotiator) vyjednává o různých smlouvách a účastní se různých jednání s jedinci či organizacemi.

### 1.3.4 Styly vedení

Existuje mnoho teorií řízení, v padesátých letech se můžeme setkat i s názory, že manažerem se člověk musí narodit. Samozřejmě jsou rysy, se kterými se opravdu člověk narodí, jako jsou temperamentové vlastnosti člověka, ale jsou vlastnosti, kterým se dá naučit a trénovat (asertivita).

V odborné literatuře Mikuláščíka (2015) se rozlišují tři styly jednání:

**Autokratický (autoritativní) styl** – rozhodnutí je na samotném manažerovi, sám také stanovuje a kontroluje úkoly. Komunikace je vertikální, shora přichází příkazy od manažera a zpět nahoru pak jen potvrzení o splnění těchto příkazů. Tento styl potlačuje individuální iniciativu a seberealizaci jednotlivců, ale pracovní výkon je velmi stabilní.

**Demokratický (participativní) styl** – manažer spolupracuje se svým týmem, kde přerozděluje jednotlivé úkoly a jen je kontroluje, popřípadě koordinuje. Komunikace je otevřená. Tento styl může být časově náročnější.

**Laissez-faire (liberální) styl** – je stylem volnějším, tzn. tým může sám řídit a kontrolovat svou práci, manažer pouze podporuje a zastává funkci informační. Seberealizace a rozvoj jednotlivců je zde výhodou, nicméně může nastat i zmatek a porušení pravidel.

Autorka Tureckiová (2007) rozděluje styly vedení na:

**Autoritářský styl** – neefektivní a tzv. „vykořisťovatelský“ styl, manažer rozhoduje sám a může až zneužívat svého postavení.

**Autoritativní styl** – manažer rozhoduje sám, rozdává úkoly svým podřízeným a očekává jejich plnění, tento styl může být efektivní v době krize a nečekaných situací, které žádají rychlá rozhodnutí. Benevolentně-autoritativní styl je podobou stylu autoritativního, kdy manažer rozhoduje sám za účelem vyvarování se nejistoty rozhodování u ostatních, většinou je ale tento styl neefektivní, neumožňuje rozvoj pracovníků.

**Konzultativní styl** – též označován jako styl demokratický, manažer rozhoduje sám, nejdříve ovšem konzultuje se svými členy týmu, tento styl je efektivní v případě období stability podniku a v období změn, rozvíjí jednotlivé členy týmu.

**Participativní styl** – je pokročilou formou stylu konzultativního, přirovnáváno k týmovému vedení, proces rozhodování manažer moderuje, usměrňuje a usnadňuje jeho průběh, kdy právě nejlepší varianta je přijata bez ohledu na autora. Efektivita tohoto stylu

je vidět, jestliže je skupina rozvinutá a výkonná, pokud je kladeno mnoho nerutinních úkolů a změn.

**Delegativní styl** – důležitá je tu vysoká míra důvěry mezi manažerem a členem týmu, některé významné úkoly jsou pak přenášeny na tohoto spolupracovníka, to pak vede k jeho rozvoji i motivaci. Mezi manažerem a týmem je kolegiální vztah, který je rozvíjen delegujícím manažerem a kompetencemi a ochotou členů týmu samostatně plnit úkoly.

**Zmocňování** – jde o rozšířenou variantou delegování, kompetentní osobou je ten, kdo nese odpovědnost za výsledek a nejlépe dané problematice rozumí.

## 1.4 Projektový tým

„Projektový tým se skládá z osob s pověřením realizovat určitou jednotku/y práce s přesně definovaným zadáním, požadovaným výsledkem, v definovaném časovém období a s určeným předpokladem pracnosti“ (Svozilová, 2016, s. 33).

Tým se často zaměňuje s pojmem skupina. Skupina je charakteristická různými cíli, kde převažují vlastní zájmy jedinců a komunikace je zčásti skrytá. Níže se pro porovnání můžeme podívat na základní **charakteristiku týmu**.

Tým charakterizuje společný cíl, který by měl být jasný, srozumitelný, sdílený a týmem akceptovaný. Členové týmu jsou na sobě vzájemně závislí a jejich činnosti jsou provázané. Každý má přidělenou svou roli, které rozumí, a ví, co má dělat, mají jasně vymezené postupy a na rozhodování se podílejí všichni členové týmu. Jejich komunikace probíhá otevřeně, vzájemně si poskytují konstruktivní zpětnou vazbu a respektují se. Vztahy v týmu jsou důvěrné, navzájem se podporují a pomáhají si (Skalický et al., 2010).

### 1.4.1 Týmové role

Týmová role je jinými slovy chování jedinců, které je týmem akceptováno a které je jim vlastní. Je to chování jedince k ostatním členům týmu, jeho postoje při řešení problémů a plnění úkolů. K tomu, aby byl tým efektivní, je potřeba jejich co největší zastoupení. Neznamená to ovšem, že jeden člen nemůže zastávat více rolí zároveň.

Typologii týmových pracovníků vytvořil R. M. Belbin. Některé se mohou kumulovat, některé, nicméně, jsou neslučitelné.

- koordinátor (Chairman) – důležitý při vedení týmů a rozpoznávání talentů u jedinců;

- myslitel, inovátor (Plant) – přichází s novými návrhy, je velmi tvořivý;
- vyhledávač zdrojů (Resource Investigator) – potřebný při vyhledávání příležitostí, navazování nových kontaktů a zjišťování informací;
- specialista (Specialist) – lze popsat jako nezastupitelné jedince týmu, mají zvláštní dovednosti a speciální znalosti;
- týmový pracovník (Team Worker) – je největší opora týmu, zabraňují konfliktům a napomáhají efektivnímu jednání;
- formovač (Shaper) – pravděpodobně nejefektivnější člen týmu, vytváří akce a tlak, je soutěživý a vysoce motivovaný;
- realizátor (Company Worker) – je praktický, disciplinovaný a dává přednost tvrdé práci;
- kompletovač, dotahovač (Finisher) – je nedocenitelným členem týmu, dodržuje harmonogram a má smysl pro detail;
- kontrolor, vyhodnocovač (Monitor, Evaluator) – analyzátor problému, kladů a nedostatků, hodnotí nápady a návrhy

(Mikuláščík, 2015).

#### 1.4.2 Týmová práce

Pro týmovou práci jsou charakteristické tři procesy, jsou jimi **komunikace v týmu**, **spolupráce – kolaborace v týmu** a **kohezivnost – soudržnost týmu**. Komunikace je klíčová, jde o výměnu názorů, vlastních myšlenek, nápadů a poznatků v projektovém týmu. Kolaborace je důležitá především v úkolech, které plní projektový tým společně. Soudržnost týmu je mírou pocitu sounáležitosti, vyjadřuje, jak se kdo cítí být součástí (Jermář, Egerová, Dvořáková, & Dvořáková, 2017).

Mezi známé efektivní metody pro úspěšné řízení projektové práce patří:

- **brainstorming** – jedná se asi o neznámější kreativní techniku, překladem jde o tzv. bouření mozků, snaží se uvolnit podvědomé procesy za účelem vzniku netradičních nápadů a řešení;
- **brainwriting** – je podobná metodě předešlé, ale jedná se o formu písemnou, kdy musí účastníci napsat během stanoveného termínu nápady svého řešení na papír a ten pak předat dále svému kolegovi;



- **myšlenková mapa** – někdy můžeme slyšet i pojem mentální mapa, představuje grafickou podobu textu s obrázky, které jsou spojené v souvislostech, silně podporují laterální typ myšlení, tzn. hledání v souvislostech;
- **metoda moderace** – důležitá, ale poměrně náročná interaktivní metoda skupinového vyučování, která vede ke zlepšení vztahů mezi členy týmu

(Máchal, Kopečková, & Pressová, 2015).

### 1.4.3 Virtuální týmy

Virtuální tým je skupina lidí, která vzájemně spolupracuje, komunikuje, sdílí a koordinuje své aktivity prostřednictvím informačních a komunikačních technologií (ICT), a to napříč časem a prostorem jednotlivých států i organizací.

Mohou se vzájemně lišit, rozlišujeme vysoce virtuální týmy, kdy osobní kontakt je minimální a komunikace probíhá pouze prostřednictvím počítačových sítí, nebo méně virtuální týmy, které se i osobně setkávají a probíhají pravidelné porady.

Organizaci i členům týmu přináší tyto virtuální týmy hlavně výhody, mezi které řadíme rychlejší interakci při řešení problémů nebo větší flexibilita pracovníků, také časovou nezávislost a úsporu nákladů. K nevýhodám pak patří zejména minimální face to face komunikace, rozdílnost kultur členů, která může způsobit komunikační problémy, nebo omezená role vedoucího týmu, kdy vedoucí pracovník nemusí mít možnost detailněji kontrolovat průběh či vysvětlit, poradit v nesrovnalostech.

Díky celkovému rozvoji ICT jsou v současné době virtuální týmy stále více využívány (Jermář et al., 2017).

## 1.5 Softwarová podpora

Pro řízení projektu jsou v dnešní době používány různé matematické a statistické nástroje a grafické metody a techniky. Jejich používání a aplikace umožňuje snazší průběh projektu, ať už z administrativní stránky, tak té technické. Napomáhají při plánování a koordinaci dílčích úseků projektu, grafické reprezentace a dokumentace, přes podporu analýz a optimalizace času i nákladů projektu, až po analytické nástroje a tvorbu specializovaných sestav nebo podkladů pro reporting.

Trh nabízí širokou škálu těchto programů, od jednoduchých, kterými lze pokrýt jednoduché potřeby v řízení projektů, až po komplexní programové moduly.

Svozilová (2016) rozděluje softwarové nástroje do kategorií podle jejich vlastností a funkcí:

- **úroveň I** jsou jednoduché programy pro vedení projektu se základními nástroji pro analýzu dat bez schopnosti automatických úprav v diagramech;
- **úroveň II** obsahují středně vybavené programové balíky s plnou funkcionalitou pro plánování a optimalizaci;
- **úroveň III** s plně vybavenými programovými balíky, které splňují veškeré funkce pro plánování, optimalizaci i kontrolu pro vedení i více projektů zároveň.

Před samotným výběrem softwarového nástroje je nutné zvážit a identifikovat řadu faktorů. Je důležité rozpoznat například vyspělost metod, kterou projektový management má, ujasnit si strategické cíle, zjistit rozsah a metody, které se v managementu aplikují. K tomu, abychom správně rozhodli, kterou softwarovou podporu zvolit, je možné použít z kategorií analýz. Strategická analýza nám například poskytne informace o záměrech a cílech společnosti, posoudí jednotlivé procesy a procesní modely. Klíčové jsou také technologické vlastnosti jako architektura a vzdálené přístupy přes internet, rozšíření funkcionalit technologií a jejich vývoj, bezpečnost nebo rozšiřování objemů dat. Dalším mohou být specifické vlastnosti k provozu, kam patří možnost tvořit diagramy, podpora pro řízení, ať už pracovních zdrojů nebo kontrolních systémů anebo statistických analýz projektu.

Softwarové nástroje jsou velkou podporou pro projektový management, avšak nemohou nahradit zkušenosti, schopnosti a kvalifikaci projektového manažera, který je tak nepostradatelnou částí.

## 2 Standardy a certifikace projektového managementu

Standardy projektového managementu můžeme chápat jako takovou inspiraci či doporučení, jedná se o soubor zkušeností a poznatků mnoha významných manažerů nebo profesních skupin a organizací. Téměř všechny standardy projektového managementu používají obdobné praktiky, metody a drží se podobné filozofie. Hlavními světovými standardy a metodikami jsou PMBOK, IPMA® ICB, PRINCE2® a PMI®.

Ze všech výše uvedených standardů a metodik lze získat certifikaci projektového manažera, avšak celosvětovou komunitou projektového managementu jsou uznávány hlavně tři, a to mezinárodní certifikace PMI®, PRINCE2® a IPMA®. Každá tato certifikace je něčím specifická, proto si níže uvedeme jejich jednotlivé charakteristiky.

### 2.1 Certifikace projektových manažerů podle PMI

PMI® – Project Management Institute se věnuje obecněji procesům, nástrojům a situacím které jsou spojené s řízením projektů. Díky velké náročnosti této zkoušky má mezinárodně platný a uznávaný certifikát vysokou hodnotu. V testu je na výběr z několika možností a probíhá pouze v angličtině.

Podle PMBOK standardu verze 6 existuje 8 různých certifikací:

- CAPM® – Certified Associate in Project Management – navržena speciálně pro členy projektových týmů;
- PMP® – Project Management Professional – zaručuje účastníkovi mistrovskou úroveň dovedností k vedení projektu;
- PfMP® – Portfolio Management Professional – prokazuje schopnosti koordinování jednoho i více portfolií;
- PgMP® – Program Management Professional – prokazuje dovednosti pro řízení projektů a programů;
- PMI-RMP® – PMI Risk Management Professional – dokazuje znalosti a zkušenosti v hodnocení rizik projektů;
- PMI-SP® – PMI Scheduling Professional – slouží k získání dovedností, znalostí a zkušeností během plánování projektů;
- PMI-PBA® – PMI Professional in Business Analysis – k získání zkušeností v jednání se zainteresovanými stranami;

- PMI-ACP® – PMI Agile Certified Practitioner – dokazuje znalosti a zkušenosti v Agile projektovém řízení

(Máchal et al., 2015).

## 2.2 Certifikace projektových manažerů podle PRINCE

Metodika PRINCE2® nabízí čtyři úrovně certifikace, které se liší jak náročností, tak formou testu, tak i pracovní pozicí. Zahrnuje detailněji procesy a role v řízení projektů. Tento certifikát je nejrozšířenějším v projektovém řízení.

PRINCE2® **Foundation** prokazuje účastníkovi dostatečné znalosti pro práci v projektovém týmu. Zkouška probíhá formou znalostního testu a platnost tohoto certifikátu je doživotní.

PRINCE2® **Practitioner** je zkouška určená hlavně manažerům projektů, popř. klíčovými osobám v projektu. Podmínka pro získání tohoto stupně certifikátu je získání již zmíněné úrovně Foundation. Zkouška probíhá formou otázek k případové studii.

PRINCE2® **Agile** je pro účastníky participovaných na agilních projektech. Proto, aby účastník získal danou úroveň Agile, je nutné mít platnou již výše zmíněnou úroveň Practitioner. Zkouška také probíhá stejnou formou, tedy pomocí případové studie.

PRINCE® **Professional** sleduje například schopnost komunikace nebo práci v týmu. Pro získání této úrovně je potřeba nejdříve získat stupeň Practitioner, který je zároveň nadstavbou

(Doležal et al., 2016).

