

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

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

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

Bc. Karina Nováková

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Karina NOVÁKOVÁ**
Osobní číslo: **K18N0116P**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**
Téma práce: **Hodnocení efektivity personální politiky podniku s důrazem na řízení projektů**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

1. Charakterizujte podnik, popište podnikatelské prostředí, ve kterém podnik působí, analyzujte interní prostředí, dosažené výsledky a strategické záměry a cíle.
2. Zhodnoťte praxi řízení projektů ve společnosti.
3. Proveďte analýzu personálního managementu organizace se zaměřením na jeho působení v realizaci projektů a cílů firmy.
4. Navrhněte opatření a postup zvýšení úrovně personálního managementu s důrazem na řízení projektů, zhodnoťte rizika a přínosy návrhů.

Rozsah diplomové práce: **60 – 80 stran**
Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. 6th ed. Londýn: Kogan Page, 2016. ISBN 978-0-7494-7682-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.
- FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Milan Jermář, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **22. dubna 2020**


Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka



Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

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

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

Plzeň dne

.....

podpis autorky

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování vedoucímu mé diplomové práce panu PhDR. Milanu Jermářovi, Ph.D. za jeho čas, cenné a velmi podnětné rady, obrovskou míru trpělivosti a ochoty a především lidský přístup. V neposlední řadě také děkuji všem respondentům za jejich přínos pro výzkumnou část této práce.

Obsah

Úvod	11
1 Společnost DXC Technology	13
1.1 Charakteristika společnosti	13
1.2 Historie společnosti	14
1.3 Základní firemní hodnoty společnosti.....	15
1.4 Organizační struktura společnosti	16
2 Analýza prostředí.....	18
2.1 Analýza vnějšího prostředí.....	18
2.1.1 Makroprostředí.....	18
2.1.2 Mezoprostředí	22
2.2 Hodnocení faktorů vnějšího prostředí	24
2.2.1 Matice EFE	24
2.3 Analýza vnitřního prostředí.....	26
2.3.1 Mikroprostředí	26
2.4 Hodnocení faktorů vnitřního prostředí.....	31
2.4.1 Matice IFE	31
3 Řízení projektů.....	33
3.1 Projekt	33
3.1.1 Životní cyklus projektu	33
3.2 Projektový management.....	34
3.2.1 Přístupy k řízení projektů.....	35
3.2.2 Softwarová podpora řízení projektů	38
3.2.3 Světové standardy projektového řízení	38

4	Řízení projektů ve společnosti DXC Technology	40
4.1	Klíčové projekty	40
4.2	Řízení projektů v DXC Technology	42
4.2.1	Proces řízení projektů a jeho fáze	42
4.2.2	Přístup k řízení projektů	45
4.2.3	Software k řízení projektů	46
4.2.4	Certifikace projektových manažerů	48
5	Personální management ve spojitosti s projekty	49
5.1	Řízení lidských zdrojů a jeho působení v realizaci projektů	49
5.1.1	Plánování lidských zdrojů v projektech	49
5.1.2	Analýza práce a úkolů v projektech	50
5.1.3	Získávání lidí do projektových týmů	51
5.1.4	Výběr lidí do projektových týmů	52
5.1.5	Hodnocení lidí v projektových týmech	53
5.1.6	Motivování a oceňování lidí v projektových týmech.....	54
5.1.7	Rozvoj a vzdělávání pracovníků	56
6	Personální management DXC Technology ve spojitosti s projekty.....	57
6.1	Řízení lidských zdrojů ve společnosti s důrazem na projektové řízení.....	57
6.1.1	Plánování lidských zdrojů v projektech	58
6.1.2	Analýza práce a úkolů v projektech	59
6.1.3	Získávání lidí do projektových týmů	59
6.1.4	Výběr lidí do projektových týmů	60
6.1.5	Hodnocení lidí v projektových týmech	61
6.1.6	Motivování a oceňování lidí v projektových týmech.....	62
6.1.7	Rozvoj a vzdělávání pracovníků	63

6.2	Dotazníkové šetření.....	65
6.2.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	66
6.3	Shrnutí silných a slabých stránek HR ve spojitosti s projekty	87
7	Návrh opatření a postup zvýšení úrovně personálního managementu s důrazem na řízení projektů	89
	Závěr	93
	Seznam použitých zdrojů	95
	Seznam obrázků.....	97
	Seznam tabulek	98
	Seznam grafů.....	99
	Seznam zkratek	101
	Seznam příloh.....	103
	Přílohy	
	Abstrakt	

Úvod

V dnešní době se od sebe méně úspěšné a více úspěšné podniky odlišují především způsobem, pomocí kterého motivují vlastní lidský potenciál k vysoké výkonnosti a kladnému vztahu ke společnosti. Proto je tato diplomová práce věnována tématu hodnocení efektivnosti personální politiky podniku s důrazem na řízení projektů.

Předpokládaná diplomová práce byla vytvořena na základě spolupráce autorky s projektovým a personálním oddělením pražské pobočky DXC Technology.

Cílem této diplomové práce je provést analýzu personálního managementu pražské pobočky společnosti DXC Technology se zaměřením na jeho působení v realizaci projektů a následně navrhnout opatření a postup ke zvýšení jeho úrovně.

Práce je rozdělena do sedmi kapitol, které jsou tvořeny jak teoretickou, tak praktickou částí. Teoretická část pak vychází z tuzemské a zahraniční literatury. První kapitola zahrnuje charakteristiku společnosti DXC Technology včetně stručného popisu historie, hodnot a organizační struktury podniku. Druhá kapitola je věnována analýze prostředí podniku. Vnější prostředí je analyzováno pomocí PESTEL analýzy a analýzy atraktivity trhu. V rámci analýzy vnitřního prostředí byly charakterizovány základní služby, jež společnost poskytuje, oblasti průmyslu, které využívají jejích služeb, ekonomické výsledky společnosti, konkurenční síla, vnitřní potenciál a B2B marketing. Ke konci kapitoly jsou shrnuty příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky podniku, a to prostřednictvím matice EFE a IFE. Třetí kapitola je zaměřena na projekt a jeho řízení z teoretického hlediska. Konkrétně se zabývá definicí projektu a jeho životního cyklu, charakteristikou projektového řízení vč. jeho dílčích přístupů s ohledem na softwarovou podporu a světové standardy. Čtvrtá kapitola doplňuje teorii z předešlé kapitoly o poznatky z praxe získané ve společnosti DXC Technology. Pátá kapitola se zabývá teoretickou částí personálního managementu ve spojitosti s projekty, konkrétně plánováním lidských zdrojů, analýzou práce a úkolů na projektech, získáváním a výběrem lidí do projektových týmů, hodnocením, motivováním a oceňováním pracovníků a jejich následným vzděláváním. Šestá kapitola pak doplňuje pátou kapitolu o poznatky vycházející z praxe, které byly získány ve společnosti DXC Technology. Součástí šesté kapitoly je mimo jiné i dotazníkové šetření sedmi projektových manažerů společnosti DXC Technology, které je zaměřené především na oblast řízení lidských zdrojů

v projektu. Kapitulu uzavírá celkové shrnutí silných a slabých stránek řízení lidských zdrojů s důrazem na projekty. Sedmá kapitola je pak věnována návrhu opatření a postupu zvýšení úrovně HR s důrazem na řízení projektů, které vychází převážně z poznatků získaných prostřednictvím dotazníkového šetření, interních materiálů a teoretických znalostí autorky.

Výstupy praktické části této diplomové práce jsou podloženy především dotazníkovým šetřením projektových manažerů pražské pobočky DXC, interními materiály a dodatečnými rozhovory se zástupci personálního a projektového oddělení dané společnosti.

1 Společnost DXC Technology

První kapitola je věnována představení společnosti DXC Technology, která je mateřskou společností analyzované pobočky v Praze. Nejprve je uvedena její charakteristika, na kterou navazuje stručný popis historie společnosti, seznámení s jejími hlavními hodnotami a popis organizační struktury společnosti. Veškeré informace vycházejí z interní dokumentace podniku.

Obr. č. 1: Logo společnosti DXC Technology



Zdroj: DXC Technology, 2020

1.1 Charakteristika společnosti

Společnost DXC Technology (dále jen „DXC“) je americkou národní korporací, jež poskytuje **B2B IT služby a poradenství**. Technologie DXC pomáhá svým zákazníkům v řadě podnikových technologií prostřednictvím diferencovaných průmyslových řešení. Společnost nabízí jak modernizaci IT a optimalizaci datových architektur, tak i zabezpečování, rozšiřování a organizování ve veřejných, soukromých a hybridních cloudech.

DXC, jež zaměstnává přes 170 000 zaměstnanců, využívá dlouholetých zkušeností s provozováním kritických systémů, které se snaží zkombinovat s nejnovějšími digitálními inovacemi. Cílem je poskytnout zákazníkovi lepší obchodní výsledky, novou úroveň výkonu, konkurenceschopnosti a zkušeností.

V současné době obsluhují inovační platformy společnosti 6 000 zákazníků v 70 zemích v různých průmyslových odvětvích. Společnosti se mimo jiné povedlo navázat přes 200 špičkových globálních partnerských vztahů. Mezi nejvýznamnější strategické partnery patří např. světoznámý Amazon Web Services, Dell Technologies, Google Cloud a Microsoft.

Tuzemská dceřiná společnost, jež momentálně sídlí v Praze v Nuslích, vznikla v prosinci roku 1995. Statutární orgán je tvořen dvěma jednatelem ze Spojených států amerických. Prvním z nich je H.C. Charles Diao, druhým pak William Leroy Deckelman. Česká dceřiná společnost momentálně zaměstnává přibližně 800 lidí. (Interní materiály společnosti, 2019)

1.2 Historie společnosti

Společnost DXC se sídlem ve Virginii byla založena 1. dubna roku 2017. Vznikla odštěpením a spojením společností Computer Sciences Corporation a divize podnikových služeb Hewlett Packard Enterprise.

Již v době svého vzniku měla DXC Technology tržby ve výši 25 miliard USD, působila v 70 zemích a zaměstnávala kolem 170 000 lidí.

Strategická kombinace těchto dvou vzájemně se doplňujících podniků dnes vytváří přední světovou nezávislou společnost koncových IT služeb. (Interní materiály společnosti, 2019)

1.3 Základní firemní hodnoty společnosti

DXC Technology nemá nadefinovanou jasnou vizi. Využívá především svých interních nadefinovaných „CLEAR hodnot“. Každý zaměstnanec DXC by měl tyto hodnoty cítit a dodržovat, zároveň by měl provádět veškerá rozhodnutí tak, aby byla v souladu s těmito základními firemními hodnotami.

Obr. č. 2: CLEAR hodnoty společnosti



C L E A R

Zdroj: DXC Technology, 2020

Ve slově **CLEAR** má každé písmeno své opodstatnění:

C (Client Focused): Úspěch firmy vychází především z hlubokého porozumění svým zákazníkům, kterým je společnost DXC zavázána poskytovat očekávané služby a hodnoty.

L (Leadership): Vedení probíhá zepředu. Společnost zobrazuje svoji integritu a využívá fakta k podpoře svého přímého projevu. DXC vytváří prostředí pro pozitivní změny založené na spolupráci a důvěře.

E (Execution/Excellence): Společnost trvá na dokonalosti ve všem, co dělá, jak už pro své klienty, tak i pro sebe. Snaží se vždy o uznání mezi nejúspěšnějšími ve svém oboru.

A (Aspiration): Snaha být zítra více než dnes, ať už jednotlivě či společně.

R (Results): DXC přijímá individuální odpovědnost za své závazky a očekává i odpovědnost za výsledky.

Úspěch společnosti je založen především na důvěře, kterou získává od svých zákazníků. DXC pracuje bok po boku se svými zákazníky na řešení složitých výzev takovým způsobem, aby bylo minimalizováno obchodní riziko a maximalizována příležitost. Talent společnosti, jež se nachází na světové úrovni, se stává součástí týmů zákazníků, inovuje s nimi a volí správnou technologii pro jejich organizace. Snahou společnosti je investovat do budování vzájemných vztahů se zákazníky, které se vyvíjejí a rozvíjejí tak, aby mohla společnost s jistotou, rychlostí a obratností reagovat na nové výzvy. (Interní materiály společnosti, 2019)

1.4 Organizační struktura společnosti

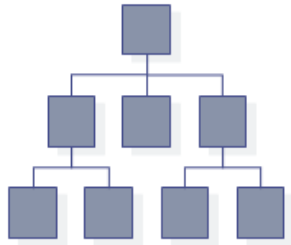
Mezi základní typy organizační struktury se řadí hierarchická, maticová a podnikatelská struktura. Společnost DXC využívá maticové organizační struktury, která je nezbytná v projektově orientovaných organizacích, jako je tato. Princip tkví v tom, že jsou lidé pro projekt uvolňováni pouze na omezenou dobu či na částečný úvazek. Jinak jsou součástí liniového oddělení.

V reálu to vypadá tak, že každý člen projektového týmu setrvává na své stálé funkční pozici v rámci stávající organizační struktury, kde plní jak běžné úkoly, tak i úkoly plynoucí z projektu. Není výjimkou, že se jeden zaměstnanec podílí současně i na několika projektech naráz.

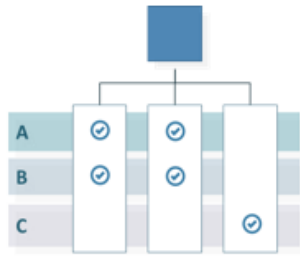
Koordinaci projektů a vytváření organizačního prostředí má ve společnosti na starosti vrcholové vedení. Také však často dochází k delegování těchto činností na odborné ředitele či specialisty v oboru systémy projektového řízení, především pak na projektové manažery.

Obr. č. 3: Typy organizačních struktur

HIERARCHICKÁ



MATICOVÁ



PODNIKATELSKÁ



Zdroj: Managementmania, 2020

2 Analýza prostředí

K tomu, aby společnost mohla včas odhalit své slabé stránky, silné stránky, příležitosti a hrozby, je potřeba provést analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, ve kterém dochází k realizaci jejich podnikatelské činnosti. Proto je druhá kapitola věnována právě analýze vnějšího a vnitřního prostředí oceňované společnosti DXC Technology. V rámci této kapitoly převažuje praktická část nad teoretickou.

2.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí je tvořeno makroprostředím a mezoprostředím. Makroprostředí není závislé na vůli podniku, tudíž ho podnik nemůže ovlivnit, kdežto mezoprostředí je možné vhodnými nástroji marketingu zčásti usměrnit. V rámci této kapitoly byla k analýze vnějšího prostředí využita PESTEL analýza.

2.1.1 Makroprostředí

Makroprostředí, neboli téměř nepředvídatelné vlivy okolí, působí na činnost organizace neustále a proměnlivě. Jak již bylo zmíněno výše, společnost tyto vlivy ovlivnit nemůže, a proto by se měla snažit pružně přizpůsobovat. Pro jednoho hráče v odvětví může změna v důsledku proměnlivosti znamenat hrozbu, pro druhého však příležitost. (Kozel, 2006)

Vhodným nástrojem k analýze makroprostředí je PESTEL analýza, která slouží především k odhalení hrozeb a příležitostí dané společnosti. PESTEL je zkratka tvořena počátečními písmeny slov označujících jisté faktory, jež ovlivňují vnější prostředí společnosti. Mezi tyto faktory patří politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické a legislativní faktory.

Změny faktorů vnějšího prostředí mohou mít přímý dopad nejen na technologickou společnost DXC, ale mohou mít dopad i na další hráče v oblasti informačních technologií. Mohou ovlivnit konkurenční výhodu jednotlivých firem či celkovou úroveň ziskovosti technologického průmyslu. Proto je potřeba, aby byl pokud možno při provádění analýzy identifikován budoucí vývoj vč. možného dopadu na společnost.

Politické faktory

Politické faktory mohou ovlivnit dlouhodobou ziskovost společnosti v určité zemi nebo na určitém trhu. Společnost DXC Technology působí v oblasti informačních technologií ve více než sedmdesáti zemích, a vystavuje se tak různým typům politického prostředí a rizikům politického systému.

Ekonomické faktory

Faktory vnějšího prostředí, jako jsou míra inflace, míra úspor, úroková sazba, směnný kurz a ekonomický cyklus, určují agregovanou poptávku a agregované investice v ekonomice.

Na obchodní a finanční výsledky společnosti mají dopad obecné ekonomické podmínky. Na trzích, kde společnost DXC prodává své výrobky, služby a řešení, se příležitostně vyskytují špatné ekonomické podmínky, které mohou negativně ovlivnit prodej. Společnost při prodeji svých služeb pocítuje také některé sezónní trendy. Například zadávání zakázek je často spojeno s načasováním fiskálních roků klientů. Také společnost zažívá sezónnost, jež souvisí s jejími vlastními fiskálními aktivitami na konci fiskálního roku.

Vzhledem k tomu, že společnost uzavírá smlouvy v cizích měnách, je vystavena příznivým i nepříznivým pohybům směnných kurzů cizích měn. Během fiskálního roku 2019 společnost zaznamenala výrazné výkyvy v cizí měně, a to především kvůli nestálosti britské libry a eura vůči americkému dolaru.

Co se míry nezaměstnanosti týče, obecně platí, že na trhu IT často převládá poptávka po pracovní síle nad její nabídkou. Nedostatek kvalifikované pracovní síly na některých globálních trzích představuje hrozbu pro stabilní růst zisků společnosti na těchto trzích. Ke snížení ziskovosti společnosti může také vést rostoucí úroveň platů.

Vývoj HDP mírně poklesl v důsledku celosvětové krize v roce 2009, ale obecně má stabilní růst. Dle ministerstva financí ČR bude hrubý domácí produkt i nadále růst, avšak o něco rychleji.

V inflaci byl zaznamenán jistý výkyv v období celosvětové krize v roce 2008 a následně pak v roce 2012. Jinak má inflace poměrně nízký nárůst, což potvrzuje i predikace České národní banky.

Sociální faktory

Sdílená přesvědčení a postoje obyvatelstva hrají velkou roli v tom, jak obchodníci ve společnosti DXC Technology pochopí zákazníky daného trhu a jak pojmou marketingové sdělení pro spotřebitele v odvětví IT.

V posledních letech investovala společnost DXC obrovské množství peněz do online platformy. Tato investice tak otevřela nový prodejní kanál. V následujících letech bude moci společnost využít této příležitosti tím, že pozná lépe svého zákazníka a bude lépe uspokojovat jeho potřeby.

Nové trendy chování spotřebitelů mohou mimo jiné otevřít nový trh pro DXC Technology. To by mohlo společnosti poskytnout skvělou příležitost k vytváření nových toků příjmů a k diverzifikaci do nových kategorií.

Společnost DXC se zavázala ke společensky odpovědným obchodním praktikám, které pomáhají světu prosperovat uprostřed bezprecedentních změn. DXC se snaží podnikat eticky. Přístup společnosti k řízení dodavatelského řetězce umožňuje i dodavatelům přispívat k odpovědným obchodním praktikám společnosti.

Firma byla několikrát celosvětově oceněna za své úsilí v oblasti společenské odpovědnosti a za vytváření zaměstnanecky příznivého pracoviště:

- *Index udržitelnosti, 2018;*
- *Barronovo 100 nejudržitelnějších společností, 2018;*
- *Nejlepší místo pro práci, index rovnosti osob se zdravotním postižením, 2018.*

Technologické faktory

V posledních letech technologie rychle narušuje různá průmyslová odvětví. Dobrým příkladem je dopravní průmysl. Během posledních pěti let se transformoval opravdu rychle, aniž by dal šanci již působícím hráčům se vyrovnat se změnami. Firma by proto neměla provádět pouze technologickou analýzu odvětví, ale měla by analyzovat i rychlost, jakou technologie toto odvětví naruší. Pomalá rychlost poskytne více času, zatímco vysoká rychlost technologického narušení může poskytnout méně času se s narušením vypořádat a být výdělečný.

Vzhledem k tomu, že technologie má velký vliv na konkurenceschopnost podniku, společnost DXC Technology neustále inovuje a to nejen za účelem maximalizace možných zisků a získání vedoucí pozice na trhu, ale také za účelem předejít zastaralosti v blízké budoucnosti.

Ekologické faktory

Různé trhy mají různé normy, které mohou mít dopad na ziskovost organizace. I v rámci jedné země mohou mít státy různé zákony o životním prostředí a různé zákony o odpovědnosti. Např. ve Spojených státech má stát Texas a stát Florida různá ustanovení o odpovědnosti v případě nehody nebo ekologické katastrofy.

V rámci úsilí o globální udržitelnost společnost zavádí a nepřetržitě vylepšuje nejlepší postupy pro udržitelnost životního prostředí ve svých globálních obchodních operacích. Mezi cíle DXC patří především zlepšit energetickou účinnost datových center a dalších zařízení a snížit emise skleníkových plynů.

Podnik je zároveň připraven vynaložit značné náklady na pokuty, občanskoprávní nebo trestní sankce a na škody způsobené třetími osobami v případě, že by měla společnost porušit nařízení týkající se životního prostředí, nebo by se měla stát dle právních předpisů odpovědnou v oblasti životního prostředí. Stejně tak by tomu bylo v případě, pokud by byly přijaty nové právní předpisy v oblasti životního prostředí, jež by ovlivnily podnikání společnosti.

Legislativní faktory

Vzhledem k tomu, že DXC Technology působí v oblasti informačních technologií ve více než sedmdesáti zemích, může čelit různým soudním sporům na různých trzích. Mohlo by to vycházet např. z neustále se měnících standardů produktů na těchto trzích.

