

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Projekt implementace nových technologií do
podnikového vzdělávání**

**Project for the implementation of new technologies
in corporate training**

Ondřej Navrátil

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Projekt implementace nových technologií do podnikového vzdělávání“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 10.4.2024

v. r. *Ondřej Navrátil*

Zásady pro vypracování práce

1. Zpracujte teoretický vstup k danému tématu
2. Charakterizujte zvolený podnik
3. Analyzujte systém vzdělávání ve zvoleném podniku
4. Sestavte plán pro implementaci nové technologie do podnikového vzdělávání

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat paní Ing. Monice Kristl Volfové za odborné vedení, vstřícnost, připomínky, cenné rady a poznámky, které mi poskytovala po celou dobu psaní mé bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům společnosti Auto-Kabel Krupka s.r.o. paní Simoně Burianové, panu Ing. Jindřichu Grossemu a paní Mgr. Tetyaně Slobodenyuk za poskytnutí informací a velmi milý přístup při tvorbě praktické části.

Obsah

Úvod.....	7
1 Projekt.....	8
1.1 Obecná terminologie z projektového řízení	8
1.1.1 Projektové řízení	8
1.1.2 Projekt.....	8
1.1.3 Projektový trojimperativ.....	9
1.1.4 Cíle projektu	10
1.1.5 Zainteresované strany (stakeholders).....	11
1.1.6 Identifikace zainteresovaných stran	12
1.1.7 Logický rámec projektu.....	12
1.1.8 Životní cyklus projektu.....	13
1.2 Plán projektu.....	16
1.2.1 Plán rozsahu.....	16
1.2.2 Plán času	17
1.2.3 Plán nákladů.....	18
1.3 Rizika projektu	19
1.3.1 Řízení rizik.....	19
2 Vzdělávání pracovníků ve firmě	23
2.1 Vzdělávání a rozvoj lidí	23
2.1.1 Rozvoj zaměstnanců.....	23
2.1.2 Metody vzdělávání	24
2.2 Trendy v podnikovém vzdělávání.....	26
2.2.1 E-learning	26

2.2.2	Blended learning	27
2.2.3	Virtuální a rozšířená realita	27
2.2.4	M-learning	28
2.2.5	Webinář	28
3	Společnost Auto-Kabel Krupka s.r.o.	30
3.1	Představení společnosti	30
3.2	Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti	31
3.2.1	Povinná (legislativní) školení	32
3.2.2	Nepovinná školení (školení pro prohlubování a zvyšování kvalifikace)	32
3.2.3	Vzdělávání a výcvik zaměstnanců cizí národnosti	32
3.2.4	Adaptační proces nového zaměstnance	33
3.2.5	Činnosti školicího střediska	34
3.3	Strukturovaný rozhovor	35
3.3.1	Vyhodnocení strukturovaného rozhovoru	40
3.4	Návrh na zlepšení.....	41
4	Projekt implementace systému e-learningu do procesu podnikového vzdělávání	42
4.1	Projektový trojimperativ	42
4.2	Logický rámec	42
4.3	Plán rozsahu – WBS	44
4.4	Plán času.....	49
4.5	Plán zdrojů.....	49
4.6	Analýza rizik	52
4.6.1	Identifikace rizik	52
4.6.2	Ohodnocení rizik.....	53
4.6.3	Ošetření rizik.....	54

Závěr	56
Seznam použitých zdrojů	57
Seznam tabulek.....	59
Seznam obrázků	60
Seznam příloh.....	61
Přílohy	
Abstrakt	
Abstract	

Úvod

Vzdělávání a rozvoj obecně jsou v dnešní době velmi důležité a nutné. Svět se neustále vyvíjí a jsou vytvářeny stále novější metody pro vzdělávání člověka a dále se neustále zvyšují nároky na zaměstnance. Každá firma by se měla snažit o co nejefektivnější vzdělávání svých zaměstnanců, jelikož zaměstnanci jsou klíčovým faktorem konkurenceschopnosti podniku. Při efektivním využívání a zapojení moderních technologií do procesu podnikového vzdělávání může společnost ušetřit velké množství času i nákladů. Čím více jsou zaměstnanci vzděláni, tím lépe a snadněji může firma provozovat svou činnost.

Jako téma své bakalářské práce si autor zvolil „Projekt implementace nových technologií do podnikového vzdělávání“. Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzovat současný stav vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku a na základě získaných dat naplánovat projekt.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se skládá ze dvou kapitol. První kapitola je zaměřena na představení základních pojmů z oblasti projektového managementu (projektové řízení, projektový trojimperativ, životní cyklus projektu, plány projektů...). Druhá kapitola se věnuje oblasti vzdělávání, jeho smyslu a metodám vzdělávání. V neposlední řadě jsou zde popsány i moderní technologie, které se v současné době v podnikovém vzdělávání využívají.

Praktická část práce byla zpracována ve společnosti Auto-Kabel Krupka s.r.o. Na začátku této části je společnost představena, poté je zde popsán systém vzdělávání v této společnosti. Další kapitola se věnuje strukturovaným rozhovorům, které byly provedeny u zaměstnanců společnosti s cílem zjistit aktuální stav vzdělávání zaměstnanců a nalezení možnosti zavedení nové moderní technologie do procesu vzdělávání. Závěrečná kapitola prezentuje již samotný projekt implementace nové technologie do podnikového vzdělávání.

1 Projekt

V následujícím textu bude představena Obecná terminologie z projektového řízení a Plán projektu.

1.1 Obecná terminologie z projektového řízení

Tato kapitola se věnuje základním termínům z oblasti projektového řízení pro lepší pochopení problematiky. Projektový management je velmi složitý obor a obsahuje velké množství terminologie, která zde bude vysvětlena.

1.1.1 Projektové řízení

Projektové řízení je soubor postupů, norem a doporučení, které popisují, jak řídit projekt. Jelikož projekty jsou různorodé, a každý projekt se týká něčeho jiného, jedná se spíše o všeobecně platné zkušenosti, a ne o konkrétní návody. Do projektového řízení můžeme zařadit samostatné řízení konkrétních projektů, vytvoření organizační struktury a také koordinaci projektů na základě jejich termínů a disponibilních zdrojů (Doležal a kol., 2016).

Newton (2008) definuje projektový management jako formální disciplínu, jež byla vytvořena z důvodu řízení projektů a může z ní mít užitek obsáhlá skupina činností – vývoj nového softwaru, výstavba domů či zavádění nových strategií do podniku.

Fiala (2004) uvádí, že při řízení projektu jsou sledovány jeho důležité vlastnosti a to jsou:

- rozsah,
- čas,
- náklady,
- kvalita,
- zdroje,
- rizika apod.

1.1.2 Projekt

Projekt může být definován podle jeho typických rysů – pracovní úsilí, které má své časové omezení (tzn. že má vždy dán začátek a konec) a vede k vytvoření produktu, změny v organizaci nebo služeb, které jsou unikátní (Skalický a kol., 2010).

Fiala (2004) definuje projekt jako aktivitu, která omezená v čase, realizuje se pouze jednou bez následného opakování a zároveň uvádí navíc tyto typické charakteristiky:

- výsledek daného projektu musí sloužit celou dobu, kterou přesně stanoví zadavatel projektu,
- když se projekt zahajuje, není zřejmé, zda bude úspěšný či nikoliv,
- projekt je časově omezený,
- projekt má vždy pouze jeden svůj unikátní výsledek,
- zdroje, které jsou určeny na realizace daného projektu mají svůj limit,
- projekt se uskutečňuje mimo běžnou podnikatelskou rutinu.

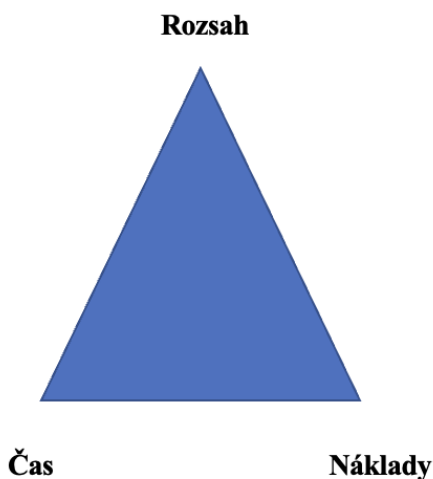
Dále projekt můžeme chápat jako dočasné úsilí, které je provedeno za účelem vytvoření produktu, výsledky nebo služby, které jsou jedinečné (Doležal a kol., 2016).