## 2.3 Certifikace projektových manažerů podle IPMA

IPMA® – klade důraz na kompetence, dovednosti a znalosti v řízení projektů, programů a portfolií v praxi. Věnuje se hlavně tzv. měkkým dovednostem. Zkouška pro získání této úrovně je komplexní zakončená pohovorem. Jednotlivé stupně certifikace IPMA® jsou popsány níže:

- IPMA® Level A – Certified Projects Director se zaměřením na řízení celého portfolia či programu;
- IPMA® Level B – Certified Senior Project Manager, který se věnuje řízení složitějších projektů;

- IPMA® Level C – Certified Project Manager, kde se účastník musí prokázat znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi pro řízení projektu;
- IPMA® Level D – Certified Project Management Associate určený pro členy projektového týmu nebo pro studenty znalé teorie

(Doležal et al., 2016).

## 3 Kompetence pro vedení lidí

Projekt je s lidmi a projekt je o lidech, o komunikaci s nimi, jejich motivování a jednání. Tyto dovednosti by se také měly stát součástí projektového manažera.

Níže je vypsán přehled kompetencí manažera projektu v oblasti vedení lidí, tzv. behaviorální kompetence:

- Leadership (vedení lidí)
- Angažovanost a motivace
- Sebekontrola
- Asertivita
- Relaxace
- Otevřenost
- Kreativita
- Orientace na výsledky
- Účinnost
- Diskuse
- Vyjednávání
- Konflikty a krize
- Spolehlivost
- Posuzování hodnot
- Etika

(Skalický et al., 2010)

Všechny dovednosti spadají do tzv. soft skills, měkkých dovedností, které prezentují komunikativnost, schopnost spolupráce, řešení konfliktů, organizování nebo umění rozhodovat a jednat.

V této práci se budeme věnovat pouze vybraným behaviorálním kompetencím, které jsou charakterizovány níže.

### 3.1 Vedení lidí

Leadership nebo také vůdcovství můžeme chápat jako směr a motivace druhých v jejich roli za účelem splnění cílů projektu. Důležitost vůdcovství je vidět hlavně tehdy, pokud

se v projektu řeší nějaké zásadní problémy a změny. Každý projektový manažer by měl ovládat kompetence vedení lidí, být leaderem, avšak ne každý leader je projektovým manažerem.

Výše jsou zmíněné ty nejznámější styly vedení manažera – autoritativní, demokratický a liberální. Každý tento styl má své výhody a nevýhody a každý se hodí na jiné situace, to znamená, že je velice důležité ovládat jak autoritativní, tak demokratický, tak i liberální styl a správně rozhodnout, který z nich v danou situaci použít. Tento univerzální přístup je nazýván tzv. **kontingenčním** (Skalický et al., 2010).

### 3.1.1 Role vedení

Jsou tři základní role, kterými se leaderi drží, jednou z nich je **definovat úkol**, to znamená umět správně komunikovat s vlastním týmem, předat důležité informace a rozdělit úkoly. Druhá role je **plnění úkolů**, tedy zajištění účelnosti skupiny. Poslední rolí je **udržování efektivních vztahů**. Pro efektivní plnění úkolů jsou vztahy a také motivace členů týmu velice důležité (Armstrong & Stephens, 2008).

14 funkcí, které pomáhají definovat šířku rolí a očekávané kompetence leadera uvádí Cejthamr & Dědina (2010):

- Vedoucí jako výkonný pracovník
- Vedoucí jako plánovač
- Vedoucí jako tvůrce politiky
- Vedoucí jako odborník
- Vedoucí jako vnější reprezentant skupiny
- Vedoucí jako kontrolor vnitřních vztahů
- Vedoucí jako obstaravatel odměn a trestů
- Vedoucí jako rozhodčí a prostředník
- Vedoucí jako příklad
- Vedoucí jako symbol skupiny
- Vedoucí jako náhrada individuální odpovědnosti
- Vedoucí jako ideolog
- Vedoucí jako otcovský vzor
- Vedoucí jako obětní beránek

### 3.1.2 Výhody vůdcovství pro tým

Vedení přináší těmto lidem hlavně uspokojení jejich potřeb.

Literatura uvádí pět oblastí, kterými lze popsat potřeby a jejich uspokojení, jež poskytuje vůdcovství:

- vize a směr, které určují smysl a účel existence a činnosti, co je důležité a co není, co musíme umět;
- bezpečí a jistota;
- výsledky a efektivita, poskytující výsledky, vysvětlení, význam;
- pocit příslušnosti, sounáležitosti, který vymezuje místo každého v týmu;
- seberepekt, pocit vlastní jistoty, hrdosti, že patřím do týmu a dosahuji určitých výsledků

(Doležal et al., 2016).

## 3.2 Angažovanost a motivace

Angažovanost a motivace představuje osobní vklad projektového týmu, projektového manažera a lidí s projektem spojených. Umožňuje lidem věřit projektu, snažit se být součástí projektu. Je velice důležité motivovat lidi v týmu ke spolupráci a společnému cíli. Motivace je jedna z hlavních komponent, které ovlivňují výkonnost člověka. Pro manažera projektu to znamená znát každého člena týmu, jaké jsou jeho dovednosti, zkušenosti, osobní postoje a okolnosti jejich života.

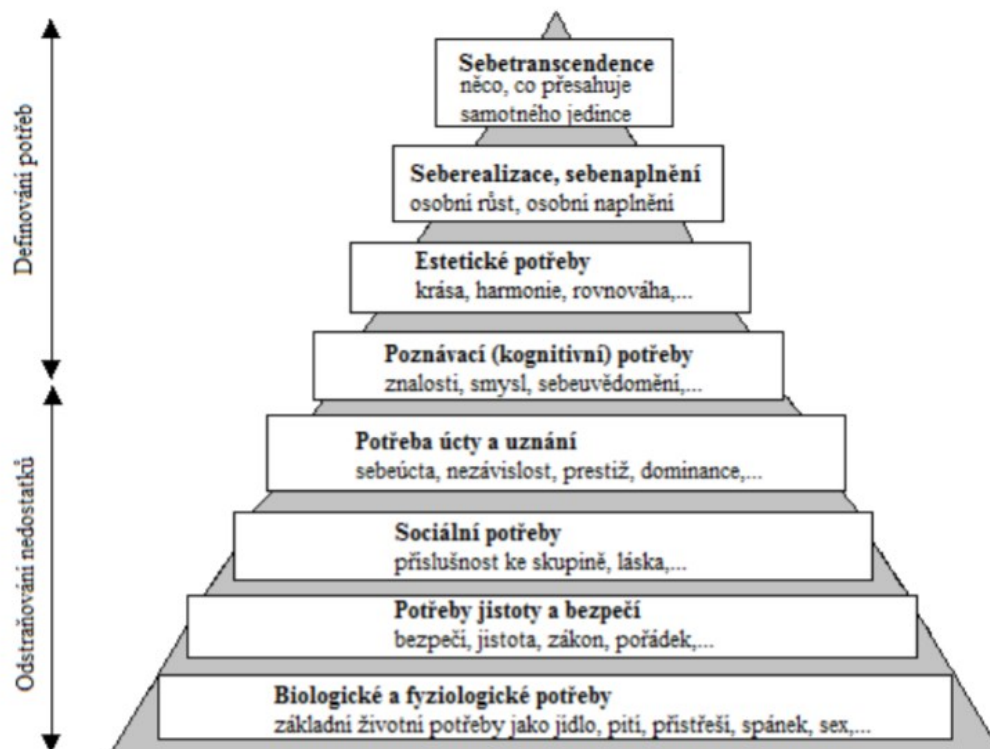
Asi nejznámější teorií motivace je hierarchická teorie potřeb amerického psychologa Abrahama Maslowa. „Tato teorie tvrdí, že lidé jsou motivováni určitými potřebami a že tyto potřeby tvoří hierarchickou strukturu, která je tvořena dvěma hlavními skupinami: potřebami odstranění nějakého nedostatku (tzv. D-potřeby, z anglického deficiency needs) a potřebami dosažení něčeho (tzv. B-potřeby, z anglického being values)“ (Doležal et al., 2016).

Člověk se nejdříve snaží uspokojit základní potřeby (fyziologické a potřeby bezpečí), po uspokojení těchto potřeb má zájem uspokojit potřeby sociálních jistot a uznání. Nejvyšším stupněm je potřeba seberealizace, tedy vlastní rozvoj a využití svých schopností. V praxi lze spatřit zjištění, že fyzické a duševní úsilí přirozeně souvisí s prací,



je proto důležité vědět, že člověka lze přimět bez hrozby či trestu k plnění úkolů právě s pomocí sebekontroly a sebeřízení, a nesl za ně také odpovědnost (Veber et al., 2017).

Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Doležal et al., (2016)

### 3.3 Sebekontrola

Sebekontrola nebo také sebeřízení je systematický přístup k zvládnání stresových situací. Manažer projektu je odpovědný za připravenost jeho týmu na stresové vlivy, měl by umět využít vhodná opatření, aby k takovým situacím docházelo minimálně. Při vhodných technikách, znalostech a zkušenostech lze řídit stres systematicky. Správný projektový manažer zvládá svou vlastní sebekontrolu, sebekontrolu uplatňovanou v týmové práci i za sebekontrolu samotných členů týmu (Skalický et al., 2010).

### 3.4 Asertivita

Asertivitou se rozumí sociální dovednost přiměřeného sebeprosazování, je to tedy schopnost přesvědčivě a sebevědomě prezentovat své názory. Asertivní manažer submisivně neustupuje a nenechá sebou manipulovat, ani se agresivně neprosazuje na úkor druhých. Jedná se o jednu z klíčových kompetencí manažera k zajištění efektivní

komunikace s projektovým týmem a stakeholdery a je důležitá během celého průběhu projektu (Skalický et al., 2010).

### **Asertivní komunikační techniky**

- Technika přeskakující gramodesky – nejznámější technika, která spočívá v klidném opakování požadavků pokaždé, kdy se člověk setká s bezdůvodným odporem;
- technika sebeotevření – vyjadřování vlastních pozitivních i negativních pocitů bez pocitu úzkosti, napětí či agrese;
- technika otevřených dveří – přijímání argumentace, která je pravdivá, přiznání druhé straně, že má v něčem pravdu, znemožníme další kritické argumenty;
- technika selektivního ignorování – potvrzení, že jsme sdělení rozuměli, ale bez vyjádření k útoku, tedy nekomentujeme, nebráníme se, neútočíme, ani nic nevysvětlujeme;
- technika dotazování na negativa – dotazování na vlastní nedostatky, kritiku sebe;
- technika negativní aserce – vyjádření souhlasu s kritickými výhradami na naše chování, bez napětí a v klidu posoudíme své chování s ohledem na názor okolí

(Lahnerová, 2012).

## **3.5 Účinnost**

Účinnost/efektivnost je schopnost využívat čas a zdroje efektivně. Efektivní využívání času a zdrojů pak vede k plnění dohodnutých výstupů a očekávání zainteresovaných stran. Je zde potřeba detailního plánování, časového rozvrhu a podrobného rozpočtu všech aktivit. Efektivnost je základem pro řízení projektů a musí být součástí kultury organizace, manažera projektu i projektového týmu. Ke zvyšování účinnosti slouží tzv. time – management, který zahrnuje nástroje, metody a techniky pro detailní plánování a organizování času (Skalický et al., 2010).

## **3.6 Vyjednávání**

Vyjednávání lze označit za smlouvání, jedná se o proces, jehož cílem je vyřešení neshod v projektu. Dochází ke střetu zájmů, kdy jedna strana se snaží přesvědčit tu druhou, předkládají se nabídky a protinabídky. Vyjednávání může být buď „konvergentní“, což

je oboustranná výhodná dohoda, nebo může být „divergentní“, kdy se jedna nebo obě strany snaží získat co nejvíce a současně ztratit co nejméně (Armstrong & Taylor, 2015).

Umění vyjednávat projektovému manažerovi pomáhá vytvářet a udržet dobré vztahy mezi stakeholdery, řešit konflikty a hledat dohody o budoucím postupu.

### **3.7 Konflikty a krize**

Tato kompetence zahrnuje způsoby zvládnání konfliktů a krizí, které se objevují v průběhu projektu či programu mezi jednotlivci a zainteresovanými stranami. Vznikají na všech úrovních mezi dvěma i více lidmi nebo stranami, kde spolu pracují různí lidé s různými cíli, kteří se vzájemně neznají a je na ně kladen velký tlak. To může ohrozit samotný chod projektu, i jeho výsledek.

Potencionálními prostředky pro řešení konfliktů jsou spolupráce, kompromis, prevence a užití síly s cílem dosáhnout rovnováhy zájmů různých stran.

Konflikty se mohou řešit různými způsoby, např.:

- soupeřením (konfrontační styl) – je stylem výhra x prohra, agresivním řešením, jedinec sleduje pouze své vlastní zájmy na úkor druhého;
- vyhnutím se (přízpůsobivý styl) – jedinec neprosazuje zájmy své ani zájmy druhého, konflikt neřeší nebo ho popírá;
- přizpůsobením se (únikový styl) – jedinec zanedbává své vlastní zájmy pro uspokojení zájmu druhé strany, soustředí se na udržení dobrých vztahů;
- kompromisem (kompromisní styl) – nejčastějším stylem, nalezení přiměřeného neúplného uspokojení obou stran;
- spoluprací (kooperativní styl) – stylem výhra x výhra, snaha dosáhnout oboustranného uspokojení cílů, konstruktivním řešením konfliktu

(Pavlica, Jarošová, & Kaiser, 2015).

## 4 Charakteristika organizace Unicorn

Společnost Unicorn je skupinou společností, která poskytuje největší informační systémy a řešení z oblasti ICT. Pomáhá v oblastech bankovníctví, energetiky, výroby, retail, vzdělávání, podnikání, zdravotnictví, elektromobility nebo administrativy a mnoha dalších.

Více jak 30 let vyvíjí informační systémy pro významné společnosti na českém i evropském trhu. Klientela společnosti je velmi různorodá, spolupracují s firmami jako Česká spořitelna, Komerční banka, Tatra banka, Raiffeisenbank, Generali Česká pojišťovna, Allianz, NN, ŠKODA AUTO, Volkswagen, Vodafone, Orange, Swissgrid, Innogy, Tesco, DHL a řadou dalších.

Obr. 3: Logo společnosti Unicorn



Zdroj: Unicorn, 2022

V roce 1995 Vladimír Kovář, zakladatel společnosti, podal deset klíčových principů, které podle něj vymezují rámec přístupů k jeho podnikání. Těmito principy se společnost Unicorn řídí dodnes, jsou jimi:

- Systémový přístup
- Delegace kompetencí
- Zaměření na zákazníka i na zaměstnance
- Orientace na cíl
- Standardizace procesů
- Průběžné hodnocení
- Sdílení informací
- Paměť a poučení
- Soustavné zlepšování
- Stabilita a bezpečnost

(Interní dokumentace společnosti Unicorn Systems, a.s., 2022)

Podnik je podle Unicornu považován za úspěšný, pokud je prosperující, prospěšný a prostřednictvím svých produktů a služeb přidává svým zákazníkům hodnotu.

