

Projekt Climax Akademie jako nástroj pro snížení personálních rizik

Bc. Lubomír Galeta

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Lubomír Galeta**
Osobní číslo: **L22485**
Studijní program: **N1032A020002 Bezpečnost společnosti**
Specializace: **Rizikové inženýrství**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt Climax akademie jako nástroj pro snížení personálních rizik**

Zásady pro vypracování

1. Na základě studia odborné literatury zpracujte literární rešerši k předmětné problematice.
2. Analyzujte současnou situaci vzdělávání a souvisejících personálních rizik v podniku Servis Climax, a.s.
3. Na základě výsledků analýzy proveďte zhodnocení a zpracujte projekt Climax akademie vedoucí k ošetření identifikovaných rizik.
4. Navržený projekt podrobte ekonomické, časové a rizikové analýze.

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!* První vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.
2. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* Čtvrté aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
3. TROST, Armin. *Human Resources Strategies. Balancing Stability and Agility in Times of Digitization.* Cham, Switzerland: Springer, 2020. ISBN 978-3-030-30591-8.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eva Hoke, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2023**

Termín odevzdání diplomové práce: **26. dubna 2024**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 4. prosince 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne:

26. 4. 2024

Jméno a příjmení studenta: Bc. Lubomír Galeta

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Práce se věnuje problematice propojení personálních rizik a vzdělávání. Snaží se najít odpověď jak a zda je možné vzděláváním ošetřit personální rizika v konkrétní společnosti. Na základě zhodnocení stávající situace ve společnosti, analýzy personálních rizik a jejich vyhodnocení je navržena změna procesu vzdělávání a jeho převedení do praxe za pomoci projektu nazvaného Climax Akademie.

Klíčová slova: Projekt, personální riziko, vzdělávání, opatření, zaměstnanci

ABSTRACT

The thesis deals with the issue of linking personnel risks and education. It is trying to find an answer as to how and whether it is possible to treat personnel risks in a specific company through education. Based on the evaluation of the existing company, the analysis of personnel risks and their evaluation, a change in the education process and its situation is proposed to be put into practice with the help of a project called The Climax Academy.

Keywords: Project, Personnel Risk, Education, Measures, Employees

Děkuji touto cestou vedoucí práce, Ing. Evě Hoke, Ph.D., za její cenné a odborné rady, praktické a věcné připomínky, čas, ochotu, trpělivost a podporu, kterou mi věnovala při konzultacích.

Mé díky patří také za podněty a upozornění, které vzešly při projednání tohoto tématu v rámci SVOČ, ať už ze strany vědecké komise nebo z odborných posudků vedoucí práce Ing. Evy Hoke, Ph.D. a oponenta práce Ing. Jiřího Dokulila, Ph.D.

Poděkování patří spolupracovníkům ze společnosti SERVIS CLIMAX, a.s.: Ing. Miroslavu Jakubcovi, majiteli společnosti a Ing. Adamovi Beranovi, vedoucímu divize Personál za možnost zpracovat tuto práci a za podporu při jejím zpracování. Velký dík patří také osloveným kolegům, respondentům za ochotu a čas, který mi věnovali při identifikaci a hodnocení rizik.

V neposlední řadě děkuji také svým blízkým za neuvěřitelnou podporu a trpělivost.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD..... | 9 |
| CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY | 11 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 12 |
| 1 RIZIKA A JEJICH ŘÍZENÍ | 13 |
| 1.1 RIZIKA A JEJICH OŠETŘENÍ..... | 13 |
| 1.2 PERSONÁLNÍ RIZIKA | 13 |
| 1.3 ŘÍZENÍ RIZIK..... | 14 |
| 1.4 RIZIKA V PROJEKTECH..... | 15 |
| 1.5 VYBRANÉ METODY A TECHNIKY PRO POSUZOVÁNÍ RIZIK | 16 |
| 1.5.1 WHAT-IF (WFA, W-I)..... | 17 |
| 1.5.2 RIPRAN | 17 |
| 1.6 VZTAHY MEZI ZNALOSTMI A ŘÍZENÍM RIZIK | 18 |
| 2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ | 19 |
| 2.1 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 19 |
| 2.2 CYKLUS SYSTEMATICKÉHO PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ | 20 |
| 2.2.1 Identifikace potřeby rozvoje | 21 |
| 2.2.2 Plánování a realizace vzdělávání | 22 |
| 2.2.3 Nejběžnější metody pro rozvoj lidských zdrojů..... | 22 |
| 2.2.4 Diverzity a Age managment a jeho dopady na vzdělávání | 22 |
| 2.2.5 Moderní metody pro rozvoj lidských zdrojů..... | 23 |
| 2.2.6 Postoje a schopnosti lidí..... | 25 |
| 2.2.7 Hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávání | 26 |
| 3 PROJEKT A PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ | 27 |
| 3.1 PROJEKT | 27 |
| 3.2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ | 28 |
| 3.2.1 Tradiční řízení projektů..... | 28 |
| 3.2.2 Agilní řízení projektů | 30 |
| 4 DÍLČÍ ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI | 32 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST..... | 33 |
| 5 ANALYTICKO-EMPIRICKÁ ČÁST..... | 34 |
| 5.1 SPOLEČNOST SERVIS CLIMAX, A.S. | 34 |
| 5.1.1 Historie a současnost společnosti..... | 34 |
| 5.1.2 Výrobní struktura..... | 35 |
| 5.1.3 Organizační struktura | 35 |
| 5.2 KONTEXT AKTUÁLNÍ SITUACE | 36 |
| 5.2.1 Význam lidí pro společnost..... | 36 |
| 5.2.2 Climax Akademie..... | 36 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 5.2.3 | Výběr oblasti vzdělávání..... | 36 |
| 5.2.4 | Projektové řízení ve společnosti..... | 39 |
| 5.3 | ANALÝZA AKTUÁLNÍHO STAVU VZDĚLÁVÁNÍ..... | 40 |
| 5.3.1 | Aktuální nastavení procesu vzdělávání ve společnosti | 40 |
| 5.3.2 | Vliv vzdělávání na personální rizika | 44 |
| 5.3.3 | Aktuální požadavky na proces vzdělávání ve společnosti | 44 |
| 5.3.4 | Posouzení personálních rizik..... | 45 |
| 5.3.5 | Aktuální hodnocení vzdělávání ve společnosti zaměstnanci | 48 |
| 5.3.6 | Stanovení ideální scény vzdělávání | 49 |
| 6 | APLIKAČNÍ ČÁST | 51 |
| 6.1 | ZMĚNA PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ..... | 51 |
| 6.2 | DOPLNĚNÍ STÁVAJÍCÍ NABÍDKY VZDĚLÁVÁNÍ..... | 53 |
| 6.3 | PROJEKT CLIMAX AKADEMIE..... | 53 |
| 6.3.1 | Výběr a identifikace projektu..... | 53 |
| 6.3.2 | Zadání/definice – WBS projektu..... | 56 |
| 6.3.3 | Plánování – Matice odpovědnosti a harmonogram projektu..... | 57 |
| 6.3.4 | Plánování – Časová analýza projektu | 59 |
| 6.3.5 | Plánování – Finanční plán projektu..... | 62 |
| 6.3.6 | Plánování – Finanční analýza projektu | 63 |
| 6.3.7 | Plánování – Registr rizik projektu, analýza rizik | 63 |
| 6.3.8 | Plánování – Celkové zhodnocení rizik projektu | 65 |
| 6.3.9 | Realizace | 66 |
| | ZÁVĚR | 68 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 70 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | 74 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 76 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 78 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 79 |

ÚVOD

Personální management je klíčovým prvkem pro úspěch jakéhokoliv podniku. V posledních letech, díky neustálému nedostatku kvalitních zaměstnanců, patří personální rizika mezi jedno z nejčastějších témat, která se řeší i v rámci strategických cílů mnoha společností a toto téma stále více nabývá na svém významu.

Tento fakt se nevyhýbá ani společnosti Servis Climax, a.s., která čelí komplexnímu spektru personálních rizik. Společnost se snaží reagovat na tato rizika prostřednictvím různých opatření a předcházet tak negativním dopadům. Mezi tato opatření patří například budování firemní kultury, ve které se zaměstnanci nemusí bát otevřené komunikace nebo poskytnutí konkurence schopných pracovních podmínek a benefitů. Společnost tak může předcházet nechtěné fluktuaci zaměstnanců. Kromě ošetření těchto rizik se společnost věnuje také prevenci personálních rizik prostřednictvím vzdělávání.

I přesto, že se může zdát, že vzdělávání není klíčové téma, kterým by se vedení společnosti mělo zabývat, opak může být pravdou. Aktuální trendy v oblasti řízení personálních zdrojů ukazují na to, že pro nově nastupující generace je velmi důležité, jaké má společnost, do které nastupují jméno na trhu, zda a v jaké podobě probíhá vzdělávání ve společnosti či zda zaměstnanci ve společnosti používají moderní technologie. Napříč všemi generacemi platí, že zaměstnanci, kteří nejsou dostatečně proškoleni mohou být náchylnější k chybám, interním neshodám nebo nízké produktivitě. Nedostatečné vzdělání, především u nadřízených pracovníků, může vést k nedorozuměním, špatné komunikaci anebo k nedostatečnému porozumění firemním procesům, postupům a technologiím. Vzdělání zaměstnanci jsou pro společnost neocenitelným aktivem, které společnosti pomáhá zvýšit konkurenceschopnost prostřednictvím spolehlivosti, efektivity a neustálého zlepšování.

Cílem této diplomové práce je provést analýzu vzdělávání v Servis Climax, a.s. včetně souvisejících personálních rizik a navrhnout opatření, která by vedla k snížení těchto personálních rizik. Výstupem práce bude revize stávajícího procesu vzdělávání a návrh projektu, tzv. Climax Akademie. Tento projekt musí navazovat na již zahájený neúspěšný projekt z roku 2023.

Ve zmíněné společnosti působím mj. na pozici procesního manažera. Mým osobním cílem této práce je, aby navržené nastavení procesu vzdělávání zaměstnanců a projekt Climax Akademie, pomohly společnosti opakovaně nacházet a zlepšovat slabá místa v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Díky získaným znalostem pak udržet krok se současnými požadavky na používání moderních technologií a jejich efektivního využití

ve společnosti. Návrh projektu by měl rovněž přispět k tomu, aby Climax byl zaměstnavatelem, který pomáhá nejen k pracovnímu ale i osobnímu rozvoji.

CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy **současné situace** vzdělávání a souvisejících personálních rizik v podniku Servis Climax, a.s. a zhodnotit a **navrhnout projekt Climax Akademie** vedoucí k ošetření identifikovaných rizik. Navržený projekt bude následně podroben **ekonomické, časové a rizikové analýze**.

Pro splnění hlavního cíle je nutné stanovit i dílčí podcíle. Jedním z nich je zpracovat literární rešerši, která bude teoretickou základnou pro následnou implementaci předmětné problematiky do praxe. Hlavním metodou je tedy analýza a studium odborné literatury tuzemské i zahraniční, dále pak stávající interní dokumentace. Další z dílčích cílů je v analytické části identifikovat a posoudit současný stav vzdělávání a souvisejících personálních rizik. Technikou sběru dat je pozorování a interview s odpovědnými zaměstnanci, dále výsledky výzkumu provedeného metodikou eNPS. Další z implementovaných metod je i metoda komparace, neboť dojde k porovnání zjištěných informací s reálným stavem. Pro identifikaci rizik budou použity výstupy ze skórovací metody, metoda HTA a Ishikawův diagram. K vyhodnocení rizik byla vybrána metoda What-If a ověření výsledků bude provedeno metodou TWTTP. Na základě výsledků analýzy bude vytvořen projekt neboli ideální scéna, která bude zakreslena prostřednictvím myšlenkové mapy pro lepší vizualizaci. V rámci tvorby projektu budou posouzena rizika v projektové části za pomoci metody RIPRAN a pro ekonomickou analýzu bude zvolen výpočet pomocí ROI projektu. V diplomové práci budou použity SW Analýza HTA-PHEA 1.1, ProjectLibre a formuláře používané ve společnosti Servis Climax, a.s..

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 RIZIKA A JEJICH ŘÍZENÍ

V následujícím oddílu jsou stručně vysvětleny základní pojmy dotčených oblastí, které jsou v práci použity.

1.1 Rizika a jejich ošetření

Riziko je dle Terminologického slovníku (2016, s. 75) definováno jako „*možnost, že s určitou pravděpodobností vznikne událost, kterou považujeme z bezpečnostního hlediska za nežádoucí.*“ I přesto, že existují případy, kdy s sebou taková událost přinesla pozitivní dopad, většinou se jedná o dopady (následky) negativní. Proto se snažíme těmto rizikům předcházet, vyhybat, měnit je nebo je minimalizovat. Při rozhodování o tom, jak ošetřit rizika, můžeme využít **strategie 4T** (Zeman, 2022; Vargová, 2019; a Tichý, 2008):

- **Take** (retence, přijmutí rizika tak jak je),
- **Treat** (mitigace, ošetření, prevence, minimalizace rizik, redukce/snížení příčin a dopadů, eliminace zdrojů rizik),
- **Transfer** (přenesení rizika na jiný subjekt, většinou za úplatu)
- **Terminate** (vyhnutí se riziku, např. ukončením projektu)

1.2 Personální rizika

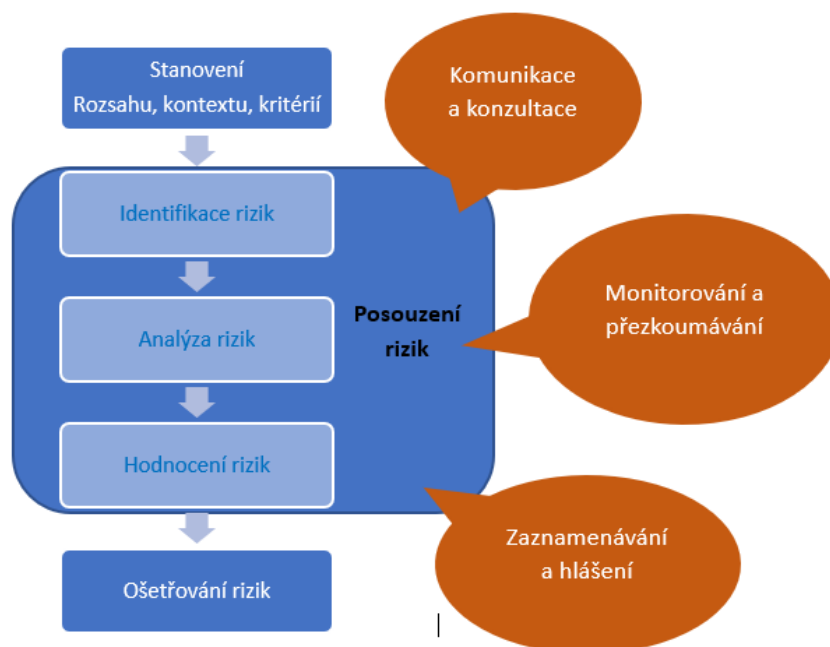
Personální rizika jsou v uvedené literatuře vnímána jako rizika spojená s jednáním zaměstnanců. I z vlastních zkušeností mohu potvrdit, že se nejedná pouze o identifikované neshody zaměstnanců při samotné výrobě produktů nebo poskytovaných službách, ale také o chyby vedoucích a jiných pracovníků. Mezi hlavní příčiny jejich vzniku nejčastěji podle různých autorů patří (Urbancová a Vrabcová, 2023; Horváthová, Bláha a Čapíková, 2016; Armstrong a Taylor, 2015; Dvořáková, 2012):

- Nevhodný výběr zaměstnanců
- Nesprávné řízení a kontrola
- **Nedostatečné zaškolení**
- Nespokojenost zaměstnanců
- Nepředvídatelné chování zaměstnanců

1.3 Řízení rizik

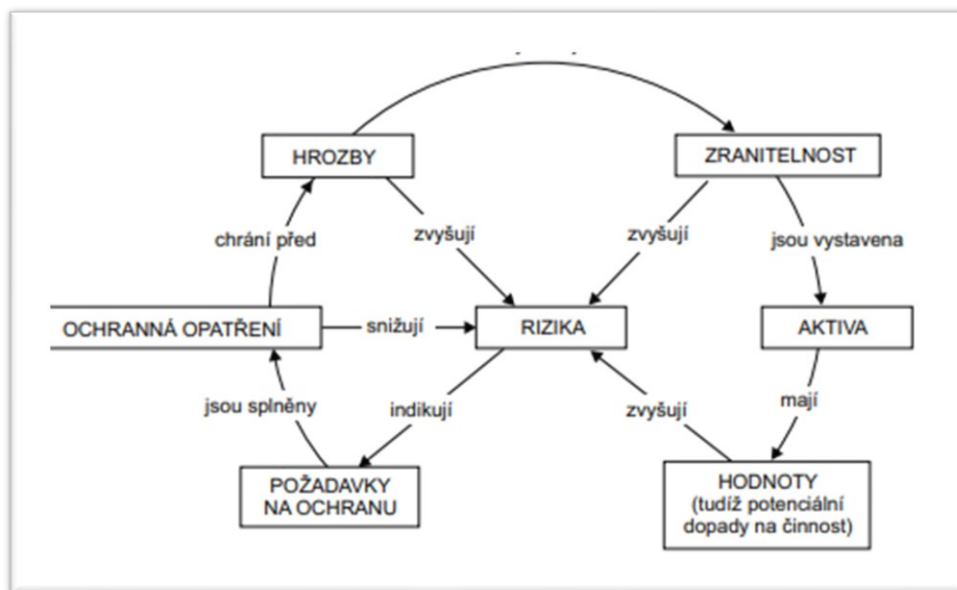
„Plánování, organizování, přidělování pracovních úkolů a kontrola zdrojů organizace tak, aby byly minimalizovány ztráty, škody, zranění nebo úmrtí“ označujeme jako řízení rizik (Adamec et al., 2019, s. 10). Společný postup pro řízení rizik bez ohledu na typ rizika či oblasti, které se dotýká, poskytuje norma ČSN ISO 31000 Management rizik.

Tato metodika zahrnuje nejen samotné posuzování rizik (identifikace, analýza a hodnocení rizik) a jejich ošetření, ale také další významné součásti celého procesu řízení rizik. Mezi tyto podprocesy patří nejen stanovení rozsahu oblasti řízení rizik, identifikace souvisejících skutečností (kontext), stanovení kritérií, podle kterých se následně hodnotí přijatelnost rizik a navržených řešení, ale také oblasti týkající se komunikace, monitorování a zaznamenávání důležitých údajů a hlášení. Důležitým bodem je pak skutečnost, že tento proces není jednorázovou záležitostí. Řízení rizik by mělo být činností, která se neustále opakuje a pomáhá tak neustálému zlepšování společností, procesů a projektů, při kterých je tento postup používán (ÚNMZ, 2018).



Obrázek 1 Management rizik (vlastní zpracování dle ÚNMZ, 2018)

V souvislosti s řízením rizik se setkáváme také s dalšími pojmy: **aktivum** – tedy, „všechno co má pro daný subjekt hodnotu, která může být zmenšena působením hrozby.“ Aktiva mohou být jak hmotného (např. majetek, produkty, materiál, vybavení společnosti), tak nehmotného charakteru (např. data, informace, firemní kultura, kvalita a etika lidí). „**Hrozba** je síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na aktiva nebo může způsobit škodu“. Slabina, nedostatek nebo stav zkoumaného aktiva, která může být hrozbou využita pro uplatnění svého negativního vlivu se označuje jako **zranitelnost** aktiva. Aktivum může být zranitelné, ale pokud neexistuje hrozba, nemusí vzniknout žádná nežádoucí událost nebo škoda - např. zranění, poškození, chyba. Ke zmírnění případného působení hrozby nebo jejího dopadu se zavádějí protipatření (Smejkal a Rais, 2013, s. 96-98). Vzájemné působení těchto vztahů je znázorněno na obrázku 2.



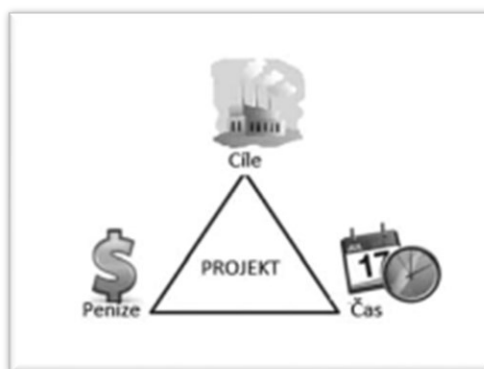
Obrázek 2 Vztahy při řízení rizik (Smejkal a Rais, 2013, s.102)

1.4 Rizika v projektech

Nebezpečí, hrozby a s nimi spojená rizika vzniku nežádoucích událostí se samozřejmě nevyhýbá ani oblasti řízení projektů. Díky jejich včasnému odhalení, analýze a správnému ošetření může dojít k významným finančním úsporám, které bychom museli vydat na případnou sanaci vzniklých negativních dopadů a škod. Korecký a Trkovský (2011, s. 67) vidí **projektové riziko** jako „nejistou událost nebo podmínku, která pokud nastane, má

pozitivní nebo negativní dopad na cíle projektu.“ Je zajímavé, jak tito autoři zmiňují, že riziko může mít i pozitivní důsledky – v tomto ohledu pracují ve stejné monografii s pojmy **hrozba** (v případě negativního dopadu) a **příležitost** (v případě pozitivního dopadu).

Z uvedené definice vyplývá, že největším ohrožením jsou tedy tři faktory označované jako železný trojúhelník, trojúhelník kvality, trojúhelník řízení projektů nebo trojimperativ projektu (Dřímalka, 2020; Smejkal a Rais, 2013; Korecký a Trkovský, 2011): čas, peníze, cíle (výsledky, rozsah), jak uvádí obrázek 3.



Obrázek 3 Faktory projektových rizik (Smejkal a Rais, 2013, s.124)

Pro řízení rizik v projektech existuje několik specializovaných metod. Dá se samozřejmě využít i obecného postupu managementu rizik dle ISO 31000. Mezi první kroky však vždy patří sestavení seznamu či registru rizik (projektu). Doležal, Krátký a Cingl (2013) považují tento registr za jeden z povinných dokumentů. Jako jeden z důvodů uvádějí, že projekty samotné patří mezi činnosti, jejichž charakteristickým znakem je vysoká míra rizika. V případě, že bychom registr nezpracovali, se musíme spolehnout na operativní a intuitivní zásahy, které nemusí postihnout zvládnutí všech rizik. Stejně jako předchozí autoři i Křivánek (2011) upozorňuje na to, že registr rizik patří mezi živé dokumenty, které je nutné v průběhu projektu monitorovat a v případě potřeby aktualizovat. Odměnou nám za to bude seznam s přípravou na to, jak předcházet možným rizikům a jejich nežádoucím dopadům.

