



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

ODBOR INŽENÝRSTVÍ RIZIK

DEPARTMENT OF RISK ENGINEERING

ZVLÁDÁNÍ RIZIK PŘI IMPLEMENTACI ZMĚN

MANAGING RISK WHEN IMPLEMENTING CHANGES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Marek Anca

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. Ing. Jiří Kruliš

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Marek Anca**
Studijní program: Řízení rizik technických a ekonomických systémů
Studijní obor: Řízení rizik ekonomických systémů
Vedoucí práce: **PhDr. Ing. Jiří Kruliš**
Akademický rok: 2019/20
Ústav: Odbor inženýrství rizik

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Zvládání rizik při implementaci změn

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Život podniků je neustálým sledem změn. Změny jsou předpokladem jejich výkonnosti, stability a adaptability. Každá změna je zdrojem rizik a každá je riziky ohrožována (vnitřními i vnějšími). Klíčovým úkolem managementu je včasná prevence rizik ohrožujících průběh a výsledky změnových i pracovních procesů. Předmětem práce bude zpracovat jednak přehled faktorů, které v praxi snižují spolehlivost a motivaci lidského činitele při implementaci změnových projektů, jednak postupů, které v rámci změnových projektů slouží ke zvládání často se vyskytujících projevů neochoty až aktivního odporu zaměstnanců k připravovaným nebo probíhajícím změnám.

Cíle diplomové práce:

Navrhnout efektivní postupy změnového managementu se zaměřením na identifikaci a zvládání změnových rizik. Vybrané postupy aplikovat na vybraný změnový projekt. Navrhnout opatření ke zvýšení pravděpodobnosti jeho úspěšné realizace.

Seznam doporučené literatury:

Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. a kol.: Projektový management podle IPMA. Grada Publishing, Praha, 2009

Korecký, M., Trkovský, V.: Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích, GRADA, 2011, ISBN 978-80-247-3221-3

Kruliš, J.: Jak vítězit nad riziky, LINDE, 2011, ISBN 978-80-7201-835-2

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně, dne

L. S.

prof. Ing. Vladimír Adamec, CSc.
vedoucí odboru

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá zvládáním rizik při implementaci změn v konkrétní firmě se zaměřením na lidského činitele. Literární rešerše se věnuje odbornému popisu témat, která souvisí s tématem diplomové práce. Následující část práce popisuje metody, které byly použity k dosažení cíle diplomové práce. Další část se věnuje analýze současného stavu firmy, návrhu opatření, které by minimalizovaly nejrizikovější faktory a procesy firmy. V poslední části je představen projekt, na který se identifikuje rizika a navrhnou se možná opatření, která zvýší pravděpodobnost úspěchu.

Abstract

This diploma thesis put its focus on dealing with risk management issues during the implementation of changes in a particular company with a focus on the human factor. The literature research is devoted to a professional description of topics related to the research issues of this diploma thesis. The following part describes the methods that were used to achieve the goal of the thesis. The next part distinguish the analysis of the current situation of the company, the design of measures that would minimize most of the risk factors and processes of the company. The last part presents a project for which risks are identified and possible measures are proposed in order to increase the probability of success.

Klíčová slova (vzor)

Řízení rizik, změnový management, lidský faktor, projekt, metoda RIPRAN

Keywords (example)

Risk management, change management, human factor, project, the method of RIPRAN

Bibliografická citace

ANCA, Marek. Zvládání rizik při implementaci změn [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-06-05]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/120366>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, Odbor inženýrství rizik. Vedoucí práce PhDr. Ing. Jiří Kruliš

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma Zvládání rizik při implementaci změn jsem vypracoval/a samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor/ka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že v souvislosti s vytvořením této diplomové práce jsem neporušil/a autorská práva třetích osob, zejména jsem nezasáhl/a nedovoleným způsobem do cizích autorských práv osobnostních a/nebo majetkových a jsem si plně vědom/a následků porušení ustanovení § 11 a následujících autorského zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, včetně možných trestněprávních důsledků vyplývajících z ustanovení části druhé, hlavy VI. díl 4 Trestního zákoníku č. 40/2009 Sb.

V Brně

.....

Podpis autora

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucímu práce PhDr. Ing. Jiřímu Krulišovi za strávený čas a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této práce.

OBSAH

OBSAH	8
1 ÚVOD	10
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE	11
2.1 Základní pojmy	11
2.2 Třídění a klasifikace rizik	12
2.3 Management rizik	14
2.3.1 <i>Komunikace, konzultace a průběžná dokumentace</i>	15
2.3.2 <i>Popsání kontextu</i>	16
2.3.3 <i>Identifikace rizik</i>	16
2.3.4 <i>Analýza rizik</i>	16
2.3.5 <i>Ošetření rizik</i>	16
2.3.6 <i>Řízení rizik</i>	16
2.4 Metody analýz rizik	17
2.4.1 <i>Kvantitativní metody</i>	17
2.4.2 <i>Kvalitativní metody</i>	17
2.4.3 <i>Kombinované metody</i>	18
2.5 Příklady metod analýzy rizik	18
2.5.1 <i>Metoda IPR</i>	18
2.5.2 <i>Metoda RIPRAN</i>	18
2.5.3 <i>Metoda FMEA</i>	19
2.5.4 <i>Metoda FTA</i>	19
2.5.5 <i>Analýza SWOT</i>	19
2.6 Metody snižování rizik	19
2.7 Změnový a projektový management	22
2.7.1 <i>Postoje ke změnám</i>	22
2.7.2 <i>Cíle a požadavky projektu</i>	23
2.7.3 <i>Fáze změnových projektů</i>	24
2.7.4 <i>Procesní cyklus PDCA</i>	26
2.8 Vedení a řízení lidských zdrojů	27
2.8.1 <i>Vedení a řízení lidí</i>	28
2.8.2 <i>Práce v týmu</i>	28
2.8.3 <i>Komunikace</i>	30
2.8.4 <i>Motivace</i>	31
2.8.5 <i>Spokojenost při práci</i>	31

3	FORMULACE PROBLÉMŮ A STANOVENÍ CÍLŮ ŘEŠENÍ.....	33
4	POUŽITÉ METODY A JEJICH ZDŮVODNĚNÍ.....	34
5	VLASTNÍ ŘEŠENÍ / DOSAŽENÉ VÝSLEDKY	38
5.1	Analýza současného stavu firmy.....	38
5.1.1	<i>Analýza vnějšího prostředí – SLEPTE.....</i>	38
5.1.2	<i>Analýza vnitřního prostředí – model 7S.....</i>	40
5.1.3	<i>Popis konkurenčního prostředí podle Porterova modelu pěti sil.....</i>	43
5.1.4	<i>SWOT analýza</i>	45
5.1.5	<i>Zhodnocení současného stavu</i>	46
5.2	Obecná doporučení	47
5.3	Projektová část	50
5.3.1	<i>Časová analýza projektu</i>	50
5.3.2	<i>Analýza rizik projektu.....</i>	54
6	DISKUZE / ANALÝZA VÝSLEDKŮ ŘEŠENÍ	63
7	ZÁVĚR.....	64
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	65
	SEZNAM TABULEK	67
	SEZNAM GRAFŮ	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ	69
	SEZNAM ZKRATEK.....	70

1 ÚVOD

Světová ekonomika je čím dál více ovlivňována globalizací a integrací. Trhy jsou globalizované a každý trend se velmi rychle přenáší napříč zeměmi. Konkurence na trhu je vysoká. Předpokladem dlouhodobé stability firmy je reakce na neustálé změny, zlepšování ve všech činnostech a oblastech. To však přináší neustálý výskyt nejrůznějších hrozeb. Každá firma je totiž plná procesů, které mohou být nebo jsou zdrojem závažných rizik. Nedílnou schopností manažera musí být rychle na změny reagovat, předvídat je a využívat k prospěchu a růstu firmy.

Růst a úspěch každé firmy ovlivňují zejména lidé a jejich produktivita. Lidé totiž prakticky vstupují do každého firemního procesu se svými činnostmi, schopnostmi a postoji. Firma tedy musí zajišťovat, aby lidské zdroje byly vždy k dispozici v potřebné kvalitě a kvantitě. Člověk vykonává své činnosti dobře a spolehlivě jen tehdy, pokud to sám chce, pokud to umí a pokud k tomu má dostatečné podmínky. V pracovním prostředí však zaměstnanec působí různé faktory, které ovlivňují jejich výkonnost. Jedná se například o pracovní prostředí, styl řízení, kolektiv, podmínky práce, či zdravotní stav daného zaměstnance. Každý z pracovníků je zodpovědný za svoji činnost a existuje nebezpečí, že dojde k selhání lidského činitele a vzniku rizikové situace.

Rizikový inženýři se shodují, že v mnoha českých firmách stále není zaveden účinný systém managementu rizik. Management této oblasti nevěnuje dostatečnou pozornost, nesnaží se včas odhalit jejich příčiny a řeší je až když se něco nežádoucího stane. Firmám pak nezbývá nic jiného, než napravovat důsledky různých událostí které však nemusely vůbec nastat.

V této diplomové práci představím firmu, která se zabývá výrobou a prodejem kosmetických produktů. Konkurence na trhu v této oblasti je vysoká, trendy se velmi rychle mění, a tak je potřeba na tyto změny co nejrychleji reagovat. Do toho na firmu působí také vnější a vnitřní vlivy. Firma je tedy neustále obklopena nejrůznějšími hrozbami, ze kterých mohou vyjít negativní události.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 ZÁKLADNÍ POJMY

Riziko

Pro výraz riziko neexistuje jedna obecně uznávaná definice. Norma ČSN ISO 31000 Management rizik – Principy a směrnice definuje riziko jako „účinek nejistoty na dosažení cílů“.

Pojem riziko však můžeme definovat i jako:

1. Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.
 2. Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.
 3. Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.
 4. Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného.
 5. Situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti.
 6. Nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko).
 7. Nebezpečí chybného rozhodnutí.
 8. Možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko).
 9. Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko).
 10. Střední hodnota ztrátové funkce.
 11. Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému. (1)
- Kombinace pravděpodobnosti události a jejího následku. (1)

Aktivum

Rais definuje aktivum jako „všechno, co má pro subjekt hodnotu, která může být zmenšena působením škody“. Aktiva můžeme dělit na hmotná (nemovitosti, peníze, cenné papíry, apod.) a nehmotná (informace, autorská práva, kvalita pracovníků, apod.). (1)

Hlavní podstatou aktiva je hodnota aktiva. Ta je založena na objektivním vyjádření obecně vnímané ceny nebo na subjektivním ocenění důležitosti aktiva pro daný subjekt, popřípadě kombinaci obou přístupů. (1)

Pokud chceme aktiva ohodnotit, bereme v úvahu následující hlediska:

1. Pořizovací náklady či jiná hodnota aktiva
2. Důležitost aktiva pro existenci či chování subjektu
3. Náklady na překlenutí případné škody na aktivu
4. Rychlost odstranění případné škody na aktivu
5. Jiná hlediska (mohou být specifická případ od případu) (1)

Hrozba

Pojem hrozba definuje Rais jako „síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na bezpečnost, nebo může způsobit škodu“. Hrozbou tedy může být například přírodní katastrofa, přístup k informacím neoprávněnou osobou, krádež, ale i chyba obsluhy. Škoda, kterou způsobí hrozba na dané aktivum se nazývá dopad hrozby. Úroveň hrozby se hodnotí podle těchto faktorů:

- Nebezpečnost - schopnost hrozby způsobit škodu
- Přístup - pravděpodobnost jakou se hrozba svým působením dostane k aktivu
- Motivace – zájem okolních subjektů iniciovat hrozbu vůči aktivu (1)

Zdroje (příčiny) rizik

Zdroji (příčiny) rizika jsou podmínky, vlastnosti, události, vlivy, nebo události, které mohou vést ke vzniku nebezpečné situace nebo nežádoucí události. Příčinou rizika může být například špatný technický stav zařízení, nadměrná zátěž, nebezpečný pracovní postup, organizace práce, nedostatečné schopnosti (informace), nebezpečně se chovající lidé, nebo další faktory snižující spolehlivost lidské a technické složky. (2)

2.2 TŘÍDENÍ A KLASIFIKACE RIZIK

Většina rizik má komplexní charakter. To znamená, že se týkají různých oblastí života podniků a málokdy jejich potenciální důsledky dopadají pouze do jedné z nich. Mezi základní typy rizik, rozdělených podle oblasti podniku, patří: Manažerská, Provozní, Procesní, Technologická, personální, rozvojová, strategická, finanční, tržní, zákaznická, marketingová, obchodní, bezpečnostní, environmentální, informační, zdravotní, kulturní, sociální, morální, změnová (2)

V každé oblasti se objevují rizika podle situací, v kterých se daný subjekt nachází. Mezi základní členění rizik patří:

Riziko primární a sekundární

Riziko sekundární je vyvoláno přijetím opatření rizika na snížení primárního rizika. Příkladem může být riziko spojené s existencí odlišné firemní kultury při vytvoření společného podniku se zahraničním partnerem, která může být příčinou jeho neúspěchu. (2) (3)

Riziko podnikatelské a čisté

Riziko podnikatelské má pozitivní a negativní stránku, přičemž čisté riziko má pouze stránku negativní, tedy existuje zde pouze nebezpečí vzniku negativních situací. Čistá rizika se zpravidla vztahují ke ztrátám a škodám na majetku organizací a jednotlivců, nebo poškozením zdraví, vyvolané přírodními jevy, technickými selhání a jednáním lidí (krádeže). (1)

Riziko finanční

Je spojené s dostupností zdrojů financování a se schopností splácet své závazky (likviditní riziko). (1)

Riziko vnitřní a vnější

Vnitřní rizika se vztahují k vlivům uvnitř firmy, například selhání pracovníků apod. Vnější rizika se naopak vztahují ke svému podnikatelskému okolí, ve kterém společnost podniká. Jejich zdrojem jsou externí faktory, které se dělí na makroekonomické (politické, sociální, ekonomické, apod.) a mikroekonomické (dodavatelé, konkurence, odběratelé, apod.). (3)

Riziko organizační

Špatná organizace vede ke špatné komunikaci a slabé kontrole s různými dopady na podnik. Dobré komunikační spojení povede k efektivnímu řízení rizik. To lze vykonávat pouze tehdy, když členové týmu a oddělení jsou plně obeznámeni se svými odpovědnostmi a, s tím, jak podávat informace svým nadřízeným, zejména pak mezi různými organizačními úrovněmi. (3)

Selhávání lidského činitele

Riziko, které se může vyskytnout v důsledků neefektivnosti, nebo nezkušeností personálu v podniku. Může se jednat například o pokles výkonnosti zaměstnanců, stávky, odchod vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, špatné zaškolení, nízká motivace, nedostatečné schopnosti, deficit informací a podobně. (3)

Dle Kruliše je pak třeba myslet na to že do každého procesu vstupují lidé (zaměstnanci) a to svými postoji, činnostmi a schopnostmi. Primárním zdrojem rizik je tedy téměř vždy lidský činitel. (2)

2.3 MANAGEMENT RIZIK

Řízení rizik neboli management rizik není samotné řízení rizik, ale řízení společnosti a jejich procesů, s ohledem na minimalizaci rizik. Management rizik by měl být nedílnou součástí strategického managementu firmy nebo projektu, neboť v každé firmě neustále dochází k procesním změnám, které jsou vždy spojeny se vznikem nových rizik. Rizika nelze řídit, lze je identifikovat a snižovat jejich závažnost řízením procesů a činností, které jsou jejich zdrojem. (2)