V řadě zemí není právní rámec dostatečně silný, aby ochránil práva duševního vlastnictví organizace. Firma by vstup na takové trhy měla zvážit, mohl by totiž představovat riziko krádeže tajemství organizace a tím i konkurenční výhody.

Co se ochrany obchodních zájmů týče, spoléhá se DXC na kombinaci obchodních tajemství, patentů, autorských práv a ochranných známek, ale stejně tak i na smluvní ochranu. Přestože technické služby a produkty společnosti obecně nejsou podmíněny

ochranou patenty, společnost selektivně hledá patentovou ochranu pro některé vynálezy, které budou s nejvyšší pravděpodobností začleněny do nabídky produktů a služeb.

2.1.2 Mezoprostředí

Mezoprostředí neboli podnikatelské prostředí představuje odvětví, ve kterém firma podniká. Je tvořeno současnými i potenciálními konkurenty, odběrateli, dodavateli a substitučními produkty.

K analýze konkurenčního prostředí podniku se často využívá Porterův model pěti sil. Prostřednictvím tohoto modelu je možné identifikovat, která z pěti výše uvedených sil má na podnik největší vliv, vyrovnat se s nimi, přijmout potřebná opatření a změnit pokud možno jejich působení ve svůj prospěch.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Noví konkurenti, jenž přicházejí do odvětví informačních technologií, s sebou přinášejí řadu inovací. Zároveň na DXC vyvíjejí tlak prostřednictvím nižších cen, snižování nákladů a poskytování nových výhodných nabídek zákazníkům.

Stabilní ziskovost v posledních dvou letech zapříčinila zvýšení hráčů v odvětví, což způsobilo snižování ziskovosti a celkového prodeje. Společnost DXC se však nevzdává své konkurenční výhody. Hrozbě vstupu nových konkurentů do odvětví společnost čelí neustálou inovací svých produktů a služeb. Nové produkty nejen osloví nové zákazníky, ale také pobídnou ke koupi již stávající zákazníky. Společnost DXC také vytváří úspory z rozsahu a snaží se snížit fixní náklady na jednotku.

Vyjednávací síla dodavatelů

Většina společností v odvětví informačních technologií disponuje několika různými dodavateli. Dodavatelé s dominantním postavením by využívali svou vyjednávací sílu k navyšování cen, což by představovalo nižší marže pro IT společnosti, tudíž i jejich nižší ziskovost.

DXC Technology se brání tak, že buduje efektivní dodavatelský řetězec o více dodavatelích. Také se při vzrůstu cen jedné komodity snaží více využívat jiné levnější komodity, která je pro původní dražší komoditu substitutem.

Vyjednávací síla kupujících

Kupující jsou nejen v odvětví informačních technologií často nároční. Chtějí za co možná nejnižší cenu koupit co možná nejlepší produkt. Čím méně pak potenciálních zákazníků je, tím vyšší je jejich vyjednávací síla.

Proto se DXC snaží dlouhodobě budovat velkou základnu zákazníků. To vede ke snížení vyjednávací síly kupujících a zároveň k zefektivnění výrobních a prodejních procesů. Také nižší přepravní ceny mají vliv na snížení nákladů na produkty. To společnosti poskytuje příležitost buďto zvýšit její ziskovost, nebo přenést výhody na zákazníky, aby získali podíl na trhu.

Firma také dostatečně inovuje a často přichází na trh s novými produkty.

Dodávky inovativních produktů jsou však nepravidelné, což vede ke kolísání objemu prodeje v průběhu času.

Hrozba substitutů

Substituty v daném odvětví informačních technologií existují. Příkladem jsou služby Dropbox a Google Drive, jež obě nahrazují hardwarové disky úložiště.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty v odvětví

V případě, že je rivalita mezi stávajícími konkurenty v odvětví intenzivní, dojde ke snížení ceny a snížení celkové ziskovosti tohoto odvětví. Konkrétně DXC technology se nachází ve velmi konkurenčním odvětví služeb informačních technologií.

Společnost řeší rivalitu především prostřednictvím budování udržitelné diference a rozšiřování rozsahu služeb tak, aby mohl podnik lépe konkurovat.

Také nová daňová politika může výrazně ovlivnit způsob podnikání a může představovat novou příležitost pro již zavedené hráče, jako je společnost DXC, zvýšit jejich ziskovosti.

2.2 Hodnocení faktorů vnějšího prostředí

2.2.1 Matice EFE

Cílem matice hodnocení faktorů externí analýzy EFE je z definovaných příležitostí a hrozeb vybrat ty faktory externího prostředí, jež mají podstatný vliv na strategický záměr společnosti.

Nejprve je potřeba zanést definované příležitosti a hrozby, které by mohly ovlivnit strategický záměr společnosti, do tabulky. Je však nutné vybrat stejný počet příležitostí a hrozeb. Následně se přiřazuje každému rizikovému faktoru váha v rozmezí od 0,00 do 1,00 dle toho, jak veliký vliv má daná příležitost či hrozba na úspěšnost v oboru. Vcelku by měl být součet vah příležitostí a hrozeb roven jedné. V předposledním kroku je potřeba ohodnotit jednotlivé faktory stupněm vlivu na strategická východiska tak, že 4 představuje nejvyšší vliv, 3 nadprůměrný, 2 střední a 1 nízký vliv. Pro každý faktor dojde k vynásobení váhy a stupně vlivu, výsledek je označován jako vážené ohodnocení. V poslední řadě je potřeba sečíst dílčí vážená hodnocení tak, abychom dostali jejich součet. Výsledek, kterým je součet vážených hodnocení, nám říká, jaká je celková citlivost strategického záměru podniku na externí prostředí, kde 4 je nejvyšší citlivost. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012)

Tab. č. 1: Matice EFE

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha x stupeň vlivu
Příležitosti (O)				
1.	Stabilní CF.	0,2	4	0,8
2.	Snížení nákladů na dopravu	0,03	2	0,06
3.	Noví zákazníci z online kanálu.	0,15	3	0,45
4.	Nová daňová politika.	0,03	1	0,03
5.	Nové trendy chování spotřebitelů.	0,1	3	0,3
Hrozby (T)				
1.	Nedostatek kvalifikované pracovní síly.	0,1	4	0,4
2.	Rostoucí úroveň platů.	0,05	2	0,1
3.	Vysoká konkurence.	0,2	4	0,8
4.	Soudní spory.	0,09	3	0,27
5.	Nepřádné dodávky inovativních produktů.	0,05	3	0,15
Σ		1		3,36

Zdroj: Vlastní zpracování 2020

Celkové vážené ohodnocení je 3,36, což znamená, že strategický záměr společnosti DXC indikuje vysokou citlivost na vnější prostředí. Nejvýznamnější příležitostí je příležitost číslo 3 s ohodnocením 0,45, nejvýznamnější hrozbou je pak hrozba číslo 3 s ohodnocením 0,8.

2.3 Analýza vnitřního prostředí

V této kapitole je analyzováno vnitřní prostředí neboli mikroprostředí, které slouží ke zhodnocení aktuálního postavení společnosti. Kapitola obsahuje informace o podnikatelském záměru společnosti, o oblastech průmyslu, jež využívají služeb společnosti, o klíčových projektech společnosti, ekonomických výsledcích, konkurenční síle, vnitřním potenciálu a B2B marketingu.

Pražská dceřiná společnost DXC Technology, kterou oceňujeme, působí na území České republiky, kde neexistuje žádné regionální omezení na poskytování služeb.

2.3.1 Mikroprostředí

Analýza mikroprostředí podniku slouží ke zhodnocení aktuálního postavení firmy a zjištění, zda má společnost potenciál k tomu, aby realizovala původní strategický záměr. Cílem analýzy je identifikovat silné a slabé stránky společnosti.

Služby společnosti

Služby, které DXC Technology poskytuje, se dělí do osmi základních skupin:

1. Aplikační služby

Společnost využívá pokročilých technologií a metod k tomu, aby byla schopna urychlit tvorbu, modernizaci, dodávání a udržování vysoce kvalitních a bezpečných aplikací. Tyto aplikace umožňují rychleji inovovat a zároveň snížit riziko, čas a náklady, jež se pojí s uvedením na trh.

2. Služby obchodních procesů

Umožňují zákazníkovi zlepšit schopnost vydělávat na nových trendech a příležitostech pomocí automatizace procesů a umělé inteligence.

3. Služby cloudů a platforem

Společnost nabízí rychlou modernizaci aplikací, určuje správné pracovní vytížení a bezpečně spravuje prostředí, jež využívá více cloudů.

4. Poradenské služby

Odborné znalosti DXC umožňují zákazníkovi urychlit cestu do digitálního podniku.

5. **Podnikové a cloudové aplikace**

DXC nabízí zjednodušení i transformování aplikací, standardizování platforem, digitalizování obchodních modelů a automatizování operací za účelem zlepšit služby, poskytnout vyšší hodnoty a nižší náklady.

6. **Internet věcí**

Tyto služby pomáhají generovat poznatky z připojených zařízení a senzorů v reálném čase tak, aby maximalizovaly hodnotové řetězce, zvýšily obratnost a snížily náklady.

7. **Bezpečnostní služby**

Tyto služby zákazníkovi pomáhají identifikovat hrozby, reagovat na útoky, chránit data a soukromí a spravovat identity v průběhu rozsáhlých digitálních změn.

8. **Služby pro pracoviště a mobilitu**

Pomáhají vybudovat digitální pracoviště zaměřené na uživatele, které zaměstnancům umožní pracovat efektivně a efektivně spolupracovat.

Společnost se zaměřuje jak na firemní zákazníky, tak i na finanční a vládní sektor. Pro státní správu by chtěla vytvářet řešení v oblasti Cybersecurity aplikace, která se specializuje především na ochranu údajů o zákazníkovi. Mimo jiné by se firma chtěla věnovat i poradenské činnosti, jako je analýza strategických cílů a dílčích procesů, což okrajově souvisí s IT.

Oblasti průmyslu využívající služeb společnosti

Služby, jež společnost DXC Technology nabízí, jsou využívány v různých odvětvích průmyslu:

- **Zdravotní péče** - Pro poskytovatele zdravotní péče je nutné mít přístup k bezpečné a úplné historii pacienta v jednom náhledu.
- **Zdravotní pojišťovny** - Zdravotní pojišťovny, aby zvýšily kvalitu služeb, usilují o snížení administrativních nákladů, eliminování podvodů a zneužívání. K tomu využívají služeb DXC.
- **Pojištění** - Digitální pojištění umožňuje společností rychle inovovat, efektivně řídit rizika a poskytovat služby, které zákazníci v dnešní době vyžadují.

- **Cestování, doprava a pohostinství** - Přední zástupci těchto odvětví využívají nové technologie k modernizaci stárnoucí infrastruktury a zastaralých procesů. Také vyhledávají takové platformy, které by jim pomohly poskytnout diferencované služby.
- **Bankovní a kapitálové trhy** - Aby mohly finanční společnosti prosperovat, potřebují produkty a služby, které obsluhují zákazníky 21. století.
- **Automobilový průmysl** - DXC pomáhá předním světovým výrobcům a dodavatelům využívat sílu digitálních technologických řešení a služeb. Záměrem je zlepšit zkušenosti zákazníků, získat přehled o datech a využít výhody plynoucí z digitálního propojení mezi produkty, provozem, prodejem a dodavatelským řetězcem.
- **Výroba** - Chytrý průmysl 4.0 vytváří příležitost rychleji inovovat, zvyšovat efektivitu a udržitelnost a efektivněji spravovat dodavatelské řetězce a hodnotové sítě.
- **Spotřebitel a maloobchod** - Spotřebitelské a maloobchodní společnosti se snaží přizpůsobit měnícím se trhům a spotřebitelským zvyklostem. Digitální technologie nabízejí příležitosti v budování značek, vytváření inovativních produktů, správě kanálů a poskytování zkušeností, díky nimž se zákazníci vracejí.

Ekonomické výsledky společnosti

Výsledky DXC Technology za třetí čtvrtletí fiskálního roku 2020, představující období od 1. října do 31. prosince 2019, uvádějí, že příjmy ve třetím čtvrtletí dosáhly 2 359 mil. USD ve srovnání s 2 169 mil. USD za předchozí rok. Příjmy meziročně vzrostly o 8,8% vč. nepříznivého dopadu měnného kurzu cizí měny o 1,1%. Výnosy meziročně vzrostly o 9,9%. Zisková marže ve třetím čtvrtletí činila 15,0% v porovnání s 18,2% v předchozím roce. K poklesu došlo v důsledku investice v oblasti digitálního pronájmu a také díky pomalejšímu tempu snižování nákladů. Dle generálního ředitele DXC Technology společnost dosáhla ve třetím čtvrtletí takových výsledků, které jsou v souladu s jejich plánem. Na základě současného poměru aktiv a likvidních aktiv je však možné tvrdit, že by podnik mohl peníze využívat efektivněji, než tomu bylo doposud. (dxc.technology.com, 2019)

Konkurenční síla a vnitřní potenciál

Vzhledem k tomu, že společnost DXC Technology nenabízí výrobky ale služby, je potřeba konkurenceschopnost měřit z pohledu kvality poskytovaných služeb, ceny služeb a spokojenosti zákazníka s jejich kvalitou.

Oceňovaná společnost se sídlem v Praze neprovádí žádný vlastní výzkum a vývoj, přejímá poznatky své mateřské společnosti. Přestože jsou výsledky vývoje nových produktů úspěšné, s investicemi do výzkumu a vývoje DXC zaostává za nejrychleji rostoucími konkurenty v oboru. Společnost také není schopna čelit výzvám, jež představují noví účastníci v tomto segmentu.

DXC investuje nemalé peněžní prostředky také do školení a rozvoje svých zaměstnanců prostřednictvím různých vzdělávacích programů, což vede k vysoce kvalifikované a motivované pracovní síle.

Mezi silné stránky společnosti patří také silná základna dodavatelů, která umožňuje překonat úzká místa v dodavatelském řetězci.

Naopak mezi slabé stránky DXC patří mezery v sortimentu, které by mohly představovat výhodu pro potenciálního konkurenta na trhu.

Společnost se také potýká s omezenou úspěšností mimo hlavní činnost. Přestože je DXC Technology jednou z předních organizací ve svém oboru, čelí v současné době výzvám při přechodu do jiných produktových segmentů.

Marketing

Společnost DXC se vyznačuje tím, že nabízí služby jiným firmám a organizacím, jedná se tedy o marketing B2B neboli „business to business“. DXC Technology je hybnou silou inovací ve způsobu, jakým angažují své klienty. Využívají stejných technologií jako společnosti typu B2C („business to customer“) s tím, že je přizpůsobili konkrétním potřebám a očekáváním firemních činitelů.

Cílová skupina

jak vyplývá z odstavce výše, cílovou skupinu budou tvořit především zástupci jednotlivých firem, kteří potřebují odbornou pomoc v oblasti diferencovaných průmyslových řešení. Společnost poskytuje po celém světě komplexní IT služby pro soukromý i veřejný sektor.

Důvod nákupu služeb

Úmyslem zákazníka v oblasti marketingu B2B je většinou služby nakoupit a dále prodat. V tomto případě se nebude jednat vyloženě o přeprodej, spíše pak o využití služeb ke zlepšení jejich vlastních produktů či služeb.

Stimulace poptávky

Prodávající firma nemůže využívat k podpoře prodeje slevových akcí. Firma, jež chce služby nakoupit, si sama určí, kolik je ochotna nakoupit na základě objemu svých zakázek.

Distribuce

V průběhu let společnost vybuodovala spolehlivou distribuční síť, jež oslovuje většinu potenciálního trhu.

Nákupní chování

Vzhledem k tomu, že je zákazníkem firma, jež nese obrovskou zodpovědnost, je nákupní chování více racionální.

Objem nákupu

Co se nákupu služeb týče, společnost nakupuje na základě toho, jaké má zdroje a jaké služby potřebuje.

2.4 Hodnocení faktorů vnitřního prostředí

2.4.1 Matice IFE

Cílem interní analýzy je určit silné a slabé stránky společnosti ve vztahu ke strategickému záměru. Výstupem interní analýzy by mělo být zhodnocení současného postavení společnosti DXC a zhodnocení jejího potenciálu zrealizovat svůj strategický záměr.

Postup realizace matice IFE je podobný postupu u matice EFE. Nejprve je potřeba zpracovat tabulku se stejným počtem silných a slabých stránek, jež by mohly mít vliv na naplnění strategického záměru firmy. Každému z faktorů je nutné přiřadit váhu od 0,00 do 1,00 dle jeho vlivu na konkurenceschopnost podniku v oboru. Opět se suma všech vah silných a slabých stránek dohromady musí rovnat jedné. Dále je žádoucí ohodnotit dílčí faktory dle jejich vlivu na strategický záměr pomocí stupnice od 1 do 4, kde je představuje významnou silnou stránku, 3 méně důležitou silnou stránku, 2 méně důležitou slabou stránku a 1 významnou slabou stránku. U každého faktoru dojde k vynásobení jeho váhy a stupně vlivu, což přinese vážené ohodnocení dílčích faktorů. Tato ohodnocení je potřeba sečíst, abychom dostali celkové vážené ohodnocení. (Fotr a kol., 2012)

Tab. č. 2: Matice IFE

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha x stupeň vlivu
Silné stránky (S)				
1.	Úspěšné výsledky vývoje nových produktů.	0,1	4	0,4
2.	Vysoce kvalifikovaná pracovní síla.	0,12	4	0,48
3.	Spokojenost zákazníků.	0,15	4	0,6
4.	Silná distribuční síť.	0,09	3	0,27
5.	Spolehliví dodavatelé.	0,07	3	0,21
Slabé stránky (W)				
1.	Mezery v sortimentu.	0,13	1	0,13
2.	Neefektivní finanční plánování.	0,07	2	0,14
3.	Zaostávání v investování do vědy a výzkumu.	0,1	1	0,1
4.	Omezená úspěšnost mimo hlavní činnost.	0,05	2	0,1
5.	Neschopnost čelit výzvám v podobě nových účastníků v segmentu.	0,12	1	0,12
Σ		1		2,55

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Celkové vážené ohodnocení je 2,55, což znamená, že se strategický záměr společnosti DXC Technology opírá o středně silnou interní pozici, tudíž má dobré předpoklady k tomu, že bude naplněn. Nejvýznamnější silnou stránkou je silná stránka s číslem 2 s ohodnocením 0,48 a jako nejvýznamnější slabou stránku je považována slabá stránka s číslem 2 a ohodnocením 0,14.

3 Řízení projektů

Následující kapitola je věnována především teoretické části projektů a jejich řízení. Uvedené informace vycházejí převážně z odborné literatury.

3.1 Projekt

„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.“
(Doležal a kol., 2016)

Ať už se jedná o jakýkoliv projekt, všeobecně platí pro všechny projekty následující charakteristiky:

- Projekt je **časově omezený** sled činností;
- Projekt má **jasný cíl**;
- Projekt je **unikátní** a **neopakovatelný**, tudíž je pro každý projekt potřeba specifický způsob řízení.

3.1.1 Životní cyklus projektu

Každý projekt je časově omezen. Za jeho počátek je považována definice konkrétního problému, který má být odstraněn. Konec projektu se vyznačuje rozpuštěním projektového týmu. Mezi počátkem a koncem prochází projekt několika dílčími fázemi, jejichž počet se u jednotlivých projektů může lišit dle podrobnosti členění.

Jako základní členění se však uvádí následující čtyři fáze:

1. fáze **koncepční**;
2. fáze **plánu**;
3. fáze **realizace**;
4. fáze **předání**.

V rámci koncepční fáze dochází k identifikaci problému, jež má být pomocí projektu odstraněn, a k definování požadovaných cílů projektu. Ve fázi plánu, jak již sám název napovídá, dochází k vytvoření plánu projektu, k definování jeho konkrétních cílů, stanovení požadavků na zdroje, sestavení projektového týmu a v neposlední řadě

k vypracování harmonogramu a rozpočtu projektu. Součástí realizační fáze je jak řízení, tak i průběžné kontrolování projektu. Na základě odchylek odhalených právě pomocí kontroly pak dochází k nápravným opatřením. Životní cyklus je zakončen fází samotného předání, v rámci kterého dochází ke spuštění výstupu do provozu a následnému testování.