„Domnívám se, že aby byly produkty a služby pro zákazníky atraktivní, a přitom pro podniky (dodavatele) perspektivní, tak musí splňovat tři základní parametry: Kvalitu, Image, Efektivitu.“ (Vladimír Kovář)

Při své práci uplatňuje společnost mnoho progresivních a moderních myšlenek, vlastní dodávky řešení ale podléhají osvědčeným kritériím plynoucím z šesti omezení – náklady, riziko, přínosy, kvalita, rozsah a čas.

Portfolio produktů a služeb se skládá z odborných konzultací, nabízí různá řešení pohledem informačních systémů, neustálého vývoje a provozu nebo primární a sekundární podpory.

#### **4.1 Historie společnosti**

Softwarová společnost Unicorn byla založena roku 1990 Vladimírem Kovářem. V průběhu několika let se tato společnost rozrůstá a mění svou strukturu. V roce 1992 Unicorn dosahuje obrátu 1 milionu dolarů, v roce 1993 pak získává firma složitější strukturu a vzniká společnost Unicorn Group, která se stává jádrem skupin společností Unicorn. V roce 1995 vzniká servisní společnost Vigour, která zastřešuje zaměstnanecký systém. Jako akciová společnost pak vzniká Unicorn v roce 1997.

Rok 2000 je pro Unicorn velmi zásadní, neboť expanduje poprvé do zahraničí a zakládá dceřiné společnosti v Chorvatsku a na Slovensku. V roce 2001 pak expanduje do regionů, vzniká vývojové centrum v Hradci Králové.

V roce 2003 společnost dosáhne obrátu 562 milionů Kč, tedy téměř trojnásobku obrátu (o 174% nárůst) z roku 2000.

Rokem 2005 se stávají spoluzakladateli Evropské softwarové asociace a vznikají další vývojová centra v Plzni a Brně a pobočka ve Velké Británii.

Další klíčovým rokem je rok 2006, kdy se společnosti poprvé podaří přesáhnout roční obrát 1 miliardou korun a zároveň se tak stává nejúspěšnější českou společností v oboru. Holding se rozděluje na tři skupiny se specifickým zaměřením – Unicorn a.s. (ICT služby), Vigour a.s. (výběr, příprava a vzdělávání ICT specialistů) a VIG Plus a.s. (benefity zaměstnancům).

Dalším rokem se zakládá soukromá vysoká škola informačních technologií Unicorn College.

V roce 2008 je na trhu služba Unicorn Universe poskytující plnohodnotný informační systém na bázi SaaS (Software as a Service) pro řízení podniků. Téhož roku vzniká i +4U Mobile a rok na to bylo dokončeno rozdělení aktivit společnosti do tří produktových oblastí: Unicorn na Unicorn Systems, Unicorn Universe a Unicorn College.

Další expanze této firmy jsou v roce 2010, kdy byla otevřena nová pobočka v hlavním městě Ukrajiny Kyjev, v roce 2014, a to v nizozemském Arnhemu, a v roce 2019, kde se otvírá vývojové centrum v norském Oslu.

V roce 2020 se Unicorn College přejmenovává na Unicorn University a získává jako první česká vysoká škola akreditaci na plně distanční formu studia. Společnost má 23 vývojových center v 5 zemích Evropy, která pracuje pro více než 600 firem zejména z Evropy, ale také USA nebo Číny.

Rokem 2021 činí obrat společnosti 5,5 miliardy korun a má více jak 225 000 uživatelů internetové služby Plus4U

(Unicorn, 2022).

## **4.2 Poslání, vize a cíle společnosti**

### **Poslání společnosti**

Posláním společnosti je přinášet svým zákazníkům konkurenční výhodu a vysokou přidanou hodnotu prostřednictvím špičkových IT řešení, produktů a služeb.

### **Vize společnosti**

Vizi společnosti lze popsat jako dlouhodobou prosperitu a přidávání hodnoty při vývoji softwaru.

### **Cíle společnosti**

Mezi dlouhodobé cíle společnosti Unicorn řadíme pomoc manažerům společností, které investovaly do ICT, a zajištění jejich úspěšné investice. Dalším cílem společnosti je vzdělávání lidí a také společnosti. Jedno z přání samotného Vladimíra Kováře je zařadit Unicorn mezi světové výrobce softwaru

(Unicorn, 2022).

### 4.3 Analýza vnějšího prostředí

Pro popis makroprostředí jsme využili PEST analýzu. Tato metoda se využívá pro analýzu vnějších faktorů, které na firmu působí. Těmito faktory jsou, jak zkratka napovídá:

- P (Political) – politicko-právní faktory;
- E (Economic) – ekonomické faktory;
- S (Social) – Sociální a kulturní faktory;
- T (Technological) – technologické faktory

(Taušl Procházková, 2015).

#### **Politické a právní faktory**

Společnost Unicorn považuje za důležité řídit se všeobecně přijímanými standardy jako například dle normy pro kvalitu a zlepšování služeb ISO 20000 nebo dle normy ISO 14001 pro ochranu životního prostředí.

Politická a právní stabilita je společností Unicorn regulována platnými zákony České republiky a předpisy Evropské Unie. Důležité jsou také obchody se zahraničními zeměmi, kde je nutné dodržovat jejich zákony.

Státní zakázky pro Unicorn představují velké příležitosti. Z hlediska legislativy lze připomenout kauzu o korupci v tendru Českého statistického úřadu (ČSÚ). Bylo vypsáno výběrové řízení na dodávku počítačového systému pro sčítání lidu pro rok 2011, kam se přihlásila společnost Unicorn a.s. a nadnárodní korporace Hewlett-Packard. Majitel Unicornu Vladimír Kovář tvrdil, že tendr, který vypsala ČSÚ, byl zmanipulovaný. Kauza byla předána policii a poté Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, který nakonec rozhodl, že se postupovalo podle zákonů a směrnic (iHNed.cz, 2010).

#### **Ekonomické faktory**

Velký vliv na trhu ICT se odráží v ekonomice. Je důležité sledovat celkový vývoj makroekonomických ukazatelů a následně reagovat včas.

Jeden z velkých faktorů jsou směnné kurzy, jelikož společnost působí jak na českém trhu, tak na tom zahraničním.

Další z ekonomických faktorů je míra nezaměstnanosti, která se může promítnout v nabírání nových zaměstnanců, nicméně společnost Unicorn Systems se potýká spíše s nedostatkem specializovaných odborníků v oblasti ICT.

Míra inflace, která momentálně činí něco okolo 12 % (Český statistický úřad, 2022), může mít vliv na poptávku společnosti, stanovení cen produktů a služeb, ale také dodavatelské ceny.

### **Sociální a kulturní faktory**

Mezi sociální faktory, které ovlivňují společnost, můžeme zařadit vzdělanost, která je v takto specifickém oboru velmi důležitá, dnes je trendem mít vysokoškolské vzdělání, což je pro společnost výhodou.

Dalším aspektem může být bezpečnost, v tomto případě bezpečnost jakýkoliv citlivých dat, a ICT služby jsou již běžné ve většině odvětví.

### **Technologické faktory**

Technologie jde neustále kupředu a pro produkty a služby zaměřené na ICT společnosti Unicorn je tento aspekt velice důležitý. Neustále musí mít přehled o nových trendech a inovacích, investovat do vývoje, aby přinášeli něco nového a nezaostávali za konkurencí.

## **4.4 Analýza vnitřního prostředí**

K analýze interního prostředí firmy využijeme finanční analýzu, kterou firma považuje za jednu z nejdůležitějších. Společnost Unicorn Systems řeší především projekty dlouhodobého charakteru. Finanční analýza nám zhodnotí finanční zdraví podniku pomocí jednotlivých vypočtených ukazatelů. Údaje použité v tabulkách jsou čerpány z výročních zpráv z let 2017, 2019 a 2020.

### **Ukazatele rentability**

Tyto ukazatele měří výnosnost kapitálu, jak je podnik schopný využívat investovaný kapitál k dosahování zisku. Čím vyšší výnosnosti se dosahuje, tím lépe.

- **ROA – Return on Assets**

**Rentabilita aktiv** zjišťuje celkovou výnosnost bez ohledu na to, z jakých zdrojů tento zisk financujeme. Vypočtená hodnota udává, kolik haléřů zisku připadá na jednu korunu vloženého kapitálu.



$$\text{ROA} = \text{EBIT} / \text{aktiva}$$

$$\text{ROA}_{2019} = 114\,827 / 836\,784 * 100 = \mathbf{13,72\%}$$

$$\text{ROA}_{2020} = 152\,307 / 878\,185 * 100 = \mathbf{17,34\%}$$

Můžeme vidět, že rentabilita aktiv roku 2020 je vyšší, tedy podnikání je oproti roku 2019 efektivnější.

- **ROE – Return on Equity**

**Rentabilita vlastního kapitálu** zjišťuje výnosnost vloženého vlastního kapitálu, jak efektivně využívá podnik tento kapitál. Hodnota nám pak říká, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného vlastního kapitálu.

$$\text{ROE} = \text{EAT} / \text{vlastní kapitál}$$

$$\text{ROE}_{2019} = 91\,715 / 416\,495 * 100 = \mathbf{22,02\%}$$

$$\text{ROE}_{2020} = 129\,476 / 565\,923 * 100 = \mathbf{22,88\%}$$

Pro akcionáře je toto číslo velmi důležité, ti cílí hlavně na to, aby se co nejvíce využívaly zdroje kapitálu. Ve zkoumaném daném období lze vidět, že rentabilita nepatrně stoupla.

- **ROS – Return on Sales**

Rentabilita tržeb ukazuje výnosnost tržeb. Výsledek této hodnoty potom vyjadřuje, kolik čistého zisku podnik vytvoří z jedné koruny tržeb.

$$\text{ROS} = \text{EAT} / \text{tržby}$$

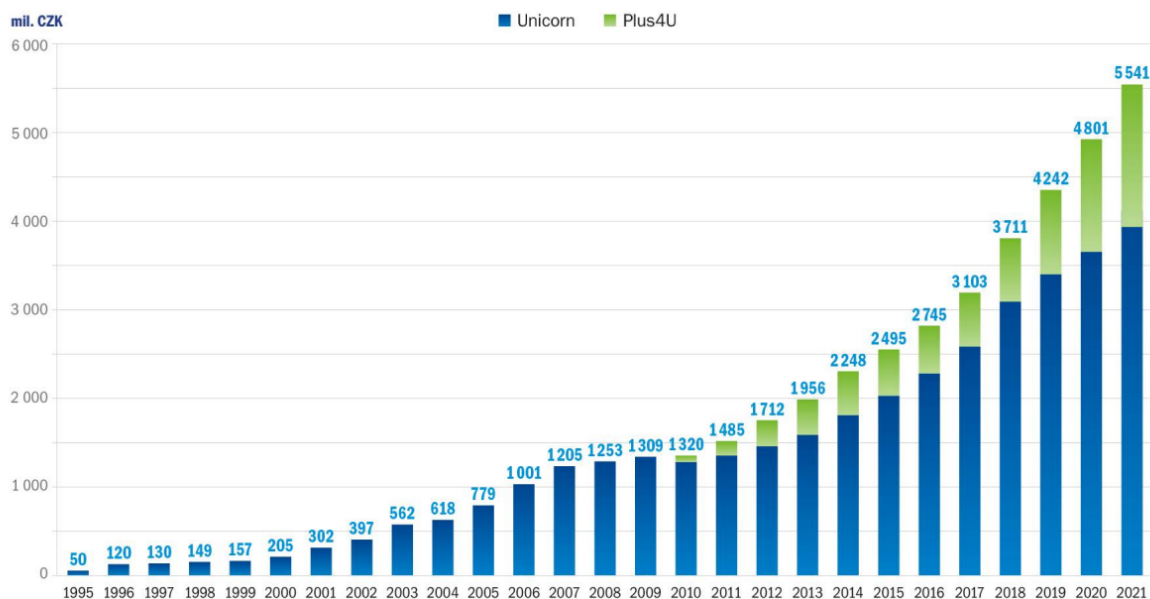
$$\text{ROS}_{2017} = 55\,615 / 2\,291\,146 * 100 = 2,43\%$$

$$\text{ROS}_{2019} = 91\,715 / 2\,960\,636 * 100 = \mathbf{3,1\%}$$

$$\text{ROS}_{2020} = 129\,476 / 2\,966\,379 * 100 = \mathbf{4,36\%}$$

Ukazatel rentability tržeb je třeba porovnávat z hlediska dlouhodobějšího, proto je zde uveden také rok 2017. Z výsledků je patrné, že rentabilita posledních let je hlavně ovlivněna výší čistého zisku. Na následujícím grafu lze vidět, že vývoj tržeb společnosti Unicorn Systems má stále rostoucí tendenci.

Obr. 4: Vývoj tržeb v mil. Kč



Zdroj: Interní dokumentace společnosti Unicorn Systems, a.s., 2022

### Ukazatele likvidity

Tato skupina ukazatelů zkoumá, jak si společnost stojí vůči svým krátkodobým závazkům, jak rychle je schopna dané závazky splácet. Tato schopnost se vyjadřuje solventností (plnění závazku v daném termínu a částce) a likviditou (míra přeměny aktiva do hotovostní formy) podniku. Rozlišujeme tři úrovně likvidity.

- **Běžná likvidita**

Čím vyšší je hodnota, tím nižší je riziko platební neschopnosti. Doporučená hladina je 1,5 – 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

$$\text{Běžná likvidita}_{2019} = 806\,602 / 379\,605 = \mathbf{2,12}$$

$$\text{Běžná likvidita}_{2020} = 802\,523 / 233\,377 = \mathbf{3,44}$$

Z těchto výpočtů se dá konstatovat, že společnost v roce 2020 měla nadprůměrnou schopnost splácet své závazky, hodnota 3,44 totiž říká, že v případě potřeby by byl Unicorn Systems schopný uhradit své krátkodobé závazky z oběžných aktiv 3,44x. Obecně platí, že čím je tato hodnota vyšší, tím je menší riziko platební neschopnosti.

- **Pohotová (rychlá) likvidita**

Tento ukazatel odečítá z oběžných aktiv tu nejméně likvidní složku, a to jsou zásoby. Doporučený interval je 1 – 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$$

$$\text{Pohotová likvidita}_{2019} = (806\,602 - 312) / 379\,605 = \mathbf{2,12}$$

$$\text{Pohotová likvidita}_{2020} = (802\,523 - 7\,444) / 233\,377 = \mathbf{3,41}$$

Pohotová likvidita udává, jaká část krátkodobých závazků je kryta pouze finančním majetkem. Pro sledované období je rychlá likvidita nad intervalem doporučených hodnot, což pro společnost může znamenat vyšší vázanost oběžných aktiv ve formě pohotových prostředků, což může mít za důsledek nižší výnosnost společnosti.