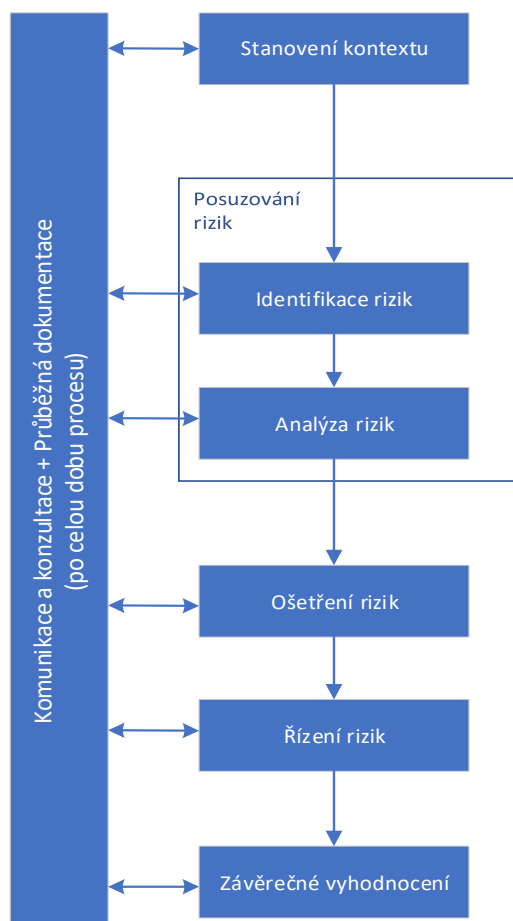
Teprve od počátku 90. let minulého století se začali objevovat různé metodiky pro řízení rizik. Jedna z prvních knih zaměřené na management rizik vydal PMI (Project Management Institute) v roce 1992. V dnešní době jsou na toto zaměření k dispozici metodiky vydané jako knihy, nebo normy, které uvádějí vlastní metodiky, nebo rozpracování některé oblasti řízení rizik. Mezi ty nejrozšířenější metodiky patří:

- Norma ČSN ISO 31000: Management rizik – Principy a směrnice
- Norma ČSN EIC 62198: Management rizik projektu
- IPMA – International Project Management Association – národní asociace pro projektový management
- PMI – Project Management Institute – všeobecně uznávanou americkou normu ANSI/PMI 99-001-2008 (PMBOK) (4)

Dle Koreckého a Trkovského má většina metodik managementu rizik společné prvky, které jsou:

- 6 fází managementu rizik, obvykle se přidávají ještě dvě fáze – komunikace a konzultace, které probíhají po celou dobu procesu
 - Metodiky obsahují shodné aktivity, které se liší v členění fází (etap) a v míře pozornosti věnovaným aktivitám
 - Metodiky zaměřené obecně a metodiky zaměřené na rizika projektů, se od sebe v použitých postupech a procesech nijak zásadně neliší. Rozdíl je zejména v tom, čeho se riziko týká.
- (4)

Na obrázku č. 1 je popsán proces managementu rizik, který navrhli autoři Korecký a Trkovský. Obsahuje 7 nejčastějších fází, včetně komunikace, konzultace a průběžné dokumentace. Tento proces je kompatibilní s nejrozšířenějšími standardy managementu rizik. (4)



Obrázek 1: Proces managementu rizik [4]

2.3.1 Komunikace, konzultace a průběžná dokumentace

Nejedná se o samostatnou fázi, ale o trvale probíhající činnost, která je pro management rizik projektu nepostradatelná. Cílem komunikace a konzultace je předávání informací, získávání informací, konzultace i jednání, při nichž dochází k rozhodnutí. Průběžná dokumentace má pak za cíl nejen dokumentovat tyto informace, ale průběžně dokumentovat celý proces managementu rizik, zaznamenávat zkušenosti a poučení, které by mohly pomoci při managementu rizik dalších projektů. (4)

2.3.2 Popsání kontextu

Popsání kontextu je dle většiny metodik samostatnou fází. Cílem je určení klíčového cíle projektu, vnější a vnitřní spojitosti, posouzení prostředí, a tedy celkovou přípravu na projekt. Hlavními vstupy jsou informace o projektu, produktu, trhu, zákazníkovi, dodavatelích, konkurenci, o interních a externích účastnících projektu, a prvotní odhad nákladů. Výstupem je pak plán managementu rizik a určení limitních kritérií i ukazatelů projektu. (4)

2.3.3 Identifikace rizik

V této fázi je potřeba identifikovat rizika, které mohou ohrozit daný projekt, dobře jim porozumět a také je dobře popsat. Důležité je zapojit do tohoto procesu co nejvíce zainteresovaných lidí (stran). Výsledkem by měl být dokument, tzv. registr rizik ve kterém se průběžně nalezená rizika dokumentují. (4)

2.3.4 Analýza rizik

V této fázi je potřeba určit (posoudit) hodnotu dopadu rizika na daný projekt. V analýze rizik rozeznáváme dva možné způsoby, jak rizika kvalifikovat. Kvantitativně pomocí odhadu pravděpodobnosti a hodnoty ztráty, nebo kvalitativně kde po určení pravděpodobnosti využijeme číselnou, nebo slovní stupnici (například v rozsahu 1-10, nebo malé, střední, velké, apod.). (4)

2.3.5 Ošetření rizik

Cílem této fáze je snížení hodnoty možných rizik na úroveň, kdy nedojde k ohrožení projektu. Metody snižování rizik jsou popsány v kapitole 1.6. Výstupem je pak zpracovaný dokument, který obsahuje preventivní opatření dané činnosti (procesu), aktualizované plány projektu, zejména čas a náklady a v neposlední řadě také zdali v projektu pokračovat. (4)

2.3.6 Řízení rizik

V této fázi probíhají dvě etapy – monitoring a přezkoumávání rizik. První fáze spočívá ve sledování nejen průběhu celkového projektu, ale i monitorování podmínek pro provádění akcí z dokumentu ošetření rizik. Ve druhé fázi se provádí přehodnocení rizik projektu, které může být pravidelné i v případě potřeby, může být proveden i audit procesu managementu rizik, zopakování všech fází procesu managementu rizik. (4)

2.4 METODY ANALÝZ RIZIK

Pro vyjádření veličin, se kterými se v analýze rizik pracuje, používáme tři základní přístupy:

- Kvantitativní metody
- Kvalitativní metody
- Kombinované metody (1)

2.4.1 Kvantitativní metody

Kvantitativní metody jsou postaveny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby jejího dopadu. Používají číselné ocenění jak v případě pravděpodobnosti vzniku události, tak i při ocenění dopadu dané události. Dopad se pak vyjadřuje nejčastěji ve finančních termínech (tisíce Kč apod.). Kvantitativní metody využívají náhodné výběry, experimenty a silně strukturovaný sběr dat pomocí testů, dotazníků nebo pozorování. Dle Raise jsou kvantitativní metody více exaktní než kvalitativní; jejich provedení sice vyžaduje více času a úsilí, poskytují však finanční vyjádření rizik, které je pro jejich zvládnutí výhodnější. (1) (5)

2.4.2 Kvalitativní metody

Kvalitativní metody jsou založeny na popisu závažnosti potenciálního dopadu a na pravděpodobnosti, že daná událost nastane. Rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu (například ohodnocena body 1-10, nebo pravděpodobnosti 0; 1, nebo slovně malé, střední, velké, apod.). Úroveň je většinou určována kvalifikovaným odhadem. Výhodou kvalitativních metod je v jejich prvotních fázích, kde je nutná jednoduchá a rychlá analýza. Málokdy je však tento přístup dostatečný v komplikovanějších případech a situacích. Zde je potřeba přesnější a věrohodnější posudek. Další nevýhodou je nemožnost jednoznačného finančního ohodnocení. (1) (2) (5)

PRAVDĚPODOBNOST NÁSLEDKŮ \ ZÁVAŽNOST	ZÁVAŽNOST		
	nízká	střední	vysoká
nízká			
střední			
vysoká			

Obrázek 2: Verbální stupnice pravděpodobnosti a závažnosti [2]

2.4.3 Kombinované metody

Kombinované metody vycházejí z číselných údajů. Díky kvalitativnímu hodnocení je cíl ve větším přiblížení se realitě oproti předpokladům, ze kterých vycházejí kvantitativní metody. (1)

2.5 PŘÍKLADY METOD ANALÝZY RIZIK

2.5.1 Metoda IPR

Metoda Identifikace Procesů a Rizik je nástroj pro řízení podniku za využití komplexního a systematického hodnocení procesů a z nich vyplývajících rizik pro jejich efektivní, spolehlivou a bezpečnou funkci.

Specializuje se především na manažerské procesy a faktory, kterými jsou vytvářeny předpoklady pro úspěšné vykonávání všech realizačních procesů a pro plnění podnikových cílů.

Hlavním účelem metody IPR je poskytnout návod a podklady pro včasné odhalení potenciálních rizik. Rizika se zde vyhledávají a klasifikují pomocí kontrolního seznamu, jehož struktura je dána základními složkami managementu (management procesní, strategický, rizik, lidských zdrojů, změnový, vedení lidí, controlling, informační, znalostní, motivační systém, podniková kultura, aj.). Kontrolní seznam tedy obsahuje obecně platný výčet rizik či potenciálně rizikových procesů, které se mohou v podniku vyskytnout. Výsledkem této metody je pak uspořádání rizik pomocí grafů a tabulek podle závažnosti. Následujícími výstupy jsou automaticky generované karty rizik, který zahrnuje popis a další údaje daných rizik. (2)

2.5.2 Metoda RIPRAN

Tuto metodu vyvinul v roce 2000 doc. Branislav Lacko, CSc. Původně pro analýzu rizik automatizačních projektů v rámci VUT v Brně. Metoda vychází z procesního pojetí analýzy rizika a chápe analýzu rizika jako proces. Je zaměřena především na zpracování analýzy rizika projektu, kterou je potřeba provést ještě před jeho vlastní implementací. Postup analýzy se skládá z následujících kroků:

- Identifikace nebezpečí projektu
- Kvantifikace rizik projektu
- Odezva na riziko

- Celkové hodnocení rizika (6) (7)

2.5.3 Metoda FMEA

Metoda Failure Mode and Effects Analysis v češtině jako analýza příčin vad a jejich důsledků. Tato metoda se zabývá systematickým zkoumáním možných vad, které by se mohly projevit u produktů při používání nebo při praktické realizaci procesů. Analyzovaný proces (předmět, produkt) je uceleným systémem. Aby bylo možné identifikovat všechny vady, je rozkládán na jednotlivé operace. V každém prvku je definován projev možných rizik (vad), jejich následky a pravděpodobné příčiny. Pro přijetí preventivních opatření se stanoví míra rizika. Při jeho výpočtu jsou zohledněny: pravděpodobnost výskytu, závažnost rizika, zjistitelnost rizika. (8)

2.5.4 Metoda FTA

Metoda Fault Tree Analysis, v češtině známá jako analýza stromu poruch – je alternativní k metodě FMEA. Zatímco u FMEA se postupuje od prvků k celku, metodou FTA se postupuje od vrcholové události k dílčím příčinám. K tomu se využívá stromový diagram, ve kterém se rozkládají příčiny do jednotlivých úrovní a pomocí hradel se stanoví podmínky za nichž tyto příčiny mohou nastat. Míra rizika se pak stanoví výpočtem pravděpodobnosti, že vada nastane. (8)

2.5.5 Analýza SWOT

SWOT analýza se používá nejen pro hodnocení celé organizace, ale lze ji použít téměř na cokoli, tedy i na analýzu rizik. Její podstatou je identifikovat klíčové silné a slabé stránky uvnitř organizace. Skládají se z: Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. Cílem metody je identifikovat a následně omezit slabé stránky a znát jejich hrozby, podporovat silné stránky a hledat nové příležitosti, které by měla společnost využívat. (9)

2.6 METODY SNIŽOVÁNÍ RIZIK

Ofenzivní řízení firmy

Je způsob, kdy management firmy může aktivně ovlivnit podnikatelské riziko. Manažeři musí rozpoznat možná rizika, které mohou ohrozit firmu a musí vědět, kterými metodami lze podnikatelské riziko snížit. Mezi nejlepší způsoby preventivní obrany před podnikatelským rizikem ve firmě je ofenzivní řízení, které se vyznačuje:

- Strategická analýza, správná volba rozvojové strategie firmy a její správná implementace
- Rozvojem silných stránek firmy a její preferencí
- Snaha o dosažení pružnosti – mimořádně rychlá reakce na změny vnitřního i vnějšího prostředí firmy (1)

Retence rizika

Retence rizika, též nazývána jako akceptace, zadržení, nebo podstoupení, patří mezi nejběžnější metodu řešení rizik. Retenci rizik můžeme rozdělit na vědomou a nevědomou. Vědomá retence nastává, kdy je riziko identifikováno, ale nedojde k uplatnění žádného opatření. Nevědomá retence pak nastává, pokud riziko není identifikováno a je tedy nevědomě zadrženo. (1)

Redukce rizika

Při redukci rizika musí být zvolena opatření, která jsou:

- Účinná – snižuje riziko na přijatelnou úroveň
- Přijatelná – z hlediska daných právním řádem, regulacemi, ekologií, etikou apod.
- Efektivní – s přijatelnými (nízkými) náklady
- Včasná – než dojde k uskutečnění hrozby

Metody snižování rizika můžeme dělit podle toho, zda se před vlastní podnikatelskou činností soustředíme na redukci rizika, nebo až na důsledky této konkrétní činnosti. Tyto metody dělíme na:

- Metody odstraňující příčiny vzniku rizika – jejichž cílem je preventivně působit tak, aby byl redukován výskyt rizikových situací.
- Metody snižující nepříznivé důsledky rizika – jsou orientovány na redukci (snížení) nepříznivých důsledků výskytu nepříznivých situací, kterým se nemůžeme vyhnout. (1)

Přesun rizika

Přesun rizika na jiný podnikatelský subjekt, patří mezi metody defenzivního přístupu k riziku. Mezi nejčastější způsoby přesunu (transferu) rizika patří:

- Pojištění
- Akreditiv, inkaso, bankovní záruka

- Leasing
- Uzavírání obchodních smluv, podmiňujících odběr minimálního množství produktů
- Franšíza
- Faktoring, forfaiting
- INCOTERMS (dodací podmínky) (1)

Diverzifikace

S touto metodou se nejčastěji můžeme setkat při investování, kde klasickým pravidlem je „1/3 majetku dej do nemovitosti, 1/3 majetku do zlata a uměleckých předmětů a 1/3 drž v hotovosti“. Základním cílem je tedy rozložit riziko na co největší základnu. Příkladem může být například uložení peněz ve více měnách. (1)

Pojištění

Jedná se o nejstarší formu přesunu rizika. Z hlediska teorie rizik, je pojištění směna rizika velké ztráty (škody) za jistotu malé ztráty (pojistného). V případě budoucí nepříznivé situace se negativní důsledky rizika přenesou na pojišťovnu, která kryje veškeré, nebo alespoň částečné škody. (1)

Sdílení rizika

Riziko se rozděluje mezi několik subjektů, například při podnikatelské činnosti – vytvoření společné firmy. Díky tomuto rozdělení se na dané subjekty rozloží nejen riziko, ale také zisk, který se dělí podle kapitálové účasti ve společném podniku. Samotné vytvoření společné firmy pak může přinést dodatečná rizika, která jsou vyvolána například odlišným přístupem řešení problémů, stylem řízení, problémy v komunikaci, apod. (2)

Vyhýbání se rizikům

Vyhýbání se riziku (anglicky risk avoidance) je jednou z metod, jak se vypořádat s riziky. Jedná se však o metodu spíše negativní než pozitivní. Při vyhnutí se riziku, znamená že neuskutečníme svůj plán, z něhož riziko vyplývá. Například neuskutečníme daný obchod – tedy vyhneme se riziku. Kdyby však tato metoda byla rozsáhle využívaná, bylo by podnikání ochuzeno o řadu příležitostí k výdělku a očividně by nebylo schopno dosáhnout svých cílů. (1)

2.7 ZMĚNOVÝ A PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Změnový management, řízení změn a management změny, jsou překlady pro anglický termín change management. Jedná se o klíčovou funkci podnikového managementu a zároveň jednu z nejdůležitějších manažerských funkcí.