Pro každou fázi je potřeba stanovit vstupy, procesy, klíčové činnosti, zlomové okamžiky a výstupy. Každá z fází je pak charakterizována stupněm úsilí, které je nutno k jejímu splnění vynaložit. Tento stupeň je měřen např. celkovým počtem pracovních hodin. (Fotr a kol., 2012)

3.2 Projektový management

„Řízení projektu (někdy též projektové řízení) se zabývá řízením projektu, tedy časově ohraničené a ucelené sady činností a procesů, jejímž cílem je zavedení, vytvoření nebo změna něčeho konkrétního.“ (Managementmania, 2020)

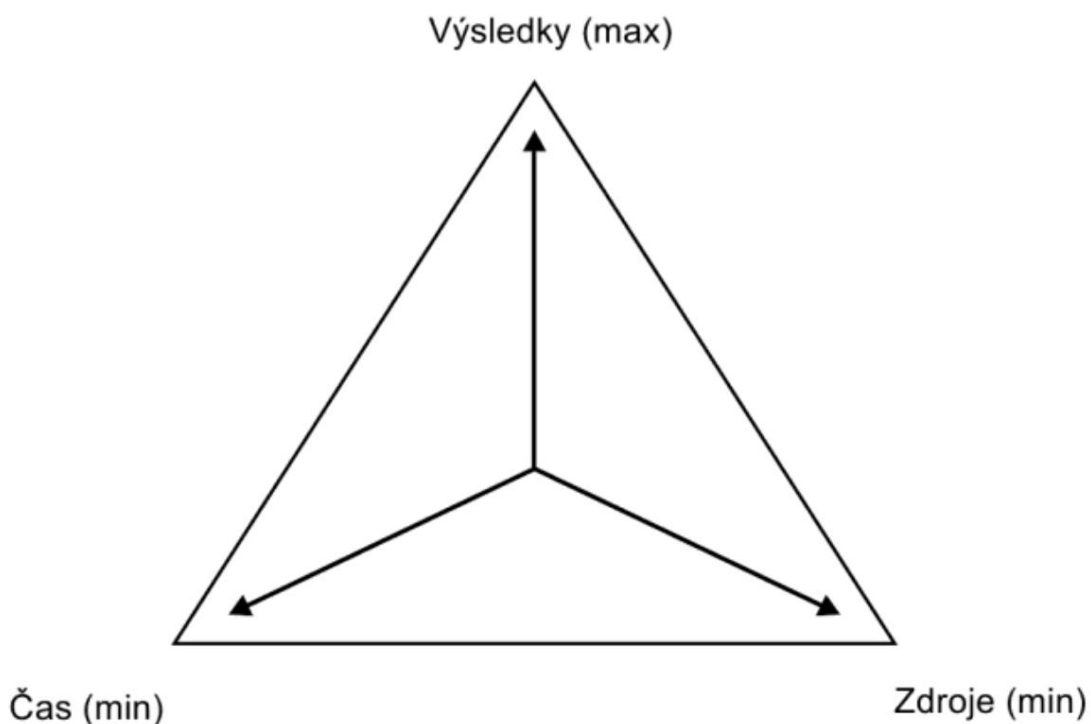
Každý projekt je třeba určitým způsobem řídit. Řízení projektů je organizované úsilí, jež má konkrétně definovaný cíl vč. jistých omezení. Cílem tohoto úsilí je řídit veškeré dílčí činnosti tak, aby bylo dosaženo cíle v plánovaném termínu a při dodržení rozpočtu. Projektový manažer k řízení projektu využívá jistých norem, zkušeností a doporučení. Kromě řízení projektů má však také za úkol zajistit, aby byly splněny veškeré potřeby a očekávání osob, které jsou zapojeny do projektu nebo kterých se projekt jakkoliv týká. K řízení projektů je především potřeba jistých znalostí, dovedností, zkušeností, nástrojů a technik. (Doležal a kol., 2012)

Trojimperativ projektu

Pro řízení projektů je důležitý tzv. trojimperativ projektu, který tvoří tři dimenze: **rozsah**, **náklady** a **čas**. Hodnoty jednotlivých dimenzí jsou stanoveny dohodou mezi zákazníkem, investorem a dodavatelem a to již ve fázi definování projektu.

Nejčastější je trojimperativ znázorňován pomocí tzv. projektového trojúhelníku, kde vrcholy trojúhelníku představují jednotlivé dimenze a strany trojúhelníku vazby mezi těmito dimenzemi. V praxi to pak funguje tak, že pokud chceme např. zvýšit kvalitu projektu, automaticky se nám zvýší i náklady a čas. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Obr. č. 4: Trojimperativ projektu



Zdroj: Doležal a kol., 2012

3.2.1 Přístupy k řízení projektů

Vzhledem k tomu, že je každý projekt jedinečný, neexistuje univerzální způsob, jak nejlépe projekt řídit. K výběru vhodného způsobu řízení je potřeba znát charakter a podmínky daného projektu. V současné době jsou známy především dva základní způsoby řízení projektů. **Tradiční** a **agilní** přístup. Na základě výzkumu nad daty z 10 000 softwarových projektů z let 2011-2015 bylo zjištěno, že úspěšnost agilních projektů byla 39%, zatímco úspěšnost projektů, jež byly řízeny vodopádem, byla pouhých 11%. Za zmínku stojí také rozdělení dle velikosti projektů, které je znázorněno v následující tabulce (pmcolsuting, 2020):

Tab. č. 3: Úspěšnost projektů

Velikost projektu	Typ řízení	Zcela úspěšných [%]	Zcela neúspěšných [%]
Malé projekty	Agilně	56	4
	Vodopádem	44	11
Střední projekty	Agilně	27	11
	Vodopádem	7	25
Velké projekty	Agilně	18	23
	Vodopádem	3	42

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z tabulky je patrné, že agilní přístup sklízí vyšší úspěšnost než tradiční přístup. U obou variant však platí, že čím větší projekt je, tím horších výsledků je dosaženo. (pmcolouting, 2020)

Tradiční přístup

Při řízení projektu tradičním přístupem, který je nazýván také jako waterfall či vodopádový model, je projekt kompletně naplánován již na samém začátku a v průběhu projektu je na základě plánu řízen. Využívá se tehdy, je-li již v prvopočátku projektu pevně stanoven cíl, kterého má být dosaženo. Je však zapotřebí správně naplánovat a následně i řídit veškeré činnosti, návaznosti a subdodavatele. Základem tohoto přístupu je správně popsat výstupy, cíl a plán projektu. Příklad takového projektu, kde se využívá tradiční přístup, je např. výstavba nového střediska.

Mezi základní charakteristické rysy tradičního přístupu patří:

- neopakovatelnost jednotlivých fází;
 - nová fáze může být započata až po ukončení fáze předchozí;
 - obsáhlá dokumentace;
 - testování vč. oprav probíhají až na samém konci projektu;
 - každý z pracovníků pracuje podle své specializace;
 - zákazník téměř není zapojen do vývoje, proces nemůže ovlivnit.
- (Managementmania, 2020)

Agilní přístup

Agilní přístup je méně fixní verzí waterfallu. Nemá předem jasně stanovený cíl, průběžně totiž dochází k jeho upřesňování na základě přání zákazníka či uživatele projektu. Vyznačuje se pružnou reakcí na změny a rozvrhování dílčích činností až v průběhu realizace projektu. Oproti vodopádovému přístupu je agilní přístup rozšířen o prvky, jako je např. komunikace se zákazníkem, průběžné dodávání dílčích částí projektu a reakce na změny. Tento přístup se využívá tam, kde může docházet k vývoji produktu. Pod názvem agilní přístup si je možné představit celou řadu metodik, jako je např. Scrum či Kanban. Příkladem konkrétního projektu, kde je využíván agilní přístup, je vývoj software.

Mezi hlavní myšlenky tohoto přístupu patří:

- osobní komunikace má větší význam než předem nadefinovaný proces;
- měla by být vedena pouze nutně potřebná dokumentace;
- zákazník je považován za součást týmu;
- změna legislativy či změna situace na trhu ovlivní původní plán, ale na druhou stranu zvýší kvalitu výstupu.

Agilní přístup se vyznačuje tím, že rozlišuje tři základní role. Za ty je považován **Product Owner**, **Scrum Master** a **samoorganizovaný tým**. Product Owner zastupuje zákazníka, hájí jeho požadavky a dohlíží na jejich plnění. Nese zodpovědnost za projekt, udává priority, komunikuje se zákazníkem apod. Scrum Master má na starosti vedení meetingů a dokumentace. Stojí mimo tým a měl by koordinovat komunikaci jak mezi členy týmu, tak i se zbytkem společnosti. Měl by především skvěle ovládat metodiku Scrum, být odolný vůči stresu a v neposlední řadě disponovat dobrými komunikačními schopnostmi. Samoorganizovaný tým je tvořen navzájem zastupitelnými pracovníky. Jejich úkolem je dodat vyhotovenou část, kterou byli pověřeni. Tým se vyznačuje velikou motivací.

Výhodou agilního přístupu je především vysoká konkurenceschopnost díky včasné reakci na změny, uspokojení potřeb zákazníka a dokončení projektu v krátkém čase. Nevýhodou je, že je vyžadována určitá kultura firmy a veškeré změny provází vysoká náročnost. (Managementmania, 2020)

3.2.2 Softwarová podpora řízení projektů

V dnešní době je využívání informačních systémů nezbytností. Software je dobrým pomocníkem při plánování projektu, sledování jeho průběhu, porovnávání skutečností s očekáváním a při upozorňování na rizika. Při plánování projektů je možné zcela automaticky vypočítat kritickou cestu či alokovat zdroje. Samotné plánování a plnění je možné zjednodušit vizualizací, která umožní porozumět souvislostem. Další výhodou je usnadnění komunikace v rámci projektového týmu. Software jako takový sice projekt sám nenaplňuje ani nerealizuje, ale je dobrým pomocníkem, který ušetří čas a zároveň zefektivní práci.

Cílem pomocných nástrojů je šetřit čas, který může být ze strany manažera využit efektivněji, např. ke komunikaci se členy projektového týmu. Špatný výběr nástroje by však manažera spíše brzdil, a tak je potřebné výběr dostatečně zvážit.

Při výběru vhodného nástroje je nejprve potřeba definovat konkrétní problém, který je nutné pomocí nástroje vyřešit. Poté by měl projektový manažer najít takový software, pomocí kterého je možné problém odstranit. Nakonec je potřeba najít hardware, na kterém půjde vybraný software spustit.

V dnešní době stále ještě mnoho lidí využívá jednoduchých aplikací jako je např. Microsoft Word či Microsoft Excel, existuje však velké množství sofistikovanějších softwarových nástrojů, jež byly vytvořeny přímo pro řízení projektů. (Schwalbe, 2011)

3.2.3 Světové standardy projektového řízení

Mezi organizace vydávající standardy pro řízení projektů patří např. PMI, IPMA a AXELOS Limited. Jako světově uznávané metody se řadí PMBOK, která je vydávána PMI, PRINCE2, kterou vydává AXELOS Limited a evropská odstupňovaná certifikace IPMA. Všechny tyto metodiky reprezentují výše zmíněný waterfall systém. Jediným zástupcem agilní metody je SCRUM. K řízení projektů také patří normy ISO, jež umožňují certifikaci systému řízení projektů v konkrétní společnosti.

Výše vyjmenované metodiky a standardy pro řízení projektů shrnují vše, co je potřebné k řízení různých projektů. Jakou metodu bude nejvhodnější zvolit, ovlivňuje druh, kultura, způsob řízení a velikost konkrétní organizace, specifikace projektu a zkušenosti projektového manažera.

Dále jsou také známy certifikace projektových manažerů jako např. Certifikace projektového manažera dle IPMA, Certifikace projektového manažera dle PMI a Certifikace projektového manažera dle PRINCE2. (Managementmania, 2020)

4 Řízení projektů ve společnosti DXC Technology

Kapitola je zaměřena na řízení projektů v oceňované pražské pobočce společnosti DXC Technology. Veškeré informace vycházející z praxe, které tato kapitola obsahuje, pocházejí buďto z interní dokumentace společnosti či z rozhovorů s projektovými manažery podniku.

4.1 Klíčové projekty

Společnost DXC Technology se zaměřuje především na jedenáct klíčových projektů v oblasti obchodní, technologické a výrobní strategie, které upravuje dle kritérií a potřeb jednotlivých zákazníků. Tyto projekty jsou dle svého charakteru řazeny do tří kategorií:

1. průmyslová řešení,
2. podnikové transformace a optimalizace,
3. modernizace ICT infrastruktury.

Průmyslová řešení

Jedná se o sadu materiálů a postupů pro nasazení řešení na podnikové úrovni. Patří sem následující projekty:

- *Autonomní řízení* – jedná se o plně autonomní řídicí platformu, správu služeb a vývojových akceleratorů pro vývoj škálovatelného daty řízeného softwaru a plánování úkolů jak na cloudových platformách, tak v prostředí operačních systémů či dílčích systémů.
- *Digitalizace podniku prostřednictvím digitálního vlákna* – digitální propojení návrhu, vývoje, výroby a služeb s lidskými zdroji, pobočkami, dostupnými nástroji a dodavatelským řetězcem.
- *Péče s důrazem na přání pacienta* – produkt se záměrem na koordinaci služeb ,dle očekávání koncového zákazníka.
- *Posílení inteligentního pojištění* – řízení rizik, budování důvěry a vylepšení možností pro zákazníky s důrazem na škálovatelnost, agilnost a redukci nákladů.

- *Správa digitálních aktiv podniku* – zlepšuje efektivitu provozů a zvyšuje povědomí využitím údajů z přístupů v rámci digitálního ekosystému s přihlédnutím k DXC podnikové správě aktiv ve spojení se správou životního cyklu produktu.

Podnikové transformace a optimalizace

Zahrnuje procesy nutné k posunu či změně strategie podniku a optimalizaci funkčních procesů a produktů.

- *Řešení šitá na míru dle potřeb zákazníka* – vývoj specifických obchodních a výrobních řešení vyžadující nasazení a vývoj ICT nástrojů.
- *Řízení zákaznické zkušenosti* – Vývoj, nasazení a řízení pohledu zákazníka na zkušenosti s produktem nebo službou. Zvyšuje schopnost firem se správnými nástroji zlepšit uživatelskou zkušenost a vztah zákazníka se značkou, produktem či službou.
- *Systém řízení rozhodování na základě datové analýzy* – nasazení nástrojů pro analýzu, průzkum, měření, optimalizaci a automatizaci firemních procesů.
- *Systém firemní informační služby* – akvizice informací, úschova a distribuce na potřebná místa spojená s analýzou na místech k tomu určených a následné rozhodování o využití či nevyužití daných dat.

Modernizace ICT infrastruktury

Soubor rozhodnutí a procesů vedoucí ke správnému vývoji ICT nástrojů a infrastruktury pro lepší uživatelskou zkušenost a využití.

- *Zmodernizování zaměstnanecké zkušenosti na pracovišti* – plánování, navrhování, implementace, nasazení a likvidace systémů a nástrojů obklopujících pracoviště za účelem optimalizace využití lidských a materiálních zdrojů.
- *ICT modernizace* – modernizace podnikového IT umožňující dynamické a autonomní přizpůsobení měnícím se obchodním potřebám vedoucím k růstu jejich podnikání. DXC Technology (2020)

4.2 Řízení projektů v DXC Technology

Vzhledem k tomu, že DXC vytváří sofistikované projekty, je důležité, aby byl vždy celý proces jejich realizace určitým způsobem regulován. Projekt je tak po celou dobu svého trvání řízen, spravován a koordinován.

Prostřednictvím řízení projektů dosahují mimo jiné větší efektivity, zvyšují konkurenční výhodu a snižují náklady.

Z velké části má řízení projektů ve společnosti na starosti projektový manažer, kromě něho se však na řízení podílí i projektová kancelář, oddělení řízení projektů a oddělení řízení změn.

4.2.1 Proces řízení projektů a jeho fáze

Společnost DXC Technology využívá k řízení projektů platformu zvanou „Salesforce“, která umožňuje pravidelně sledovat stav projektu po celou dobu jeho realizace. Proces řízení projektů je v DXC zpravidla dělen do osmi dílčích fází, kde každá fáze má předem nadefinovaný požadovaný výstup.

Konkrétní fáze procesu řízení projektů jsou následující:

0. Získávání zakázky
1. Strategie řešení
2. Detailní řešení
3. Uzavření smlouvy
4. Zahájení projektu
5. Plánování projektu
6. Realizace plánu
7. Ukončení projektu

Obr. č. 5: Fáze projektu v DXC



Zdroj: DXC Technology.cz, 2020

Fáze získávání zakázky:

Ve fázi *získávání zakázky* dochází k zachycení všech cílů klienta a jejich následné jasné formulaci. Zjistit cíle je potřeba především z důvodu, aby podnik mohl rozhodnout, jak bude dále postupovat při získávání zakázky. V rámci nulté fáze se také určuje rozsah projektu, hodnota příležitosti a co je potřeba k získání zakázky.

Klíčovým elementem této fáze je:

- Identifikace partnera

Fáze strategie řešení:

Během fáze *strategie řešení* je potřeba vytvořit strategii s ohledem na cíle klienta. Společnost potřebuje zjistit, jak správně postupovat, aby se dostala do další fáze. Dochází zde k vytváření vizionářské zprávy s navrhovaným řešením a přístupem, který sladí cíle klienta se životaschopným produktem.

Klíčovým elementem této fáze je:

- Obchodní případ

Fáze detailního řešení:

V rámci fáze *detailního řešení* by měl být vypracován plán řešení a implementace, který bude zahrnovat informace o lidech, datech, technologiích a aplikacích potřebných k realizaci plánu dle podmínek klienta. Ve druhé fázi projektu dochází také k identifikaci interních a externích rizik a k vytváření návrhů, jak tato rizika odstranit nebo jak zmírnit jejich dopad.

Klíčovými elementy této fáze jsou:

- Detailní řešení;
- Agilní kalkulace nákladů;
- Ekonomický plán;
- Milník plnění dílčích cílů klienta.

Fáze uzavření smlouvy:

Ve fázi *uzavření smlouvy* dochází ke sjednání návrhu smlouvy a následné dohodě. Je zde prostor projednat veškerá dosud nevyřešená rizika a navrhované změny.

Klíčovým elementem této fáze je:

- Podepsaná smlouva

Fáze zahájení projektu:

Fáze *zahájení projektu* se pravidelně provádí paralelně s uzavíráním smlouvy. Vzhledem k tomu, že tyto dvě fáze probíhají paralelně, dochází k tomu, že ihned po podepsání smlouvy jsou připraveni klíčoví zaměstnanci a potřebné nástroje a procesy programu k okamžitému spuštění projektu.

Klíčovými elementy této fáze jsou:

- Plán zdrojů;
- Zahajovací setkání DXC a klienta;
- Ekonomický plán na 30, 60 či 90 dní.

Fáze plánování projektu:

Během fáze *plánování projektu* dochází k plánování implementace do nejmenšího detailu. Tato fáze se vyznačuje sestavením a schválením projektového plánu, přičemž realizace některých naléhavých dílčích činností již možná začala nebo dokonce skončila.

Klíčovými elementy této fáze jsou:

- Správa dodávky;
- Plán spuštění projektu;
- Detailní návrhy;
- Podrobné plány projektu.

Fáze realizace plánu:

V rámci fáze *realizace plánu* dochází k implementaci činností vycházejících ze schváleného projektového plánu. Projekt je po celou dobu realizace pečlivě monitorován a řízen, tudíž by měl být dokončen včas a v dohodnutém rozpočtu.

Klíčovými elementy této fáze jsou:

- Implementování řešení;
- Procesy řízení projektu;
- Procesy kontroly;
- Dokončení projektu;
- Předání služby klientovi.

Fáze ukončení projektu:

Poslední fází je fáze *ukončení projektu*. K jejímu odstartování dochází tehdy, jsou-li dokončeny všechny dílčí úkoly, jež měly vést k požadovanému cíli. Dochází k sepsání zprávy o ukončení projektu, k administrativnímu i finančnímu uzavření a uvolnění členů projektového týmu. Úkolem projektového manažera na konci každého projektu je zaznamenat do interní dokumentace všechny poznatky, získaná ponaučení a možnosti úspor.

Klíčovými elementy této fáze jsou:

- Ukončení projektu;
- Zpráva o poučení;
- Možnosti úspor a růstu.

4.2.2 Přístup k řízení projektů

Společnost DXC Technology se zaměřuje především na jedenáct klíčových projektů, každý z nich však v průběhu jeho realizace vždy upravuje na míru dle požadavků a přání konkrétního zákazníka. Proto DXC k řízení svých projektů využívá především agilního řízení projektů.

V rámci realizace každého projektu se schází jednou týdně Scrum Master a Product Owner za účelem vzájemně si sdělit novinky ohledně projektu a projednat případné problémy, jež se vyskytly. Využívají nástroj zvaný „Backlog“, který představuje

dokument obsahující seznam otázek a případných problémů, které by se měly vyřešit, aby projekt fungoval správně. Dále se jednou týdně schází Scrum Master, Product Owner, programový manažer, vývojový tým a příslušné zúčastněné strany. Primárním cílem tohoto meetingu je vyhnout se předvídatelným problémům. Vývojový tým zde plní důležitou úlohu, má praktické znalosti o rizicích, problémech a příležitostech. Každé dva týdny se pak pravidelně schází Scrum Master, Product Owner a řídicí výbor z důvodu překlenutí komunikačních mezer, které by jinak mohly způsobit poškození projektu. Čtvrtletně či po velkých změnách na projektu se schází Scrum Team, aby porovnal plán projektu s realitou a byl tak informován konkrétním stavu projektu. (Interní materiály společnosti, 2019)

4.2.3 Software k řízení projektů

Existuje software s otevřeným a uzavřeným zdrojovým kódem. Společnost DXC Technology využívá **software s otevřeným zdrojovým kódem**, tzv. open source software, který má několik výhod:

- konkurenční výhoda;
- lepší kvalita kódu;
- silná bezpečnost;
- snížení nákladů;
- rychlost.

Co se bezpečnosti týče, je OSS velmi bezpečný a to z důvodu, že může chyby v programech hledat mnohem rozsáhlejší skupina lidí či automatických pomůcek, čímž vzniká větší šance, že se chyba snadněji opraví. Nutno však dodat, že zranitelnost mohou najít a využít i útočníci. Přesto je open source software považován za obecně bezpečnější i přesto, že jsou informace dostupné všem. Další výhodou jsou nulové náklady na pořízení. Tvůrci tedy nemohou vymáhat žádné licenční poplatky určené k vývoji projektu. SW podpora dle DXC vede navíc ke zvýšení produktivity zaměstnanců, vyšší retenci a spokojenosti na pracovišti.

Společnost DXC využívá hned několik nástrojů pro SW podporu projektového řízení:

Instatnt Support Spot - nástroj okamžité podpory využívá technologií videokonferencí pro podporu „face-to-face“ komunikace.

On-Site support - nástroj poskytující technické pokyny, podporu a řešení v případě, že nastane problém.

Proactive services - tyto proaktivní služby používají automatizační službu, která monitoruje systémy a zařízení, aby zcela eliminovala potřebu podpory.

