



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH APLIKAČNÍHO SOFTWARE PRO PERSONALISTY POMOCÍ PROJEKTU

THE PROPOSAL OF APPLICATION SOFTWARE FOR HR USING THE PROJECT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MONIKA KOVAŘÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. LENKA SMOLÍKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2015

Seznam odborné literatury:

- BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kovaříková Monika, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh aplikačního softwaru pro personalisty pomocí projektu

v anglickém jazyce:

The Proposal of Application Software for HR Using the Project

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Návrh řešení a přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem aplikačního softwaru pro personalisty společnosti AZ, s.r.o. Zaměřuje se na zmapování činností spojených s realizací vzdělávacích kurzů. Diplomová práce předkládá návrh pro zjednodušení činností a zkrácení doby jejich zpracování pomocí aplikačního softwaru, čímž snižuje náklady tyto činnosti.

Abstract

The diploma thesis deals with the draft of application software for the HR of the company AZ, s.r.o. It focuses on analyzing the activities related to the realization of educational courses. The diploma thesis proposes a motion of operations' simplifying and reducing time of their processing using this application software. The solution reduces costs of these activities.

Klíčová slova

Projekt, personalistika, vzdělávání zaměstnanců, aplikační software

Key words

Project, Human Resources, Employee Education, Application Software

Bibliografická citace

Kovaříková, M. *Návrh aplikačního softwaru pro personalisty pomocí projektu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 77 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Lenka Smolíková, Ph.D..

Čestné prohlášení o původnosti práce

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. května 2015

.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Lence Smolíkové, Ph.D. za její cenné rady a odborné vedení při zpracování této diplomové práce. Moje poděkování taktéž směřuje k panu Jaroslavu Pohankovi, jakožto představiteli společnosti AZ, s.r.o., díky jehož času a poskytnutým informacím mohla má práce vzniknout.

Obsah

Úvod.....	11
Cíle práce, metody a postupy zpracování	12
1. Teoretická východiska práce	13
1.1 Návrh projektu	13
1.1.1 Zahájení projektu	14
1.1.2 Plánování projektu	18
1.1.3 Realizace.....	20
1.1.4 Ukončení.....	21
1.1.5 Hodnocení projektu.....	21
1.1.6 Výhody a nevýhody projektového managementu	22
1.2 Vzdělávání zaměstnanců	23
1.2.1 Strategie rozvoje a vzdělávání	24
1.2.2 Koncepce firemního vzdělávání	27
1.2.3 Analýza a identifikace potřeb vzdělávání	28
1.2.4 Plánování vzdělávání	30
1.2.5 Realizace vzdělávání.....	31
1.2.6 Vyhodnocování vzdělávání.....	32
1.3 Aplikační software	34
2. Analýza současného stavu	35
2.1 Údaje o společnosti	35
2.2 Analýzy	37
2.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil	37
2.2.2 McKinsey 7S.....	38
2.2.3 SLEPT analýza	40
2.2.4 SWOT analýza.....	41
2.3 Průběh tvorby kurzu.....	43
2.3.1 První kontakt.....	43

2.3.2	Podepsání smlouvy	44
2.3.3	Plánování kurzu	44
2.3.4	Rozřazování účastníků	45
2.3.5	Realizace kurzů	46
2.3.6	Vyhodnocení kurzů	46
3.	Návrh řešení a přínos návrhů řešení	48
3.1	Zahájení	48
3.2	Plánování	51
3.3	Realizace	56
3.3.1	Základní pravidla	56
3.3.2	Primární funkce	57
3.3.3	Moduly	57
3.3.4	Skills	58
3.3.5	Kurzy	59
3.3.6	Moje kurzy	60
3.3.7	Dotazník spokojenosti	60
3.3.8	Hodnotící pohovory	60
3.3.9	Žádosti	60
3.3.10	Plánovač kurzů	61
3.3.11	Výsledky vzdělávání	61
3.3.12	Reporty	62
3.3.13	Souhrn kurzů	62
3.3.14	Zaměstnanci	62
3.3.15	Nastavení	63
3.3.16	Dokumenty	63
3.3.17	Propojení MS Office	63
3.3.18	E-learning	63
3.4	Ukončení	64
3.5	Vyhodnocení	64
3.6	Analýza rizik	65

3.7	Náklady na projekt	68
3.8	Přínos aplikačního softwaru HR	70
3.8.1	Přínos pro společnost	70
3.8.2	Přínos pro personalisty.....	70
3.8.3	Přínosy pro zaměstnance společnosti	71
	Závěr	73
	Seznam použitých zdrojů.....	74
	Seznam tabulek, grafů a obrázků	77

Úvod

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybrala dynamické odvětví vzdělávání. Zaměřila jsem konkrétně na vzdělávání zaměstnanců, neboť to se dotýká všech společností a jde napříč všemi sektory. Na základě mé spolupráce se vzdělávací agenturou, která se kromě výuky jazyků zaměřuje i na soft skills, navrhuji software, který by jí měl usnadnit každodenní práci.

Vzdělávání, jakožto nikdy nekončící proces, se prolíná životem každé společnosti a každého zaměstnance. Zvládnuté dovednosti, absolvovaná školení, chuť se učit, ty všechny by měly být samozřejmé, protože právě neustálý vývoj nejen společnosti, technologií, ale především lidského kapitálu, kterým jsou zaměstnanci, je jedním z faktorů konkurenceschopnosti společnosti. Lidský přístup a současně podpora zaměstnanců ze strany společností je nejlepší investice, kterou mohou společnosti udělat. Aby však byla tato investice správná, je potřeba podpořit kvalitu každého jednotlivce, a tak přesně zacílit vzdělávání do míst, které potřebuje rozvíjet.

Vzdělávání může být outsourcováno specializovanými firmami, nebo zprostředkováváno vlastním oddělením společnosti a samotný výběr závisí na konkrétním případě. I přesto, že se to nezdá, jedná se o složitý proces sestávající se z mnoha činností. Je to spousta rutinní agendy, kterou je potřeba vyřídit ještě před započítáním samotného vzdělávání. A právě proto chci ve své diplomové práci konceptuálně navrhnout software, který by pomáhal personalistům společností s denním řešením těchto úkolů tak, aby mohli využít svůj potenciál a čas při jiných činnostech.

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Moje diplomová práce má za cíl navrhnout koncept aplikačního softwaru pro personalisty společností pomocí projektu.

Pro splnění hlavního cíle je nutné nejdříve provést analýzu stávajících procesů ve vybrané společnosti, na jejímž základě budu dále stavět. Jelikož se jedná o převedení činností do prostředí aplikačního softwaru, je nutné najít jejich správnou kombinaci a zamezit jejich duplikování, neboť to by odporovalo prvotnímu záměru, tj. zjednodušení práce personalistů. Tento aplikační software by v důsledku měl práci nejen zjednodušit, ale i ušetřit čas a náklady, přičemž by měl podávat relevantní informace. Celkově by měl tento návrh zvýšit efektivitu práce.

Stávající situaci jsem se rozhodla zmatovat pomocí několika analýz. Konkrétně je to Porterův model pěti konkurenčních sil, McKinsey 7S a SLEPT analýza následovaná SWOT analýzou, která všechny předchozí sumarizuje. Pro získání relevantních údajů jsem spolupracovala se zaměstnancem společnosti AZ, s.r.o., díky čemuž jsem mohla situaci zcela pochopit a proniknout tak do problematiky. Pro celý návrh mého projektu jsem zvolila vyjádření pomocí Ganttova diagramu v programu MS Project pro zobrazení jednotlivých kroků a analýzu rizik, současně s mapou rizik, pro nalezení kritických částí projektu.

1. Teoretická východiska práce

Před analýzou stávající situace společnosti a samotným návrhem představují teoretické poznatky, které se vztahují k tématům projektový management, vzdělávání zaměstnanců a aplikační software.

1.1 Návrh projektu

Definice projektu existuje dlouhá řada, avšak já osobně se ztotožňuji s tímto zněním: „Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení“ [1, s. 11]. V jednoduchosti vyjadřuje účel projektu, tj. změna, která má přinést zlepšení a která je časově ohraničená. Tuto myšlenku rozvádí jiná definice. „Projekt je řízeným procesem, který má svůj začátek a konec a přesná pravidla řízení a regulace, jinak se jedná o sled úkolů, jejichž výsledek se nemusí v závěru snažení setkat s očekáváním, stejně jako původní předpoklad objemu vstupů nemusí odpovídat získanému výstupu“ [2, s. 21]. Tato definice ukazuje kolísavost proměnných, která je pro projektový management typická. Projekty přináší velkou řadu výhod, jmenujme například vnitropodnikové zjednodušování, rizikové plánování a strukturalizaci cílů [3].

Obsáhlejší definice projektu poodhalila, že samotný projekt se skládá z úkolů, činností a aktivit, které mohou být sumarizovány a seskupeny do jednotlivých etap (viz Obrázek 1).



Obrázek 1: Projektové etapy, zpracováno dle [3]

Společnosti, které jdou s dobou a neustále inovují, ať již své výrobky, procesy apod., se zaměřují na změny prováděné právě za pomoci projektového managementu, což je příčinou jejich dlouhodobé konkurenceschopnosti na daném trhu. [4].

1.1.1 Zahájení projektu

Zahájení je první etapou celého projektu a je iniciováno osobami, které přišli na nějaký problém v současném systému. Pro co největší objektivnost je vhodné, aby se sešli všichni zainteresovaní zaměstnanci a společně analyzovaly tento problém a vytyčily cíl, kterého chtějí dosáhnout při nápravě. ve chvíli, kdy je cíl stanoven, musí být podrobně prozkoumán a rozčleněn na nižší podcíle. Takto se vytvoří základní koncept celého projektu. Pro zajištění správného chodu celého projektu je vytvořen tzv. projektový tým, jehož úkolem je odpovědnost za naplnění dílčích cílů. Tento tým vede projektový manažer [5].

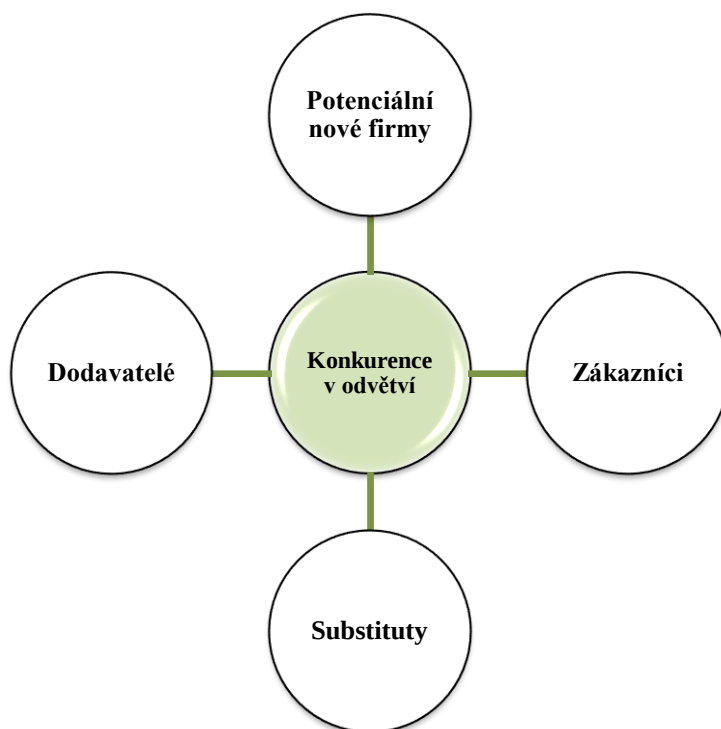
Aby byl seznam jednotlivých dílčích cílů přehledný, sestavuje se v této fázi logický rámec. [3]. „*Logický rámec projektu je základem pro řízení projektu, umožňuje identifikovat a analyzovat problémy a současně definovat cíle a stanovit konkrétní aktivity k jejich řešení*” [6]. Jeho vzor je zobrazen v Tabulce 1 a v návrhové části bude naplněn relevantními daty.

Tabulka 1: Vzor logického rámce, zpracováno dle [3]

Vertikální logika postupu projektu a hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky ověření	Předpoklady/ rizika podmiňující dosažení cílů
Celkové cíle (obecnější „proč?“)			
Účel projektu („proč?“)			
Očekávané výstupy a výsledky („co?“)			
Aktivity („jak?“)			

V tomto kroku je vhodné udělat analýzy, které ukazují řešený problém v různých kontextech [7]. Výsledkem dílčích analýz, jako je Porterova analýza pěti konkurenčních sil, analýza 7S a SLEPT analýza, je přehledně sumarizující analýza SWOT.

Porterova analýza pěti konkurenčních sil sleduje hrozby společnosti, kterými jsou potenciální nové firmy, zákazníci, dodavatelé a substituty. U jednotlivých faktorů se hledají možné faktory, které by mohly mít vliv na podnikatelskou činnost zkoumané společnosti [8, s. 38]. Jejich vzájemnou vazbu přehledně zachycuje následující Obrázek 2.



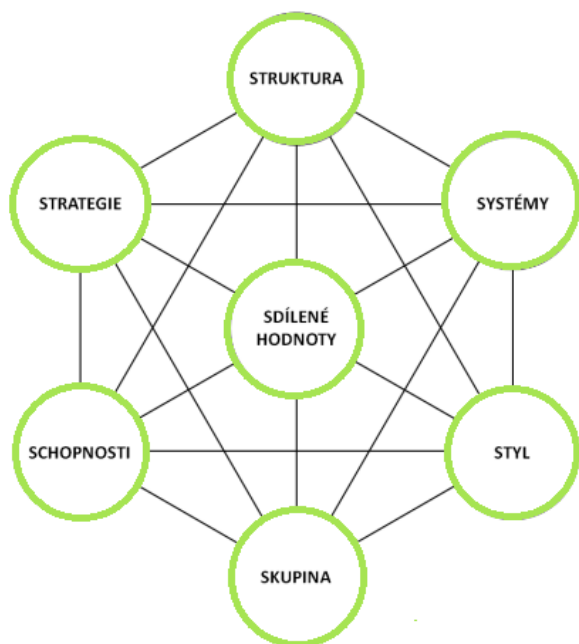
Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil, zpracováno dle [8, s. 38]

Analytická technika McKinsey 7S se používá společnostmi pro hodnocení kritických faktorů. Jak už napovídá název, sestává se ze sedmi dílčích částí:

- „Skupina – cíleně orientované společenství lidí,
- strategie – definice cílů skupiny a způsobu jejich dosažení,

- sdílené hodnoty – vize, poslání, firemní kultura,
- schopnosti – dovednosti, znalosti, zkušenosti,
- styl – charakteristický způsob konání, jednání, chování,
- struktura – organizační uspořádání skupiny, mechanismus řízení,
- systémy – metody, postupy, procesy, včetně technických systémů, informačních systémů a technologií” [9].

Všechny prvky tohoto rámce jsou vzájemně provázány a ovlivňují se, což je zřejmé z Obrázku 3.