Změnový management se nezabývá pouze řízením změn, ale řízením celé organizace a jejich procesů z hlediska změn. Globalizací ekonomiky roste počet konkurentů, kteří přichází s novými produkty. Zkracuje se nejen životní cyklus produktů, ale i čas který je potřeba k jejich vytvoření a uvedení na trh. Důsledkem jsou nepřetržité a rychlé proměny zákazníků – jejich požadavků a očekávání. Z pravidla se také mění vnitřní prostředí firem, zejména zaměstnanci. Důležitou schopností manažerů je tedy vnímání trendů a předvídání změn na které je nutné se neustále a včas připravovat. (2)

2.7.1 Postoje ke změnám

Je potřeba brát na vědomí, že každá změna je provázená lidmi a zároveň se jich velmi dotýká. Lidé však neradi mění své zavedené zvyky, neadaptují se na nové situace a necítí tak potřebu změn. Je to přirozená obranná reakce člověka. Manažeři si musí být vědomi, že primárním zdrojem chování člověka jsou postoje. Ve firmách by měla být věnována pozornost zdrojům negativních postojů, které fungují jako blokátory spolehlivého chování. Jsou to zejména: nepříznivá firemní kultura, malý zájem o zvyšování kvalifikace, nedostatek dobré vůle ke komunikaci, malá snaha využívat osobní a týmovou spolupráci, neochota přebírat osobní odpovědnost, rozpor mezi individuálními potřebami a hodnotami uznávanými podnikem, nízká úroveň loajality, nespokojenost s pracovními podmínkami atd. (2) (10)

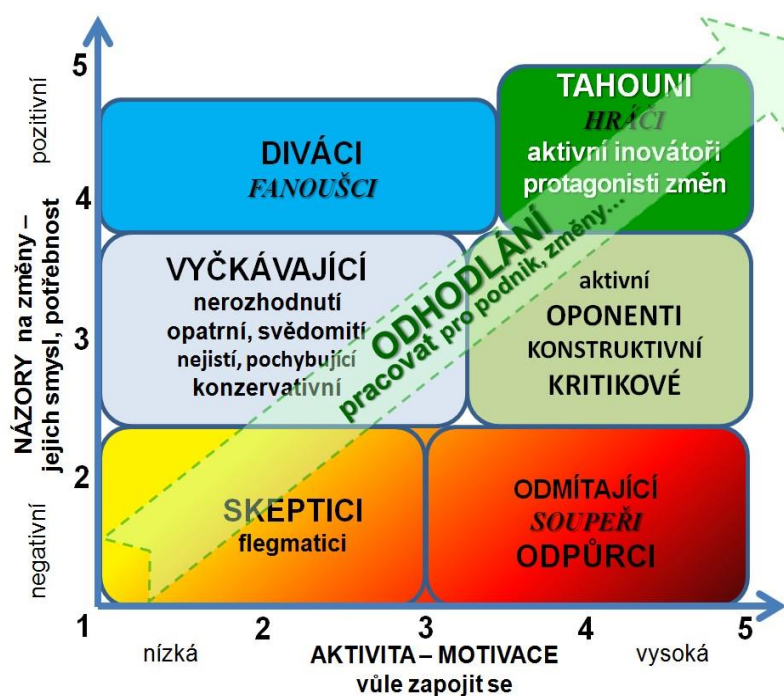
Nejdůležitějším aspektem úspěšného změnového procesu je tedy lidský faktor, ten totiž rozhoduje o průběhu procesu, a to ve všech fázích jejich vzniku, implementace i vlastního fungování. Cílem je u něj vyvolat žádoucí chování pracovníků z hlediska dlouhodobého zajištění vysoké spolehlivosti, výkonnosti, kvality a bezpečnosti práce, orientace na zákazníka, příznivé bilance nákladů, přínosů, apod. (2) (10)

Hodnocení postojů ke změnám

Dobrý manažer by měl umět se svými podřízenými komunikovat, rozpoznat proč jsou pasivní a zlepšovat jejich postoje. K tomu slouží metoda HPZ, která poskytuje postup hodnocení jednotlivých pracovníků z hlediska jejich postojů k připravovaným nebo probíhajícím změnám. Postoje a názory zde jsou popisovány dvěma aspekty vnějších projevů (chování).

Prvním aspektem jsou názory pracovníků na připravovanou nebo realizovanou změnu a na jejich procesy zavádění. Především se zde jedná o míru souhlasu/nesouhlasu se změnami, s implementačními postupy a jejich řízením. Druhým aspektem je projevovaná aktivita, motivace, zájem a odhodlání angažovat se. V grafu č. 1 je míra pozitivních názorů na změny znázorněna osou Y. Osa X představuje míru aktivity-motivace. V horní části grafu jsou tedy pracovníci, kteří změny vítají, schvalují a považují je za potřebné. Ve střední části jsou pracovníci, kteří se svými názory vyčkávají, nebo s nimi souhlasí, ale mají ke změnám výhrady a kritizují je. V dolní části jsou pak pracovníci, kteří změnu nechtějí, nesouhlasí s jejich cíli a odmítají se do nich zapojovat.

Výsledkem hodnocení je zařazení hodnoceného pracovníka do jednoho ze šesti segmentů, případně do jejich hraničních oblastí. Cílem však není jen samotná segmentace pracovníků, ale hlavně nalezení účinných způsobů a postupů k tomu, jak s nimi podle jejich současných postojů jednat. (10)



Graf 1: Hodnocení postojů ke změnám [10]

2.7.2 Cíle a požadavky projektu

Jedním z klíčových faktorů úspěchu projektu je správná definice cíle projektu. Při definování cílů jde především o potřebu, aby si různé strany porozuměly, co má vlastně být na konci realizace vyprodukováno, k čemu má sloužit a za jakých podmínek by mělo být takového cíle dosaženo. Jedna z pomůcek je metoda SMART, podle níž by měl být cíl:

- S – specifický a specifikovaný – protože potřebujeme vědět CO?
- M – měřitelný (measurable) – abychom byli schopni určit, čeho jsme dosáhli
- A – akceptovaný, odsouhlasený (agreed) – všichni relevantní vědí a souhlasí
- R – realistický (realistic) – aby bylo zřejmé, že stojíme nohama na zemi
- T – termínovaný (timed) – časově ohraničený (11)

2.7.3 Fáze změnových projektů

Dle Kruliše může být shrnut obecný postup změnových projektů do deseti kroků:

1. Hodnocení (analýza) současného stavu
2. Identifikace a formulace cílů (potřeb, priorit)
3. Specifikace potřebných změn
4. Plánování změn
5. Analýza změnových rizik
6. Příprava změny
7. Realizace změn
8. Upevňování změn
9. Hodnocení změnových procesů
10. Hodnocení revize cílů (2)

V první části je potřeba provést analýzu současného (výchozího) vztahu pro zjištění skutečných kořenových příčin stavu, který je potřeba změnit a pro rozhodování o potřebných změnách. Analyzují se vnější a vnitřní faktory, procesy, produkty, jejich silné a slabé stránky apod. Podstatným zdrojem informací je sběr informací od zaměstnanců a zákazníků.

Ve druhé části probíhá vlastní proces plánování, který začíná určením cílů, priorit a účelu. Vedení musí dohodnout co má být změněno a jakého výsledku má být dosaženo. Účelem druhé fáze je tedy nalézt konkrétní důvody ke změnám.

Poté co jsou specifikovány cíle, je potřeba specifikovat potřebné změny. Tedy přesně určit, které procesy a faktory mají být změněny, aby mohly být cíle splněny. Podstatou je pak co nejkonkrétněji ujasnit rozdíl mezi současným a požadovaným (cílovým) stavem.

Poté co je identifikovaná oblast, ve které by mělo dojít k plánované změně, se přistoupí k vytvoření potřebných opatření, procesu, projektu a programu. Úmyslem je vytvoření více či méně detailních strategických plánů, které zahrnují všechny fáze přípravy a realizaci změn. Jsou zde formulovány cíle, postupy, úkoly, potřebné zdroje, časový průběh a pokud možno i náklady a požadavky na řízení a koordinaci. Pravidlem je, že všechny větší změny mají být realizovány na základě pečlivé přípravy jejich postupu. Nejprve se rozhodne o postupu navrhování změn a zpracování plánu průběhu činností – často se používají např. metody projektování s využitím síťových grafů (PERT, GERT), určení kritické cesty, určování milníku apod. Dále je potřeba upřesnění požadovaného stavu a jeho kontrolovatelných stavů, které měly být dosaženy. Ve třetím kroku dojde ke specifikaci rizik, tedy kritických faktorů úspěchu. Ve čtvrtém kroku se pak připraví časový harmonogram. Plány změn však musí být průběžně přehodnocovány, neboť se průběžně také mění vnitřní i vnější podmínky.

V pátém kroku obecného postupu změnových projektů řadíme analýzu rizik. Každá změna je zdrojem rizika. Proto je také primárním požadavkem pečlivě, systematicky a včas identifikovat rizikové procesy a příčiny. Rizika se hodnotí jak v samotné přípravě změnového projektu, tak i v průběhu jeho realizace.

Před zahájením změn je potřeba zajistit optimální vstupní podmínky a zdroje. Jsou to zejména materiální, finanční a lidské. Tyto podmínky pak musí být optimalizovány a monitorovány i v průběhu realizace změn. Základním a často podceňovaným požadavkem je důkladná a citlivá příprava pracovníků na změny. Počáteční odpor ke změnám je přirozenou obranou reakcí člověka a musí být respektována. Proto je potřeba monitorovat a formovat jejich postoje, schopnosti a myšlení. Klíčovou roli zde hraje komunikace. Management musí dát svým pracovníkům informace o nových vizích, cílech, záměrech, strategiích, probíhajících a připravovaných projektech, úkolech a rolích. Dle Kruliše patří mezi další aktivity managementu pro změnové procesy:

- Všeobecná podpora prozměnových postojů
- Příprava zaměstnanců na změny – zaměřená zejména na rozvoj týmů, identifikaci a překonávání odporu ke změnám, rozvoj schopností a dovedností
- Motivace k akceptování změn a prozměnovému chování
- Zajišťování a výběr lidí potřebných pro změnové procesy
- Využívání agentů změn a vlastníku změnových procesů
- Zaměření na týmy a týmové procesy – využití týmové synergie

- Školení pracovníků při realizaci změnových procesů
- Soustavná intenzivní a otevřená komunikace (důvěra, zpětná vazba)
- Formování prostředí
- Optimalizace objektivních podmínek pro změnové procesy
- Podpora tvořivosti – zájem o nové myšlenky, nápady a iniciativy jako účinný

motivační stimul

Těmto aktivitám je pak věnována kapitola 1.9.

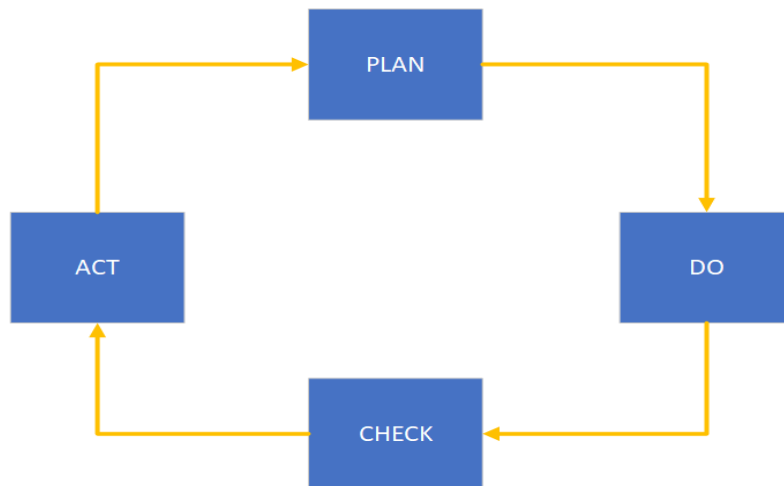
Poté co je vše na změnu připraveno a naplánováno, nastupuje proces implementace změn. Management musí organizovat koordinovat všechny projekty a řídit tak jejich vzájemné věcné a časové vazby. To vede k předpokladu, že je zajištěna potřeba přizpůsobit se nečekanému poklesu zdrojů, nebo pozměnit priority.

Po provedení realizace změn dochází k jejich upevňování (fixace). Vznikají zde nová pravidla, zvyklosti, procesy a způsoby myšlení jsou již zafixovány – zmraženy. Proto je potřeba koordinovaně řídit přechod všech předcházejících i navazujících procesů. (2)

2.7.4 Procesní cyklus PDCA

Procesní cyklus PDCA, nebo Demingův cyklus je koncept postupného zlepšování kvality procesů, služeb či služeb probíhající formou opakovaného provádění čtyř základních činností:

- Plan – naplánuj cíle a procesy (co a jak)
- Do – udělej, co je naplánováno
- Check – zkontroluj, zjisti odchylky od plánu
- Act – udělej opatření ke zlepšení (12) (2)

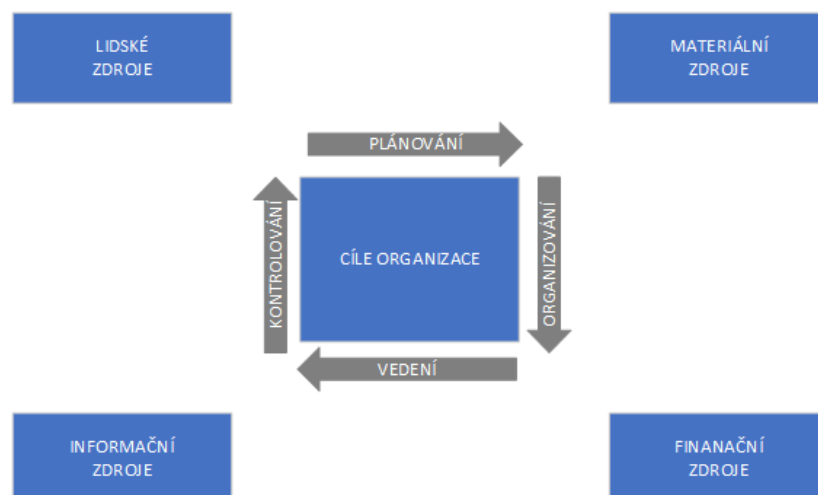


Obrázek 3: Cyklus PDCA [2] [12]

2.8 VEDENÍ A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Dle Sakslové může organizace fungovat pouze tehdy, má-li k dispozici následující zdroje:

- Materiální zdroje
- Finanční zdroje
- Informační zdroje
- Lidské zdroje (13)



Obrázek 4: Zdroje organizace a proces řízení [13] [14]

Každá organizace by výše zmíněné zdroje měla nejen využívat, ale i propojovat. Důležité jsou pak zejména lidské zdroje, které jsou jako motor celé organizace, neboť materiální, finanční a informační zdroje se bez lidského faktoru neobejdou. Lidé totiž prakticky vstupují do každého procesu nějakým způsobem, se svými činnostmi, postoji a schopnostmi. (13) (2)

2.8.1 Vedení a řízení lidí

Vedení a řízení lidí, anglicky leadership je působení vedoucích pracovníků společnosti (manažerů) na zaměstnance s cílem dosáhnout, aby jejich činnost co nejlépe přispívala k plnění cílů firmy. Vedení a řízení lidí je mimo organizačních a kontrolních činností hlavní náplní práce manažerů. Obsahuje řadu činností od definování vize, politik a strategií přes rozvoj firemní kultury a příznivého psychosociálního klimatu až po každodenní komunikování se zaměstnanci, pravidelné utváření jejich motivace, postojů, týmovou spolupráci, produkci znalostí apod. Při identifikaci v rámci leadershipu je podle Kruliše potřeba posuzovat zejména tyto procesy formování postojů:

- Zapojení a seznámení zaměstnanců do podnikových procesů, možnost seberealizace, propagace a oceňování úspěšných řešení, podnětů a názorů
- Optimalizace pracovního prostředí, podpora týmového ducha
- Motivační systém
- Delegování odpovědnosti a pravomocí podle dispozic a schopností
- Vertikální komunikace
- Formování morálky a disciplíny
- Využívání informací o postojích a potřebách zaměstnanců (2)

2.8.2 Práce v týmu

Tým je podle Horváthové skupina spolupracujících lidí, kteří mají společné, časově omezené cíle a při dosahování těchto cílů jsou na sobě závislí. Charakteristika týmu má tyto základní rysy:

- Společný cíl a sdílená vůle toho cíle dosáhnout
- Rovnoprávné postavení členů
- Všemi respektovaná pravidla
- Jasně definované role a odpovědnosti

- Efektivní komunikace a účelné řešení konfliktů
- Schopnost reflexe a hodnocení procesu práce
- Klima důvěry a otevřenosti

V čele týmu stojí projektový manažer (vedoucí), který zodpovídá za dodržení plánu, za koordinaci a postup jednotlivých prací. Dobrý projektový manažer by měl mít silné analytické schopnosti, logické uvažování, schopnost řešit konflikty a znalost projektové metodologie. (15)

Ve změnovém a projektovém managementu se při implementaci změn používají tři hlavní role pracovníku:

- **Sponzor změny** – může být jednotlivec nebo skupina. Sponzor má mít jasnou vizi a cíle. Zajišťuje potřebné zdroje pro změnu, jako jsou finance či lidské zdroje. Má rozhodující pravomoc. Jedná se tedy o klíčovou roli při realizaci změn.
- **Agent změny** – může být jednotlivec nebo skupina. Je nositelem a zprostředkovatelem změny. Agent funguje jako koordinátor. Sbírá a analyzuje data, zprostředkovává rady, předává informace a vysvětluje. Řídí ostatní členy týmu. V kontaktu musí být rovněž se sponzorem změny, neboť tato role také závisí, aby udržel sponzora a nedošlo tak k ukončení změny.
- **Advokát změny** – může být jednotlivec nebo skupina. Má zájem o realizaci změny a představu o tom, jak ji provést. Advokát musí být nadšený a vysoce motivovaný k tomu, aby změna nastala. Je tedy třeba myslet na to, že klíčovou roli hraje sponzor, kterého je potřeba o změně přesvědčit. Bez toho se advokáti stanou frustrování. (16)

Metoda HIT

Metoda hodnocení individuálních dispozic pro práci v týmech (HIT) je analytický softwarový nástroj sloužící k určení individuálních dispozic pro práci v týmech. Cílem této metody je minimalizovat potenciální rizika způsobená nezvládnutým výběrem zaměstnanců do pracovních týmů. Pro každý tým mají klíčový význam jeho členové, kteří do týmu přinášejí své činnosti, postoje a schopnosti. Pokud bychom neměli tyto vstupy, nemůže žádný tým fungovat produktivně, spolehlivě a bezkonfliktně. Předpokladem tedy je, aby se jednotlivým členům v týmu přidělily potřebné role. Každý člen týmu si této role musí být vědom a své svěřené funkce uměl a chtěl naplňovat.

Prvním krokem v metodě HIT je výběr hodnotitelů. Hodnocení může provést jedna, nebo více osob (hodnotitelů), kteří dobře znají jednotlivé posuzované osoby a mají možnost sledovat jejich chování v různých situacích. Při hodnocení více hodnotiteli je hodnocení objektivnější.

Na rozdíl od Belbinova testu, metoda HIT přiděluje týmové role v závislosti na typu týmu a požadavcích (nárocích) na něj kladených.

Hodnocení se provádí v programu MS Excel pomocí tabulek obsahující výčty příznivých i nepříznivých dispozic, vlastností, schopností, postojů a návyků, jenž jsou důležité pro práci v týmech, a to ve dvou jednoduchých krocích.

Prvním krokem je určení typu týmu – podle požadavků a úkolů, které má tým plnit a pro který byl sestavován, protože různé typy týmů vyžadují jiné složení jejich členů. Tyto požadavky by měly být jasně zformulovány ještě před sestavováním týmu, neboť ty rozhodují o tom, jaké dispozice a které role pro úspěšnou činnost tým potřebuje. Především je potřeba zhodnotit požadavky kladené na komunikaci, na míru vnitřní součinnosti, vzájemné závislosti a podpory členy týmu, na rozložení specializací (zastoupení různých odborností), zaměření na budoucnost, rizika vzniku krizových situací, tedy konfliktů, selhání či jiných složitých situací a potenciální závažnost případných chyb pro činnost týmu a plnění jeho cílů. Softwarem jsou pak automaticky podle klasifikace požadavků přiděleny dílčím týmovým dispozicím váhy vyjadřující jejich relativní důležitost pro práci v týmu.

Druhým krokem je hodnocení individuálních dispozic pro práci v týmu a pro optimální rozdělení (přidělení) týmových rolí. Tento krok se provádí pomocí tabulek, které obsahují výčty příznivých i nepříznivých vlastností, schopností, názorů, návyků, které jsou důležité pro působení v týmu. Postupuje se podle tabulek, ve třech kategoriích, které obsahují 36 pozic k týmové práci.

Výstupem jsou indexy ukazující, pro které role se daná osoba hodní více a pro které méně.

(2)

2.8.3 Komunikace

Komunikace je důležitou součástí každé společnosti. Je užívána k vytvoření dobrých předpokladů pro motivaci, práci a rozhodování na straně posluchače. Jedná se o jakési propojení, které umožňuje vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci. Pokud chce být manažer úspěšný, musí umět naslouchat i sdělovat. Řada manažerů však neumí komunikovat se svými podřízenými. Při jednání s podřízenými je potřeba získat si jejich důvěru, vytvářet přátelskou atmosféru a jednat s nimi s plným respektem. Při vysvětlování by pak manažeři měli mít trpělivost, vysvětlovat názorně

a nepovažovat věci za samozřejmé a jednoduché. Podřízený pracovník musí získat jistotu, že manažer je člověk na své místě, má věci pod kontrolou a umí se rozhodnout. Dle Střížové jsou předpoklady správného fungování komunikace ve společnosti:

- Vhodná organizace práce
- Odpovídající odborná i lidská kvalita managementu
- Kvalifikovaná personální strategie
- Obousměrná komunikace (zpětná vazba v obou směrech)
- Dodržování komunikačních zásad a komunikační etiky
- Těsná spolupráce vrcholového vedení firmy s ostatními skupinami zaměstnanců
- Osobní příklady manažerů (příklady pravdivé a otevřené komunikace) (17)

2.8.4 Motivace

Dle Vebera motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Motivace je vázána na vnitřní podněty člověka, na jeho představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby. Ty vyvolávají psychické napětí, které se tak stává impulsem určitého typu chování, které může být negativní i pozitivní. (18)

Motivace je velmi důležitým faktorem ve změnovém managementu. Slouží k zabezpečení vysokého výkonu zaměstnanců a pomáhá vytvářet určité myšlení a chování vedených lidí tak, aby odpovídalo orientovaným záměrům manažerů. Všechny organizace by se měly zajímat o to, co by se mělo provést pro dosažení trvale vysokého výkonu zaměstnanců. To znamená věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování zaměstnanců pomocí takových nástrojů, především komunikace, dále různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínek ve společnosti, za nichž tuto práci vykonávají. Motivace podstatně ovlivňuje výkon zaměstnanců. (18)

2.8.5 Spokojenost při práci

Jsou to postoje a pocity, které mají lidé ve vztahu ke své práci. Pozitivní a kladný postoj k práci značí spokojenost. Negativní a nepříznivý postoj k práci pak značí nespokojenost.

Úroveň spokojenosti s prací ovlivňují vnitřní a vnější motivační faktory, kvalita řízení, sociální vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní. Dle Armstronga ke správnému a uvědomělému chování, které přispívá k úspěšnosti firmy,

nejpravděpodobněji dochází jen tehdy, jsou-li zaměstnanci dobře motivováni, mají pocit závazku k firmě (oddanost) a práce jim přináší vysokou míru uspokojení. Armstrongův výzkum také zjistil, že týmová spolupráce, možnost ovlivňovat svoji práci, podnětnost a náročnost práce jsou hlavními faktory ovlivňující spokojenost s prací. (14)

3 FORMULACE PROBLÉMŮ A STANOVENÍ CÍLŮ ŘEŠENÍ

Cíle diplomové práce jsou navrhnout efektivní postupy změnového managementu se zaměřením na identifikaci a zvládání změnových rizik, vybrané postupy aplikovat na vybraný změnový projekt a navrhnout opatření ke zvýšení pravděpodobnosti jeho úspěšné realizace.

Hlavním předpokladem pro úspěšné vypracování diplomové práce je porozumění základním pojmům managementu rizik, změnového managementu a projektového managementu. Tato problematika je detailněji popsána v teoretické části diplomové práce.

V analytické části bude představena firma a její změnový projekt. Následně budou zpracovány jednotlivé analýzy firmy, vnější analýza pomocí metody SLEPT, tak i vnitřní analýza pomocí Porterova modelu a McKinseyho modelu 7S. Poté budou tyto analýzy shrnuty metodou SWOT, kde se naleznou nejen silné a slabé stránky firmy, ale i její příležitosti a hrozby. To poslouží jako východisko pro návrhovou část.

V poslední části práce budou na základě předchozích analýz navržena doporučení pro zjednodušení firemních procesů, prevence krizových situací, selhání lidského faktoru a zvýšení produktivity. Poté bude představen změnový projekt, na který bude aplikována metoda RIPRAN, s jejíž pomocí budou identifikována rizika, na která následně budou navržena opatření pro snížení míry rizika a zvýšení pravděpodobnosti úspěchu celého projektu.

4 POUŽITÉ METODY A JEJICH ZDŮVODNĚNÍ

V této kapitole jsou teoreticky popsány všechny metody, které jsou použity pro naplnění cílů této diplomové práce.

Analýza vnějšího prostředí – SLEPTE

Analýza SLEPTE je strategický nástroj používaný organizacemi pro analýzu a odhalení budoucího vývoje vnějšího okolí. Zkratka SLEPTE je vytvořena z prvních písmen anglických slov označujících šest oblastí okolí firmy, které by měla každá firma zkoumat, aby věděla, jak se přizpůsobit. (19)

S – Social – společenské a demografické faktory

L – Legal – právní (legislativní) faktory

E – Economic – (makro)ekonomické faktory

P – Political – politické faktory

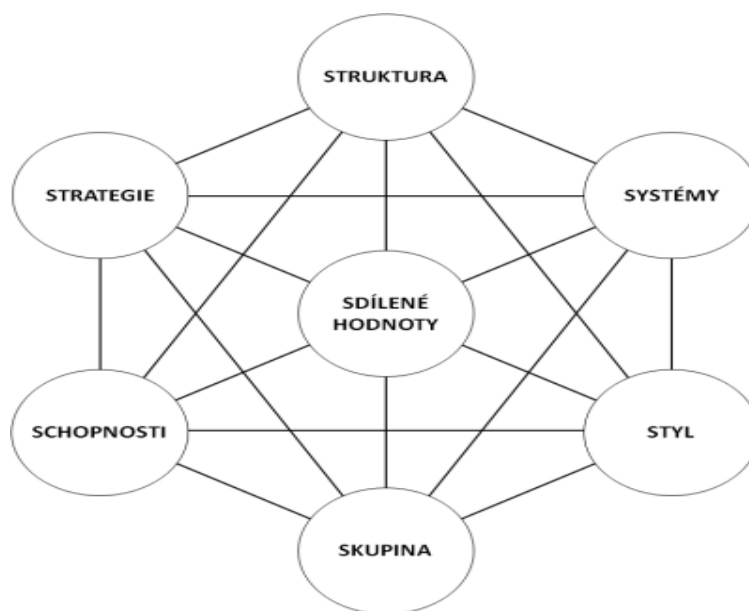
T – Technological – technologické faktory

E – Environmental – environmentální faktory

Analýzu SLEPTE se používají manažeři, když se rozhodují nad dlouhodobým strategickým záměrem, nebo když se plánuje realizovat nějaký velký projekt. (19)

Analýza vnitřního prostředí – McKinseyho model 7S

McKinseyho model 7S je analytický nástroj, který se používá pro hodnocení kritických faktorů uvnitř organizace. Název 7S vychází ze zkratk, které reprezentují jednotlivé faktory, které jsou vzájemně propojené.



Obrázek 5: McKinseyho model 7S - [23]

Struktura - Popisuje uspořádání vztahu ve společnosti, vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Systémy - Zde je myšleno veškeré informační či komunikační systémy, které firma využívá pro zpracování dat a informací. Může se ale také jednat o procesy a postupy každodenních činností ve firmě.

Styl - Popisuje jakým stylem je přistupuje management k řízení a řešení problému ve firmě.

Skupina/Spolupracovníci - Zde se rozumí lidé, tedy zaměstnanci, jejich vztahy, funkce, motivace, postoje vůči firmě apod.

Schopnosti - zahrnují dovednosti a schopnosti pracovníků, které je potřeba znát ještě před samotnou přípravou změny. Díky tomu management bude vědět zda potřebují posílit.

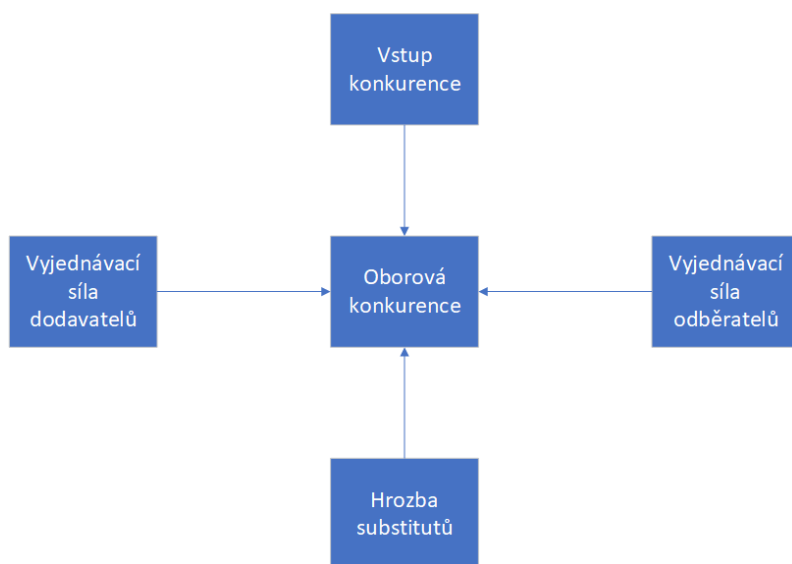
Strategie - popisuje vize, cíle a plány podniku a způsoby jejich dosažení

Sdílené hodnoty - jsou jádrem McKinseyho modelu. Patří zde chování zaměstnanců či jednání společnosti (20)

Porterova analýza pěti sil

Autorem modelu je Michael E. Porter. Tento model patří k základním a nejpoužívanějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a strategického řízení. Slouží managementu firmy pro zkoumání skutečné konkurence ve vybraném oboru podnikání, potenciální konkurenci a

bariéry při vstupu na trh. Dále se analyzuje vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů, hlavně pak jejich náklady na změnu. Poslední analyzovanou částí je hrozba substitutů. Po prozkoumání těchto sil. Porterův model tak managementu napomáhá odpovědět na řadu strategických otázek či hledání nových příležitostí a hrozeb. (21)



Obrázek 6: Porterův model pěti sil [21]

SWOT analýza

Tato analýza je detailněji popsána v literární rešerši. Tuto metodu jsem si vybral pro zhodnocení předchozích analýz a nalezení silných a slabých stránek firmy.

Časová analýza PERT

Metoda PERT se používá pro časovou analýzu projektu. Využívá stochastické časové ohodnocení činností projektu. Používá se pro projekty, kde se jednotlivé činnosti nedají dobře odhadnout. Odhad trvání činností probíhá s využitím tří časových odhadů, které se pohybují v intervalu (a, b), kde:

a – je optimistický odhad trvání činnosti. Předpokládá se, že nenastanou žádné okolnosti, které by mohly projekt ohrozit.

b - je pesimistický odhad trvání činnosti. Vychází se z předpokladu, že nastanou nepříznivé okolnosti, které by mohly ohrozit délku trvání projektu.

m – je nejpravděpodobnější odhad doby trvání. (22)

Analýza rizik – metoda RIPRAN

Tato metoda je detailněji popsána v literární rešerši. Tuto metodu jsem si vybral, protože je často používána v projektovém řízení. Respektuje požadavky na řízení rizik podle normy ČSN EN 62 198, a pro Risk Project Management (IPMA a PMI). (7)

5 VLASTNÍ ŘEŠENÍ / DOSAŽENÉ VÝSLEDKY

Pro praktické zpracování diplomové práce jsem si vybral firmu, která mi poskytla potřebné informace. Firma si nepřeje být uvedena.