DXC MyWork Portal - portál poskytuje možnosti samoobsluhy, které jsou nad rámec pouhých odpovědí a přizpůsobují se potřebám uživatelů prostřednictvím inteligentní analýzy a automatizace. Přizpůsobuje informace a akce individuálním potřebám zaměstnanců.

Virtual Agent - virtuální agent se nachází přímo v seznamu kontaktů na Skypu každého zaměstnance a je připraven 24 hodin denně pomoci s jakoukoliv potřebou týkající se IT. (Interní materiály společnosti, 2019)

4.2.4 Certifikace projektových manažerů

DXC považuje akreditační školení a zvyšování schopností svých zaměstnanců za nedílnou součást podílející se na zvyšování hodnoty společnosti. V DXC Technology musejí projektoví manažeři disponovat níže uvedenými certifikacemi:

- **Certified Scrum Master (CSM)** je kurz, jehož cílem je porozumět scrum procesu a agilním metodám. Součástí kurzu je diskuze o dílčích praktikách a získání dostatečných informací k jejich následné aplikaci. Tento kurz je veden interaktivní formou workshopu, jež zahrnuje různé hry, aktivity a skupinové diskuze. Kurz je zakončen testem, na který mají účastníci dva pokusy. Po jeho úspěšném absolvování získá každý účastník certifikaci Certified Scrum Master, která má doživotní platnost. (GOPAS, 2020)
- **PRINCE2® Practitioner** je certifikací, jež by měla účastníkům pomoci osvojit si metodiku PRINCE2® vč. jejích pojmů, struktury a souvislostí. Cílem je osvojit si sedm klíčových procesů a porozumět jejich vzájemné návaznosti. Kurz je zakončen zkouškou, která probíhá online. Certifikát je platný po dobu pěti let, poté je potřeba projít procesem obnovení. (PM Consulting)
- **PMP (Project Management Professional)** je certifikát, který označuje mistrovskou úroveň dovedností potřebných pro řízení projektů podle certifikačního programu projektového řízení PMI. Certifikace PMP je registrována v normě ISO 9001: 2008 pro systémy řízení kvality. Platnost certifikátu je 5 let. (Managementmania, 2020)

5 Personální management ve spojitosti s projekty

Tato kapitola pojednává o personálním managementu z teoretického hlediska. Většina informací má svůj původ v odborné literatuře.

5.1 Řízení lidských zdrojů a jeho působení v realizaci projektů

Pokud již máme stanoveny ČEHO, KDY, JAK a ZA KOLIK má být projektem dosaženo, stále však není jasné, **KDO** to provede. Právě touto otázkou se zabývá řízení lidských zdrojů, které je často označováno jako personální management či anglicky human resource management. Řízení lidských zdrojů představuje soubor aktivit, jejichž cílem je získat, organizovat a motivovat členy projektového týmu tak, aby bylo dosaženo cílů projektu s ohledem na všechna jeho omezení.

Je-li omezená kapacita lidí, bude jim vykonání požadovaných výstupů trvat určitou dobu. V případě, že by bylo potřeba vykonat tyto činnosti v kratším čase, by bylo nutné lidské zdroje přikoupit či snížit požadované výstupy. Toto poukazuje na jistou vzájemnou závislost. Někdy se však může stát, že se vyskytnou technologické limity, které nám neumožní vykonat danou činnost rychleji. Z toho vyplývá, že problematika řízení lidí není pouze otázkou matematiky, ale je třeba zohlednit i behaviorální, měkké aspekty.

Tým řízení projektů je podmnožinou projektového týmu. Je tvořen lidmi, kteří se podílejí na řídicích činnostech, jako je např.:

- Plánování lidí v projektu;
- Získávání lidí do projektového týmu;
- Rozvoj projektového týmu;
- Řízení projektového týmu. (Doležal a kol., 2016; Dvořáková, 2007)

5.1.1 Plánování lidských zdrojů v projektech

Plánováním lidských zdrojů se nejčastěji zabývá tým řízení lidských zdrojů, jehož hlavním úkolem je vytvořit pracovní tým. K tomu, aby byli vybráni vhodní členové pracovního týmu, je nutné identifikovat dovednosti, zkušenosti, znalosti a typy chování, které budou potřeba k realizaci konkrétního projektu. (Skalický a kol., 2010)

Aby bylo možné lidské zdroje plánovat, je nutné znát rozsah, časový harmonogram a rozpočet projektu. S ohledem na tyto informace je možné odhadovat potřebu zdrojů k vykonání dílčích činností.

K odhadu zdrojů je většinou využívána jedna z následujících metod:

- Jednočíselný odhad;
- Historická zkušenost;
- Normy;
- Simulace;
- Kreativní techniky.

V případě **metody jednočíselného odhadu** dochází ke konzultaci náročnosti úkolu manažera projektu např. s liniovým manažerem oddělení, který má potřebné znalosti a dovednosti. Potřebnou kapacitu jsou tak schopni odhadnout společně. **Metoda historických zkušeností** vychází z dřívějších projektů, které tvořily podobné činnosti, jež spotřebovaly určité množství lidských zdrojů. Na základě těchto dat je možné odhadnout potřebu pro aktuální projekt. **Metoda normy** je využívána některými organizacemi. Potřebu lidských zdrojů je možné vyčíst jednoduše z tabulek. Projekty, jež vykazují známky veliké nejistoty, k odhadu potřeby lidských zdrojů využívají **matematické metody a simulace**. Pokud není jiný způsob, využívá se jedné z **kreativních technik**, která je adekvátní dané situaci. (Doležal a kol., 2016)

5.1.2 Analýza práce a úkolů v projektech

Při analýze práce a úkolů je kladen důraz především na činnosti, které projektový tým zajišťuje v rámci realizace konkrétního projektu. Vyžadovaná kompetence členů projektového týmu se odvíjí od obsahu a charakteru úkolů.

Analýzu práce tvoří dvě složky:

- **Popis úkolů** - určuje jak náplň úkolu, tak i povinnosti a odpovědnosti, které se s konkrétním úkolem pojí. Popis úkolu zahrnuje informace o tom, co nositel úkolu dělá, jakým způsobem to dělá, proč to tak dělá a za jakých podmínek to dělá.
- **Specifikace kompetencí** - udává, jaké dovednosti, znalosti, schopnosti apod. člověk potřebuje k tomu, aby daný úkol mohl vykonávat.

Při analýze práce a úkolů hraje významnou roli projektový manažer. Metodiku analýzy práce sice připravují personální specialisté, ale projektový manažer určuje její konečnou podobu. Nejen že poskytuje informace o podobě úkolů a kontextu, ve kterém budou úkoly prováděny, ale i specifikuje dílčí požadavky, jaké by měl člen projektového týmu, jež je zodpovědný za výkon konkrétních činností, ovládat. Informace pro analýzu práce a úkolů v projektech jsou získávány pomocí čtyř hlavních metod, mezi které patří pozorování, rozhovor, standardizované metody a dotazník. (Skalický a kol., 2010)

5.1.3 Získávání lidí do projektových týmů

Získávání členů projektového týmu je proces, v rámci kterého jsou shromažďováni uchazeči pro následný výběr. Cílem tohoto získávání je vytvoření středně velké skupiny vhodných kandidátů, ze které je možné vybrat vhodné členy týmu v souladu se zadáním, strategií a cíli projektu.

K získávání vhodných pracovníků je potřeba znát plán projektu a plán potřebných pracovníků pro projekt. Projektový manažer pak společně se specialistou specifikuje potřebu zaměstnanců z hlediska počtu a kompetencí. Dále projektový manažer navrhuje vhodné kandidáty či oblast trhu práce, kde takové zaměstnance hledat. Manažer projektu se také vyjadřuje k tomu, zda inklinuje spíše k procesu získávání kandidátů z vnitřních či externích zdrojů. (Skalický a kol., 2010)

V případě, že organizace nemůže nabídnout vhodné kandidáty či jejich dostatečný počet, je potřeba se poohlédnout jinde. Existují tři možnosti, jak na takový nedostatek reagovat:

- 1. Vyhledat a přijmout lidi do pracovního procesu** - tato varianta přichází v úvahu, pokud o nedostatku víme s dostatečným předstihem a zároveň se jedná o tak dlouhodobý nedostatek, aby se vůbec vyplatilo investovat čas a peníze do hledání, najímání a zaškolování nových lidí. Obecně se počítá, že je potřeba spustit proces najímání cca. tři až šest měsíců před tím, než bude potřeba daného člověka plně využít.
- 2. Najmout specialisty** - v tomto případě dojde ke krátkodobému pronájmu jistých specialistů, které je však potřeba řídit. Nejčastěji jsou najímáni živnostníci, specialisté formou dohody o provedení pracovní činnosti či dohody o provedení práce, nebo jsou poskytnuti lidé od firmy, jež s danou společností obchoduje. Tento krátkodobý pronájem se vyplatí tehdy, pokud vysoké náklady

na člověkodenní konkrétního specialisty v součtu nepřevýší režijní náklady související s nájmem, činností a propouštěním trvale zaměstnaného pracovníka.

- 3. Zadat provedení externě** - pokud zadáme provedení práce jinému subdodavateli, přenášíme na něho i veškerou problematiku týkající se získání potřebných pracovníků. Na druhé straně pak hrozí, že to daný subdodavatel nezvládne. Dnes však již existují tzv. virtuální týmy, které jsou tvořeny lidmi, jež pracují z různých míst. Výhodou takového týmu je časová flexibilita, úspora fixních nákladů za zajištění pracoviště a úspora času vzniklá možností práce z domu. Nevýhodou virtuálního týmu je však složitá koordinace, vyšší riziko, že dojde k nedorozumění, náklady vynakládané k umožnění komunikace či zanedbatelný týmový duch. (Doležal a kol., 2016)

5.1.4 Výběr lidí do projektových týmů

Proces výběru vhodných členů projektového týmu je založen na odhalení těch kandidátů, kteří mají pro splnění daného úkolu vhodné předpoklady. První kontakt s kandidátem má personální specialista, který vede vstupní pohovor, testuje uchazeče a získává různé informace, které následně sděluje projektovému manažerovi. Úkolem projektového manažera je ze seznamu kandidátů vybrat ty uchazeče, kteří nejlépe odpovídají požadavkům na kvalifikace, kompetence a předpoklady, následně s nimi vést rozhovory a na základě konzultace s personalisty provádět konečná rozhodnutí. Zde opět přicházejí na řadu personalisté, kteří zajišťují lékařské prohlídky a zpětně hodnotí průběh výběrového řízení.

Při výběru zaměstnanců jsou často pokládány otázky týkající se těchto tří okruhů:

- 1. Jaké má uchazeč o místo zkušenosti, praxi, vědomosti, čím prošel, v čem byl úspěšný, jak se stavěl k různým úkolům?** Cílem prvního okruhu je získat informace o minulosti uchazeče. Ty jsou v tomto případě zjišťovány ze životopisu, z hodnocení z předchozích zaměstnání, ze samotného rozhovoru atd.
- 2. Jaká je aktuální výkonnost, kondice a motivace tohoto uchazeče?** Tento okruh slouží k získání informací o současnosti. Využívá se rozhovoru, testů, pracovní zkoušky či sebehodnocení.

3. **Jak se bude projevovat v budoucích (nových) pracovních situacích?**“ V tomto případě je žádoucí získat informace o plánované budoucnosti. Zdrojem těchto informací je rozhovor, simulace apod. (Skalický a kol., 2010)

5.1.5 Hodnocení lidí v projektových týmech

Hodnocení pracovníků se provádí jednak proto, aby firma získala představu o výkonech a pracovních schopnostech svých zaměstnanců a jednak také proto, že je hodnocení dobrým motivačním nástrojem. Cílem provádění hodnocení je zvýšit výkonnost, zlepšit pracovní morálku pracovníků a získat informace potřebné ke směřování osobního rozvoje jedince.

Hodnocení zaměstnanců může být realizováno:

- **příležitostně** - vzniká na základě urgentní potřeby hodnocení;
- **průběžně** - představuje zpětnou vazbu od výše postaveného pracovníka bezprostředně po dokončení určitého úkolu;
- **systematicky** - probíhá zcela pravidelně. (Kocianová, 2010)

Samotný proces hodnocení je možné dělit dle předmětu hodnocení:

- metody vhodné k **hodnocení výsledků odvedené práce**;
- metody zaměřené na **posouzení chování pracovníka při výkonu práce**;
- metody k **posouzení schopnosti a potenciálu pracovníka**.

Hodnotící metody je možné dále dělit dle použitých nástrojů:

- **Hodnocení pracovníků dle předem stanovených cílů** - využívá se v případě, kdy je možné objektivně posoudit nebo měřit pracovní výsledky. Tato metoda je jednou z nejvíce využívaných hodnotících metod. Probíhá ve čtyřech krocích. Nejprve je potřeba přesně nadefinovat časově vymezený cíl, kterého by měl daný pracovník dosáhnout. Na základě toho dochází ke stanovení konkrétního postupu, jak by daného cíle mělo být dosaženo. Ve třetím kroku jsou vytvořeny vhodné podmínky k realizaci cíle. Nakonec probíhá měření a posouzení, zda bylo cíle skutečně dosaženo.
- **Hodnocení pracovníků dle plnění standardů a norem** - v rámci této metody dochází k porovnávání standardů a norem, které vyjadřují požadovanou kvalitu pracovních výstupů, s reálně dosaženými výkony pracovníka. Tato metoda je

vhodná především pro hodnocení výrobních dělníků a probíhá ve třech fázích. V první fázi dochází k naformulování norem a standardů, v další fázi jsou s nimi seznámeni pracovníci a nakonec je potřeba dané normy a standardy porovnat s reálnými výkony pracovníků.

- **Hodnocení pracovníků prostřednictvím hodnotící stupnice** - tato metoda zahrnuje tvorbu formuláře s vhodnými kritérii a popisy úrovní. Jedná se metodu, která je velmi náročná, co se přípravy týče. Stupnice se používá buďto grafická, číselná či slovní.
- **Hodnocení pracovníků dle kritických případů vycházejících z minulosti** - k této metodě je využíván archiv ať kladných či záporných případů, které se vyskytly během výkonu zaměstnance již v minulosti. (Stýblo, 2007)

Po dokončení hodnocení by měl následovat **hodnotící rozhovor**, v rámci kterého by měly být projednány důsledky vyplývající z hodnocení, jako jsou odměny, změny zařazení, vzdělávání, propuštění apod. Popřípadě by měl být navržen způsob, kterým bude případný nedostatečný výkon napraven. (Koubek, 2011)

5.1.6 Motivování a oceňování lidí v projektových týmech

Obecně platí, že výkonnost projektového týmu, jež není motivován, je mezi 40-70%, proto by právě motivování týmu mělo být prioritou projektového manažera.

K motivování lidí v projektovém týmu dochází především z důvodu, aby byl u pracovníka vzbuzen zájem angažovat se na realizaci projektu. Motivace popohání pracovníka tím správným směrem, vyvolává u něho vnitřní zájem a chuť podílet se na plnění úkolů. (Šulák & Vacík, 2005)

Dílčí teorie motivace je možné rozdělit do dvou skupin. První skupinu reprezentuje teorie zaměřená na obsah motivace, často se jí říká také teorie potřeb. Tvrdí, že je za účelem motivace potřeba identifikovat a následně uspokojit hlavní potřeby, jež ovlivňují chování. Do druhé skupiny patří teorie zaměřená na proces, která se zaměřuje především na psychologické procesy, jež ovlivňují motivaci a souvisejí s cíli, očekáváním a vnímáním spravedlnosti. (Stýblo, 2007)

Mezi nejlepší nástroje motivace patří odměňování. Představuje jakousi kompenzaci za odvedenou práci, která zároveň ovlivňuje množství a kvalitu práce budoucí. Je však

důležité, aby bylo odměňování prováděno zcela spravedlivě tak, aby se účel motivovat lidi neminul účinku.

System odměňování má především dva cíle:

- **Podnítit pracovníky k lepšímu výkonu a rozvoji, motivovat je k dosažení jejich cílů.** Znamená to, že jde o jistou pobídku - za dobře provedenou práci bude následovat odměna.
- **Ocenit a odměnit pracovníky za odvedenou práci.** Jde o jakési uznání s ohledem na minulost. Tzn. v případě, že zaměstnanec odvedl dobrou práci, je za ni náležitě odměněn.

System odměňování zpravidla dělíme do dvou základních skupin, a to na odměňování finanční a nefinanční.

1. Finanční odměňování

- *Prémie* - periodické, jednorázové či mimořádné;
- *Osobní ohodnocení* - oceňuje dlouhodobé výsledky a náročnost práce, dáno procentem z platu;
- *Zaměstnanecké akcie* - některé akcie určeny pro všechny pracovníky, jiné pouze pro určité pracovníky v závislosti na odpracované době;
- *Podíly na výsledcích organizace* - podíl na výkonu, výnosu či zisku;
- *Scanlonův systém* - premie vycházející z doložitelné úspory nákladů;
- *Příplatky* - příplatky povinné (např. za práci přes čas, za práci ve svátek či o víkend, za práci v noci) a příplatky nepovinné (např. na dopravu do zaměstnání, příplatky na ubytování či na stravu);
- *Ostatní výplaty* - např. náborový příspěvek či odstupné. (Koubek, 2011)

2. Nefinanční odměňování

- *Zkvalitnění využívání volného času* - např. divadla, kina, koncerty, sportovní utkání;
- *Výhody sociální povahy* - např. důchodové pojištění, životní pojištění, ručení za půjčky, půjčky jako takové;
- *Výhody se vztahem k vykonávané práci* - např. odborné či jazykové kurzy, autoškola, firemní parkoviště;

- *Výhody vyplývající z postavení ve společnosti* - firemní automobil pro vedoucí pracovníky, firemní telefon apod. (Hospodářské noviny, 2014)

5.1.7 Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Rozvoj a vzdělávání pracovníků patří mezi základní personální činnosti.

Vzhledem k tomu, že v dnešní době lidské zdroje firmy představují hlavní zdroj konkurenční výhody, je potřeba intelektuální kapitál, který organizace vyžaduje, rozvíjet, a zajistit, aby byla k dispozici ta správná kvalita lidí, která uspokojí současné i budoucí potřeby. Aby toho mohlo být dosaženo, je potřeba poskytnout takové prostředí, ve kterém jsou lidé povzbuzováni k učení a rozvoji.

Specifické strategie učení by měly vycházet z podnikové a personální strategie a měly by brát mimo jiné v úvahu i individuální ambice a potřeby jedince, nejen záměr firmy.

Cílem učení a rozvoje lidského kapitálu je vytvořit soudržný a komplexní rámec pro rozvoj lidí prostřednictvím formulace organizačních a individuálních strategií učení. (Armstrong, 2016)

6 Personální management DXC Technology ve spojitosti s projekty

Následující kapitoly jsou věnovány analýze fungování personálního managementu v pražské pobočce společnosti DXC Technology se zaměřením na jeho působení v realizaci projektů. Veškeré informace týkající se personálního managementu vycházejí z HR intranetu společnosti. Často jsou však doplněny o poznatky samotných zaměstnanců.

6.1 Řízení lidských zdrojů ve společnosti s důrazem na projektové řízení

Úkolem oddělení řízení lidských zdrojů je implementace a správa zásad, postupů a programů v oblasti lidských zdrojů v souladu se strategickými plány organizace a příslušnými podnikovými a právními požadavky. Oddělení pracuje pod velmi přísným dohledem, přičemž řeší složité, nerutinní problémy.

Základem úspěchu práce personálního oddělení je především udržet motivované zaměstnance, kteří jsou spokojeni jak ve své práci, tak i v pracovním prostředí jako takovém, a vést je k tomu, aby se zaměřili na svůj osobní rozvoj. To předchází ztrátám ve formě nákladů vycházejících ze špatné produktivity špatně motivovaných zaměstnanců. Snahou je nabrat co možná nejlepší lidi v odvětví a udržet si je. (Dvořáková, 2007)

Jedním z důležitých úkolů personálního oddělení ve společnosti DXC Technology je pomoci každému zaměstnanci plně využít svůj potenciál- uvědomit si své silné stránky, cítit se řádně oceněn za svou práci a pochopit cestu k růstu své kariéry.

Mezi hlavní úkoly personálního managementu DXC patří:

- Nábor zaměstnanců;
- Přeřazování zaměstnanců;
- Správa osobních záznamů;
- Dohled na zaměstnanecké a pracovně-právní vztahy;
- Hodnocení pracovních míst;
- Správa odměn;
- Správa dávek;
- Rozvoj organizace;
- Školení;
- Využití lidského kapitálu;
- Uchovávání a poskytování informací o lidských zdrojích;
- Řešení obavy zaměstnanců.

K tomu, aby mohl člověk pracovat na personálním oddělení v dané společnosti, je zapotřebí, aby splňoval jisté požadavky. Mezi ty patří minimálně bakalářské vzdělání v oboru lidských zdrojů, podnikové administrativy či související oblasti a zároveň minimálně tři roky zkušeností v oboru. Dále pak společnost vyžaduje zkušenosti s prací s informačními systémy pro lidské zdroje, jako je např. HRIS, jež je ve společnosti využíván. Mimo jiné jsou pro práci na personálním oddělení DXC potřeba organizační dovednosti vč. rozumného stanovení priorit, interpersonální dovednosti pro interakci se zákazníky a členy týmu, komunikační dovednosti, analytické dovednosti, softwarové dovednosti, schopnost identifikovat, pochopit a aplikovat státní a místní změny, předpisy a zákony týkající se lidských zdrojů a schopnost pracovat v týmu.