1.1.3 Projektový trojimperativ

Při plánování projektů se vždy vychází ze tří základních pojmů a to jsou – rozsah, čas a náklady, které se dohromady nazývají jako tzv. trojimperativ projektového řízení. Účelem projektového trojimperativu je tedy vyvážit tyto tři požadavky. Pojmy jsou navzájem spolu provázané, což znamená, že pokud se jedna hodnota změní a druhá zůstává stejná, třetí se musí změnit. Projektový trojimperativ se znázorňuje jako trojúhelník a každý vrchol představuje právě jednu hodnotu (Doležal a kol., 2012).

Pokud se rozsah projektu zvyšuje či je požadován vyšší kvalitativní stupeň produktu projektu, obvykle se také zvyšují náklady a čas. Vždy je podstatné, aby se stanovily všechny tři dimenze dohodnutím mezi hlavními účastníky projektu (zákazníkem, investorem a dodavatelem). Jelikož je mezi všemi třemi dimenzemi velmi úzké propojení, tak pokud by se při plánování projektu opomněl jeden a stanovil by se až později, mělo by to vliv i na zbylé dva parametry. Projektový manažer má proto za úkol dohlédnout na to, aby se všechny tři dimenze hodnotily současně jako celek (Karsybaev & Obiero, 2021; Skalický a kol., 2010).

Obr. 1: Projektový trojimperativ



Zdroj: Skalický a kol. (2010, s. 48), zpracováno autorem

1.1.4 Cíle projektu

Pro úspěšnost projektu je velmi důležité si správně definovat cílový stav projektu (popřípadě i dílčí cíle). Pokud cíl není definován správně, hrozí, že projekt nedopadne či že časem jedna ze zainteresovaných stran zjistí, že je projekt realizován jinak, než bylo původně zamýšleno. Správná definice cíle je velmi obtížná záležitost. Nejedná se pouze o vlastní, technické popisování nějakého stavu, ale zejména o potřebu porozumění si z obou stran, jaký má být výstup projektu a co má být vyprodukováno. Jedna z nejlepších pomůcek pro to, jak definovat své cíle je technika SMART. (Doležal a kol., 2016)

Podle této techniky by cíl měl být:

- S – specifický (specific) - je důležité přesně vědět CO?
- M – měřitelný (measurable) – musí být možné změřit, zda byl cíl dosažen
- A – akceptovatelný (agreed) - všechny zainteresované strany musí vědět, o čem se jedná a také se dohodli na relevantnosti a adekvátnosti cíle
- R – realistický (realistic) – v projektu nesmí být žádný cíl, kterého by nebylo možné dosáhnout
- T – termínovaný (timed) - projekt je časově ohraničený, proto pokud není určený termín, všechno ostatní postrádá smysl (Doležal a kol., 2016)

1.1.5 Zainterесované strany (stakeholders)

V projektu je zainterесovaná strana osoba nebo organizace, která se aktivně zapojuje do průběhu projektu, nebo jejíž zájmy můžou být ovlivněny pozitivně či negativně tím, že se projekt bude realizovat. Velmi často mohou právě zainterесované strany ovlivňovat průběh samotného projektu a jeho výsledek (Doležal a kol., 2012).

Zainterесované strany se dělí podle toho, jakou zastávají roli na:

- zadavatel/vlastník projektu – vlastník celý projekt realizuje
- zákazník projektu – zastává zájmy takových osob, které získají dané výstupy/výsledky projektu
- sponzor projektu – sponzor projektu má dostatečnou autoritu k tomu, aby rozhodoval o klíčových parametrech a aspektech daného projektu
- investor projektu – investor reprezentuje zájmy toho, kdo vlastní potřebné finanční či jiné zdroje
- realizátor projektu – jedná se o dodavatele, zhotovitele, patří sem také například členové projektového týmu
- dotčené strany – ostatní osoby, kterých se projekt také týká buď přímo či nepřímo, ale nepatří do žádné z výše uvedených kategorií (Doležal a kol., 2012).

Fiala (2004) uvádí, že kromě subjektů, které jsou uvedeny výše, existuje ještě celá řada dalších, které mohou být buďto uvnitř firmy nebo i mimo firmu a jsou také zainterесované na projektu. Jedná se například o vlastníky, prodejce, vládní instituce, jednotlivé občany nebo i média.

Za nejdůležitější osobu celého projektu je považován projektový manažer. Projektový manažer je osoba, která je zodpovědná za to, že všechny části projektu budou předány a dále odpovídá za vymezení práce, plánování a stanovení rozsahu potřebných zdrojů a za zajištění těchto zdrojů (Nicholls, 2020).

Úkolem manažera projektu je to, aby se aktivně zajímal o aktuální informace o všech zainterесovaných stranách, a také o všech osobách, které tyto strany reprezentují, zejména tehdy, když se do procesu projektu přidá nějaká další strana nebo se vystřídá reprezentant určité strany. Pokud taková situace nastane, projektový manažer by měl zvážit, jaký dopad taková změna bude mít a dostatečně novou zainterесovanou stranu informovat a všech důležitých náležitostech projektu (Skalický a kol., 2010).

1.1.6 Identifikace zainteresovaných stran

Cílem identifikace stakeholderů je identifikovat všechny relevantní osoby a systematicky zaznamenat jejich zájmy, angažovanost a vliv na úspěch projektu. Klíčové je pochopit, kdo může ovlivnit průběh projektu, kdo má zájem na jeho prosperitě nebo naopak neúspěchu, a kdo se chystá aktivně se projektu účastnit či ho dokonce narušit nebo zablokovat. Detailní identifikací lze pro každého stakeholdera vytvořit strategii komunikace a interakce, která maximalizuje jeho přínos pro projekt a minimalizuje možnost negativního ovlivnění (Vacek a kol., 2017).

Vzhledem k tomu, že stakeholderů může být i u menších projektů významné množství a čas projektového manažera je omezený, tento proces také slouží k rozdělení stakeholderů do skupin podle toho, jak důkladně je třeba je sledovat a řídit. Výsledkem tohoto postupu by měla být strukturovaná tabulka obsahující informace o stakeholderech, včetně jejich zájmů, schopnosti ovlivnit projekt a strategie, jak získat jejich podporu nebo minimalizovat jejich odpor. Tento seznam stakeholderů je nezbytné průběžně aktualizovat a upravovat během celého průběhu projektu, protože zájmy jednotlivých skupin mohou podléhat změnám, stejně jako jejich vliv a stupeň zapojení (Mabelo, 2020).

1.1.7 Logický rámec projektu

Pojmem logický rámec se rozumí velmi přehledný, obecný a jasný pohled na projekt, ze kterého mohou všichni stakeholderi vyčíst cíle projektu, výstupy a aktivity, které budou realizovány a logické propojení mezi nimi. Zapisuje se ve formě tabulky, která má pevně dané schéma (Vacek a kol., 2017).

Tab. 1: Logický rámec

Účel	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Výstupy (postupné cíle)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Aktivity (klíčové činnosti)	Zdroje	Časový rámec	Předpoklady a rizika

Zdroj: Vacek a kol. (2017, s. 18), zpracováno autorem

V prvním sloupci se popisuje účel, hlavní cíle a také postupné cíle daného projektu. Poté se zde vyskytují aktivity neboli klíčové činnosti, které musí být vykonány pro dosažení potřebných výstupů. Nejsou zde vypsány dopodrobna úplně všechny aktivity jedna za druhou, spíše jsou zde vypsány ty důležité (Vacek a kol., 2017).

Ve druhém sloupci se nacházejí objektivně ověřitelné ukazatele, které dokazují, že byl splněn požadovaný záměr, cíle i konkrétní výstupy projektu. Každý bod v prvním sloupci by měl mít ve druhém sloupci minimálně dva na sobě nezávislé ukazatele, které by se měly dát měřit. Na řádku klíčové činnosti se uvádějí zdroje, které jsou potřeba pro danou aktivitu (peníze, počet lidí, stroje apod.). Třetí sloupec zobrazuje, jakým způsobem budou uvedené ukazatele ve druhém sloupci zjištěny. Pokud se jedná o složitější projekt, může být i definován postup pro ověření. Dále je zde uvedeno, kdo má zodpovědnost za ověření, jaké náklady a čas jsou potřebné pro ověření a dále také jakým způsobem bude ukazatel ověřený. Na posledním řádku (klíčových činností) je uveden hrubý odhad jednotlivých činností z hlediska časové náročnosti (Skalický a kol., 2010).