- **Okamžitá likvidita**

Jedná se o nejprísnejší likvidní ukazatel, protože udává schopnost podniku zaplatit své krátkodobé závazky pouze pomocí peněžních prostředků a krátkodobého finančního majetku. Doporučuje se udržovat v intervalu 0,2 – 0,5.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{krátkodobý finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$$

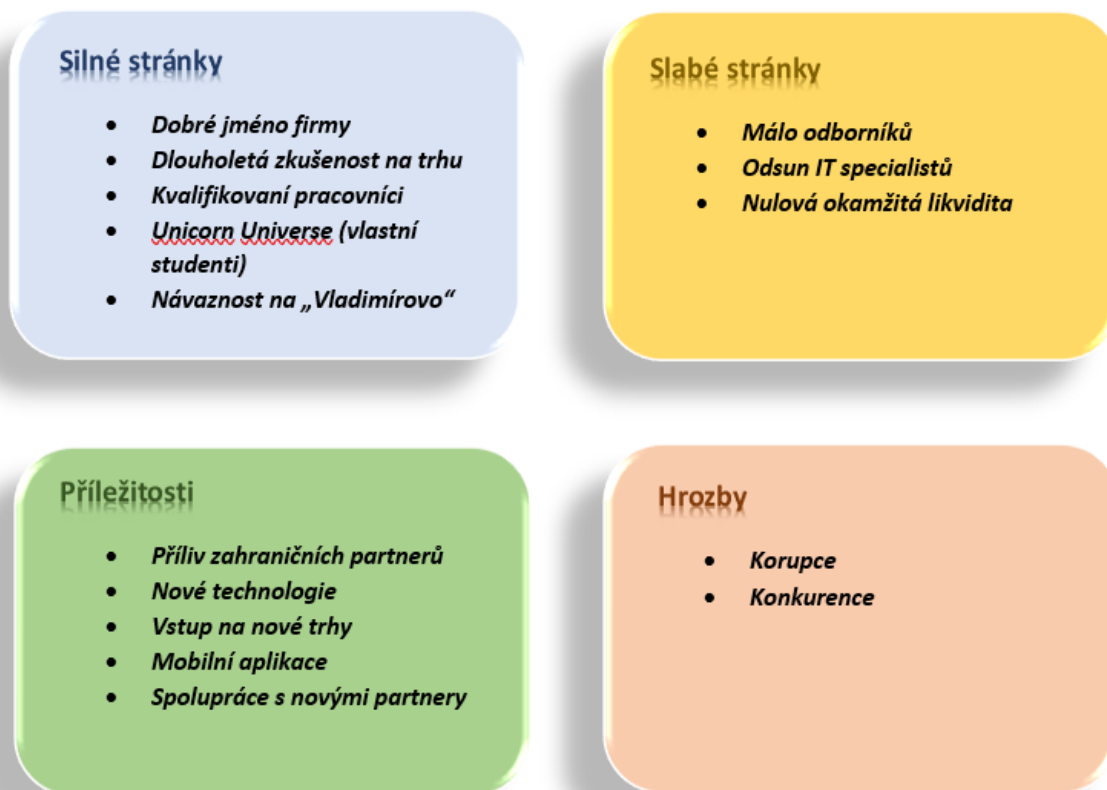
U společnosti Unicorn nelze tento ukazatel vypočítat, protože krátkodobý finanční majetek je nulový

(Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

## **4.5 SWOT analýza**

SWOT analýza je jednoduchý nástroj zaměřený na charakteristiku klíčových faktorů, které mají vliv na strategické postavení podniku. Rozlišují se charakteristiky vnitřní situace podniku, kde se analyzují silné a slabé stránky podniku, a vnější okolí podniku, příležitosti a hrozby. Uplatnění SWOT analýzy spočívá v rozvoji silných stránek, potlačování těch slabých a současně v připravenosti na potencionální příležitosti a hrozby. (Sedláčková, & Buchta, 2006).

Obr. 5: SWOT analýza podniku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

- **Silné stránky**

Unicorn je prosperující evropská společnost s největšími informačními systémy a řešením z oblasti ICT působící na českém i zahraničním trhu. Ze SWOT analýzy je zřejmé, že ve firmě pracují kvalifikovaní pracovníci, navíc si část těchto odborníků vzdělává sama na své univerzitě Unicorn College.

Skupina společností Plus4U pomáhá zaměstnancům tvořit spolehlivé zázemí a nabízí celou řadu služeb, jako je vlastní informační systém.

- **Slabé stránky**

Jak můžeme vidět, mezi slabé stránky společnosti lze zařadit nedostatek odborných specialistů díky jejich vysoké poptávce na trhu. Firmy o takové pracovníky mají velký zájem a snaží se je získat nabídkami s vyšším platovým ohodnocením, různými benefity, nebo prací v zahraničí. Právě kvůli tomuto nedostatku Unicorn založil svou vlastní univerzitu Unicorn College za účelem vzdělávání svých budoucích zaměstnanců.

Další možnou problematikou může být nulová okamžitá likvidita, se kterou se poji snížená schopnost společnosti splácet své krátkodobé závazky.

- **Příležitosti**

Informační technologie se neustále vyvíjí a je po nich velká poptávka od zdravotnictví, pojišťovnictví, energetiky, vzdělávání, podnikání po bankovníctví a mnoho dalšího, a to přes formy mobilních aplikací, webů nebo různých systémů.

Velkým potencionálem jsou zahraniční trhy. Český trh nabízí kvalitní řešení za pořád nižší cenu v porovnání s konkurencí, práce v zahraničí je pro české specialisty velice lákavé a prestižní. Firma se snaží neustále expandovat do zahraničí a spolupracovat s novými partnery.

- **Hrozby**

Pro Unicorn jsou důležité i velké státní zakázky, kde je nutné počítat s možnou korupcí. Také nesmíme zapomínat na konkurenční prostředí, přestože je společnost Unicorn jednou z největších na trhu, je dobré mít neustálý přehled.

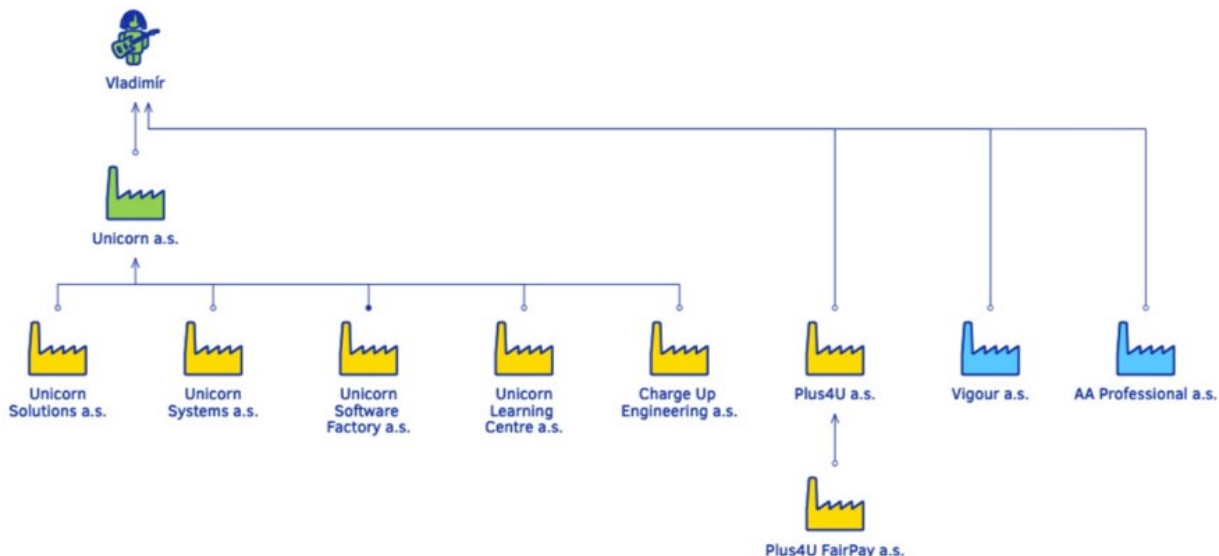
## **4.6 Projektový management ve společnosti**

### **4.6.1 Organizační struktura**

Veškeré společnosti zakladatele a majitele společnosti Vladimíra Kováře jsou označovány jako Vladimírovo, jde o komplexní propracovaný systém, který je jedním z klíčových prvků úspěchů Unicornu. Organizační struktura se skládá z Unicornu a společností Vigour a.s., Plus4U a.s. a AA Professional a.s. Vigour je zaměstnavatelem IT specialistů, asistentských rolí, Plus4U poskytuje mnoho služeb pro zaměstnance, jako správa budov, internetový obchod, vozový park, zajištění mobilních služeb či služebních cest.

Unicorn se dále pak rozděluje na pět holdingů se specifickým zaměřením – Unicorn Solutions, Unicorn Systems, Unicorn Software Factory, Unicorn Learning Centre a Charge Up Engineering.

Obr. 6: Organizační schéma společnosti Unicorn



Zdroj: Interní dokumentace společnosti Unicorn Systems, a.s., 2022

Unicorn Systems a.s., kde je psána i tato bakalářská práce, je pak jednou z holdingových společností, která poskytuje komplexní služby z oblasti ICT. Následující obrázek ukazuje, jakým způsobem je vedený Unicorn Systems, typy jednotlivých jednotek – Top Management, Production Streams, Domain Units a Resources, a klíčové odpovědnosti, které k tomu náleží.

Obr. 7: Typy jednotek v Unicorn Systems



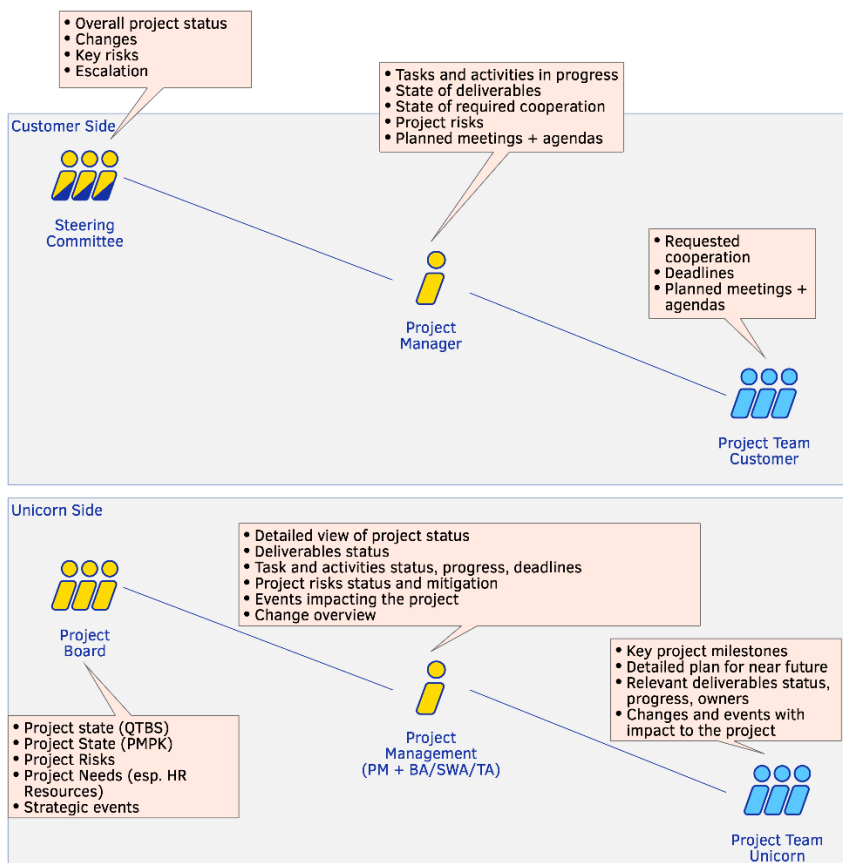
Zdroj: Interní dokumentace společnosti Unicorn Systems, a.s., 2022

## 4.6.2 Charakteristika projektového týmu

Složení projektových týmů závisí na mnoha aspektech, povahy daného projektu, zda se jedná o servisní či vývojový projekt, na rozsahu projektu, jaké jsou cíle projektu, jaké jsou požadavky zákazníka a mnoho dalšího.

Následující schéma nám popisuje strukturu vedení projektů, a to z obou úhlů pohledu – Customer Side (zákazník) a Unicorn Side (společnost Unicorn). Na celý projekt nahlíží Steering Committee, řídicí komise, která má pod sebou projektový management složený nejčastěji z projektového manažera (PM), business architekta (BA), software architekta (SWA) a test architekta (TA). Poslední nedílnou součástí jsou projektové týmy.

Obr. 8: Struktura vedení projektů společnosti Unicorn Systems



Zdroj: Interní dokumentace společnosti Unicorn Systems a.s., 2022

## 4.6.3 Projekty a projektové hodnocení

Projekty v Unicorn Systems se zpravidla rozdělují na vývojové a servisní. Vývojové projekty jsou většinou do jednoho roku a následně tento projekt přejde do tzv. servisního módu, to znamená, že se podepsala servisní smlouva a projekt dostalo na starost servisní

oddělení. Zde se již jedná o projekt servisní, který stále existuje a dále se rozvíjí v řádech několika let, klasicky pět a více.

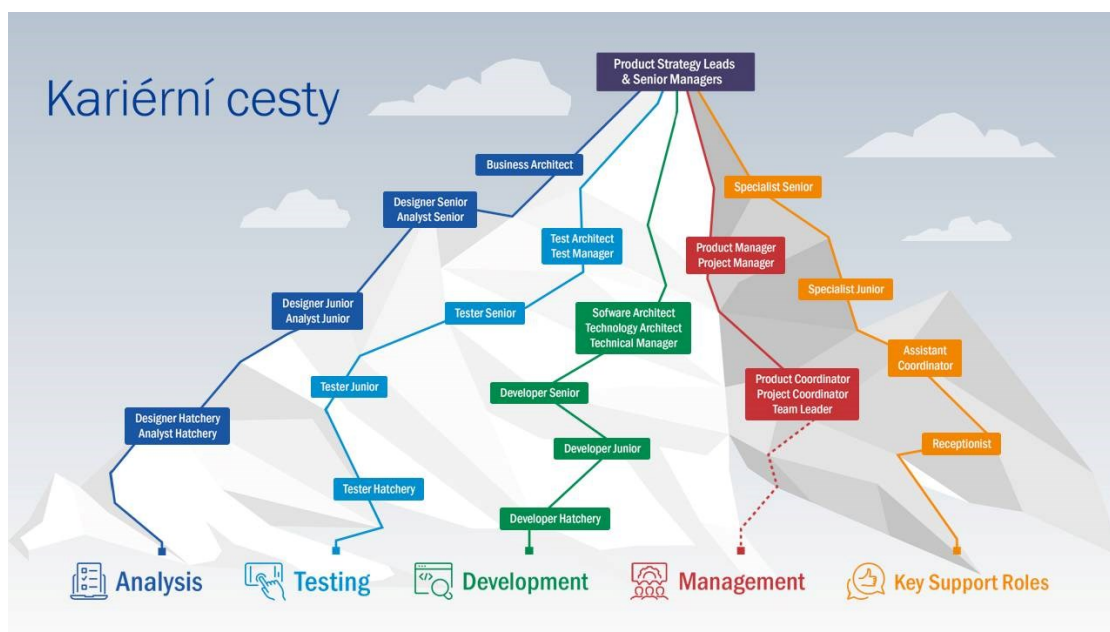
Ve firmě mají projektoví manažeři dva možné typy hodnocení – projektové hodnocení a kvartální hodnocení.