1.5 Vybrané metody a techniky pro posuzování rizik

V rámci procesu managementu řízení rizik se v jednotlivých etapách využívají různé techniky (jednoduchý pomocný nástroj) a metody (komplexní postup). Při fázi **identifikace rizik** se často používají *metody pro získávání názorů* (např. brainstorming, rozhovory, průzkumy), *techniky pro identifikování rizika* (např. FMEA, HAZOP, Analýza scénářů)

anebo se *určují zdroje příčin a rizikových faktorů* (např. za pomoci Ishikawa analýzy, analýzy kořenových příčin). Dvě poslední skupiny se zároveň mohou použít i pro **analýzu rizika**. Mezi další metody používané ve fázi analýzy rizika patří např. Analýza typu motýlek, HACCP, ETA, FTA, Markovova analýza či analýza Monte Carlo, posuzování toxikologického rizika, analýza dopadů na ochranu údajů a další. V poslední fázi posuzování rizika – při **hodnocení rizika** – lze opět využít metody pro získávání názorů, ale také *techniky hodnocení významnosti rizika* (např. ALARP, Paretovy diagramy, diagramy F/N) nebo *techniky pro výběr mezi volitelnými možnostmi* (např. analýza nákladů a přínosů, teorie her, multikriteriální analýza). Pro zaznamenávání a podávání zpráv slouží mj. registry rizik, S-křivky nebo matice následků a pravděpodobné možnosti výskytu. Některé z výše uvedených metod lze využít i ve více etapách (ÚNMZ, 2020). V následujících podkapitolách jsem krátce představil některé z technik, které jsem použil při zpracování této práce. Zbývající použité metody a techniky jsou představeny v jednotlivých kapitolách této práce zabývající se touto problematikou.

1.5.1 WHAT-IF (WFA, W-I)

Metoda What-If patří mezi jednoduché systematické techniky, která za pomoci otázek „co se stane, když...“ hledá možné dopady procesů, konání nebo situací. Prakticky se provádí jako strukturovaný brainstorming, při kterém se v rámci spontánní diskuse provádí pět kroků: „*definování oblastí zájmu, definování cílových zájmů problémů, generování otázek (když), generování odpovědí (co se stane), generování opatření na situaci.* (Co – když analýza (What-If Analysis), ©2015)“.

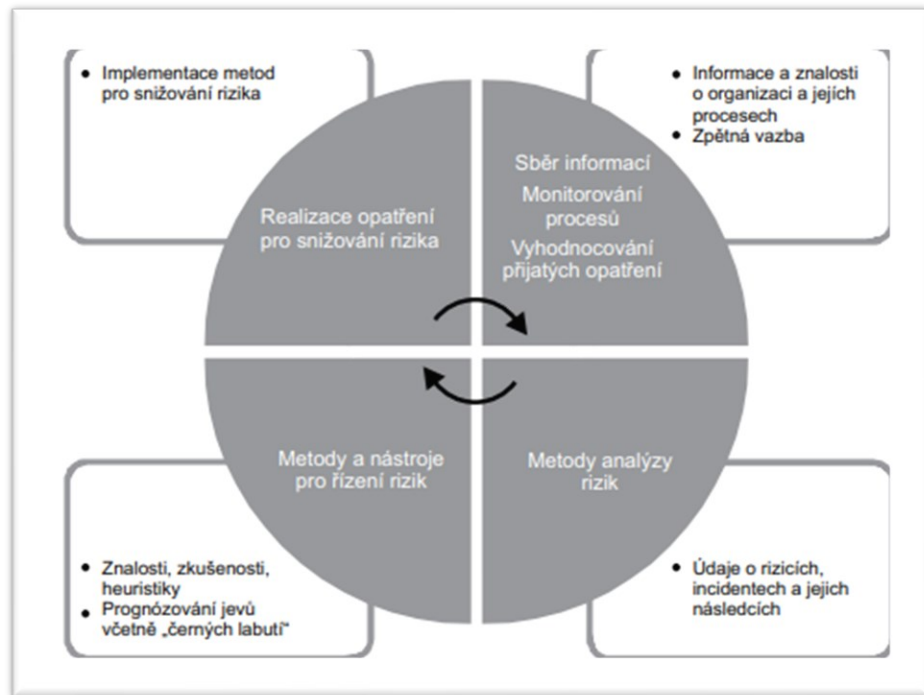
1.5.2 RIPRAN

Metoda RIPRAN se používá pro hodnocení rizik u projektů, zpravidla se při ní věnuje více pozornosti těm rizikům, která souvisejí s řízením projektu samotného, než technickým rizikům, vyplývajícím z realizace výstupu (produktu) projektu. Druhá verze metody RIPRAN se skládá ze čtyř kroků (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 90):

- „*identifikace nebezpečí projektu*“
- *kvantifikace rizik projektu*
- *reakce na rizika projektu*
- *celkové posouzení rizik projektu.*“

1.6 Vztahy mezi znalostmi a řízením rizik

Smejkal a Rais (2013) ve své monografii použili obrázek, který krásně demonstruje vztahy mezi informacemi, znalostmi a metodami při řízení rizik:



Obrázek 4 Vztahy mezi informacemi, znalostmi a metodami při řízení rizik (Smejkal a Rais, 2013, s.131)

Ať se podíváme na kteroukoliv metodu, kterou používáme při procesu řízení rizik, můžeme si potvrdit, že znalosti a řízení rizik jdou ruku v ruce. Čím lépe organizace rozumí svým rizikům, tím lépe může plánovat jejich redukci. Čím přesnější data organizace má, tím přesněji může reagovat na nalezené odchylky a přijímat opatření. Čím lépe zná organizace dopady jednotlivých hrozeb, tím efektivněji může reagovat – jak zacílením na správnou oblast, tak reakcí na vzniklou událost. Čím větší mám znalosti o jednotlivých metodách a nástrojích, které mohu použít, tím pružněji a přesněji mohu reagovat a tím lépe zvolím techniku, kterou použít. Celkově vzato, organizace, které vzdělávají své zaměstnance a mají správné informace o rizicích, metodách a opatřeních, která lze použít, jsou lépe připraveny reagovat na tyto události.

2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Dle Armstronga a Taylora jsou vzdělávání a rozvoj definovány jako „*proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje (2015, s. 335).*“ Vzdělaní lidé jsou totiž pro organizaci velmi cenným aktivem, díky kterému organizace může získat mnoho konkurenčních výhod, ať už v oblasti inovací, rozvoje, efektivity, zlepšování nebo udržitelného růstu organizace.

2.1 Rozvoj lidských zdrojů

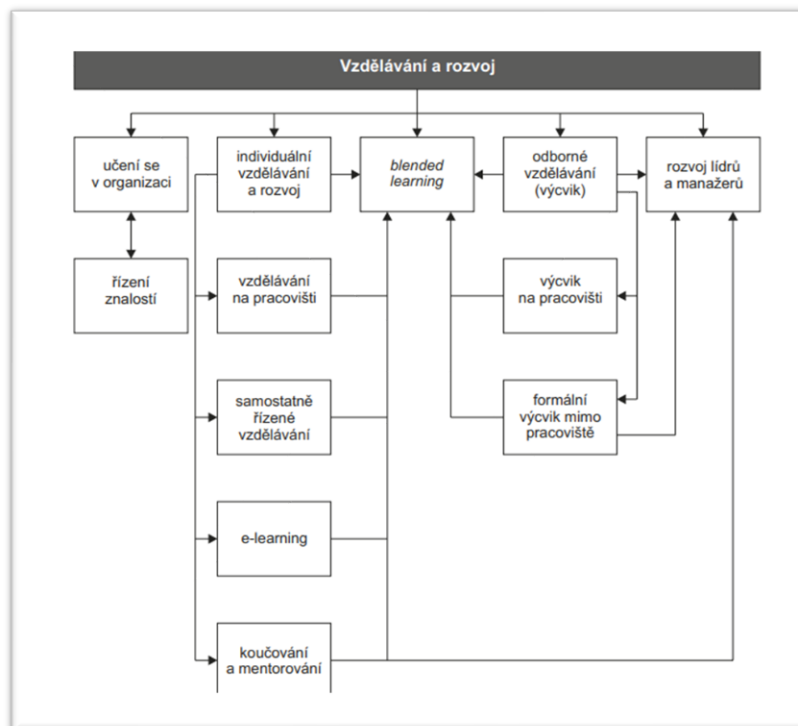
Mezi jednotlivými autory, kteří se věnují oblasti řízení lidských zdrojů vznikají rozdíly v tom, jak chápou jednotlivé pojmy týkající se problematiky rozvoje a řízení lidských zdrojů. Armstrong (2007) do rozvoje lidských zdrojů řadí 4 základní komponenty:

- **Učení** (probíhající v organizaci)
- **Individuální vzdělávání** (všeobecné)
- **Výcvik** (odborné vzdělávání)
- **Rozvoj manažerů**

Koubek, překladatel Armstronga (Armstrong, 2007), ve svých překladatelských poznámkách uvádí, že většina autorů vnímá **vzdělávání** jako obecný, mnohem širší význam, který zahrnuje osvojování jakýchkoliv dovedností a znalostí apod. Zahrnuje tak v sobě i **výcvik**, který představuje vzdělávací aktivitu zaměřenou na praktické dovednosti. „*Učení se v organizaci týká metod, které organizace uplatňuje, aby podporovala učení se v organizaci. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 348)*“ Věnuje se tedy procesu učení jako takovému – jak se lidé v organizacích učí a jak je tento proces řízen.

Autoři také uvádí, že se pojem zaměřuje s **učící se organizací**. Ta však hovoří o tom, jaké kroky by měla organizace udělat, aby „učení se“ bylo v organizaci jednodušší (Armstrong a Taylor, 2015). Mezi pět disciplín učící se organizace patří systémové myšlení, osobní mistrovství, mentální modely, utváření společné sdílené vize a týmové učení. Pátou disciplínou je označeno systémové myšlení, které slouží k tomu, aby ostatní disciplíny spojovalo do jednoho vzájemně podporujícího se celku praxe a teorie (Senge, 2016).

Čtyři základní komponenty rozvoje lidských zdrojů pak vzájemně spojuje správná struktura/směsice vzdělávání, chceme-li kombinace či mix vzdělávání, označována také jako **blended learning** (Armstrong a Taylor, 2015; Armstrong, 2007), obrázek 5.



Obrázek 5 Složky vzdělávání a rozvoje (Amstrong a Taylor, 2015, s. 337)

2.2 Cyklus systematického podnikového vzdělávání

Dvořáková (2012) uvádí, že rozvoj zaměstnanců se ve většině případů realizuje ve čtyřech fázích: Identifikace potřeby rozvoje, plánování vzdělávání, realizace vzdělávací aktivity a hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávání. Tento proces se označuje jako **cyklus systematického podnikového vzdělávání**.



Obrázek 6 Cyklus systematického podnikového vzdělávání (vlastní zpracování dle Dvořáková, 2012)

2.2.1 Identifikace potřeby rozvoje

Jedním ze základních stavebních kamenů jakékoliv činnosti je to, že vím, proč tuto aktivitu dělám a jaký pro mě (pro společnost) bude mít přínos. Tedy alespoň v případě, že chci, aby tato akce skončila úspěšně. Stejný princip platí i u vzdělávání. Několikrát jsem se setkal na školení s účastníky, kteří se mě hned na začátku ptali „K čemu mi to vlastně bude?“. V tomto ohledu souhlasím s Amstrongem a Tylor (2015), kteří kladou velký důraz na identifikaci a následnou analýzu potřeb vzdělávání v organizaci. Je velmi jednoduché splnit úkol a vytvořit seznam školení. Otázkou je, zda takto vytvořený seznam má požadovaný přínos. Zmínění autoři doporučují provést analýzu potřeb vzdělávání jak:

- **na úrovni organizace** (analýza plánů organizace, analýzy plánů lidských zdrojů, průzkum potřeb vzdělávání), tak
- **ve skupinách** (potřeby vzdělávání konkrétní skupiny, potřeby vycházející z přezkoumání výkonu a rozvoje), ale i
- **u jednotlivců** (přezkoumání výkonu a rozvoje jednotlivce, analýza pracovních míst/rolí, specifikace vzdělávání).

Ve zmiňované literatuře je podle mého názoru analýza potřeb provedena spíše z pohledu organizace. V dnešní době je neméně důležité provést analýzu také s ohledem na uspokojení potřeb zaměstnance samotného. Výsledkem analýzy potřeb (ať už ze strany podniku či zaměstnance) jsou nalezené mezery ve vzdělání:



Obrázek 7 Mezery ve vzdělání (Amstrong a Taylor, 2015, s. 355)

2.2.2 Plánování a realizace vzdělávání

Dalším ze základních stavebních kamenů pro účinné vzdělávání je jeho správné plánování a realizace. Správným plánováním rozumějme správné formy vzdělávání ve správný čas a za optimálních nákladů. Realizací vzdělávací aktivity pak stálé zvyšování kvality vzdělávání sloužící k zvyšování účinnosti rozvojových projektů, programů a strategií společnosti (Dvořáková, 2012). Je tedy nutné vybrat nejen správné metody, ale také je správně načasovat a ověřit si, že zvolené aktivity jsou tou správnou a efektivní volbou.

2.2.3 Nejběžnější metody pro rozvoj lidských zdrojů

Pro získávání požadovaných znalostí či dovedností slouží různé metody. Urbancová považuje mezi nejběžnější tyto: **outdoor training, koučování** (směřování k cíli), **mentoring** (sdílení zkušeností a znalostí), **hraní rolí a simulace, demonstrace, internet, výstavy a veletrhy, e-learning, stáže** (v zahraničí), **rotace na pracovišti, odborné přednášky, konference, workshopy, externí školení, práce na projektech, webináře a on-line výuka, videokonference nebo assessment/development centra** (Urbancová, 2023, s.62-63).

2.2.4 Diverzity a Age management a jeho dopady na vzdělávání

Výše uvedená paleta metod, jakými můžeme předávat a přijímat znalosti je velmi bohatá – přesto, pokud chceme, aby vzdělávání mělo správný účinek, je zapotřebí přizpůsobit vzdělávání novým trendům v oblasti Human Resources (dále jen „HR“). Mezi tyto oblasti patří diverzity management a age management.

Diverzity management dle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016) je běžnou součástí dnešního řízení lidských zdrojů. Dnešní stav nedostatku pracovníků ve firmách nutí zaměstnavatele, aby rozšířili své řady o skupiny zaměstnanců, které by dříve odmítali. Tento přístup je pozitivní v tom, že učí kolegy vzájemně spolupracovat bez ohledu na to z jaké země přicházejí, zda jsou mladí nebo staří, jakou mají barvu pleti, sexuální orientaci nebo zda zvažují pracovat na zkrácený pracovní úvazek (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Age management lze „zjednodušeně definovat jako řízení lidských zdrojů s ohledem na věk, schopnosti a potenciál pracovníků (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 188).“ Autoři uvádějí, že změny, které jsou s tímto trendem řízení spojené neznamenají jen přizpůsobit se zaměstnancům starším 50+, ale znamenají všeobecné přizpůsobení se potřebám a požadavkům jednotlivých generací.

Tyto změny se dotýkají samozřejmě také vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V následující tabulce 1 můžeme vidět rozdíly mezi jednotlivými generacemi i jejich potřeby. V tabulce nejsou zahrnuty generace alfa ani beta, vzhledem k jejich věku.

Tabulka 1 Rozdíly mezi generacemi (Juarnová, ©2018, vlastní zpracování)

| | Veteráni | Baby Boomers | Generace X | Generace Y | Generace Z |
|-------------------|---|---------------------------------|---|--|-------------------------------------|
| | 1925-1945 | 1945-1965 | 1965-1980 | 1980-1995 | 1995-2010 |
| Vliv | Disciplína Autority | Fakta Experti | Praktičnost Profesionálové | Zkušenosti Vrstevníci | Kreativita Fóra |
| Styl učení | Formální Poučný Konzervativní přístup | Logika Strukturované učení | Kauzální Interaktivní Celoživotní učení | Vizualizace On-line technologie | Aktivní přístup Musí být poutavé |
| Výcvik | Hierarchický Jasně a stručné informace Tváří v tvář | Technický Založený na datech | Použitelnost Příklady Více zdrojů | Spolupráce Příběhy Obrazově bohatý | Interaktivní, Vědět proč |
| Komunikace | Osobně | Telefon | E-mail | SMS | Sociální sítě |

2.2.5 Moderní metody pro rozvoj lidských zdrojů

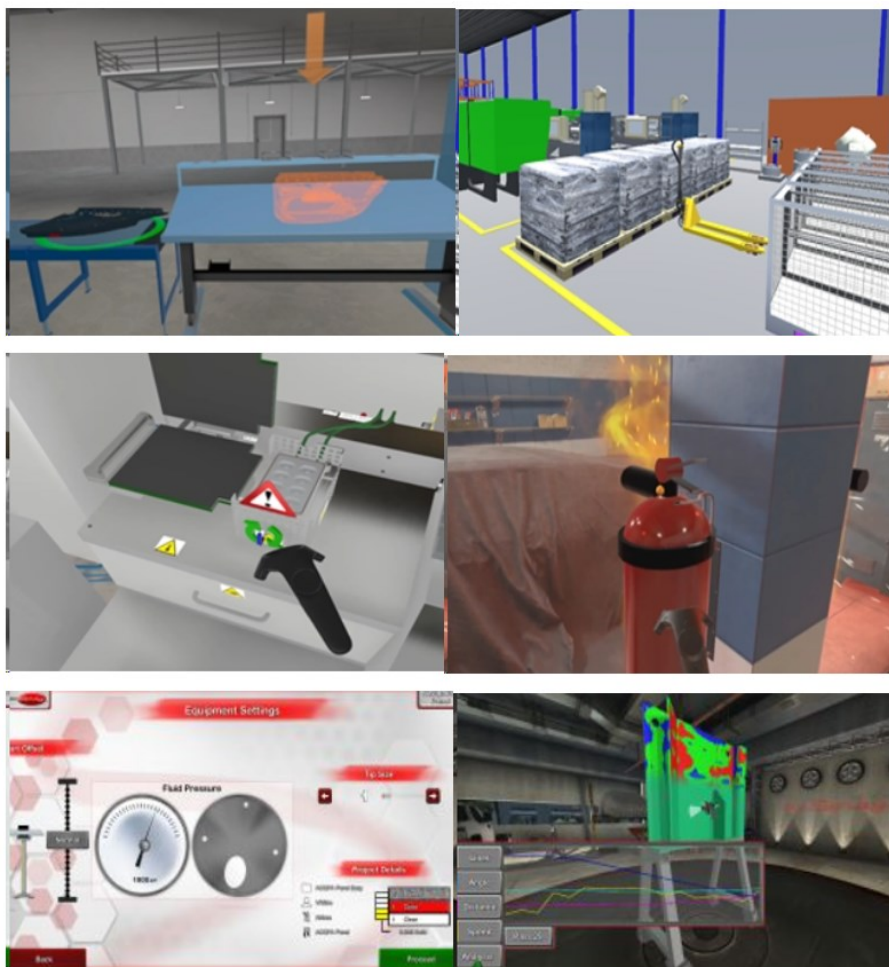
Rozvoj technologií přináší nové možnosti a trendy také do oblasti vzdělávání. Mezi tyto možnosti dle (Almgren, Derchi and Bedu, ©2024) patří například:

- **Personalizovanější e-learningové učení** – přizpůsobení výuky dle vlastních potřeb (tempo, obtížnost, způsob výuky)
- **Gamifikace** – zavádění prvků her do vzdělávání (žebříčky, bodová skóre)
- **Mikrolearning** – menší dávky informací, které jsou přijatelnější (vítané generací Z)
- **Mobilní učení** – přístup k učení prostřednictvím mobilních telefonů a zařízení
- **Umělá inteligence**

Dřímalka (2023, s. 228-9) o **umělé inteligenci** říká: „Otázka tedy nezní „ano, nebo ne“ ale „jak“. A to především proto, abychom dokázali používat AI správně, bezpečně a k správným věcem. Což nám zároveň umožní i vyhnout se rizikům, která AI přináší.“

K zajímavým novinkám patří také využití rozšířené a virtuální reality. **Rozšířená realita** (Augmented Reality, dále jen „AR“) umožňuje doplnit náš běžný svět o prvky v podobě 3D modelů postav nebo věcí. V praxi tak můžete mít například aplikaci na mobilním telefonu, která vám ukáže po nasměrování na váš dům, jak by vámi vybraný výrobek - např. žaluzie, markýza – vypadal právě vašem domě (Tvoříme aplikace s rozšířenou realitou na míru, ©2022).

Virtuální realita (Virtual Reality, dále jen „VR“) nabízí možnost ocitnout se v simulovaném prostředí. V rámci školení si tak můžete vyzkoušet testování nového pracoviště, virtuální prohlídku nové haly, otestovat nový stroj, zažít školení BOZP, nastavit lakovací parametry při práškovém lakování nebo si na barevné vizualizaci prohlédnout tloušťku nanesené vrstvy barvy (Bárdy, ©2024; Brábníková, ©2023). Nevýhodou těchto technologií je jejich finanční náročnost.



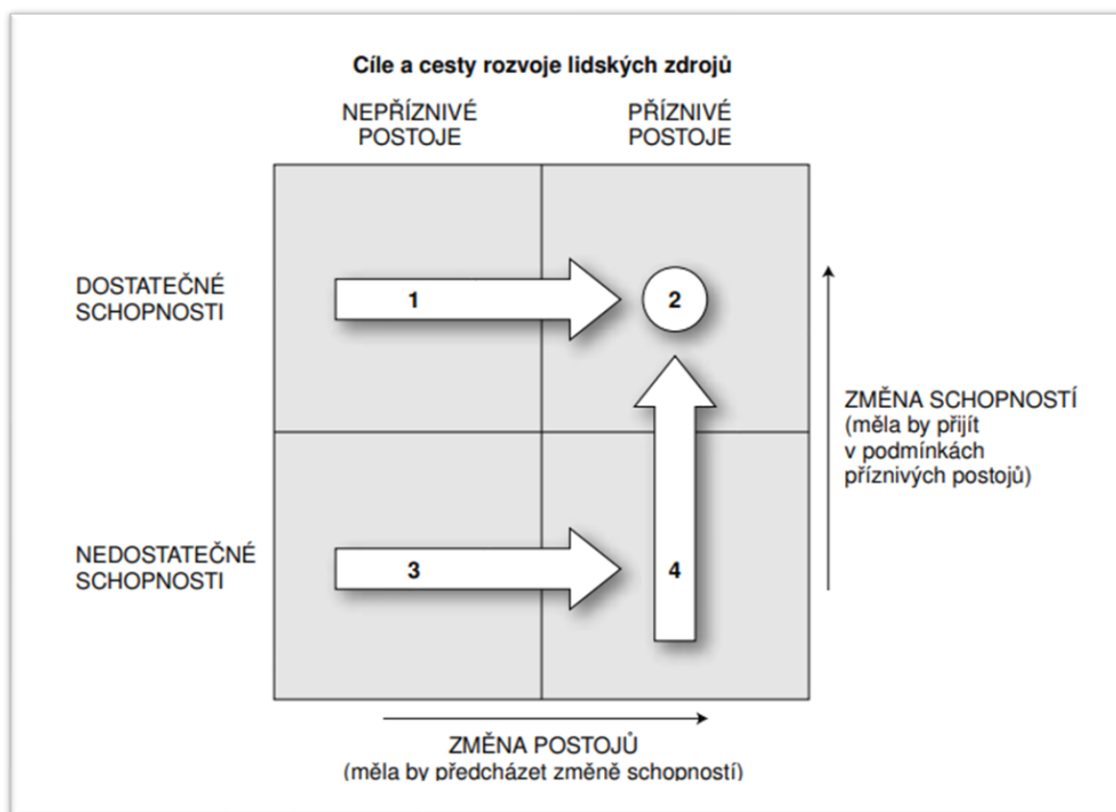
Obrázek 8 Ukázky využití virtuální reality (Bárdy, ©2024; Brábníková, ©2023)

2.2.6 Postoje a schopnosti lidí

Každý člověk má jinou motivaci a předpoklady pro učení. Plamínek (2018) věří, že schopnosti a postoje lidí se dají rozvíjet a měnit. Podle jejich postojů rozlišuje čtyři typy lidí:

- 1) **umí, ale nechce** – lidé, které je nutnost řešit nejrychleji, mohou totiž svým postojem nakazit ostatní
- 2) **umí a chce** – kategorie, ve které bychom chtěli mít co nejvíce lidí, nejlépe všechny
- 3) **chce ale neumí** – bylo by škoda je nedostat do kategorie „umí a chce“
- 4) **neumí a nechce** – tito lidé jsou adepti zralí na výměnu, pokud si to můžeme dovolit

Plamínek (2018) v následujícím diagramu postojů a schopností znázorňuje, jak s těmito lidmi pracovat:



Obrázek 9 Diagram postojů a schopností (Plamínek, 2018, s. 77)

2.2.7 Hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávání

Hodnocení a zpětná vazba patří mezi jedny z nejdůležitějších součástí procesu vzdělávání. Výsledkem hodnocení je porovnání očekávání a výsledku vzdělávání, tedy do jaké míry se nám podařilo uspokojit potřeby společnosti i zaměstnance. Armstrong a Taylor (2015) vycházejí ze čtyřkrokového Kirkpatrickova modelu hodnocení:

- **Vyhodnocování reakcí** – mělo by se jednat o upřímnou reakci na vzdělávání, která přináší zaměstnancův pohled na to, do jaké míry se podařilo splnit cíle vzdělávání včetně zdůvodnění.
- **Vyhodnocování poznatků** – ověření dovedností a znalostí účastníků a jejich praktické využití, např. testem nebo praktickou ukázkou práce.
- **Vyhodnocování chování** – ideálně prováděné před zahájením i po ukončení vzdělávání. Sledují se požadované změny v chování zaměstnanců.
- **Vyhodnocování výsledků** – vyhodnocení přínosů vzdělávání s náklady vynaloženými na vzdělávání zaměstnanců. Doporučuje se provádět u předem stanovených celků, nikoliv u jednotlivých aktivit. Velmi těžké je vyhodnocení u aktivit, jejichž cílem by mělo být zlepšení tzv. měkkých dovedností – např. větší spokojenost, lepší přístup.