V posledním sloupci jsou znázorněny předpoklady a rizika daného projektu. Předpoklady jsou faktory, které byly považovány za samozřejmé nebo dané při formulaci cílů a plánování aktivit. Rizika na druhou stranu představují nečekané faktory, které nebyly brány v úvahu, ale mohou výrazně ovlivnit úspěch projektu. Předběžné podmínky pak stanovují specifické požadavky, které musí být splněny pro možnost zahájení projektu (Vacek a kol., 2017).

1.1.8 Životní cyklus projektu

Projektový životní cyklus se skládá z různých fází specifických pro každý projekt. Začátek a konec projektu jsou definovány hranicemi projektového životního cyklu. Postupnost jednotlivých fází vychází z logického propojení aktivit projektu, jako jsou požadavky na projektový produkt, následované návrhem, konstrukcí, výrobou atd. Aktivity předcházející každé fázi obvykle končí před začátkem následující fáze (Skalický a kol., 2010).

Fiala (2004) uvádí, že analýza projektu by měla probíhat postupně od celkových cílů k podrobným činnostem. Klíčový typ zdroje je definitivně lidský zdroj, jelikož se po

celou dobu realizace projektu pracuje s lidmi, přičemž by měly být využívány příslušné techniky a dále uvádí, že pro každou fázi je doporučeno, aby byly stanoveny:

- vstupy;
- procesy;
- klíčové oblasti;
- zlomové okamžiky;
- výstupy.

Doležal a kol. (2012) uvádí, že lze obecně fáze projektu rozdělit na:

- předprojektovou fázi (definiční);
- projektovou fázi (zahájení, příprava, realizace, ukončení)
- poprojektovou fázi (vyhodnocení, provoz).

Životní cyklus je segmentován do fází z pohledu odpovědnosti za jejich řízení a současně také z hlediska vynaložení investic (Němec, 2002).

Předprojektová fáze

V této fázi projekt vzniká, prozkoumávají se příležitosti a posuzuje se proveditelnost daného záměru. V průběhu této fáze jsou často prováděny analýzy a studie. Pokud se jedná o projekt v rámci nějakého programu, předmět této fáze je potom rozhodnutí o způsobu realizace projektu (tedy analýza proveditelnosti). Stručně řečeno bychom měli v této fázi získat odpovědi na klíčové strategické otázky týkající se projektu. To zahrnuje pochopení výchozího bodu, stanovení cílů, volbu vhodného směru a posouzení, zda má projekt vůbec smysl pro realizaci (Gareis & Gareis, 2018).

Projektová fáze

Úspěšný průběh projektu se odvíjí od toho, jakou kvalitu má plán, schopnostech a dovednostech jednotlivých členů projektového týmu ho plnit a na náhodných okolnostech, které mohou projektu pomoci (Štefánek a kol., 2011).

Tato fáze je velmi komplexní a složitá a celkově se skládá ze čtyř částí: zahájení, příprava, realizace a ukončení. Pokud bylo rozhodnuto o realizaci projektu, je nezbytné, aby byl také řádně zahájený a inicializovaný. Ve fázi zahájení je důležité, aby se upřesnily či definovaly projektové cíle, požadované výstupy, základní personální obsazení a kompetence. Tyto informace se zapisují do dokumentu, který se nazývá zakládací listina,

nebo také nazýván projektová charta. Jestliže tak nebylo učiněno ještě předtím, zahájení projektu je poslední chvíle, kdy je možné zpracovat logický rámec projektu (Gareis & Gareis, 2018).

Po zahájení následuje příprava projektu. V této fázi se jmenuje tým, který má identifikační listinu projektu, logický rámec a veškerou další potřebnou dokumentaci. Úkolem týmu je v této fázi definovat rozsah projektu např. ve formě WBS a tabulky dimenzí, následně vytvořit plán pro řízení projektu a následně také harmonogram daného projektu, který se nazývá baseline (Doležal a kol., 2012).

Jako další je na řadě realizace projektu. Co je u realizace velmi důležité, tak aby v jejím průběhu byl průběh s plánem projektu sledován a porovnáván. Pokud jsou zjištěny nějaké odchylky od plánu, je důležité, aby byly provedeny nápravná opatření, popř. přeplánovat či vytvořit nový upravený plán projektu (Gareis & Gareis, 2018).

Jako poslední je ukončení projektu, kde se projekt ukončuje, dochází zde k uzavírání veškerých procesů. Po tom, co se projekt dokončí, je vhodné provést nezávislé zpětné hodnocení, zejména tedy pokud jde o realizace zamýšlených přínosů (Doležal a kol., 2016).

Poprojektová (závěrečná fáze)

V této fázi je důležitá analýza průběhu celého projektu, ukáže se na špatné a dobré zkušenosti, a to za účelem, aby se v příštím projektu ty špatné neopakovaly a ty dobré naopak ano. Vyhodnotit se dá i jakost subdodavatelů – pokud subdodavatel nevyhovuje, firma s ním může následně přerušit s ním spolupráci. Samotné produkty a výsledky produktu jsou již ve své fázi provozu a firma má k zákazníkovi určité povinnosti ve formě záruk, servisních smluv, udržitelnosti výsledků apod. (Doležal a kol., 2012).

Na následujícím obrázku lze vidět celý životní cyklus projektu, jak jdou jednotlivé fáze za sebou.

Obr. 2: Životní cyklus projektu



Zdroj: Doležal a kol. (2016, s. 58), zpracováno autorem

1.2 Plán projektu

Plánování projektu zahrnuje sérii činností zaměřených na vytvoření plánu pro dosažení cílů projektu. To se děje prostřednictvím koordinovaného úsilí a efektivního využívání dostupných zdrojů. Tyto aktivity začínají již v období předprojektových studií a pokračují při definování a inicializaci projektu. V této fázi je klíčové stanovit reálné předpoklady ohledně časového plánu, potřebných zdrojů, odhadu nákladů a posouzení rizik spojených s projektem (King, 2023).

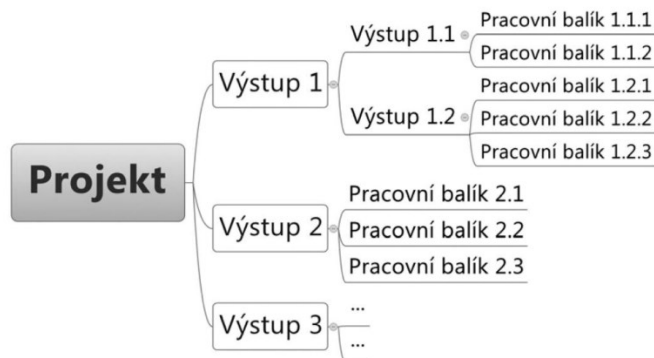
Plány usnadňují provedení rozhodnutí a slouží jako šablona pro budoucí aktivity. Vybalancovaný plán poskytuje směrnice pro práci projektového týmu bez nutnosti detailní specifikace všech aspektů. Projektový plán by měl být flexibilní a přizpůsobitelný měnícím se podmínkám. Plány projektu mohou být: plán rozsahu, plán nákladů, plán času aj. (Štefánek a kol., 2011).

1.2.1 Plán rozsahu

Rozsah projektového produktu zahrnuje všechny části, moduly, dodávky a případně i funkce daného produktu. Smysl sestavení tohoto plánu je poskytnutí jasného přehledu o tom, co je a není součástí projektu, jaké jsou vzájemné vazby s okolím, a to každému účastníkovi projektu. Obecně lze rozlit dva hlavní hierarchické strukturní plány rozsahu projektu – WBS (Work Breakdown Structure), což je struktura projektového díla a PBS (Product Breakdown Structure), struktura projektového produktu (Skalický a kol., 2010).

Struktura WBS (Work breakdown Structure) lze definovat jako postupné hierarchické rozčlenění cíle projektu na jednotlivé výsledky dodávané během průběhu projektu. Toto rozčlenění pokračuje až k dílčím produktům a podproduktům, až se dostane na úroveň pracovních balíků, které jsou nezbytné pro úspěšné dokončení projektu. WBS představuje nejefektivnější metodu popisu rozsahu projektu a poskytuje srozumitelný a současně komplexní přehled (Doležal a kol., 2016).