- Projektové hodnocení – za vývojové projekty mají projektoví manažeři cílové bonusy, pokud tyto projekty skončí v tzv. KKTR (kvalitě-kvantitě-termínu-rozpočtu).
- Kvartální hodnocení – zde je prostor pro mimořádné hodnocení.

Jsou také typické pohovory k hodnocení, které jsou většinou dvakrát do roka. Mimo jiné se projektoví manažeři mohou obrátit na svého zkušenějšího pracovníka, který je jim kdykoliv k dispozici pro jakékoliv rady či pomoc. Tento zkušený pracovník se označuje jako Kmotr.

(J. Pešek, osobní komunikace, 15. 2. 2022)

Obr. 9: Pyramida karierního postupu společnosti Unicorn Systems



Zdroj: Interní dokumentace společnosti Unicorn Systems, a.s., 2022

Na pyramidě výše můžeme vidět, jakými směry se lze v této společnosti posunout v rámci kariéry. Jsou zde jednotlivé pozice z pěti různých oblastí – analýzy, testování, vývoje, managementu a klíčových podpůrných rolí firmy, které vedou k nejvyššímu možnému postavení, jímž je Product Strategy Leads & Senior Managers.



## **5 Analýza kompetencí ve společnosti**

Zde se zaměříme na samotné zkoumání míry využití behaviorálních kompetencí projektovými manažery, a to ze tří různých pohledů – z pohledu nadřízeného projektových manažerů, z pohledu samotných projektových manažerů a z pohledu jejich podřízených, tedy členů projektových týmů. Cílem tohoto zkoumání z těchto úhlů pohledu bylo zjistit, jak a na kolik využívají projektoví manažeři svých kompetencí, jakým způsobem to vnímají jejich pracovníci z projektových týmů a jak to hodnotí jejich nadřízený.

Analýza byla provedena různými cestami. S nadřízeným projektových manažerů, Key Account Managerem, byl veden strukturovaný rozhovor a stejně tak s projektovými manažery. Pro jednotlivé projektové týmy byl připraven dotazník, který jim poté byl rozeslán.

### **5.1 Projektoví manažeři**

Analýza projektových manažerů probíhala pomocí strukturovaného rozhovoru a byla rozdělena do čtyř oblastí – vnímání behaviorálních kompetencí, komunikační dovednosti, motivační dovednosti a asertivní chování. Komunikace s nimi probíhala online, jelikož byli projektoví manažeři velmi vytíženi a často na cestách v zahraničí, byla pro ně tato varianta nejschůdnější.

Celkem bylo dotazováno 7 projektových manažerů, z toho 6 mužů (David, Jarmil, Jirka, Ivan, Milan a Radek) a 1 žena (Bára).

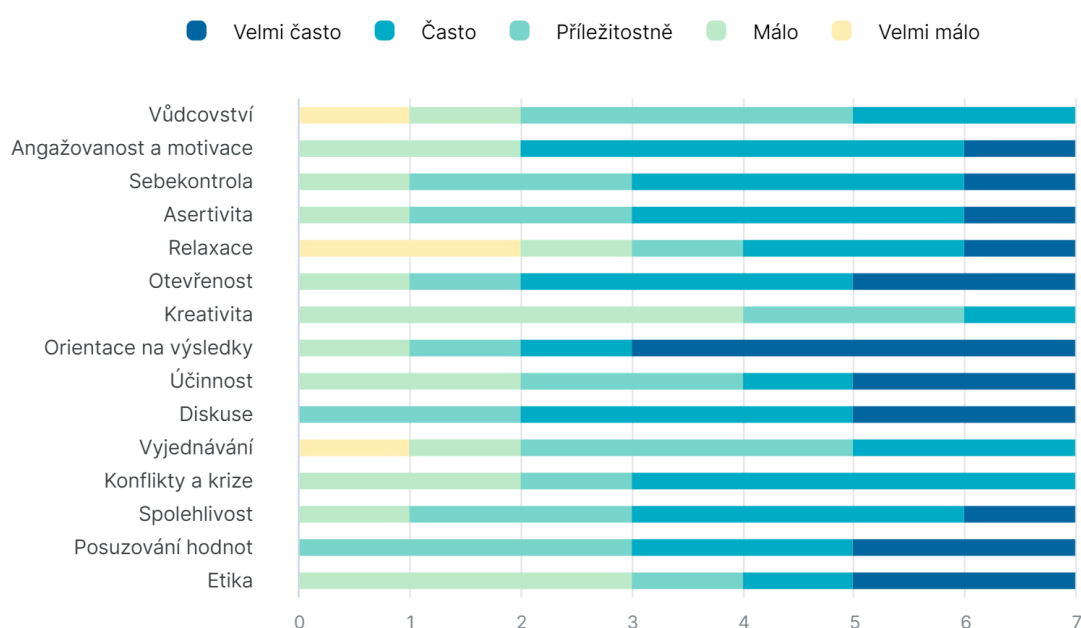
Téměř všichni mají v oblasti vysokoškolské vzdělání, až na dva – Jirku a Ivana, ti jsou v této společnosti ale dlouho, dosáhli interního vzdělání a samozřejmě je také certifikace PMI a PRINCE2.

#### **5.1.1 Vnímání behaviorálních kompetencí**

Oblast behaviorálních kompetencí, tedy měkkých dovedností projektového manažera, je všem známá. Otázkou, jaké míry využívají behaviorálních kompetencí ve své práci, hodnotili projektoví manažeři od velmi často po velmi málo jednotlivé kompetence, které jsou podle jejich uvážení ty nejdůležitější a které také nejvíce využívají, a které naopak ne.

Následující graf zachycuje vnímání jednotlivých kompetencí podle jejich uvážení. Mezi nejčastěji využívané kompetence zařadili manažeři orientaci na výsledky, posuzování hodnot, diskusi, otevřenost či angažovanost a motivaci, mezi nejméně využívané pak hodnotili oblasti jako vůdcovství, kreativitu, relaxaci nebo vyjednávání. Projektoví manažeři se shodli na tom, že asi nejdůležitější je pro ně orientace na výsledky, jako důvod uvedli velkou motivaci, hlavně co se finančních benefitů týče.

Obr. 10: Míra využívání behaviorálních kompetencí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### 5.1.2 Komunikační dovednosti

Otázka efektivní komunikace je jedna z nejdůležitějších k zajištění správného průběhu projektu. K zajištění efektivní komunikace mezi projektovým týmem využívají manažeři nejčastěji vlastní sezení s týmem, porady a volání. Jako velmi oblíbenou verzi uvedli PM také tzv. stand-up porady, jedná se o rychlý způsob porady vestoje a snaže o co nejefektivnější meeting.

„Já mám nejraději stand-upy, podle mě je to nejefektivnější, šetří nám to čas a zbytečně se nezdržujeme od práce, vyřešíme, co potřebujeme, a jedeme dál.“ (Jirka)

Jako největší přínos porad potom PM uvedli rozdělování úkolů a koordinaci týmu nebo získávání a předávání informací.

Nejméně se hodnotila kreativita týmu. Zde jde vidět, že pro projektové manažery je důležité se držet stanovených úkolů a cílů daného projektu, nechtějí příliš riskovat a vybočovat od nastavených standardů, kreativní nápady členů týmu si vyslechnou, ale spíše se snaží dosáhnout stanovených cílů.

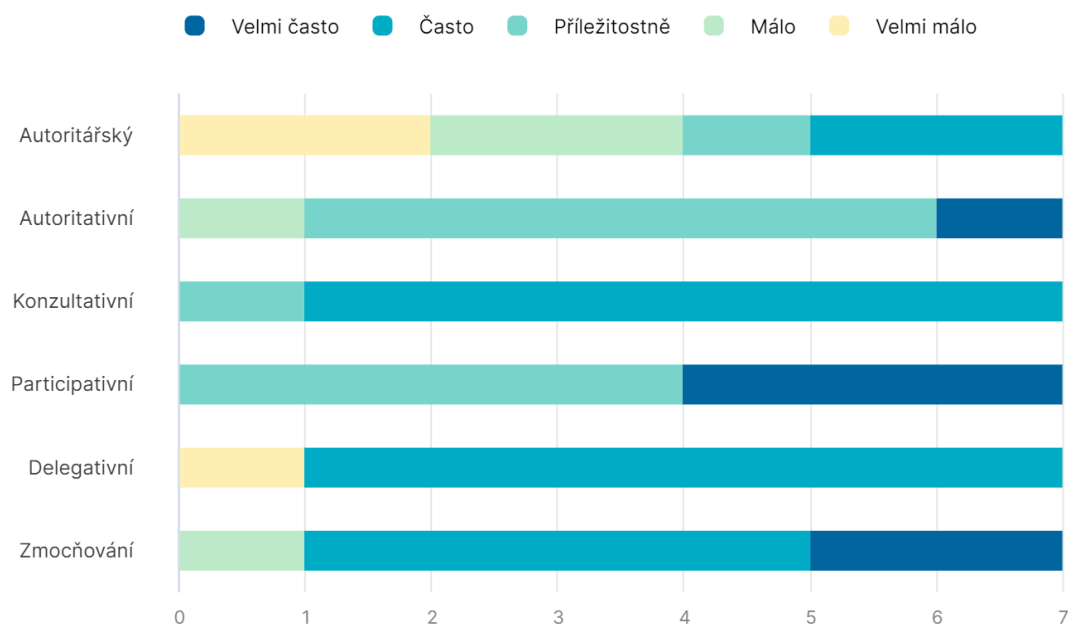
„Rád zrealizuji nápady týmu, pokud jsou přínosné, ale ještě jsem se s tím upřímně nesetkal, že by byl někdo tak iniciativní.“ (David)

Jediný projektový manažer David je v tomto případě otevřený nápadům, ale za dobu čtyř let, co pracuje u této společnosti, se ještě nesetkal s takovou situací.

### 5.1.3 Motivační dovednosti

V každé organizaci je potřeba dovedností manažerů pro to, aby dokázali vést a motivovat své podřízené pracovníky. Když byli manažeři dotazováni, v jaké míře uplatňují dané styly vedení během své práce, překvapivě nejvíce využívaným stylem bylo označeno zmocňování. Znamená to, že velmi věří pracovníkům v týmu a svěřují jim tak do rukou práci, které nejvíce rozumí právě členové týmu. Z následujícího grafu lze vyčíst, že není tak velká převaha jednotlivých stylů, tedy používají se v určité míře všechny, dokonce i ten neefektivní styl, autoritářský.

Obr. 11: Míra využití stylů vedení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

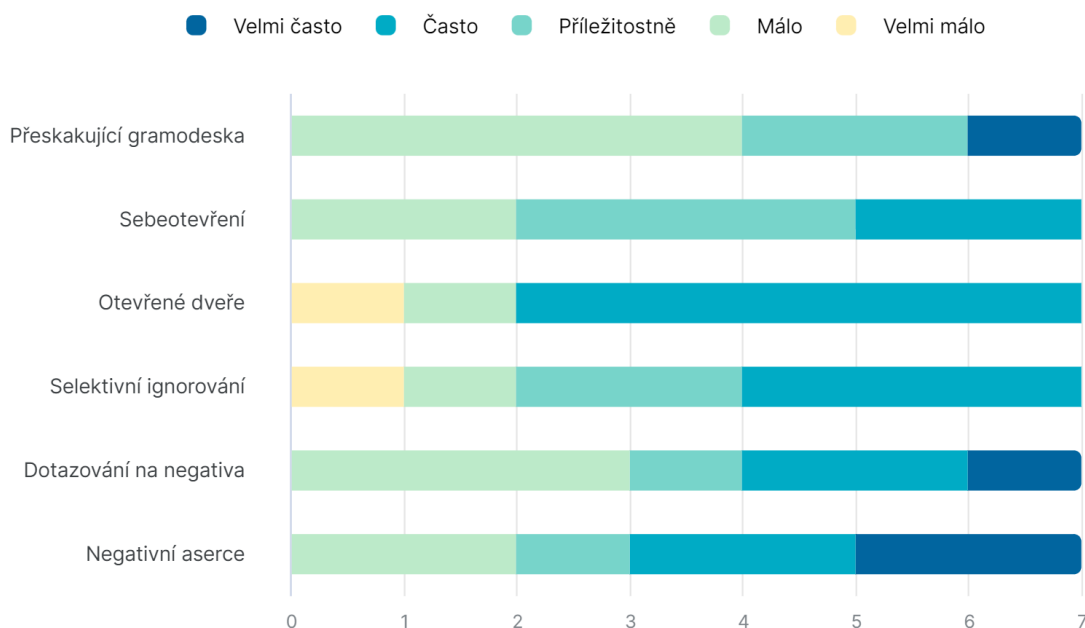
Jako nejsilnější motivátor pro členy týmu uvedli PM bez váhání finanční ohodnocení. Konkrétním motivem je vyjádřeno, proč jedná pracovník určitým způsobem a chce dosáhnout určitých cílů. Mezi tyto motivy, které využívají manažeři nejvíce, bylo uvedeno plnění projektů v KPI, za což jsou pak uděleny kvartální finanční odměny.

David na to šel jinou filozofií: „Já se vždy snažím zajistit dobrou pracovní atmosféru, aby se tomu mému týmu pracovalo co nejlépe a snažím se tím zajistit co nejlepší výkony.“

#### 5.1.4 Asertivní chování

Další z klíčových vlastností manažera je umění přiměřeného sebeprosazování. Následující graf ukazuje, v jaké míře každý projektový manažer šest různých technik asertivního chování.