Nejprve bude provedena analýza současného stavu společnosti, jejíž výstupem budou nalezené silné a slabé stránky na které se navrhnout potřebná opatření. V další části bude představen změnový projekt, ke kterému vypracuji analýzu rizik.

5.1 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FIRMY

Popis společnosti

Pro vypracování seminární práce na téma změna marketingové kampaně jsem si vybral společnost ABC s.r.o. Firma je na trhu již 7 let. Zabývá se prodejem kosmetiky, a výživových doplňků. Má přibližně 10 000 zákazníků, kteří pravidelně nakupují, a jejich počet se neustále zvyšuje. Z dlouhodobého hlediska si společnost stanovila cíl dosáhnout většího podílu na trhu. Jedním z cílů je také dostat své produkty do co největšího povědomí zákazníků. Firma se tedy snaží neustále rozšiřovat svoji nabídku a své výrobky diverzifikovat od konkurence. Firma funguje na principu multilevel marketingu, jenž je někdy nazýván jako síťový nebo víceúrovňový marketing. Multilevel marketing spočívá se spojení přímého prodeje a franšizingu, kdy prodej výrobků koncovým zákazníkům zajišťují smluvní distributoři, kteří se snaží přilákat pod sebe další prodejce a vybudovat si tak lepší postavení v síti.

5.1.2 Analýza vnějšího prostředí – SLEPTE

Sociální faktory

Firma ABC s.r.o. soustřeďuje svůj trh pouze na území České republiky. Sídlo firmy je v Brně, které je druhé největší město v republice. Celkový počet obyvatel města Brna k 1.1.2018 byl 376 929. Z tohoto počtu zastupovalo 52,1 % žen a 47,9 % mužů. Průměrná měsíční mzda v Jihomoravském kraji dosáhla v 1. čtvrtletí roku 2018 částky 29 346 Kč. Proti stejnému období minulého roku nominálně vzrostla o 8,7 %, tj. o 2 345 Kč. Reálný růst, jenž zohledňuje inflaci, činil 6,7 %. Nezaměstnanost v jihomoravském kraji k 31.10.2018 činila 3,51%. Na úřadech práce v jihomoravském kraji tak bylo na konci října evidováno 26 843 uchazečů o zaměstnání.

Legislativní faktory

Od 1. 1. 2014 došlo k několika změnám v legislativě. Jednou z největších změn, které se dotkly především podnikatelské sféry, je zrušení obchodního zákoníku, který je nahrazen Zákonem o obchodních korporacích. Důvodem byla nutnost harmonizace s právem EU. Dále jsou pro organizaci důležité například tyto zákony: Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, Občanský zákoník, Zákoník práce a nově nastupující Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR), které vstoupilo v platnost 25. května 2018 na popud Evropské unie. Značné omezení komplikuje neustále stoupající počet obcí, které nepovolují podomní prodej.

Ekonomické faktory

Ekonomika ČR nebyla od roku 2013 zasažena recesí. HDP tak od roku 2014 nepřetržitě roste, ročně v průměru o 3,3 %. V současné době můžeme říct, že je ekonomika na vrcholu ekonomického cyklu. Jelikož je ekonomika ve fázi konjunktury, domácnosti více utrácí. To se kladně projeví na prodeji firmy ABC s.r.o., která má zaručený odbyt svých výrobků u zákazníků. Od roku 2013 klesá i míra nezaměstnanosti, ta klesla z 8 % na současná 3 %. Jedná se o historicky nejnižší nezaměstnanost od roku 1996. Pro firmu to znamená, že není tak vysoká nabídka práce na trhu a nemůže si tolik vybírat, koho zaměstná. Inflace se za poslední rok mírně zvýšila na 2 %, ale stále zůstává natolik nízká, že příliš neovlivňuje rozhodnutí firmy.

Politické faktory

Další vnější faktory, které ovlivňují postavení firmy jsou politické. Mezi ty hlavní patří zejména daňová politika státu, která výrazně ovlivňuje prodeje a zisky firmy. V současné době je daň z příjmu fyzických osob 15 % a daň z příjmu právnických osob 19 %. Také se nesmí zapomenout na odvod daně 9 % na sociální pojištění a 25 % na zdravotní zabezpečení. Do daňové politiky státu patří rovněž sazba DPH. V České republice je od 1.1.2013 základní sazba 21 % a snížená sazba je 15 %.

Technologické faktory

V České republice jde rozvoj technologií neustále dopředu. Firma tedy musí neustále sledovat nejen aktuální stav, ale myslet i na nové inovace, které mohou firmě optimalizovat procesy a tím zvýšit tržby a zisk. V současné době se vše digitalizuje a roste význam informačních technologií. Chod firmy proto ve velké míře závisí na fungování informačního systému. Firma by v tomto trendu chtěla pokračovat a rozvinout informační systém natolik, že postupně nahradí i část pracovní síly.

Environmentální faktory

V současné době firmu velmi ovlivňují environmentální faktory. Pokud chce být firma tzv. „IN“ musí být „zelená“. Firma se proto snaží spolupracovat pouze s dodavateli, kteří respektují životní prostředí (používají minimum plastových obalů, výrobky se netestují na zvířatech, apod.). Firma se také snaží doplňovat ke každé produktové řadě výrobek vhodný pro vegany, který neobsahuje látky živočišného původu.

5.1.3 Analýza vnitřního prostředí – model 7S

V následující kapitole bude analyzováno vnitřní prostředí firmy. Informace byly získány od ředitele firmy.

Strategie

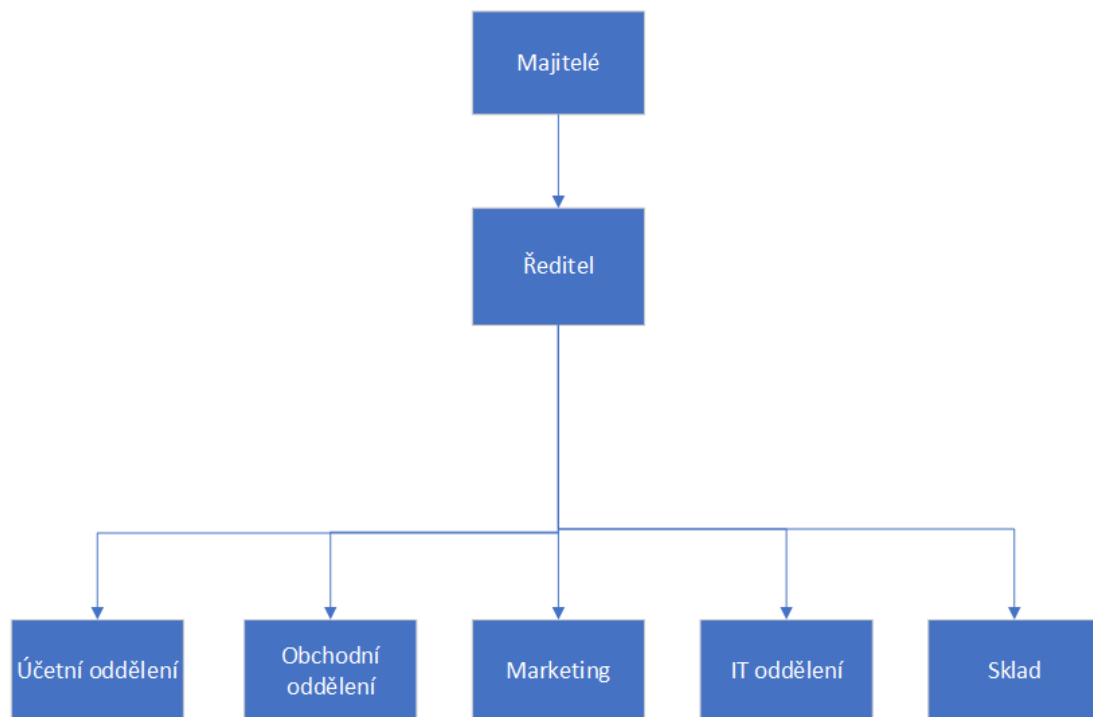
Jak již bylo zmíněno, dlouhodobým cílem firmy je zvýšení tržního podílu. Dalším cílem je zvýšení povědomí o firmě (značce) co největšímu počtu lidí. Firma tedy rozšiřuje svoji nabídku o nejrozličnější produkty v oblasti kosmetiky a výživových doplňků. K tomu je potřeba neustále sledovat nové trendy a rychle na ně reagovat.

Jelikož se firma nachází v době svého růstu, je nezbytně nutné usilovat o co nejlepší vztahy se zákazníky a zabránit tak riziku přestupu ke konkurenci. Je potřeba náležitě plnit svoje zakázky v co nejkratším termínu a v co největší kvalitě. To by mělo zajistit oddělení obchodu a výroby, jenž se stará o veškeré produkty, od jejich výroby (nákupu od dodavatele) až k samotné expedici k zákazníkovi.

Organizační struktura

Firma ABC s.r.o. patří mezi malé firmy. Zaměstnanců ve firmě je méně než 50 a organizační struktura je zde velice jednoduchá. V čele stojí 2 majitelé, které zastupuje provozní ředitel. Ten má na starosti veškerý chod firmy, řídí jednotlivá oddělení a v případě neúčasti majitelů, dělá poslední rozhodnutí. Firma má 4 oddělení:

- Obchodní a logistika
- IT oddělení
- Sklad
- Marketing
- Účetnictví



Obrázek 7: Organizační struktura [vlastní]

IT oddělení spravuje hardware a software firmy, a zajišťuje tak bezpečnost celé firmy. Jednotliví zaměstnanci se tedy starají o správné fungování hardwaru, informačního systému, e-shopu a zabezpečovacích systému, mezi které patří kamerový, alarmový a docházkový systém.

Oddělení obchodu zahrnuje nové spolupráce s obchodními partnery (např. dodavateli), kteří zajišťují dodání potřebných produktů a výrobků k prodeji. Toto oddělení zpracovává zejména osobní údaje o obchodních partnerech.

O marketing společnosti se stará marketingové oddělení, které vytváří loga, obaly výrobků a zařizuje propagaci a reklamu značky. Mimo jiné je zde pozice správy sociálních sítí, která reaguje na veškeré dotazy zákazníků a přidává příspěvky na sociální sítě o různých akcích a slevách.

Operátoři se starají o zákaznický servis, jako je vytvoření, nebo storno objednávky, akce a slevy produktů apod.

Skladníci se starají o veškerou korekci ve skladě, zakládání produktů a přípravu balíků k expedici.

Organizační struktura není tedy vhodně poskládaná, neboť jednotlivá oddělení nemají svého přímého nadřízeného a veškerá hlavní rozhodnutí tak připadají na provozního ředitele, na kterém leží až příliš velká zátěž.

Systémy

Firma si neustále vyvíjí svůj vlastní informační systém. Tento informační systém je velice rozsáhlý. Informační systém slouží k propojení tří hlavních skupin subjektů a sice dodavatelů, zaměstnanců a zákazníků. V systému najdeme informace o zaměstnancích poboček a jejich klientech. Dále jsou zde zapsány veškeré objednávky a změna jejich stavu. Informační systém eviduje i stav zásob a přesuny zásilek mezi jednotlivými sklady. Systém také uchovává informace o majetku společnosti (auta, stroje, kancelářské vybavení). V neposlední řadě zde najdeme databázi s popisem jednotlivých nabízených výrobků. Nutné také zmínit, že firma používá i informační systém Pohoda, který se stará o účetnictví. Každé oddělení používá pro práci (nejen s daty) sadu office od společnosti Microsoft.

Styl řízení

V čele společnosti stojí dva majitelé, kteří jsou zastupováni generálním ředitelem. Ten má na starosti řízení chodu celé firmy. Pod generálním ředitelem jsou jednotlivá oddělení, která však nemají své nadřízené. Styl řízení je v případě malé změny demokratický, ale v případě velkých změn je styl řízení spíše autoritativní. To znamená, že na rozhodnutích operativního charakteru se dohodnou členové jednotlivých oddělení většinovým způsobem. Pokud jde však o rozhodnutí, která výrazně ovlivní chod firmy a směr, kterým se ubírá, taková rozhodnutí nařídí majitel nebo ředitel direktivně. Majitel, nebo ředitel má tedy poslední slovo. Zásadním problémem ve firmě je komunikace, která neprobíhá mezi jednotlivými odděleními. Zaměstnanci jsou pak velice zmatení a nemají představu o tom, co se provádí za projekty v druhém oddělení, které by je mohly ovlivnit.

Spolupracovníci

V současné době trápí firmu nedostatek zaměstnanců, aktuálně není schopna plně obsazovat všechny pozice. Většina zaměstnanců nevydrží ve firmě déle jak dva roky. Firma se snaží své zaměstnance motivovat firemními benefity formou stravenek, zaměstnaneckých slev na produkty nebo pro zaměstnance vyšších pracovních míst nabízí i zapůjčení firemních aut na soukromé účely. Dosavadní systém odměňování vypadá takto:

- Odměna za „odpracované hodiny“ – při odpracování alespoň 130 hodin měsíčně dostane zaměstnanec libovolné produkty v hodnotě 500 Kč
- Stravenky v hodnotě 85 Kč – 55 % z ceny hradí zaměstnavatel
- Novoroční prémie – pokud dojde ke zvýšení meziročního obrátu, dostane každý zaměstnanec finanční prémii, kterou určuje majitel firmy. Zpravidla však 5 000Kč

Rovněž se pořádají firemní akce (většinou 1x ročně), na které jsou však zváni jen někteří zaměstnanci – především management a vyšší pozice.

Sdílené hodnoty

Firemní kultura neboli sdílené hodnoty jsou na nízké úrovni. Z velké části probíhá komunikace prostřednictvím telefonu nebo e-mailu. Pokud se pracuje na nějakém plánu, kde je zainteresovaných více oddělení, chybí zde porady a společná osobní komunikace (např. brainstorming). A pokud už nějaká porada nastane, často se stává, že nejsou přítomni, někdy dokonce ani pozvání všichni členové týmu, nebo osoby kterých by se případná změna mohla také dotknout.

Schopnosti

Dalším důležitým faktorem, na který by se měla firma zaměřit, jsou schopnosti. Většina zaměstnanců ovládá na velmi vysoké úrovni anglický jazyk, který je dnes nutností ke komunikaci se zahraničím. Ne vždy však každá firma v dané zemi umí anglicky, proto také firma disponuje zaměstnanci, kteří umí německy, španělsky nebo francouzsky. Ve vedoucích pozicích jsou pouze kvalifikované osoby s náležitou praxí minimálně pěti let. Dobrý přístup je také při přijetí nového zaměstnance do pracovního poměru. První dny po přijetí mu jsou vysvětleny základní procesy ve firmě. Dále se mu pak věnuje „starší“ kolega v daném oddělení pro rychlejší adaptaci do celého dění. Problém nastává až tehdy, kdy se změní ve firmě určitý proces. Informace se pak totiž předává liniově, tedy osoba předá informaci jiné osobě apod. Proto je vysvětlení nového procesu velice zdoluhavé a konečné informace nejsou vždy správné (původní).

5.1.4 Popis konkurenčního prostředí podle Porterova modelu pěti sil

Společnosti působící v odvětví

Firma ABC s.r.o. patří mezi přední firmy vystupující v oblasti kosmetiky a potravinových doplňků v České republice. V tomto odvětví je na trhu poměrně velké množství firem. Každá z nich se snaží nalákat zákazníky lepší nabídkou, a proto dochází k neustálému boji mezi firmami. Mezi

výhody analyzované firmy patří certifikování dodavatelé o kvalitě svých výrobků. Jako další výhodu můžeme také zmínit velmi širokou nabídku produktů, která se neustále rozšiřuje. Předpokladem k úspěchu a udržení výhodného postavení na trhu před konkurencí je hlavně zajištění vysoké kvality prodáváných produktů za přijatelnou cenu. Dále je potřeba brát v potaz respektování moderních trendů a být neustále v obraze o dění v tomto odvětví.