6.1.1 Plánování lidských zdrojů v projektech

Plánování lidských zdrojů pro projekt má ve společnosti na starosti vždy projektový manažer, jemuž byl daný projekt svěřen. V první řadě mu oddělení řízení projektů poskytne veškeré informace o projektu vč. jeho rozsahu, harmonogramu a rozpočtu. Na základě těchto informací pak projektový manažer plánuje potřebné lidské zdroje.

Ve většině případů k plánování využívá metody normy, o které byla zmínka již v teoretické části. Znamená to, že má k dispozici tabulky, ze kterých vyčte zdroje,

kterých bude pro daný projekt potřeba. V případě, že se však jedná o nový projekt, který v DXC ještě nebyl realizován, využívají projektoví manažeři metody jednočíslného odhadu. Projektový manažer tak odhadne potřebu zdrojů na základě svých zkušeností či na základě rad zkušenějších manažerů ve firmě.

6.1.2 Analýza práce a úkolů v projektech

Stejně jako plánování lidských zdrojů, tak i analýzu práce a úkolů má v DXC na starosti projektový manažer. Společnost se v případě analýzy práce a úkolů řídí interním systémem nábora s názvem „Workday“.

PM nejprve vytvoří konkrétní plán projektu a charakterizuje dílčí úkoly tak, aby bylo jasné, co musí nositel každého úkolu dělat a za jakých podmínek to bude dělat.

Na základě této charakteristiky jsou tvořeny pracovní pozice vč. úplného popisu, seznamu příležitostí, které daná pozice pro uchazeče představuje, očekávaného platu a časového rámce.

Poté, co dojde k reálnému vytvoření požadavku na lidské zdroje, je tento požadavek zanesen do IT platformy, kde by měl být následně schválen přímým nadřízeným projektového manažera.

V případě, že je požadavek odsouhlasen, přichází na řadu personalista, který obdrží požadavek na lidské zdroje. Dalším úkolem personalisty je odsouhlasit navrhovanou strategii, zda nabrat členy týmu z interních zdrojů, nebo jestli bude výhodnější využít outsourcingu. (Interní materiály společnosti, 2019)

6.1.3 Získávání lidí do projektových týmů

Ve společnosti DXC se získávání členů projektového týmu řídí dokumentem, který je nazýván „Charta nábora“. Úspěšný náborový proces by měl probíhat co možná nejrychleji a nejefektivněji. Nábor členů projektového týmu má na starosti projektový manažer, který však musí spolupracovat jak s oddělením zabývajícím se outsourcingem, tak i s oddělením, které dohlíží na zaškolování a další vzdělávání pracovníků.

Personalista od PM obdrží požadavek na lidské zdroje a následně uveřejnění pracovní pozice prostřednictvím tzv. „náborového meetingu“ na interním portálu firmy. V případě, že je potřeba najmout externí zdroje, personalista vytvoří poptávku externě.

Na to následně navazuje standartní nábor pracovníků v podobě osobního pohovoru, kterého se účastní kromě kandidátů jak personalista, tak i projektový manažer. Prověří fakta uvedená v životopise, porovnájí znalosti, vědomosti a zkušenosti jednotlivých kandidátů s těmi požadovanými, na základě čehož vyberou vhodné jedince. S vybranými kandidáty poté dochází k diskuzi ohledně výše mzdy.

Společnost DXC Technology se vyznačuje tím, že k náboru pracovníků využívá jedny z nejkvalifikovanějších lidí na světě. Díky vývojovým prostředkům na vyšší úrovni a příležitostem pro kariérní postup mají zaměstnanci nad svou vlastní budoucností v DXC kontrolu.

Místní náborové týmy v celosvětové náborové síti, které znají kulturní specifika místních pracovníků, jsou schopny úspěšně najmout na základě poptávky správné zdroje. Mimo jiné využívá DXC také náborové agentury, doporučení zaměstnanců, inzerátů a webových stránek. (Interní materiály společnosti, 2019)

6.1.4 Výběr lidí do projektových týmů

Ve společnosti DXC Technology probíhá výběr lidí prostřednictvím přijímací schůzky, kterou uspořádá personalista. V případě, že je potřeba využít externích zdrojů, se přijímací schůzky účastní i externí agentura. Personalista spolu s projektovým manažerem a dalšími členy náborového týmu se musejí předem dohodnout na harmonogramu pohovoru a časovém rámci. Jak již bylo uvedeno výše, personalista má za úkol vystavit požadavky na kandidáty na intranet společnosti. V případě, že je potřeba externích zdrojů, vytvoří externí poptávku. Všechny přijaté životopisy si musí projektový manažer dle interních pravidel prohlédnout do 48 hodin od přijetí. Pohovoru se musí účastnit minimálně tři tazatelé, maximálně však šest. To záleží na plánu personalisty. Zpětnou vazbu dává personalista do 24 hodin od pohovoru pomocí formuláře zpětné vazby na pohovor.

Rychlá odpověď na přezkoumání životopisu a zpětná vazba z pohovoru nejen zkrátí dobu potřebnou pro najmutí, ale také výrazně zvýší pravděpodobnost, že uchazeči přijmou nabídky. (Interní materiály společnosti, 2019)

6.1.5 Hodnocení lidí v projektových týmech

Za řízení výkonu zaměstnanců ve společnosti DXC je zodpovědný vedoucí personálního oddělení. Jeho úkolem je každoročně podávat generálnímu řediteli a představenstvu zprávu o stavu a výsledcích procesů spojených s řízením výkonu pracovníků. Politikou DXC je pravidelně kontrolovat a hodnotit výkonnost členů týmu prostřednictvím písemného hodnocení výkonu. Tento přezkum výkonu a koučování probíhá nepřetržitě po celou dobu trvání projektu.

Globálně všichni zaměstnanci DXC Technology pracující ve společnosti na plný či částečný úvazek vždy obdrží buďto kontrolu průběhu výkonu nebo hodnocení výkonu, které je prováděno v polovině a na konci roku. Kromě pravidelné kontroly/hodnocení každého zaměstnance dvakrát ročně jsou dle potřeby prováděny další kontroly a hodnocení výkonu všech zaměstnanců, jež se účastní konkrétních projektů. Ty jsou prováděny personálním manažerem.

Všechna hodnocení výkonu musejí být dokončena pomocí určité platformy pro hodnocení výkonu zaměstnanců, kterou společnost DXC dlouhodobě využívá.

Každý rok stanoví personální oddělení kategorie výkonnostních ratingů, které mají být používány v hodnotících obdobích. Následující popis ratingů se v současné době používá při určování celkového výkonu zaměstnance během sledovaného období, kterým může být např. období realizace projektu:

1= překonává všechna očekávání;

2= splňuje všechna očekávání a některá dokonce překračuje;

3= splňuje většinu očekávání;

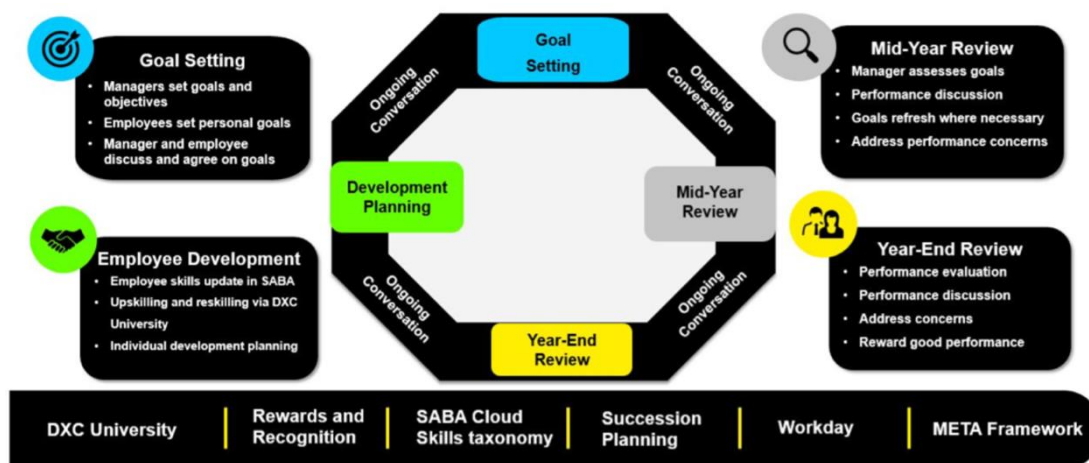
4= nesplňuje očekávání.

Vyhodnocování výkonu je systematický proces zaznamenávání, přezkoumávání, hodnocení a poskytování zpětné vazby.

Očekává se, že se do 30 dnů po dokončení hodnocení se setká personální manažer se zaměstnancem za účelem, aby hodnocení projednali. Očekává se, že zaměstnanec ve formuláři provede potvrzení o přijetí hodnocení prostřednictvím skutečného či elektronického podpisu.

Každý zaměstnanec s hodnocením „nesplňuje očekávání“ by měl být dle interní dokumentace zařazen do plánu na zlepšení výkonu v souladu s místními zákonnými požadavky. Jedinou výjimkou by mělo být, když manažer lidských zdrojů společně s podpůrným oddělením lidských zdrojů rozhodne, že plán na zlepšení výkonu by nevedl k úspěšnému zlepšení výkonu daného zaměstnance a že místo toho bude vhodnější ukončit pracovní poměr. Dle rozhovoru se zaměstnanci ve skutečnosti dochází k hodnotícímu rozhovoru, ale výsledky hodnocení jsou pouze sděleny bez toho, aby z nich byl vyvozen jakýkoliv důsledek.

Obr. č. 6: Hodnocení členů týmu



Zdroj: DXC Technology.cz, 2020

6.1.6 Motivování a oceňování lidí v projektových týmech

DXC disponuje řadou výhod, prostřednictvím kterých láká potenciální zaměstnance do firmy:

- **Flexibilní pracovní doba;**
- **DXC univerzita;**
- **Skupinové úrazové pojištění;**
- **Penzijní plány;**
- **Stravenky;**
- **Benefit program;**
- **Homeoffice.**

Nedá se však mluvit o motivaci jako takové. Motivováni jsou ve firmě pouze obchodní zástupci, kteří získávají dle odvedené práce jisté finanční bonusy. Zcela zde však chybí jakási odměna za dobře odvedenou práci, motivování prostřednictvím povýšení, zvýšení platu, bonusů apod.

6.1.7 Rozvoj a vzdělávání pracovníků

DXC Technology pohlíží na školení zaměstnanců jako na strategickou investici do svých zaměstnanců a celkové budoucnosti společnosti. Posláním společnosti je pomáhat svým zaměstnancům při jejich kariérním růstu. To umožňuje globální učící řídicí systém prostřednictvím tisíce učících programů a systému kariérního rozvoje.

Mimo jiné personální management společnosti podporuje všechny své pracovníky v tom získávat zkušenosti, sociální znalosti a vzdělání v souladu s požadovanými certifikacemi.

Společnost se snaží o transformaci své pracovní síly, najímání nových talentů a poskytování příležitostí školení a vzdělávání proto, aby svým lidem umožnili jak profesionální, tak i osobní růst a úspěch. K tomu společnost využívá následujících prostředků:

- **DXC univerzita**

Jedná se o online vzdělávací platformu společnosti nabízející více než 16 000 kurzů a 120 000 vzdělávacích aktivit.

- **Program rozvoje dovedností společnosti DXC**

Tento program pomáhá transformaci zaměstnanců prostřednictvím intenzivních kurzů, workshopů a certifikačních programů, které se zaměřují na poskytování inovativních řešení v digitální ekonomice.

- **Centra DXC**

Centra poskytují zaměstnancům průběžná školení a rozvoj a slouží jako náborová centra pro talenty.

- **Partnerství DXC s více než 150 univerzitami po celém světě**

DXC má více než 150 partnerských univerzit po celém světě, kde pořádá různé workshopy, během kterých si vybírá talenty, kterým nabídne pracovní příležitost ve své společnosti.

- **Školení pracovníků**

Školení pracovníků je ve společnosti děleno do dvou rozdílných skupin. Do první skupiny patří tzv. „trénink“ zaměstnanců. Jedná se o určité školení, které si daný jedinec dobrovolně vybere z celé řady volně přístupných školení na interní platformě z důvodu rozšíření svých zkušeností, ať už za účelem osobního či profesního růstu. Trénink zaměstnanců však může představovat i povinně nařízená školení odpovídající konkrétní pozici. Do druhé skupiny se řadí školení označována jako „on the job“, která probíhají tak, že zkušenější kolega zaučuje méně zkušeného. Celé školení probíhá za pochodu.

Co se tréninku pracovníků týče, průběh je víceméně identický. Nejprve dotyčný absolvuje školení, po kterém následuje otestování získaných zkušeností prostřednictvím písemného testu. V případě, že dotyčný úspěšně složí test, obdrží certifikát. Na základě získaných certifikátů je možná migrace mezi pracovními pozicemi v rámci firmy. Je tedy v zájmu každého pracovníka se dobrovolně dále vzdělávat, aby postupoval výše.

Dceřiná společnost DXC Technology v České republice platí každý měsíc 3% ze mzdy každého zaměstnance na tzv. benefit program, který umožňuje jedinci čerpat tuto částku na kterákoliv školení dle svého uvážení.

Společnost od roku 2018 spustila Program rozvoje dovedností, který byl jakožto pilotní program spuštěn pouze pro 60 lidí. V následujícím roce se zájem o program výrazně zvýšil, přihlásilo se do něho 11000 zaměstnanců, přestože mohlo být přijato pouze 480 lidí. V letošním roce byl pro velký úspěch počet míst opět navýšen tak, aby mohlo dostat příležitost získat nové dovednosti a rozšířit své perspektivy co možná nejvíce zaměstnanců. Rovněž byl rozšířen počet vzdělávacích cest ze čtyřech na třináct, které jsou seskupeny do pěti hlavních oblastí:

- 1. Správa aplikací;**
- 2. Cloud;**
- 3. MWS;**
- 4. Podnikové a cloudové aplikace;**
- 5. Křížové funkce.**

Tab. č. 4: Oblasti rozvoje dovedností

Application Management	Cloud	MWS	Enterprise and Cloud Apps	Cross Functional
Testing	Azure	Windows 10	SAP Hana	Agile Methods
DevOps	AWS	Microsoft 365	ServiceNow	
Java/Angular/JS	Google Cloud			
Dynatrace	Virtual Clarity			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

6.2 Dotazníkové šetření

Tato kapitola je zaměřena na dotazníkové šetření, které proběhlo v pražské pobočce společnosti DXC Technology. Cílem šetření bylo především zhodnotit personální oddělení s ohledem na řízení projektů ve firmě.

Dotazník je rozdělen do tří sekcí, kde první je zaměřena na získání základních informací o respondentech, druhá pak na hodnoty společnosti DXC Technology a třetí sekce je věnována personální politice podniku v souvislosti s projektovým řízením.

Vzhledem k povaze šetření byli osloveni pouze projektoví manažeři dané společnosti. Dotazování bylo zcela dobrovolné a anonymní a bylo strukturováno tak, aby zabralo respondentům co možná nejméně jejich drahocenného času. Přesto dotazník vyplnilo pouze 7 manažerů z 15 oslovených.

Dotazník byl vytvořen ve funkci Formuláře prostřednictvím účtu Google a následně elektronicky zaslán vedoucímu projektového řízení společnosti DXC, který jej následně rozeslal koncovým respondentům.

Závěrem této kapitoly je stručné shrnutí.

6.2.1 Výsledky dotazníkového šetření

V následující podkapitole budou prostřednictvím grafů reprezentovány výsledky dotazníkového šetření, které budou interpretovány také slovně.

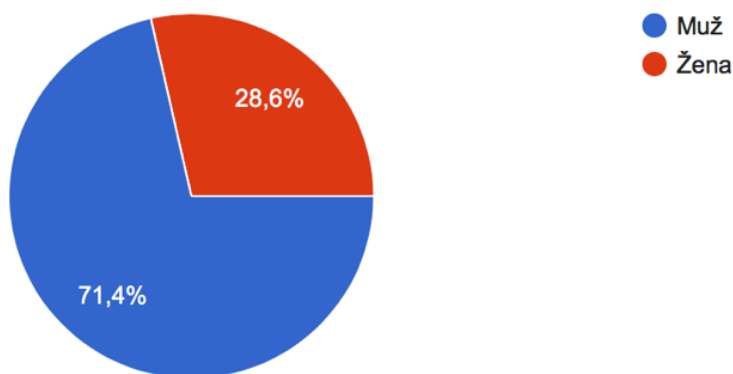
Základní informace o respondentech

Cílem prvních tří otázek v dotazníku bylo zjistit základní informace o respondentovi, zda se jedná o muže či ženu, kolik je dotazovanému let a jak dlouho již působí ve společnosti DXC.

Graf 1: Otázka č. 1

Pohlaví

7 odpovědí

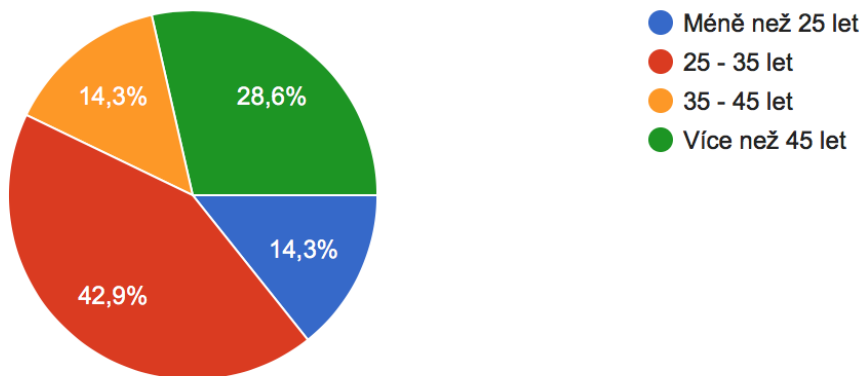


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Graf 2: Otázka č. 2

Věk

7 odpovědí

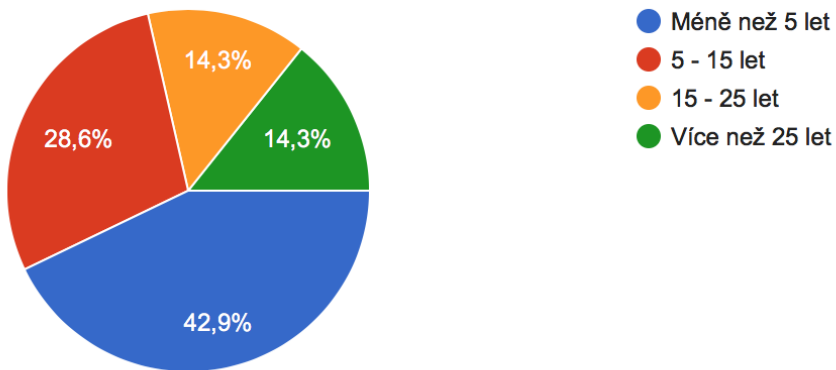


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Graf 3: Otázka č. 3

Doba působení ve společnosti DXC Technology

7 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Dotazník vyplnilo celkem pět mužů a dvě ženy, z toho byla jedna žena mladší 25 let, dva muži a jedna žena byli ve věku 25 – 35 let, jeden muž ve věku 35 – 45 let a dva muži nad 45 let. Za nejdůležitější odpověď je však považována otázka týkající se délky působení ve společnosti DXC. Více než polovina respondentů odpověděla, že ve firmě

působí déle než pět let. Z toho lze usuzovat, že společnost velice dobře znají a jejich odpovědi tak mají jistou vypovídací hodnotu.

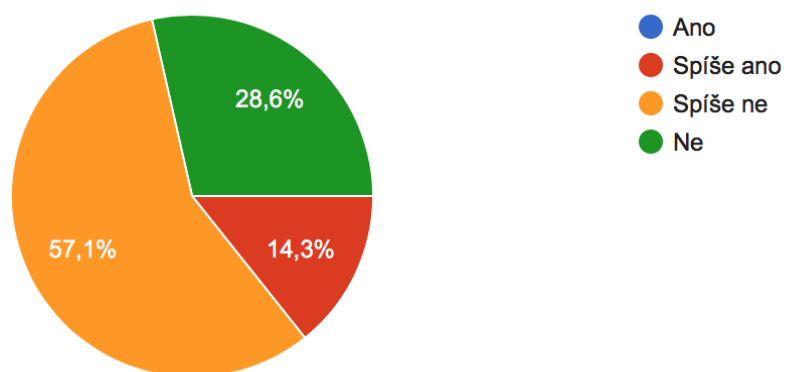
Hodnoty společnosti DXC Technology

Druhá část dotazníku byla zaměřena na zhodnocení konkrétních aspektů týkajících se hodnot společnosti DXC Technology. Celkem tuto část tvoří deset otázek.