Obrázek 3: McKinsey 7S, zpracováno dle [9]

SLEPT analýza mapuje možné změny v okolním prostředí společnosti, zkoumá pět externích oblastí – sociální, legislativní a právní, ekonomická, politická, technická a technologická. U každé z této oblastí je možné sledovat spoustu faktorů, například:

- „Sociální hledisko – demografické údaje, sociálně-kulturní aspekty, trh práce,
- legislativní a právní hledisko – existence a funkčnost právních norem, soudnictví,
- ekonomické hledisko – makroekonomická situace, přístup k finančním zdrojům, daně,
- politické hledisko – politická stabilita, politicko-ekonomické faktory, zahraniční politika,
- technické, technologické hledisko – věda a výzkum, technologická úroveň“ [10, s. 37].

Jak jsem již zmínila výše, předchozí analýzy jsou podklady pro výslednou SWOT analýzu. „Těžištěm SWOT analýzy je určení výchozí situace podniku. Přitom jsou analyzovány silné a slabé stránky podniku“ [11, s. 66]. Jednotlivá písmena označují vnitřní vlivy, tj. S – silné stránky a W – slabé stránky, a vlivy vnější, tj. O – příležitosti a T – hrozby. Tato jednoduchá tabulka ukazuje, kterých skutečností může společnost využít a u kterých má být naopak obezřetnější [11]. Tabulka 2 je vzor SWOT analýza a bude následně zpracována v analytické části.

Tabulka 2: Vzor tabulky SWOT analýzy, upraveno dle [11, s. 70]

	Využívat	Omezovat
Vnitřní vlivy	Silné stránky	Slabé stránky
Vnější vlivy	Příležitosti	Hrozby

Po splnění těchto kroků je stanovena předběžná definice projektu, která říká, co má projekt dosáhnout. Takto vzniklá prvotní struktura projektu je výchozím bodem pro další rozhodování. Oficiálně tato fáze končí Zakládající listinou, což je dokument, jež

obsahuje: „účely a cíle projektu, organizace a kontrola projektu, členové projektového týmu včetně kontaktů, požadavky na zdroje klienta, funkční rozsah, rizika a sporné otázky projektu, přístup, rozfázování a klíčové milníky projektu“ [12].

1.1.2 Plánování projektu

Navazující etapou je upřesnění definice projektu a také jeho rozplánování. „Tento proces užívá strategických výsledků předchozí domény a přetváří je do formy taktického plánu pro realizaci projektu. Vychází ze Zakládající listiny projektu. Ve části plánování dojde k jejímu zpřesnění do Definice předmětu projektu, která je podrobena detailnímu rozboru z hlediska času, nákladů, technologií, metodologií a pracovních zdrojů. Výstupem je podrobný a závazný projektový plán“ [2, s. 60]. Jsou předkládány varianty možného řešení a výsledkem je výběr nejpříznivějšího z nich. S tím se pojí tzv. trojimperativ projektu, tj. dostupnost zdrojů, náklady a čas, který je zobrazen na Obrázku 4. Jedná se o rovnostranný trojúhelník, což znamená, že změna jednoho z parametrů ovlivní ostatní dva faktory. Toto je nutné vzít v potaz a vybrat tu variantu, která bude pro stávající situaci společnosti nejvhodnější.



Obrázek 4: Trojimperativ, zpracováno dle [2, s. 23]

Následně jsou podrobně rozplánovány činnosti, úkoly a aktivity, které vedou k dosažení cíle. Tyto jsou pak zaneseny do harmonogramu činností společně s časy plnění, potřebnými zdroji a náklady. Takto je možné zpětně kontrolovat odchylky plánu a průběhu skutečné realizace projektu. Aby bylo jednoduché porovnávat tyto skutečnosti, využívá se pro plánování některý ze softwarů projektového řízení. Ve své práci použiji MS Project a v něm zpracovaný Ganttův diagram pro přehlednost.

Základními listinami projektu, které jsou výstupem etapy jsou závazná definice projektu a plán projektu, stejně tak jako kontrakt s dodavatelem, který byl v této fázi závazně vybrán. Je vhodné vypracovat také plán rizik, obsahující opatření pro zmírnění či nápravu problémů spojených s rizikovými činnostmi. Tento plán rizik je jakýsi záchranný kruh, pokud nastanou potíže při některé z činností projektu [13].

Jak už bylo zmíněno, důležitou roli v projektu hraje projektový manažer, který kontroluje veškeré rozpisy, harmonogramy a rozhodnutí. Tímto způsobem se dá zamezit problémům, které by se mohly vyskytnout při realizaci projektu a které by mohly znamenat prodloužení doby dokončení projektu či navýšení nákladů.

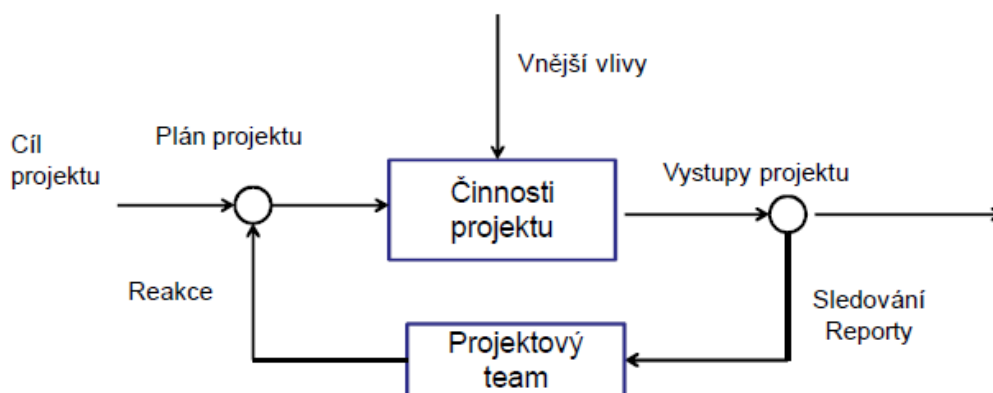
Posledním krokem této etapy je vlastní realizace, proto by se v tuto chvíli měli sejít všichni zainteresovaní zaměstnanci a management by je měl seznámit s přijatým řešením, podrobně jim problematiku vysvětlit, stejně jako předložit přijaté zásady a zajistit jejich plnění. S tím se pojí tzv. cibulový efekt: *„Jednoduše řečeno, každá slupka společnosti odráží hodnotový systém předchozí slupky. Začíná to v samotném jádru, v nitru společnosti. Zákon přitažlivosti zaručuje, že představitelé společnosti najmou lidi vyznávající podobné zásady jako oni sami. Jak roste počet lidí, začínají se vytvářet podpůrné systémy“* [14, s. 90]. Proto je důležité, aby byla změna všemi pochopena a přijata.

Úspěšnost projektu závisí na podmínkách, které je nutno vytvořit, např. všeobecné sdílení vize projektových cílů, či obezřetnost u všech činnostech, dokonce i u těch nejobyčejnějších. Je nezbytné, aby každý zainteresovaný zaměstnanec znal svou roli v projektu a úkoly, na nichž má pracovat. Přítomnost neustálé kontroly je nezbytná i přes to, že se na projektu

podílí plně kvalifikovaní a připravení lidé. Hlavními metrikami projektu jsou čerpání nákladu a dodržení časového harmonogramu, které musí být náležitě kontrolovány [2].

1.1.3 Realizace

V tomto kroku jsou prováděny činnosti tak, jak byly dříve naplánovány a zaneseny do harmonogramu, proto se jedná především o řízení a koordinaci těchto činností a jejich odchylek, stejně jako o kontrolu plnění dílčích cílů. Úlohu projektového týmu v kontextu těchto činností zobrazuje Obrázek 3.



Obrázek 5: Činnosti projektu, zpracováno dle [15]

Plán projektu obsahuje začátek činností, zdroje a náklady přiřazené k dané činnosti. Pokud je průběh činnosti správný, nemůže být její dokončení ovlivněno vnějšími vlivy. Tato situace však nenastává vždy, a proto je nezbytné vypracovat seznam nápravných akcí. Při problému je potřeba zareagovat pohotově, proto se využívá právě tento předem připravený seznam. Veškeré rizikové situace je třeba zaevidovat společně s použitým nápravným opatřením, aby bylo možné opakovat tento postup v budoucnu. „*Rekapitulace podstatných pokynů, jevů a stavů je obsažena v průběžných hlášeních a zápisech projektového jednání*“ [2, s. 259]. Jak již bylo zmíněno, musí být všechny činnosti náležitě sledovány v průběhu jejich trvání a následně porovnávány s plánem. Po dokončení jedné činnosti se plynule přechází k realizaci činnosti po ní následující.

Obrázek 5 ukazuje roli projektového týmu, který monitoruje, vyhodnocuje a rozhoduje o nápravných opatřeních v případě potřeby. Obrázek 5 zachycuje i náhodnost vnějších vlivů, mohou to být potíže s dodavateli, termínové změny, různá omezení, pozměnění cílů, či personální změny ve společnosti [15]. Změny v projektu jsou na běžném pořádku, avšak dojde-li k nějaké významné změně, musí být aktualizovány příslušné dokumenty s tím související, jako plán či definice projektu. Současně musí být provedené změny schváleny povolanou osobou [2].

1.1.4 Ukončení

Zahájení této etapy vlastně znamená, že byly veškeré činnosti plánu dokončeny a tím byl naplněn stanovený cíl za použití disponibilních zdrojů, rozpočtu a času. Administrativně je projekt ukončen požadovanou dokumentací [2]. Ukončovací dokumentace je předložena zadavateli celého projektu a jednotlivým členům vrcholového managementu [15].

1.1.5 Hodnocení projektu

I když si pod pojmem ukončení projektu představíme skutečný konec, následuje ještě poslední etapa, kterou je vyhodnocení celého projektu, od prvního zadání až po konečné předání, současně také hodnocení členů projektového týmu. Podle typu projektu jsou hodnotícími kritérii tzv. měkká či tvrdá kritéria, případně jejich kombinace.

Mezi tvrdá kritéria bych u této práce zařadila například přírůstek otevřených kurzů díky využití softwaru, tržby, úspora mzdových nákladů. Mezi měkká kritéria by se dala zařadit kupříkladu spokojenost zákazníka s produktem [16].

Každý člen projektového týmu by měl být ohodnocen na základě své práce na projektu. To slouží nejen jako podklad pro sestavování projektového týmu v budoucnu, ale i jako zpětná vazba pro zaměstnance. Tento report by měl obsahovat přínosy, přesnost plnění jednotlivých činností, ale i chyby.

Současně s rekapitulací celého průběhu projektu slouží hodnocení jako podklad pro evidenci a zkoumání rizikových faktorů a hledání možných řešení nápravy. Tyto výstupy pak slouží jako vodítko při dalších projektech.

1.1.6 Výhody a nevýhody projektového managementu

Použití projektového managementu nejsou pouze přínosy, může mít taktéž nevýhody, dle [2] to mohou být například tyto:

Výhody

- přesně přiřazené odpovědnosti,
- přesně stanovený časový a nákladový rámec projektu,
- přiřazení zdrojů po dobu projektu, které jsou po jeho ukončení uvolněny pro jiné činnosti,
- stanovení monitorovacích kritérií pro hodnocení projektu,
- nové informace využitelné v budoucnosti.

Nevýhody

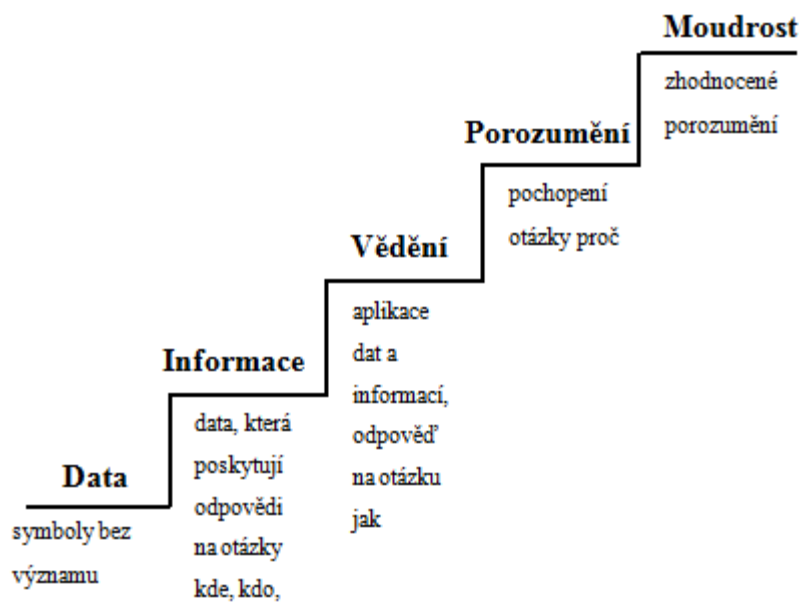
- komplexnost projektů a propojení s jinými projekty,
- změny specifických požadavků zákazníka v průběhu projektu,
- organizační změny ve společnosti,
- existence rizik projektu a nepředvídatelnost vnějších vlivů,
- plánování a oceňování před samotnou realizací projektu.

1.2 Vzdělávání zaměstnanců

Zaměstnanci podniku tvoří lidský kapitál, který je kombinací inteligence, zkušeností a dovedností. Lidé jsou složky podniku, které mají schopnost se učit, měnit, inovovat a tvořit. Právě možnost toho to vývoj zaručuje společnosti možnost dlouhodobého přežití. Je vhodné se proto zaměřit na ty aspekty, které jsou důležité pro budoucí směřování společnosti. Je proto nezbytné mapovat lidský potenciál a umět ho rozvíjet [17].

„Výkonnost firmy je dána výkonností procesů a výkonností lidí“ [18]. Tyto dvě složky jsou na sobě závislé. S nárůstem náročnosti procesů je třeba efektivnějších lidí, u kterých současně roste míra kompetencí (způsobilostí). Výkonnost pracovníků lze řídit třemi způsoby – hodnocením, odměňováním a rozvojem [18].

Firemní vzdělávání má nespočet definic, jedna říká, že zahrnuje kvalifikační a povinné vzdělávání zaměstnanců. Některé jdou více do hloubky, například tato: *„Firemní vzdělávání zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance“* [19, s. 11]. Mně osobně je nejbližší tato definice: *„Firemní vzdělávání je součástí profesního vzdělávání“* [19, s. 11]. Právě tato definice ukazuje provázanost profesního růstu jednotlivce s nadřazenými cíli organizace, která jich dosahuje právě zvyšováním kompetencí svých zaměstnanců. Obrázek 6 ilustruje, proč je vzdělávání obecně, tedy nejen to firemní, důležité.



Obrázek 6: Schody vědění, zpracováno dle [19, s.73]

1.2.1 Strategie rozvoje a vzdělávání

Strategie rozvoje a vzdělávání závisí na nadřazené strategii personální a je vytvářena na 3 až 5 let. Základní dělení strategií se odvíjí od typu společnosti. Je-li společnost tzv. na jedno použití, tedy doba její existence bude tak dlouhá, jak dlouho bude produkt rentabilní, jsou investice do vzdělávání malé. Jedná se o vstupní školení a udržování kvalifikace. Naopak pokud jde o „revitalizující“ společnost, která pružně reaguje na změněné podmínky okolí, má složitější strukturu, je i samotná strategie rozvoje a vzdělávání složitější a finančně náročnější [18]. Obrázek 7 ukazuje, na jaké zaměstnance je nutné se zaměřit při plánování vzdělávání, tzv. strategický staffing.