Vstup nové konkurence do odvětví

V dnešní době není nijak právně těžké založit společnost. Není však lehké se na trhu uchytit. V případě oblasti kosmetiky to platí dvojnásob. K tomu je potřeba nabízet velké množství kvalitních produktů, a přesvědčit zákazníky o jejich přednostech oproti konkurenci. Hrozbou pro firmu jsou tedy stávající konkurenti, případně nově vzniklé firmy musí vynaložit velké úsilí a hodně času, aby se na trhu uchytily.

Vliv dodavatelů

Jelikož firma nabízí širokou škálu produktových řad, má také mnoho dodavatelů. Díky dlouholeté tradici a také díky objednávanému množství má firma silnější vyjednávací pozici na tvorbu cen u dodavatelů. Dodavatelé totiž usilují o spolupráci se společností, neboť obstarává značnou část jejich obratu, tudíž se snaží firmě ABC s.r.o. poskytovat co nejkvalitnější výrobky za co nejnižší cenu v co nejkratším čase. S nepříznivým vlivem dodavatelů se firma může setkat pouze díky vnějším vlivům jako je například inflace, změna kurzu, nebo zdražování jiných vstupů, které by zvýšily cenu materiálu.

Vliv odběratelů

Odběratelé se dělí hned do několika skupin, a to podle daného marketingového plánu. Marketingový plán je sestaven na základě získaných bodů, které distributor získá z nákupů produktů a podílu z nákupu distributorů spadajících pod daným distributorem. V případě, že by odešel distributor s vysokým postavením, jenž má pod sebou několik distributorů, posunou se tito distributoři hned pod druhým největším členem v jejich stromu. Proto má tedy firma lepší postavení vůči odběratelům. Přesto je však nutné dbát o stávající zákazníky, protože platí pravidlo, že nespokojený zákazník řekne o své nespokojenosti více lidem, než spokojený zákazník o své spokojenosti.

Substituční vliv

Mezi substituty výrobků firmy ABC s.r.o. můžeme zařadit produkty dostupné v drogeriích a parfumeriích. Výhoda nakupování u firmy ABC s.r.o. spočívá v provizním systému, kdy se

zákazníkovi za každý nákup vrátí určitá částka zpátky. Tento systém se však stává čím dál tím populárnějším i v běžných obchodech formou zákaznické karty. Další výhodou jsou v porovnání s konkurenčními firmami nízké ceny. Nevýhodou nákupu u firmy je, že samotnému nákupu musí předcházet registrace, kde je nutné uvést pravdivé osobní informace.

5.1.5 SWOT analýza

Za pomoci předchozích analýz bude v následující kapitole zpracována SWOT analýza. Jejím cílem bude definovat silné a slabé stránky firmy, které je dobré využít, respektive se je pokusit eliminovat. Také budou určeny příležitosti, díky kterým může firma využít výhodu oproti konkurenci a také hrozby, které mohou firmu negativně ovlivnit.

Silné stránky firmy

Mezi silné stránky firmy můžeme jednoznačně zařadit dostatek finančních prostředků, certifikace dodavatelů na kvalitu produktů a také schopnosti pracovníků, kteří umějí hned několik jazyků, které jsou potřeba jak k jednání s dodavateli, tak například při možnosti vstupu na zahraniční trh. Další významnou silnou stránkou jsou věrní zákazníci. Ještě před nákupem se musí totiž zákazník registrovat/přihlásit a pokud chtějí tak i souhlasit s odběrem marketingových akcí. Tento souhlas povolilo téměř 90 % zákazníků. Firma má tak na své zákazníky kontakty a v případě souhlasu je může kdykoliv oslovit.

Slabé stránky firmy

Jako slabou stránku firmy vidím jednoznačně ve špatné komunikaci jak mezi jednotlivými zaměstnanci, tak mezi vedením (majiteli) a spolupracovníky. Mezi další slabé stránky pak patří nedostatek pracovníků a špatné sestavení organizační struktury.

Příležitost

Jelikož má firma dostatek financí a je v době svého růstu, vidím jako velkou příležitost zavedení nových produktových řad. Nové produkty pak dobře promovat jak už prostřednictvím online marketingu, tak například pořádáním různých meetingů a seminářů distributory či spojení s nějakou významnou osobností. Jako další příležitost vidím hledat nové zaměstnance u řad studentů. Firma sídlí v Brně, kde je mnoho středních i vysokých škol s mnoha obory a zaměřením. Firma tedy může oslovit šikovné studenty, kteří jsou v posledním ročníku a chtějí nastartovat svoji kariéru.

Velké hrozby

Jako velkou hrozbu vidím možnost v budoucnu přejít na levné dodavatele z asijských zemí z důvodů snížení nákladů. Pokud by se k něčemu takovému schylovalo, bylo by vhodné tyto dodavatele řádně vyzkoušet. Vypuštění nekvalitních produktů mezi distributory by mohlo vést k velmi vysokým škodám. Další velkou hrozbu vidím v řízení zásob, kde by vysoké zásoby či nízko obrátové položky způsobovaly zpomalení toku peněz. V tomto případě by se muselo hlavně u produktů, kde se blíží jejich expirace, zavést výrazné slevy, které by vedly k nižším ziskům. Velmi vysoké a dlouho trvající slevy mohou vést ke zhoršení jména značky a vyvolat u spotřebitele efekt podřadnosti zboží.

Tabulka 1: SWOT matice [vlastní]

	POMOCNÉ	ŠKODLIVÉ
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	<u>Silné stránky</u> • Finance • Certifikovaní dodavatelé • Věrní zákazníci • Schopnosti zaměstnanců	<u>Slabé stránky</u> • Komunikace • Nedostatek pracovníků • Špatné rozložení org. struktury • Motivační systém
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	<u>Příležitosti</u> • Rozšíření nabídky • Marketingové kampaně • Zaměstnání studentů posledních ročníků	<u>Hrozby</u> • Stagnace (značky) • Řízení zásob • „Levní“ nekvalitní dodavatelé • Odchod zaměstnanců

5.1.6 Zhodnocení současného stavu

Pomocí analýz SLEPTE, 7S, Porterova modelu pěti sil a SWOT analýzy jsme schopni zjistit pomocné a škodlivé stránky firmy jak vnitřního tak vnějšího prostředí.

Výsledkem naší analýzy je tedy rozhodnutí: Současný stav je nevyhovující a je nutné změnu realizovat.

5.2 OBECNÁ DOPORUČENÍ

Změnový management

Každá firma je spojena s permanentní posloupností změn. Je potřeba si uvědomit, že každá změna může být nebo je zdrojem rizika. Management by proto měl monitorovat nejen probíhající změny ve firmě, ale i vnitřní a vnější faktory které na společnost působí. Tyto změny je pak potřeba předvídat a včas se na ně připravit. Jak je již zmíněno v teoretické části, důležitou roli při jakékoliv změně ve firmě mají lidé, tedy zaměstnanci, kteří však často

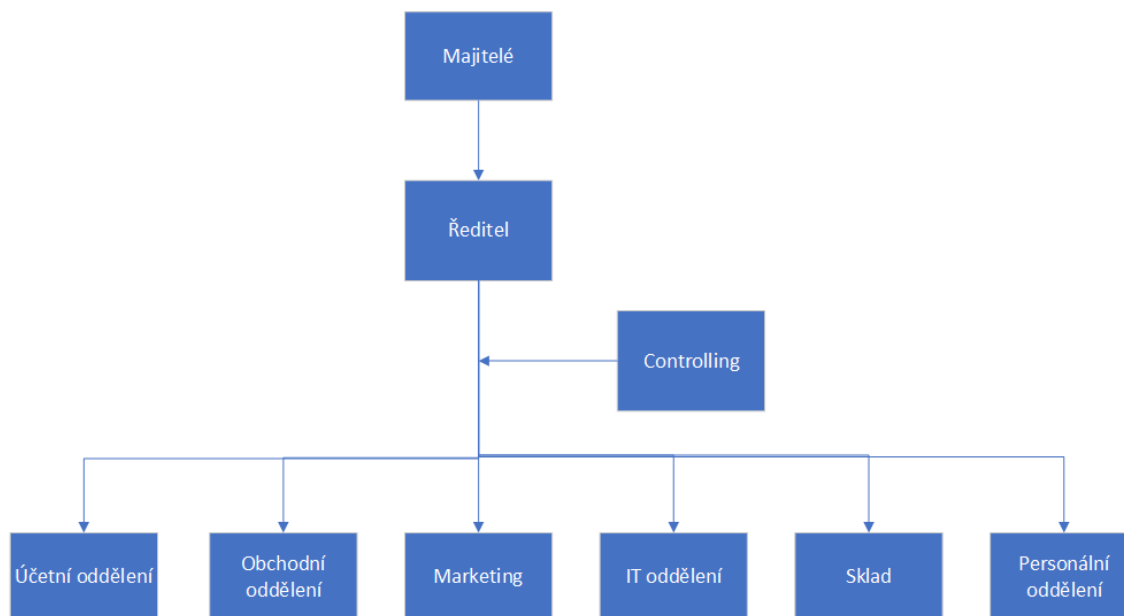
nechtějí měnit své návyky a změnám se brání. Svou práci vykonávají dobře pouze tehdy, pokud chtějí, pokud ji umí a mají pro výkon práce správné podmínky. Firma by proto měla své pracovníky připravovat, a hlavně je do přípravy a realizace změn aktivně zapojovat již od počátku. Je potřeba dbát na komunikaci. Zaměstnanci musí být informováni nejen o případných změnách, ale i o cílech či vizích společnosti. Důležité pak je v nich vyvolat pocit potřebnosti nebo naléhavosti změny a ztotožnit je s výsledkem. Zaměstnanci, kteří o změně byli informováni a aktivně se na ní podíleli (pokud možno od začátku), nepovažují změny za něco vynuceného ze shora, ale za něco, co sami chtějí a považují za potřebné.

Změna organizační struktury

Z předchozích analýz vyplývá, že je nevhodně poskládaná organizační struktura. Jednotlivá oddělení nemají svého vedoucího. To vede k přetížení ředitele, který se tak musí o všechna oddělení starat. Je potřeba vybrat do každého oddělení vedoucího, který by se tak staral o své vlastní oddělení.

Vzhledem k tomu, jak firma roste, bylo by na místě vytvořit personální oddělení, nebo pověřit alespoň jednu osobu, která by se personalistice věnovala. Tato osoba by se starala o nábor nových zaměstnanců, sezónních brigádníků, ale i o stávající zaměstnance a o uplatňování postupů vedené lidí a pracovních týmů. Měla by na starosti spravovat pracovní smlouvy, systém dovolené, zprostředkovávání benefitů, teambuildingů a podobně. Vhodné by bylo také vytvořit oddělení controllingu, jehož funkcí bude systematické sledování veškerých procesů, shromažďování informací, které budou poskytovat k řízení procesů, plánování, rozhodování a prevenci rizik.

Controlling by se staral také o lidské zdroje, avšak o jiné oblasti než personální oddělení. Tyto oblasti by se týkali především shromažďování informací o potenciálních kompetencích, postojích atd. Oddělení controllingu by pak v organizační struktuře mohlo být v roli štábu.



Obrázek 8: Návrh změny organizační struktury [vlastní]

Styl řízení

Vedení firmy by mělo přehodnotit styl řízení. Díky autoritativnímu stylu řízení se řada projektů zpomaluje z důvodu toho, že majitelé nejsou k dispozici, neboť se věnují jiné podnikatelské aktivitě. Ředitel firmy je velmi zkušená osoba s praxí více než 7 let ve vrcholovém managementu. Má znalosti a dispozice k tomu, aby se mu svěřilo více pravomocí. K rozhodování by mu pak mohlo pomoci nové oddělení controlling, které by shromažďovalo potřebné informace a poskytovali je vedení k řízení a plánování – viz změna organizační struktury.

Nedostatek pracovníků

Jak již bylo zmíněno výše, ve firmě je nedostatek zaměstnanců. Příležitostí může být oslovit studenty, kteří jsou již v posledním ročníku a postupně si je zaučít. Vhodné je rovněž zapracovat na motivačním systému, který by byl pro zaměstnance atraktivní.

Pracovní (týmové) porady

Dalším problémem ve společnosti jsou pracovní porady. Provádí se zde minimum porad, což vede ke špatnému předávání informací, spolupráci v týmu a celkové produktivitě. Vedení firmy by mělo zavést poradou 1x týdně, kde by byli zúčastnění především vedoucí jednotlivých oddělení, ředitel a majitelé firmy. Každý vedoucí daného oddělení by pak předvedl report toho, co se děje a na čem pracují. Další porady by si pak měl dle potřeby (avšak minimálně 1x za měsíc) provádět vedoucí daného oddělení. Díky tomu dojde k častějšímu setkávání zaměstnanců, kteří si tak budou moci předávat informace a znalosti. K tomu je však potřeba zaměstnance do porad zapojovat a využít jejich aktivity, například pomocí brainstormingu, nebo brainwritingu. Vedoucí pracovník (manažer) si pak udělá přehled o tom, kdo pracuje v jeho firmě a jaké jsou jejich charakteristiky a schopnosti.

Komunikace

Dalším podstatným problémem ve firmě je špatná komunikace. Vedení firmy se svými zaměstnanci téměř vůbec nekomunikuje, především pak se zaměstnanci nižších pozic.

Jak již bylo zmíněno v analytické části, firma ABC s.r.o. pořádá teambuildingové akce pouze 1x ročně, a to ne pro všechny zaměstnance. Zaměstnanci se totiž navzájem neznají a nemají k sobě dobrý vztah, díky tomu je mezi nimi i špatná komunikace. Proto navrhuji, aby při teambuildingových akcích byli pozváni všichni zaměstnanci firmy. Teambuildingové akce by se měly konat 2-3x ročně. Čím více totiž spolu lidé stráví, tím více se poznají a lépe spolu komunikují.

Při pracovních poradách by pak měli manažeři firmy umět naslouchat a věnovat pozornost názorům, myšlenkám a nápadům zaměstnanců.

Motivační systém

Jak bylo zmíněno výše, ve firmě je špatná komunikace, vedení firmy se svými zaměstnanci téměř vůbec nekomunikuje a jednotlivá oddělení nemají svého nadřízeného. Jednotlivé zaměstnance tedy nemá kdo pochválit. Proto navrhuji změnu organizační struktury - viz. výše. Vhodné by také bylo navrhnout nový motivační systém. Navrhuji poskytnout všem zaměstnancům informace o produktivitě firmy, např. počet expedovaných objednávek, reklamací, nových/smazaných zákazníků, vývoj obratu a další zajímavé ukazatele popisující produktivitu firmy.

Následně pak stanovit při určitém zvýšení obratu, či některých „kladných“ ukazatelů procentuální bonus pro zaměstnance – po dohodě s vedením firmy. Z předchozích analýz bylo zjištěno, že firma těžce shání nové zaměstnance, a naopak ti stávající často odchází. Proto navrhuji

přidat věrností bonus, kdy každý zaměstnanec při odpracování 5/10/15/20 let dostane peněžní prémii.

Mezi další návrhy benefitů do motivačního systému mohou být tzv. sick days, které si zaměstnanci mohou čerpat nad rámec dovolené a mohou je využít ke zvýšení fyzické i psychické pohody. Dalším velice populárním benefitem je příspěvek na sportovní aktivity, například formou multisport karty. To by mohlo vést nejen k lepšímu zdraví a kondici zaměstnanců.

5.3 PROJEKTOVÁ ČÁST

Důvody ke změně

Důvodem ke změně propagace je především přání majitelů zvýšit povědomí o firemní značce a zařadit ji mezi nejlepší na trhu. Dalším důvodem je nízká obratovost určitých produktů a vysoké měsíční zásoby, tím se snižuje rychlost toku peněz. Společnost se řídí strategií diferenciací, a tak chce být odlišná oproti konkurenci v daném odvětví.