Obr. 3: WBS



Zdroj: Doležal a kol. (2013, s. 59)

1.2.2 Plán času

Vzhledem k faktu, že časový termín dokončení představuje klíčový faktor ve všech projektech, je nezbytné provádět pečlivé plánování, řízení a monitorování časového plánu. K efektivnímu ovládnutí této oblasti je klíčové mít dobře sestavený plán rozsahu (Vacek a kol., 2017).

Smyslem časového plánování je systematicky uspořádat všechny aktivity projektu do logicky propojených časových sekvencí. Výsledkem tohoto procesu je časový plán, který může být prezentován formou tabulky činností, síťového grafu nebo Ganttova diagramu (Skalický a kol., 2010).

Většina nástrojů pro řízení projektů využívá koncept aktivit propojených uzly. Graficky znázorňují logické vazby mezi těmito aktivitami pomocí šipek. Při tvorbě síťového diagramu lze aplikovat čtyři různé typy logických propojení:

- Finish-to-start (FS) - aby byla zahájena následující aktivita, předchozí aktivita musí skončit;
- Finish-to-finish (FF) - aby jedna činnost skončila, musí skončit druhá činnost;
- Start-to-start (SS) - aby jedna činnost mohla začít, musí začít druhá činnost;
- Start-to-finish (SF) - aby jedna činnost mohla skončit, druhá musí být zahájena (Vacek a kol., 2017).

Ganttův diagram jasně ilustruje chronologickou posloupnost činností. Tento plánovací nástroj zobrazuje aktivity jako úsečky na časové ose, přičemž délka každé úsečky představuje dobu trvání příslušné činnosti. Běžně jsou v Ganttově diagramu znázorněny

i vzájemné vztahy mezi činnostmi prostřednictvím spojovacích šipek, které signalizují následnost a souvislosti mezi nimi. Tento typ časového plánu je velmi přehledný a pro menší typy projektů lze vytvořit i bez použití počítačových nástrojů. Ganttův diagram je tak ideálním plánovacím prostředkem pro menší projekty s omezeným množstvím následností nebo s jednoduchými vztahy mezi činnostmi (Skalický a kol., 2010).

1.2.3 Plán nákladů

V současné době se vše často zaměřuje na finanční aspekty a projekty nejsou výjimkou. Rozpočet představuje jedno z klíčových omezení každého projektu a přímo určuje dostupnost zdrojů, které lze využít. PMBOK (Project Management Body of Knowledge) zařazuje do této skupiny procesy odhadu nákladů, vytváření rozpočtu a controlling nákladů. Každý tento jednotlivý proces musí projít všemi ostatními plánovacími a realizačními procesy, jelikož náklady mají vliv téměř na celkový průběh projektu (Vacek a kol., 2017).

Skalický a kol. (2010) uvádí, že jednotlivé metody odhadování nákladů mohou být:

Analogické odhady – spadají do kategorie založených na expertních nákladech. Experti postupně odhadují náklady formou porovnání s projekty, které jsou danému projektu velmi podobné;

Parametrický model – matematický model, který používá specifický parametr nebo charakteristiky projektu k predikci nákladů projektu. Parametrický model funguje na základě identifikace jednotkové ceny daného parametru, kterou poté použijeme k odhadu celkových projektových nákladů;

Metoda zdola nahoru – jedná se o podrobnou metodu při plánování nákladů, při které se jednotlivé náklady odhadují pro všechny jednotlivé pracovní činnosti a součtem všech činností se získají náklady na celkový projekt. Výhodou této metody je to, že je velmi přesná, ale nevýhoda je to, že je velmi časově náročná.

Velmi důležitým výstupem procesu odhadování nákladů je dokumentování nákladových odhadů. Mimo samotné odhady nákladů je nutné také zaznamenat metody, které byly použity a jaké předpoklady byly stanoveny (Skalický a kol., 2010).

1.3 Rizika projektu

Riziko představuje nepředvídatelnou událost nebo situaci, která, pokud se stane, ovlivní alespoň jeden ze základních cílů projektu. Riziko se dá tedy charakterizovat dvěma klíčovými aspekty: nesmí být jisté a zároveň musí mít nějaký dopad na průběh projektu. Rizika spojená s projektem (nebo i s celou firmou) je třeba nějak řídit a kontrolovat. Účelem tohoto řízení je minimalizovat šanci výskytu a dopadu rizika na samotný průběh projektu a výsledný produkt (Vacek a kol., 2017).

Portny (2010) uvádí, že za riziko se považuje cokoli, co může způsobit nesplnění nebo překročení stanovených cílů projektu, pokud k tomu dojde.

1.3.1 Řízení rizik

Podle Doležala a kol. (2012) se z hlediska rizikového inženýrství dá proces řízení rizik rozdělit na následující kroky:

- stanovení kontextu;
- identifikaci rizik;
- analýzu rizik;
- ošetření rizik;
- monitorování a přezkoumání
- komunikaci a konzultace.

Stanovení kontextu

V této části se určují cíle, vnitřní i vnější parametry, které je třeba vzít v úvahu při řízení rizik. V souladu s pravidly organizace a současným plánem projektového řízení jsou v této fázi stanoveny specifické postupy a přiřazeny odpovědnosti pro konkrétní procesy řízení rizik v rámci daného projektu (Doležal a kol., 2016).

Nejčastější nástroj, který se používá pro zobrazení rizik je matice rizik. Tato matice má dvě osy – pravděpodobnost výskytu rizika a velikost dopadu rizika. Obvykle jsou obě osy rozděleny do 5 intervalů (i když mohou být použity i jiné počty). Samotná rizika jsou poté následně zařazena do odpovídajících buněk. Po dokončení mapy rizik lze snadno identifikovat nejvýznamnější rizika, která vyžadují prioritní pozornost, stejně jako zanedbatelná rizika, u nichž postačuje pouze pravidelný monitoring (Vacek a kol., 2017).

Tab. 2: Matice rizik

	Dopad			
Pravděpodobnost	Velmi malý (1)	Malý (2)	Střední (3)	Velký (4)
Velmi malá (1)	1	2	3	4
Malá (2)	2	4	6	8
Střední (3)	3	6	9	12
Velká (4)	4	8	12	16

Zdroj: Doležal a kol., (2016, s. 203), zpracováno autorem

Identifikace rizika

Je důležité rozpoznat potencionální hrozby, které by mohli projekt ohrozit, a zaznamenat a popsat tyto nebezpečí co nejdetailněji. Zkompletovat kompletní seznam všech možných rizik, která by mohla projekt postihnout, není realizovatelné. Nicméně je klíčové identifikovat významné nebezpečí, která by mohla výrazně ovlivnit úspěch projektu. V této fázi je dost často využíván brainstorming (Kendrick, 2015).

Prospěšné mohou být také všelijaké metody, které jsou založené na vizuálních nástrojích, například vývojové diagramy, diagramy příčin a následků, myšlenkové mapy apod. (Doležal a kol., 2016).

Analýza rizika

Vychází se z připraveného seznamu rizik a dochází zde ke snaze odhadnout pravděpodobnost výskytu konkrétních hrozeb a posoudit očekávaný negativní dopad na projekt, zejména v oblasti možných finančních ztrát. Pro tento odhad často se využívá technika expertních odhadů, zvláště v situacích, kdy nejsou k dispozici tabulky, které by poskytovaly přesné hodnoty pravděpodobnosti (Doležal a kol., 2012).

Analýza rizika se dá rozdělit do dvou kategorií:

- **Kvalitativní analýza rizik** – v této metodě se používá pro určení pravděpodobnosti a dopadu slovní hodnoty, jako označení vysoké, střední nebo nízké pravděpodobnosti, vysokého dopadu apod. Klíčovým nástrojem této formy analýzy je matice pravděpodobnosti a dopadu, která poskytuje hodnoty pro jednotlivá rizika (Doležal a kol., 2016).

- **Kvantitativní analýza rizik** – zde se určuje hodnota pravděpodobnosti a hodnota ztráty ve formě přímé číselné hodnoty. Tyto numerické metody jsou často využívány k vyjádření celkové míry rizika projektu. Nicméně není vždy možné provést kvantitativní analýzu rizik, protože nemusí být k dispozici dostatečně přesné informace pravděpodobnosti nebo dopadu jednoho či více zkoumaných scénářů (Doležal a kol., 2012).