Vysoká přidaná hodnota	Hotový člověk	Rozvoj, vzdělávání, práce s talenty
Nízká přidaná hodnota	Outsourcing	Pronájem, dočasná výpomoc
	Snadná nahraditelnost	Obtížná nahraditelnost

Obrázek 7: Strategický staffing, zpracováno dle [18, s. 19]

Rozvoj zaměstnanců, stejně jako rozvoj společnosti, s sebou nese zvýšení výkonnosti celé společnosti. Strategie organizačního rozvoje se zabývá na změnu fungování celé společnosti a vzdělávání má pouze roli podpůrnou, naopak u strategie rozvoje jedinců je výchozí myšlenkou to, že organizace bude na dobré úrovni pouze v případě, jestliže jsou její zaměstnanci odborně připraveni [18].

Strategie diferenciací a integrace ukazuje, že ačkoli se tyto dvě skutečnosti do jisté míry od sebe liší, je nutné, aby byly zavedeny ve společnosti současně. Jinými slovy tato strategie ustanovuje: „*Princip uspořádání fungujícího systému, který je charakterizován vstupní nerovností, rovností šancí a příležitostí*“ [18, s. 21]. Skrze diferenciaci je dosahováno vysoké výkonnosti, vedle toho integrace vytváří prostor pro společné sdílení, budování znalostí a dovedností [18].

Diferencující přístup staví na kritériích tzv. laťky. Strategie minimální laťky se zaměřuje na zaměstnance, jež nenaplnují minimální úroveň standardu, naproti tomu strategie maximální laťky cílí vzdělávání na zaměstnance, kteří dosahují nejlepších výsledků ve srovnání se standardy. V praxi se však nejčastěji uplatňuje strategie obou laťek, tj. strategie minimální laťky se aplikuje na neklíčové zaměstnance a u klíčových je použita strategie laťky maximální [18]. Na Obrázku 8 je znázorněno uplatnění diferencujícího přístupu ve společnosti.



Obrázek 8: Diferencující přístup, zpracováno dle [18, s. 22]

Toto diferencující rozdělení slouží k tomu, aby bylo možné zacházet s finančními prostředky hospodárněji a efektivněji. Jak lze z Obrázku 8 vyčíst, rozvoj a vzdělávání se zaměřuje především na zaměstnance, kteří přinášejí, nebo by mohli přinášet přidanou hodnotu a nejsou snadno dostupní na trhu práce [18].

Strategie velkého skoku a plynulého zlepšování jsou rozdílné v uplatnění. První, tedy strategii velkého skoku, uplatňují společnosti, které potřebují velkou změnu v relativně krátkém časovém horizontu, a to v důsledku vnějších tlaků. Naopak strategie plynulého zlepšování využívá přirozeného vývoje společnosti. Typické je to především pro japonský management. Toto plynulé zlepšování se však neděje samovolně, ale je nepřetržitě řízeno s velkou důsledností. V praxi se samozřejmě nejvíce využívá kombinace obou, kdy jsou větší odchylky v plynulém zlepšování korigovány skokově [18]

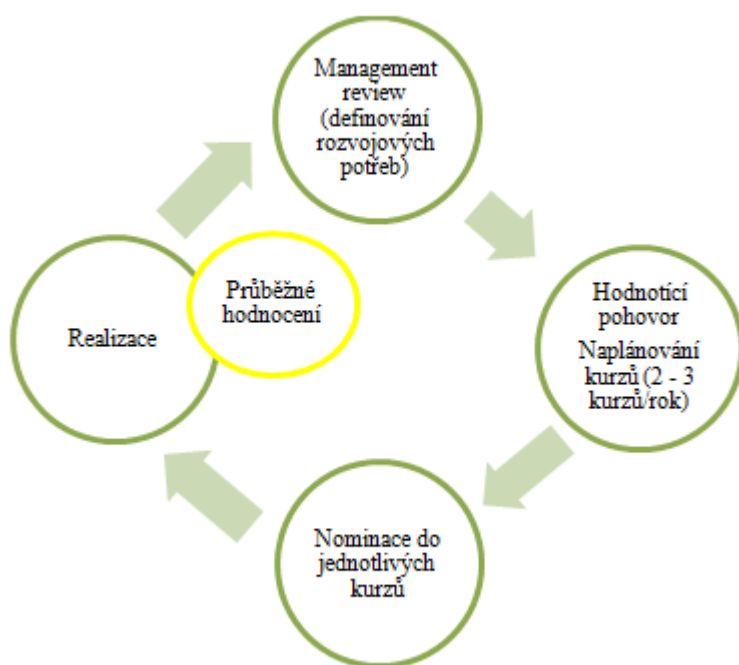
1.2.2 Koncepce firemního vzdělávání

Vytváření koncepce firemního vzdělávání s sebou nese přesné určení smyslu vzdělávání, pojetí a postavení, stejně tak jako stanovení cílů a funkcí. Vychází ze zpracování detailního popisu jednotlivých činností s přiřazenými kompetencemi, vztahy nadřízenosti a podřízenosti. V návaznosti na jsou ke každé činnosti vypracovány odstupňované kvalifikační požadavky. Dalším krokem je ověření způsobilost, mezi které se řadí hodnocení zaměstnanců či testování odborné způsobilosti. Následně jsou stanovena vnitřní pravidla s ohledem na koncepci personálního managementu. Tato pravidla zahrnují koordinaci a financování samotného vzdělávání. V neposlední řadě vzdělávání zahrnuj spolupráci s jinými společnostmi, například vzdělávacími agenturami [19].

Samotný proces vzdělávání má potom obvykle 4 fáze, avšak každá společnost si je přizpůsobí a rozpracuje dle vlastních požadavků:

- „*Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb,*
- *plánování vzdělávání,*
- *realizace vzdělávání,*
- *vyhodnocování vzdělávání*“ [19, s. 110].

Následující Obrázek 9 zachycuje, jak si koncept firemního vzdělávání svých manažerů rozdělila společnost ČSOB.



Obrázek 9: Systém vzdělávání ČSOB, zpracováno dle [20]

1.2.3 Analýza a identifikace potřeb vzdělávání

„Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní“ [17, s. 85]. Zjištěný rozdíl mezi výkonností standardní a současnou se nazývá výkonnostní mezera. Analýza se však musí také zabývat problémy, které vzdělávání nevyřeší, tj. správné nastavení procesů a organizace [17].

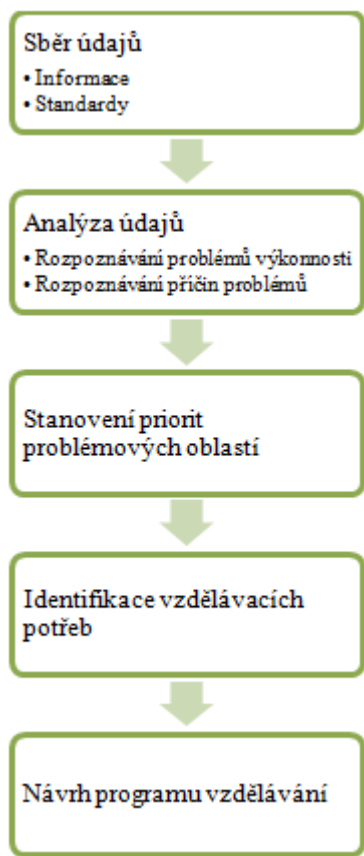
Na počátku stojí fáze sběru informací, díky čemuž lze porovnávat stávající úroveň výkonu se standardy. Tyto informace lze získat těmito metodami:

- Strukturovaný rozhovor – pomocí předem připraveného seznamu otázek se zjišťuje příčina nízkého výkonu. Výhodou je možnost detailnějšího prozkoumání problému,

na druhou stranu je tato metoda časově náročná a je zapotřebí správné úrovně kvalifikace dotazujícího,

- pozorování – toto záměrné sledování výkonu zaměstnanců pomáhá získat jasnou představu o plnění úkolů a srovnávat jejich průběh s předepsaným popisem práce,
- participace – výzkumník převezme na určitou dobu úkoly a zodpovědnost zaměstnance, výhodou je hlubší porozumění danému problému, na druhou stranu při potřebě specifických dovedností může být tato metoda neefektivní,
- dotazník – soubor otázek, který je díky svým nízkým nákladům často používán, avšak nevýhodou je možné špatné pochopení otázek respondentem,
- skupinová diskuze – smyslem této schůzky je získání ucelených informací a názorů zaměstnanců. Nevýhodou je časová náročnost a ostych zaměstnanců, kteří se mohou bát říci vlastní názor [17].

Ať již jsou informace získané jakoukoli metodou, následuje jejich analýza. Mělo být uplatněno několik zásad, například získat objektivní pohled na daného zaměstnance, který by měl být zároveň komplexní. Je také nutné zvážit, jak tento nedostatek limituje zaměstnance, ale i celou společnost. Cílem je určení příčin těchto problémů. Výsledkem této analýzy je seznam potřeb vzdělávání konkrétních zaměstnanců a návrh vzdělávacího programu [17]. Celý proces identifikace potřeb vzdělávání ilustruje Obrázek 10.



Obrázek 10: Proces identifikace potřeb vzdělávání, zpracováno dle [17, s. 95]

1.2.4 Plánování vzdělávání

Z předchozí fáze identifikace vzdělávacích potřeb vstupuje vypracovaný návrh vzdělávacího projektu, který je dále zpracováván ve třech fázích – přípravné, realizační a zdokonalovací. „Přípravná fáze zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu“ [17, s. 96]. Tyto cíle dále slouží jako milníky a měřítko dosažených výsledků. Fáze realizační je vlastně samotné zpracování etap projektu vzdělávání, jako třeba řazení téma, úkoly apod. Je nutné zvolit správnou techniku vzdělávání tak, aby byla zohledněna úroveň vzdělání účastníků, intelekt, či jejich motivace, stejně tak jako počet účastníků kurzu, možné obavy apod. Zdokonalovací fáze průběžně hodnotí jednotlivé etapy vzhledem k předem stanoveným cílům a hledá možná zlepšení.

Současně s tím jsou zjišťovány informace od účastníků týkající se průběhu kurzu, tj. vhodnost lektora, zajištění dopravy a jiné [17].

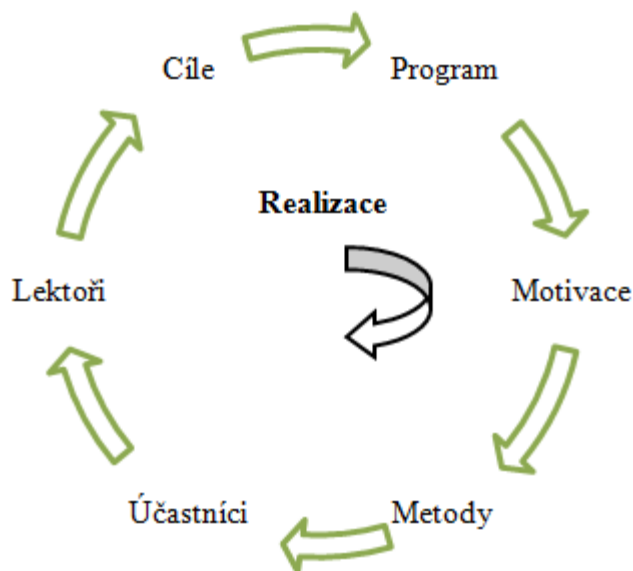
Dobře vypracovaný plán vzdělávání obsahuje odpovědi na otázky:

- *„Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit,*
- *jaká bude cílová skupina účastníků,*
- *jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat,*
- *která vzdělávací instituce bude zvolena,*
- *kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční,*
- *kde se vzdělávání uskuteční,*
- *jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit a celého vzdělávacího procesu,*
- *jaké jsou náklady na vzdělávání“ [17, s. 98].*

1.2.5 Realizace vzdělávání

„Po ukončení plánovací fáze a všech přípravných prací je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem podnikového vzdělávání“ [17, s. 99].

Jednotlivé prvky jsou zachyceny v Obrázku 11.



Obrázek 11: Prvky realizace vzdělávání, zpracováno dle [17, s. 99]

Spolu s těmito prvky je nutné vzít v potaz i organizační a finanční zabezpečení vzdělávání, které prostupuje celou realizací. Dle [18] se dělí na tyto tři fáze:

- Příprava – je nutné připravit lektora, učební pomůcky, stejně tak jako organizaci celé akce,
- vlastní realizace – samotný průběh vzdělávací akce,
- transfer – aktivity následující po skončení kurzu, například zpracování závěrečné zprávy, fotodokumentace, ale i motivace účastníků kurzu.

1.2.6 Vyhodnocování vzdělávání

„Vyhodnocování je poslední a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu vymezeného podnikem. Je to jakýkoli pokus získat informace (zpětnou vazbu) a účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle získané

informace“ [21, s. 555]. Tento komplexní proces by měl měřit i celkové přínosy a náklady na celý projekt vzdělávání, avšak není to úplně jednoduché [17].

Důvody k hodnocení jsou učení, zdokonalování, kontrola a ověřování, přičemž každá společnost si tyto důvody konkretizuje a rozvádí do dílčích bodů. Vyhodnocování například poukazuje na silné a slabé stránky, posiluje důvěru ve vzdělávání a především zjišťuje, jestli daný vzdělávací projekt splnil očekávané cíle [19].

Metod vyhodnocování je nespočet, nejjednoduššími jsou dotazníky, testy před učením a po něm, rozhovory či video-reflexe. Při podrobnějším vyhodnocování je možné využít i analýzy dopadů, odhady přínosů, kontrolní skupiny a jiné v závislosti na předmětu a rozsahu zkoumání [17].

S hodnocením souvisí i možné bariéry, které mohou být na straně zadavatele, na straně účastníků či na straně lektorů, dle [19] jsou to například tyto:

- Bariéry na straně zadavatele – nebyly stanoveny cíle, hodnocení není považováno za potřebné, hodnocení je považováno za časově náročné, stejně tak jako nákladově, obavy z negativního výsledku,
- bariéry na straně účastníků – pocit ohrožení, předčasný odchod ze vzdělávání, nechuť vůči některým metodám vyhodnocování,
- bariéry na straně lektorů – obava z výsledku, neochota věnovat čas.

1.3 Aplikační software

V krátkosti shrnu tematiku informační podpory projektu, neboť se moje diplomová práce zabývá návrhem projektu aplikačního softwaru, především jejího konceptu a obsahu, nikoli samotného programování. „*Software označuje programové vybavení informačních a komunikačních technologií , tj. v širším významu zahrnuje počítačové programy a data, tedy vše co není hardware. V praxi se pojem software používá pouze pro označení počítačových programů*“ [22].