Zadání projektu

Na poradě, které se zúčastnilo vedení a oddělení marketingu bylo rozhodnuto, že dojde k propagaci produktů s využitím známé a uznávané osoby, tzv. Celebrity branding. Měla by to být osoba dostatečně známá, která však v minulosti nespolupracovala s firmami podobného typu jako společnost ABC s.r.o. Tato osoba bude představena na semináři pro distributory (zákazníky), kde bude propagovat a doporučovat firemní produkty.

Projektový tým

Projektový tým bude sestaven z marketingového oddělení v čele s jeho vedoucím a provozním ředitelem. Agentem změny tedy bude projektový tým. Sponzorem změny budou majitelé firmy a advokáti změn budou distributoři s nejvyšším postavením v síti.

5.3.2 Časová analýza projektu

Tato část práce se zabývá stanovení jednotlivých kroků při zavedení marketingové kampaně. Stanovil jsem plánované zahájení a ukončení procesu. Metodu PERT jsem zvolil, jelikož nelze přesně změřit dobu trvání jednotlivých činností. Pomocí této metody se pokusím nalézt kritickou cestu, tedy nejdelší časový usek, během kterého je možno změnu realizovat.

Seznam činností, doby jejich trvání a předcházející činnosti jsou uvedeny v následující tabulce. Dále je pak vykreslený hranově a časově definovaný síťový graf a doplněná tabulka.

Vzorce pro výpočet

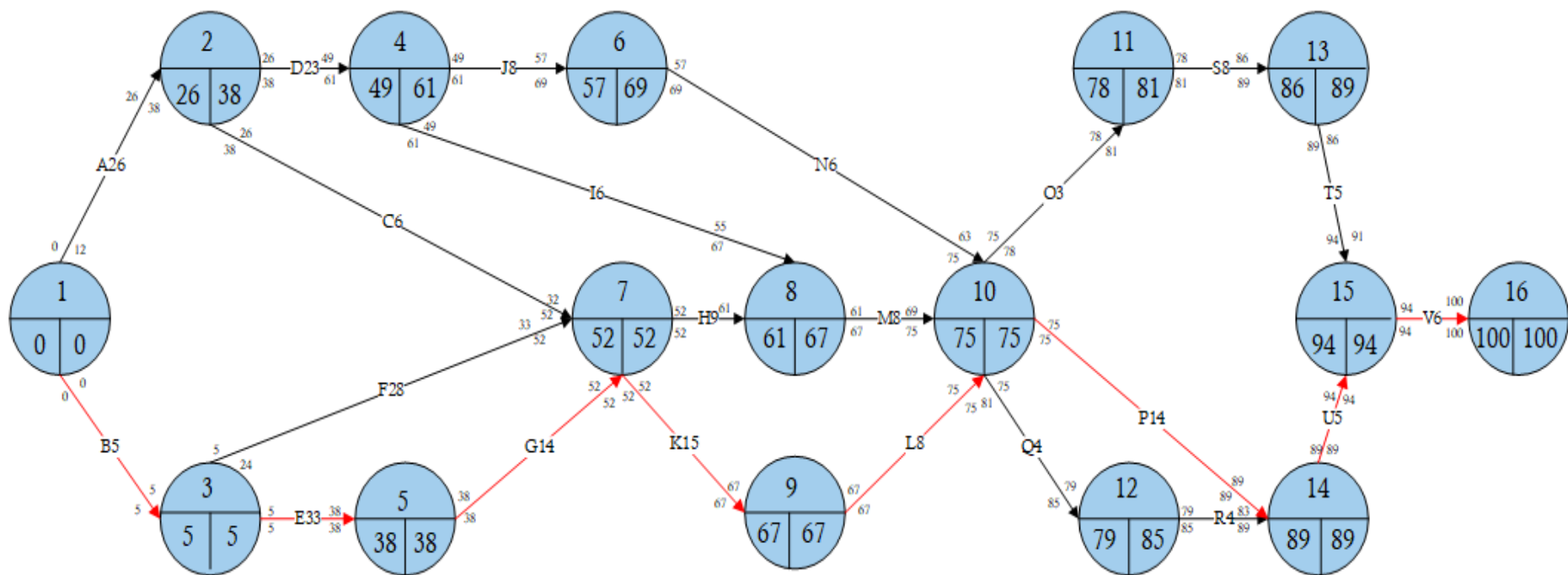
$$\text{Střední doba: } y_{ij} = \frac{a_{ij} + 4m_{ij} + b_{ij}}{6}$$

$$\text{Rozptyl: } \sigma_{y_{ij}}^2 = \frac{(b_{ij} - a_{ij})^2}{36}$$

$$\text{Směrodatná odchylka: } \sigma_{y_{ij}} = \frac{(b_{ij} - a_{ij})}{6}$$

Tabulka 2: Seznam činností a doby jejich trvání [vlastní]

Označení	Název činnosti	Bezprostředně předcházející	a _{i,j}	m _{i,j}	b _{i,j}	Y _{ij}	σ ² y _{ij}	σy _{ij}
A	Návrh požadavků na změnu	-	22	25	34	25	4	2
B	Analýza současného stavu	-	3	5	7	5	0,44	0,66
C	Schválení požadavků	A	4	6	8	6	0,44	0,66
D	Zajištění finančních zdrojů	A	18	22	32	23	5,44	2,33
E	Nábor nových pracovníků	B	26	32	44	33	9	3
F	Sestavení nové org. struktury	B	22	28	34	28	4	2
G	Školení spolupracovníků	E	12	14	16	14	0,44	0,66
H	Sestavení týmu	C,F,G	6	8	16	9	2,77	1,66
I	Zajištění IT oddělení	C	4	6	8	6	0,44	0,66
J	Zajištění obchodního	D	6	8	12	8	1	1
K	Analýza propagujících osob	C,F,G	4	8	12	8	1,77	1,33
L	Výběr propagující osoby	K	4	8	12	8	1,77	1,33
M	Zajištění podkladů pro	I,H	6	8	12	8	1	1
N	Zajištění dodavatele	J	3	5	13	6	2,77	1,66
O	Podpis smluv	L,M,N	1	3	5	3	0,44	0,66
P	Zajištění závěrečné akce	L,M,N	9	13	23	14	5,44	2,33
Q	Poslání newsletteru	L,M,N	2	3	10	4	1,77	1,33
R	Pozvání distributorů	Q	2	3	10	4	1,77	1,33
S	Vytvoření reklamy online	O	5	6	16	8	3,36	1,83
T	Zavedení reklamy	S	2	4	9	5	1,36	1,16
U	Zkušební provoz	P,R	2	4	9	5	1,36	1,16
V	Ukončení a vyhodnocení	T,U	3	5	10	6	1,36	1,16



Graf 2: Časová analýza projektu - metoda PERT [vlastní]

Tabulka 3: Časové ohodnocení činností [vlastní]

Označení	Uzel	ZM	KM	ZP	KP	RC
A	1-2	0	26	12	38	12
B	1-3	0	5	0	5	0
C	2-7	26	32	46	52	20
D	2-4	26	49	38	61	12
E	3-5	5	38	5	38	0
F	3-7	5	33	24	52	19
G	5-7	38	52	38	52	0
H	7-8	52	61	58	67	6
I	4-8	49	55	61	67	12
J	4-6	49	57	61	69	12
K	7-9	52	67	52	67	0
L	9-10	67	75	67	75	0
M	8-10	61	69	67	75	6
N	6-10	57	63	69	75	12
O	10-11	75	78	78	81	3
P	10-14	75	89	75	89	0
Q	10-12	75	81	79	85	4
R	12-14	79	85	83	89	4
S	11-13	78	81	86	89	8
T	13-15	86	89	91	94	5
U	14-15	89	94	89	94	0
V	15-16	94	100	94	100	0

Kritická cesta: B, E, G, K, L, P, U, V

Střední doba trvání: 100 dní

Rozptyl: 52,22 dní

Směrodatná odchylka: 31 dní

Analýza pravděpodobnosti dodržení termínů

Jak velká je pravděpodobnost, že se doba projektu zkrátí o 7 dní?

$$P(T \leq 68) = F\left(\frac{93-100}{\sqrt{21,582}}\right) = F(-1,51) = 1 - F(1,51) = 1 - 0,93448 = 0,06552 = 6,52 \%$$

Interpretace: Pravděpodobnost, že se projekt zkrátí o 7 dní, je velice malá.

Jak velká je pravděpodobnost, že se doba projektu prodlouží o 7 dní?

$$P(T \leq 68) = F\left(\frac{107-100}{\sqrt{21,582}}\right) = F(1,51) = 0,93448 = 93,45\%$$

Interpretace: Pravděpodobnost, že se projekt prodlouží o 7 dní, je velice velká.

Jako další věc počítáme, jaký čas jsou všechny skupinky schopny dodržet s pravděpodobností 0,8.

$$PT = TM_n + \sigma_{TM_n} \times u = 100 + \sqrt{21,582} \times 0,8 = 103,72$$

Interpretace: S 80% šancí lze říct, že projekt lze dokončit za 104 dní.

Z výše vypracovaného grafu a tabulky metodou PERT můžeme určit kritickou cestu. Tuto cestu chápeme jako nejdelší možnou cestu od počáteční do koncové činnosti. Naše kritická cesta pochází přes činnosti B, E, G, K, L, P, U, V a má nulovou celkovou rezervu. Činnosti kritické cesty musíme hlídat, protože v případě jejich opoždění dojde k prodloužení celého procesu změny. Dále bylo zjištěno, že střední doba trvání je 100 dní, rozptyl je 52,22 a směrodatná odchylka se rovná 31.

5.3.3 Analýza rizik projektu

V této části diplomové práce bude provedena analýza rizik výše zmíněného změnového projektu. S projektovým týmem jsme si vybrali metodu RIPRAN, která se často používá u projektového managementu.

Identifikace hrozeb projektu

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, prvním krokem metody RIPRAN je identifikace nebezpečí projektu. S projektovým týmem jsme provedli identifikaci nebezpečí na poradě, kde se zúčastnilo celkem 10 lidí. Pomocí brainstormingu a sestavením tabulky, kde jsme hledali odpovědi na otázky:

Co se může přihodit v projektu nepříznivého přihodit, když ...?

HROZBA  SCÉNÁŘ

Co může být příčinou, že to a to nepříznivého v projektu nastane?

SCÉNÁŘ  HROZBA (6)

Následující tabulka zobrazuje vybrané možné hrozby a jejich scénáře.

Tabulka 4: Možné hrozby a jejich scénáře [vlastní]

ID	HROZBA	SCÉNÁŘ
1	Špatné zvolení marketingových metod (nástrojů) a distribučních kanálů	Špatné vyhodnocení dat
2	Chybné zpracování informací	Špatně zvolené postupy při plánování změn
3	Nedostatečná příprava	Problémy při jednotlivých úkolech
4	Nedostatek finančních zdrojů	Pozdní platby
5	Neschválení projektu vedením	Ztráta důvěry vedení
6	Špatné sestavení projektového týmu	Přidělení zaměstnanců s nedostatečnými schopnostmi
7	Nedostatečná reklama (web, e-mail)	Malá informovanost zákazníků
8	Porucha e-shopu	Nepůjde se přihlásit
9	Selhání dodavatele	Málo produktů skladem
10	Nespolehlivost propagující osoby	Nepřijde včas
11	Nedostatek lidských zdrojů	Manažer pověří zaměstnance více úkoly
12	Odchod některého ze zaměstnanců	Personální změna (nejen) týmu
13	Mnoho zákazníků na závěrečné akci	Zákazníci se nevlezou do sálu
14	Málo zákazníků na závěrečné akci	Změna programu (aby se zákazníci nenudili)
15	Nuda na závěrečné akci	Hosté půjdou brzo domů
16	Technické problémy na závěrečné akci	Nastane problém se zvukem/světlem
17	Nedodržení BOZP	Zranění zaměstnance

ID	HROZBA	SCÉNÁŘ
18	Špatně sestavený harmonogram závěrečné akce	Zákazníci se budou nudit - dříve odcházet domů
19	Negativní postoje zaměstnanců k projektu	Zaměstnanci se budou změnám bránit/nesouhlasit
20	Špatná komunikace mezi zaměstnanci	Spory mezi zaměstnanci, vznik nesrovnalostí a chyb

Nyní jsme již identifikovali možné hrozby a jejich scénáře. Dále jsme provedli kvantifikaci rizika. Tabulku jsme rozšířili o pravděpodobnost výskytu scénáře, hodnotu dopadu scénáře a výslednou hodnotu rizika. Pomocí brainstormingu jsme ke každé hrozbě/scénáři přiřadili hodnotu pravděpodobnosti a dopadu. K tomu jsme využili tzv. verbální komunikaci, kdy se využívá slovního hodnocení podle následujících tabulek. Výslednou hodnotu rizika jsme pak vypočetli vzorcem:

$$\text{Míra rizika} = \text{pravděpodobnost scénáře} \times \text{hodnota dopadu}$$

Tabulka 5: Třídy pravděpodobnosti (6)

VP	Vysoká pravděpodobnost	Nad 66 %
SP	Střední pravděpodobnost	33 až 66 %
NP	Nízká pravděpodobnost	Pod 33 %

Tabulka 6: Třídy dopadu (6)

VD	Vysoký nepříznivý dopad na projekt	Ohrožení cíle projektu, koncového termínu, nebo možnost překročení celkového rozpočtu. Škoda přes 20% z hodnoty projektu
SD	Střední nepříznivý dopad na projekt	Ohrožení termínu, nákladů resp. zdrojů některé dílčí činnosti což bude vyžadovat mimořádné akční zásahy do plánu projektu. Škoda od 0,51 do 19,5 % z hodnoty projektu
MD	Malý nepříznivý dopad na projekt	Dopady vyžadující určité zásahy do plánu projektu

Tabulka 7: Verbální hodnota rizika (6)

VHR	Vysoká hodnota rizika
SHR	Střední hodnota rizika
NHR	Nízká hodnota rizika

Tabulka 8: Doporučené hodnoty pro přiřazení rizika [vlastní]

	Velký nepříznivý dopad na projekt	Střední nepříznivý dopad na projekt	Malý nepříznivý dopad na projekt
Vysoká pravděpodobnost	VHR	VHR	SHR
Střední pravděpodobnost	VHR	SHR	NHR
Nízká pravděpodobnost	SHR	NHR	NHR

Doporučuje se akceptovat pouze nízké hodnoty rizik.

Tabulka 9: Kvantifikace rizik metodou RIPRAN [vlastní]

ID	HROZBA	SCÉNÁŘ	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
1	Špatné zvolení marketingových metod (nástrojů) a distribučních kanálů	Špatné vyhodnocení dat	SP	SD	SHR
2	Chybné zpracování informací	Špatně zvolené postupy při plánování změn	SP	SD	SHR
3	Nedostatečná příprava	Problémy při jednotlivých úkolech	SP	VD	VHR
4	Nedostatek finančních zdrojů	Pozdní platby	NP	VD	SHR
5	Neschválení projektu vedením	Ztráta důvěry vedení	SP	SD	SHR
6	Špatné sestavení projektového týmu	Přidělení zaměstnanců s nedostatečnými schopnostmi	NP	VD	SHR
7	Nedostatečná reklama (web, e-mail)	Malá informovanost zákazníků	SP	SD	SHR
8	Porucha e-shopu	Nepůjde se přihlásit	SP	VD	VHR
9	Selhání dodavatele	Málo produktů skladem	NP	SD	NHR
10	Nespolehlivost propagující osoby	Nepřijde včas	SP	VD	VHR
11	Nedostatek lidských zdrojů	Manažer pověří zaměstnance více úkoly	SP	VD	VHR
12	Odchod některého ze zaměstnanců	Personální změna (nejen) týmu	SP	VD	VHR
13	Mnoho zákazníků na závěrečné akci	Zákazníci se nevlezou do sálu	VP	SD	VHR
14	Málo zákazníků na závěrečné akci	Změna programu (aby se zákazníci nenudili)	NP	VD	SHR
15	Nuda na závěrečné akci	Hosté půjdou brzo domů	SP	SD	SHR
16	Technické problémy na závěrečné akci	Nastane problém se zvukem/světlem	NP	VD	SHR
17	Nedodržení BOZP	Zranění zaměstnance	NP	SD	NHR
18	Špatně sestavený harmonogram závěrečné akce	Zákazníci se budou nudit - dříve odcházet domů	SP	VD	VHR
19	Negativní postoje zaměstnanců k projektu	Zaměstnanci se budou změnám bránit/nesouhlasit	SP	SD	SHR
20	Špatná komunikace mezi zaměstnanci	Spory mezi zaměstnanci, vznik nesrovnalostí a chyb	SP	SD	SHR

V další části analýzy rizik projektový tým pomocí brainstormingu navrhnul vhodná opatření, které mají za cíl snížit hodnotu rizika. Po navržení opatření se stejným způsobem znovu vyhodnotila pravděpodobnost, dopad a hodnota rizika.