Graf 4: Otázka č. 4

Znalost mise společnosti

7 odpovědí

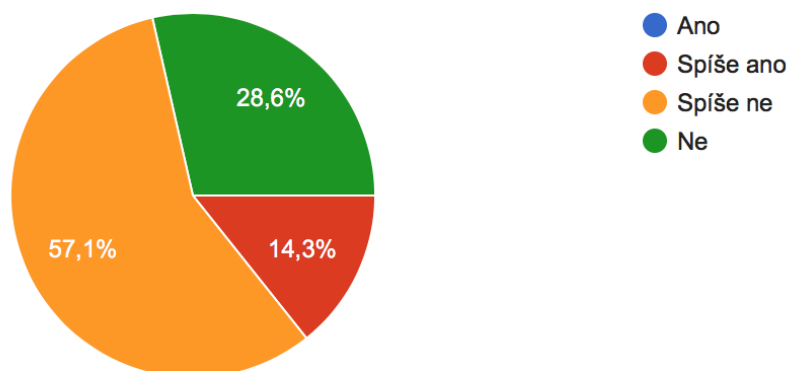


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Graf 5: Otázka č. 5

Znalost vize společnosti

7 odpovědí

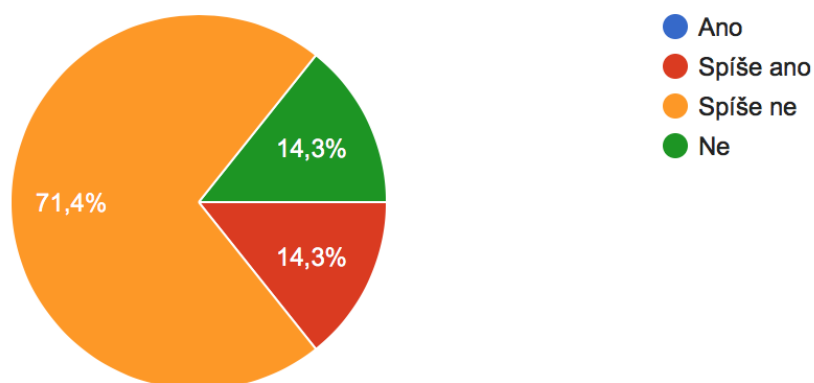


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Graf 6: Otázka č. 6

Znalost strategických cílů společnosti

7 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

První tři otázky z této oblasti byly věnovány znalosti mise, vize a strategických cílů ze strany projektových manažerů. Na otázku, zda znají misi dané společnosti DXC, odpověděli dva respondenti zcela záporně, čtyři respondenti zaškrtnli políčko s odpovědí,

že misi společnosti spíše neznají, a jen jeden z dotazovaných vybral možnost, že ji spíše zná.

Ve druhé otázce této oblasti měli dotazovaní odpovídat na to, zda znají vizi společnosti. V tomto případě byly odpovědi identické jako v předchozí otázce.

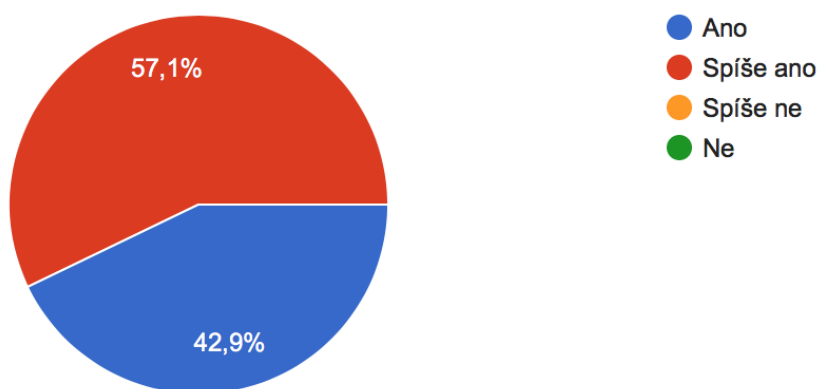
Třetí otázka byla věnována znalosti strategických cílů. Zde odpověděl jeden respondent zcela záporně, pět respondentů pak vypovědělo, že strategické cíle společnosti spíše nezná a pouze jediný z dotazovaných vybral možnost, že dané cíle spíše zná.

Ani na jednu otázku však projektoví manažeři neodpověděli kladně, lze z toho tedy vyvodit závěr, že jim mise, vize a strategické cíle společnosti převážně nejsou známy.

Graf 7: Otázka č. 7

Využívání outsourcingu

7 odpovědí



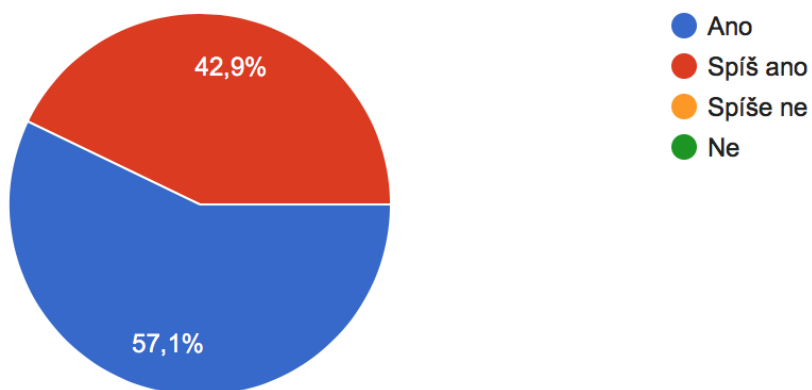
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Cílem čtvrté otázky z této oblasti bylo zjistit, zda společnost outsourcuje lidské zdroje. Z výpovědí projektových manažerů je zcela evidentní, že o využívání outsourcingu ve společnosti DXC nepochybují. Všech sedm respondentů totiž odpovědělo kladně.

Graf 8: Otázka č. 8

Poskytování rozvoje a vzdělávání

7 odpovědí

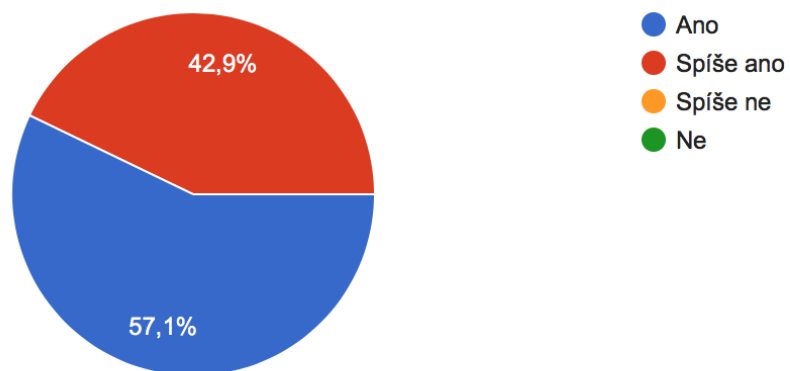


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Graf 9: Otázka č. 9

Nabídka interních školení

7 odpovědí

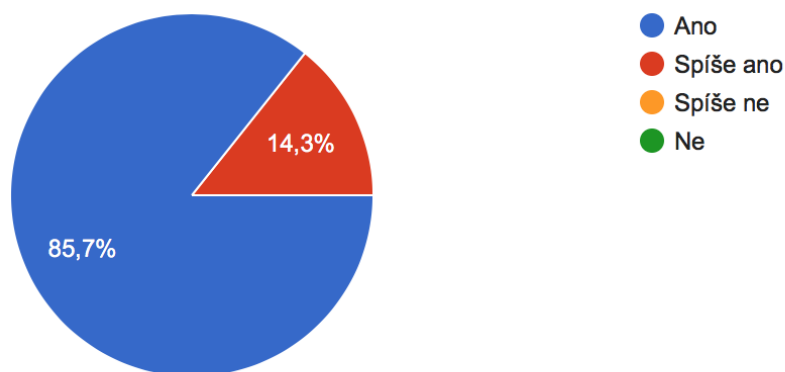


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Graf 10: Otázka č. 10

Možnost změny pozice v rámci firmy

7 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Další tři otázky dané oblasti byly věnovány možnosti dalšího vzdělávání v rámci firmy. Na otázku, zda společnost svým zaměstnancům poskytuje možnosti dalšího rozvoje a vzdělávání, odpověděli respondenti zcela identicky jako na následující otázku, zda společnost svým pracovníkům nabízí interní školení. V obou případech hodnotí projektoví manažeři podporu ve vzdělávání ze strany DXC velmi kladně.

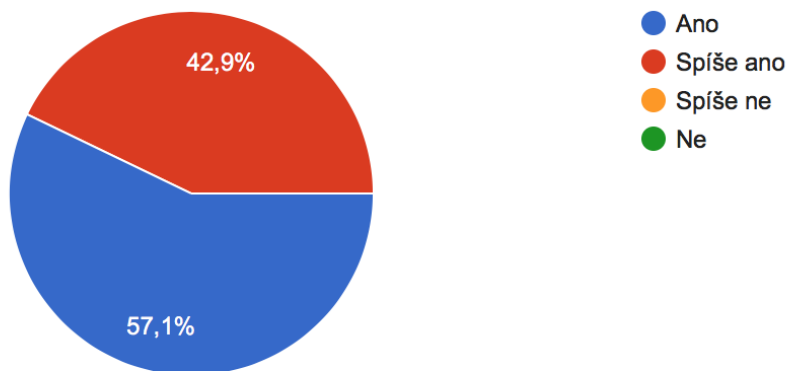
Na otázku, zda existuje jistá možnost měnit pozice v rámci společnosti, odpovědělo šest ze sedmi dotazovaných zcela kladně, sedmý respondent zvolil možnost „Spíše ano“.

Z výpovědí je patrné, že mají zaměstnanci v sebevzdělávání a plnění svých profesních snů ze strany společnosti plnou podporu.

Graf 11: Otázka č. 11

Dobrá atmosféra na pracovišti

7 odpovědí

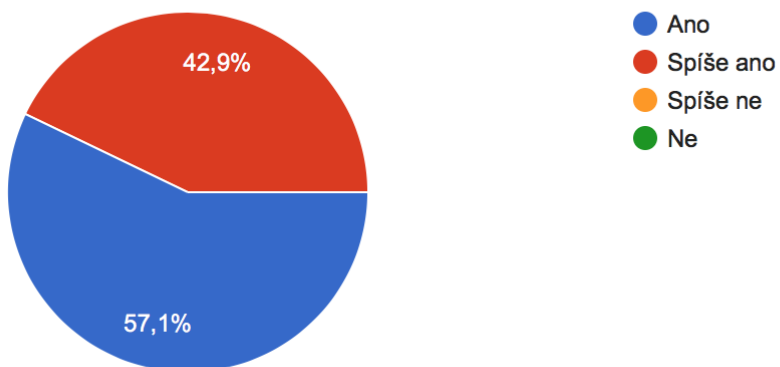


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Graf 12: Otázka č. 12

Dobré vztahy s ostatními zaměstnanci

7 odpovědí



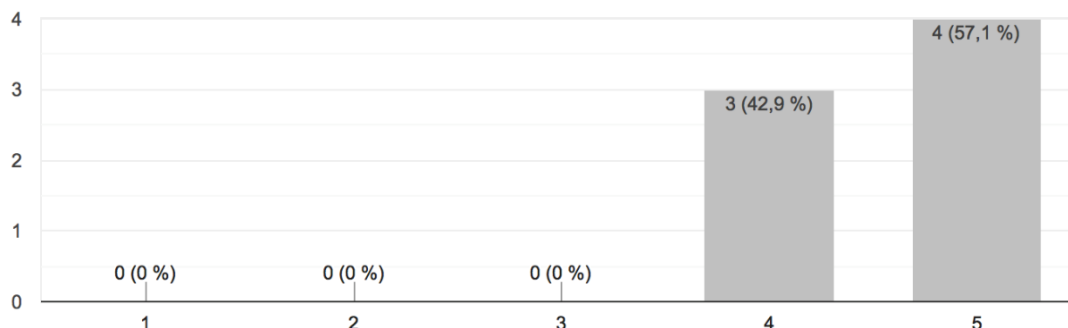
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z výpovědi projektových manažerů vyplývá, že na pracovišti panuje dobrá atmosféra a dotazovaní mají rovněž i dobré vztahy s ostatními zaměstnanci. Uspokojující je, že žádný z respondentů s tímto tvrzením nesouhlasil.

Graf 13: Otázka č. 13

Jak jste spokojeni s nabízenými benefity?

7 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Poslední otázka v této oblasti byla zaměřena na spokojenost se zaměstnaneckými benefity. Respondenti měli vybrat číslo od jedné do pěti, kde 1 = „Velmi nespokojen(a)“ a 5 = „Velmi spokojen(a)“. Z grafu výše je patrné, že tři manažeři jsou s benefity společnosti spokojeni a čtyři pak velmi spokojeni.

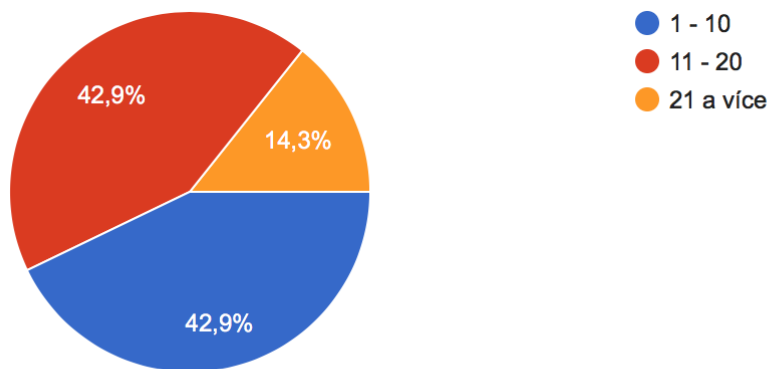
Personální politika podniku v souvislosti s projektovým řízením

Třetí oblast dotazníku je nejvíce rozsáhlá. Nejprve byly otázky zaměřeny na obecné informace týkající se projektů a projektových manažerů. Bylo zjišťováno, kolik projektů respondenti v rámci společnosti DXC již absolvovali, jaké kompetence k řízení projektů potřebují, jaké využívají komunikační kanály apod. Dalším cílem bylo zjistit, jestli projektiví manažeři spolupracují s personálním oddělením a zda jsou s touto spoluprací spokojeni. V neposlední řadě pak respondenti odpovídali na otázky týkající se hodnocení a motivování členů projektového týmu.

Graf 14: Otázka č. 14

Počet dokončených projektů v DXC Technology

7 odpovědí



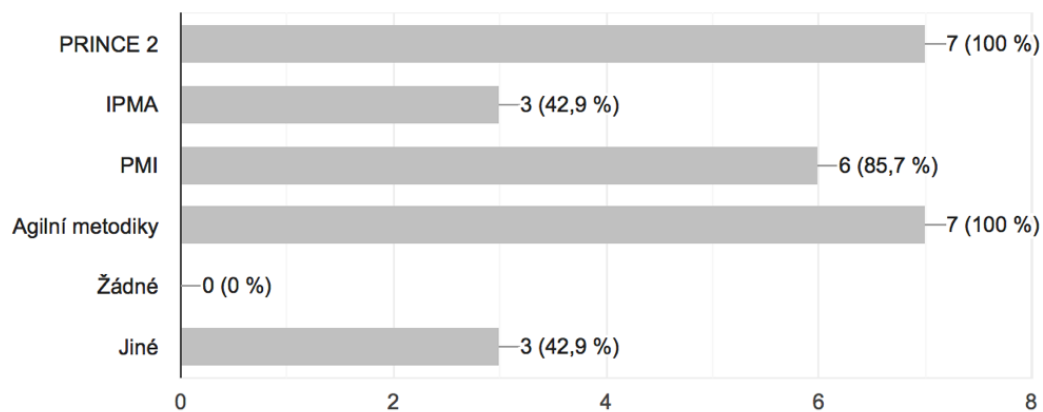
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Tři respondenti odpověděli, že ve společnosti DXC Technology řídili 1 – 10 projektů, tři respondenti řídili 11 – 20 projektů a jeden dotazovaný řídil 21 a více projektů.

Graf 15: Otázka č. 15

Certifikace v oblasti projektového řízení

7 odpovědí



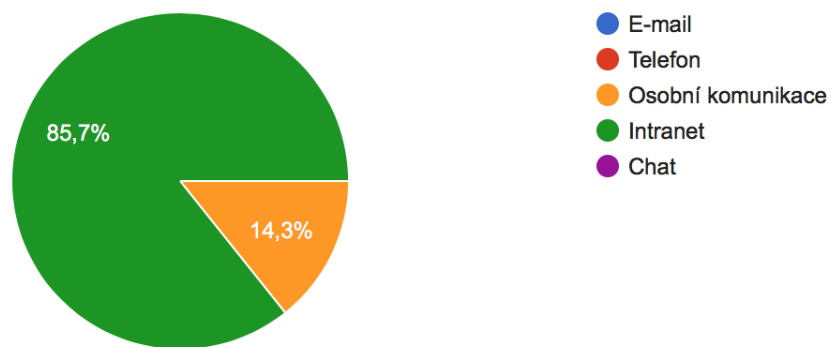
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Vzhledem k tomu, společnost DXC vyžaduje, aby každý její projektový manažer disponovat certifikací PRINCE2, PMI a certifikací agilní metodiky, odpovědělo šest respondentů ze sedmi, že minimálně tyto certifikace vlastní. Jeden jediný projektový manažer odpověděl, že nedisponuje certifikací PMI, po dodatečném rozhovoru však bylo zjištěno, že v době, kdy dotazník vyplňoval, o daný certifikát teprve usiloval. Tři z dotazovaných navíc disponují certifikací IPMA a další tři mají navíc ještě jiné certifikace, které nebyly konkretizovány.

Graf 16: Otázka č. 16

Nejčastěji využívaný komunikační kanál k získávání a předávání informací týkajících se projektu

7 odpovědí

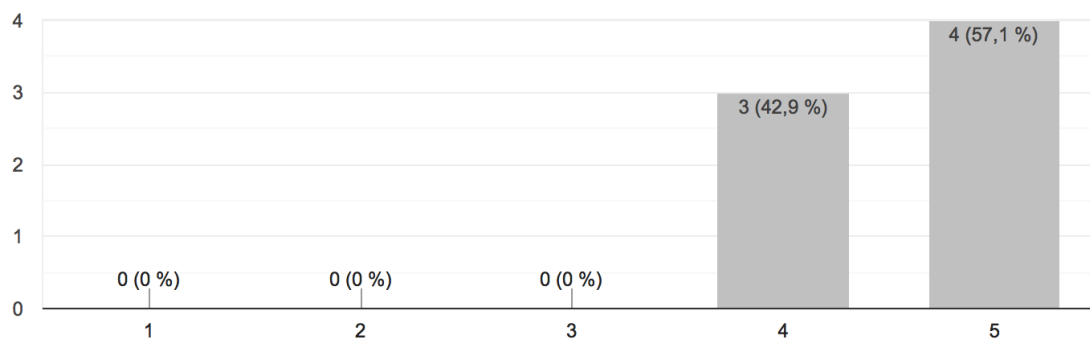


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Graf 17: Otázka č. 17

Považujete nejčastěji používaný komunikační kanál jako nejefektivnější?

7 odpovědí



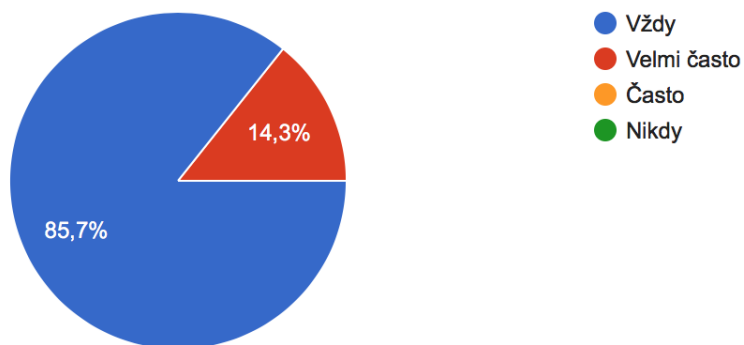
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Šest ze sedmi dotazovaných projektových manažerů vnímá intranet jako nejvyužívanější komunikační kanál k získávání a předávání informací týkajících se projektu. Jeden projektový manažer uvedl osobní komunikaci. Respondenti pak měli pomocí škály od jedné do pěti ohodnotit, zda nejvyužívanější komunikační kanál považují také jako nejefektivnější, kde 1 = Rozhodně nepovažuji a 5 = Rozhodně považuji. Tři manažeři vybrali možnost „Považuji“ a zbylí čtyři možnost „Rozhodně považuji“.

Graf 18: Otázka č. 18

Jak často spolupracujete s personálním oddělením v oblasti plánování lidských zdrojů v projektech?

7 odpovědí

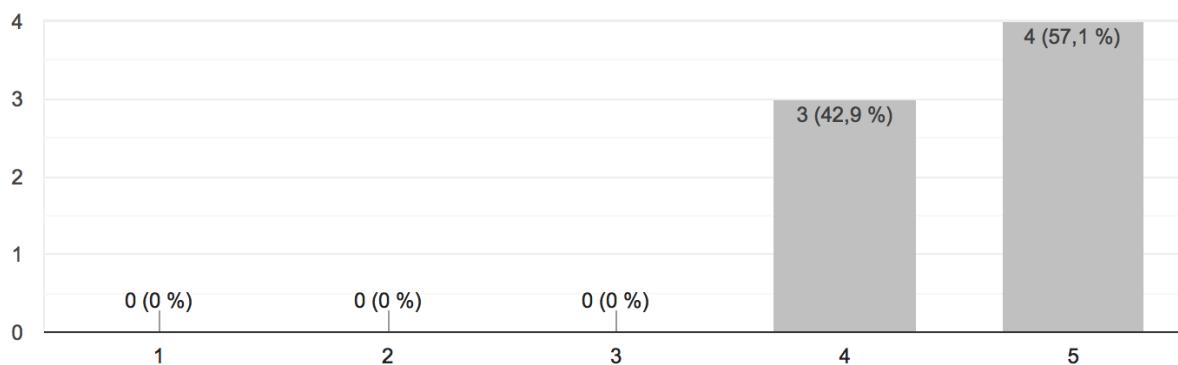


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Graf 19: Otázka č. 19

Jak jste spokojen(a) s touto spoluprací?