Pojem aplikační software, jinými slovy aplikace, je samotný software, se kterým přichází do styku koncový uživatel a pracuje s ním. Do této skupiny patří velké množství aplikací, například antivirové programy, ekonomické a účetní programy, manažerské informační systémy a především tzv. podnikové aplikace, například:

- ERP – správa podnikových zdrojů,
- APS – řízení výroby,
- HRM – správa lidských zdrojů,
- CRM – řízení vztahů se zákazníky,
- BPM – podpora a řízení procesů a jiné [23].

Ve své diplomové práci se zaměřuji na aplikační software určený personalistům, výše zmíněný HRM. „*HRM (Human Resources Management) je zkratka pro řízení lidských zdrojů a zahrnuje všechny procesy řízením a rozvojem lidských zdrojů. Někdy se označuje též zjednodušeně jako personalistika*“ [24].

Řízení lidských zdrojů je soubor mnoha metod a postupů, které koordinují práci s lidmi uvnitř společnosti. HRM se týká všech manažerů a personalistů, tudíž je součástí celé organizace. Tento koncept bere člověka, zaměstnance jako základní podnikový zdroj. Právě z toho důvodu, tedy maximalizace potenciálu zaměstnanců, jsou využívány aplikační softwary pro personalisty [24].

2. Analýza současného stavu

Druhá kapitola mé diplomové práce je zaměřena na zmapování stávající situace a procesů, které ve společnosti existují. Tato analýza poslouží spolu s teorií jako základ pro můj vlastní návrh HR softwaru, proto se oblast analýzy zaměřuje především na činnosti spojené s personalistikou společnosti.

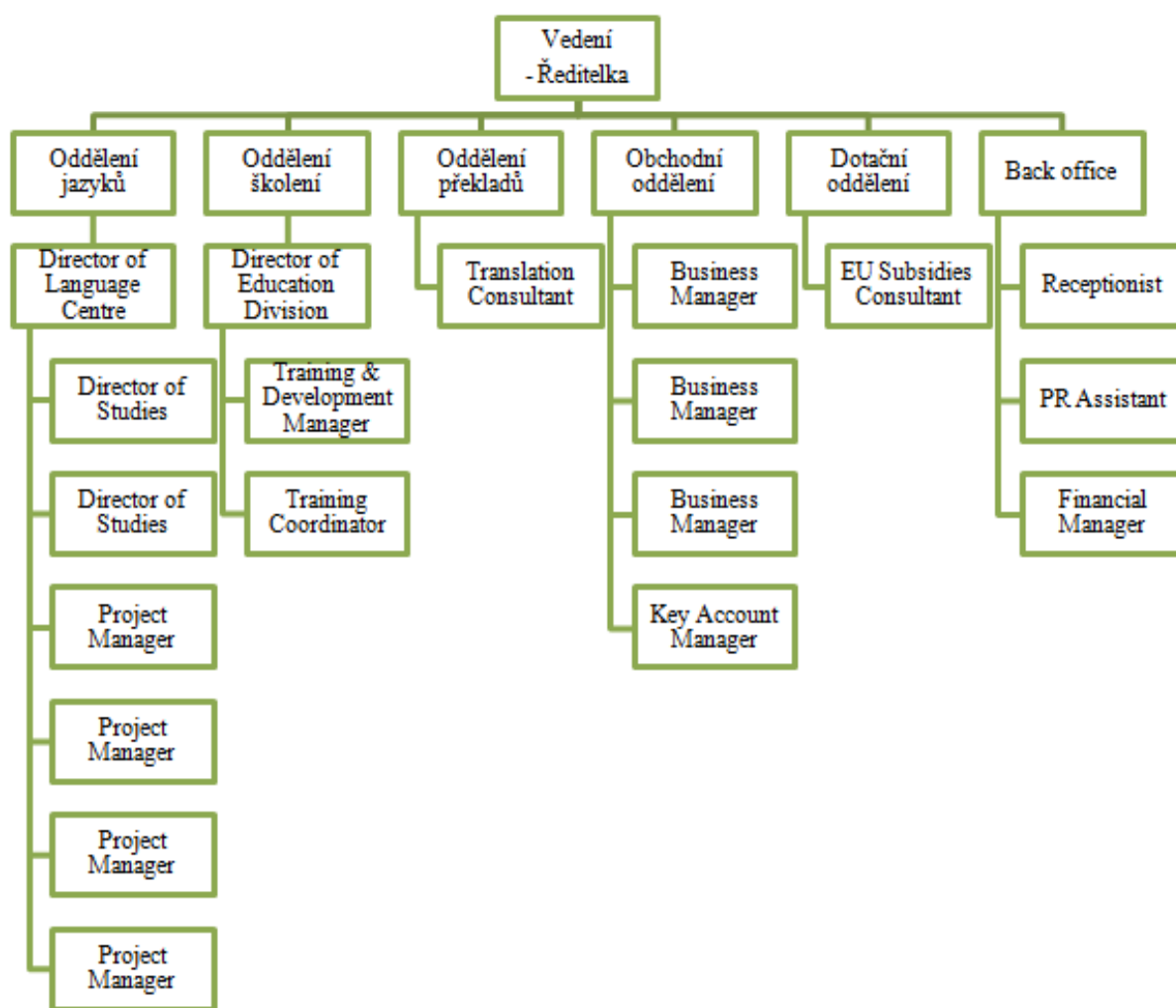
2.1 Údaje o společnosti

Pro diplomovou práci jsem si zvolila vzdělávací agenturu, která by však ráda zůstala v anonymitě, proto ji budu označovat jako AZ, s.r.o. Veškeré údaje vychází z osobního rozhovoru se zaměstnancem této společnosti. Jedná se o společnost zaměřující se především na vzdělávání firemní klientely a na trhu působí již 20 let. Na počátku stála myšlenka jazykového vzdělávání, které je stále hlavní doménou společnosti, avšak společnost rozšířila své portfolio o kurzy soft skills, teambuildingové akce, kurzy IT apod.

Společnost AZ, s.r.o. sídlí v Brně, ale své služby poskytuje v rámci celé České republiky i Slovenska. Pokud bychom počítali nejen zaměstnance v kanceláři, ale i lektory a školitele, se kterými společnost spolupracuje, dostali bychom se na 250 zaměstnanců. I přes tento fakt se společnost svou velikostí řadí mezi malé, neboť většina zaměstnanců jsou externisté.

Výhodou je vlastní dotační oddělení, které společností zpracovává veškeré podklady pro získání dotací EU na vzdělávání zaměstnanců. Společnost také disponuje vlastními prostory pro školení či mobilní IT učebnou, kterou lze dovézt přímo ke klientům.

Pokud se zmiňuji o organizační struktuře společnosti AZ, s.r.o., mám na mysli stálé zaměstnance v kancelářích, nikoli lektory a školitele. V čele společnosti stojí jediná ředitelka, která má pod sebou tyto jednotky – oddělení jazyků, oddělení školení, oddělení překladů, obchodní oddělení, dotační oddělení a sekretariát a účtárna (viz Obrázek 12).



Obrázek 12: Organizační struktura společnosti AZ, s.r.o., zpracováno dle [25]

2.2 Analýzy

Pro podrobnější poznání společnosti následují analýzy Porter, 7S, SLEPT a SWOT, které poslouží pro další rozhodování.

2.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tato analýza zkoumá 5 oblastí, které spolu úzce souvisí – potenciální nové firmy, zákazníci, substituty, dodavatelé a konkurence v odvětví.

- *Potenciální nové firmy* – vstup na tento trh není nikterak obtížný vzhledem k potřebě jazykové vybavenosti nejen zaměstnanců, ale i praxi běžného člověka. Stejně tak se zvyšuje množství lidí, kteří jsou po jazykové stránce na takové úrovni, že mohou jazyky vyučovat. Avšak o co jednodušší je vstup na trh, tím horší je se na něm udržet a vybudovat stabilní společnost. V oblasti soft skills je problematika složitější a užší, tj. jedná se o kurzy specifikované pro konkrétní skupinu lidí, které vedou kvalifikovaní odborníci. Vzhledem k tomu, že společnost AZ, s.r.o. patří mezi dominanty na trhu komplexního vzdělávání, nemyslím si, že ji potenciální nové firmy mohou vážně poškodit.
- *Zákazníci* – společnost se soustředí na firemní klientelu, která tvoří převážnou část zákaznického portfolia. Díky tomuto zaměření se stala známou a významnou. Společnost nabízí služby na míru danému podniku, což je velkou předností. Pokud jde o vzdělávání jednotlivců, existuje velké množství menších jazykových center, které mohou svou nabídkou oslovovat mnohé zákazníky. S tímto na vědomí se společnost AZ, s.r.o. snaží prezentovat spíše jako vzdělávací agentura pro firmy. I přesto se najdou zákazníci, volí právě tuto společnost kvůli referencím a zkušenostem lektorů.
- *Substituty* – jak v případě jazykového vzdělávání, tak soft skills, může být za substituty považováno vzdělávání pomocí e-learningů. Troufám si říct, že to však

není vhodná volba, neboť nerozvíjí všechny oblasti pro zvládnutí jazyka, či nějaké dovednosti. Další možností v případě jazykového vzdělávání může být zahraniční stáž, avšak to závisí na konkrétní společnosti a osobně si nemyslím, že by společnosti volili tuto variantu s ohledem na nákladnost.

- *Dodavatelé* – dodavateli vzdělávání jsou lektoři a učitelé. Jak jsem již zmínila, v současnosti roste počet jednotlivců, kteří jsou jazykově na úrovni, kdy mohou učit, proto je vyjednávací síla „dodavatelů“ malá. Problém může nastat u některých jazyků, které se běžně nevyučují. Naopak v oblasti soft skills vnímám potenciál pro vyjednávání ze strany dodavatelů, neboť se tato oblast stále rozvíjí a opravdu kvalifikovaných školitelů je ve srovnání s lektory jazyků málo.
- *Konkurence v odvětví* – globálně je konkurence v odvětví vysoká, ale vzhledem ke specializaci společnosti AZ, s.r.o. na firemní klientelu nepředstavují konkurenti překážku. Větších vzdělávacích agentur není v ČR mnoho, proto zde není velká rivalita a konkurenční boje.

2.2.2 McKinsey 7S

Tato analýza se zaměřuje na vnitřní prostředí společnosti, konkrétně na skupinu, strategii, sdílené hodnoty, schopnosti, styl, strukturu a systémy.

- *Skupina* – představuje spolupracovníky a způsob, jakým jsou vybíráni. Společnost AZ, s.r.o. je otevřená přijímání absolventů a jejich zaškolení. Setkala jsem se i s velmi pozitivním přístupem při problémech v plnění úkolů zaměstnance obchodního oddělení. Společnost v něm i přes všechny komplikace spojené s jeho prací viděla potenciál, a proto byla náplň jeho pracovní pozice poupravena tak, aby více vyhovovala jeho dovednostem. Velké plus shledávám ve faktu, že zaměstnanci mohou bezplatně využívat jazykového vzdělávání přímo v místě výkonu práce.

- *Strategie* – z dlouhodobého hlediska má společnost ambice stát se lídrem vzdělávání firemní klientely v České republice. Za tímto účelem spolupracuje s lektory na celém území ČR a aktivně vyhledává potenciální zákazníky. Důraz je kladen především na pochopení potřeb firmy a přizpůsobení kurzů konkrétním požadavkům. Pro získání tohoto postavení je třeba, aby byla společnost v širším povědomí, proto spolupracuje například s neziskovou organizací, pořádá nevšední workshopy apod.
- *Sdílené hodnoty* – vize společnosti se formovala s postupem času, až nabyla současné podoby, tj. že společnost AZ, s.r.o. chce být pro své zákazníky partnerem, který jim nabídne něco navíc. To něco může mít mnoho podob a závisí na okolnostech. Příkladem může být spolupráce jednotlivých oddělení při koordinaci konkrétního projektu (vytvoření řešení na míru, zajištění dotací, vyhodnocování apod.). Mezi sdílené hodnoty se řadí i vztahy mezi zaměstnanci, pracovní klima a názory a jiné, avšak pro účely této práce není nutná hlubší analýza.
- *Schopnosti* – vzhledem k faktu, že společnost nabízí specializované kurzy jak výuky jazyků, tak soft skills, je zřejmé, že má dostatečné know-how, aby mohla podávat uspokojivé výsledky. Mnozí lektori přichází s vlastními způsoby výuky a inovativními přístupy k zapojení klientů do procesu učení se.
- *Styl* – je spojen se vztahy ve firmě. Panuje zde přátelská atmosféra, nikdo nikomu nevyká, vztahy jsou spíše neformální, avšak každý zná své postavení a hranice. Neplnění úkolů a nedisciplinovanost se netolerují, avšak řešení takových potíží bývá v rámci logiky a formálních postupů.
- *Struktura* – pod pojmem struktura si lze představit organizační strukturu a jednotlivé vazby v ní. Tu lze najít výše v kapitole 2.1 Údaje o společnosti, konkrétně na Obrázku 12. Je patrné, že celá společnost je rozdělena do jednotlivých částí, které plní určité úkoly, od oslovování zákazníků obchodním oddělením, získávání dotací, metodiky školení po zajištění kurzů včetně lektorů.

- *Systémy* – tato oblast se týká nastavení procesů uvnitř firmy, ale i při komunikaci se zákazníky. Myslím si, že vnitřní nastavení komunikace je zvoleno správně, jednotlivá oddělení jsou v kancelářích seskupena podle oblasti, které se věnují, komunikace mezi odděleními probíhá převážně e-mailem, což zaručuje dohledatelnost informací a také fakt, že jsou data přístupná neomezeně dlouho konkrétním uživatelům, kteří jsou v dané činnosti zainteresovaní. Nicméně jsou mnohé procesy náročné po stránce časové a vyžadují velké množství papírování.

2.2.3 SLEPT analýza

Pro posuzování faktoru vně společnosti se použijí analýzu SLEPT, která se člení na dílčí oblasti – sociální, legislativní a právní, ekonomická, politická, technická a technologická.

- *Sociální* – společnost AZ, s.r.o. sídlí v Brně, což je příhodné místo pro spolupráci se Slovenskem. Na celém území České republiky spolupracuje s přibližně 250 lektory. Toto číslo není konečné, neboť řady lektorů se s rostoucí poptávkou stále zvětšují. Lektoři jsou rodilí mluvčí z různých částí světa, stejně tak jako věkové rozložení pokrývá širokou škálu. Společnost podporuje absolventy při získávání praxe pomocí dotovaných pracovních míst. Svých zkušeností využívá i při spolupráci s neziskovými organizacemi, díky nimž zajišťuje jazykové vzdělávání v dětských domovech.
- *Legislativní a právní* – v této oblasti podnikání neexistují legislativní podmínky, které by výrazně ovlivňovaly činnost vzdělávacích agentur, ani není tato činnost omezována. Základními dokumenty, které upravují fungování podnikání, jsou Ústava České republiky a Listina základních práv a svobod. Existuje spousta právních norem, které musí společnost akceptovat, například:
 - č. 455/1991 Sb. – Zákon o živnostenském podnikání
 - č. 513/1991 Sb. – Obchodní zákoník

- č. 262/2006 Sb. – Zákoník práce
- č. 563/1991 Sb. – Zákon o účetnictví a další.
- *Ekonomická* – výkonnost společnosti je ovlivněna zejména samotným vývojem ekonomiky, tj. DPH, mírou inflace a koupěschopností.
- *Politická* – osobně si myslím, že politická situace v České republice není z pohledu široké veřejnosti ideální. Ta se dělí na různé tábory, které se staví protichůdně k současnému vývoji ve státě. Tento rozpor s sebou nese jakýsi druh vnitřní nestability.
- *Technická a technologická* – v oblasti vzdělávání jsou ze strany státu poskytovány společnostem dotace, které mají zvýšit kvalifikaci zaměstnanců. V současné době se jedná o program „Vzdělávejte se pro růst v ... kraji II“ a „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“. Žádosti do obou programů přijímají krajské úřady práce [25]. Touto podporou stát nepřímo podporuje vývoj nových forem vzdělávání.