Tabulka 10: Reakce na riziko [vlastní]

ID	SCÉNÁŘ	P	D	HR	Opatření	P	D	HR
1	Špatné vyhodnocení dat	SP	SD	SHR	Najmutí marketingového poradce	NP	SD	NHR
2	Špatně zvolené postupy při plánování změn	SP	SD	SHR	Analýza a kontrola dat více lidmi	NP	SD	NHR
3	Problémy při jednotlivých úkolech	SP	VD	VHR	Pravidelné schůzky a kontrola průběhu projektu	NP	VD	SHR
4	Pozdní platby	NP	VD	SHR	Předběžná kalkulace nákladů + rezervy	NP	SD	NHR
5	Ztráta důvěry vedení	SP	SD	SHR	Důkladná analýza dat, pečlivá příprava podkladů a odpovědění na otázky proč tak projektový tým učinil	NP	SD	NHR
6	Přidělení zaměstnanců s nedostatečnými schopnostmi	NP	VD	SHR	Výběr lidí především z marketingového oddělení, neboť mají s projekty tohoto typu již zkušenosti a znalosti z minula	NP	SD	NHR
7	Malá informovanost zákazníků	SP	SD	SHR	Analýza zákazníků, který komunikační kanál nejvíce navštěvují (sociální sítě, web, čtení emailu,..)	NP	SD	NHR
8	Nepůjde se přihlásit	SP	VD	VHR	Informování IT oddělení o plánovaném projektu	NP	VD	SHR
9	Málo produktů skladem	NP	SD	NHR	Naskladnění zboží s rezervou + upozornění dodavatele	NP	ND	NHR
10	Nepřijde včas	SP	VD	VHR	Zajištění patřičnou smlouvou	NP	VD	SHR
11	Manažer pověří zaměstnance více úkoly	SP	VD	VHR	Přijetí nových zaměstnanců, brigádníků	NP	VD	SHR
12	Personální změna (nejen) týmu	SP	VD	VHR	Přepracovaný motivační systém, finanční bonus, přijetí nových zaměstnanců	NP	VD	SHR
13	Zákazníci se nevlezou do sálu	VP	SD	VHR	Rezervační systém	SP	SD	SHR

ID	SCÉNÁŘ	P	D	HR	Opatření	P	D	HR
14	Změna programu (aby se zákazníci nenudili)	NP	VD	SHR	Dostatečná propagace, oslovení všech zákazníků v DB	NP	SD	NHR
15	Hosté půjdou brzo domů	SP	SD	SHR	Moderátor, zapojení hostů	NP	SD	NHR
16	Nastane problém se zvukem/světlem	NP	VD	SHR	Outsourcingová služba, zkouška hardwaru několikrát předem	NP	SD	NHR
17	Zranění zaměstnance	NP	SD	NHR	Seznámení se s pokyny na poradách, dohled manažera, pojištění	NP	SD	NHR
18	Zákazníci se budou nudit - dříve odcházejí domů	SD	VD	VHR	Sestavení programu lidmi s dostatečnými znalostmi a zkušenostmi (vč. externího poradce)	NP	VD	SHR
19	Zaměstnanci se budou změnám bránit/nesouhlasit	SP	SD	SHR	Příprava zaměstnance na změny a jejich aktivní zapojování (viz kapitola 4.2)	NP	SD	NHR
20	Spory mezi zaměstnanci, vznik nesrovnalostí a chyb	SP	SD	SHR	Týdenní porady, aktivní zapojování	NP	SD	NHR

Z uvedené analýzy rizik vyšlo že největší riziko i po zavedení opatření, má pro projekt:

- Nedostatečná příprava
- Porucha IS/e-shopu
- Nespolehlivost propagující osoby
- Nedostatek lidských zdrojů
- Odchod některého ze zaměstnanců
- Mnoho distributorů na závěrečné akci
- Špatně sestavený harmonogram akce

Při zavádění nové změny ve společnosti by se nejprve měla provést důkladná příprava. To provedeme pomocí analýz a následné seznámení projektu s všemi zainteresovanými skupiny. Patřičné informace o plánované změně však dostanou všichni zaměstnanci firmy. Dále bude potřeba svolávat pravidelné schůzky, kde se bude kontrolovat a hodnotit dosavadní průběh celé změny.

Mezi další velká rizika patří porucha informačního systému a e-shopu. V případě velkého množství lidí na e-shopu může být systém zahlcen dotazy a spadnout. Proto bude IT oddělení předem informováno o daném projektu, aby se včas mohli připravit a řádně zajistit.

Jelikož novou osobu, která bude propagovat produkty nebude firma dostatečně znát, hrozí riziko její nespolehlivosti. Proto bude potřeba vytvořit s touto osobou patřičnou smlouvu.

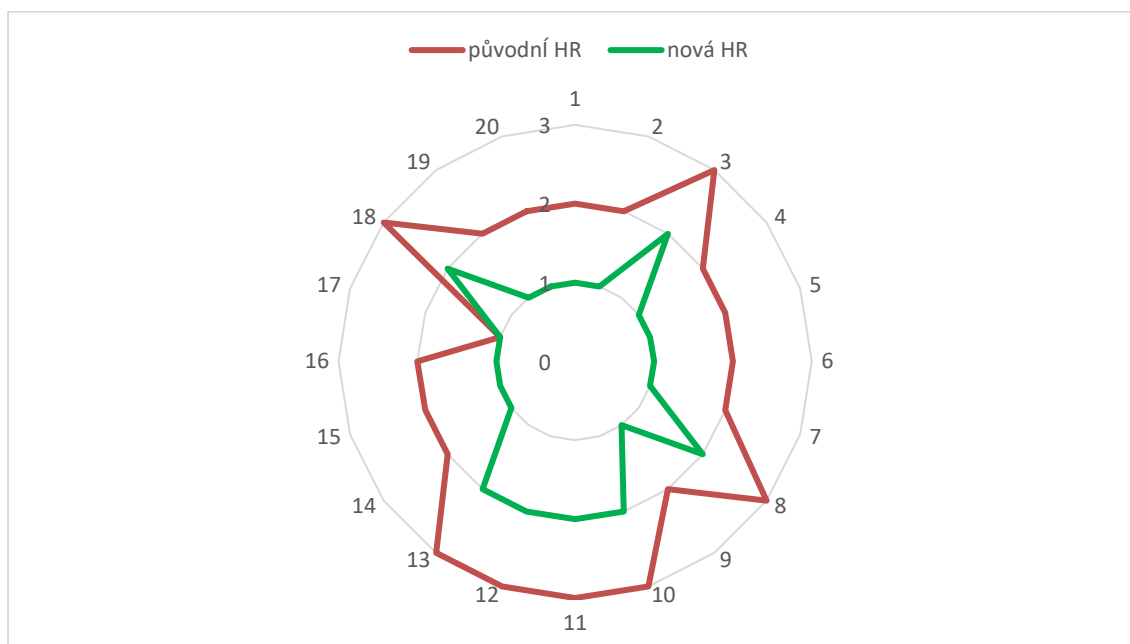
Nedostatek lidských zdrojů bude řešen přijetím nových zaměstnanců s dobrými zkušenostmi. Nalákat nové lidi by mohl nový systém odměňování. Následně bude probíhat školení jak nových, tak i současných zaměstnanců a pověření jednotlivých úkolů. Noví zaměstnanci budou také důkladně seznámeni s novým projektem.

Z časové analýzy vyplývá že střední doba projektu je 100 dní. Během této doby se však může leccos změnit, například odchod jednoho z klíčových zaměstnanců. Opatřením proto bude přijetí nových zaměstnanců včetně brigádníků a přepracování motivačního systému, organizační struktury a stylu řízení, tak aby se všem zaměstnancům zlepšili nejen podmínky pro práci ale i jejich postoje či schopnosti.

Může se stát že na závěrečnou akci – seminář bude chtít jít až příliš mnoho distributorů. V případě velké účasti by se nemuseli do místnosti vejít a byli by pak nespokojeni. Proto se zavede na danou akci určitý počet míst, na které budou rezervace. Nejprve budou kontaktováni distributoři s nejvyšším postavením v síti.

Harmonogram závěrečné akce musí být navrhnout pečlivě, tak aby se lidé na akci nenudili a nechtěli odejít domů. Proto bude potřeba najmout marketingové poradce s patřičnými zkušenostmi. Na základě zkušeností z předchozích akcí navrhne projektový tým na poradě při brainstormingu ten správný harmonogram.

Na následujícím grafu jsou znázorněna identifikovaná rizika projektu, jejich původní a nová hodnota rizika po zavedení opatření.



Graf 3: Mapa rizik [vlastní]

6 DISKUZE / ANALÝZA VÝSLEDKŮ ŘEŠENÍ

Hlavním tématem této diplomové práce je zvládání rizik při implementaci změn pro danou firmu. Jak již bylo několikrát zmíněno, každá firma je plná procesů, do kterých téměř vždy vstupují lidé svými činnostmi, schopnostmi a postoji.

Z předchozích analýz plyne, že nejslabší stránkou společnosti ABC s.r.o. jsou lidské zdroje. Vedení firmy doposud svým zaměstnancům nevěnovalo dostatečnou pozornost. Nezabývalo se jejich postoji, či podmínkami pro práci. Komunikace zde byla minimální. To mělo za následek častý odchod zaměstnanců či snížení pracovní výkonnosti.

Jako nejdůležitější návrh opatření byla implementace změnového managementu. Jehož hlavním cílem je naučit management připravovat své zaměstnance na změny. Především by vedení firmy mělo své zaměstnance informovat o svých vizích a cílech. Dále pak při jakékoli změně zaměstnance informovat, aktivně zapojovat, aby se na změnách podíleli. Díky tomu nebudou zaměstnanci považovat změnu jako nařízení od vedení, ale za něco, co sami chtějí a považují za potřebné. Nástroje a další návrhy pro změnový management popisuje kapitola 3.

Dílčím cílem práce bylo tyto zvýšení pravděpodobnosti úspěšné realizace změnové projektu. Společně s projektovým týmem byla vypracována analýza rizik daného projektu. Členové týmu si vyzkoušeli metodu RIPRAN, kde pomocí brainstormingu odhadovali možné hrozby a jejich scénáře. Následně pak navrhovali vhodná opatření pro zvýšení pravděpodobnosti úspěšnosti projektu. Mezi největší hrozby patřil lidský faktor, potvrdilo se tedy, že právě lidé jsou většinou primárním zdrojem rizik.

7 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout efektivní postupy změnového managementu se zaměřením na identifikaci a zvládání rizik. Vybrané postupy aplikovat na vybraný změnový projekt a navrhnout opatření ke zvýšení pravděpodobnosti jeho úspěšné realizace.

Nejprve bylo potřeba zanalyzovat vnější i vnitřní prostřední firmy. Pro vnější analýzu jsem použil metodu SLEPTE a pro vnitřní analýzu McKinseyho model 7S. Na základě těchto analýz byla vytvořena SWOT matice, která poukazuje na silné a slabé stránky firmy, ale i na její příležitosti či hrozby. Díky těmto analýzám má vedení celkový pohled na svoji firmu a je možné nalézt příčiny rizik již v počátcích, jako je špatné vedení lidí (leadership), komunikace, formování postojů, podniková kultura, apod. Těmto funkcím managementu je potřeba věnovat pozornost, neboť se týkají lidí a ti jsou především primárním zdrojem rizik.

V další části práce byl přestaven změnový projekt, na který se následně aplikovala analýza rizik pomocí metody RIPRAN. Až doposud se však firma riziky příliš nezabývala a nevěnovala jim patřičnou pozornost. Při přípravě změnového projektu si však v praxi mohla vyzkoušet, jak provádět analýzu rizik. V průběhu této analýzy se mohly identifikovat možné hrozby a jejich scénáře, dále bylo umožněno navrhnout možná opatření a snížit tak míru rizika. Bez provedení této analýzy by si projektový tým neuvědomil závažnost výskytu různých hrozeb, které se při realizaci projektu mohou objevit a narušit hladký průběh projektu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [2] KRULIŠ, Jiří. Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.
- [3] VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.
- [4] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- [5] HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN isbn978-80-262-0982-9.
- [6] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.
- [7] RIPRAN - Metoda pro analýzu projektových rizik [online]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://ripran.cz/popis.htm>
- [8] VEBER, Jaromír. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0194-4.
- [9] SWOT Analysis [online]. [cit. 2020-02-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/en/swot-analysis>
- [10] Management rizik [online]. [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: <http://www.management-rizik.cz/metody.html>
- [11] SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.
- [12] PDCA Cycle [online]. [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: <https://deming.org/>
- [13] SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky. Vyd. 3., aktualiz., rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-995-3.

- [14] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [15] HORVÁTHOVÁ, Petra. Týmy a týmová spolupráce. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.
- [16] Cameron, Esther, and Mike Green. Making Sense of Change Management: a Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change. Kogan Page, 2011.
- [17] STŘÍŽOVÁ, Vlasta. Manažerská komunikace. Vyd. 2., nezměn. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0923-7.
- [18] VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. ISBN 978-80-7261-029-7.
- [19] HANZELKOVÁ, Alena. Business strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
- [20] McKinsey 7S [online]. [cit. 2020-04-23]. Dostupné z: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>
- [21] Bruijl, Gerard. (2018). The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment. SSRN Electronic Journal. 10.2139/ssrn.3192207.
- [22] Metoda PERT [online]. [cit. 2020-05-10]. Dostupné z: <http://promis.econ.muni.cz/lecture/2/2/6/>
- [23] McKinsey 7S [online]. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: SWOT matice	46
Tabulka 2: Seznam činností a doby jejich trvání	51
Tabulka 3: Časové ohodnocení činností	53
Tabulka 4: Možné hrozby a jejich scénáře	55
Tabulka 5: Třídy pravděpodobnosti	56
Tabulka 6: Třídy dopadu	56
Tabulka 7: Verbální hodnota rizika	57
Tabulka 8: Doporučené hodnoty pro přiřazení rizika	57
Tabulka 9: Kvantifikace rizik metodou RIPRAN	58
Tabulka 10: Reakce na riziko	59

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Hodnocení postojů ke změnám	23
Graf 2: Časová analýza projektu - metoda PERT	52
Graf 3: Mapa rizik	62

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces managementu rizik	15
Obrázek 2: Verbální stupnice pravděpodobnosti a závažnosti	17
Obrázek 3: Cyklus PDCA	27
Obrázek 4: Zdroje organizace a proces řízení	27
Obrázek 5: McKinseyho model 7S	35
Obrázek 6: Porterův model pěti sil	36
Obrázek 7: Organizační struktura	41
Obrázek 8: Návrh změny organizační struktury	48

SEZNAM ZKRATEK

ČSN ISO	Česká technická norma ISO
ČSN EIC	Posouzení vlivu na ochranu osobních údajů
IPMA	International Project Management Association
PMI	Project Management Institute
IPR	Identifikace procesů a rizik
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis
FTA	Fault Tree Analysis
RIPRAN	Risk project analysis
MLM	Multi-level marketing
PDCA	PLAN-DO-CHECK-ACT
HIT	Hodnocení individuálních dispozic pro práci v týmech
HPZ	Hodnocení postojů ke změnám