Armstrong a Taylor (2018, s. 369) jako jeden z možných ukazatelů pro návratnost vzdělávání vidí „*návratnost investic – return on investment (ROI)*“. Tento ukazatel se vypočítá jako:“

$$\frac{\text{přínosy ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (Kč)}} \times 100$$

Obrázek 10 Vzorec pro výpočet ROI (Armstrong a Taylor, 2018, s. 369)

3 PROJEKT A PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Projektové řízení je proces, který pomáhá organizacím efektivně dosáhnout jejich cílů a záměrů. Mezi výhody, díky nimž organizace přistupují k projektovému řízení patří kvalitnější komunikace, zvýšená spokojenost spotřebitelů, lepší řízení rizik a zvýšení produktivity. Kromě toho mohou podniky díky projektovému řízení zajistit, že projekty budou dokončeny včas, v rámci přidělených zdrojů a podle požadovaných měřítek kvality (Why Is Project Management Important?, ©2024).

3.1 Projekt

Projekt definuje Doležal a Krátký jako „jedinečnou skupinu kroků vedoucích k dosažení stanoveného cíle či výsledku (2017, s. 17)“ Pitaš (2012, s. 15) doplňuje tuto definici o omezení: „Projekt je časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) co do kvality, standardů a požadavků.“ Tímto výstupem pak rozumí předem definovaný stav, který si vzájemně obchodní či jiní partneři dohodli. Velmi srozumitelné pojetí definice projektu můžeme najít u Krivánka (2019, s. 14): „posloupnost činností, která převádí vstupy – zadání – na výstupy – očekávaný výsledek“. I tento autor doplňuje, že „projekt má tedy start a konec, realizuje změnu současného stavu a spotřebovává omezené zdroje.“

Projekt se od rutinní práce odlišuje svou jedinečností, vymezením v čase, penězích a zdrojích. Často jej realizují lidé z různých oddělení organizace, kteří se snaží zvládnout složitý a komplexní úkol, který je rizikový (Doležal a Krátký, 2017).

V rámci podniku můžeme rozlišovat projekty interní a projekty externí. **Externí projekty** se orientují na zákazníka. Výsledek projektu směřuje v podobě dodaného produktu nebo služby k zákazníkovi. Mezi hlavní cíle těchto projektů patří vytvoření zisku a uspokojení potřeb zákazníka. **Interní projekty** se zaměřují na použití výsledku projektu uvnitř společnosti. Hlavním cílem takových projektů je obvykle zvýšení konkurenceschopnosti nebo zlepšení interních procesů. Mezi interní projekty můžeme zařadit projekty týkající se výzkumu a vývoje (např. nové výrobky, technologie, postupy), investiční projekty (např. stavby, zařízení), projekty spojené s informačními technologiemi, organizační a restrukturalizační projekty (Korecký a Trkovský, 2011).

3.2 Projektové řízení

Klasická definice nám může projektové řízení vymežit jako „*používání znalostí, dovedností, metod a nástrojů k tomu, aby byly projekty úspěšné* (Doležal a Krátký, 2017, s. 17).“ Stejný autor v jiné publikaci uvádí, že projektové řízení je „*nástroj realizace tolik potřebných změn, který různé podniky a organizace postupně začaly uskutečňovat* (Doležal Máchal, Lacko, 2012, s. 22)“. Zároveň ve stejné publikaci uvádí, že se nejedná jen o postup, metodiku, ale vlastně o způsob myšlení, který napomáhá nejen při výměně technologií, realizaci organizačních změn, ale také při dosahování velkých cílů a vývoji nových produktů a služeb.

3.2.1 Tradiční řízení projektů

Projektové řízení může dle různých autorů, společností i dle použití v praxi obsahovat různé procesní kroky. Všechny však směřují ke stejnému výsledku – dosáhnout stanovených cílů. Doležal a kolektiv (Doležal, Krátký a Cingl, 2013, s.10) považují za základ úspěšného projektu těchto pět kroků, které nám pomáhají odpovědět na několik důležitých otázek:

- „*Identifikace – Čeho chceme vlastně dosáhnout?*
- *Zadání/Definice – Co všechno bude projekt obnášet?*
- *Plánování – Jak by měl projekt proběhnout? Co bude třeba vykonat?*
- *Realizace – Jak projekt uřídit?*
- *Ukončení – Jak projekt správně zakončit? “*

V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé fáze projektu a dokumenty, které mohou v jednotlivých částech projektu vzniknout. Některé autoři považují za nutné, jiné za vhodné. Rozsah dokumentace se samozřejmě dle různých projektů a společností liší.

Tabulka 2 Dokumentace projektu (vlastní zpracování dle Doležal, Krátký a Cingl, 2013)

| Fáze projektu | Základní dokumenty (nutné) | Doplňkové dokumenty (možné, vhodné) |
|----------------------------|--|---|
| I. Identifikace | <ul style="list-style-type: none"> · Identifikační listina projektu | <ul style="list-style-type: none"> · Projektový záměr · Logický rámec |
| II. Zadání/Definice | <ul style="list-style-type: none"> · WBS | <ul style="list-style-type: none"> · Registr zainteresovaných stran · Tabulka souvislostí |

| | | |
|-----------------------|---|--|
| III. Plánování | <ul style="list-style-type: none"> · Matice odpovědnosti · Registr rizik · Rozpočet a finanční plán · Harmonogram | <ul style="list-style-type: none"> · Plán řízení projektu · Organizační struktura, role a odpovědnosti · Komunikační plán |
| IV. Realizace | <ul style="list-style-type: none"> · Zápis z porady · Změnový požadavek | <ul style="list-style-type: none"> · Report o stavu projektu · Seznam bodů k řešení · Seznam poučení |
| V. Ukončení | <ul style="list-style-type: none"> · Akceptační protokol · Vyhodnocení projektu | <ul style="list-style-type: none"> · Předávací protokol · Poučení z projektu |

Křivánek (2019) uvádí, že mezi dvě nejpoužívanější metodiky pro tradiční řízení projektů patří metodika PRINCE2[®] a PMBOK[®].

Procesní metodologie **PRINCE2[®]** rozeznává sedm základních kroků při řízení projektu:

- Zahájení projektu (realizovatelnost projektu, sestavení záměru a plánu projektu);
- Nastavení projektu (přínos, rizika, rozsah, kvalita, náklady a čas projektu);
- Vedení a usměrňování projektu (projektové role, zodpovědnost a kontrola);
- Kontrola etapy (vyhodnocování odchylek);
- Řízení přechodu mezi etapami (kontrolní vyhodnocení ukončené etapy);
- Řízení dodávky projektu (projektový manažer a jeho cíle, úkoly a povinnosti);
- Ukončení projektu (včetně budoucích rizik, benefitů a požadavků na udržitelnost projektu).

Autor uvádí, že metodologie PRINCE2[®] patří mezi konzistentní a strukturovanou metodologii, ale přesto je neustále obohacována o nové prvky vycházející z alternativních technologií.

*„Standard **PMBOK[®]** je založen na pěti procesních skupinách:*

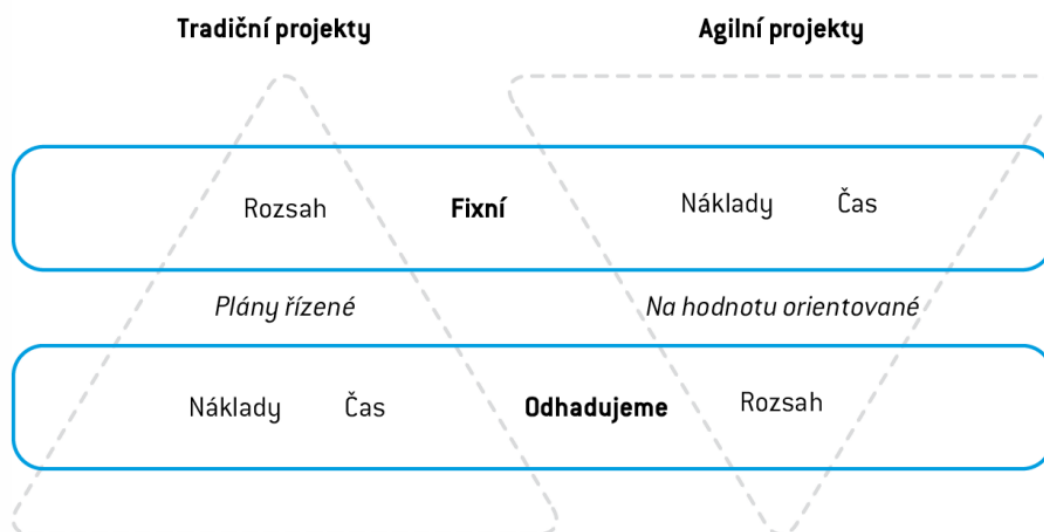
- *Zahájení;*
- *Plánování;*
- *Provádění projektu;*
- *Monitoring a kontroling projektu;*
- *Uzavření projektu – akceptace a předání výsledků. (Křivánek, 2019, s. 114).“*

3.2.2 Agilní řízení projektů

Jedno z hledisek, podle kterého se hodnotí úspěšnost projektu je splnění tzv. **trojimperativu projektu**. Doležal a kol (2021, s. 35) v něm vidí „*výstupy, ve vymezeném čase a s použitím přidělených zdrojů*“. Upozorňuje v něm však, že je nutné používat „*kritéria úspěchu projektu, která jsou měřítkem, dle kterého posuzujeme poměrný úspěch nebo neúspěch projektu.*“ A to z toho důvodu, že i splnění trojimperativu projektu není zárukou toho, že dodané řešení je použitelné. (Doležal, 2021).

Svozilová (2016, s. 392) uvádí, že „*agilní projektový management vznikl jako odpověď na hlavní nedostatky tradičního přímého procesního modelu projektového managementu.*“ Tyto nedostatky se podle různých autorů (Dřímalka, 2020; Trost, 2020; Doležal, 2012; Křivánek, 2019) začaly nejdříve objevovat v oblasti softwarových a vývojových projektů. Postupem času se tento typ řízení začal používat také v jiných oblastech a odvětvích.

Agilní metody „*staví trojúhelník kvality na hlavu, a to doslova. Víme-li, že neumíme odhadovat rozsah (virtuálních) projektů, stanovíme si pevný termín a rozpočet. V závislosti na tom upravujeme a ladíme rozsah projektu tak, aby splňoval naše hlavní cíle.* (Dřímalka, 2020, s. 246).“ Doležal a Krátký (2017) doporučují používat tento typ řízení pro projekty, kdy je složité definovat požadovaný výstup, ale zároveň máme jasné časové a finanční ohraničení. Agilní přístup je možné použít jak na celý projekt, tak na jeho část.



Obrázek 11 Tradiční vs agilní řízení projektu (Dřímalka, 2020, s. 245)

Agilní projektová metodologie má stejný základ jako princip štíhlé výroby. Snaží se zamezit plýtvání, mezi nejvyšší prioritu řadí zákazníka (ať už interního nebo externího) a snahu vyhovět mu průběžným dodáváním hodnotných výstupů. To vše s ohledem na jednoduchost, funkčnost a zdravý selský rozum. Jádrem agilních metod je pak neustálá zpětná vazba (Dřímalka, 2020; Beck, ©2001).

I přesto, že se může zdát, že agilní řízení projektů nemá žádná pravidla, opak je pravdou. „Agilní metodologie stojí na čtyřech hodnotách, které upřednostňují:

- *Jednotlivce a interakce před procesy a nástroji;*
- *Fungující dílo (například software) před vyčerpávající dokumentací;*
- *Spolupráci se zákazníkem před vyjednáváním o smlouvě;*
- *Reagování na změny před dodržováním plánu. (Křivánek, 2019, s. 117-8).“*

4 DÍLČÍ ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část práce připomíná, že zaměstnanci představují jedno z nejcennějších aktiv podniku. Proto i řešení personálních rizik je klíčové pro udržení stability a efektivity firmy. Aktivní přístup v této oblasti umožňuje snížit fluktuaci, zvýšit loajalitu zaměstnanců a zajistit tak kontinuitu pracovních procesů. Správné kroky a strategie mohou firmu chránit před nežádoucími dopady, jako jsou ztráty know-how, pokles produktivity, snížení spolehlivosti nebo narušení firemní kultury.

Významným aspektem v této oblasti je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a také způsob, jakým toto vzdělávání probíhá. Ve firmách se zpravidla prolíná několik generací. Každá z nich má nejen specifické požadavky, proč se vzdělávat a rozvíjet, ale také preferuje jiný způsob předávání těchto informací. Zaměstnavatel by měl být tedy připraven nejen nabídnout více možností učení, ale také vysvětlit jejich přínos, a to jak na individuální, firemní i společenské úrovni. Pro každého z nás přeci platí, že se mu lépe jde k cíli, když ví – KAM? PROČ? a ještě navíc, když tam jde rád.

Jednou z cest, jak se k těmto cílům můžeme dostat je projektové řízení. Klasické projektové řízení poskytuje strukturované mechanismy pro úspěšné plánování, řízení a dodávání – což, v případě správného uchopení, vede k dosažení stanovených cílů a uspokojení potřeb všech zainteresovaných stran. Modernější, agilní řízení pak poskytuje navíc možnost rychlých změn a odstraňuje z klasického pojetí byrokracii a určitou zkomplikovanost.

Cílem teoretické části bylo zpracovat literární rešerši, která byla zaměřena na předmětnou problematiku a sice na personální rizika, podnikové vzdělávání a také projektové řízení. Propojení a komplexnost těchto tří oblastí se stala základnou pro následující analytickou, a poté i projektovou část diplomové práce,

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALYTICKO-EMPIRICKÁ ČÁST

Analyticko-empirická část obsahuje krátké představení společnosti včetně její historie, aktuální organizační struktury a představení portfolia výrobků. Pro uvedení do kontextu potřebného pro analýzu současné situace je zařazeno seznámení s profiremnmím vnímáním zaměstnanců a provázání tohoto vnímání se strategickými cíli společnosti. Další kapitola vysvětluje samotný pojem Climax Akademie, důvody, proč byl tento projekt podpořen a také očekávání, která má splnit. Kontext je doplněn o současné nastavení projektového řízení ve společnosti.

Poslední část analyticko-empirické části se věnuje analýze současného stavu vzdělávání ve společnosti, jeho vlivu na personální rizika a způsobu jakým jsou dnes sbírány požadavky na vzdělávání. Posouzení obsahuje identifikaci personálních rizik souvisejících se vzděláváním, jejich analýzu za pomoci jednoduché metody What-If a následné hodnocení. K ověření správnosti zvolených opatření byla použita metoda TWTTP.

Závěr analyticko-empirické části je věnován stručnému představení ideální scény vzdělávání ve společnosti.

5.1 Společnost SERVIS CLIMAX, a.s.

Společnost SERVIS CLIMAX, a.s. je největším výrobcem a dodavatelem stínící nejen na českém trhu, ale také v zahraničí. Hlavní sídlo firmy se nachází ve Vsetíně. Zákazníky společnosti jsou především velkoodběratelé, kteří se specializují na prodej, opravu a montáž stínící techniky, výrobci oken a prodejci bytových doplňků.

5.1.1 Historie a současnost společnosti

Majitelé založili společnost v roce 1992. Výroba původně začala v pronajatých prostorách fary, později přesídlila do kulturního domu v Pržně. V roce 1997 firma zakoupila svou první výrobní halu na Vsetíně v areálu bývalé Zbrojovky Vsetín. S rostoucím objemem výroby bylo nutné rozšířit jak technologie, tak i výrobní prostory. Proto společnost investovala do dalších výrobních hal bývalé Zbrojovky, které postupně zrekonstruovala. V roce 2021 rozšířila své výrobní kapacity o zatím poslední novou halu o rozloze přibližně 40 000 m². SERVIS CLIMAX má také aktivní dceřiné společnosti ve Francii a ve Švýcarsku. V současné době disponuje pěti halami a zaměstnává více než 560 pracovníků. Za rok 2023 společnost vyrobila 586 067 ks výrobků a její obrat dosáhl 1 583 033 000 Kč (SERVIS CLIMAX, © 2024a).



Obrázek 12 Sídlo společnosti – rok 1997 a současnost (SERVIS CLIMAX, © 2024a)

5.1.2 Výrobní struktura

V začátcích se společnost věnovala pouze výrobě vnitřních žaluzií. Nabídka výrobků se postupně začala rozšiřovat o další výrobky jak vnitřního, tak venkovního stínění. V roce 2021 byla dokončena rekonstrukce haly, ve které se v současnosti nacházejí dvě lakovny (automatická a ruční), výroba krycích plechů, pergol a od roku 2024 také výroba podomítkových schránek.

5.1.3 Organizační struktura

Společnost SERVIS CLIMAX, je akciovou společností. Společnost je rozdělena do 11 divizí, které vedou 3 ředitelé. Ti se zodpovídají představenstvu společnosti, v čele s předsedou představenstva, který je zároveň jedním z majitelů společnosti. Organizační struktura společnosti je uvedena v Příloze I.

5.2 Kontext aktuální situace

Pro přiblížení kontextu aktuální situace a identifikace možných rizik projektu jsou v následujících kapitolách uvedeny důvody výběru tématu vzdělávání, vysvětlen pojem Climax Akademie a přiblížen význam lidí pro společnost.

5.2.1 Význam lidí pro společnost

Vedení společnosti, mezi jehož členy patřím (místopředseda představenstva, procesní manažer), si uvědomuje význam lidí pro společnost, a svůj závazek stvrzuje také v podnikatelské strategii. V části Vize uvádí: „*CLIMAX jsou lidé společně vytvářející spolehlivou stínící techniku (Jakubec, 2023, str. 2).*“ Jedná se o závazek, kterého by společnost chtěla dosáhnout v horizontu pěti let od vydání strategie. K dosažení této mety má dopomoci také jeden ze strategických cílů – **Spokojenost zaměstnanců**. Za kritéria hodnocení tohoto cíle byla zvolena „*snižující nechtěná fluktuace, růst průměrné mzdy a zlepšující se výsledek v měření spokojenosti zaměstnanců (Jakubec, 2023, str. 3-4).*“

Management společnosti si je rovněž vědom, že dosažení těchto cílů není jednorázovou aktivitou spojenou s okamžitým naplněním stanovených cílů. Řízení lidských zdrojů a souvisejících personálních rizik patří mezi neustálou a dlouhodobou práci, která navíc musí reagovat na aktuální změny a požadavky stakeholderů.

5.2.2 Climax Akademie

Jedním z nástrojů, které společnost pro dosažení stanovených cílů používá jsou interní projekty zaměřené na vybrané oblasti. Mezi takové oblasti patří také tzv. Climax Akademie = nástroj, který se významně podílí na tom, že lidé v Climaxu mají potřebné znalosti k tomu, aby perfektně zvládli svou práci a dokázali ji i sebe zlepšovat. Akademie by dle možností měla přispět i k rozvoji osobního života zaměstnanců nebo jiných zájemců (např. studenti, vedoucí pracovníci z jiných firem, kteří hledají inspiraci apod.). Projektová kancelář společnosti mi přiřadila roli sponzora tohoto projektu.

5.2.3 Výběr oblasti vzdělávání

V rámci této práce navazuji na výsledky své bakalářské práce, kde jsem provedl vyhodnocení personálních rizik za pomoci skórovací metody a navrhl opatření, jak tato rizika řešit. Jejich výčet uvádím v tabulce 3:

Tabulka 3 Tabulka pořadí rizikových faktorů (Galeta, 2020)

| Poř. číslo | Rizikový faktor | Výsledek |
|------------|--|----------|
| 6 | Snížení produktivity práce zaměstnanců | 56 |
| 5 | Zvýšení reklamací a interních neshod | 49 |
| 14 | Řeší se jen operativní věci, není čas na strategii, prevenci, rezervy pro případ krize | 49 |
| 1 | Zvýšení nákladů na mzdy (zvýšení mzdy, přesčasy, benefity) | 42 |
| 3 | Snížení spolehlivosti – odklad termínů zakázek | 42 |
| 4 | Snížení spolehlivosti – kvalita a rychlost poskytovaných služeb | 42 |
| 10 | Přetížení zaměstnanců (vznik úzkých míst, neplnění úkolů) | 42 |
| 11 | Porušování předpisů | 42 |
| 12 | Negativní komunikace (k zákazníkům, kolegům) | 36 |
| 7 | Ústupky a tolerování prohřešků zaměstnancům | 30 |
| 9 | Nespolehliví nebo nekvalifikovaní zaměstnanci | 30 |
| 13 | Pocit apatie („nikdo s tím nic nedělá“) | 30 |
| 15 | Snížení konkurenceschopnosti – omezení vývojových a zlepšovacích projektů | 28 |
| 2 | Zvýšené náklady na opravy poškozených strojů (vlivem obsluhy) | 24 |
| 8 | Ztráta know-how s odchodem zaměstnanců | 18 |

Velká část navržených opatření v bakalářské práci doporučovala řešit vzniklá rizika zajištěním **vzdělávání** za pomoci některé z metod uvedených v teoretické části práce. Tato skutečnost vedla k navržení oblasti vzdělávání do zlepšovacích projektů pro další období. Je jisté, že vzdělávání nepokryje rizikové oblasti jako navýšení mezd, plánování výroby, spolehlivost dodavatelů či pocity apatie. Pro tyto rizikové faktory byly však spuštěny jiné projekty a úkoly. Přesto si myslím, že pokud se člověk rozvíjí, může díky svým znalostem a rozhledu přispět k nalezení nových řešení i v rámci jiných projektů.