2.2.4 SWOT analýza

Následující tabulka sumarizuje veškeré informace získané z předchozích analýz (Porterův model pěti konkurenčních sil, McKinsey 7S a SLEPT analýzu) a vypichuje nejdůležitější skutečnosti.

Tabulka 3: SWOT analýza společnosti AZ, s.r.o., vlastní zpracování

Silné stránky	Slabé stránky
• 20 let zkušeností • Velká a stabilní společnost • Výhodná poloha na území ČR • Dobrá provázanost procesů • Vlastní prostory pro školení • Zaměření na firemní klientelu	• Vysoká časová náročnost některých procesů • Přemíra papírování • Obchodní zastoupení pro celou ČR sídlí v Brně
Příležitosti	Hrozby
• Nové dotační programy • Zákazníci na Slovensku • Vyšší nároky ze strany zaměstnavatelů	• Nedostupnost potřebných lektorů • Alternativní způsoby výuky • Nedostupnost zákazníků

Provedené analýzy ukazují mnoho skutečností spojených se společností AZ, s.r.o. V rámci své diplomové práce jsem se rozhodla blíže prozkoumat problematiku procesů spojených s vytvářením kurzů na míru. Především se zaměřím na úsporu času a materiálu, v tomto případě jde o velké množství papírů spotřebovaných v celém procesu.

2.3 Průběh tvorby kurzu

V této části práce se zaměřím na postup jednotlivých činností při tvorbě kurzu pro konkrétního zákazníka.

2.3.1 První kontakt

Budeme-li uvažovat o tvorbě kurzu, potom se dají zákazníci rozdělit do dvou skupin – potencionální a stávající. Aby byl pohled na tvorbu kurzu co nejkompexnější, rozhodla jsem se, že využiji první skupinu, tj. zákazníci, které oslovuje samotná společnost.

Z hlediska zavedení kurzů jsou u organizace a plánování ideální nové subjekty, kteří se vším začínají. Složitější situace nastává u dlouho existující firmy, která má již zažité postupy.

Na počátku tohoto procesu stojí tým obchodního oddělení, jehož členové mají rozdělené oblasti tak, aby každý ovládal určitou část trhu, a to ať územně, tak zaměřením firem, případně dle velikosti, tj. počtu zaměstnanců. Obchodní zástupce tráví část svých pracovních dní vyhledáváním potenciálních zákazníků, především pomocí průzkumu internetu, novin, časopisů, což jsou obvyklé kanály, ale také za pomoci billboardů, kde firmy inzerují, projíždějících automobilů s reklamami apod. Zajímavým prvkem jsou různé akce, které pořádá například Klub zaměstnavatelů, People Management Forum a jiné. Vhodným zdrojem jsou i informace z inzerce volných pracovních míst, kde některé firmy vypisují zaměstnanecké benefity, mezi které právě vzdělávání patří. Samotné vyhledání názvu a sídla firmy nestačí. Důkladná příprava zahrnuje i zjištění detailnějších informací o firmě jako jsou oblast podnikání, počet zaměstnanců, partneři, zákazníci, strategie, zda se jedná o českou, nebo zahraniční firmu, na jaké trhy prodává a jiné. Díky těmto informacím si může obchodní zástupce udělat představu o kurzech, které by mohly být pro firmu zajímavé, a to ještě v předstihu.

Po tomto průzkumu navazuje obchodní zástupce první kontakt s vybranou firmou. Jako nejvhodnější nástroj se jeví telefonní hovor, kdy zástupce společnosti AZ, s.r.o. krátce seznámí zaměstnance společnosti zákazníka o produktech, které může společnost AZ, s.r.o. nabídnout a jaký by byl jejich přínos. Cílem tohoto hovoru je přislíbení osobní schůzky s kompetentní osobou za konkrétních podmínek (datum, čas, místo). Podmínky se mohou samozřejmě vlivem okolností změnit, proto je vhodné udržovat kontakt se zákazníkem prostřednictvím e-mailu či telefonu.

Na smluvené schůzce zjišťuje obchodní zástupce postoj firmy ke vzdělávání svých zaměstnanců, kurzy, které by firma preferovala či které již proběhly. Na základě toho přichází s konkrétní nabídkou kurzů, které by společnost AZ, s.r.o. mohla poskytnout. Cílem tohoto setkání je nezávazná rámcová objednávka kurzů.

2.3.2 Podepsání smlouvy

Dalším krokem je předání této poptávky kompetentním zaměstnancům společnosti AZ, s.r.o., kteří rozpracují požadavky na kurz tak, aby mohly být zjištěna celkové cena. S touto cenou poté přichází obchodní zástupce za klientem.

Poté následuje detailní dohodnutí konkrétních podmínek, tj. termín a místo konání, počet kurzů, přesný počet účastníků, náplň a podobně, na základě čehož je sestavena a podepsána rámcová smlouva a jednotlivé objednávky o dodání kurzů.

2.3.3 Plánování kurzu

Po podepsání smlouvy přichází na řadu zajišťování zdrojů, tj. především lektorů, kteří musí být obeznámeni s obsahem a zaměřením kurzů, počtem účastníků apod., aby se mohli na výuku dostatečně připravit. Je sestaven harmonogram probírané látky a milníků, jako je testování nabytých znalostí. Dále musí být zarezervovány prostory pro výuku, ať již v sídle společnosti AZ, s.r.o., či u klienta.

V rámci jedné společnosti, pro kterou jsou kurzy určeny, jsou rozdíly v úrovni znalostí, dovedností a zkušeností jednotlivých zaměstnanců. Aby byl přínos vzdělávání co nejefektivnější, jsou účastníci kontaktováni, aby vyplnili rozřazovací dotazník. Nejčastěji je tento dotazník distribuován zaměstnancům prostřednictvím personalisty firmy, ve které pracují, a to v tištěné podobě. Po vyplnění se dotazník vrací personalistovi, který jej předá společnosti AZ, s.r.o.

2.3.4 Rozřazování účastníků

Poté, co zaměstnanec společnosti AZ, s.r.o. obdrží rozřazovací dotazníky od všech účastníků kurzů, začíná mravenčí práce. Úkolem je probrat všechny dotazníky, kterých bývají mnohdy desítky i stovky a obsahují několik stran otázek, a roztrždit je. Kritéria třídění se různí s ohledem na druh kurzu.

U jazykových kurzů jsou kritéria vcelku jasná, tj. zjistit jazykovou úroveň, na jaké zaměstnanec je, a vytvořit homogenní skupinky tak, aby byli všichni účastníci na stejné úrovni se stejným zaměřením kurzu (obecný, technický, obchodní jazyk, modelové situace, konverzace apod.).

V případě školení soft skills je už samotné vytváření dotazníku komplikovanější a je vhodné, aby jej sestavoval přímo sám školitel. Soubor otázek musí být totiž poskládan tak dobře, aby bylo možné vyvodit závěry o každém jednotlivci. Stejně tak je nutné definovat, jaký charakter budou mít jednotlivé homogenní skupiny.

Na základě charakteristik těchto skupin dochází k roztrždění účastníků. Pracovník probírá dotazníky, roztržďuje na hromádky, kontroluje homogenitu skupiny a poté celý tento proces několikrát opakuje pro jiné kritérium. Po mnoha hodinách práce jsou výsledkem hromádky dotazníků, které jsou si nejvíce příbuzné odpověďmi a tak i úrovní účastníků.

Problémem u rozřídování není jen čas, který touto činností pracovník stráví, ale i systém, který si v tom musí udělat, a v neposlední řadě kvanta papírů, které jsou k tomu potřeba. Také je třeba hlídat, zda se vrátili všechny dotazníky a jsou kompletně vyplněny.

2.3.5 Realizace kurzů

Následujícím krokem je zahájení kurzů dle termínů a stanovených skupin. Postupuje se dle stanoveného harmonogramu. Již předem jsou stanoveny metody, jakými budou témata probírána, avšak jedná se o práci s lidmi, proto je možné, že se některé skutečnosti mohou změnit, tj. upravit přesně podle konkrétní skupiny. Pochopení probírané látky může být v průběhu testováno různými způsoby v závislosti na zvoleném typu kurzu, stejně jako může být srovnávána současná úroveň účastníků.

2.3.6 Vyhodnocení kurzů

Na oblast vyhodnocování kurzů je možné nahlížet ze dvou úhlů. Prvním z nich je konkrétní přínos pro účastníky, tj. jaké udělali pokroky, o kolik se zlepšili, potřebují-li další kurzy a jiné. Toto je možné hodnotit pomocí testů, přezkoušením, osobního pohovoru či zpětnou vazbou nadřízeného. Druhým je zpětná vazba pro lektora, případně celou společnost AZ, s.r.o. Zpravidla se jedná o dotazník, který pokládá otázky typu:

- Vyhovoval Vám obsah kurzu?
- Byl lektor vždy dobře připravený na hodinu?
- Úroveň školicích materiálů
- Předkládal lektor látku srozumitelně?
- Umíte nově získané dovednosti převést do praxe?
- Máte nějaké připomínky k průběhu kurzu? Nápadů na vylepšení?

Případně mohou být otázky formulovány tak, že účastník vybírá odpovědi dle stanovené stupnice, např. od 1 do 5 jako ve škole a odpovídá na otevřené otázky. Způsobů je mnoho, avšak pro úsporu času oproti diskuzi s jednotlivci se využívá právě dotazníků. Což s sebou opět nese spoustu papírů, které musí kompetentní pracovník zpracovat. Tak lze získat zpětnou vazbu o jednotlivých lektorech, zda bylo rozdělení do homogenních skupin zvoleno správně apod.

Je sice pravdou, že se takto popsaný proces tvorby kurzů může zdát jednoduchý, avšak stojí za tím spousta „byrokratické“ práce, postupů a práce s daty. Myslím, že je toto schéma dostatečné pro pochopení procesu, a proto se v další části budu již zabírat vlastním návrhem, který bude konkrétnější a bude zacházet více do detailu.

3. Návrh řešení a přínos návrhů řešení

Cílem mé diplomové práce je návrh konceptu aplikačního softwaru pro personalisty, z toho důvodu nebudu řešit vývoj systému, principy, jakým je program sestaven po technické stránce a podobně, neboť předpokládám, že toto by bylo zadáno specializované firmě. Mé návrhy tedy budou předkládat to, jak by aplikační software vypadal z pohledu koncového uživatele. Pracovně budu tento aplikační software nazývat HR.

Část návrhová se opírá o teoretické poznatky a informace získané z analýz. Tato část předkládá posloupnost jednotlivých etap projektu tak, jak by měly probíhat v reálném prostředí, přičemž po obsahové stránce se jedná o mé návrhy. Projekt je řešen bez nákladové složky. Pro lepší přehlednost činností spojených s projektem je přiložen Ganttův diagram, který jsem zpracovala v programu MS Project.

3.1 Zahájení

Celý projekt je iniciován značným zvýšením počtu zakázek a tím pádem větším vytížením zaměstnanců, kteří zpracovávají dotazníky ke kurzům, které slouží pro rozřazování účastníků do homogenních skupinek. Je samozřejmě běžným jevem, že jsou zaměstnanci různě pracovně vytížení v průběhu roku, ale vzhledem k tomu, že má trend nových zakázek rostoucí tendenci, nelze tento problém řešit pouze dočasně, například přesčasy. Je nutné přemýšlet o trvalém řešení. Aplikační software se jako řešení přímo nabízí a v kontextu naší doby s touto myšlenkou koketuje společnost již nějaký čas.

Vedení by v tuto chvíli mělo svolat všechny zaměstnance k mimořádné poradě. Zde by se měly projednat následující body:

- Sdělení důvodu mimořádné porady s objasněním celé situace,
- stanovení cíle,
- stanovení kroků k jeho dosažení,

- výběr zaměstnanců, kteří povedou projekt,
- brainstorming, diskuze a další tvůrčí metody,
- stanovení termínu další porady.

Jelikož se některých zaměstnanců tato problematika dotýká jen okrajově a seznamují se s ní blíže právě až na této mimořádné poradě, je dle mého názoru vhodné nechat všem nějakou dobu, po kterou mohou o problému přemýšlet a přicházet tak s dalšími nápady. Zdůraznila bych, že by se neměl žádný zaměstnanec od tohoto projektu zcela distancovat, protože každý vidí problém z jiného úhlu, tj. ze své pracovní pozice, tím pádem může přinést zajímavé nápady.

Výstupy z této mimořádné porady jsou:

- Stanovený cíl – vytvořit aplikační software, který by zaměstnancům ulehčil práci, především po stránce časové a materiálové. Tyto úspory lze měřit ušetřeným časem, množstvím materiálu a náklady (na přesčasy, materiál apod.),
- jednotlivé kroky – určení analýz, které je potřeba provést, tj. analýza společnosti AZ, s.r.o., analýza konkurence, Porterův model pěti konkurenčních sil, 7S McKinsey, SLEPT, SWOT a jiné,
- tým – nominování zaměstnanců, kteří budou mít zodpovědnost za celý projekt,
- logický rámec – sestavený na základě diskuze (viz Tabulka 4).

Tabulka 4: Logický rámec, vlastní zpracování

Vertikální logika postupu projektu a hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky ověření	Předpoklady/ rizika podmiňující dosažení cílů
Celkové cíle Zvýšení produktivity personálního oddělení	Snížení pracovní činností spojených s personalistikou (alespoň o 30%)	Vnitřní dokumenty společnosti AZ, s.r.o.	
Účel projektu Úspora nákladů na personalistiku	Snížení nákladů díky úspoře času (alespoň o 30%)	Vnitřní dokumenty společnosti AZ, s.r.o.	Zapojení všech zaměstnanců
Očekávané výstupy a výsledky Software Optimální nastavení procesů Zrychlení tvorby kurzů	Automatizace procesů Neduplikování činností Zkrácení času od oslovení klienta po zahájení kurzu (minimálně o 20%)	Analýza procesů, vnitřní dokumenty společnosti AZ, s.r.o.	Výběr vhodného dodavatele Správné zachycení současných procesů Nalezení úzkých míst
Aktivita Analýzy Porady Testování	Průzkum internetu Podněty od zaměstnanců Chybovost (0%)	Čas t_0 Během celého projektu Ve fázi realizace	Spolupráce všech zaměstnanců, spolupráce s firmou na software

Všechny výstupy první etapy projektu slouží jako vstupy pro následující etapu, což je plánování. V této etapě dochází k realizování jednotlivých kroků k dosažení cíle. Odhaduji, že zahajovací fáze by mohla trvat odhadem měsíc.