7 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

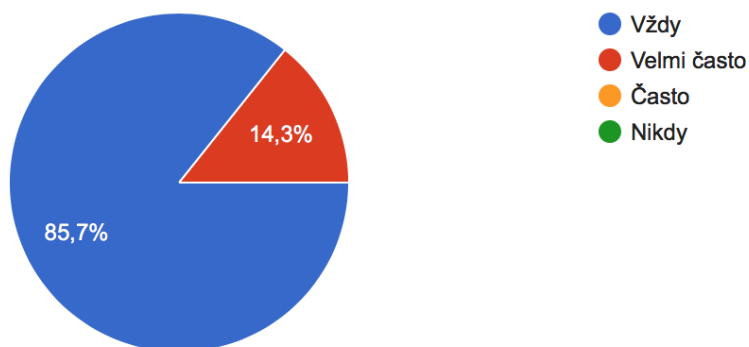
Na otázku, jak často dotazovaní spolupracují s personálním oddělením v oblasti **plánování** lidských zdrojů v projektech, šest manažerů odpovědělo, že spolupracují vždy, jeden pak vypověděl že velmi často. Na škále od jedné do pěti, kde 1 = Velmi nespokojen(a) a 5 = Velmi spokojen(a), měli respondenti vybrat

odpovídající číslo dle toho, jak jsou spokojeni s touto spoluprací. Tři manažeři byli spokojeni, čtyři pak velmi spokojeni.

Graf 20: Otázka č. 20

Jak často spolupracujete s personálním oddělením v oblasti analýzy práce a úkolů v projektech?

7 odpovědí

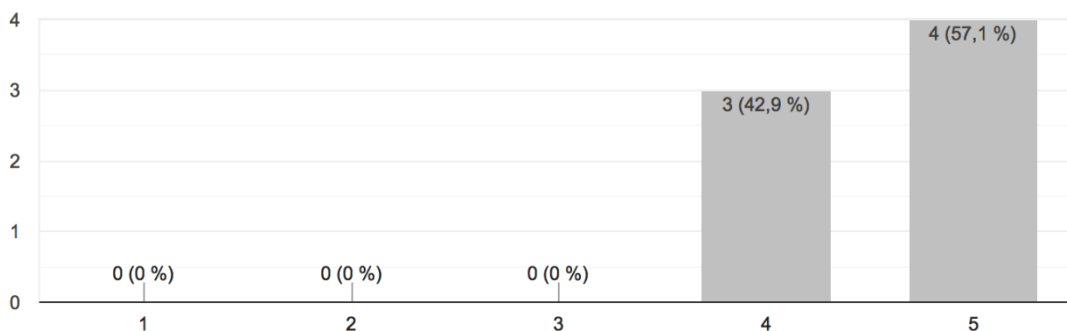


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Graf 21: Otázka č. 21

Jak jste se spokojen(a) s touto spoluprací?

7 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

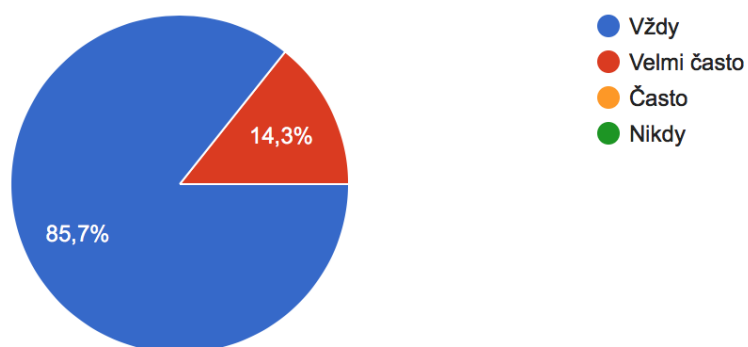
Odpovědi na otázku, jak často spolupracují projektoví manažeři s personálním oddělením v oblasti **analýzy práce a úkolů** v projektech a na otázku, jak jsou s touto spoluprací spokojeni, odpověděli respondenti identicky jako na předchozí otázku týkající se

plánování lidských zdrojů. Výstupem tedy je, že se mezi dotazovanými nenašel nikdo, kdo by minimálně velmi často nespolupracoval s personálním oddělením ohledně analýzy práce a úkolů v projektech, ani se nenašel nikdo, kdo by s touto spoluprací nebyl spokojen. Výsledky jsou tedy pro společnost velmi lichotivé.

Graf 22: Otázka č. 22

Jak často spolupracujete s personálním oddělením v oblasti získávání a výběru členů projektového týmu?

7 odpovědí

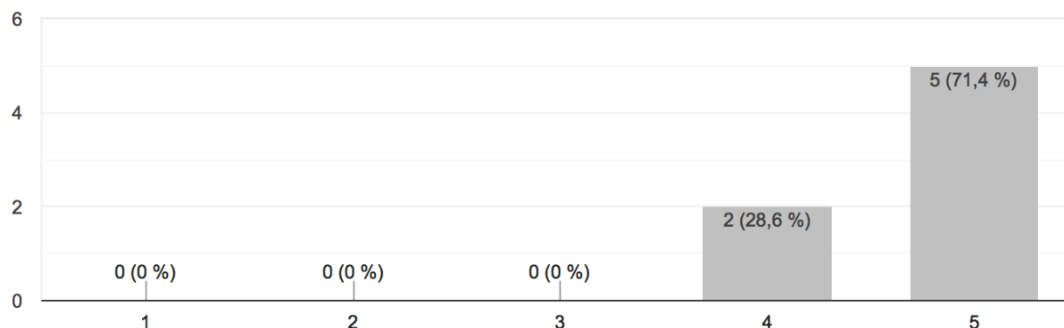


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Graf 23: Otázka č. 23

Jak jste se spokojen(a) s touto spoluprací?

7 odpovědí



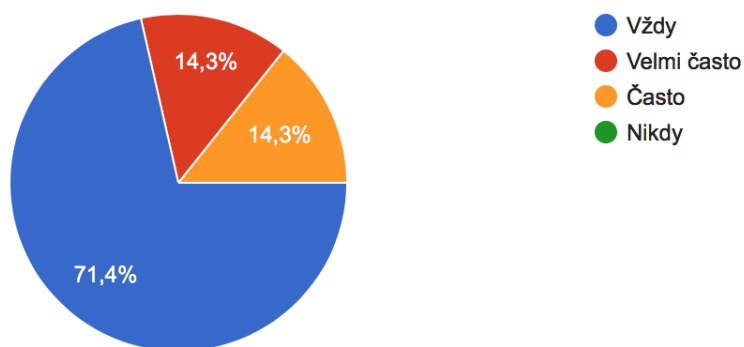
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Šest projektových manažerů spolupracuje s personálním oddělením v oblasti **získávání a výběru** členů projektového týmu dle svého názoru vždy, jeden pak velmi často. Pět manažerů tuto spolupráci na škále od jedné do pěti hodnotilo čtyřkou, což znamená, že jsou spokojeni, zbylých pět pak hodnotilo spolupráci pětkou, tudíž jsou velmi spokojeni.

Graf 24: Otázka č. 24

Jak často spolupracujete s personálním oddělením v oblasti hodnocení výkonnosti členů projektového týmu?

7 odpovědí

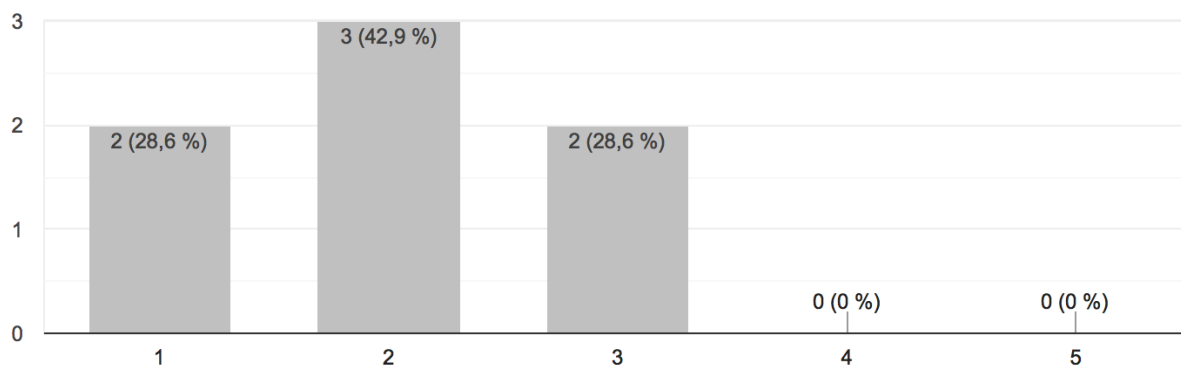


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Graf 25: Otázka č. 25

Jak jste se spokojen(a) s touto spoluprací?

7 odpovědí



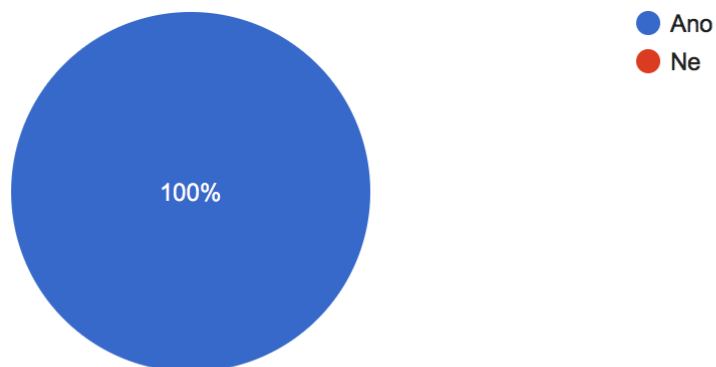
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Na otázku, jak často spolupracují dotazovaní s personálním oddělením v oblasti **hodnocení výkonnosti** členů projektového týmu, odpovídali respondenti kladně. Pět z nich spolupracuje s personálním oddělením v dané oblasti vždy, jeden manažer velmi často a poslední často. Co se spokojenosti s touto spoluprací týče, jsou výsledky spíše znepokojivé. Dva manažeři jsou velmi nespokojeni, tři pak nespokojeni a zbylí dva manažeři jsou spokojeni s výhradami.

Graf 26: Otázka č. 26

Je hodnocena výkonnost každého člena projektového týmu?

7 odpovědí

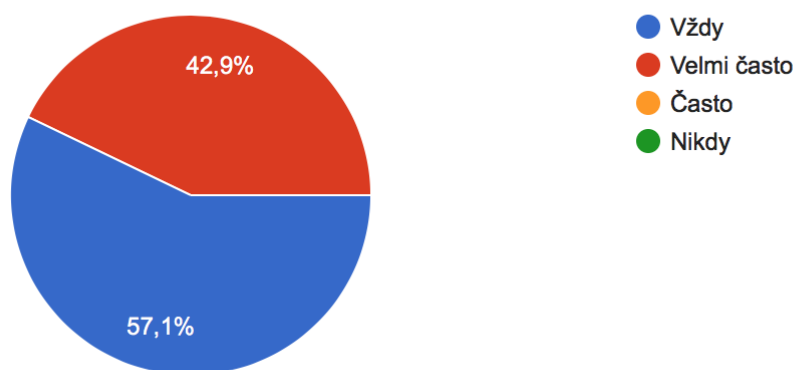


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Graf 27: Otázka č. 27

Je výsledek hodnocení členům projektového týmu sdělován osobně?

7 odpovědí

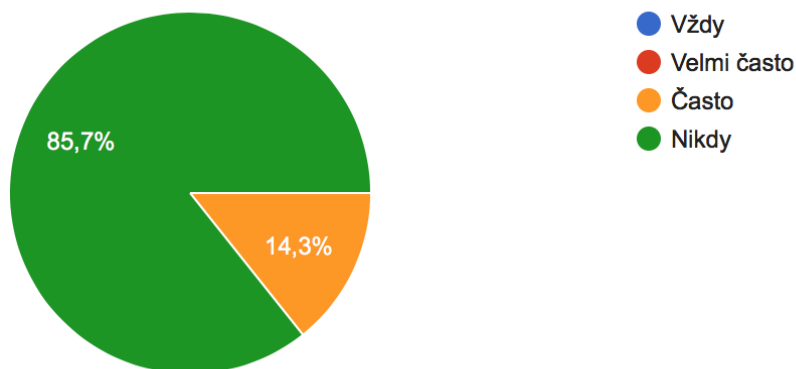


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Graf 28: Otázka č. 28

Jsou na základě uděleného hodnocení vyvozovány důsledky?

7 odpovědí



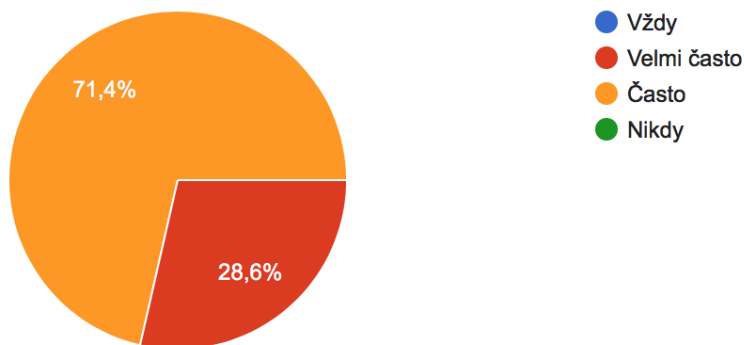
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Všichni dotazovaní se shodli na tom, že je hodnocena výkonnost každého člena projektového týmu. Výsledky hodnocení jsou dotyčným sdělovány dle čtyř manažerů vždy a podle zbylých tří velmi často. Největší problém je pak vnímán ve vyvozování důsledků plynoucích z hodnocení. Šest manažerů zvolilo variantu, že nejsou nikdy na základě hodnocení vyvozovány důsledky, pouze jeden manažer pak odpověděl že často.

Graf 29: Otázka č. 29

Bývá členům projektového týmu na základě hodnocení jejich výkonnosti navržena možnost rozšíření vzdělání?

7 odpovědí



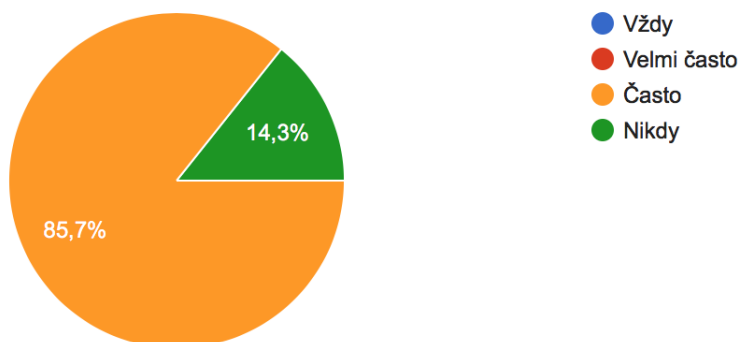
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Dle projektových manažerů sice nejsou vyvozovány důsledky hodnocení, ale jsou členům projektového týmu na základě hodnocení výkonnosti navrhovány možnosti, jak rozšířit své vzdělání. To se dle dvou respondentů děje velmi často, podle pěti respondentů pak velmi často.

Graf 30: Otázka č. 30

Jak často spolupracujete s personálním oddělením v oblasti motivování členů projektového týmu?

7 odpovědí

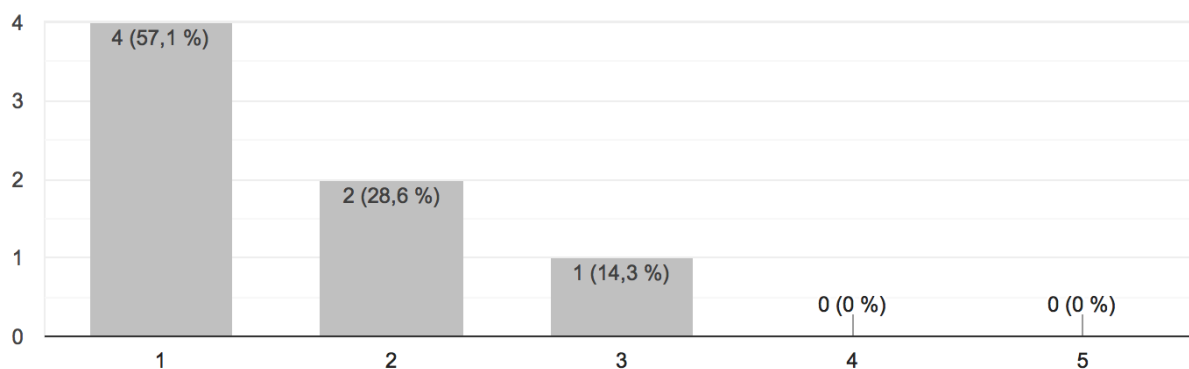


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Graf 31: Otázka č. 31

Jak jste se spokojen(a) s touto spoluprací?

7 odpovědí

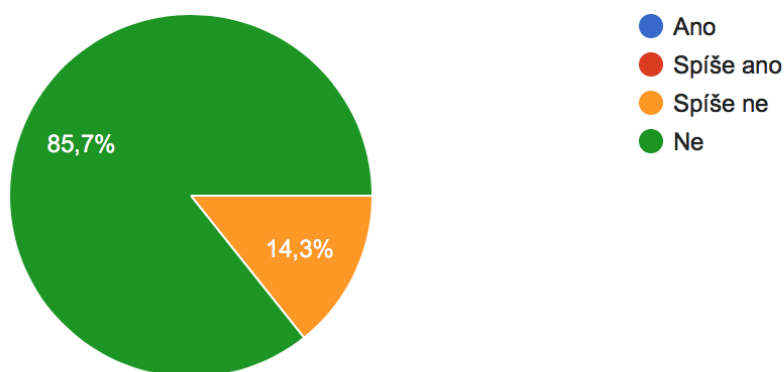


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Graf 32: Otázka č. 32

Je motivování členů projektového týmu dostatečné?

7 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Na otázku, jak často projektoví manažeři spolupracují s personálním oddělením v oblasti **motivování** členů projektového týmu, odpovědělo šest respondentů „Často“ a jeden „Nikdy“. Se spoluprací v oblasti motivování jsou navíc čtyři dotazovaní manažeři velmi nespokojeni, dva nespokojeni a jeden je spokojen s výhradami. Stejně tak je velmi

znepokojující fakt, že šest ze sedmi respondentů vnímá motivování jako nedostatečné a jeden manažer jako spíše nedostatečné.

6.3 Shrnutí silných a slabých stránek HR ve spojitosti s projekty

Tato kapitola je věnována shrnutí silných a slabých stránek HR ve spojitosti s projekty, jež vychází především z předchozí kapitoly. Toto shrnutí je naplněno poznatky, které byly získány z interní dokumentace a dotazníkového šetření sedmi projektových manažerů společnosti DXC, které bylo v případě nejasností doplněno o dodatečné rozhovory.

Silné stránky

- **Poskytování rozvoje a vzdělávání** - společnost se ustavičně snaží o transformaci své pracovní síly prostřednictvím školení a dalšího vzdělávání z důvodu, aby svým zaměstnancům umožnila jak profesní, tak i osobní růst. To, že si každý jedinec může volit dle svého uvážení z nepřeberného množství nabízených školení, mu umožňuje měnit svou pracovní pozici v rámci firmy. Záleží jen na pílí a odhodlání jedince věnovat sebevzdělávání svůj volný čas. Zároveň stále se vzdělávající personál zvyšuje konkurenceschopnost celého podniku.
- **Firemní kultura vycházející z USA** - vzhledem k tomu, že byla společnost založena v USA, převládá i ve všech jejích pobočkách po celém světě americká firemní kultura. Znamená to, že na pracovišti panuje přátelská atmosféra bez ohledu na pohlaví, věk, pracovní pozici a národnost. V rámci celé společnosti si navíc všichni pracovníci tykají, což ještě více umocňuje přátelské vztahy na pracovišti.
- **Využívání outsourcingu** - mezi silné stránky bylo zařazeno také časté využívání outsourcingu. V případě, že v rámci firmy není žádný vhodný kandidát na požadovanou pozici člena týmu, je nezbytné využít externích zdrojů namísto toho, aby byla pozice obsazena nevhodným jedincem (např. s nízkou kvalifikací) jen proto, že je interním zaměstnancem DXC. V mnoha případech je navíc outsourcing pro společnost finančně výhodnější. Jedná se především o najímání vysoce kvalifikovaných odborníků zvenčí, jejichž znalosti

a dovednosti společnost využije zřídka, tudíž by bylo velice nákladné je zaměstnávat na trvalo.

- **Množství benefitů lákající nové kandidáty** - velmi pozitivně jsou také hodnoceny benefity, které společnost svým potenciálním zaměstnancům nabízí. Např. flexibilní pracovní doba či možnost homeoffice může být pro mnoho kandidátů velkým lákadlem.

Slabé stránky

- **Absence mise, vize a strategických cílů v organizaci** - na základě dotazníkového šetření byla odhalena absence strategických cílů podnikání. To je zapříčiněno především absencí vize společnosti, která by měla udávat reálnou představu o tom, kam se chce podnik dostat nebo čeho chce v určitém čase dosáhnout. Strategické cíle by pak měly danou vizi konkretizovat a zpřesňovat.
- **Nedostatečná motivace zaměstnanců** - přestože se hodnocení pracovníků provádí pravidelně, není efektivní. Nedá se říci, že by na základě výsledků hodnocení byly vyvozovány důsledky, které by zaměstnance motivovaly k lepším pracovním výkonům. Celkově ve společnosti DXC chybí forma jakékoliv motivace.

7 Návrh opatření a postup zvýšení úrovně personálního managementu s důrazem na řízení projektů

Na základě odhalení slabých stránek v oblasti řízení lidských zdrojů prostřednictvím dotazníkového šetření, rozhovorů, interních materiálů a autorčinných teoretických znalostí byla navržena určitá opatření k jejich eliminování či odstranění. Následná aplikace těchto opatření by mohla vést k dosažení vyšší efektivity stávající personální politiky.