Dalším faktorem, který podpořil výběr projektu vzdělávání, je dlouhodobá vize společnosti, konkrétně divize Personál:

DIVIZE PERSONÁL – DLOUHODOBÁ VIZE

- ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ**
- individuální růst, připravenost na změny, kompetentnost
- ZAJIMAVÁ PRÁCE**
- správný člověk na správném místě, projekty napříč společností, minimální fluktuace
- MZDY A BENEFITY**
- adekvátní mzda dle odvedené práce, výběr benefitů dle individuálních potřeb
- PŘÍJEMNÉ PRACOVNÍ MÍSTO**
- kvalitní strava, variabilita výběru (s/bez polévky, salát atd.), bezpečnost práce

„Ve spolupráci s vámi vytvářet prostředí, kde má každý prostor k růstu a cítí radost z práce.“

climax

Obrázek 13 Dlouhodobá vize divize Personál (Cíle QMS, 2023)

Projekt Climax Akademie byl schválen a zahájen již v roce 2023. Bohužel díky jiným prioritám a nedostatečnému podchycení rizik v rámci projektu, byl projekt zahájen, ale nebyl dokončen. Z plánovaných kroků se podařilo zajistit pouze softwarové vybavení pro oblast vzdělávání – program Scholasticus. Projekt byl tedy přenesen do roku 2024 a bylo nutné zahájit práce na tomto projektu od začátku.

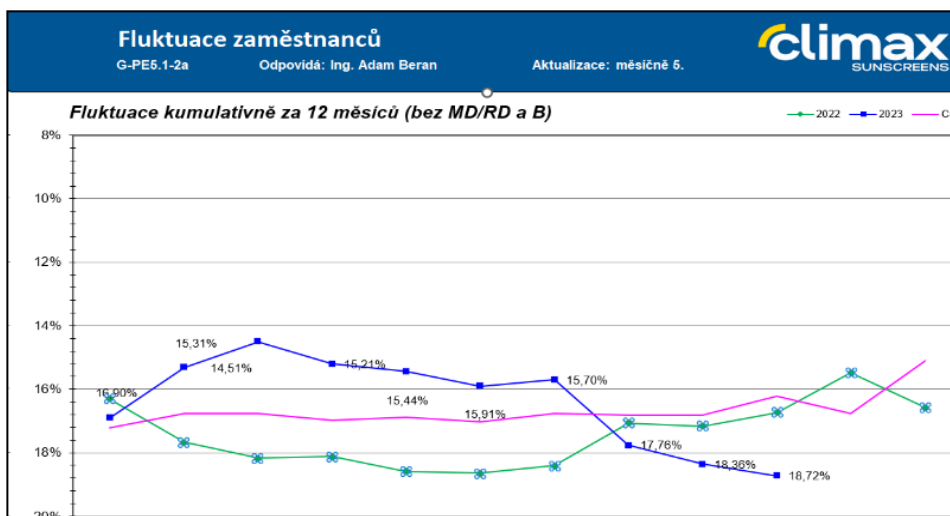
CÍLE NA ROK 2023 – ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ

- Interní akademie - pokračování**
 - Hodnocení zaměstnanců a vzdělávání na 1 místě (Scholasticus)
 - Rozvoj interních lektorů
 - Vyhodnocování vzdělávacích aktivit od účastníků
 - Kvartální schůzky k rozvoji zaměstnanců s nadřízenými
 - Nové kurzy (Klub řečníků, MS Excel, Online,...)
 - Akademie pro nové vedoucí (s moduly i pro stávající vedoucí)

climax

Obrázek 14 Cíle divize Personál pro rok 2023 (Cíle QMS, 2023)

Posledním důvodem, který podpořil výběr projektu je vývoj fluktuace ve společnosti a obavy spojené se ztrátou know-how související s odchodem zaměstnanců společnosti.



Obrázek 15 Vývoj fluktuace zaměstnanců ve společnosti (Cíle QMS, 2023)

5.2.4 Projektové řízení ve společnosti

Společnost při řízení projektů využívá metodiku, kterou vytvořila ve spolupráci s externí firmou. Metodika vychází z principů projektového řízení popsaných v teoretické části. Používaná metodologie obsahuje 5 základních kroků: Výběr projektu, Zadání projektu, Plánování projektu, Realizaci projektu a Uzavření projektu. Schéma postupu je zobrazeno na obrázku 16 včetně účelu a obsahu jednotlivých etap.



Obrázek 16 Projektové řízení (Bradík, 2021)

5.3 Analýza aktuálního stavu vzdělávání

Analýza stávajícího stavu vzdělávání se zaměřuje na 2 oblasti – aktuální stav **nastavení samotného procesu vzdělávání** a také **identifikaci souvisejících personálních rizik**, která by mohla napomoci k dosažení výše uvedených strategických cílů společnosti.

Vstupem pro analýzu **nastavení procesu vzdělávání** bylo prověření interní dokumentace a skutečného stavu. Vstupem pro identifikaci a následnou analýzu personálních rizik bylo zhodnocení **vlivu vzdělávání na personální rizika**, aktuální požadavky pro vzdělávání ve společnosti a výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Mezi vstupy byla zařazena také ideální scéna Climax Akademie jako vize v oblasti vzdělávání.

5.3.1 Aktuální nastavení procesu vzdělávání ve společnosti

Proces vzdělávání ve společnosti je popsán v interním dokumentu Metodický pokyn č. 20 – Systém vzdělávání zaměstnanců společnosti (Jurečková, 2008). V dokumentu jsou uvedeny tyto okruhy vzdělávání: **Zákonná školení povinná** (BOZP, PO, NCHLaS, referenční vozidla, VZV, ...), **školení prováděná školícími pracovníky v rámci firmy** (školení o nových výrobcích), **školení prováděná školícími agenturami** (prodejní, motivační, komunikační...) a **mimořádná odborná školení** (DPH, změny zákonů...). Speciální část je věnována pak vzdělávání nových pracovníků, a to odděleně pro technicko – hospodářské pracovníky (dále jen „THP“) a dělníky.

U všech školení je stanovena obecná osnova školení a způsob ověření znalostí (ústně, testem, praktickou zkouškou, bez hodnocení...), způsob informování zaměstnanců o školení, povinnostech školených pracovníků a školitele.

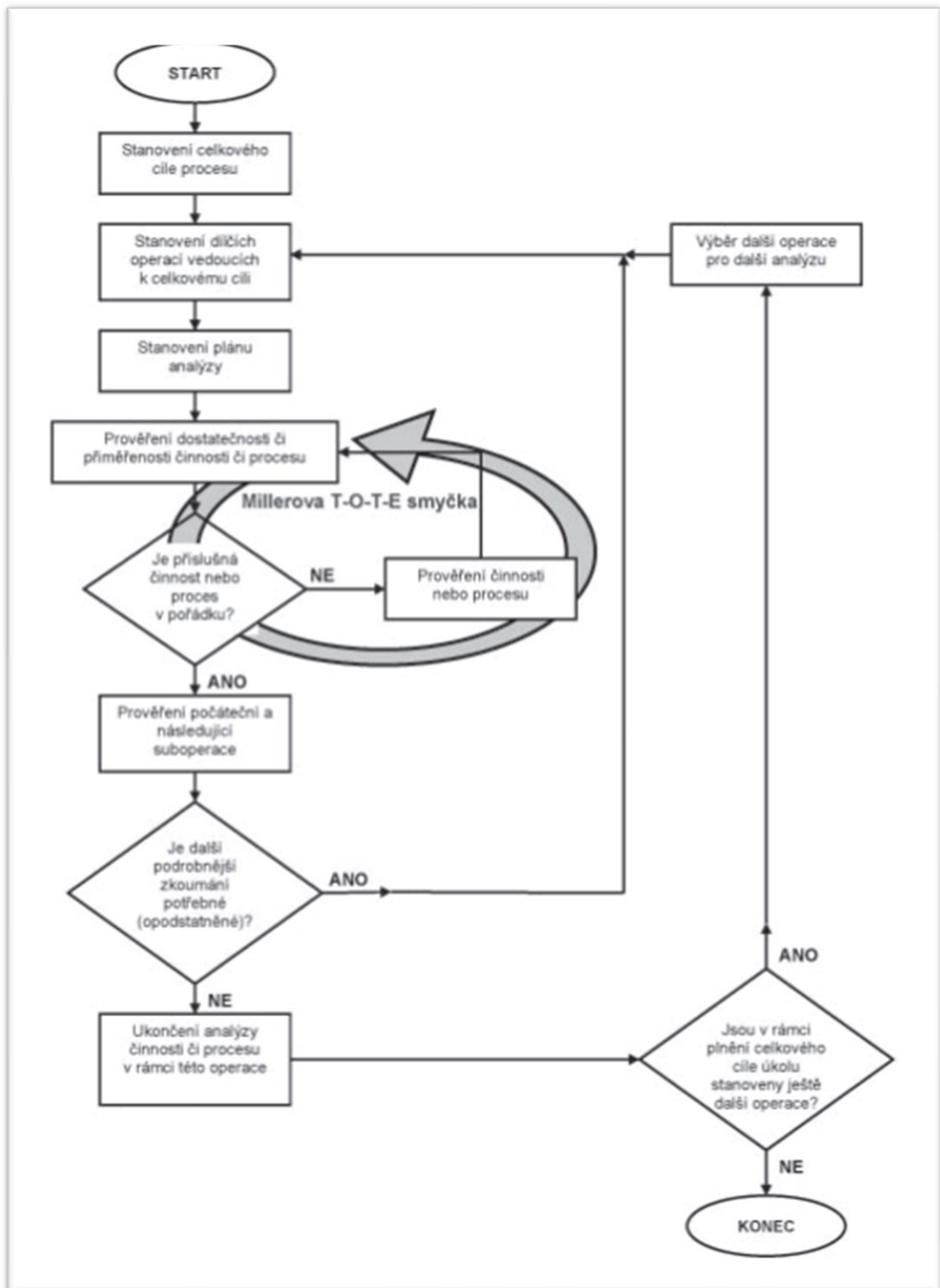
Již datum vydání dokumentu však napovídá, že tento dokument neodpovídá aktuálnímu stavu ve společnosti, ani současným potřebám v oblasti rozvoje zaměstnanců.

Současná situace byla zmapována za pomoci metody **HTA (Hierarchical Task Analysis)**. K provedení analýzy současného stavu byl použit software *Analýza HTA-PHEA 1.1*, jehož bezplatnou verzi jsem obdržel na vyžádání od autora softwaru, doc. RNDr. Mgr. Petra A. Skřehota, Ph.D., MSc., dr.h.c.

*„Přístup HTA lze charakterizovat jako funkční analýzu. Začíná určením „cílů“, kterých je nutno správným vykonáním úkolu dosáhnout. Úkoly jsou definovány prostřednictvím požadavků, zahrnutých do hierarchie cílů a navazujících **subcílů**. Jedná se o naprosto*

univerzální metodu, kterou lze provádět funkční analýzy spolehlivosti výkonu při řešení jakéhokoli úkolu. (Skřehot, 2009, s. 1-2)“.

Podrobný **postup** celkové analýzy je zobrazen za pomoci průběhového diagramu na obrázku 17.

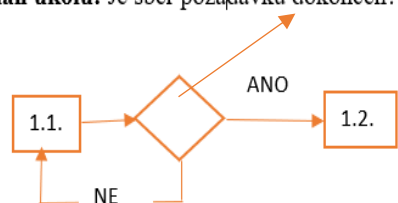


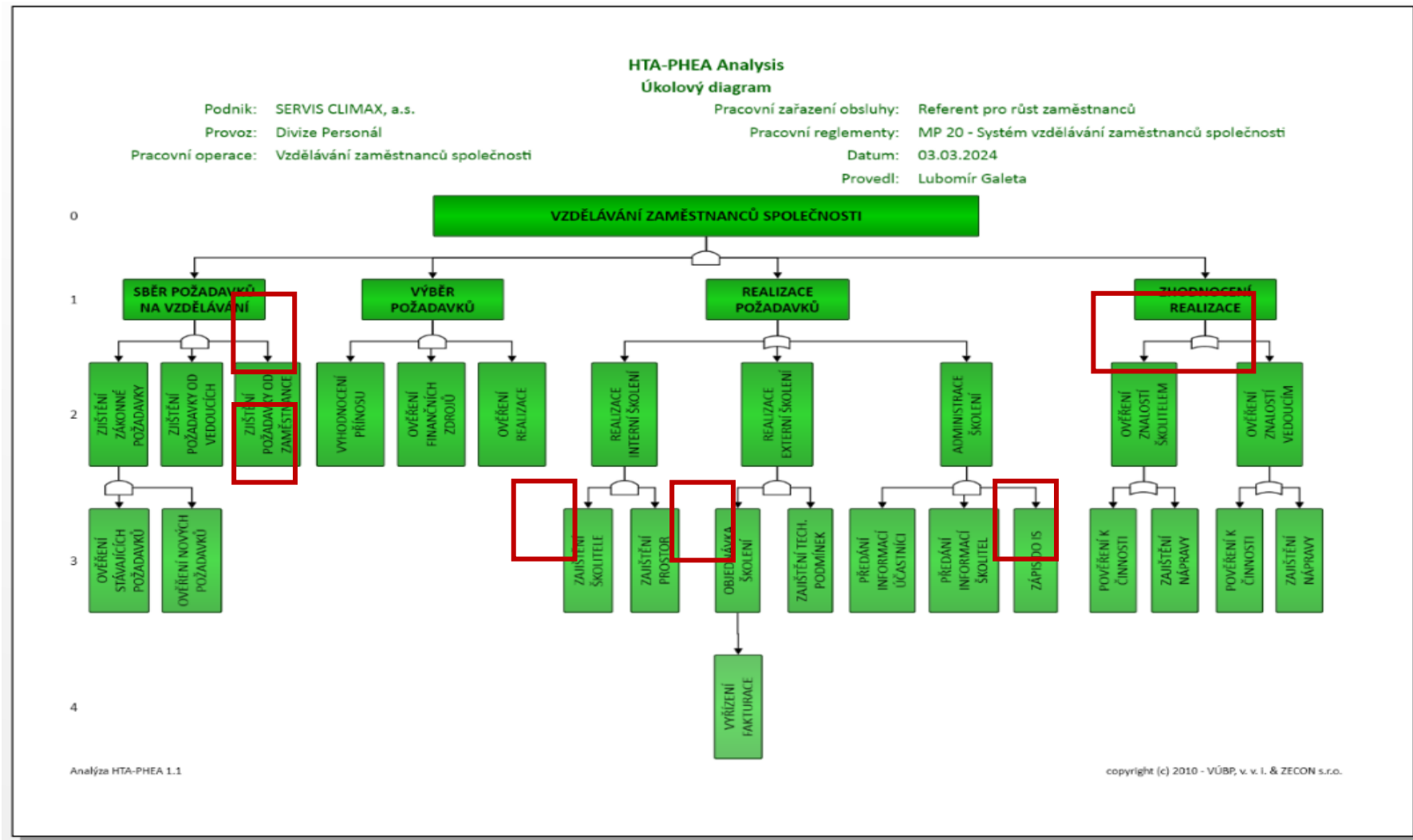
Obrázek 17 Průběhový diagram metody HTA (Skřehot a Trpiš, 2009)

Výstupem vstupní analýzy aktuálního nastavení vzdělávání ve společnosti je **úkolový diagram a tabulka**. Celkovým cílem procesu bylo stanovení zajištění **vzdělávání ve společnosti Servis Climax, a.s.** Stanovení dílčích operací vedoucích k dosažení tohoto cíle je v diagramu zpracována v podobě jednotlivých úrovní: subcílů, úkolů a subúkolů. Při podrobném zkoumání procesu byla v diagramu označena možná nebezpečí – operace nebo akce, které vyžadují pozornost – z důvodu možného výskytu chyby v procesu vzdělávání. Úkolový diagram je zpracován na obrázku 18.

Díky úkolovému diagramu jsme získali podrobné informace o procesu vzdělávání, které byly přeneseny do druhého výstupu – přehledné strukturované tabulky (viz tabulka 4). Při provedení analýzy byly přezkoumány všechny kroky procesu. Pro zjednodušení výstupu jsou v rámci této práce do tabulky uvedeny pouze ty výstupy, u kterých byla identifikována doporučení. V diagramu jsou tyto oblasti zvýrazněny červenými obdélníky.

Tabulka 4 Tabulka úkolu Sběr požadavků na vzdělávání
(vlastní zpracování za pomoci Skřehot, 2009)

| | |
|---|--|
| <p>Úkol: Sběr požadavků na vzdělávání</p> | <p>Popis výkonu:</p> |
| <p>Plán úkolu: Je sběr požadavků dokončen?</p>  | <p>Zjistit v IS požadavky na zákonná školení <i>Provádí: Referent pro vzdělávání</i></p> <p>Zjistit u vedoucích požadavky na školení <i>Provádí: Referent pro vzdělávání</i></p> <p>Zjistit u zaměstnanců požadavky na školení <i>Provádí: Referent pro vzdělávání</i></p> |
| <p>Operace:</p> <p>Akce 2.1.: Zjištění zákonných požadavků</p> <p>Akce 2.2.: Zjištění požadavků od vedoucích</p> <p>Akce 2.1.: Zjištění zákonných od zaměstnanců</p> | <p>Problémy/Nedostatky:</p> <p>Do sběru požadavků nejsou zařazeny požadavky, které eliminují snížení neshod a požadavky personálního oddělení</p> |
| <p>Zápis akce: 1.1: (2.1.>2.2.>2.3.)</p> | <p>Doporučení:</p> |
| <p>Zpětná vazba o splnění úkolu:</p> <p>Kontrola seznamu požadavků</p> | <p>Zařadit do sběru požadavků požadavky personálního oddělení a požadavky pro snížení neshod</p> |

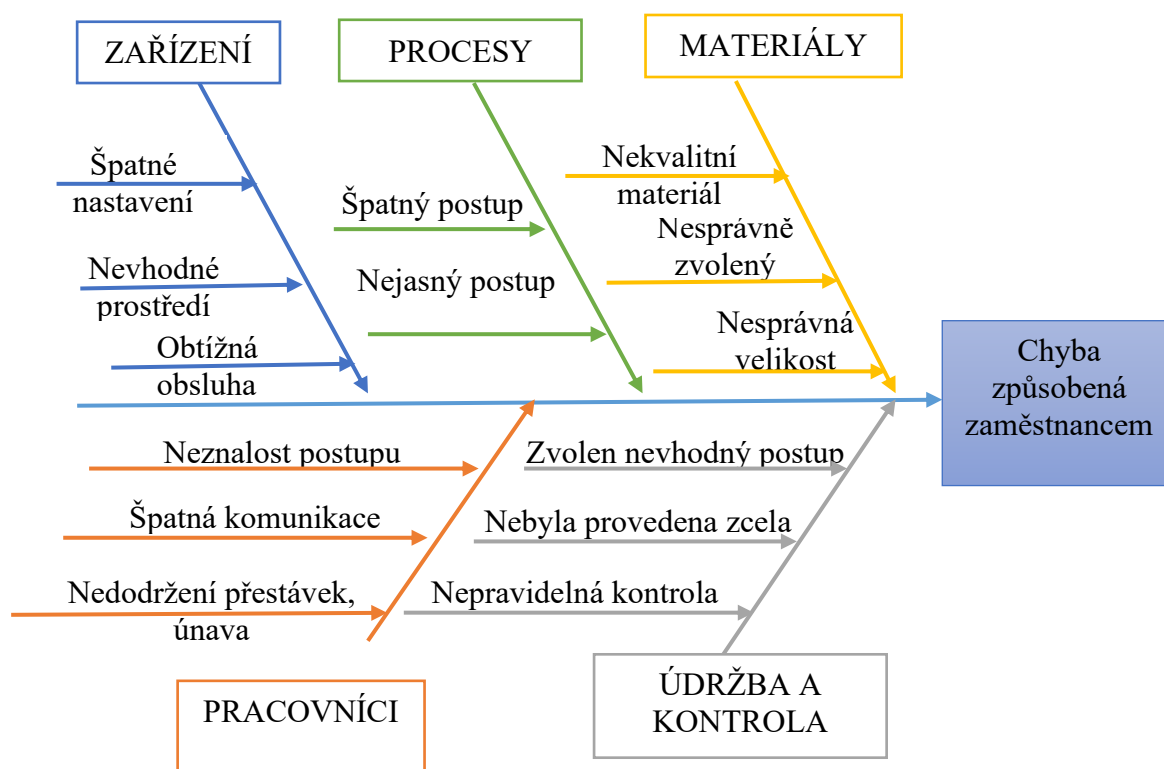


Obrázek 18 Stávající proces vzdělávání (vlastní zpracování za pomoci SW *Analýza HTA-PHEA 1.1*)

Druhý výstup – tabulka obsahuje detailnější informace o jednotlivých úkolech, sub úkolech (operacích) a akcích. Tabulka rovněž obsahuje zjednodušený zápis jednotlivých akcí, zpětnou vazbu o tom, jak se dozvíme, že je úkol splněn (pokud tato vazba existuje), popis výkonu a zodpovědné osoby za tyto výkony. V další části jsou uvedena zjištěná rizika – problémy či nedostatky a případná doporučení pro jejich ošetření. V tabulce 4 je uveden vzorový příklad, ostatní tabulky jsou v Přílohách II - IV.

5.3.2 Vliv vzdělávání na personální rizika

V rámci vstupní analýzy jsem za pomoci Ishikawova diagramu (diagramu rybí kosti) propojil souvislost mezi chybami, které mohou vzniknout díky zaměstnanci a mohly by být ošetřeny (správným) zaškolením zaměstnance.



Obrázek 19 Ishikawův diagram: Vzdělávání a personální rizika
(vlastní zpracování za pomoci Vargová, 2019)

5.3.3 Aktuální požadavky na proces vzdělávání ve společnosti

Výběr školení v současné době probíhá na základě požadavků jak samotných zaměstnanců, tak jejich vedoucích, vedoucího divize Personál nebo na základě doporučení některého z členů managementu. Tyto požadavky reagují na splnění zákonných povinností

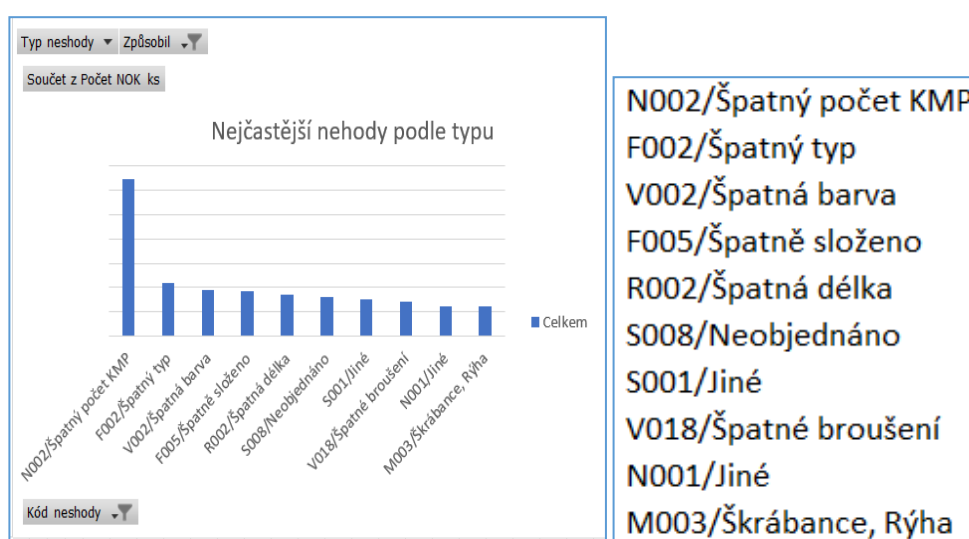
nebo na potřebu rozvoje jednotlivých zaměstnanců v dané oblasti. Mimořádná školení (mimo plán) reagují na aktuální potřebu zaměstnanců nebo jsou organizována jako nápravná opatření vzniklé situace.