3.2 Plánování

Předpokládejme, že se projektový tým skládá ze 6 členů vzhledem k jeho rozsáhlosti. Zaměstnanci A a B mají na starost analytickou část. Dva zaměstnanci jsou zde z mého pohledu na místě, neboť tak lze dosáhnout vyšší objektivity a na problematiku nebude nahlíženo jen optikou jednoho člověka. Zaměstnanec C řeší podrobné zmapování procesů uvnitř společnosti, zatím co se zaměstnanec D zaměřuje na obsahovou stránku projektu, tj. co by v aplikačním softwaru mělo být. Zaměstnanec E má na starost celkový vzhled aplikačního softwaru a uživatelskou přívětivost. Dalším článkem je zaměstnanec F, který je vedoucím týmu, tj. řídí, rozhoduje, kontroluje, připomínkuje a v neposlední řadě je hlavním pojítkem s dodavatelem aplikačního softwaru, kterým je externí firma.

Na počátku této etapy jsou dle plánu provedeny všechny analýzy – analýza společnosti AZ, s.r.o., analýza konkurence, Porterův model pěti konkurenčních sil, 7S McKinsey, SLEPT, SWOT a případně jiné.

Rozsáhlost naplánovaných analýz určuje delší dobu pro jejich provedení. Ta byla stanovena na 1 měsíc. Po uplynutí této doby budou výsledky prezentovány na poradě. Následně bude prováděno zmapování interních procesů zaměstnancem C, které bude trvat 2 týdny. Vzhledem k tomu, že na projektu pracují sami zaměstnanci společnosti AZ, s.r.o., bude moci pracovat současně i zaměstnanec D, neboť zná celé fungování tvorby kurzů. Po dvou týdnech bude naplánována další porada, kde bude zaměstnanec C prezentovat výsledky mapování procesů a zaměstnanec D předloží předběžný návrh obsahu aplikačního softwaru.

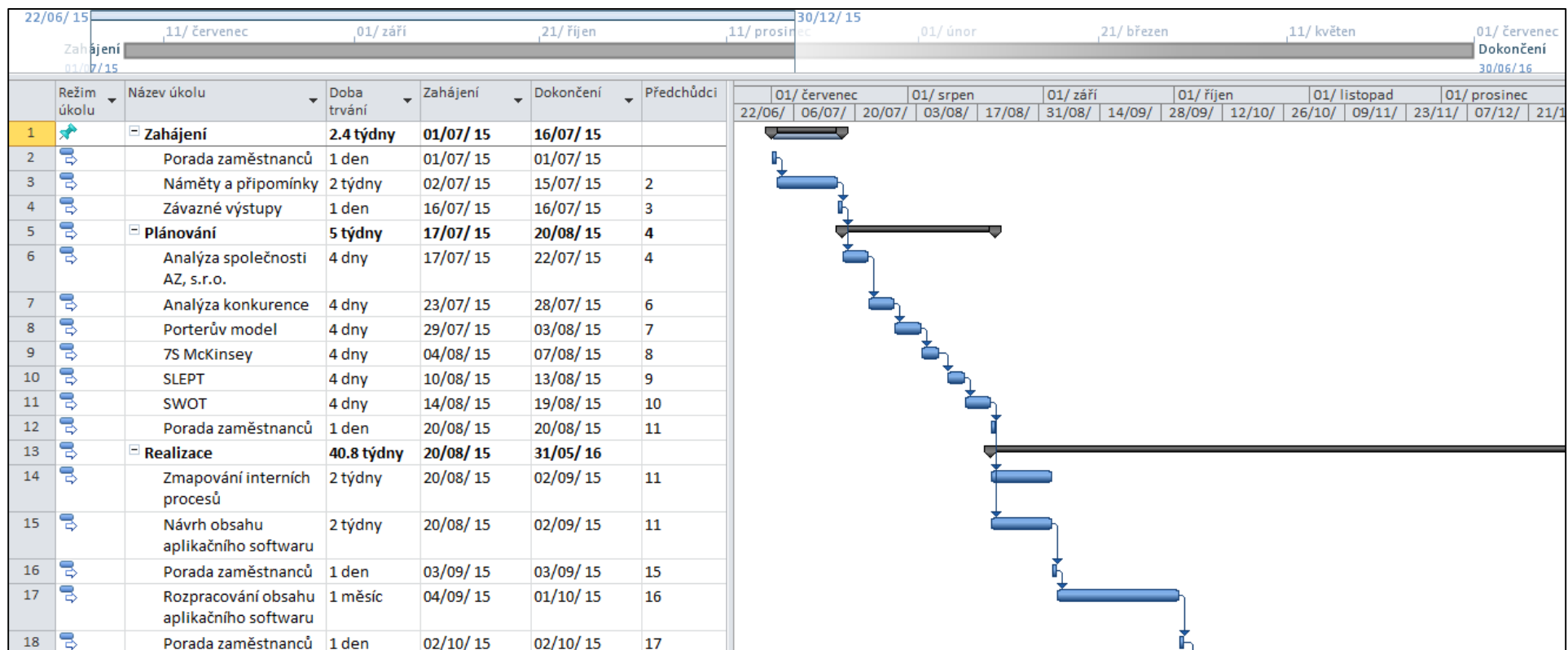
Jelikož zaměstnanec D staví na zjištěních zaměstnance C, započne jeho detailnější práce po poradě. Předpoklad je, že mu bude trvat 1 měsíc, než přijde s konečným řešením, které představí členům týmu na poradě. Ti budou mít 1 týden na připomínkování. Mezitím už

bude v hlavě zaměstnance E uzrává design celého aplikačního softwaru, který předloží na poradě, kde se budou probírat připomínky zaměstnanců. Potom započne spolupráce zaměstnanců D a E s externím dodavatelem na vytváření přesné představy o aplikačním softwaru. Tento proces bude trvat přibližně 2 měsíce, neboť se jedná o tvůrčí činnost, která musí být funkční do nejmenšího detailu.

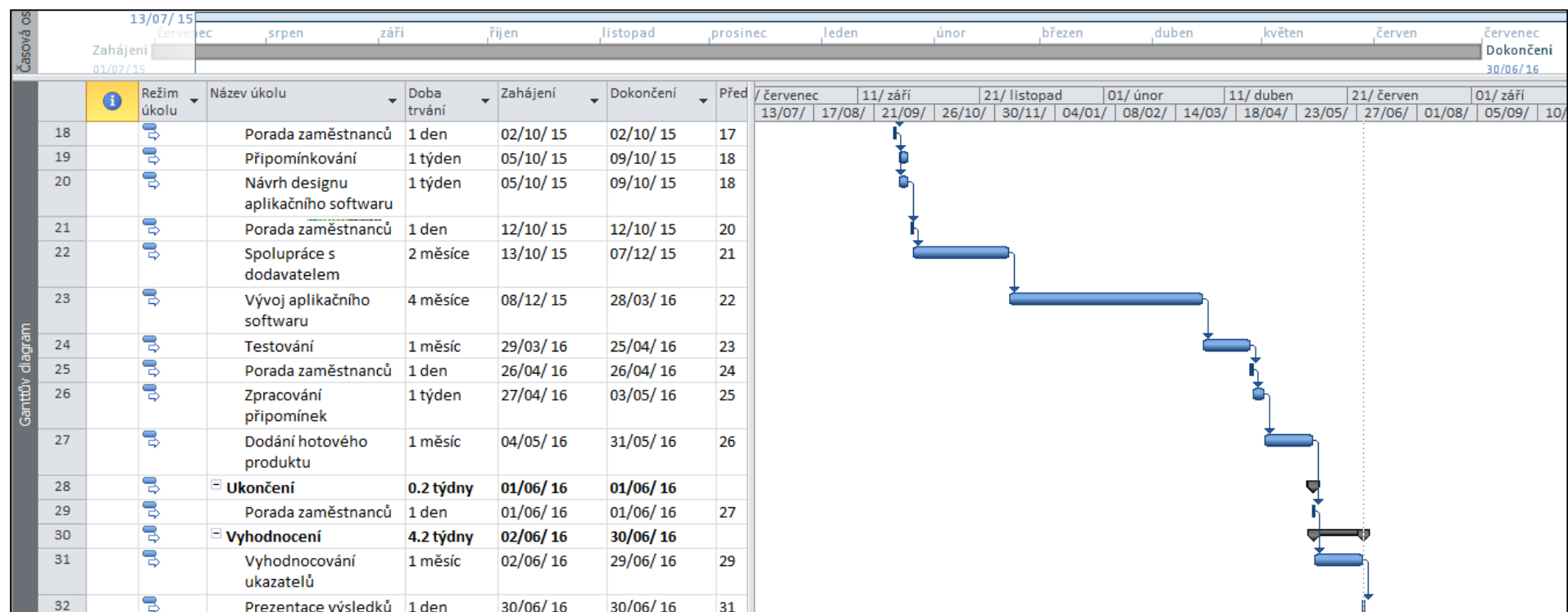
Vezmeme-li v potaz velmi optimistickou verzi vývoje aplikačního softwaru ze strany externí firmy, můžeme odhadovat, že po 4 měsících dostanou členové týmu první funkční verzi. Bude následovat měsíc testování, do kterého jsou přizváni všichni členové společnosti AZ, s.r.o., aby bylo zajištěno pochopení ovládání aplikačního softwaru nezainteresovanými jedinci. Po měsíci zkoušení programu bude svolána porada, kde se každý zaměstnanec vyjádří k tomu, jak se mu s aplikačním softwarem pracovalo, co by změnil, zlepšil apod. Tyto připomínky budou zpracovávány 1 týden a předány dodavateli, který měsíc poté dodá upravenou verzi.

Samotné testování a připomínkování nikdy nekončí, stále se budou objevovat další a další tipy a skutečnosti, avšak dodáním druhé verze produktu budeme moci považovat produkt za hotový.

Pro přehlednost jednotlivých činností jsem zachytila harmonogram projektu pomocí Ganttova diagramu v programu MS Project (viz Obrázek 13 a Obrázek 14). Vyplyvá z něj fakt, že započne-li práce na projektu 1.7.2015, bude celý projekt dokončen 30.6.2016, tj. doba trvání celého projektu bude přesně jeden rok. Vzhledem k tomu, že jsem všechny zmíněné analýzy provedla již v analytické části diplomové práce, následuje nyní můj vlastní návrh, který by měl být společností AZ, s.r.o. implementován.



Obrázek 13: Harmonogram projektu, vlastní zpracování



Obrázek 14: Harmonogram projektu, vlastní zpracování

Z Obrázku 13 a Obrázku 14 vyplývá celý harmonogram projektu. Je vidět, že nejdelší etapou je realizace, což je zcela pochopitelné, neboť se jedná o stěžejní část. Realizace navazuje na zahájení projektu, které trvá pouze 2,4 týdne, a plánování s délkou 5 týdnů. Po této době nastává tedy už samotná práce na aplikačním softwaru. Celková doba trvání je 40,8 týdne, během které bude započata práce na vývoji aplikačního softwaru, bude testován a připomínkován, načež bude dodána finální verze produktu.

Ukončení projektu je jakési formální shromáždění všech zaměstnanců, proto trvá pouze 0,2 týdne, tj. 1 den. Na konci projektu dochází k vyhodnocování ukazatelů a prezentaci těchto výsledků. Na tuto etapu je stanovena doba 4,2 týdnů, což by mělo být dostatečné pro vyhodnocení všech relevantních ukazatelů.

Z celého Ganttova diagramu tedy vyplývá, že doba trvání projektu je 1 rok, a to v případě, že započne 1.7.2015, tj. bude dokončen 30.6.2016.

3.3 Realizace

Etapa realizace projektu vychází z informací etapy plánování, tj. co má být provedeno, kdy, jak apod. Za tuto implementaci jsou zodpovědní příslušní zaměstnanci, kteří uskutečňují dohled nad prováděnými činnostmi a srovnávají případné odchylky plánu od skutečného stavu. Pokud by nějaké odchylky nastaly, je nutné ihned reagovat a zamezit tak ztrátě času při zpracovávání nevyhovujících činností. V ideálním případě můžeme považovat realizaci projektu za bezchybnou a provedenou přesně podle stanoveného plánu. Tato kapitola obsahuje můj vlastní návrh konceptu aplikačního softwaru pro personalisty.

3.3.1 Základní pravidla

Myslím si, že aby byl lidmi jakýkoli aplikační software pozitivně přijímán, musí splňovat následující požadavky – jednoduchost, intuitivnost, přehlednost a atraktivnost. Tudíž by jeho prostředí mělo být sladěné do barev, které má firma ve svém logu, současně by mělo být použito různých barev pro zjednodušení pochopení některých částí, např. stav kurzů. Celý aplikační software musí být postavený na základě jednoduché logiky tak, aby se v něm orientoval i člověk, který s ním přijde poprvé do styku. Pracovně jsem tento aplikační software nazvala HR.

Navrhuji následující rozložení – umístění hlavní nabídky při levém okraji a aktuálního zobrazení napravo od nabídky, tj. ta položka, která je právě rozbalená v hlavní nabídce. Tak lze dosáhnout přehlednosti a možnosti rozbalování různých záložek bez potřeby vracet se zpět na domovskou stránku. Pro komfort při práci v aplikačním softwaru, by neměl být obsah, tj. text, obrázky a jiné, na stránce moc dlouhý, aby nebylo potřeba několikrát rolovat.

3.3.2 Primární funkce

Celý aplikační software vzniká za účelem zjednodušení práce personalistů v oblasti vytváření homogenních skupinek pro konkrétní kurzy. S tím se pojí i vytváření analýz pro toto rozdělení. Za primární funkce jsem určila následující:

- Analýza – dotazníky pro zaměstnance vztahující se ke konkrétní problematice,
- návrh studijních skupin – určení homogenních skupinek náročnosti kurzů na základě výsledků z jednotlivých analýz,
- zpětná vazba – dotazníky spokojenosti zaměstnanců s průběhem kurzů,
- hodnotící pohovory – automatické odeslání formuláře pro naplánovaný hodnotící pohovor, který je současně zaslán jak zaměstnanci, tak jeho nadřízenému.

3.3.3 Moduly

Aplikační software HR má za úkol usnadnit práci personalistům, avšak aby toho bylo dosaženo, je nutné, aby byl implementován skrz celou společnost. S tím souvisí také fakt, že ne každý zaměstnanec uvidí všechny moduly. To se odvíjí od kompetencí, které příslušný zaměstnanec ve firmě má.

Řádový zaměstnanec vidí pouze základní modul, tj. skills (jednotlivé kompetence, které jsou k jeho pracovní pozici potřebné), kurzy a s tím spojené analýzy, dotazníky spokojenosti a hodnotící pohovory.

Modul Manager je určen pro řídicí pracovníky, kteří mají kromě základního modulu zpřístupněnou sekci pro koordinaci svých podřízených. Obsahem tohoto modulu je správa žádostí na kurzu od podřízených, plánovač kurzů, výsledky vzdělávání, reporty, hodnotící pohovory, kurzy (souhrn všech vypsaných kurzů) a zaměstnanci (databáze všech podřízených).