Opatření č. 1: Definovat vizi společnosti

DXC nemá jasně definovanou vizi, misi ani strategické cíle, které jsou považovány za silné motivační faktory. Proto navrhuji jak vizi, misi, tak i strategické cíle vytvořit.

Vize je považována za největší motivační faktor. Měla by být definována tak, aby bylo jasné, na co se společnost soustřeďuje a jaký má její existence smysl. V rámci poslání neboli mise společnosti by měl být popsán stav, kterého chce společnost prostřednictvím své strategie dosáhnout. Na závěr by bylo žádoucí navázat na vizi a poslání podniku tvorbou hlavních strategických cílů, které budou určovat směr.

Rizika: Nedojde ke ztotožnění všech zaměstnanců a manažerů s definicí konkrétní vize, mise či strategických cílů.

Přínosy: Motivování zaměstnanců a manažerů k tomu, aby tzv. „táhli za jeden provaz“.

Opatření č. 2: Zpracovat metodický pokyn k hodnocení

Společnost v současnosti provádí hodnocení zaměstnanců, které se zcela mívá účinku. Proto navrhuji, aby byla v DXC Technology vytvořena tzv. metodická příprava. V rámci této metodické přípravy by měl být sepsán metodický pokyn k hodnocení, který by obsahoval konkrétní cíle a kritéria, aby byl jasně stanoven smysl hodnocení. Konkrétně nadefinované cíle v rámci metodické přípravy by pak mohly vypadat následovně:

- zhodnotit pracovní výkon každého člena týmu, jeho chování během vykonávání úkolu, jeho dovednosti a odborné znalosti;
- zvýšit motivaci pracovníků, vytvářet příznivou atmosféru a dobré vztahy na pracovišti;

- navrhnout na základě hodnocení další rozvoj zaměstnance;
- vytvořit návrh úpravy mzdy.

Rizika: Rizikem je nedostatečné či špatné zpracování metodického pokynu. V případě, že bude metodický pokyn zpracován správně, existuje riziko, že na něj nebude ze strany hodnotících brán dostatečný zřetel a nebudou se jím zcela řídit.

Přínosy: Přínosem zpracování metodických pokynů k hodnocení je především možnost jednoduchého porovnání výsledků mezi různými hodnotícími uvnitř organizace.

Opatření č. 3: Změnit metodu hodnocení

Z interní dokumentace vyplývá, že je v DXC Technology využívána metoda hodnocení dle hodnotících stupnic. Nejen, že je tato metoda náročná na přípravu, co se sestavení formuláře s kritérii a popisy úrovně týče, ale často také dochází k nepochopení těchto kritérií a popisů ze strany hodnotících. Navíc může být výsledek hodnocení zkreslený v důsledku subjektivního pohledu hodnotitele na pracovní výkon.

Proto bych ráda navrhla společnosti využívat místo hodnocení dle hodnotící stupnice členy týmu hodnotit dle dohodnutých cílů. Tato metoda se využívá především k měření výsledků výkonu pracovníků. Využívá se tehdy, je-li možné měřit nebo objektivně posoudit týmové či individuální výkony. Vzhledem k tomu, že by každý člen projektového týmu měl v rámci projektu splnit určitou činnosti či dílčí cíl, je možné danou metodu využít.

V praxi by tato metoda měla probíhat tak, že dojde nejprve ke stanovení požadovaných cílů vč. časového vymezení, do kdy mají být tyto cíle splněny. Přičemž by se na tvorbě cílů měli dle mého názoru podílet i členové týmu, jež je mají následně realizovat. Dalším krokem by mělo být zpracování postupů, prostřednictvím kterých je možné daných cílů dosáhnout. Na vytváření vhodného postupu by se měli rovněž podílet i členové týmu. Třetí krok realizace hodnocení dle dohodnutých cílů představuje vytvoření co možná nejlepších podmínek pro hladkou realizaci všech dílčích cílů v rámci projektu. Nakonec by společnost provedla samotné posouzení toho, zda bylo vytyčených cílů dosaženo.

Rizika: Hlavním rizikem tohoto návrhu je, že by nebyly brány v úvahu měnící se vnější podmínky, např. změna legislativy. Dalším rizikem může být určení nevhodných cílů či kritérií.

Přínosy: Jako přínos pro DXC vnímám zapojení samotných členů týmu do stanovování požadovaných cílů a hledání způsobu, jak je realizovat. Mělo by to vést ke zvýšení jejich motivace a zároveň i ke zkvalitnění jejich výkonu.

Opatření č. 4: Optimalizovat výstupní hodnotící rozhovor

Přestože ve společnosti výstupní hodnotící rozhovory probíhají, nemají podobu, kterou by mít měly. Byla zjištěna absence konkrétních výstupů vůči pracovníkovi. Z důvodu, že se jedná o nejdůležitější fázi procesu hodnocení, navrhuji, aby byl průběh rozhovoru optimalizován.

Výstupní hodnotící rozhovor si žádá řádnou přípravu. Na základě všech získaných informací o pracovníkovi by měla být vytvořena jistá osnova toho, co má být během rozhovoru projednáno. Zároveň bych však podniku navrhla vytvořit tzv. metodickou instruktáž pro projektové manažery zahrnující informace o tom, jak vést rozhovor a jak informovat hodnoceného o závěrech.

V rámci rozhovoru by měl hodnotitel porovnat pracovní výkon a chování dotyčného s danými kritérii vycházejícími z metodických pokynů k hodnocení a na základě tohoto porovnání vyvodit důsledky a případně seznámit hodnoceného pracovníka s návrhem nápravných opatření.

V rámci rozhovoru by měl zároveň i pracovník, jež je hodnocen, moci vyjádřit postoj nejen k vyřčenému hodnocení a návrhům hodnotitele, ale i k pracovním podmínkám a projektovému řízení jako takovému.

Takovýto rozhovor by se měl vždy konat bezprostředně po ukončení každého projektu.

Rizika: Rizikem je neschopnost hodnotícího formulovat negativní informace o nedostatečném výkonu a neschopnost sdělit hodnocenému navrhované důsledky.

Přínosy: Pracovník, jež je hodnocen, má možnost okamžitě reagovat na vyřčené hodnocení a vyjádřit svůj postoj k návrhům hodnotícího.

Opatření č. 5: Vyvozovat důsledky na základě výsledného hodnocení

Přestože společnost DXC provádí hodnocení svých zaměstnanců pravidelně, k vyvozování důsledků plynoucích z hodnocení dochází až v extrémních případech. Proto navrhuji vytvořit co možná nejspravedlivější a nejvíce motivující systém odměňování. Nejenže tento systém motivuje pracovníky k lepším výkonům ve společnosti, ale motivuje je i k dosažení svých osobních cílů.

Závěry plynoucí z celého procesu hodnocení vč. doporučených opatření by měly být vždy zpracovány v písemné formě, nejlépe by měly být zaneseny do hodnotícího dokumentu. Dokument by měl stvrzovat podpis hodnoceného pracovníka, který tím potvrzuje, že byl seznámen s důsledky vycházejícími z jeho pracovního výkonu. Tento dokument by měl následně putovat do spisu daného zaměstnance, který eviduje personální oddělení.

Rizika: Nepřijetí systému odměňování ze strany hodnocených pracovníků.

Přínosy: Získání a udržení kvalitní pracovní síly, zvýšení její motivace a produktivity a zajištění spravedlnosti v odměňování.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu personálního řízení v pražské pobočce společnosti DXC Technology s důrazem na řízení projektů a navrhnout opatření a postupy, jak úroveň personálního řízení se zaměřením na jeho působení v realizaci projektů zvýšit.

V první kapitole byly uvedeny jednak obecné informace o společnosti DXC Technology, její historii, hodnotách a organizační struktuře, tak i informace o její pražské pobočce, ke které se má diplomová práce vztahovala. Bylo zjištěno, že společnost nemá jasně definovanou vizi, misi ani strategické cíle, které by zaměstnance pozitivně motivovaly k vyšším pracovním výkonům.

Druhá kapitola nás seznámila s analýzou prostředí společnosti DXC Technology. K analýze vnějšího prostředí byla v rámci makroprostředí použita PESTEL analýza a v rámci mezorprostředí pak Porterův model pěti sil. Příležitosti a hrozby vycházející z analýzy vnějšího prostředí jsou shrnuty v matici EFE, která hodnotí externí pozici firmy DXC Technology. Celkové vážené ohodnocení matice EFE bylo 3,36, což znamená, že strategický záměr společnosti DXC indikoval vysokou citlivost na vnější prostředí. U vnitřní analýzy byly zjištěny hlavní služby, které podnik poskytuje, oblasti průmyslu, jež využívají služeb společnosti, klíčové projekty, konkurenční síla, vnitřním potenciál a informace týkající se B2B marketingu. Silné a slabé stránky jsou pak shrnuty v rámci matice IFE, která hodnotí její interní faktory. Tato kapitola vznikla především na základě interní dokumentace společnosti DXC Technology.

Třetí kapitola byla věnována teoretické části řízení projektů, konkrétně projektu a jeho životnímu cyklu, přístupům k řízení projektu, softwarové podpoře a světovým standardům projektového řízení. Kapitola čerpala především z odborné literatury.

Čtvrtá kapitola byla tvořena praktickými poznatky vycházejícími z praxe společnosti, a navazovala tak na teoretickou část z předchozí kapitoly. V rámci této kapitoly byly uvedeny klíčové projekty, konkrétní fáze projektů ve společnosti, způsoby a softwarová podpora řízení projektů a světové standardy projektového řízení. Jedním

z nejzajímavějších zjištění bylo, že společnost využívá moderního agilního způsobu řízení projektů.

Pátá kapitola byla věnována teoretické části fungování personálního managementu ve spojitosti s projekty. Pojednává o plánování lidských zdrojů a analýze práce a úkolů v projektech, o získávání a výběru lidí do projektových týmů, jejich hodnocení, motivování a rozvoji.

Šestá kapitola doplňovala předchozí kapitolu o poznatky plynoucí z praxe společnosti DXC Technology. V rámci kapitoly byly popsány především hlavní úkoly personálního managementu společnosti, způsob získávání a výběr lidí do projektového týmu, jejich následné motivování, hodnocení a vzdělávání. Stěžejní částí této kapitoly bylo dotazníkové šetření, kterého se účastnilo sedm projektových manažerů společnosti DXC Technology. Na základě tohoto šetření byly uvedeny silné a slabé stránky HR ve spojitosti s projekty.

Poslední, tedy sedmá kapitola, obsahovala návrh opatření a postup zvýšení úrovně personálního managementu s důrazem na řízení projektů. Uvedená opatření vycházela především z dotazníkového šetření, interních materiálů autorčiných teoretických znalostí.

Seznam použitých zdrojů

Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. (6th ed.). Londýn, United Kingdom: Kogan Page.

Doležal, J. a kol. (2012). *Projektový management podle IPMA*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.

Doležal, J. a kol. (2016). *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha, Česko: Grada Publishing.

Dvořáková, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha, Česko: C. H. Beck.

DXC Technology (2020). *Global IT Services and Solutions Leader*. Dostupné 2. 3. 2020 z: <https://www.dxc.technology>

Odkaz: (DXC Technology, 2020)

DXC Technology (2020). *Intranet společnosti*.

Odkaz: (Interní materiály společnosti, 2019)

Fotr, J., Vacík, M., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha, Česko: Grada Publishing.

GOPAS (2020). *Certified Scrum Master (CSM)*. Dostupné 4. 2. 2020 z: <https://www.gopas.cz/Kurzy/Katalog-kurzu/Programovani/Project-management/Certified-Scrum-Master-CSM-SCRUM-CSM.aspx>

Odkaz: (GOPAS, 2020)

Hospodářské noviny (2014). *Benefitní odměňování zaměstnanců zavádí i malé firmy, systém je pro ně výhodnější*. Dostupné 14. 3. 2020 z: <https://byznys.ihned.cz/inspirace-mimo-kancelar/c1-62775560-benefitni-odmenovani-zamestnancu-zavadi-i-male-firmy-system-je-pro-ne-vyhodny> - HOSPODÁŘSKÉ NOVINY, 2014, Veronika Kudrnová

Odkaz: (Hospodářské noviny, 2014)

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha, Česko: Grada.

Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. (4. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha, Česko: Grada.

Schwalbe, K. (2011). *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. Brno, Česko: Computer Press.

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

Stýblo, J. (2007). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha, Česko: Management Press.

Šulák, M., & Vacík, E. (2005). *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha, Česko: Vysoká škola finanční a správní.

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Logo společnosti DXC Technology	13
Obr. č. 2: CLEAR hodnoty společnosti	15
Obr. č. 3: Typy organizačních struktur	17
Obr. č. 4: Trojimperativ projektu	35
Obr. č. 5: Fáze projektu v DXC	42
Obr. č. 7: Hodnocení členů týmu	62

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Matice EFE.....	25
Tab. č. 2: Matice IFE.....	32
Tab. č. 3: Úspěšnost projektů.....	36
Tab. č. 4: Oblasti rozvoje dovedností.....	65

Seznam grafů

Graf 1: Otázka č. 1	66
Graf 2: Otázka č. 2	67
Graf 3: Otázka č. 3	67
Graf 4: Otázka č. 4	68
Graf 5: Otázka č. 5	69
Graf 6: Otázka č. 6	69
Graf 7: Otázka č. 7	70
Graf 8: Otázka č. 8	71
Graf 9: Otázka č. 9	71
Graf 10: Otázka č. 10	72
Graf 11: Otázka č. 11	73
Graf 12: Otázka č. 12	73
Graf 13: Otázka č. 13	74
Graf 14: Otázka č. 14	75
Graf 15: Otázka č. 15	75
Graf 16: Otázka č. 16	76
Graf 17: Otázka č. 17	77
Graf 18: Otázka č. 18	78
Graf 19: Otázka č. 19	78
Graf 20: Otázka č. 20	79
Graf 21: Otázka č. 21	79
Graf 22: Otázka č. 22	80
Graf 23: Otázka č. 23	80
Graf 24: Otázka č. 24	81

Graf 25: Otázka č. 25	82
Graf 26: Otázka č. 26	83
Graf 27: Otázka č. 27	83
Graf 28: Otázka č. 28	84
Graf 29: Otázka č. 29	85
Graf 30: Otázka č. 30	85
Graf 31: Otázka č. 31	86
Graf 32: Otázka č. 32	86

Seznam zkratek

AAA American Automobile Association

apod. a podobně

atd. a tak dále

B2B Business-to-business

B2C Business-to-consumer

BMW Bayerische Motoren Werke

ČR Česká republika

EFE External Factor Evaluation

GM General Motors

HDP Hrubý domácí produkt

HR Human Resources

HRIS Human Resource Information System

IFE Internal Factor Evaluation

IPMA International Project Management Association

ISO International Organization for Standardization

IT Information Technology

Kč Koruna česká

MS Microsoft

MWS Microsoft Windows Server

např. například

OSS Open Source Software

PM Project Manager

PMBOK Project Management body of Knowledge

PMI Project Management Institute

PRINCE2 PRoject IN Contolled Environments

s.r.o. společnost s ručením omezeným

SW Software

tzv. takzvaný

USA United States of America

USD United States Dollar

ZČU Západočeská univerzita

Seznam příloh

Příloha A: Dotazníkové šetření aplikované ve společnosti DXC Technology

Příloha A: Dotazníkové šetření aplikované ve společnosti DXC Technology

Dotazník pro projektové manažery společnosti DXC Technology

Vážení respondenti,

Jsem studentkou posledního ročníku navazujícího magisterského studia Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni a v současné době se věnuji tvorbě diplomové práce na téma „Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku s důrazem na řízení projektů“.

Ráda bych Vás proto touto cestou požádala o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který bude sloužit jako cenný podklad k dokončení výzkumné části mé diplomové práce.

Předem mockrát děkuji za Váš čas.

Bc. Karina Nováková

Základní informace o respondentovi

1. Pohlaví

Označte jen jednu elipsu.

Muž

Žena

2. Věk

Označte jen jednu elipsu.

Méně než 25 let

25 - 35 let

35 - 45 let

Více než 45 let

3. Doba působení ve společnosti DXC Technology

Označte jen jednu elipsu.

Méně než 5 let

5 - 15 let

15 - 25 let

Více než 25 let

Hodnoty společnosti DXC Technology

4. Znalost mise společnosti

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

5. Znalost vize společnosti

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

6. Znalost strategických cílů společnosti

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Využívání outsourcingu

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Poskytování rozvoje a vzdělávání

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Nabídka interních školení

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Možnost změny pozice v rámci firmy

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne

11. Dobrá atmosféra na pracovišti

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne

12. Dobré vztahy s ostatními zaměstnanci

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne

13. Jak jste spokojeni s nabízenými benefity?

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Velmi nespokojen(a) Velmi spokojen(a)

Personální politika podniku v souvislosti s projektovým řízením

14. Počet dokončených projektů v DXC Technology

Označte jen jednu elipsu.

1 - 10

11 - 20

21 a více

15. Certifikace v oblasti projektového řízení

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

PRINCE 2

IPMA

PMI

Agilní metodiky

Žádné

Jiné

16. Nejčastěji využívaný komunikační kanál k získávání a předávání informací týkajících se projektu

Označte jen jednu elipsu.

E-mail

Telefon

Osobní komunikace

Intranet

Chat

17. Považujete nejčastěji používaný komunikační kanál jako nejefektivnější?

Označte jen jednu elipsu

	1	2	3	4	5	
Rozhodně nepovažuji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rozhodně považuji

18. Jak často spolupracujete s personálním oddělením v oblasti plánování lidských zdrojů v projektech?

Označte jen jednu elipsu.

- Vždy
 Velmi často
 Často
 Nikdy

19. Jak jste spokojen(a) s touto spoluprací?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Velmi nespokojen(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Velmi spokojen(a)

20. Jak často spolupracujete s personálním oddělením v oblasti analýzy práce a úkolů v projektech?

Označte jen jednu elipsu.

- Vždy
 Velmi často
 Často
 Nikdy

21. Jak jste se spokojen(a) s touto spoluprací?

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Velmi nespokojen(a) Velmi spokojen(a)

22. Jak často spolupracujete s personálním oddělením v oblasti získávání a výběru členů projektového týmu?

Označte jen jednu elipsu.

- Vždy
- Velmi často
- Často
- Nikdy

23. Jak jste se spokojen(a) s touto spoluprací?

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Velmi nespokojen(a) Velmi spokojen(a)

24. Jak často spolupracujete s personálním oddělením v oblasti hodnocení výkonnosti členů projektového týmu?

Označte jen jednu elipsu.

- Vždy
- Velmi často
- Často
- Nikdy

25. Jak jste se spokojen(a) s touto spoluprací?

Označte jen jednu elipsu.

1 . 2 3 4 5

Velmi nespokojen(a) Velmi spokojen(a)

26. Je hodnocena výkonnost každého člena projektového týmu?

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

27. Je výsledek hodnocení členům projektového týmu sdělován osobně?

Označte jen jednu elipsu.

Vždy

Velmi často

Často

Nikdy

28. Jsou na základě uděleného hodnocení vyvozovány důsledky?

Označte jen jednu elipsu.

Vždy

Velmi často

Často

Nikdy

29. Bývá členům projektového týmu na základě hodnocení jejich výkonnosti navržena možnost rozšíření vzdělání?

Označte jen jednu elipsu.

- Vždy
 Velmi často
 Často
 Nikdy

30. Jak často spolupracujete s personálním oddělením v oblasti motivování členů projektového týmu?

Označte jen jednu elipsu.

- Vždy
 Velmi často
 Často
 Nikdy

31. Jak jste se spokojen(a) s touto spoluprací?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Velmi nespokojen(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Velmi spokojen(a)

32. Je motivování členů projektového týmu dostatečné?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne

Abstrakt

Nováková, K. (2020). *Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku s důrazem na řízení projektů* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, řízení projektů, činnosti HR, analýza prostředí podniku

Předložená práce je zaměřena na hodnocení efektivnosti personální politiky s důrazem na řízení projektů v pražské pobočce nadnárodní společnosti DXC Technology. Práce se věnuje především klíčovým činnostem HR oddělení v podniku, které jsou vykonávány za účelem podpory řízení projektů a řízení lidských zdrojů. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy týkající se personálního managementu s důrazem na projektové řízení. Praktická část se opírá především o dotazníkové šetření, v rámci kterého bylo dotazováno sedm projektových manažerů společnosti. Práce je zakončena návrhem opatření vedoucích ke zvýšení úrovně personálního managementu s důrazem na řízení projektů. Tato opatření vznikla především na základě odhalených nedostatků v řízení lidských zdrojů v projektech. Navržená opatření mají potenciál, že by mohla být aplikována ve společnosti DXC Technology, kde by měla napomoci k optimalizaci činností HR oddělení.

Abstract

Nováková, K. (2020). Evaluation of the efficiency of the personnel policy of the company with an emphasis on project management (Diploma thesis), the University of West Bohemia in Pilsen, Faculty of Economics, Czechia.

Keywords: human resources management, project management, HR activities, analysis of the company's environment

The presented work evaluates the efficiency of personnel policy with an emphasis on project management in the Prague branch of the multinational company DXC Technology. The work focuses primarily on the key activities of the HR department in the company, which are performed to support project management and human resource management. The theoretical part analyzes the basic concepts related to personnel management with an emphasis on project management. The practical part is based mostly on a questionnaire survey, in which seven project managers of the company were interviewed. The work delivers a proposal of measures leading to an increase in the level of personnel management with an emphasis on project management. These measures arose mainly on the basis of identified deficiencies in the management of human resources in projects. The proposed measures have the potential for implementation in the company DXC Technology, where they should help to optimize the activities of the HR department.