Hodnocení rizik

V této části je důležité stanovit, jaká rizika by se měla ošetřit, zanedbat nebo jaká není možné přijmout. Celkově je vhodné uplatňovat paretoevský princip 80/20. To znamená, že by se mělo efektivně řešit 20 % nejvýznamnějších rizik, věnovat jim i většinu dostupných zdrojů, a zbylé prostředky ponechat jako rezervu (Doležal a kol., 2012).

Zejména u rizik, které mají střední hodnotu je důležité zvážit, jestli by se měly nalézt nějaké preventivní opatření či vytvořit záložní plán (Doležal a kol., 2016).

Ošetření rizika

Bartlett (2004) uvádí, že smyslem této fáze je, aby celková hodnota všech rizik byla snížena na takovou úroveň, kdy je s vysokou pravděpodobností možné projekt úspěšně realizovat. Jednoduchou reakcí je pasivní přijetí rizika (akceptování ho). Určení, jak velkou hodnotu rizika lze akceptovat, určuje firemní strategie pro řízení rizik. V případě absence takové strategie by měl projektový tým ve spolupráci se sponzorem projektu zhodnotit akceptovatelné riziko. Rizika, která jsou akceptována, nejsou nadále řešena, avšak je důležité je během realizace projektu průběžně monitorovat a zkoumat, zda se jejich parametry nemění.

Následující seznam obsahuje všechny rizikové strategie:

- Eliminace rizika;
- Přenést riziko;
- Zmírnit riziko;
- Akceptace rizika;
- Záložní plán (Doležal a kol., 2016).

Monitorování a přezkoumání

Monitorování rizik bývá často začleněno do pravidelných porad projektových týmů. Alternativní přístup může spočívat v určení tzv. vlastníka rizika, který nese odpovědnost za jeho sledování. V případě potřeby informuje vedoucího projektu o aktuální situaci a doporučeném řešení, a dále se podílí na informovanosti týmu. Seznam sledovaných rizik je dokumentován v tzv. registru rizik. Pro efektivní sledování se v současnosti často využívá počítačová podpora, která slouží zejména k vedení katalogu. Ten často představuje jednoduchou tabulku v tabulkovém procesoru, obsahující všechny relevantní informace o jednotlivých rizicích (Doležal a kol., 2012).

Komunikace a konzultace

V průběhu všech etap řízení rizik je klíčové udržovat komunikaci se všemi relevantními stakeholdery. Hlavním cílem je zachytit odlišné pohledy jednotlivých stran na rizika, neboť ty mohou významně ovlivnit rozhodování v rámci projektu (Doležal a kol., 2016).

2 Vzdělávání pracovníků ve firmě

2.1 Vzdělávání a rozvoj lidí

Nároky na znalosti a schopnosti člověka v současné společnosti se pořád zvyšují. Aby člověk mohl plnit roli pracovní síly a udržet si zaměstnání, je nezbytné, aby si neustále své znalosti a dovednosti prohluboval. Dávno jsou pryč časy, kdy bylo možné se spoléhat na to, co se člověk naučil a dozvěděl během studia. V moderní společnosti se stává vzdělávání a rozvíjení pracovních schopností neustálým a celoživotním procesem. V tomto kontextu organizace a organizované vzdělávací aktivity získávají stále větší význam (Koubek, 2015).

Pališková a kol. (2021) uvádí, že podstatou podnikového vzdělávání je zabezpečit, aby pracovníci měli potřebné znalosti a dovednosti k úspěšnému dosahování firemních cílů a celkové strategie podniku.

Klíčovým principem pro podnikání a dosahování úspěchu ve všech organizacích je schopnost adaptace a otevřenost k změnám. Tuto flexibilitu ovšem vytvářejí flexibilní zaměstnanci, kteří nejen přijímají změny, ale také je aktivně podporují a přizpůsobují se jim (Koubek, 2015).

Důvody, proč by se organizace měly věnovat neustálému vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců jsou dle Koubka (2015):

- Nové poznatky a technologické inovace se objevují stále častěji, což způsobuje, že znalosti a dovednosti pracovníků rychleji ztrácejí svou aktuálnost;
- změny v lidských potřebách vedou k proměnlivosti na trhu výrobků a služeb, což vyžaduje, aby organizace a jejich pracovníci reagovali pružně na tyto změny;
- v organizacích dochází k častým výměnám v oblasti techniky a technologií;
- potřeba redukce nákladů a optimalizace využívání technologických zařízení;
- starost o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců přispívá k vytváření pozitivního renomé zaměstnavatele a usnadňuje získávání a udržování pracovníků.

2.1.1 Rozvoj zaměstnanců

Rozvoj představuje postupný proces, který umožňuje přecházet z aktuální úrovně znalostí a schopností k budoucímu stavu, vyžadujícímu pokročilejší dovednosti, znalosti a

schopnosti. Tento proces se projevuje prostřednictvím vzdělávacích aktivit, jež připravují jednotlivce na rozsáhlejší, zodpovědnější a náročnější pracovní výzvy. Jeho hlavním cílem není pouze zdokonalování současné pracovní výkonnosti na stávajícím pracovním místě. (Armstrong & Taylor, 2015)

Koubek (2003) definuje rozvoj zaměstnanců jako vzdělávání, které má za úkol připravit zaměstnance na širší škálu pracovních úkolů, než je od něho vyžadováno z jeho současné pracovní pozice, dává mu větší přehled a dále upravuje jeho osobnost.

2.1.2 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání představují klíčový prostředek pro realizaci vzdělávacího procesu. Výběr a efektivní aplikace těchto metod by měly odpovídat individuálním potřebám a specifikacím dané organizace, avšak současně by měly reflektovat aktuální celosvětové trendy v oblasti technologického a ekonomického rozvoje (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Vzdělávání zaměstnanců ve firmách se dá rozdělit do dvou základních kategorií – vzdělávání na pracovišti a vzdělávání mimo pracoviště. Ocenění správnosti zvolené metody vzdělávání, ať už probíhá na pracovišti či mimo ně, se provádí s ohledem na specifické potřeby vzdělávání, stanovené cíle, cílovou skupinu účastníků vzdělávání a organizační podmínky pro realizaci vzdělávacího procesu a další relevantní faktory. Mezi specifické metody vzdělávání, které se dají aplikovat na pracovišti i na mimo pracoviště patří E-learning. Jedná se o alternativní přístup k vzdělávání, který využívá informační a komunikační technologie, především multimediální vzdělávací programy skrz osobní počítače (Němec a kol., 2014).

Vzdělávání na pracovišti (on the job)

Vzdělávání na pracovišti spočívá v získávání znalostí a dovedností prostřednictvím praktických pracovních zkušeností. Jednotlivci se učí při plnění svých pracovních povinností, aktivně přijímají své pracovní zkušenosti a poznatky, aby je plně pochopili a efektivně zapojili do své každodenní praxe. Tento typ vzdělávání je převážně neformální, ačkoliv liniiový manažeři hrají klíčovou roli při jeho usnadňování (Armstrong & Taylor, 2015).