Přímo pro personalisty je určený modul Personalista, který vlastně obsahuje všechny položky ze všech modulů, tj. žádosti zaměstnanců pro zařazení do kurzu, kurzy (souhrn všech vypsaných kurzů v celém podniku), plánování kurzů (termíny a obsah kurzů), zaměstnanci (správa databáze zaměstnanců, jejich přidávání a odebírání), reporty a výsledky vzdělávání, rozpočet, hodnotící pohovory, skills (správa jednotlivých částí) a základní nastavení celého aplikačního softwaru.

Posledním modulem je Lektor, který je určený pro vyučující konkrétního kurzu, kteří mohou přidávat informace pro účastníky, dokumenty a podobně.

3.3.4 Skills

Rozkliknutí položky skills obsahuje rozdělení jednotlivých kompetencí – IT, soft skills, jazyky, ostatní. Pod každou položkou jsou všechny dílčí kompetence, které personalista nastaví. Pro zprehlednění současného stavu kompetence u konkrétního zaměstnance navrhuji barevné rozlišení (viz Obrázek 15).

	úspěšně zvládnutý kurz
	aktuálně probíhající kurz
	čeká se na schválení
	obsahuje další dovednosti
	úspěšně zvládnutá dovednost
	aktuální samostudium
	rozpracovaná dovednost
	neaktivní dovednost

Obrázek 15: Barevné rozlišení současného stavu kompetencí, vlastní zpracování

Příklad využití položky Skills:

Kliknutím je vybrána položka Skills v hlavní nabídce, dále vybereme položku Soft skills a rozbalí se náhled se všemi kompetencemi, které do této kategorie spadají (viz Obrázek 17). Vybereme některou z položek, která je označena červeně, tj. ještě není

zvládnutá. Zobrazí se dotazník, který je potřeba vyplnit, aby mohl být účastník přiřazen do konkrétní studijní skupiny. Potvrzením vyplněných dat se dotazník odešle a automaticky vyhodnotí. Některé dovednosti je možné zvládnout i samostudiem, proto po vyplnění dotazníku vyskočí nabídka, zda chce zaměstnanec nastudovat téma sám, nebo má zájem o kurz. Při volbě samostudia mu vyskočí nabídka pro volbu doby trvání, za kterou chce dovednost zvládnout. Pokud zvolí účast na kurzu, odešle se žádost, jejíž schválení má na starosti jeho nadřízený.

Emoční inteligence
Stress management
Prezentační dovednosti
Rozvoj týmové spolupráce
Asertivní komunikace
Leadership
Conflict management
Time management
Řízení změn
Projektový management

Obrázek 16: Příklad stavu dovedností, vlastní zpracování

Na stejném principu fungují všechny dovednosti v systému, tj. IT, jazyky, zmíněné soft skills a jiné, které může personalista vytvářet.

3.3.5 Kurzy

Položka Kurzy obsahuje dvě části – kurzy, ke kterým se zaměstnanec přihlásil a čekají na schválení, a ty, které již byly schváleny a u nichž je potřeba, aby si zaměstnanec vybral termín tak, jak mu to vyhovuje. U plánovaného kurzu by se určitě měla objevit informace o jeho názvu, místě, datu a času jeho konání, délce trvání, počtu účastníků, případně jakákoli jiná relevantní informace.

3.3.6 Moje kurzy

Tato položka obsahuje přehled o všech kurzech konkrétního zaměstnance. Jsou zde záznamy o již proběhlých a probíhajících kurzech, dále pak budoucích, ke kterým se přihlásil, a je zde také položka samostudia. U všech kurzů, vyjma samostudia, lze jedním kliknutím zjistit docházku konkrétního zaměstnance. U každého kurzu je uvedena stručná informace o jeho obsahu a především plánovaném začátku a konci.

3.3.7 Dotazník spokojenosti

Dotazník spokojenosti se automaticky vygeneruje po skončení konkrétního kurzu, účastník jej vyplní a odešle. Dotazník se automaticky zpracuje a slouží jako zpětná vazba pro lektory a manažery. Dotazník vytváří personalista, případně v kooperaci s lektorem, a vkládá jej do systému.

3.3.8 Hodnotící pohovory

Tato položka velmi usnadňuje práci zaměstnancům a jejich nadřízeným, neboť se jim po uplynutí stanovené doby automaticky odešle dotazník. Každý z nich jej nezávisle vyplní, má čas si odpovědi řádně promyslet, vrátit se k nim později. Po odeslání dotazníků se odpovědi spárují, což je výhodné při osobním pohovoru pro přehlednost. Lépe jsou tak vidět rozdíly a schody názorů obou stran. Návrh otázek dotazníku vytváří personalista, který je odpovědný za jejich vložení do systému.

3.3.9 Žádosti

Pod touto položkou se skrývají žádosti jednotlivých zaměstnanců pro přihlášení do konkrétního kurzu a je viditelná pro manažera a personalistu. Manažer vidí tuto záložku

jako vizitky jednotlivých zaměstnanců s názvem kurzu, o jehož schválení žádají, a políčky „ano“ a „ne“ pro potvrzení, či zamítnutí účasti.

Personalista nahlíží na celou problematiku žádostí mnohem více zeširoka. Může si filtrovat žádosti podle různých kritérií – stav, zaměstnanec, firma, pobočka, divize, pracovní pozice, skills a datum vytvoření. Toto filtrování mu pomáhá při správě jednotlivých žádostí.

3.3.10 Plánovač kurzů

Položka Plánovač kurzů je viditelná pro personalistu a manažera. Obsahem této položky je plánování termínů konkrétních kurzů a rozdělení do skupin. Dalo by se říci, že tato položka je stěžejní pro celý aplikační software HR, neboť po rozkliknutí políčka „rozdělení do skupin“ a vybrání některé ze skills se zobrazí homogenní skupinky zaměstnanců, roztržiděné na základě analýzy dotazníků u kurzu. Vzhledem k tomu, že většinou se u dotazníků používá škála od 1 do 5 jako ve škole, jsou zaměstnanci automaticky rozdělováni podle známek, které si sami přiřadili u jednotlivých otázek. Personalista vidí seznam účastníků u každé skupinky, stejně jako průměrné známky jednotlivých otázek.

3.3.11 Výsledky vzdělávání

Tato položka obsahuje dvě části. První je potvrzení, zda bylo vzdělání v rámci kurzu dostatečné u konkrétní osoby, nebo zda má kurz absolvovat ještě jednou. Toto potvrzení lze udělit například na základě přezkoušení, potvrzení od lektora, testu apod. Druhou částí jsou dotazníky spokojenosti, kde lze zobrazit odpovědi jednotlivých zaměstnanců, a tak získat zpětnou vazbu pro lektory.

3.3.12 Reporty

Položka reporty sumarizuje veškeré dotazníky a čerpání zdrojů, spadají pod ní položky report analýz, náklady, časové dotace, rozpočet a dotazníky spokojenosti. Report analýz umožňuje personalistce vyfiltrovat analýzu podle množství kritérií (skills, doba trvání, zaměstnanec, firma, divize, pobočka, pracovní pozice).

Pod položkou nákladů opět nalezneme filtrování, stejné jako u analýz. Aplikační software HR zobrazí celkové náklady na zaměstnance a průměrné náklady na kurz dle zaměstnance, a to jak v grafu, tak v tabulce. Časové dotace ukazují, kolik hodin strávil konkrétní zaměstnanec na kurzech.

U rozpočtu může personalista zadat o jaký druh rozpočtu se jedná (na jaké vzdělávání je určen), ukáže se doba jeho konání, měna, celkový rozpočet, jeho čerpání, čerpání v % pro zjednodušení a kolik z rozpočtu ještě zbývá vyčerpat.

3.3.13 Souhrn kurzů

Účelem této položky je správa jednotlivých oblastí vzdělávání, vytváření nových skills, dotazníků pro analýzy kurzů apod. Z toho plyne, že tuto položku spravuje personalista a manažer ji vidí jako výpis, tj. název kurzu, informace o jeho konání a seznam účastníků. Pro zaměstnance je tato položka neviditelná.

3.3.14 Zaměstnanci

Pro správu databáze zaměstnanců slouží položka zaměstnanci, kterou vidí personalista a manažer. Přidávání zaměstnanců může být ruční, kdy je třeba vyplnit kartu zaměstnance, nebo mohou být data importována do systému ze souboru. Při tvorbě karty zaměstnance musí být vyplněna nejen základní informace, ale i druh formuláře pro hodnotící pohovor (šablona), pod jakou firmu, pobočku, divizi spadá, jakou pracovní pozici ve firmě má, kdo je jeho nadřízený, případně podřízený, a také musí být zaškrtnuto, jak mu bude aplikační

software HR zobrazován, tj. personalista, manager, zaměstnanec či lektor. Jeden zaměstnanec může být současně zaškrtnut ve více rolích, například zaměstnanec a personalista.

3.3.15 Nastavení

Tuto položku spravuje výhradně personalista a jedná se o prvotní a základní nastavení aplikačního software HR, které obsahuje zasílání e-mailů (kdy budou odesílány), kdy se má vygenerovat hodnotící pohovor, v jaké měně firma povede rozpočet a jiné.

3.3.16 Dokumenty

Jak již název napovídá, položka dokumenty obsahuje různé podklady konkrétních kurzů, které mohou vkládat jak sami účastníci, tak lektori. Veškeré dokumenty si mohou zaměstnanci stáhnout do počítače.

3.3.17 Propojení MS Office

Je běžné, že většinu pracovní doby pracují zaměstnanci na počítačích, proto je určitě vhodné propojit aplikační software HR s MS Office, konkrétně s e-mailem a kalendářem. Tím je zajištěno, že zaměstnanec nezapomene na kurz, protože se mu zobrazí v kalendáři a nemusí si tak datum pamatovat. Stejně tak nemusí otvírat aplikační software HR a kontrolovat zprávy, neboť mu vše automaticky přijde na zvolený e-mail.

3.3.18 E-learning

Konkrétní kurzy otevřené pro homogenní skupinky účastníků mohou ve své postati fungovat i jako e-learning. Lektor může do karty kurzu vkládat různé podklady

k samostudiu, personalista může vložit testy, které mu připraví lektor. Tak může být testováno zvládnutí konkrétních dovedností.

Je spousta různých dílčích položek, které mohou být v obdobném aplikačním softwaru obsaženy. Avšak tyto výše zmíněné osobně považuji za stěžejní a pro účely mé diplomové práce dostačující. Taktéž by bylo možné jít mnohem více do detailu, zkoumat celý návrh aplikačního softwaru z různých úhlů pohledu.

3.4 Ukončení

Ukončení projektu by mělo být formální, tj. měli by být svoláni všichni zaměstnanci na poradu, jejímž obsahem je seznámení všech pracovníků se změnami a jejich výsledky. Současně by mělo vedení všem poděkovat za aktivní účast při řešení problému.

3.5 Vyhodnocení

Realita se každou chvíli mění, co bylo nezbytné včera, nemusí být potřebné dnes, proto je jisté, že i po vyhodnocení projektu budou probíhat změny. Kompetentní zaměstnanec má proto na starost sledování jednotlivých ukazatelů a jejich vyhodnocování. Hodnotící kritéria bych rozdělila na tvrdá a měkká (viz kapitola 1.1.5 Hodnocení projektu).

3.6 Analýza rizik

Veškeré změny v podniku jsou spojeny s rizikem, to se člení na interní a externí. Závažnost rizik vzhledem k plánované změně se liší, proto je třeba určit priority řešení nalezených rizik. Pro ohodnocení významnosti každého rizika se využívá číselného vyjádření pravděpodobnosti (označena v tabulce jako P), že dané riziko nastane. Zvolila jsem škálu od 1 do 10, kdy 1 je nejnižší pravděpodobnost. Dále stanovím dopad, tj. význam dopadu na riziko, opět užití stejné škály od 1 do 10. Na základě pravděpodobnosti a dopadu se určí hodnota rizika jako jejich součin. Pro zřehlednění je v Grafu 1 vyobrazena mapa rizik projektu.

Interní rizika

- Špatně zmapované procesy,
- nevhodně nastavená struktura aplikačního softwaru,
- nedostatečná informovanost členů týmu,
- nedostatečné zapojení zaměstnanců.

Externí rizika

- Špatně zvolený dodavatel IT,
- nedodržení termínů ze strany dodavatele.

Tabulka 5: Ohodnocení rizik, vlastní zpracování

	Hrozba	Scénář	P	Dopad	Hodnota
1	špatně zmapované procesy	neshodování s reálným průběhem tvorby kurzu	2	10	20
2	nevhodně nastavená struktura AS	nelogičnost celého AS	3	9	2
3	nedostatečná informovanost členů týmu	časové prodlevy	2	7	14
4	nedostatečné zapojení zaměstnanců	opomenutí některých řešení, připomínek a tipů	3	4	12
5	špatně zvolený dodavatel IT	vysoké náklady	2	5	10
6	nedodržení termínů ze strany dodavatele	odložení času implementace AS do podniku	4	1	4

Běžné riziko

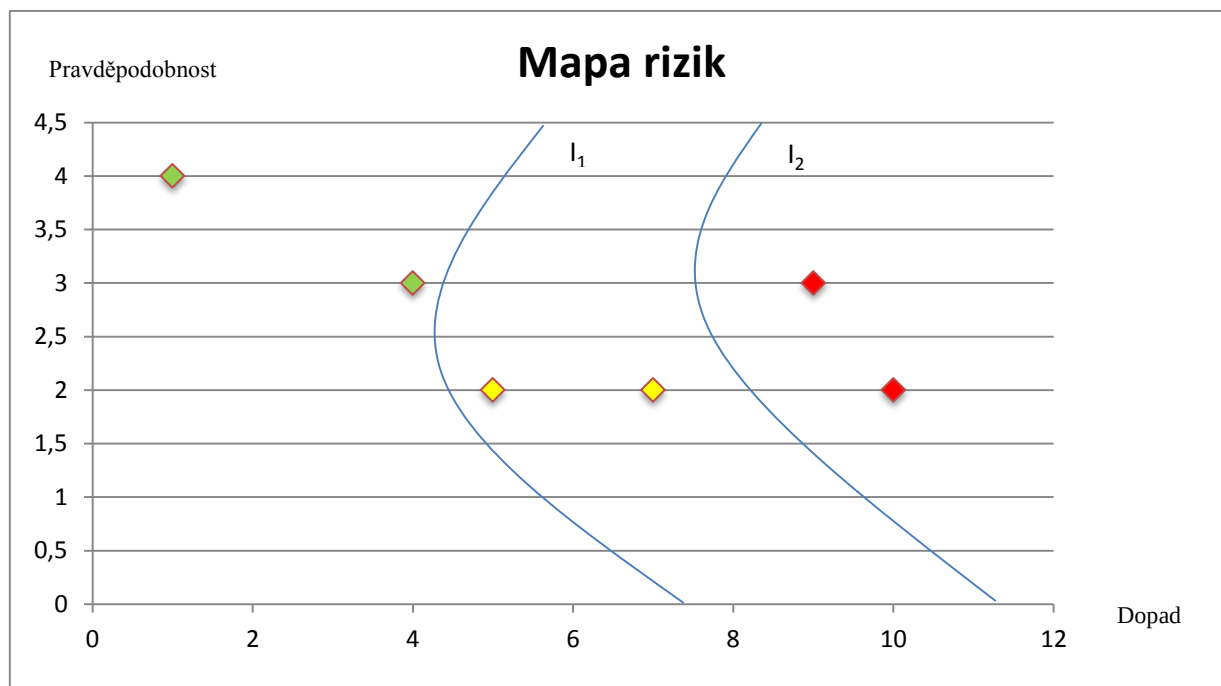
Stanovila jsem, že hodnota běžného rizika se pohybuje v intervalu <0;10>. Do této kategorie tudíž spadají hrozby vztahující se k dodavateli, tj. špatný výběr dodavatele a nedodržení termínů z jeho strany.