Výjimkou je nástup nového zaměstnance. Zde jsou vytvářeny individuální plány školení. V rámci tohoto plánu je přidělen novému člověku garant, který mu pomáhá zvládnout proces adaptace. Součástí tohoto plánu je u THP tzv. kolečko po celé firmě v délce cca 2-3 týdnů. Tento adaptační plán je hodnocen jak ze strany společnosti, tak ze strany nováčků jako velmi přínosný.

Výše popsany postup vzdělávání však ne zcela reaguje na konkrétní chyby a jejich kořenové příčiny způsobené chybami zaměstnanců. V případě, že je možné odstranit kořenovou příčinu vzděláváním, je pouze na nadřízeném, zda a jakou formou zahrne vzdělávání do plánu školení. Další možností je, že si zaměstnanec sám toto školení uvede při hodnocení do individuálních cílů pro další období. Ani jedna z těchto variant však nemusí reagovat včas a zároveň vzniká nebezpečí, že školení díky špatnému výběru nebude mít požadovaný přínos.

5.3.4 Posouzení personálních rizik

Posouzení personálních rizik probíhalo v souladu s postupem uvedeným v normě ČSN ISO 31000 Management rizik. Pro identifikaci těchto rizik a jejich příčin byl použit soubor firemních neshod za rok 2023. Tento vzorek obsahoval celkem 1453 položek. Na jeho základě bylo vyfiltrováno 10 nejčastějších chyb. Jedná se o chyby zaměstnanců ve výrobě. Jejich přehled je uveden na obrázku 20.



Obrázek 20 Nejčastější neshody (vlastní zpracování)

Identifikované příčiny byly vyhodnoceny za pomoci metody **What-If**. Do tabulky pro výpočet rizik (tabulka 7) byly zařazeny **pouze** ty neshody, pro které je možné jako opatření použít vzdělávání (školení). Tyto neshody jsou označeny jako následky situace. Pro formulaci příčin byly použity chyby identifikované v oddíle 5.3.2. Vliv vzdělávání na personální rizika. **Riziko** (dále jen „R“) vyplývající z jednotlivých neshod bylo vypočteno na základě vztahu $R = P * N$, tedy součinem **pravděpodobnosti výskytu** (dále jen „P“) a možnými **náklady** (dále jen „N“). Pro hodnocení byla použita stupnice o škále 1-5. Význam jednotlivých hodnot je uveden v tabulce č. 5 – Škála hodnocení pravděpodobností a nákladů. Přijatelnost výsledného rizika (R) je vyjádřena v tabulce 6 – Přijatelnost rizika. Hodnocení bylo provedeno v rámci brainstormingu, kterého se účastnil kvalitář, vedoucí oddělení zlepšování výrobků a procesní manažer (autor práce).

Tabulka 5 Škála hodnocení pravděpodobnosti a nákladů (vlastní zpracování)

| Hodnota | Pravděpodobnost výskytu (P) | Náklady (N) |
|---------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | Minimální nebo žádný výskyt | Minimální nebo žádné náklady |
| 2 | Výskyt neshody několikrát za kvartál | Náklady v desítkách korun/neshodu |
| 3 | Výskyt neshody několikrát za měsíc | Náklady v stovkách korun/neshodu |
| 4 | Výskyt neshody několikrát za týden | Náklady v tisících/neshodu |
| 5 | Výskyt neshody několikrát za den | Náklady v desetitisících/neshodu |

Tabulka 6 Přijatelnost rizika (vlastní zpracování)

| Hodnota rizika (R) | Opatření |
|--------------------|-------------------------------------|
| 20-25 | Nepřijatelné riziko, okamžitý zásah |
| 10-19 | Významné riziko, nutné opatření |
| 1-9 | Výskyt neshody několikrát za měsíc |

Tabulka 7 Vyhodnocení rizika za pomoci What-If (vlastní zpracování)

| Neshoda | Příčina | Následek | Opatření | P | N | R | Poznámka |
|---------|--------------------------------------|------------------|----------|---|---|----|------------|
| N002 | Špatný postup – nedostatek informací | Špatný počet KMP | Školení | 5 | 1 | 5 | |
| F002 | Neznalost postupu | Špatný typ | Školení | 4 | 3 | 12 | |
| V002 | Nesprávně zvolený materiál | Špatná barva | Školení | 5 | 5 | 25 | |
| F005 | Nedodržení postupu | Špatně složeno | Školení | 4 | 3 | 12 | |
| R002 | Špatné nastavení zařízení | Špatná délka | Školení | 4 | 5 | 20 | |
| S008 | Špatná komunikace | Neobjednáno | Školení | 2 | 2 | 4 | |
| S001 | Neznalost postupu | Jiné | Školení | 3 | 1 | 3 | Špatný kód |
| V018 | Neznalost postupu | Špatné broušení | Školení | 5 | 2 | 10 | |
| N001 | Neznalost postupu | Jiné | Školení | 2 | 1 | 2 | Štítky |
| M003 | Údržba nebyla zcela provedena | Škrábance, rýha | Školení | 5 | 4 | 20 | |

Za neshody vyžadující okamžitá opatření byly vyhodnoceny vady V002 (Špatná barva) - 25 bodů, R002 (Špatná délka) a M003 (Škrábance, rýha) – 20 bodů.

Pro ověření správnosti zvoleného opatření byly tři identifikované vady přezkoumány za pomoci metody **TWTTP** (The Way to Teach People), která je první částí metody HERCA (Human Error - Root Cause Analysis). Tato metoda se opírá o rozhovor s konkrétními zaměstnanci, u kterých byla chyba identifikována. Dle Mydlarze by se nemělo jednat o výslech, ale o příjemný rozhovor, jehož cílem je získat informace vedoucí k odstranění kořenových příčin. Zaměstnanci jsou položeny čtyři jednoduché otázky týkající se postupu práce, kontroly a řešení případných problémů. Odpovědi poskytují tři možné varianty. V případě, kdy je odpovězeno jinak, než je zvýrazněná varianta, je otázka doplněna čtyřmi podotázkami týkajícími se kořenových příčin a četnosti vykonávané práce (Mydlarz, ©2022).

Vzor formuláře, který byl při rozhovoru metodou TWTTP používán, je uveden na obrázku 21. Formulář byl upraven dle potřeb společnosti a přeložen z anglického jazyka. Výstup z těchto rozhovorů bude zpracován formou grafu a tabulky, ve které budou uvedeny problémové oblasti pro nápravu.

| Způsob, jak učit lidi | | | |
|--|---|---------|----|
| 1. Je Vám jasné, jak máte správně vykonávat svou práci? | | | |
| A. Ano | B. Ne úplně | C. Ne | |
| 2. Jak můžete ověřit, že pracujete správně? | | | |
| A. Řídím se pracovními postupy, průvodkou, katalogem vad nebo vizuálním managementem/interním předpisem | B. Automaticky vím, co mám dělat podle vlastní zkušenosti | C. Jiné | |
| 3. Jak poznáte, že jste operaci provedli bez závad? | | | |
| A. Žádám svého vedoucího týmu nebo vedoucího skupiny o průběžnou zpětnou vazbu z nejbližší následné kontroly kvality | B. Automaticky vím ze zkušenosti | C. Jiné | |
| 4. Co děláte v případě problémů? | | | |
| A. Okamžitě upozorním svého vedoucího skupiny nebo vedoucího týmu | B. Mluvím se svými vedoucími, jen když se mě zeptají | C. Jiné | |
| <small>Pokud jedna nebo více odpovědí není A, je třeba vyplnit část 1.2; jinak přejděte k otázce 2</small> | | | |
| 1.2 PODROBNÁ ANALÝZA | 1.2.1 Způsobeno nedostatkem školení? | ANO | NE |
| | 1.2.2 Způsobeno omezeným pochopením nástrojů, které mají být použity? | ANO | NE |
| | 1.2.3 Je operátor bez práce déle než 3 měsíce? | ANO | NE |
| | 1.2.4 Provádí operátor tuto práci více než jednou týdně? | ANO | NE |
| | <small>1. OSOBNÍ ROZHOVOR SE ZAMĚSTNANCEM</small> | | |

Obrázek 21 Formulář používaný při metodě TWTTP (vlastní úprava dle Mydlarz, ©2022)

Vada V002 (špatná barva) byla vyhodnocena hodnotou „B“ otázka na ověření správnosti (2) a jako důvody bylo uvedeno *nedostatečné školení* (1.2.1.) a špatné pochopení technologií, které mají být použity (1.2.2.).

Vady R002 (špatná délka) byla vyhodnocena hodnotou „B“ otázka na ověření správného postupu (2) i ověření správnosti (3) a jako důvody bylo opět uvedeno *nedostatečné školení* (1.2.1.) a špatné použití technologií (1.2.2.).

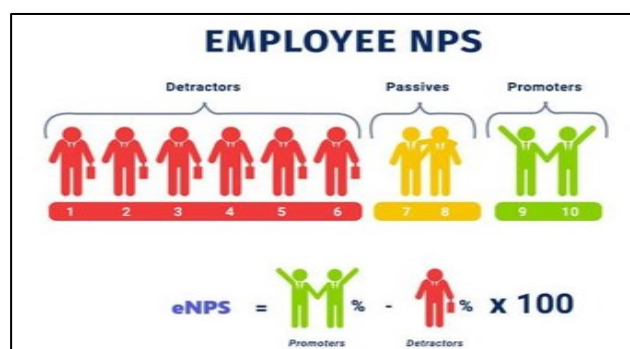
Vady M003 byla vyhodnocena hodnotou „B“ otázka na správnost vykonávaného postupu (1) a jako důvod bylo uvedeno *nedostatečné školení* (1.2.1.).

Tím **bylo potvrzeno**, že školení jsou opatření, která i podle zaměstnanců pomohou k odstranění identifikovaných neshod.

5.3.5 Aktuální hodnocení vzdělávání ve společnosti zaměstnanci

Vedoucí divize Personál každoročně provádí průzkum spokojenosti zaměstnanců. Pro průzkum je použita metoda hodnocení Employee NPS, která odpovídá na otázku, s jakým nadšením 1-10 by zaměstnanci doporučili Climax svým známým. Grafické znázornění metodiky je uvedeno na obrázku 22. Tato metodika je doplněna při výzkumu o 18 podotázek. V rámci průzkumu se sleduje také spokojenost zaměstnanců s nastavením procesu vzdělávání ve společnosti. Této oblasti jsou věnovány dvě otázky. První z nich zkoumá vztah zaměstnance k jeho osobnímu rozvoji ve společnosti: „*Aktivity v Climaxu vedly v posledním roce k mému*

rozvoji“. Druhá se zajímá, zda má zaměstnanec šanci mluvit o svých rozvojových potřebách s nadřízeným a zároveň zda tak učinil: „V posledním roce jsem mluvil/a o svém rozvoji s osobou, která jej má šanci ovlivnit.“ Ač obě otázky mají významný meziroční nárůst v hodnocení, patří bohužel mezi jedny z nejhůře hodnocených oblastí. Hodnocení je doplněno také o možnost komentáře ke každé tázané oblasti. Při hodnocení rozvoje se v doplňujících komentářích objevila tato žádost zaměstnanců: „Chceme rozšiřovat nabídku interních školení i s mimoclimax tématikou (Beran, 2024).“ Poznámka tak dává podnět pro rozšíření zaměstnaneckých benefitů o tento typ školení.



Obrázek 22 Metodika eNPS (Bhat, ©2022)

5.3.6 Stanovení ideální scény vzdělávání

Ideální scéna vzdělávání byla stanovena pomocí brainstormingu za účasti předsedy představenstva a vedoucího divize Personál, který je zodpovědný za oblast vzdělávání ve společnosti. Moderace brainstormingu byla zajištěna mojí osobou (vedoucí projektu, procesní manažer), zápisu se ujal vedoucí divize Personál. Při brainstormingu byly brány v úvahu požadavky vedoucích, individuální požadavky zaměstnanců i zákonné požadavky na školení vycházející z Plánu školení. Výsledek byl zaznamenán za pomoci **myšlenkové mapy**. Ideální scéna není cílovým stavem zvoleného projektu, ale slouží jako vodítko pro možný další rozvoj společnosti v této oblasti. Obsahuje mimo jiné i možnost vytvoření vlastní školy, která by si vychovávala své zaměstnance nebo přispívala přednáškami svých zaměstnanců veřejnosti.

6 APLIKAČNÍ ČÁST

Analýza současného stavu nám ukázala možnosti nápravy stávajícího systému vzdělávání ve společnosti. A to především ve dvou předpokládaných oblastech:

- Změna v nastavení procesu vzdělávání
- Doplnění stávající nabídky vzdělávání

6.1 Změna procesu vzdělávání

Stávající proces vzdělávání navrhuji doplnit na základě výsledků analýzy HTA o několik kroků. Sběr požadavků na vzdělávání doplnit o **zjištění požadavků z personálního oddělení** a o **zjištění požadavků z neshod**. První krok reaguje na oblasti, které by mohly podpořit nechtěnou fluktuaci a také reaguje na osobní rozhovory se zaměstnanci. Druhý krok umožňuje, aby do požadavků byla zařazena školení, která pomohou odstranit neshody. Sekundárním efektem by mělo být zvýšení spolehlivosti společnosti a také zvýšení zájmu o zaměstnance.

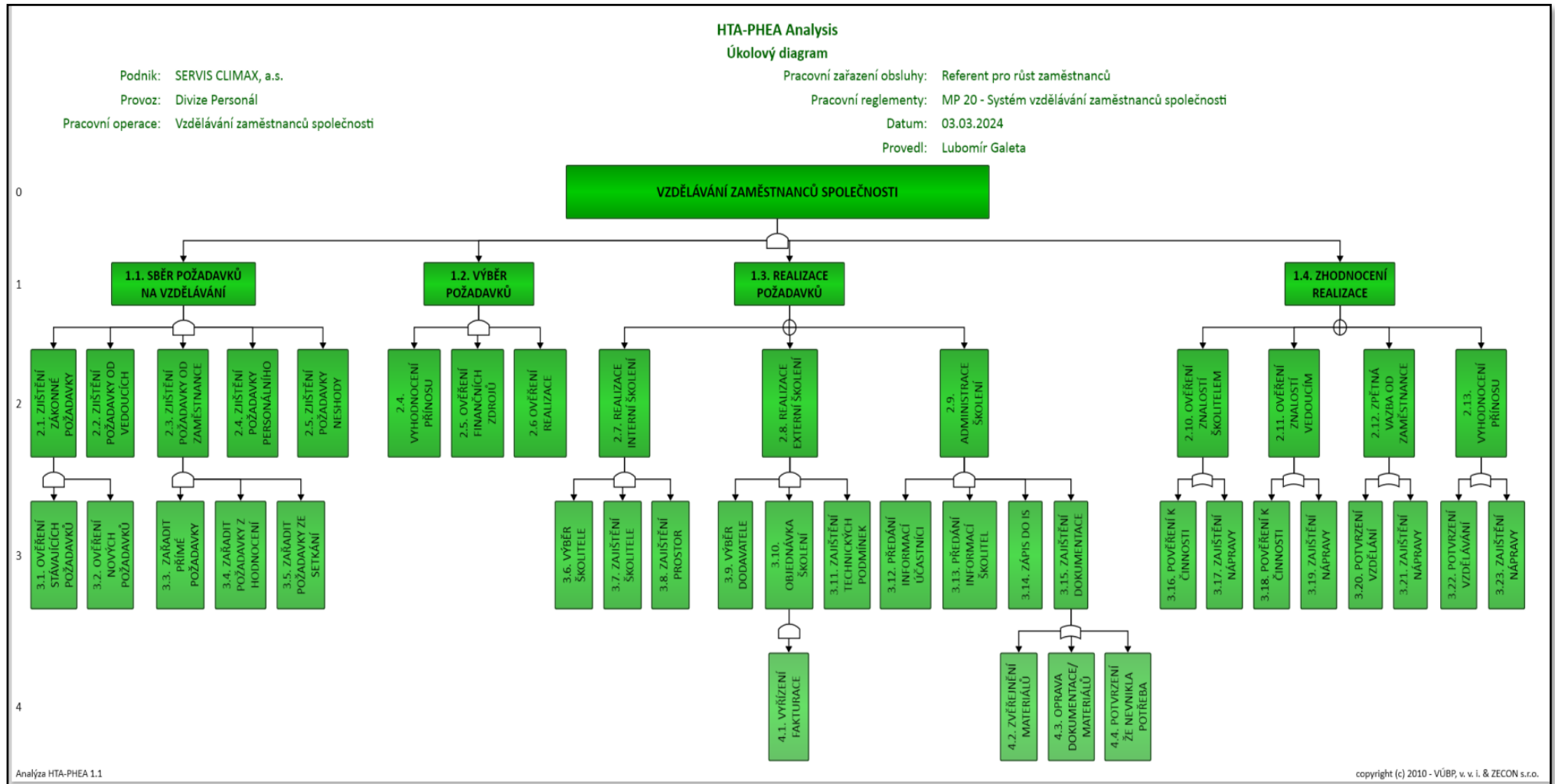
Rozdělení kroku zjištění požadavků od zaměstnanců na přímé požadavky („našel jsem si školení a chtěl bych ho absolvovat“), požadavky z hodnocení (roční hodnocení) a požadavky ze setkání (pravidelná setkání se zástupci zaměstnanců a čtvrtletní setkání ve výrobních) by měly zajistit, aby nebyl opomenut žádný požadavek ze strany zaměstnanců a zároveň dává možnost reagovat na individuální požadavky zaměstnanců.

Pro možnost zlepšení výběru preferovaného školitele navrhuji do procesu přidat kroky **výběr školitele a výběr dodavatele**.

Ač při vzdělávání vzniká ve společnosti mnoho nových dokumentů, vizuálních pomůcek či layoutů, nebyla tato skutečnost v procesu zaznamenána. Toto opomenutí navrhuji napravit doplněním jednotlivých akcí v rámci úkolu **zajištění dokumentace**.

Zhodnocení realizace navrhuji doplnit o zpětnou vazbu ze strany zaměstnance i zhodnocení přínosu pro společnost. Tyto kroky opět věnují svoji pozornost směrem k lidem a také dávají možnost rychlejší reakce při výběru školení, školitelů i metod kterými bylo vzdělávání realizováno.

Návrh změn procesu vzdělávání je uveden na obrázku 24.



Obrázek 24 Nově navržený proces vzdělávání (vlastní zpracování za pomoci SW *Analyza HTA-PHEA 1.1*)

6.2 Doplnění stávající nabídky vzdělávání

Pro ošetření personálních rizik není důležité jen samotné definování postupu, ale především naplnění tohoto procesu správnými komponenty. Mezi tyto oblasti patří především

- Výběr školení
- Výběr školitelů
- Metody provedení školení

Při realizaci projektu Climax Akademie je proto nutné dbát na to, aby byla zajištěna nejen povinná a požadovaná školení, ale aby měli zaměstnanci možnost vlastní volby. Samozřejmě s ohledem na možné finanční a časové možnosti společnosti v daném období. Proto doporučuji nové nastavení zrealizovat jako seznam možných školení, na která se zaměstnanci budou moci v případě zájmu zapsat. U zákonných a požadovaných školení by tento zápis byl povinný s uvedením termínu splnění. Pro větší spokojenost zaměstnanců při výběru je důležité neopomíjet tyto doplněné kroky:

- Zpětná vazba ze strany zaměstnance
- Zpětná vazba ze strany školitele
- Vyhodnocení ze strany společnosti

6.3 Projekt Climax Akademie

Návrh projektu realizace Climax Akademie dodržuje aktuální nastavenou metodiku ve společnosti (uvedenou v kapitole 5.2.4 Projektové řízení ve společnosti) včetně používaných formulářů a je doplněn o některé doporučené výstupy z teoretické části 3.2.1 Tradiční řízení projektů.

6.3.1 Výběr a identifikace projektu

Důvody, které vedly k **výběru projektu** byly podrobně rozebrány v kapitole 5.2.3 Výběr oblasti vzdělávání. **Identifikace** projektu je zpracována ve formuláři společnosti Servis Climax, a.s. „Zadávací projektová listina“. Tato forma respektuje nastavený standard ve společnosti a je uvedena na Obrázku 25 a 26.

Zadávací projektová listina

1) Obecné informace

| | | | |
|------------------------|-----------------|---------------|-----------|
| Název projektu: | Climax Akademie | | |
| Číslo projektu: | 2024/XXX | Verze: | I. |
| Vytvořil: | Lubomír Galeta | Datum: | 11.3.2024 |
| Schválil: | | Datum: | |

2) Popis příležitosti nebo problému:

Proč jsme se rozhodli projekt řešit?

Stížnosti zaměstnanců na nedostatečné zaškolení
 Neshody a reklamace způsobené zaměstnanci (snížení spolehlivosti)
 Fluktuace zaměstnanců (přetížení, ztráta know-how)
 Zvýšení spokojenosti zaměstnanců (požadavky na školení s „mimo climax“ tematikou)

3) Cíle projektu

Vysvětlit konkrétní cíle projektu. Jaké výsledky se od projektu očekávají.

Změna nastavení procesu vzdělávání
 Zaměstnanci na svých pozicích mají potřebné znalosti a umí je používat
 Zaměstnanci mají možnost výběru školení dle jejich preferencí nad rámec zákonných a požadovaných školení

4) Rozsah projektu

V rámci projektu budeme řešit:

Projekt se bude týkat všech zaměstnanců – THP i dělnické profese
 Zvýšení počtu interních lektorů a jejich schopností
 Změna struktury a metod školení dle preferencí zaměstnanců a možností společnosti

Seznam toho, co je vyloučeno z projektu (out of scope).