Němec a kol. (2014) uvádí metody, které se využívají při vzdělávání na pracovišti a těmi jsou:

- **Instruktaž při výkonu práce** – zaměstnanec se vzdělává formou sledováním a napodobováním zkušeného školitele, jenž mu ukazuje provedení dané práce. Tato forma výuky je ideální pro zaškolení a zaučení, kdy zaměstnanec efektivně získává potřebné znalosti, dovednosti a postupy k úspěšnému výkonu dané práce;
- **Asistování** – zaměstnanec, který má potřebné znalosti a dovednosti, pomáhá při vykonávání práce zkušenějšímu školiteli a současně se učí sledováním stanoveného pracovního postupu. Je však třeba zdůraznit, že i přesto, že zaměstnanec může přijmout některé metody pracovního postupu od školitele, může se naučit i některým nevhodným pracovním návykům;
- **Pověření úkolem** – školitel zadá zaměstnanci konkrétní úkol, a zaměstnanec je povinen prokázat schopnost aplikovat své získané vědomosti, dovednosti a postupy. Tímto přidělením úkolu se zaměstnanec přibližuje k samostatné práci a nese zodpovědnost za úspěšné provedení domluvené práce;
- **Rotace práce** – zaměstnanec získává nové znalosti a dovednosti prostřednictvím postupného a dočasného přesunutí na různá pracovní místa s odlišnými úkoly a pracovními podmínkami, ať už v rámci organizace nebo mimo ni. Pracovní rotace přispívá k rozšíření kvalifikace zaměstnance a zvyšuje jeho schopnost přizpůsobit se různým pracovním situacím;
- **Koučink** – zaměstnance vzdělává kouč, osoba, která má dovednosti komunikace, usměrňování a motivování zaměstnance k proaktivitě a samostatnosti při osvojování důležitých vědomostí a dovedností pro výkon práce;
- **Mentoring** – zaměstnance vzdělává mentor, osoba, která je odborníkem v konkrétním oboru a je schopný předávat své zkušenosti

Vzdělávání mimo pracoviště (off the job)

Vzdělávání mimo pracoviště je primárně realizováno ve skupinkách, a to mimo místo, kde zaměstnanci běžně pracují nebo dokonce mimo samotnou organizaci. Němec a kol. (2014) uvádějí metody vzdělávání mimo pracoviště a těmi jsou:

- **Přednáška** – zaměstnanci získávají nové znalosti ve formě výkladu školitele. Přednáška je efektivním prostředkem rychlého předání informací a dovedností od školitele k zaměstnancům. Avšak jednostranný a monotónní charakter výkladu

může snížit motivaci zaměstnance k aktivnímu angažování se při osvojování poskytovaných znalostí a dovedností;

- **Seminář** – zaměstnanci se vzdělávají pomocí kombinace výklady od školitele a diskuze s ním a ostatními účastníky. Účast na semináři posiluje motivaci zaměstnanců k aktivnímu zapojení do procesu osvojování si zde poskytovaných znalostí a dovedností;
- **Demonstrování** – školitel demonstruje zaměstnancům konkrétní pracovní postup v simulovaných nebo reálných pracovních situacích. Zaměstnanci si prakticky a na příkladech osvojují nezbytné vědomosti a dovednosti potřebné pro úspěšně plnění svěřených úkolů;
- **Případová studie** – zaměstnanci se vzdělávají prostřednictvím společného hledání potencionálních řešení modelových nebo skutečných problémů podle specifických zadání;
- **Outdoorové aktivity** – zaměstnanci se vzdělávají prostřednictvím sportovních aktivit v přírodě a musí při tom využívat a zároveň si při tom rozvíjet svoje přirozené schopnosti jako např. hodnocení, organizování, rozhodování, analyzování apod.

2.2 Trendy v podnikovém vzdělávání

Rostoucí nároky na rekvalifikaci a vzdělávání pracovníků jsou způsobeny především technologickým pokrokem. Na druhé straně však technologický vývoj může také poskytnout prostředky k řešení nových vzdělávacích potřeb. Implementace nových trendů ve vzdělávání zaměstnanců může přinést mnoho pozitivních výsledků, jako je například zlepšení konkrétních dovedností nebo angažovanost zaměstnanců (Farkačová, 2022).

2.2.1 E-learning

E-learning nebo také elektronické vzdělávání se dá definovat jako zajišťování a řízení možností vzdělávání s podporou počítačových, síťových a internetových technologií s cílem posílit pracovní výkon a osobní rozvoj zaměstnanců. Elektronické vzdělávání přispívá k vylepšení učení a vzdělávání tím, že především rozšiřuje a doplňuje tradiční výuku osobního kontaktu spíše, než aby ji plně nahrazovalo. Proces e-learningu není tolik o samotné technologii, ale spíše o využívání metody výuky založené na technologii.

Významný prostor pro inovace v oblasti učení a vzdělávání poskytl zejména rozvoj intranetu. V plně rozvinuté podobě představuje e-learning komplexní přístup k vzdělávání, přičemž ještě obohacuje tradiční metody, zejména v případech, kdy je kombinován s jinými formami učení a vzdělávání (Armstrong, 2007).

Eger (2020) definuje e-learning neboli elektronické vzdělávání, jako vzdělávací metody, které jsou spojené s informačními a komunikačními technologiemi.

Podle Armstronga (2007) lze e-learning rozdělit na 3 jednotlivé kategorie:

- Samotný, separovaný e-learning, kdy osoba ve fázi vzdělávání aktivně využívá příslušné technologie, avšak v danou chvíli není propojena s instruktory ani s ostatními jednotlivci ve vzdělávacím procesu;
- živý e-learning, kdy v daném procesu spolu instruktor a vzdělávající se osoba komunikují, avšak jsou fyzicky odděleni a využívají při tom odpovídající potřebnou technologii;
- kolaborativní, kolektivní e-learning, jenž posiluje proces učení a vzdělávání prostřednictvím vzájemné výměny a sdílení informací a znalostí mezi jednotlivci v rámci diskusních fór, komunit praktiků, počítačových bulletinů a online konverzací.

2.2.2 Blended learning

Blended learning (b-learning) představuje spojení elektronického učení (e-learningu) s tradičními (face to face) výukovými metodami. Současné a stále inovativní e-learningové přístupy nabízejí široké možnosti, od stažení učebních materiálů přes internet až po účast na různých online výukových kurzech či využívání specializovaných interaktivních výukových programů. I když jsou e-learningové metody efektivní pro získávání nových znalostí, pro rozvoj dovedností mohou být méně účinné. Blended learning se snaží překonat tyto omezení vhodnou kombinací výukových přístupů, jako je například doplnění e-learningu praktickým nácvikem na pracovišti, workshopy a podobně (Palíšková a kol., 2021).

2.2.3 Virtuální a rozšířená realita

Virtuální realita (často zkracována jako VR z anglického virtual reality) vytváří zcela nové virtuální pohlcující prostředí, do kterého se uživatel ponořuje. Standardní VR

systemy využívají headset, který uživateli umožňuje sledovat, pohybovat se a interagovat v plně virtuálním světě. Tyto headsety disponují zvukovou a vizuální zpětnou vazbou, někdy i hmatovou odezvou. Celkově lze virtuální realitu rozdělit do dvou kategorií: projekční virtuální realita a desktop virtuální realita. V projekční virtuální realitě jsou zahrnuty trojrozměrné virtuální simulace, které se promítají do prostoru, a prostředí je tedy člověkem vnímáno z mnoha perspektiv. Naopak v desktop virtuální realitě je virtuální prostředí zobrazeno na ploše počítače, které je možno sledovat pomocí speciálních brýlí (Farkačová, 2022).

Rozšířená realita je vylepšená a interaktivní podoba skutečného prostředí, která vzniká pomocí digitálních vizuálních prvků a zvuků skrz holografickou technologii. Rozšířená realita spojuje digitální a fyzický svět, umožňuje interakci v reálném čase a poskytuje přesnou 3D identifikaci virtuálních a skutečných objektů („Co je to rozšířená realita, neboli AR?“, n.d.).

2.2.4 M-learning

M-learning (z anglického výrazu Mobile learning) představuje vzdělávání se za pomoci mobilních zařízení, jako jsou například mobilní telefony, tablety, notebook či kapesní počítače. Jeho velká výhoda je možnost rozvíjení znalostí a dovedností za jakýchkoliv podmínek, jelikož telefon máme vždycky po ruce. M-learning se dá aplikovat několika způsoby. Dá se zasadit do tradiční výuky, školení či vzdělávání na dálku. Existuje široká škála využití m-learningu ve výuce, a pokud jsou aplikovány s ohledem na konkrétní situaci, rozpočet a potřeby, může to vést k efektivnímu a zajímavému způsobu vzdělávání pro zaměstnance. („M-learning aneb mobilní vzdělávání ve vaší firmě“, 2018)

2.2.5 Webinář

Pojmem webinář (zkrácenina ze slov webový seminář) se rozumí seminář, který je uskutečňován interaktivně, účastníci se do něho přihlašují přes internet z pohodlí domova, a tudíž nemusí nikam dojíždět. Webinář je veden zkušeným odborníkem v dané problematice, který je sledován ostatními účastníky prostřednictvím webkamery. Účastníci webového semináře dále vidí na svém displeji prezentaci, kterou si pro ně přednášející připravil a poslouchají jeho výklad. Je zde možnost kladení otázek přednášejícímu skrz chat. Pro to, aby se lidé účastníci připojili na webinář, není potřeba zvláštní vybavení či software. Jediné, co je nutné splnit je mít stabilní připojení

k internetu a počítač, laptop či jiné zařízení pro sledování obrazu s reproduktorem („Co je to Webinář?“, n.d.).