Závažné riziko

Do této kategorie jsem zařadila rizika v intervalu (10;20). Spadají sem hrozby, které jsou reálné, avšak jejich dopad zásadně neohroží projekt. Jsou to nedostatečná informovanost členů týmu a nedostatečné zapojení zaměstnanců.

Kritické riziko

Poslední kategorii patří rozmezí $<20;100>$, přičemž veškeré hrozby, které do ní spadají, mají obrovský dopad na celou výrobu. Patří sem špatně zmapované procesy vytváření kurzů a nevhodně nastavená struktura aplikačního softwaru.



Graf 1: Mapa rizik, vlastní zpracování

Jednotlivé indiferenční křivky mapy rizik ukazují hranice mezi běžným a závažným rizikem (I_1) a závažným a kritickým rizikem (I_2).

3.7 Náklady na projekt

Při výpočtu nákladů na projekt jsou stěžejními náklady na IT programátora, který vytváří celý aplikační software. Ti si účtují od 500 do 1500 Kč/hodinu. Rozhodla jsem se počítat s částkou 800 Kč/hodinu, což je optimističtější verze. Ostatní náklady jsou uvnitř podniku a týkají se zaměstnanců, kteří však pracují na projektu ve své pracovní době, tudíž nevznikají vícenáklady a jsou tedy mzdy zaměstnanců irelevantní. Z toho vyplývá, že náklady závisí především na výběru dodavatele IT.

Tabulka 6: Náklady projektu, vlastní zpracování

Činnosti	Počet hodin programování	Cena
Tvorba organizační struktury	172	137600 Kč
Architektura cihel a kurzů	34	27200 Kč
Skills – analýzy a testy	18	14400 Kč
Kurzy – evidence, karty kurzů	32	25600 Kč
Žádosti, nominace, schvalování kurzů	8	6400 Kč
Plánování kurzů	8	6400 Kč
Nákladové položky	12	9600 Kč
Rozpočty	6	4800 Kč
Reporty	26	20800 Kč
Tiskové šablony (tisky, Excel, .pdf)	38	30400 Kč
Dotazníky spokojenosti	8	6400 Kč
Hodnotící pohovory	42	33600 Kč
Uživatelské funkce (uživ. rozhraní, tj. nastavení, pravomoce apod.)	16	12800 Kč
Jazykové mutace	8	6400 Kč
Celkem	428	342400 Kč

Tabulka 6 ukazuje, že odhadovaný čas strávený vývojem aplikačního softwaru HR je 428 hodin. Z toho plynou náklady ve výši 342 400 Kč při sazbě IT programátora 800 Kč/hodinu. Právě proto, že čas jednotlivých činností je odhadovaný, a tudíž nepřesný, měla by společnost AZ, s.r.o. brát tuto sumu jako orientační a uvažovat o celkovém rozpočtu ve výši 400 000 Kč.

3.8 Přínos aplikačního softwaru HR

Přínosy, které přináší aplikační software HR, se dají rozdělit na části – přínosy pro společnost, pro personalisty a pro zaměstnance.

3.8.1 Přínos pro společnost

Šetří čas a peníze, a to díky řešení šitému na míru zaměstnancům. Uspoří se tak čas, který by zaměstnanci strávili na školení, které jim nevyhovuje a které by pro společnost znamenalo zbytečné výdaje.

Software poskytuje informace, které slouží jako podklad pro další možný růst zaměstnanců. Nejefektivnější cestou růstu společnosti je rozvíjení znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců. Aplikační software HR slouží jako prostředník pro komunikaci s celým týmem zaměstnanců, kteří jsou součástí vzdělávání.

Přenesení zodpovědnosti na zaměstnance, tj. umožnit jim vyjádřit se k tématům kurzů. Tím lze docílit jejich vyšší zainteresovanosti a motivace. Na základě výsledků analýz bude sestavený kurz pro maximální efektivitu každého zaměstnance. Současně aplikační software monitoruje docházku a plnění kurzu. Jeho ovládání je jednoduché a intuitivní.

Usnadnění práce manažerů díky možnosti sledování stavu kurzů (připravované, probíhající a ukončené). Zpracovávání výsledků analýz, přehledné statistiky a stav čerpání rozpočtu na vzdělávání, to jsou výstupy, které manažery zajímají a které software HR jednoduše zpřístupňuje jedním kliknutím.

3.8.2 Přínos pro personalisty

Řešení samotného aplikačního softwaru lze upravit přesně podle požadavků klientů. Na začátku je nutné dostat data do softwaru, což lze jednoduše provést jedním klikem, kdy se všechna data převedou z tabulky MS Excel do aplikačního softwaru HR. Kompetence

jednotlivých zaměstnanců je možné importovat spolu s daty, nebo je dodatečně vytvořit v aplikačním softwaru.

Aplikační software HR pomáhá personalistům s analýzami vzdělávacích potřeb jednotlivých zaměstnanců a to díky připraveným šablonám pro analýzu soft skills a testům z jazyků. Navrhuje homogenní skupiny vzdělávání na základě těchto analýz.

Generuje formuláře pro hodnotící pohovor a zasílá je jak příslušnému zaměstnanci, tak jeho nadřízenému. Dalším druhem dotazníků je dotazník spokojenosti, který je rozeslán všem účastníkům kurzu.

Odstraňuje práci s oznamováním změn v jednotlivých kurzech, to znamená, že personalista již nemusí volat každému účastníkovi, že se například změnil čas kurzu. To je vše vyřešeno přiřazením lektora ke kurzu, který tak může o změnách informovat účastníky sám. Může jim vkládat podklady na lekce, stejně tak jako účastníci mohou přidávat různé soubory.

Pro zpřehlednění vzdělávání nabízí několik druhů filtrování dat tak, aby byly zviditelněny právě ty, na které se chce personalista zaměřit, např. reporty, evidence kurzů, rozpočty, dotazníky a jiné.

3.8.3 Přínosy pro zaměstnance společnosti

Každý zaměstnanec má ke své pozici přiřazené kompetence. Díky aplikačnímu softwaru vidí, jak na tom je, které má už zvládnuté a které ne. Může si sám vybrat termín školení tématu, pokud jejích otevřeno více.

Aplikační software HR hraje důležitou roli při sebehodnocení zaměstnanců. Odpovídáním na otázky v dotaznících u kurzů vlastně sám zjišťuje svoji úroveň u konkrétní dovednosti. Dalším přínosem je prvek zodpovědnosti, neboť se je na konkrétním zaměstnanci, zda je do kurzu přihlásí, nebo ne. Jde o dobrovolnost některých kurzů.

Aplikační software HR zobrazuje zaměstnanci všechny jeho kurzy. Umožňuje on-line komunikaci s ostatními účastníky kurzu i s lektorem. Vidí všechny aktuality, nahrané

soubory, termíny, které může nahrát do vlastního Outlook kalendáře. Taktéž aplikační software obsahuje historii kurzů.

V neposlední řadě je přínosem usnadnění vyplňování hodnotících pohovorů prostřednictvím tohoto aplikačního softwaru. Zaměstnanec odpoví na své otázky, které jsou následně spárovány s odpověďmi nadřízeného.

Závěr

Informační technologie a rostoucí poptávka po službách vzdělávacích agentur vedou ke zvýšení vytíženosti některých pracovníků. Aby se společnosti vyhnuly dočasnému řešení v podobě přesčasů, či trvalejšímu řešení, kterým je nábor nových zaměstnanců, který je spojen s náklady na zaškolování a následně se mzdami, je výhodné využít dynamiky současnosti ve svůj prospěch. Řešením je zautomatizování procesů pomocí IS a IT.

Poté, co jsem provedla důkladné analýzy nejen samotné společnosti AZ, s.r.o., ale i jejích konkurentů a okolí, zamýšlela jsem se nad otázkou, jak zautomatizovat nejvytíženější procesy a jak trvale snížit jejich časovou náročnost. Doba ukazuje, že využívání informačních technologií neproniká jen do firem, ale i do domácností a ovlivňuje životy každého z nás. Tak proč nevymyslet nějaký produkt, který by usnadnil práci nejen zaměstnancům společnosti AZ, s.r.o., ale případně i pracovníkům v jiných firmách, které tento produkt případně zakoupí?

Na začátku jsem si dala cíl – navrhnout aplikační software pro personalisty pomocí projektu. Osobně jsem přesvědčena, že je můj návrh využitelný v praxi a přinejmenším může sloužit jako odrazový můstek při reálné tvorbě obdobného produktu. Tak mohu konstatovat, že cíle bylo dosaženo.

Návrh aplikačního softwaru vychází z logiky systému a je snadno pochopitelný běžným uživatelem. Od začátku jsem kladla důraz na jednoduchost a intuitivnost, které by neměly zaměstnance odradit při práci s aplikačním softwarem. Nejenže má tento aplikační software pomáhat personalistům, měl by se stát průvodcem a hlavně pomocníkem při vzdělávání každého pracovníka.

Seznam použitých zdrojů

- [1] NĚMEC, V. Projektový management. Praha: Grada, 2002. 182 s. ISBN 80 247 0392-0.
- [2] SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
- [3] ŠUNKA, J. *PM_P_3_podklady.pdf* [online]. Vysoké učení technické v Brně, Ústav managementu: 2012 [cit. 2012-12-25]. Dostupné z https://www.vutbr.cz/www_base/priloha.php?dpid=63575
- [4] HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ K. (2004). *Projektově orientovaná společnost*. Moderní řízení, roč. 38, č. 1, s. 22 – 24. ISSN 0026-8720.
- [5] MURPHY, A., LEDWITH, A. *Project management tools and techniques in high-technology SMEs*. Management Research News. 2007, Vol. 30, No. 2, pp. 153-166.
- [6] Co je logický rámec? *Projektmanazer.cz* [online]. 2010 [cit. 2015-01-03]. Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/faq/co-je-logicky-ramec>
- [7] PATANAKUL, P., IEWWONGCHAROEN, B., MILOSEVIC, D. *An empirical study on the use of project management tools and techniques across project life-cycle and their impact on project success*. Journal of General Management. 2010, Vol. 35, No. 3, pp. 41-65.
- [8] KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [9] McKinsey 7S. *Managementmania.cz* [online]. 2014-02-13 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

- [10] JEŽKOVÁ, Z. et al. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. 381 s. ISBN 978-80-905297-1-7.
- [11] WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.
- [12] Jak vedeme projekty?. *Essencebs.cz* [online]. 2012 [cit. 2015-01-03]. Dostupné z: <http://www.essencebs.cz/cz/jak-vedeme-projekty/2-kick-off-meeting>
- [13] ŠUNKA, J. *PM_P_6_podklady.pdf* [online]. Vysoké učení technické v Brně, Ústav managementu: 2012 [cit. 2012-12-25]. Dostupné z https://www.vutbr.cz/www_base/priloha.php?dpid=64566
- [14] HORRELL, E. *Zákaznická věrnost: jak zvýšit počet zákazníků a udržet si je: jak dovést zákaznický servis k dokonalosti*. Brno: Computer Press, 2007. 152 s. ISBN 978-80-251-1905-1.
- [15] ŠUNKA, J. *PM_P_7_podklady.pdf* [online]. Vysoké učení technické v Brně, Ústav managementu: 2012 [cit. 2012-12-25]. Dostupné z https://www.vutbr.cz/www_base/priloha.php?dpid=64904
- [16] ŠUNKA, J. *PM_P_9_podklady.pdf* [online]. Vysoké učení technické v Brně, Ústav managementu: 2012 [cit. 2012-12-25]. Dostupné z https://www.vutbr.cz/www_base/priloha.php?dpid=65617
- [17] VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [18] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [19] BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

- [20] ČERNÁ, D. *Manažeři ČSOB – Rozvoj kompetencí a využití potenciálu* [online]. 2007-04-24 [cit. 2015-01-15]. Dostupné z: http://www.hr-zive.cz/data/vzdelavanim_k_vyssi_vykonnosti/csob.ppt
- [21] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [22] Software. *Managementmania.cz* [online]. 2013-05-20 [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/software>
- [23] Aplikační software. *Managementmania.cz* [online]. 2013-04-25 [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/aplikacni-software>
- [24] HRM (Human Resources Management). *Managementmania.cz* [online]. 2013-04-25 [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hrm-human-resources-management-rizeni-lidskych-zdroju>
- [25] POHANKA, J. Osobní rozhovor. Brno. 5. březen 2015.

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Tabulka 1: Vzor logického rámce, zpracováno dle [3].....	14
Tabulka 2: Vzor tabulky SWOT analýzy, upraveno dle [11, s. 70]	17
Tabulka 3: SWOT analýza společnosti AZ, s.r.o., vlastní zpracování	42
Tabulka 4: Logický rámec, vlastní zpracování.....	50
Tabulka 5: Ohodnocení rizik, vlastní zpracování	66
Tabulka 6: Náklady projektu, vlastní zpracování	68
 Graf 1: Mapa rizik, vlastní zpracování	 67
 Obrázek 1: Projektové etapy, zpracováno dle [3].....	 13
Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil, zpracováno dle [8, s. 38]	15
Obrázek 3: McKinsey 7S, zpracováno dle [9]	16
Obrázek 4: Trojimperativ, zpracováno dle [2, s. 23]	18
Obrázek 5: Činnosti projektu, zpracováno dle [15]	20
Obrázek 6: Schody vědění, zpracováno dle [19, s.73].....	24
Obrázek 7: Strategický staffing, zpracováno dle [18, s. 19].....	25
Obrázek 8: Diferencující přístup, zpracováno dle [18, s. 22]	26
Obrázek 9: Systém vzdělávání ČSOB, zpracováno dle [20]	28
Obrázek 10: Proces identifikace potřeb vzdělávání, zpracováno dle [17, s. 95]	30
Obrázek 11: Prvky realizace vzdělávání, zpracováno dle [17, s. 99]	32
Obrázek 12: Organizační struktura společnosti AZ, s.r.o., zpracováno dle [25].....	36
Obrázek 13: Harmonogram projektu, vlastní zpracování.....	53
Obrázek 14: Harmonogram projektu, vlastní zpracování.....	54
Obrázek 15: Barevné rozlišení současného stavu kompetencí, vlastní zpracování.....	58
Obrázek 16: Příklad stavu dovedností, vlastní zpracování	59