Obr. 12: Míra využití asertivních technik

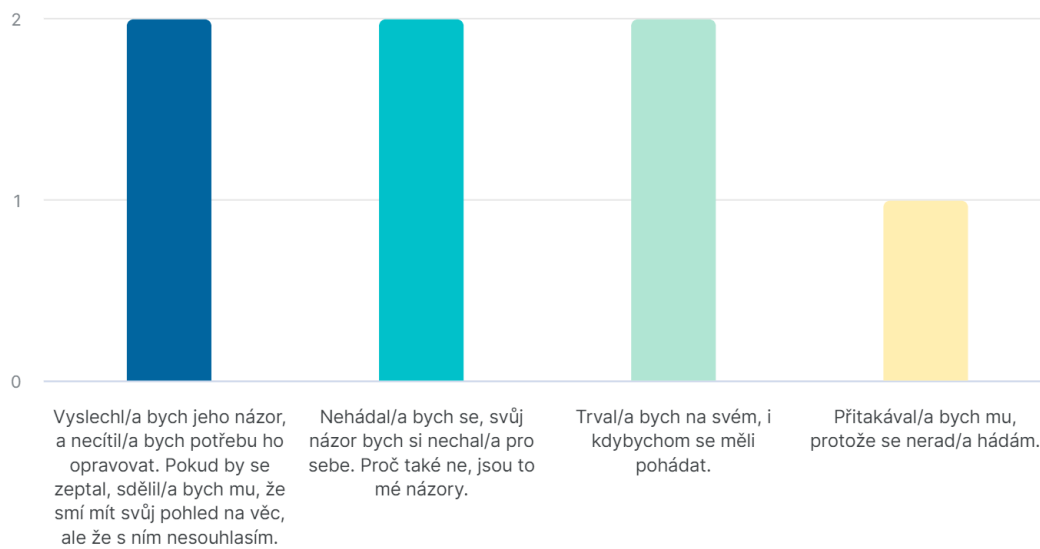


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Při dotazování, jak často využívají jednotlivých asertivních technik, byla za nejvíce funkční označena negativní aserce, připouštění toho, že nejsme dokonalí a děláme chyby, ale umět nést za to také zodpovědnost, a metoda otevřených dveří. Mezi nejméně využívané techniky byly hodnoceny techniky selektivního ignorování a sebeotevření. Ani v tomto případě však nevidíme tak velké odlišnosti mezi využitím jednotlivých technik, všechny jsou používány v praxi.

Poslední otázka pro projektové manažery zněla, jakým způsobem by reagovali při dané situaci. Odpovědi byly stanoveny jako výroky agresivního, pasivního, klasicky asertivního a empaticky asertivního chování.

Obr. 13: Asertivní chování



Zdroj: Vlastní zpracování

Většina projektových manažerů by jednalo v této situaci asertivně, kromě Davida a Jirky. Jirka by v této situaci zareagoval pravděpodobně pasivně, nerad se totiž hádá a raději volí ústup. David je opačné povahy, ten by trval na svém, i kdyby se měl pohádat. „Volím tenhle přístup velmi často, samozřejmě záleží na dané situaci, ale už kolikrát se vyplatilo stát si za svém.“

## 5.2 Projektové týmy

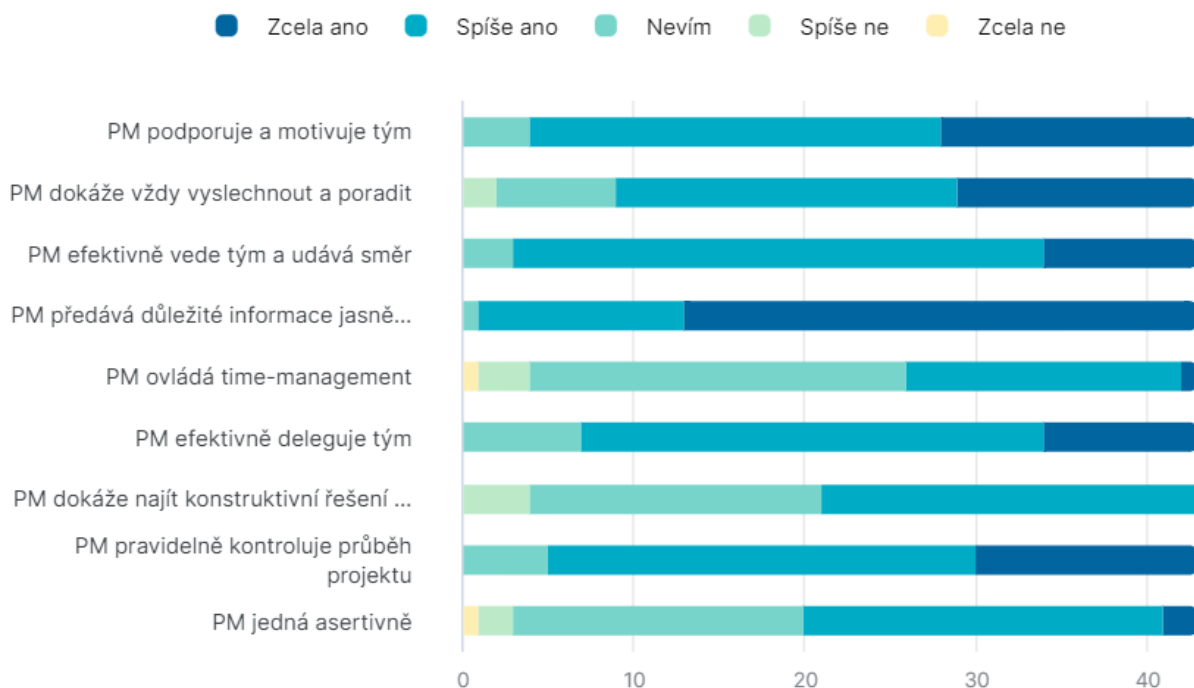
Analýza projektových týmů byla provedena pomocí dotazníkového šetření. Dotazník byl předán projektovým manažerům, kteří ho odeslali jednotlivým členům svých týmů. Celkem se tohoto průzkumu účastnilo 43 respondentů. Každý měl jako úvodní otázku napsat jméno svého projektového manažera, aby bylo, popřípadě, možnost hodnocení ke kompetentnímu projektovému manažerovi.

Způsob vedení projektových manažerů byl vcelku jednoznačný, většina členů označila vedení jejich nadřízeného za jednání otevřené názorům i připomínkám, komunikaci a

spolupráci. Pouze u projektového manažera Jarmila se členové přiklonili spíše k názoru, že jim nedává příliš prostor k jejich názorům a připomínkám.

V další části dotazníku hodnotili členové týmů tvrzení o jejich projektových manažerech, zda s výroky zcela souhlasí či nesouhlasí. Následující tabulka přehledně ukazuje odpovědi všech členů týmů.

Obr. 14: Hodnocení projektových manažerů

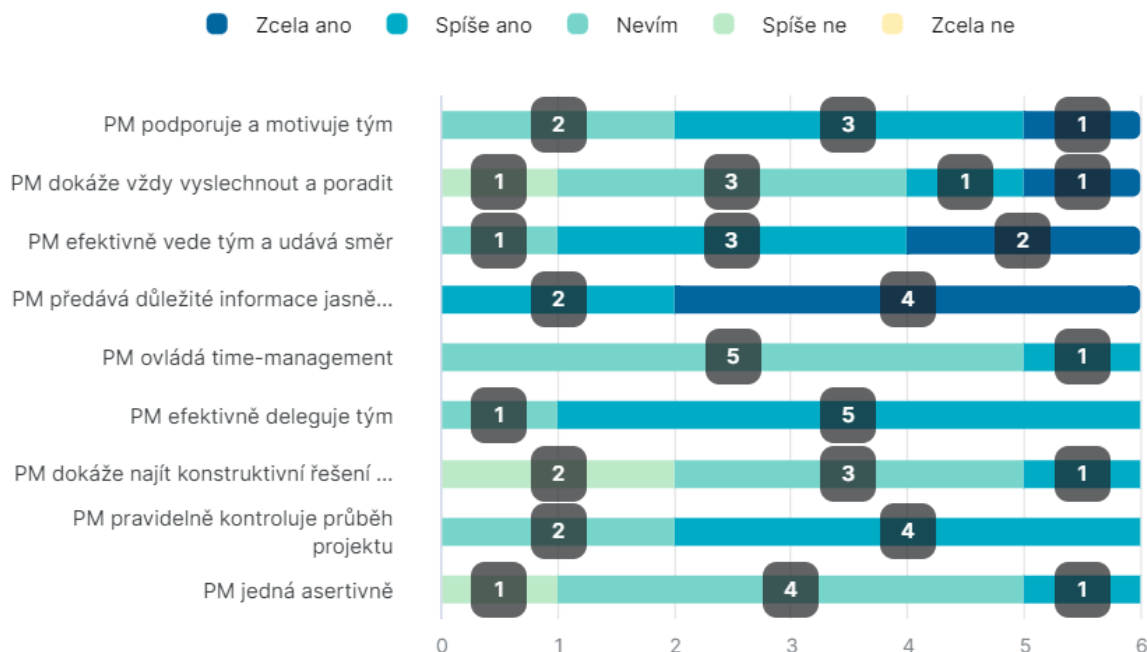


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Z grafu lze usoudit, že projektové týmy jsou se svými projektovými manažery spokojeni a hodnotí je spíše kladně, alespoň, co se motivace, efektivního vedení a delegování a jasného předávání informací týče.

Ne tak kladné výsledky byly u schopnosti najít konstruktivního řešení v případě konfliktu, kdy téměř polovina pracovníků si nebyla jistá (17) nebo spíše nesouhlasila (4). Největší podíl nesouhlasu bylo u respondentů projektového manažera Jarmila, kde pouze jeden člen dal pozitivní zpětnou vazbu na konstruktivní řešení konfliktů a asertivní chování.

Obr. 15: Hodnocení projektového manažera Jarmila



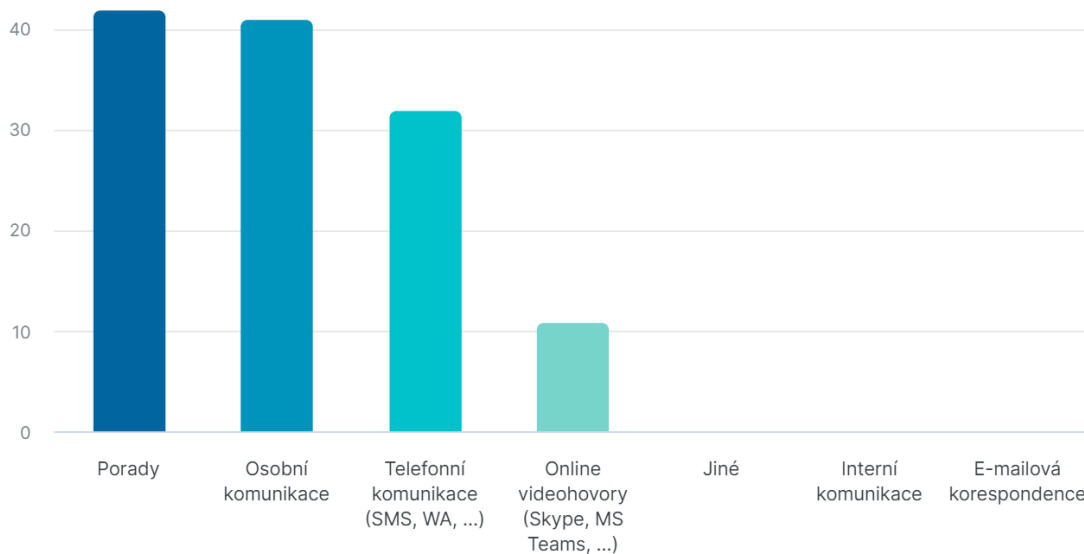
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Také time-management a asertivní chování nebyly hodnoceny příliš pozitivně, převládala odpověď neví. Tuto skutečnost lze vysvětlit tím, že členové týmů si nejsou jistí, jakým způsobem projektový manažer zvládá svůj time-management nebo zda jedná asertivně.

Ohledně motivace byly týmy za jedno, největším motivátorem byly finanční odměny, pouze dva pracovníci uvedli karierní postup.

Mezi nejčastější způsob komunikace mezi projektovým týmem a manažerem byly označeny porady a osobní komunikace. Mimo to, se velmi často objevovala odpověď telefonní komunikace, to se dá přisuzovat tomu, že se často spolupracuje s externími odborníky, kteří nejsou ve firmě tak často přítomní.

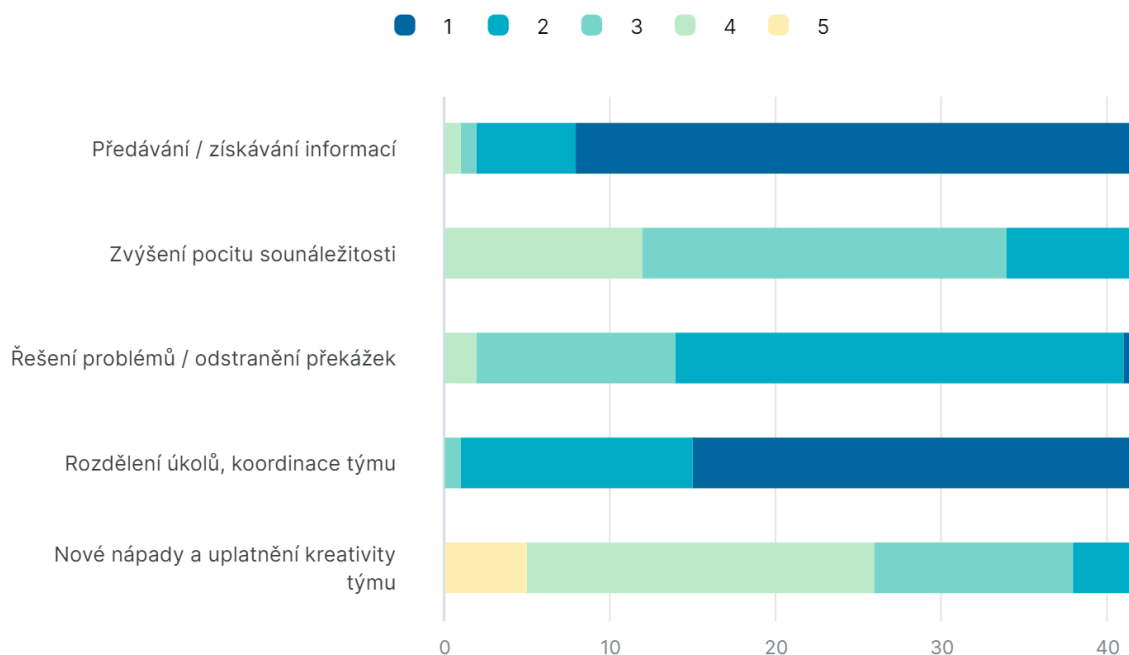
Obr. 16: Nejčastější způsoby komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Následující otázka byla zaměřena na porady, kdy měly týmy oznámkovat jako ve škole od 1 (nejvíce) do 5 (nejméně), co jim přijde nejvíce přínosné. To nejdůležitější, co si odnesou členové týmů z porad, označili předávání informací a rozdělování úkolů, kdo bude za co odpovědný. Nejmenší podíl na poradách měla kreativita týmu.