3 Společnost Auto-Kabel Krupka s.r.o.

V praktické části bude představena společnost Auto-Kabel Krupka s.r.o., ve které je tato bakalářská práce zpracována. Následuje popis současného systému vzdělávání zaměstnanců v této firmě a strukturovaný rozhovor se zaměstnanci personálního oddělení společnosti.

3.1 Představení společnosti

Auto-Kabel Krupka s.r.o. je německá společnost, která se zabývá distribucí energie v automobilovém průmyslu. Dochází zde k výrobě kabelů z hliníku nebo mědi, a to od extruze, přes řezání až po osazování kontakty a finální montáž. Hotové výrobky se následně dodávají do závodů po celém světě. Tyto komponenty jsou součástí sad, které jsou přizpůsobeny přesně pro požadavky každého zákazníka. Sortiment je nejčastěji uplatňován v automobilech, autobusech, nákladních vozech i zemědělských vozech (AutoKabel-Krupka, 2024a).

Obr. 4: Logo společnosti Auto-Kabel Krupka s.r.o.



Zdroj: Auto-Kabel Krupka s.r.o. (2024a)

Společnost byla založena v roce 1930 v Německu a v současné době má pobočky v devíti zemích na třech kontinentech (například Čína, Francie, Mexiko, Srbsko). Výrobní závod v České republice v Krupce byl založen v roce 2005 a pracuje zde zhruba 600 zaměstnanců. Nejčastějšími odběrateli jsou automobilky Škoda, Audi, BMW, Ford, Mercedes-Benz, Porsche, Volkswagen či Seat (Auto-Kabel Krupka, 2024b).

Na následující tabulce je zobrazen výpis z obchodního rejstříku:

Tab. 3: Výpis z obchodního rejstříku

Datum vzniku a zápisu:	18. května 2004
Spisová značka:	<u>C 100184 vedená u Městského soudu v Praze</u>
	C 24680 vedená u Krajského soudu v Ústí nad Labem
Obchodní firma:	Auto-Kabel Krupka, s.r.o.
Sídlo:	<u>Praha 1, Klimentská 1216/46, PSČ 11002</u>
	Krupka, Pod Dolní drahou 87, PSČ 41742
IČO:	271 51 531
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	výroba rozvaděčů nízkého napětí a baterií, kabelů a vodičů
	maloobchod s motorovými vozidly a jejich příslušenstvím
	velkoobchod
Základní kapitál:	1 500 000 Kč

Zdroj: Veřejný rejstřík a sbírka listin (2024), zpracováno autorem

3.2 Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti

Za realizaci vzdělávacích aktivit společnosti v oblasti povinných (legislativních) školení bez ohledu na pracovní zařazení (tj. jak pro THP pracovníky, tak i pro operátory) a dále realizaci nepovinných školení (tj. dalších školení sloužících k prohlubování či zvyšování kvalifikace) THP pracovníků, je zodpovědný koordinátor školení, který spadá pod HR oddělení. V souladu s plánem školení nebo na základě aktuální potřeby jednotlivých úseků zajišťuje ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci realizaci jednotlivých školení. Při těchto činnostech neustále sleduje účelnost vynakládání finančních prostředků a sleduje termíny plnění (Auto-Kabel Krupka s.r.o., n.d.).

3.2.1 Povinná (legislativní) školení

Jedná se o školení formou prezentací vycházející z obecných ustanovení zákoníku práce a řídící se i dalšími závaznými právními předpisy a legislativními požadavky – kurzy BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci), školení řidičů služebních vozidel nebo přezkušování řidičů vysokozdvížných vozidel. (Auto-Kabel Krupka s.r.o., n.d.)

Koordinátor školení ustanovuje v souladu s legislativou periodu pro opakování těchto školení. V systému PowerKey sleduje platnost jednotlivých školení a s předstihem efektivně plánuje realizaci školení/přezkoušení jednotlivých zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanec informuje o termínu konání. Písemné doklady o provedeném školení eviduje a archivuje v souladu s požadavky společnosti a ISO norem (Auto-Kabel Krupka s.r.o., n.d.).

3.2.2 Nepovinná školení (školení pro prohlubování a zvyšování kvalifikace)

Koordinátor školení vybírá ve spolupráci s vedoucími jednotlivých oddělení vzdělávací společnost, nebo školitele, kteří svou úroveň garantují kvalitu poskytovaných vzdělávacích služeb. Po přijetí zálohové faktury či faktury po školení se vytvoří „Bedarftsmeldung“, který se zašle k odsouhlasení kompetentním osobám. Koordinátor komunikuje se vzdělávací společností/školitelem a aktivně se podílí na realizaci školení v souladu s potřebami společnosti (termín školení, obsah školení apod.). Informuje zaměstnance společnosti nebo jeho přímého nadřízeného (v případě operátorů) o zařazení do příslušné vzdělávací akce a termínu konání (Auto-Kabel Krupka s.r.o., n.d.).

Po skočení vzdělávací akce převezme od zaměstnance vyplněný formulář doklad o školení a originál vysvědčení/certifikátu o absolvování, který založí do osobního spisu zaměstnance. Od zaměstnance dále převezme formulář „Hodnocení školení“, který zaměstnanec obdrží před školením (Auto-Kabel Krupka s.r.o., n.d.).

3.2.3 Vzdělávání a výcvik zaměstnanců cizí národnosti

V případě zaměstnanců cizí národnosti, kterých je ve firmě malé množství, je potřeba zajistit prostředky pro dostatečnou adaptaci, zvyšování či prohlubování odborných znalostí těchto osob tak, aby byly dodrženy legislativní požadavky, požadavky společnosti, specifické požadavky zákazníka a ISO normy. Školení probíhá za účasti odborného překladatele přímo z jazykové či personální agentury nebo tlumočnicka, který

úspěšně absolvoval test způsobilosti jazykových znalostí. (Auto-Kabel Krupka s.r.o., n.d.)

Školitel, který školení provádí, určí, zda je nutná účast odborného překladatele nebo je pro účely školení dostačující využití tlumočnicka z provozu. Vždy však musí být zajištěno srozumitelné a prokazatelné proškolení těchto osob. Tlumočnick či odborný překladatel stvrzuje svou účast na školení podpisem na školicím dokladu. Zaměstnanci cizí národnosti stvrzují svým podpisem na školicím dokladu, kde je uvedena i formulace v příslušném jazyce, že téma školení pochopili a bylo podáno ve srozumitelné formě. Na směnách jednotlivých úseků, kam byli přiděleni zaměstnanci cizí národnosti, musí být zajištěn tlumočnick (Auto-Kabel Krupka s.r.o., n.d.).

3.2.4 Adaptační proces nového zaměstnance

Cílem adaptačního procesu je docílit toho, aby nový zaměstnanec dosahoval žádoucích pracovních výkonů na daném pracovním místě v co možná nejkratším čase po nástupu. Vzdělávací aktivity mají novému zaměstnanci poskytnout primární informace potřebné k tomu, aby se ve společnosti rychle a dobře zorientoval, a aby byl ve vnímání nového zaměstnance vytvořen příznivý vztah ke společnosti, který by zvýšil pravděpodobnost jeho stabilizace (Auto-Kabel Krupka s.r.o., n.d.).

Při podpisu pracovní smlouvy dodává každý nový zaměstnanec společnosti certifikáty, které dokladují jeho odbornou způsobilost související s pracovní pozicí. V den nástupu absolvuje každý nový zaměstnanec bez ohledu na jeho zařazení vstupní školení. Vstupní školení včetně vydání nového Plánu zpracování absolvuje také zaměstnanec., který se vrací do zaměstnání po překážkách na straně zaměstnance dle §191 zákoníku práce, tedy po dlouhodobé nemoci, která je delší než 1 rok a po mateřské nebo rodičovské dovolené. (Auto-Kabel Krupka s.r.o., n.d.).