Mzdy školitelů, ocenění zaměstnanců za znalosti

5) Harmonogram a milníky projektu

| Činnost | Kontrolní milník | datum |
|---|--------------------------------------|-----------|
| Změna metodiky školení dle návrhu | Zavedené etapy dle návrhu | 04/2024 |
| Sběr požadavků dle nového návrhu | Seznam požadavků | 05/2024 |
| Výběr školitelů a dodavatelů | Schválený revidovaný plán školení | 06/2024 |
| Výběr školení | Schválený revidovaný plán školení | 06/2024 |
| Převod školení do IS Scholasticus | Záznamy v systému Scholasticus | 07/2024 |
| Realizace školení dle plánu | Splněný měsíční plán školení | Dle plánu |
| Zhodnocení realizace – průběžné | Review | Kvartálně |
| Zhodnocení realizace projektu – celkové | Ukončení projektu (závěrečné review) | 02/2025 |

6) Lidé

Role členů projektového týmu:

| | |
|--------------------------|------------------------------|
| Sponzor projektu: | Galeta Lubomír |
| Vedoucí projektu: | Beran Adam |
| Tým: ANO/NE | ANO |
| Složení týmu: | Referent pro vzdělávání |
| | Vedoucí divize Personál |
| | Procesní manažer |
| | Vedoucí IT (dle potřeby) |
| | Ředitelé úseků (dle potřeby) |

7) Zdroje

Zvažte zdroje lidské, kapacitu výroby, přístroje a zvláštní vybavení, investice atd.

| Zdroj | Předpokládaná kapacita / omezení |
|-----------------------------|----------------------------------|
| IT – externí | Cca 2 hod/měsíčně |
| Náklady spojené se školením | Dle finančního plánu |
| Čas školitelů | Bude upřesněno dle plánu školení |
| | |
| | |

8) Měření úspěchu

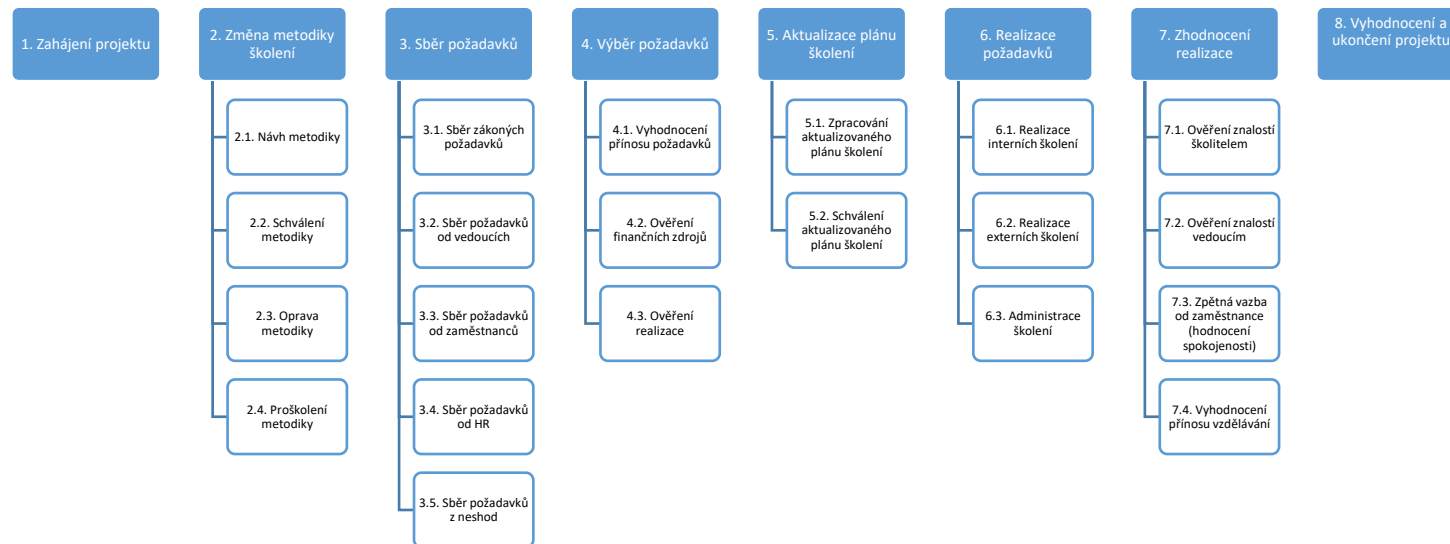
Určete metriku a cíl, kterého se snažíte dosáhnout v důsledku tohoto projektu. Vždy zvažte tři aspekty: Finanční přínos, měřitelnost a ostatní přínosy.

| |
|--|
| Schválený plán školení – A/N |
| Zlepšení výsledku hodnocení – A/N |
| Snížení neshod vlivem školení (zvýšení interní spolehlivosti) – snížení proti roku 2023 o cca 5% |

Obrázek 26 Projektová listina - 2. část (vlastní zpracování, formulář Servis Climax)

6.3.2 Zadání/definice – WBS projektu

Realizace projektu je rozplánována na 11 měsíců. WBS (Work breakdown structure) neboli pracovní rozklad činností včetně jednotlivých etap a kroků projektu. Níže uvedený seznam v mnohých krocích kopíruje nový návrh procesu zajištění vzdělávání. Etapy a milníky jsou v souladu s projektovou listinou. Patří mezi ně zahájení projektu, změna metodiky školení = procesu školení (obrázek 27), sběr požadavků a jejich výběr. Po schválení výběru požadavků následuje aktualizace plánu školení a jeho celkové schválení. Po schválení lze přistoupit k samotné realizaci požadavků včetně výběru školitelů. Před samotným ukončením projektu je zařazeno zhodnocení realizace, mj. jako jeden ze zdrojů pro plán požadavků na další období.



Obrázek 27 WBS, Pracovní rozklad činností projektu (vlastní zpracování)

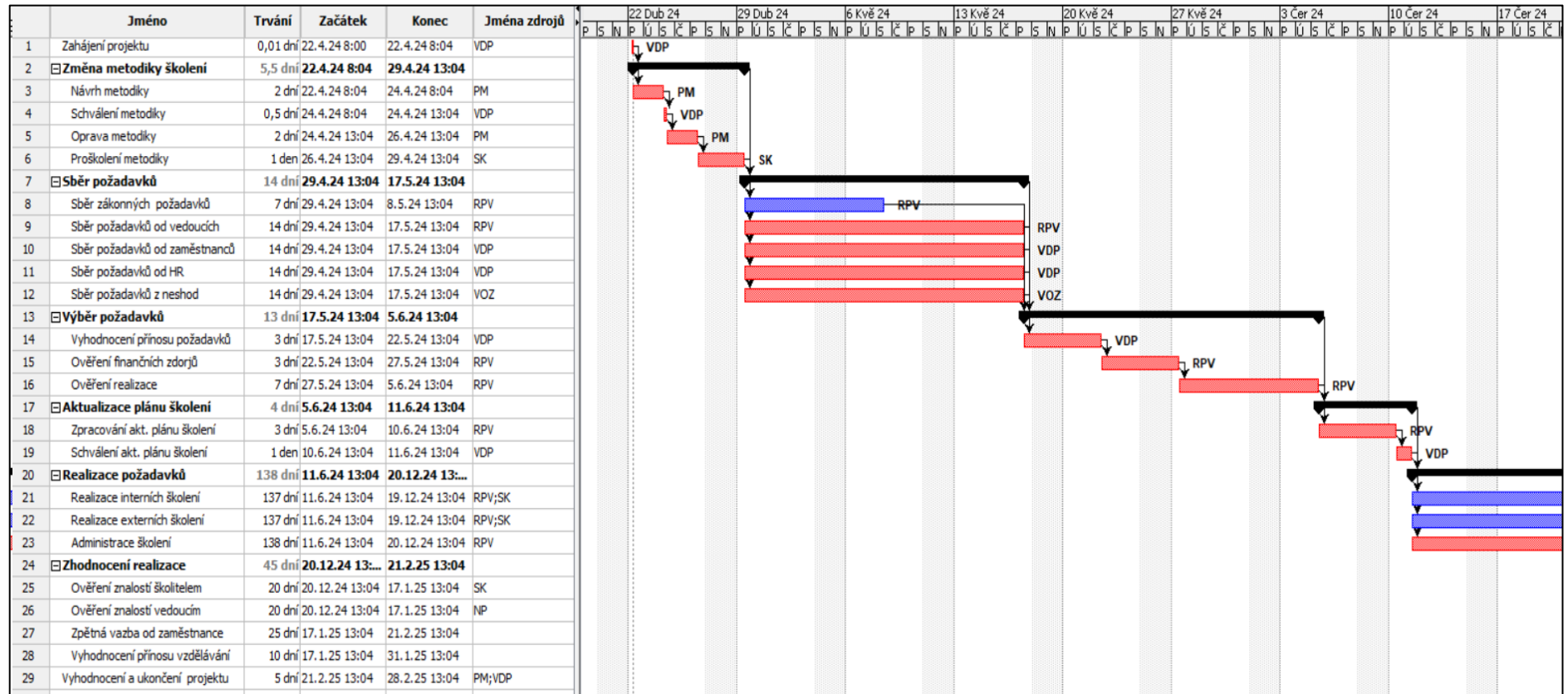
6.3.3 Plánování – Matice odpovědnosti a harmonogram projektu

K jednotlivým krokům projektu byly přiřazeny za pomoci SW Project Libre odpovědné osoby (kolonka jména zdrojů) a předpokládané délky jednotlivých etap. Tím vznikl zároveň časový harmonogram projektu v podobě tabulky. Zahájení projektu je plánováno na 22.4.2024, ukončení na 28.2.2025. Mezi odpovědné osoby jsou navrženi tito členové týmu: Vedoucí divize Personál, Procesní manažer, Školitelé, Referent pro vzdělávání, Vedoucí oddělení zlepšování výrobků a nadřízení pracovníci vzdělávaných zaměstnanců.

| | Jméno | Trvání | Začátek | Konec | Jména zdrojů |
|----|---|----------|------------------------|------------------------|--------------|
| 1 | Zahájení projektu | 0,01 dní | 22.4.24 8:00 | 22.4.24 8:04 | VDP |
| 2 | <input type="checkbox"/> Změna metodiky školení | 5,5 dní | 22.4.24 8:04 | 29.4.24 13:04 | |
| 3 | Návrh metodiky | 2 dní | 22.4.24 8:04 | 24.4.24 8:04 | PM |
| 4 | Schválení metodiky | 0,5 dní | 24.4.24 8:04 | 24.4.24 13:04 | VDP |
| 5 | Oprava metodiky | 2 dní | 24.4.24 13:04 | 26.4.24 13:04 | PM |
| 6 | Proškolení metodiky | 1 den | 26.4.24 13:04 | 29.4.24 13:04 | SK |
| 7 | <input type="checkbox"/> Sběr požadavků | 14 dní | 29.4.24 13:04 | 17.5.24 13:04 | |
| 8 | Sběr zákonných požadavků | 7 dní | 29.4.24 13:04 | 8.5.24 13:04 | RPV |
| 9 | Sběr požadavků od vedoucích | 14 dní | 29.4.24 13:04 | 17.5.24 13:04 | RPV |
| 10 | Sběr požadavků od zaměstnanců | 14 dní | 29.4.24 13:04 | 17.5.24 13:04 | VDP |
| 11 | Sběr požadavků od HR | 14 dní | 29.4.24 13:04 | 17.5.24 13:04 | VDP |
| 12 | Sběr požadavků z neshod | 14 dní | 29.4.24 13:04 | 17.5.24 13:04 | VOZ |
| 13 | <input type="checkbox"/> Výběr požadavků | 13 dní | 17.5.24 13:04 | 5.6.24 13:04 | |
| 14 | Vyhodnocení přínosu požadavků | 3 dní | 17.5.24 13:04 | 22.5.24 13:04 | VDP |
| 15 | Ověření finančních zdrojů | 3 dní | 22.5.24 13:04 | 27.5.24 13:04 | RPV |
| 16 | Ověření realizace | 7 dní | 27.5.24 13:04 | 5.6.24 13:04 | RPV |
| 17 | <input type="checkbox"/> Aktualizace plánu školení | 4 dní | 5.6.24 13:04 | 11.6.24 13:04 | |
| 18 | Zpracování akt. plánu školení | 3 dní | 5.6.24 13:04 | 10.6.24 13:04 | RPV |
| 19 | Schválení akt. plánu školení | 1 den | 10.6.24 13:04 | 11.6.24 13:04 | VDP |
| 20 | <input type="checkbox"/> Realizace požadavků | 138 dní | 11.6.24 13:04 | 20.12.24 13:... | |
| 21 | Realizace interních školení | 137 dní | 11.6.24 13:04 | 19.12.24 13:04 | RPV;SK |
| 22 | Realizace externích školení | 137 dní | 11.6.24 13:04 | 19.12.24 13:04 | RPV;SK |
| 23 | Administrace školení | 138 dní | 11.6.24 13:04 | 20.12.24 13:04 | RPV |
| 24 | <input type="checkbox"/> Zhodnocení realizace | 45 dní | 20.12.24 13:... | 21.2.25 13:04 | |
| 25 | Ověření znalostí školitelem | 20 dní | 20.12.24 13:04 | 17.1.25 13:04 | SK |
| 26 | Ověření znalostí vedoucím | 20 dní | 20.12.24 13:04 | 17.1.25 13:04 | NP |
| 27 | Zpětná vazba od zaměstnance | 25 dní | 17.1.25 13:04 | 21.2.25 13:04 | |
| 28 | Vyhodnocení přínosu vzdělávání | 10 dní | 17.1.25 13:04 | 31.1.25 13:04 | |
| 29 | Vyhodnocení a ukončení projektu | 5 dní | 21.2.25 13:04 | 28.2.25 13:04 | PM;VDP |

Obrázek 28 Matice zodpovědnosti (vlastní zpracování za pomoci SW Project Libre)

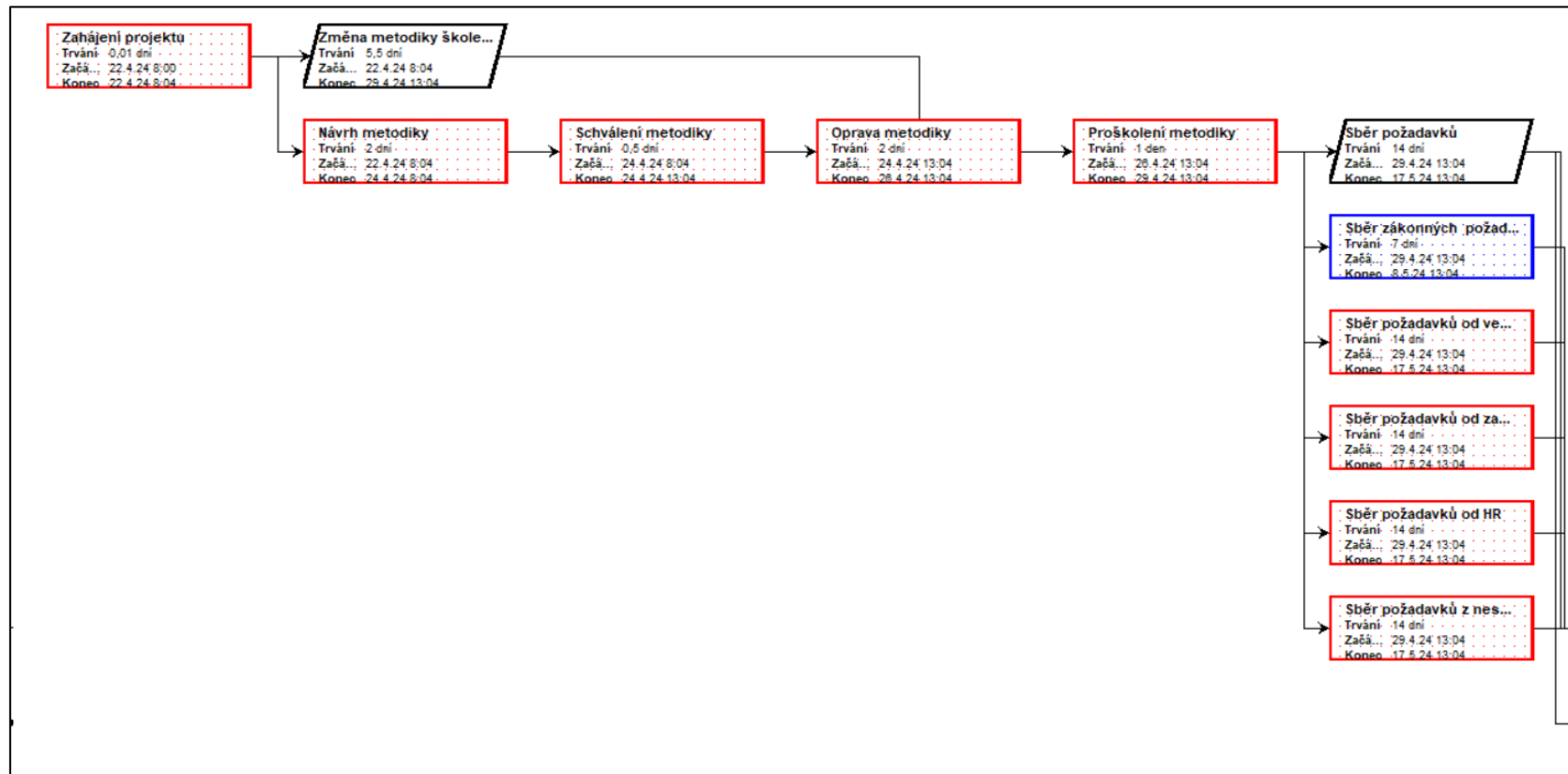
Pro větší přehlednost byl časový harmonogram projektu rovněž zpracován za pomoci SW Project Libre v podobě Ganttova diagramu. Vzhledem k velkému časovému rozsahu projektu je na obrázku 29 vyobrazena pouze část diagramu.



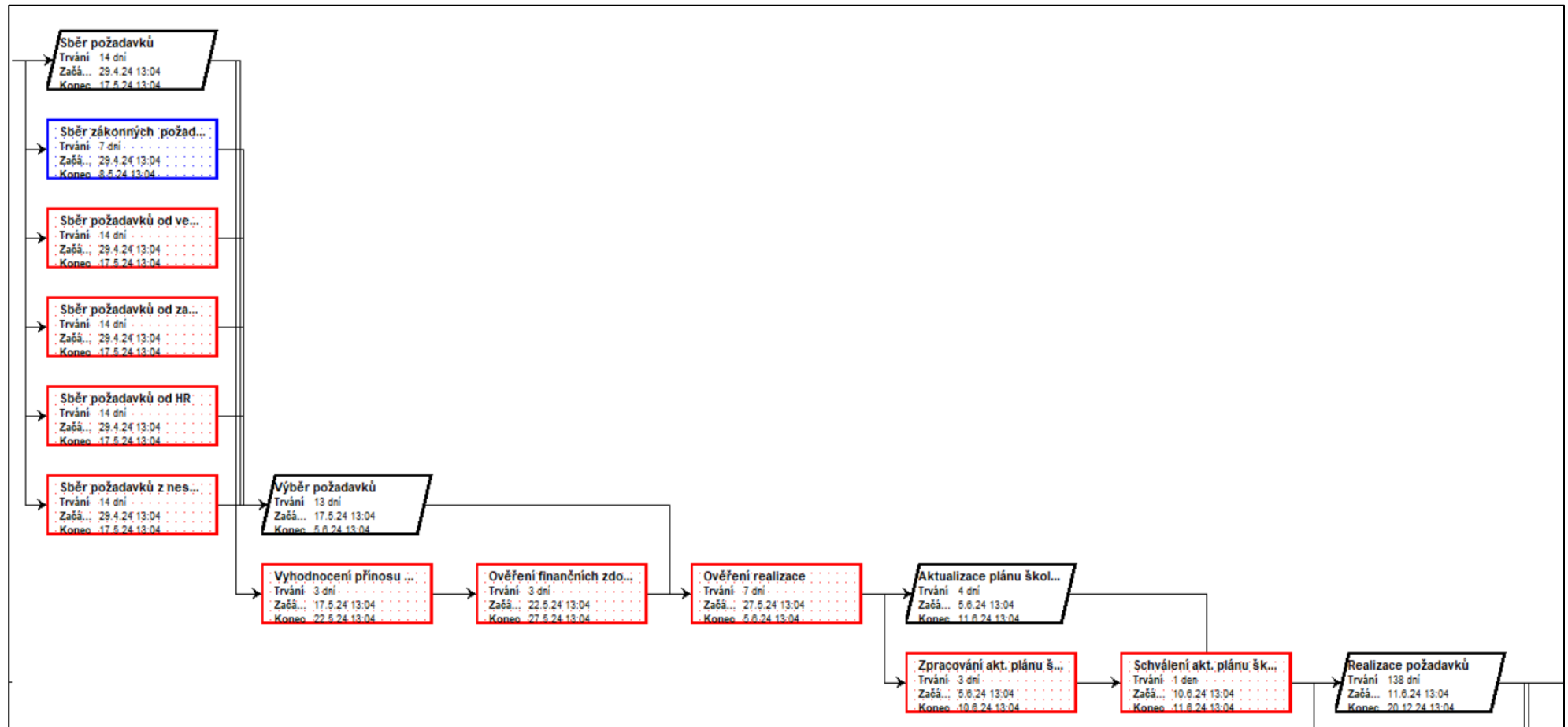
Obrázek 29 Ganttův diagram (vlastní zpracování za pomoci SW Project Libre)

6.3.4 Plánování – Časová analýza projektu

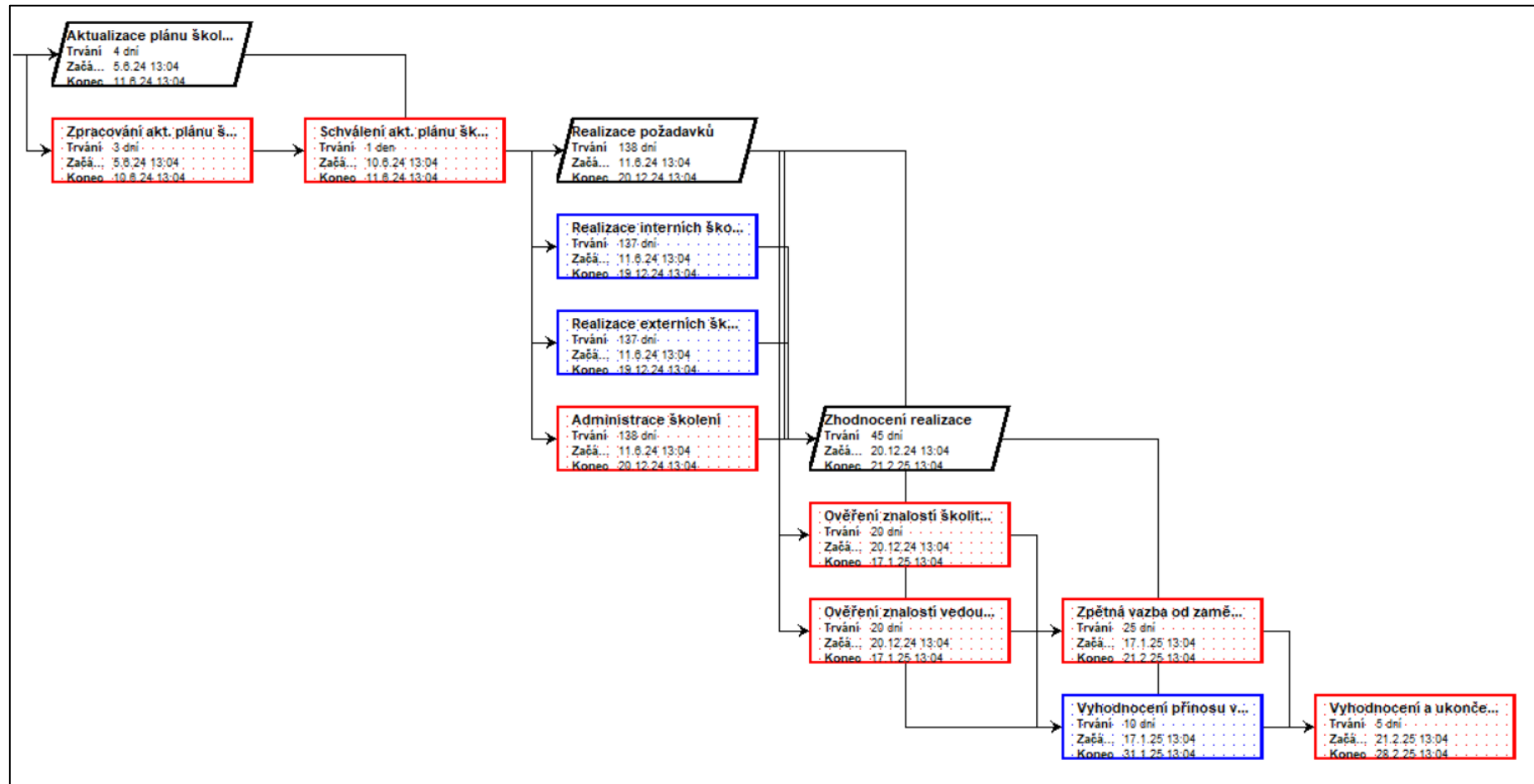
Za pomoci WBS a Ganttova diagramu byla provedena časová analýza projektu. Výstupem je síťový diagram, který znázorňuje jednotlivé etapy a jejich délku trvání.