Obr. 17: Přínosy porad

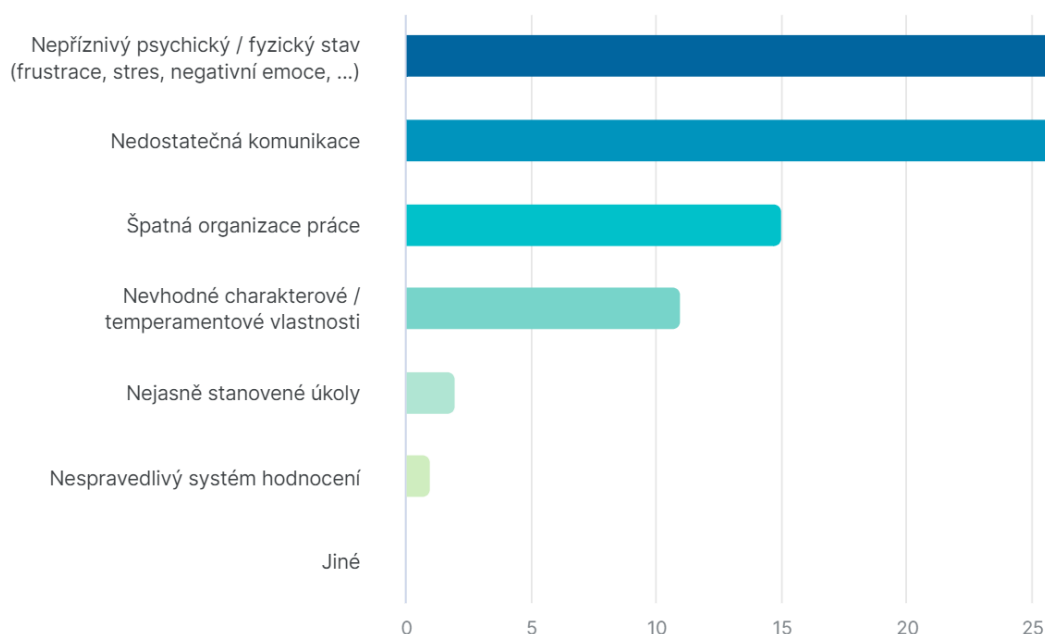


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022



Poslední otázkou pro projektové týmy bylo usoudit, jaké jsou nejčastější příčiny konfliktů, které by mohly vzniknout na pracovišti. Mezi nejvíce hodnocené kategorie patřily problémy psychického a fyzického stavu jako jsou frustrace, únava či stres a také nedostatečná komunikace.

Obr. 18: Nejčastější příčiny konfliktů na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### 5.3 Key Account Manager

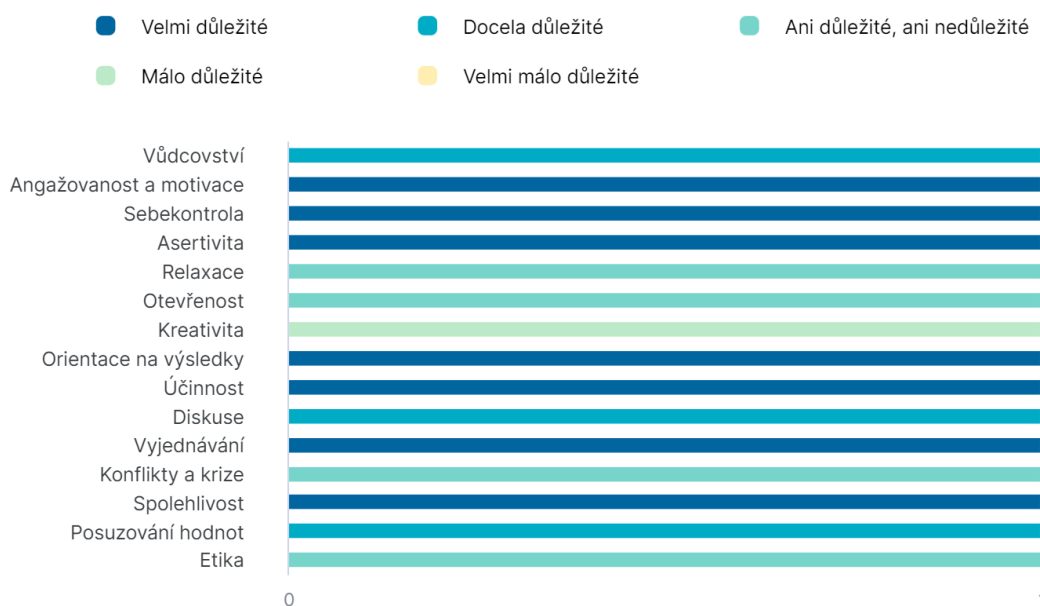
Poslední rozhovor byl s nadřízeným projektových manažerů, který je v pozici Key Account Managera, Ing. Jaroslavem Peškem. Nejdůležitějšími aspekty, které doprovází práci KAM jsou:

- Sales zodpovědnost – znamená starat se o portfolio svěřených klientů a jednotlivých projektů;
- Project zodpovědnost – zajistit, aby projekty vycházely v KPI, a to zejména z pohledu finančního;
- New opportunities – aktivně vyhledávat dalších příležitostí na trhu energetiky pro dodávku IT řešení, produktů a služeb společnosti.

V Unicornu působí Jaroslav již 6 let, z toho 3 roky byl také v pozici projektového manažera. V této oblasti má vystudovanou vysokou školu a certifikaci PRINCE2 a získal interní vzdělání od společnosti Unicorn.

Z pohledu bývalého projektového manažera byl dotázán na vlastní názor nejdůležitějších behaviorálních kompetencí, které charakterizuje následující graf. Ty nejdůležitější jsou označené tmavě modrou barvou, patří tam například motivace, orientace na výsledky nebo spolehlivost, mezi ne tak důležité zařadil kompetenci kreativity, protože v této společnosti to není úplně potřeba.

Obr. 19: Hodnocení behaviorálních kompetencí dle KAM



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Další otázka se týkala komunikace mezi ním a projektovými manažery. „Pořádáme týdenní porady, dvakrát v týdnu se vidím s celým PM týmem, kde každý reportuje průběh a stav svých projektů z pohledů stanovených KPI indexů. Na větších vývojových projektech, tj. projekty za více jak 500 tisíc Euro, se konají porady s řídicí radou, které jsou většinou týdenní nebo dvoutýdenní. Pak mámě měsíčně key tasks meetingy, kde identifikujeme příležitosti v regionu na základě získaných informací od stávajících klientů.“

Na otázku, zda on sám může motivovat a rozvíjet PM, odpověděl, že samozřejmě, může se jednat o kariérní postup, nebo pomocí finančních odměn, ať už měsíčních, kvartálních, ročních či mimořádných).

Poslední otázkou před samotným hodnocením jednotlivých projektových manažerů bylo, jakým způsobem se dají u PM rozvíjet jejich dovednosti a kompetence ve firmě Unicorn. „Firma nabízí mnoho školení, ať už interních, kde je mnoho možností, navíc má firma i

vlastní univerzitu, nebo externích školení, které se dají zařídit u prověřených společností. Jedná se například o certifikace – PRINCE2, IPMA, PMP, nebo metodu Scrum, kurzy vyjednávání a mnoho dalšího.“

### **Hodnocení projektových manažerů**

Posledním úkolem bylo ohodnotit projektové manažery jako ve škole v oblastech motivace, asertivity, sebekontroly, vedení lidí a komunikačních dovedností. Následující tabulka představuje výsledek hodnocení jednotlivých manažerů KAM Jardou.

Tab. 1: Hodnocení projektových manažerů KAM

	<i>Bára</i>	<i>David</i>	<i>Ivan</i>	<i>Jarmil</i>	<i>Jirka</i>	<i>Milan</i>	<i>Radek</i>
<i>Motivace</i>	2	3	2	3	1	4	2
<i>Asertivita</i>	2	3	1	2	1	1	4
<i>Sebekontrola a konflikty</i>	1	3	1	2	3	1	4
<i>Vedení lidí</i>	5	2	2	3	2	2	5
<i>Komunikace</i>	2	1	2	3	2	1	3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Z tabulky vyplývá, že je stále něco, v čem se může projektový manažer posouvat dále. Ve srovnání lze konstatovat, že nejlépe ohodnocen byl Ivan a nejhůře Radek, znamená to, že každý manažer má své silné stránky, ve kterých vyniká, i slabé, na kterých je nutno zapracovat.

## **6 Návrhy na zlepšení**

Společnost Unicorn je na trhu již velmi dlouho a její organizace je velmi propracovaná, tedy návrhů, co ještě zlepšit, není mnoho. Přesto se najdou příležitosti, na kterých se dá jistě zapracovat.

Z analýzy projektových manažerů můžeme konstatovat, že každý projektový manažer je jiný a jejich behaviorální kompetence mají různé stupně znalostí a využití. Společné znaky se velmi těžko hledají, nicméně zde můžeme rozpoznat problémy s nedostatkem relaxace, zvládním stresu, asertivního chování či vedením lidí, na které zaměříme více.

## 6.1 Zřízení prostoru pro relaxaci

Tab. 2: Návrh příležitosti č. 1

<b>Současný stav</b>	Z analýzy projektových manažerů bylo zjištěno, že samotné relaxaci nedávají mnoho prostoru. Projektové týmy zhodnotily, že mezi nejčastější příčiny konfliktů řadí nepříznivý psychický či fyzický stav.
<b>Realizátor</b>	Key Account Manager, projektoví manažeři
<b>Postup realizace</b>	Na to, aby se člověk dokázal zrelaxovat, je potřeba najít klidné a teplé místo s teplým žlutým osvětlením, kde se dá sedět i ležet. Pro takové potřeby je dobré mít nějaké sedací vaky, polštáře, gauč nebo matraci na ležení. Poté je důležité si pro takové místo stanovit pravidla, například je to místo, kde se nemluví, nejí, netelefonuje. Pak stačí už jen informovat své pracovníky, že mají takové místo k dispozici.
<b>Náklady</b>	Náklady na tento projekt nebudou příliš vysoké, je potřeba zakoupit nějaké vybavení jako polštáře či matraci.
<b>Přínosy</b>	Díky relaxaci získá manažer větší nadhled nad konfliktní situací a správný odstup, pozitivně pak relaxace působí na celkové zdraví, jak z hlediska chronických potíží, psychických onemocnění či imunitního systému a celkové harmonizaci osobnosti.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

## 6.2 Externí školení na asertivní chování

Tab. 3: Návrh příležitosti č. 2

<b>Současný stav</b>	Vyhodnocením analýzy byly zjištěny nedostatky související s asertivním chováním. Ne všichni PM by jednali v modelové situaci asertivně a projektové týmy hodnotily asertivní jednání projektových manažerů spíše záporně.
<b>Realizátor</b>	Key Account Manager, projektoví manažeři, kouč
<b>Postup realizace</b>	Key Account Manager by měl za úkol na jeden den zařídit externí školení od profesionálního kouče na asertivitu, kde by se projektoví manažeři dozvěděli dostatek informací o asertivitě, vyzkoušeli si různé modelové situace a způsoby jednání.
<b>Náklady</b>	Zde by se náklady odvíjely od ceny daného kurzu a popřípadě zařízení nějakého cateringu či občerstvení během dne.
<b>Přínosy</b>	Tento kurz by měl projektovým manažerům zlepšit dovednosti asertivního jednání a tím předcházet konfliktním situacím, mohou tak získat nové obchodní partnery nebo si udržet ty stálé.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### 6.3 Vzdělávací den na leadership

Tab. 4: Návrh příležitosti č. 3

<b>Současný stav</b>	Kompetence vedení lidí byla hodnocena ne příliš často využívanou v praxi projektových manažerů, u hodnocení od KAM dokonce obdrželi někteří známku nejhorší, tedy za pět. Členové týmů si z větší části buď nejsou jisti, zda s tvrzením, že PM vede efektivně tým, souhlasí, nebo s ním spíše nesouhlasí.
<b>Realizátor</b>	Key Account Manager, projektoví manažeři
<b>Postup realizace</b>	Při realizaci tohoto projektu by bylo zapotřebí zorganizovat vzdělávací akci s tématem vedení lidí a týmů, kde si projektoví manažeři osvojí principy vedení lidí a prohloubí své znalosti v této oblasti, zároveň si budou moci vyzkoušet různé druhy situací, které by mohly s velkou pravděpodobností nastat v jejich praxi.
<b>Náklady</b>	Toto opatření se pojí s náklady za vybrané školení, popřípadě cateringové služby.
<b>Přínosy</b>	Projektoví manažeři by po tomto školení měli být schopni zlepšit své dovednosti v oblasti leadershipu, což by mělo předcházet různým krizovým situacím a zlepšit mezilidské vztahy a komunikační dovednosti.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

## 6.4 Přirozená zpětná vazba a rozvoj

Tab. 5: Návrh příležitosti č. 4

<b>Současný stav</b>	Po každém ukončeném projektu probíhá závěrečné hodnocení projektu a projektového manažera. Zde se řeší, zda projekt skončil v KPI a hodnocení je zaměřené hlavně na výkonnost pracovníka, i pro ně je nejdůležitější samotná orientace na výsledky, což vyplynulo z analýzy PM.
<b>Realizátor</b>	Key Account Manager, projektoví manažeři
<b>Postup realizace</b>	Po závěrečném hodnocení ukončeného projektu by se uspořádal krátký teambuilding projektových manažerů, kde by se projektový manažer, který dokončil projekt, podělil o své zkušenosti a pocity během daného projektu, popřípadě odpověděl na dotazy kolegů. Vzájemně by tak mohli mezi sebou sdílet své poznatky během realizace projektů.
<b>Náklady</b>	Při realizaci tohoto opatření lze očekávat pouze mírné zvýšení mzdových nákladů na zaměstnance.
<b>Přínos</b>	Tímto by PM získali nové zkušenosti, dovednosti od ostatních projektových manažerů, které mohou pomoci např. vyvarovat se některým chybám svých kolegů, a nadřízený KAM tím získá zpětnou vazbu přirozenou cestou.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022



## **Závěr**

Cílem této bakalářské práce na téma „Kompetence pro vedení lidí v praxi projektových manažerů“ bylo stanovit míru znalostí a využití behaviorálních kompetencí projektových manažerů a na základě provedené analýzy navrhnout vhodná opatření.

Pro naplnění cíle bylo využito poznatků čerpaných z odborné literatury v části teoretické, která je zaměřena na projektové řízení, standardy, certifikace a kompetence projektových manažerů, jež byly následně aplikovány na společnost Unicorn Systems a.s. v části praktické. Zde byly popsány základní charakteristiky společnosti, analýza vnějšího a vnitřního prostředí a projektový management.

Příležitosti, které se naskytly po celkové analýze kompetencí pro vedení lidí u projektových manažerů, byly navrženy v závěru práce. Byly jimi zřízení prostoru pro relaxaci, vylepšení asertivního chování, vylepšení leadershipu a přirozená zpětná vazba a rozvoj. Tato opatření mohou dále vést k rozvoji behaviorálních kompetencí projektových manažerů, jejich prohloubení z hlediska významnosti a správném efektivním využití v praxi.