Obrázek 30 Časová analýza projektu - 1. část (vlastní zpracování za pomoci SW Project Libre)



Obrázek 31 Časová analýza projektu - 2. část (vlastní zpracování za pomoci SW Project Libre)



Obrázek 32 Časová analýza projektu - 3. část (vlastní zpracování za pomoci SW Project Libre)

V digramu jsou pro etapy použity dvě barvy. Modrou barvou jsou znázorněny etapy, které při zpoždění nemají přímý vliv na zpoždění projektu. Červenou barvou jsou zvýrazněny etapy, které v případě zpoždění etapy mají přímý vliv na zpoždění celého projektu. Jejich spojením vzniká tzv. kritická cesta (Křivánek, 2019). V projektu je celkem šest etap a dvacet tři kroků. Z dvaceti tří kroků je devatenáct z nich součástí kritické cesty. Je tedy téměř 83% pravděpodobnost, že může dojít ke zpoždění projektu. Na základě toho výstupu hodnotím projekt z hlediska dodržení harmonogramu jako vysoce rizikový.

6.3.5 Plánování – Finanční plán projektu

Z hlediska nákladů je projekt velmi příznivý. Cílem bylo využít co nejvíce ze stávajících zdrojů a nenavyšovat již schválený finanční rozpočet podniku pro tento rok. Největší položkou v původně plánovaném projektu bylo pořízení a zavedení softwaru pro řízení vzdělávání. Tato nákladová položka byla pořízena již v roce 2023 a její náklady byly započítány do původního projektu.

Do projektu byly zahrnuty **přímé náklady** na realizaci externích školení. I v tomto případě jsou ale do projektu zahrnuty pouze náklady, které jsou nad běžný, již schválený plán školení. Další položkou jsou programátorské práce potřebné pro převedení stávajících školení do nového informačního systému Scholasticus a pro drobná vylepšení systému, která bývají odhalena při používání systému v praxi. Do **nepřímých nákladů** jsou započteny pouze personální náklady související s realizací jednotlivých kroků etap nebo jejich řízením (předpokládá se využití jen části pracovní doby). Personální náklady zahrnují také náklady na interní školitele. Položky týkající se případného snížení rizik projektu byly zahrnuty do **ostatních nákladů**.

Tabulka 8 Náklady projektu (vlastní zpracování)

| Nákladová položka | Rozpočet |
|-----------------------------------|---------------------|
| Přímé náklady | |
| Nákup externích školení | 120 000,- Kč |
| Programátorské práce | 24 000,- Kč |
| Nepřímé náklady | |
| Personální náklady | 135 200,- Kč |
| Řízení projektu | 14 400,- Kč |
| Ostatní náklady | |
| Náklady na snížení rizik projektu | 30 000,- Kč |
| Celkem | 323 600,- Kč |

6.3.6 Plánování – Finanční analýza projektu

Jedním z měřitelných úspěchů projektu je snížení neshod o 5%. Za rok 2023 bylo identifikováno 1453 neshod. Požadované snížení představuje cca 73 neshod. Interní ocenění neshody (materiál, práce, režijní čas, vícenáklady např. s dopravou) pro výpočet úspor je stanoveno na 4 800 Kč/ks neshody. Celkový přínos by tak byl 350 400 Kč. Pro výpočet byla použita ROI dle postupu uvedeného v kapitole 2.2.7 Hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávání.

Tabulka 9 Náklady projektu

| | |
|-------------------------|---------------|
| Náklady projektu | 323 600,- Kč |
| Výnosy projektu | 350 400,- Kč |
| Výsledek ROI | 8,28 % |

Vypočítaný přínos tohoto projektu je poměrně nízký 8,28 %. Je však zapotřebí zohlednit také to, že školení nepřinášejí přínos pouze pro jeden rok a uvedený výpočet nemůže zohlednit všechny přínosy, např. zlepšení schopností v řízení lidí, zlepšení komunikace apod.

6.3.7 Plánování – Registr rizik projektu, analýza rizik

V rámci řízení rizik, jsme v projektu identifikovali následující rizika. Pro identifikaci rizik jsme využili brainstormingové metody v závislosti na zkušenostech jednotlivých členů projektového týmu a na základě předchozích zkušeností v tomto projektu. Pro rizikovou analýzu byla využita metoda RIPRAN.

Tabulka 10 Identifikace rizik projektu

| P.č. | Hrozba | Scénář | Pozn. |
|------|--|--|-------|
| 1. | Nedodržení časového harmonogramu | Zpoždění aktivit | |
| 2. | Neochota interních lektorů | Nemožnost realizovat interní školení | |
| 3. | Zvýšení cen dodavatelů | Nedodržení rozpočtu | |
| 4. | Nesprávná data v rámci neshod | Zaměstnanci jsou proškolení na nesprávné téma | |
| 5. | Nedostatečná motivace zaměstnanců | Není dosaženo požadovaného výsledku v oblasti snížení neshod | |
| 6. | Neuvolnění lidských zdrojů pro projekt | Aktivita nejsou realizovány včas nebo správně | |
| 7. | Nedostatečné kapacity externích programátorů | Zpoždění aktivit | |

Pro hodnocení byla použita stupnice o škále 1-3. Význam jednotlivých hodnot je uveden v tabulce 11 – Škála hodnocení pravděpodobností a dopadů na projekt. Přijatelnost výsledného rizika je hodnocena na základě tabulky 12 – Matice pro vyhodnocení rizika. Nízká hodnota rizika je znázorněna zelenou barvou, střední hodnota rizika barvou oranžovou a vysoká hodnota rizika barvou červenou. Výsledná hodnota rizika je dána součinem pravděpodobnosti výskytu a dopadu. Hodnocení bylo provedeno v rámci brainstormingu, kterého se účastnili členové projektového týmu. Výsledek hodnocení je uveden v tabulce 13 – Kvantifikace rizika.

Tabulka 11 Škála hodnocení pravděpodobnosti a dopadů na projekt
(vlastní zpracování dle Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 92)

| Hodnota | Pravděpodobnost výskytu (P) | Dopad (D) |
|----------|---|---|
| 1 | Nízká pravděpodobnost (NP) pod 10 % | Malý dopad (MD) dopady vyžadující zásahy do plánu projektu nebo škody do 0,5 % z celkového rozpočtu |
| 2 | Střední pravděpodobnost (SP) 10-33 % | Střední dopad (SD) dopady vyžadující mimořádně akční zásahy do plánu projektu nebo škody do 0,51 – 19,9 % z celkového rozpočtu |
| 3 | Vysoká pravděpodobnost (VP) nad 33 % | Velký dopad (VD) dopady ohrožující cíle, celkový rozpočet nebo termín projektu nebo škody nad 20 % z celkového rozpočtu |

Tabulka 12 Matice pro vyhodnocení rizika
(vlastní zpracování dle Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 92)

| | VD | SD | MD |
|----|----|----|----|
| VP | 9 | 6 | 3 |
| SP | 6 | 4 | 2 |
| NP | 3 | 2 | 1 |

Tabulka 13 Kvantifikace rizika (vlastní zpracování)

| P. č. | Hrozba | Scénář | Pravděpo dobnost | Dopad na projekt | Hodnota rizika | Pozn. |
|-------|----------------|----------------|---------------------|---------------------|-------------------|-------|
| 1. | Harmonogram | Zpoždění | 3 | 3 | 9 | |
| 2. | Neochota | Nerealizuje se | 1 | 1 | 1 | |
| 3. | Zvýšení cen | Rozpočet | 1 | 2 | 2 | |
| 4. | Nesprávná data | Jiné téma | 2 | 2 | 4 | |
| 5. | Motivace | Nedosažený cíl | 3 | 2 | 6 | |
| 6. | Lidské zdroje | Zpoždění | 2 | 3 | 6 | |
| 7. | Kapacita IT | Zpoždění | 1 | 2 | 2 | |

Jako vysoké riziko byl vyhodnoceno riziko nedodržení časového harmonogramu, nedostatečná motivace zaměstnanců a neuvolnění lidských zdrojů pro projekt. Středním rizikem byla vyhodnocena nesprávná data v rámci neshod. Ostatní rizika byla vyhodnocena jako nízká.

Pro všechna rizika s výjimkou rizika číslo 2, kde není možnost snížení, byla navržena opatření s cílem snížit výslednou hodnotu rizika.

Tabulka 14 Snižování rizika (vlastní zpracování)

| P.č. | Návrhy na opatření | Nová hodnota rizika | Náklady na opatření | Zodpovědnost | Pozn. |
|------|---------------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------------|-------|
| 1 | Agilní řízení projektu | 4 | 4 000 Kč | Vedoucí projektu | |
| 2 | Bez opatření | | | | |
| 3 | Zasmluvnění dodavatele | 1 | 0 Kč | Referent pro vzdělávání | |
| 4 | Pravidelná kontrola dat | 2 | 1 000 Kč | Vedoucí oddělení zlepšování | |
| 5 | Motivační odměny, gamifikace | 2 | 20 000 Kč | Vedoucí divize Personál | |
| 6 | Přesčasová práce | 4 | 5 000 Kč | Nadřízený pracovník | |
| 7 | Ověření kapacit předem | 1 | 0 Kč | Referent pro vzdělávání | |

6.3.8 Plánování – Celkové zhodnocení rizik projektu

Za největší riziko projektu bylo označeno riziko nedodržení harmonogramu projektu. Vysoké hodnocení pravděpodobnosti tohoto rizika je založeno na předchozích negativních zkušenostech z roku 2023. Z tohoto důvodu navrhuji, aby byl projekt řízen hybridní formou. Tato forma v sobě zahrnuje jak standardní řízení projektu, tak agilní řízení projektu.

Agilní formou navrhuji řídit etapu „realizace plánovaných školení“. V praxi by to znamenalo, že se projektový tým potká nad aktuálním stavem harmonogramu projektu a dle možností upraví rozsah školení, která jsou plánována. Samozřejmě, že z projektu by nesměla být vyřazena školení přispívající k dosažení cíle – snížení počtu neshod. Doporučuji se tak zaměřit na omezení školení týkajících se měkkých dovedností, např. školení pro vedoucí pracovníky, komunikační školení apod. Projekty ve společnosti jsou pravidelně kontrolovány členy projektové kanceláře na tzv. review (viz projektová listina). Četnost kontrol je stanovena na začátku projektu. V případě ohrožení projektu doporučuji zvýšit četnost těchto review. Ukázka protokolu z této porady je uvedena v další kapitole. Prostřednictvím těchto nástrojů je možné reagovat i na další uvedené riziko – neuvolněné kapacity lidských zdrojů.

Další opatření jsou zaměřena na motivaci zaměstnanců. V rámci předchozích let se osvědčily krátkodobé soutěže spojené s finanční odměnou. Jedním z takových cílů může být např. požadované snížení chybovosti či dosažení nejlepšího výsledku v rámci vyhodnocení absolvovaných školení.

Na základě navrhovaných opatření došlo ve všech případech k snížení původního rizika na přijatelnou hodnotu.

6.3.9 Realizace

V rámci realizace projektu jsou podávány projektové kanceláři průběžné zprávy v rámci porad, tzv. review projektů. Na následujícím obrázku 33 je uveden vzor zápisu na interním formuláři „Stav projektu“, jak by mohl vypadat po realizaci první části projektu. Barvy ve formuláři vyjadřují, zda jsou uvedené kroky v souladu s plánovaným harmonogramem projektu (zelená a červená barva) nebo s právě probíhající etapou (oranžová barva).

| <h2 style="margin: 0;">Projekt „Interní akademie“ – status k XX.XX.2024</h2> | | I103 | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|------------------------------|-----|----|--------------------------------|-----|----|-------------------------------------|-----|----|------------------------------------|-----|----|-----------------------------|----|-----|
| <p>Cíle: Změna nastavení procesu vzdělávání Zaměstnanci mají potřebné znalosti na svých pozicích a umí je používat Zaměstnanci mají možnost výběru školení dle jejich preferencí nad rámec zákonných a požadovaných školení</p> <p>Scope: Týká se všech zaměstnanců společnosti Zvýšení počtu interních lektorů</p> | <p>Aktuální stav – již realizovaná opatření</p> <p style="color: green;">Zahájení projektu Návrh metodiky Schválení metodiky Oprava metodiky</p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Etapy:</p> <p style="color: green;">Zahájení projektu – 22.4.2024</p> <p>Změna metodiky školení dle návrhu – 04/2024 Sběr požadavků dle nového návrhu – 05/2024 Výběr školitelů a dodavatelů – 06/2024 – 12/2024 Výběr školení – 06/2024 – 12/2024 Převod školení do IS Scholasticus – 07/2024 Realizace školení dle plánu 06/2024 – dle plánu Zhodnocení realizace průběžné – kvartální</p> | <p>Checklist:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Probíhá projekt podle plánu?</td> <td style="padding: 2px; text-align: center; color: green;">ANO</td> <td style="padding: 2px; text-align: center;">NE</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Bude dodržen termín dokončení?</td> <td style="padding: 2px; text-align: center; color: green;">ANO</td> <td style="padding: 2px; text-align: center;">NE</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Máte pod kontrolou rizika/překážky?</td> <td style="padding: 2px; text-align: center; color: green;">ANO</td> <td style="padding: 2px; text-align: center;">NE</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Pokud existují, víte jak je řešit?</td> <td style="padding: 2px; text-align: center; color: green;">ANO</td> <td style="padding: 2px; text-align: center;">NE</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px; margin-top: 10px;">Je třeba zásah managementu?</td> <td style="padding: 2px; text-align: center; color: green;">NE</td> <td style="padding: 2px; text-align: center;">ANO</td> </tr> </table> | | Probíhá projekt podle plánu? | ANO | NE | Bude dodržen termín dokončení? | ANO | NE | Máte pod kontrolou rizika/překážky? | ANO | NE | Pokud existují, víte jak je řešit? | ANO | NE | Je třeba zásah managementu? | NE | ANO |
| Probíhá projekt podle plánu? | ANO | NE | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bude dodržen termín dokončení? | ANO | NE | | | | | | | | | | | | | | | |
| Máte pod kontrolou rizika/překážky? | ANO | NE | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pokud existují, víte jak je řešit? | ANO | NE | | | | | | | | | | | | | | | |
| Je třeba zásah managementu? | NE | ANO | | | | | | | | | | | | | | | |

Obrázek 33 Stav projektu (vlastní zpracování, formulář Climax)

ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo zmapování stávající situace vzdělávání ve společnosti a souvisejících personálních rizik a návrh projektu Climax Akademie, který by dopomohl k ošetření rizik. Dalším cílem bylo provedení ekonomické, časové a rizikové analýzy navrženého projektu.

Zpracovaná práce podle mého názoru přináší prostřednictvím úkolového diagramu **přehledné zmapování aktuální situace** vzdělávání ve společnosti Servis Climax, a.s. Díky tomuto zmapování a podrobnému rozpadu jednotlivých činností v tabulkách úkolů přináší **snadné pochopení systému vzdělávání** ve společnosti.

Návrh nového procesu obohacuje stávající systém o možnost **větší flexibility**. Nově doplněné kroky umožňují ve společnosti zařadit do procesu vzdělávání školení a metody dle aktuálních potřeb a požadavků. Mnohem více **zapojuje zaměstnance** jak do výběru školení, tak do zpětné vazby včetně možnosti ovlivnit nápravu.

Provedené analýzy prokázaly možnost **snížení personálních rizik** za pomoci vzdělávání zaměstnanců. Jejich zařazení do Climax Akademie pak předpokládá **snížení interních neshod, snížení plýtvání a zvýšení spolehlivosti** směrem k zákazníkům.

Zpracovaný návrh projektu pak přináší jednoduchý návod přenosu získaných teoretických poznatků do praxe. Výhodou je i možnost opakování a udržitelnost tohoto návodu včetně opakovaného použití zvolených metod analýzy rizik.

Na základě výše uvedených přínosů a výstupů v podobě návrhu realizace projektu a zmapování procesu za pomoci úkolového diagramu a tabulek se domnívám, že hlavní cíl práce byl splněn. Dalším cílem bylo provedení ekonomické, časové a rizikové analýzy projektu. Tento cíl byl splněn v rámci aplikační části projektu.

Věřím, že tento postup při každém jeho opakování přinese nové a další možnosti vylepšení vzdělávání ve společnosti a přispěje tak ke snížení personálních rizik. Jsem velmi rád, že toto vyjádření podpořil i vedoucí divize Personál Ing. Adam Beran, jehož vyjádření je připojeno v příloze této práce (Příloha V).

Osobně mi práce přinesla nové teoretické poznatky v oblasti vzdělávání. Naučil jsem se novou možnost zmapování procesu prostřednictvím úkolových diagramů. Nevýhodou je pracnost této metody.

Pokud bych v této problematice pokračoval, věnoval bych se možnosti propojení diagramu s metodou PHEA, rozpracování projektu včetně vyhodnocení rizik a také

možnostem, jak ještě více obohatit vzdělávání ve společnosti, např. za pomoci digitalizace a umělé inteligence.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAMEC, Vladimír; PROCHÁZKOVÁ Danuše a SCHÜLLEROVÁ Barbora, 2019. *Analýza rizik*. Online, Skripta. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství.

ALMGREN, Marcus; DERCHI, Giovanni Battista and BEDU, Morgane, 2024. *6 emerging e-learning trends you should be watching out for in 2024*. ©1995-2024. Online. The Netherlands: Hospitalitynet.org. Dostupné z: <https://www.hospitalitynet.org/news/4121288.html> [cit. 2024-04-08].

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání, 1. české vydání. Josef Koubek (překladatel). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Martin Šikýř (překladatel). Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BÁRDY, Marek, 2024. *Jaké benefity může vaší společnosti přinést virtuální realita?* ©2024. Online, vubp.cz. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. Dostupné z: <https://vubp.cz/jake-benefity-muze-vasi-spolecnosti-prinest-virtualni-realita/> [cit. 2024-04-13]

BECK, Kent and co., 2001. *Principles behind the Agile Manifesto*, ©2001. Manifest agility. Online. USA: Manifesto for Agile Software Development. Dostupné z: <https://agilemanifesto.org/principles>. [cit. 2024-04-08].

BERAN, Adam, 2024. *Průzkum spokojenosti zaměstnanců 2024*. Interní dokument. Vsetín: Servis Climax, a.s.

BHAT, Adi, 2022. *Employee Net Promoter Score (eNPS): What it is + Free Guide*, ©2022. Online. USA: QuestionPro. Dostupné z: [https://www.questionpro.com/blog/employee-net-promoter-score-enps/#What_is_Employee_Net_Promoter_Score_\(eNPS\)?](https://www.questionpro.com/blog/employee-net-promoter-score-enps/#What_is_Employee_Net_Promoter_Score_(eNPS)?). [cit. 2024-03-09].

BRÁBNÍKOVÁ, Radana, 2023. *Využití virtuální reality pro vzdělávání v povrchových úpravách* ©2024. Online, gamin.cz. Ostrava: Gamin s.r.o.. Dostupné z: <https://www.gamin.cz/profil-spolecnosti/publikace/vyuziti-virtualni-reality-pro-vzdelavani-v-povrchovych-upravach/> [cit. 2024-04-13]

BRADÍK, Josef, 2021. *Kartička projektové řízení*. Interní dokument. Brno: SC&C Partner, spol. s r.o.

Cíle QMS společnosti Servis Climax, a.s. pro rok 2023, 2023. Interní dokument společnosti. Vsetín: Servis Climax, a.s.

Co – když analýza (What-if Analysis), ©2015. Online, ManagementMania.com. Wilmington (DE) 2011-2024. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/co-kdyz-analyza-what-if-analysis> [cit. 2024-03-10]

DOLEŽAL, Jan; KRÁTKÝ Jiří a CINGL Ondřej, 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. První vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4631-9.

DOLEŽAL, Jan a KRÁTKÝ, Jiří, 2017. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!* První vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.

DOLEŽAL, Jan; MÁCHAL, Pavel; LACKO, Branislav a kol., 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2.aktual. a dopl. Vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

DŘÍMALKA, Filip, 2020. *HOT: jak uspět v digitálním světě*. Vydání první. Brno: Jan Melvil Publishing, 2020. Edice Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-101-6.

DŘÍMALKA, Filip, 2023. *Budoucnost nepráce: ovládněte AI, získejte superschopnosti, vydělávejte víc a žijte podle vlastních pravidel*. Vydání první. Brno: Nowork.ai Publishing, 2023. ISBN 978-80-11-03715-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vydání první. Praha: C.H.Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

GALETA, Lubomír, 2020. *Personální krize ve vybraném podniku a její dopad na řízení lidských zdrojů*. Bakalářská práce. Uherské Hradiště: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení.

HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA Jiří a ČOPÍKOVÁ Andrea, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Vydání první. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

JAKUBEC, Miroslav, 2023. *Podnikatelská strategie*. Interní dokument společnosti. Vsetín: Servis Climax, a.s.

JURANOVÁ, Ema, 2018. *Jak se učí generace*, ©2018. Online. Medium.com. Brno: Masarykova univerzita. EdTech. Dostupné z: <https://medium.com/edtech-kisk/jak-se-u%C4%8D%C3%AD-generace-f762cbb92ad7> [cit. 2024-03-08].

JUREČKOVÁ, Dana, 2008. *Metodický pokyn č. 20 – Systém vzdělávání zaměstnanců společnosti*. Interní dokument společnosti. Vsetín: Servis Climax, a.s.

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

KŘIVÁNEK, Mirko, 2019. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Vydání první. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0408-6.

MADLARZ ARTUR, 2022. *Analiza TWTP i HERCA v Produkcji*, ©2022. Online. Polsko: Inzynier Jakosci. Dostupné z: [Analiza TWTP i Herca – czyli błąd ludzki w produkcji inzynierjakosci.pl](https://www.inzynierjakosci.pl/analiza-twtp-i-herca). [cit. 2024-01-02].

Orgboard, ©2024. Online. Vsetín: Servis Climax,a.s. Dostupné z: [Orgboard pro intranet INTRANET \(climax.cz\)](https://www.orgboard.cz) [cit. 2024-03-08].

PITAŠ, Jaromír a kol., 2012. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2 = National standard competences of project management version 3.2*. 3. dopl. a aktual. vydání. Brno: Společnost pro projektové řízení. ISBN 978-80-260-2325-8.

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu - 5., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada. ISBN 978-80-271-0629-5.

SENGE, Peter M., 2016. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Vydání 1. (reedice). Knihovna světového managementu. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-428-8.

SERVIS CLIMAX. *O nás*, ©2024 a. Online. Vsetín: Servis Climax,a.s. Dostupné z: <https://www.climax.cz/o-nas>. [cit. 2024-01-03].

SERVIS CLIMAX. *Významné a důležité milníky*, ©2024 b. Online. Vsetín: Servis Climax,a.s. Dostupné z: <https://www.climax.cz/vyznamne-a-dulezite-milniky>. [cit. 2024-01-03].

SKŘEHOT, Petr, 2009. *Hierarchical Task Analysis – HTA Metoda*. Online, PDF. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. Dostupné z: https://vubp.cz/soubory/prevence-zavaznych-havarii/metodiky/hierarchical-task-analysis_web.pdf. [cit. 2024-01-02]

SKŘEHOT, Petr, 2011. *Hodnocení spolehlivosti lidského činitele pomocí integrované metody HTA-PHEA a zkušenosti s aplikací softwarového nástroje HTA-PHEA*. Online. Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti. Roč. 4, č. 2. Dostupný z: http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-02-2011/hta-phea_skrehot.html. ISSN 1803-3687. [cit. 2024-01-03]

SKŘEHOT, Petr a TRPIŠ, Jakub, 2009. *Analyza chybování lidského činitele pomocí integrované metody HTA-PHEA*. Online, Metodická příručka. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. Dostupné z: <https://vubp.cz/hta-phea/Analyza-chybovanilidskeho-cinitele-pomoci-integrované-metody-HTA-PHEA.pdf> [cit. 2024-01-02]

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4644-9.

SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0075-0.

Terminologický slovník pojmů z oblasti krizového řízení, ochrany obyvatelstva, environmentální bezpečnosti a plánování obrany státu, 2016. Online, Terminologický slovník. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/terminologicky-slovník-krizove-řízení-a-planování-obrany-statu.aspx>. [cit. 2024-01-01]

TICHÝ, Milík, 2008. *Projekty a zakázky ve výstavbě*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-009-6.

TROST, Armin, 2020. *Human Resources Strategies. Balancing Stability and Agility in Times of Digitization*. Cham, Switzerland: Springer. ISBN 978-3-030-35091-8.

Tvoříme aplikace s rozšířenou realitou na míru., ©2022. Online, Webová stránka. In: [tastyair.cz](https://tastyair.cz/rozsirena-realita-na-miru/) Ostrava: Tasty Air. Dostupné z: <https://tastyair.cz/rozsirena-realita-na-miru/>. [cit. 2024-04-09]

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla, 2023. *Strategický management lidských zdrojů. Moderní trendy v HR*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

ÚŘAD PRO TECHNICKOU NORMALIZACI, METROLOGII A STÁTNÍ ZKUŠEBNICTVÍ [ÚNMZ]. ČSN ISO 31000:2018, *Management rizik – Směrnice*. Česká agentura pro standardizaci, 2018.

ÚŘAD PRO TECHNICKOU NORMALIZACI, METROLOGII A STÁTNÍ ZKUŠEBNICTVÍ [ÚNMZ]. ČSN ISO 31010:2020, ed.2, *Management rizik – Techniky posuzování rizik*. Česká agentura pro standardizaci, 2020.

VARGOVÁ, Slavomíra, 2018. *Inženýrství rizik*. Skripta. Uherské Hradiště: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení.

VARGOVÁ, Slavomíra, 2019. *Rozhodovanie o riziku*. Prezentace. Uherské Hradiště: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení.

Why Is Project Management Important?, ©2024. Online, Blog. In: Nu.edu. In: National University. San Diego, California. Dostupné z: <https://www.nu.edu/blog/why-is-project-management-important/> [cit. 2024-04-09]

ZEMAN, Tomáš, 2022. *Metody hodnocení rizik: Přírodní pohromy*. Prezentace. Uherské Hradiště: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|--------|---|
| ALARP | As Low as Reasonably Practicable |
| AR | Rozšířená realita |
| BOZP | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci |
| ČSN | Česká státní norma |
| DPH | Daň z přidané hodnoty |
| eNPS | Employee Net Promoter Score |
| ETA | Event Tree Analysis |
| FMEA | Failure Mode and Effects Analysis |
| FTA | Fault Tree Analysis |
| HACCP | Hazard Analysis and Critical Control Points |
| HAZOP | Hazard and Operability Study |
| HR | Human Resources |
| HTA | Hierarchical Task Analysis |
| MD | Malý dopad |
| N | Náklady |
| NCHLaS | Nebezpečné chemické látky a směsi |
| NP | Nadřízený pracovník |
| PHEA | Predictive Human Error Analysis |
| P | Pravděpodobnost |
| PM | Procesní manažer |
| PO | Požární ochrana |
| R | Riziko |
| ROI | Return on Investment |
| RPV | Referent pro vzdělávání |
| QMS | System managementu kvality |

| | |
|-------|-------------------------------------|
| SD | Střední dopad |
| SK | Školitel |
| SW | Software |
| TWTTP | The Way to Teach People |
| VD | Velký dopad |
| VDP | Vedoucí divize Personál |
| VOZ | Vedoucí oddělení Zlepšování výrobků |
| VZV | Vysokozdvihný vozík |
| WBS | Work Breakdown Structure |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| Obrázek 1 Management rizik (vlastní zpracování dle ÚNMZ, 2018) | 14 |
| Obrázek 2 Vztahy při řízení rizik (Smejkal a Rais, 2013, s.102) | 15 |
| Obrázek 3 Faktory projektových rizik (Smejkal a Rais, 2013, s.124)..... | 16 |
| Obrázek 4 Vztahy mezi informacemi, znalostmi a metodami při řízení rizik | 18 |
| Obrázek 5 Složky vzdělávání a rozvoje (Amstrong a Taylor, 2015, s. 337) | 20 |
| Obrázek 6 Cyklus systematického podnikového vzdělávání..... | 20 |
| Obrázek 7 Mezery ve vzdělání (Amstrong a Taylor, 2015, s. 355)..... | 21 |
| Obrázek 8 Ukázky využití virtuální reality (Bárdu, ©2024; Brábníková, ©2023) | 24 |
| Obrázek 9 Diagram postojů a schopností (Plamínek, 2018, s. 77)..... | 25 |
| Obrázek 10 Vzorec pro výpočet ROI (Amstrong a Taylor, 2018, s. 369)..... | 26 |
| Obrázek 11 Tradiční vs agilní řízení projektu (Dřímalka, 2020, s. 245)..... | 30 |
| Obrázek 12 Sídlo společnosti – rok 1997 a současnost (SERVIS CLIMAX, © 2024a) | 35 |
| Obrázek 13 Dlouhodobá vize divize Personál (Cíle QMS, 2023)..... | 38 |
| Obrázek 14 Cíle divize Personál pro rok 2023 (Cíle QMS, 2023)..... | 38 |
| Obrázek 15 Vývoj fluktuace zaměstnanců ve společnosti (Cíle QMS, 2023)..... | 39 |
| Obrázek 16 Projektové řízení (Bradík, 2021)..... | 39 |
| Obrázek 17 Průběhový diagram metody HTA (Skřehot a Trpiš, 2009)..... | 41 |
| Obrázek 18 Stávající proces vzdělávání (vlastní zpracování za pomoci SW <i>Analýza HTA-PHEA 1.1</i>)..... | 43 |
| Obrázek 19 Ishikawův diagram: Vzdělávání a personální rizika | 44 |
| Obrázek 20 Nejčastější neshody (vlastní zpracování) | 45 |
| Obrázek 21 Formulář používaný při metodě TWTTP (vlastní úprava dle Mydlarz, ©2022) | 48 |
| Obrázek 22 Metodika eNPS (Bhat, ©2022) | 49 |
| Obrázek 23 Ideální scéna vzdělávání (vlastní zpracování za pomoci Beran)..... | 50 |
| Obrázek 24 Nově navržený proces vzdělávání (vlastní zpracování za pomoci SW <i>Analýza HTA-PHEA 1.1</i>) | 52 |
| Obrázek 25 Projektová listina - 1. část (vlastní zpracování, formulář Servis Climax)..... | 54 |
| Obrázek 26 Projektová listina - 2. část (vlastní zpracování, formulář Servis Climax)..... | 55 |
| Obrázek 27 WBS, Pracovní rozklad činností projektu (vlastní zpracování) | 56 |
| Obrázek 28 Matice zodpovědnosti (vlastní zpracování za pomoci SW Project Libre) | 57 |
| Obrázek 29 Ganttův diagram (vlastní zpracování za pomoci SW Project Libre) | 58 |
| Obrázek 30 Časová analýza projektu - 1. část (vlastní zpracování za pomoci SW Project Libre) | 59 |

| | |
|--|----|
| Obrázek 31 Časová analýza projektu - 2. část (vlastní zpracování za pomoci SW Project Libre) | 60 |
| Obrázek 32 Časová analýza projektu - 3. část (vlastní zpracování za pomoci SW Project Libre) | 61 |
| Obrázek 33 Stav projektu (vlastní zpracování, formulář Climax)..... | 67 |

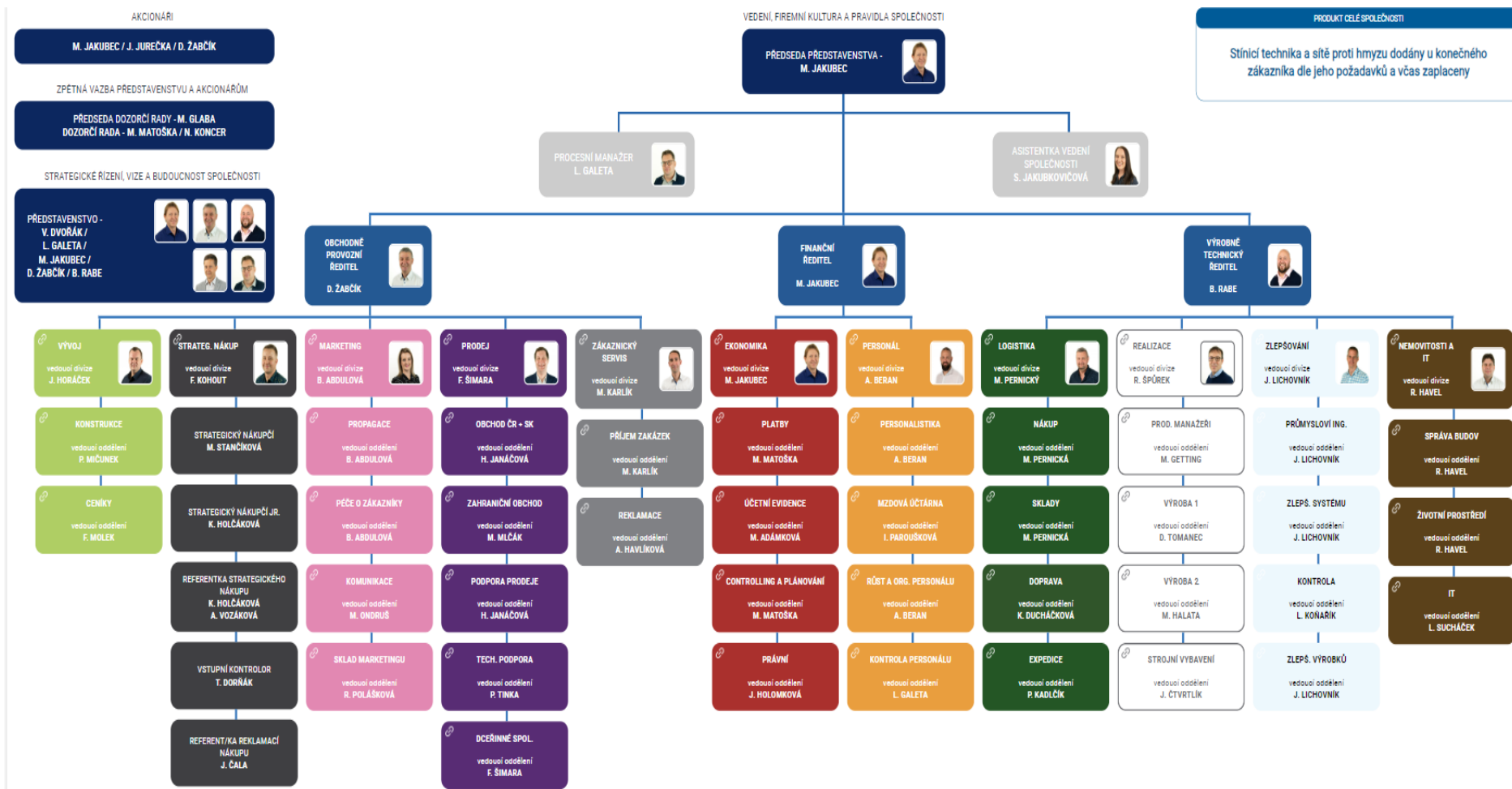
SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tabulka 1 Rozdíly mezi generacemi (Juarnová, ©2018, vlastní zpracování) | 23 |
| Tabulka 2 Dokumentace projektu (vlastní zpracování dle Doležal, Krátký a Cingl, 2013) | 28 |
| Tabulka 3 Tabulka pořadí rizikových faktorů (Galeta, 2020) | 37 |
| Tabulka 4 Tabulka úkolu Sběr požadavků na vzdělávání | 42 |
| Tabulka 5 Škála hodnocení pravděpodobnosti a nákladů (vlastní zpracování)..... | 46 |
| Tabulka 6 Přijatelnost rizika (vlastní zpracování) | 46 |
| Tabulka 7 Vyhodnocení rizika za pomoci What-If (vlastní zpracování)..... | 47 |
| Tabulka 8 Náklady projektu (vlastní zpracování)..... | 62 |
| Tabulka 9 Náklady projektu | 63 |
| Tabulka 10 Identifikace rizik projektu..... | 63 |
| Tabulka 11 Škála hodnocení pravděpodobnosti a dopadů na projekt | 64 |
| Tabulka 12 Matice pro vyhodnocení rizika | 64 |
| Tabulka 13 Kvantifikace rizika (vlastní zpracování)..... | 65 |
| Tabulka 14 Snižování rizika (vlastní zpracování) | 65 |
| Tabulka 15 Tabulka úkolu Zjištění požadavků od zaměstnanců | 81 |
| Tabulka 16 Tabulka úkolu Realizace interního školení..... | 81 |
| Tabulka 17 Tabulka úkolu Realizace externího školení..... | 82 |
| Tabulka 18 Tabulka úkolu Administrace školení | 82 |
| Tabulka 19 Tabulka úkolu Zhodnocení realizace | 83 |

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha P I: Organizační struktura společnosti
- Příloha P II: Tabulky úkolů – 1. část
- Příloha P III: Tabulky úkolů – 2. část
- Příloha P IV: Tabulky úkolů – 3. část
- Příloha P V: Vyjádření vedoucího divize Personál


PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI




Organizační struktura společnosti (Orgboard, ©2024)

PŘÍLOHA P II: TABULKY ÚKOLŮ – 1. ČÁST

Tabulka 15 Tabulka úkolu Zjištění požadavků od zaměstnanců
(vlastní zpracování za pomoci Skřehot, 2009)


| | |
|---|---|
| Úkol: Zjištění požadavků od zaměstnanců | Popis výkonu: |
| Plán úkolu: Jsou zjištěny požadavky od zaměstnanců?  | Oslovit THP zaměstnance a zjistit požadavky na školení <i>Provádí: Referent pro vzdělávání</i> |
| Operace: Tato operace nemá další navazující akce | Problémy/Nedostatky: Nedostatečné popsání kroku. Krok je vztažen pouze na THP. |
| Zápis akce: 2.3. | Doporučení: |
| Zpětná vazba o splnění úkolu: Kontrola seznamu požadavků | Do operace zařadit nové akce: Zařadit přímé požadavky (zaměstnanců). Zařadit požadavky z hodnocení. Zařadit požadavky ze setkání. |

Tabulka 16 Tabulka úkolu Realizace interního školení
(vlastní zpracování za pomoci Skřehot, 2009)


| | |
|---|--|
| Úkol: Realizace interního školení | Popis výkonu: |
| Plán úkolu: Jsou splněny všechny kroky pro interní školení?  | Objednat školení u školitele dle plánu. V případě, že není určen nalézt školitele za pomoci vedoucích pracovníků a VD Personál. <i>Provádí: Referent pro vzdělávání</i> Provést blokaci interní místnosti v Outlooku. Při výběru zohlednit kapacitu a potřebnou techniku. <i>Provádí: Referent pro vzdělávání</i> |
| Operace: Akce 3.3.: Zajištění školitele Akce 3.4.: Zajištění prostor | Problémy/Nedostatky: Aktuální nastavení nedává možnost zvolit více školitelů a/nebo provést výběr na základě zpětné vazby. |
| Zápis akce: 2.7: (3.3.>3.4.) | Doporučení: |
| Zpětná vazba o splnění úkolu: Potvrzení od školitele. Potvrzení o blokaci místnosti v systému. | Zařadit do akcí „Výběr školitele“. |

PŘÍLOHA P III: TABULKY ÚKOLŮ – 2. ČÁST

Tabulka 17 Tabulka úkolu Realizace externího školení
(vlastní zpracování za pomoci Skřehot, 2009)


| | |
|---|--|
| <p>Úkol: Realizace externího školení</p> <p>Plán úkolu: Jsou splněny všechny kroky pro interní školení?</p>  | <p>Popis výkonu:</p> <p>Objednat školení u školitele dle plánu. V případě, že není určen, nalézt školitele za pomoci vedoucích pracovníků a VD Personál, doporučení či externích zdrojů (např. internet, nabídky...) <i>Provádí: Referent pro vzdělávání</i></p> <p>Provést blokaci interní místnosti v Outlooku. / Zajištění externí místnosti (např. u dodavatele). Při výběru zohlednit kapacitu a potřebnou techniku. <i>Provádí: Referent pro vzdělávání</i></p> |
| <p>Operace:</p> <p>Akce 3.3.: Zajištění školitele Akce 3.4.: Zajištění prostor</p> | <p>Problémy/Nedostatky:</p> <p>Aktuální nastavení nedává možnost zvolit více školitelů a/nebo provést výběr na základě zpětné vazby.</p> |
| <p>Zápis akce: 2.8: (3.5.>3.6.)</p> | <p>Doporučení:</p> |
| <p>Zpětná vazba o splnění úkolu:</p> <p>Potvrzení (objednávky) od školitele. Potvrzení o blokaci místnosti v systému.</p> | <p>Zařadit do akcí "Výběr dodavatele".</p> |

Tabulka 18 Tabulka úkolu Administrace školení
(vlastní zpracování za pomoci Skřehot, 2009)

| | |
|--|--|
| <p>Úkol: Administrace školení</p> <p>Plán úkolu: Jsou splněny všechny administrativní kroky před/po realizaci?</p>  | <p>Popis výkonu:</p> <p>Pozvat účastníky na školení za pomoci IS <u>Scholasticus</u>/vydání pozvánky na intranetu. <i>Provádí: Referent pro vzdělávání</i></p> <p>Potvrdit školiteli informace týkající se školení. <i>Provádí: Referent pro vzdělávání</i></p> <p>Provést do IS <u>Scholasticus</u> zápis o školení včetně zúčastněných. <i>Provádí: Referent pro vzdělávání</i></p> |
| <p>Operace:</p> <p>Akce 3.7.: Předání informací o školení účastníkům Akce 3.8.: Předání informací o školení školiteli Akce 3.9.: Zápis do IS</p> | <p>Problémy/Nedostatky:</p> <p>Aktuální nastavení nepočítá s předáním školících materiálů (prezentace) a/nebo s opravou interní dokumentace (směrnice, vizuál apod.)</p> |
| <p>Zápis akce: 2.9: (3.7.>3.8.>3.9.)</p> | <p>Doporučení:</p> |
| <p>Zpětná vazba o splnění úkolu:</p> <p>Kontrola zápisu v IS.</p> | <p>Zařadit do akcí Zveřejnění/Oprava dokumentace/Bez Akce (pro případ že nevznikla potřeba)</p> |

PŘÍLOHA P IV: TABULKY ÚKOLŮ – 3. ČÁST

Tabulka 19 Tabulka úkolu Zhodnocení realizace
(vlastní zpracování za pomoci Skřehot, 2009)

| | |
|---|--|
| <p>Úkol: Zhodnocení realizace</p> <p>Plán úkolu: Jsou splněny všechny kroky pro zhodnocení realice?</p>  <pre> graph LR A[1.4.] --> B{ } B -- ANO --> C[KONEC] B -- NE --> A </pre> | <p>Popis výkonu:</p> <p>Ověřit znalosti, které mělo školení přinést. <i>Provádí: Školitel</i></p> <p>Ověřit znalosti, které mělo školení přinést. <i>Provádí: Nadřízený pracovník školeného</i></p> |
| <p>Operace:</p> <p>Akce 2.10.: Ověření znalostí školitelem</p> <p>Akce 2.11.: Ověření znalostí vedoucím</p> | <p>Problémy/Nedostatky:</p> <p>Do procesu není zařazena zpětná vazba ze strany zaměstnance ani zhodnocení přínosu pro společnost.</p> |
| <p>Zápis akce: 1.4: (2.10./2.11.)</p> | <p>Doporučení:</p> |
| <p>Zpětná vazba o splnění úkolu:</p> <p>Ověření znalostí od školitele/vedoucího.</p> | <p>Zařadit do akcí „Zpětná vazba od zaměstnance“ a „Vyhodnocení přínosu pro společnost“.</p> |

PŘÍLOHA P V: VYJÁDŘENÍ VEDOUcíHO DIVIZE PERSONÁL



POSUDEK DIPLOMOVÉ PRÁCE NA TÉMA „PROJEKT CLIMAX AKADEMIE JAKO NÁSTROJ PRO SNÍŽENÍ PERSONÁLNÍCH RIZIK“

Mám tu čest vyjádřit se k diplomové práci pana Bc. Lubomíra Galety na téma firemního vzdělávání ve společnosti SERVIS CLIMAX a.s. Často se ve své praxi setkávám s názory, že činnosti spojené s oblastí personalistiky vč. vzdělávání nejsou měřitelné a nelze se proto ani příliš bavit o návratnosti vynaložených nákladů na vzdělávání apod. O to mám větší radost nejen z tématu práce mého kolegy, především ale ze zjištění, kterých během samotného zpracování dosáhl a také možnosti zopakování do budoucna.

Na diplomové práci oceňuji rozsah prvků, které byly do práce zahrnuty. Kolega dokázal udržet celkovou strukturu, hlavní téma a přitom vytvořit velmi srozumitelnou a čtivou práci. Když mne prvně seznámil se záměrem kombinace hodnocení rizik a vzdělávání, nedokázal jsem si představit rozsah oblastí, které byly nakonec samotnému hodnocení podrobeny. Jak se ale v práci ukazuje, poctivé a důsledné dodržení metodiky přináší své ovoce.

Souhlasím s návrhem pro aplikaci a těším se, až jej společně s kolegou úspěšně zavedeme do Climax praxe.

S velkým díky za dosavadní spolupráci

Ing. Adam Beran

Vedoucí divize Personál