Hlavním přínosem této práce bylo získání teoretických poznatků a převedení těchto poznatků do praxe provedením analýz a vytvořením návrhů ke zlepšení. Dále pak hlubší seznámení s danou problematikou a nahlédnutí do samotné praxe projektových manažerů.

## Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha, Česko: Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* (13. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování* (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Český statistický úřad. (2022). *Inflace, spotřebitelské ceny*. Dostupné 18. 4. 2022 z [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny)
- Doležal, J., Lacko, B., Hájek, M., Cingl, O., Krátký, J., & Hrazdilová Bočková, K. (2016). *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha, Česko: Grada.
- Hospodářské noviny. (2010). *Korupce se nepotvrdila: Půlmiliardový tendr na sčítání lidí je v pořádku*. Dostupné 15. 2. 2022 z <https://domaci.hn.cz/c1-42755000-korupce-se-nepotvrdila-pulmiliardovy-tendr-na-scitani-lidi-je-v-poradku>
- Jermář, M., Egerová, D., Dvořáková V., & Dvořáková, J. (2017). *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
- Křivánek, M. (2019). *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha, Česko: Grada.
- Lahnerová, D. (2012). *Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů* (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie* (3. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Máchal, P., Kopečková, M., & Presová, R. (2015). *Světové standardy projektového řízení*. Praha, Česko: Grada.
- Pavlica, K., Jarošová, E., & Kaiser, R. B. (2015). *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností* (2. vyd.). Praha, Česko: Management Press.
- Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
- Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza* (2. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck.
- Svozilová, A. (2016). *Projektový management* (3. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E., Lišková, J., & Špicar, R. (2015). *Podniková ekonomika I* (2. vyd.). Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
- Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha, Česko: Grada.
- Tureckiová, M. (2007). *Klíč k úspěšnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha, Česko: Grada.
- Unicorn (2022). *Historie*. Dostupné 12. 3. 2022 z <https://unicorn.com/cs/history>
- Unicorn. (2022). *O společnosti*. Dostupné 12. 3. 2022 z <https://unicorn.com/cs/company-profile>

Unicorn Systems, a.s. (2022). *USY výroční zpráva za rok 2021*. Interní dokumentace společnosti Unicorn Systems, a.s. se sídlem v Plzni.

Unicorn Systems, a.s. (2022). *USY Datasheets o společnosti*. Interní dokumentace společnosti Unicorn Systems, a.s. se sídlem v Plzni.

Veber, J., Fotr, J., Kotoučová, J., Malý, I., Mládková, L., Nový, I., ... Vodáček, L. (2017). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha, Česko: Management Press.

## Seznam tabulek

Tab. 1: Hodnocení projektových manažerů KAM.....	51
Tab. 2: Návrh příležitosti č. 1 .....	53
Tab. 3: Návrh příležitosti č. 2 .....	54
Tab. 4: Návrh příležitosti č. 3 .....	55
Tab. 5: Návrh příležitosti č. 4 .....	56

## Seznam obrázků

Obr. 1: Trojimperativ projektu.....	9
Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb .....	25
Obr. 3: Logo společnosti Unicorn.....	28
Obr. 4: Vývoj tržeb v mil. Kč .....	34
Obr. 5: SWOT analýza podniku .....	36
Obr. 6: Organizační schéma společnosti Unicorn .....	38
Obr. 7: Typy jednotek v Unicorn Systems .....	38
Obr. 8: Struktura vedení projektů společnosti Unicorn Systems.....	39
Obr. 9: Pyramida karierního postupu společnosti Unicorn Systems .....	40
Obr. 10: Míra využívání behaviorálních kompetencí .....	42
Obr. 11: Míra využití stylů vedení.....	43
Obr. 12: Míra využití asertivních technik .....	44
Obr. 13: Asertivní chování.....	45
Obr. 14: Hodnocení projektových manažerů.....	46
Obr. 15: Hodnocení projektového manažera Jarmila .....	47
Obr. 16: Nejčastější způsoby komunikace.....	48
Obr. 17: Přínosy porad.....	48
Obr. 18: Nejčastější příčiny konfliktů na pracovišti .....	49
Obr. 19: Hodnocení behaviorálních kompetencí dle KAM .....	50

## Seznam použitých zkratek a značek

a.s.	akciová společnost
DHL	Dalsey, Hillblom, Lynn
EAT	Earnings After Taxes
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
ICT	Information and Communication Technologies
ISO	International Organization for Standardization
KAM	Key Account Manager
KPI	Key Performance Indicators
MS	Microsoft
NN	Nationale-Nederlande
PM	projektový manažer
PMBOK	Project Management Body of Knowledge

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Strukturovaný rozhovor s projektovými manažery

**Příloha B:** Dotazníkové šetření projektových týmů

**Příloha C:** Strukturovaný rozhovor s Key Account Managerem

## Příloha A: Strukturovaný rozhovor s projektovými manažery

### Strukturovaný rozhovor – PROJEKTOVÝ MANAŽER

#### I. Obecné informace

Jaké je Vaše jméno?

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Jak dlouho působíte ve společnosti Unicorn?

Jaké je vaše vzdělání v oblasti projektového řízení?

- vysokoškolské
- certifikace IPMA, PMI, PRINCE
- interní vzdělání
- jiné

#### Úvod do behaviorálních kompetencí

Víte, co jsou behaviorální kompetence?

V jaké míře využíváte behaviorální kompetence při své práci?

Kompetence	Velmi často	Často	Příležitostně	Málo	Velmi málo
<b>Vůdčovství</b>					
<b>Angažovanost a motivace</b>					
<b>Sebekontrola</b>					
<b>Asertivita</b>					
<b>Relaxace</b>					
<b>Otevřenost</b>					
<b>Kreativita</b>					
<b>Orientace na výsledky</b>					
<b>Účinnost</b>					
<b>Diskuse</b>					
<b>Vyjednávání</b>					
<b>Konflikty a krize</b>					
<b>Spolehlivost</b>					
<b>Posuzování hodnot</b>					
<b>Etika</b>					

#### II. Leadership

Jakým způsobem zajišťujete efektivní komunikaci v týmu?



Jak často pořádáte porady se členy týmu?

- nikdy
- výjimečně
- jednou měsíčně
- vícekrát v měsíci
- jednou týdně
- vícekrát v týdnu

V čem vidíte hlavní přínosy porad?

Jste otevřený kreativním nápadům svých týmů? Jak je podporujete?

Do jaké míry využíváte jednotlivé styly vedení při své práci?

Styly vedení	Velmi často	Často	Příležitostně	Málo	Velmi málo
<b>Autoritářský</b>					
<b>Autoritativní</b>					
<b>Konzultativní</b>					
<b>Participativní</b>					
<b>Delegativní</b>					
<b>Zmocňování</b>					

### III. Motivace

Jakým způsobem nejvíce motivujete svůj tým?

Co si myslíte, že je nejsilnější motivací pro tým?

- finanční odměny
- nefinanční benefity (služební auto, ...)
- karierní postup
- volný čas
- jiné

### IV. Sebekontrola, konflikty a krize

V jaké míře využíváte jednotlivé metody při řešení krizových situací?

Styly řešení	Velmi často	Často	Málokdy	Málo	Velmi málo
<b>Konfrontační</b>					
<b>Kooperační</b>					
<b>Kompromisní</b>					
<b>Únikový</b>					
<b>Přizpůsobivý</b>					

## V. Asertivita

Jakou asertivní techniku využíváte nejvíce?

Asertivní techniky	Velmi často	Často	Málokdy	Málo	Velmi málo
<b>Přeskakující gramofonová deska</b>					
<b>Sebeotevření</b>					
<b>Otevřené dveře</b>					
<b>Selektivní ignorování</b>					
<b>Dotazování na negativa</b>					
<b>Negativní aserce</b>					

Jak byste reagovali při poradě, pokud by partner měl v diskusi jiný názor než Vy?

- *Trval bych na svém, i kdybychom se měli pohádat.*
- *Přítakával bych mu, protože se nerad hádám.*
- *Nehádal bych se, ale svůj názor bych si ponechal. Proč bych taky nemohl, jsou to mé názory.*
- *Vyslechl bych jeho názor, a necítil bych potřebu ho opravit. Pokud by se mi zeptal, sdělil bych mu, že může mít svůj pohled na věc, ale že s ním nesouhlasím.*

## Příloha B: Dotazníkové šetření projektových týmů

### Dotazníkové šetření – PROJEKTOVÝ TÝM

Jak se jmenuje Váš PM?

Jak vnímáte způsob vedení vašeho PM?

- *PM je otevřený názorům, připomínkách, otevřeně komunikuje a spolupracuje*
- *PM nezajímají názory a připomínky, komunikace s ním je spíše vertikální*
- *PM nechává volný průběh týmu a pouze podporuje, tým tak může realizovat své nápady*

Zhodnoťte Váš postoj k jednotlivým tvrzením o Vašem PM:

<b>Tvrzení</b>	<b>Zcela ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Nevím</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Zcela ne</b>
<b>PM podporuje a motivuje tým</b>					
<b>PM dokáže vždy vyslechnout a poradit</b>					
<b>PM efektivně vede tým a udává směr</b>					
<b>PM předává důležité informace jasně a srozumitelně</b>					
<b>PM ovládá time-management</b>					
<b>PM efektivně deleguje tým</b>					
<b>PM dokáže najít konstruktivní řešení v případě konfliktu</b>					
<b>PM pravidelně kontroluje průběh projektu</b>					
<b>PM je asertivní</b>					

Co je pro Vás nejsilnější motivací ve Vaší práci?

- finanční odměny*
- nefinanční benefity (služební auto, ...)*
- karierní postup*
- volný čas*
- jiné*

Jakým způsobem s Vámi nejčastěji komunikuje Váš PM? Vyberte 3 možnosti.

- Porady*
- Osobní komunikace*
- Online komunikace (Skype, MS Teams, ...)*
- Telefonní komunikace (SMS, WhatsApp, hovory)*
- E-mailová korespondence*
- Interní komunikace*
- jiné (uveďte)*

V čem vidíte hlavní přínosy porad? Oznámkujte jako ve škole od 1 (souhlasím) do 5 (nesouhlasím).

<b>Přínosy porad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Předávání / získávání informací</b>					
<b>Zvýšení pocitu sounáležitosti</b>					
<b>Řešení problémů / odstranění překážek</b>					
<b>Rozdělení úkolů / koordinace týmu</b>					
<b>Nové nápady a uplatnění kreativity týmu</b>					

Jaké jsou podle Vás nejčastější příčiny konfliktů?

- nejasně stanovené úkoly*
- špatná organizace práce*
- nedostatečná komunikace*
- nespravedlivý systém ohodnocení*
- nehodné charakterové/temperamentové vlastnosti týmu*
- nepříznivý psychický/fyzický stav (frustrace, stres, negativní emoce, ...)*
- jiné*

## Příloha C: Strukturovaný rozhovor s Key Account Managerem

### Strukturovaný rozhovor – ACCOUNT MANAGER

#### I. Obecné informace

Jaké je Tvé nejvyšší dosažené vzdělání?

Jak dlouho působíš ve společnosti Unicorn?

Jaké je Tvé vzdělání v oblasti projektového řízení?

- vysokoškolské*
- certifikace IPMA, PMI, PRINCE*
- interní vzdělání*
- jiné*

Dokážeš mi stručně popsat, co je Tvou náplní práce v pozici nadřízeného projektových manažerů, jakožto Key Account Managera?

Tvá předchozí pozice byla také PM, jaké behaviorální kompetence jsou podle Tebe nejdůležitější pro práci PM?

<b>Kompetence</b>	<b>Velmi důležité</b>	<b>Docela důležité</b>	<b>Ani důležité, ani nedůležité</b>	<b>Málo důležité</b>	<b>Velmi málo důležité</b>
<b>Vůdcovství</b>					
<b>Angažovanost a motivace</b>					
<b>Sebekontrola</b>					
<b>Asertivita</b>					
<b>Relaxace</b>					
<b>Otevřenost</b>					
<b>Kreativita</b>					
<b>Orientace na výsledky</b>					
<b>Účinnost</b>					
<b>Diskuse</b>					
<b>Vyjednávání</b>					

<b>Konflikty a krize</b>					
<b>Spolehlivost</b>					
<b>Posuzování hodnot</b>					
<b>Etika</b>					

Jak probíhá komunikace mezi Tebou a Tvými PM? (informace o projektech apod.)

Jak často pořádáš porady se svými PM?

- *nikdy*
- *výjimečně*
- *jednou měsíčně*
- *vícekrát v měsíci*
- *jednou týdně*
- *vícekrát v týdnu*

Můžeš i Ty, jako nadřízený PM, motivovat či rozvíjet jejich dovednosti, poradit apod?

Mohou PM rozvíjet své kompetence a dovednosti ještě jiným způsobem než běžnou praxí? (školení, vzdělávací programy, ...)

Jak bys popsal své projektové manažery v těchto oblastech vedení lidí?

## **Abstrakt**

Donovalová, D. (2022). *Kompetence pro vedení lidí v praxi projektových manažerů* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** projektový management, projekt, projektový manažer, projektový tým, standardy a certifikace, behaviorální kompetence, kompetence pro vedení lidí

Tato bakalářská práce „Kompetence pro vedení lidí v praxi projektových manažerů“ se zabývá mírou znalostí a využití behaviorálních kompetencí u projektových manažerů společnosti Unicorn Systems a.s. a na základě získaných poznatků navrhnout vhodná opatření k případnému zlepšení.

Struktura bakalářské práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je definován na základě odborné literatury projektový management, projekt, projektový manažer, dále standardy a certifikace a behaviorální kompetence. Část praktická pak představuje společnost Unicorn Systems a.s., analyzuje vnitřní a vnější prostředí firmy a její projektové řízení. Dále je práce orientovaná na samotnou analýzu behaviorálních kompetencí projektových manažerů, která je provedena pomocí strukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření. V závěru jsou navrženy případné návrhy ke zlepšení.

## **Abstract**

Donovalová, D. (2022). *Leadership competencies of project managers in practice* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** project management, project, project manager, project team, standards and certifications, behavioral competencies, leadership competencies

This bachelor thesis “Leadership competencies of project managers in practice” deals with the level of knowledge and use of behavioral competencies of project managers at Unicorn Systems a.s. and based on the findings to propose appropriate measures for possible improvement.

The structure of the bachelor thesis is divided into theoretical and practical parts. In the theoretical part, project management, project, project manager, as well as standards and certifications and behavioral competencies are defined on the basis of professional literature. The practical part then introduces Unicorn Systems a.s., analyses the internal and external environment of the company and its project management. Furthermore, the thesis is oriented towards the analysis of the behavioral competencies of project managers, which is carried out by using structured interviews and a questionnaire survey. Finally, possible suggestions for improvement are proposed.