Za realizaci vstupního školení zodpovídá koordinátor školení, které vstupní školení také školí. Vstupní školení obsahuje tyto části:

- **Informace o společnosti** – historie společnosti, organizační struktura společnosti, portfolio zákazníků, ukázka produktů, etický kodex, globální politika;
- **Informace o systému kvality** – politika kvality, cíle kvality, proces zlepšování, ukázka certifikátů ISO (16949, 14001), odpovědnost za kvalitu (následky reklamací, neshodný výrobek, uvolnění výroby), školení BOZP, seznámení

s pravidly pro chemické látky u technickohospodářských pracovníků (THP), poskytování osobní ochranných pracovních prostředků aj.;

- **Seznámení s riziky na pracovištích** – seznámení se způsobem řešení pracovních úrazů;
- **Ochrana životního prostředí** – odpadové hospodářství, havarijní plán (nakládání s chemickými látkami), koncepce ochrany životního prostředí;
- **Požární ochrana** (vstupní školení dle legislativy) – dokumentace požární ochrany;
- **Základní organizační a technická opatření v objektu** – kontrola osob, věcí, zavazadel a vozidel a kontrola oprávněnosti ke vstupu do objektu, technická opatření – kamerový systém, přístupový a docházkový systém;
- **Test;**
- **Interní předpisy společnosti** – podpis pracovně právní dokumentace, pracovní řád, mzdový předpis (systém odměňování zaměstnanců), používání docházkového a přístupového systému Power Key, rozvržení pracovní doby, systém péče o zaměstnance a zaměstnanecké benefity, informace o možnostech stravování, sociálně hygienických podmínkách práce (Auto-Kabel Krupka s.r.o., n.d.).

3.2.5 Činnosti školícího střediska

Školící středisko snižuje časovou náročnost potřebnou k zácviku a adaptaci nových operačních pracovníků nebo adaptaci těchto pracovníků převáděných na jiné pracovní pozice, tedy k zabezpečení, aby se tito zaměstnanci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci rychle a v požadované kvalitě. Zástupce školícího střediska školí či deleguje školení na osobu odborně způsobilou v době zácviku operativního pracovníka po dohodě s přímým nadřízeným (Auto-Kabel Krupka s.r.o., n.d.).

Dále je úkolem zástupce školícího střediska, aby dle zasláního požadavku či změny matice přímého nadřízeného prováděl doškolení/přeškolení či delegoval a organizoval školení odborně způsobilou osobou pro stávajícího zaměstnance. Termíny školení jsou vždy po vzájemné dohodě s přímým nadřízeným, tak aby nebyla ohrožena výroba. Také po dohodě s vedoucími pracovníky stanovuje periodu pro opakování procesních školení. Sleduje platnost jednotlivých školení a s předstihem efektivně plánuje realizaci a provádí

zнову proškolení výrobního personálu, nebo deleguje na osobu odborně způsobilou (Auto-Kabel Krupka s.r.o., n.d.).

3.3 Strukturovaný rozhovor

Autor se rozhodl pro analýzu současného stavu vzdělávání ve společnosti využít kvalitativní metodu pro sběr dat, konkrétně strukturovaný rozhovor. Cílem polostrukturovaného rozhovoru bylo zjištění současného stavu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti a dále hledání nejlepší možné varianty pro zavedení nové moderní technologie do procesu vzdělávání zaměstnanců. Výběr respondentů byl záměrný. Pro rozhovor byl vybrán vedoucí Personálního oddělení (pan G.) a dále zaměstnankyně Personálního oddělení (paní S.). Oba tito zaměstnanci mají na starost podnikové vzdělávání zaměstnanců v této společnosti. Autor dohromady sestavil 12 otázek, které se týkaly vzdělávání obecně a dále také moderních technologií ve vzdělávání a jejich využívání v praxi. Rozhovor byl prováděn s oběma zaměstnanci najednou, vždy byli dotázáni na otázku a každý postupně odpověděl. Autor si po celou dobu rozhovoru dělal písemné poznámky, zároveň si nahrával vše na záznamník, aby se mohl k jednotlivým odpovědím déle vracet.

Otázka č.1:

„Je podle Vás důležité vzdělávat a rozvíjet zaměstnance a proč?“

Paní S.: „Samozřejmě pokud bychom si nemysleli, že to není důležité, tak bychom tuto práci takhle neprováděli. Myslím si, že to je základ naší budoucnosti. Naši vzdělání zaměstnanci jsou lidé, kteří mohou přinést něco do naší společnosti a rozvíjet nové projekty nebo zlepšovat jméno naší společnosti. Pokud ti zaměstnanci opravdu mají potenciál, tak s jejich růstem může růst i celkově firma.“

Pan G.: „Souhlasím si tady řekla paní S., je to jeden ze základních kamenů naší práce a je to důležité. Já na to koukám ještě z druhého pohledu, a to že málokdy dokážete na trhu sehnat zaměstnance, který 100 % splňuje požadavky zaměstnavatele. Každá firma je specifická a má specifický produkt a zákazníky. Takže i když ten člověk třeba pracoval na obdobné pozici, tak tu znalost mít nemusí, a proto si tedy myslí, že je pro firmu naprosto klíčové pro firmu vzdělávat své zaměstnance.“

Otázka č.2:

„Jak byste zhodnotil/a současnou situaci vzdělávání zaměstnanců v této firmě a myslíte si, že současný systém vzdělávání zaměstnanců je dostatečný?“

Paní S.: „Já jsem do tohoto systému nastoupila asi před 4 lety a nějaké věci byly lepší, ale zároveň se snažíme systém vzdělávání neustále vylepšovat, aby věci na sebe lépe navazovali. Je zde stále velký prostor pro zlepšení. Jedna možnost, kterou aktuálně vidím, by bylo mít školící doklady v elektronické podobě nebo školící kartu a potvrzení školení. To by usnadnilo celkový přehled o školeních zaměstnance, které absolvoval.“

Pan G.: „Z hlediska mých zkušeností si myslím, že jsme na tom velice dobře a že to vzdělávání funguje. Za mě je nesmírně důležité, aby to vzdělávání v té firmě mělo podporu ze strany vedení a managementu té firmy. Pokud se na vzdělávání pohlíží jako na něco, co není důležité, tak to nikdy nebude mít tu úroveň a myslím si, že za poslední rok se to u nás velmi zlepšilo a že ten přístup je k tomu pozitivní, lidé na školení pravidelně docházejí, a to dává tu hodnotu toho vzdělávání.“

Otázka č.3:

„Myslíte si, že zaměstnanci jsou hlavní zdrojem konkurenceschopnosti společnosti?“

Paní S.: „Já si osobně myslím, že je to opravdu velmi klíčové. Lidé tvoří týmy a týmy tvoří společnosti. Samozřejmě nejedná se o dovednosti jednoho konkrétního člověka, jedná se o možnostech spolupráce. Proto spoustu našich specialistů, kteří tu u nás pracují, provádějí interní školení, aby mohli předat své zkušenosti a možnosti spolupráce a rozvíjet tím pádem naši firmu.“

Pan G.: „Souhlasím. Myslím si, že jsou samozřejmě i další aspekty, které jsou pro tu firmu důležité, ale pokud to zjednoduším, tak skoro všechno si dneska můžete koupit, ať už to jsou technologie, zařízení, software, všechno je dostupné, ale lidi a know-how firmy je něco nepřenositelného, a proto si také myslím, že lidské zdroje jsou pro firmu naprosto klíčové.“

Otázka č.4:

„Myslíte si, že ze strany vedení/managementu by byla podpora pro zavedení nového nástroje vzdělávání?“

Pan G.: „Já si myslím, že ta podpora tu je a je opravdu velká. Samozřejmě narážíme na technické omezení z hlediska velkého počtu zaměstnanců.“

Paní S.: „Já bych chtěla doplnit informaci o jednom projektu, kterého se účastníme. Aktuálně se účastníme dotačního projektu o vzdělávání a je zde velká podpora ze strany vedení a zájem.“

Otázka č.5:

„Přemýšlel/a jste někdy o možném zavedení nové metody vzdělávání moderní formou jako je například e-learning, webinář nebo virtuální realita?“

Paní S.: „Už jsme to zkoušeli. Můžu říct ze své zkušenosti, když jsem nastoupila, že zde byl problém z důvodu toho, že systém e-learningu už byl nějakým způsobem rozjetý, ale nebyl dotažený do konce. Do dnešního dne systém nebyl pořádně naprogramovaný. Co se týče virtuální reality, tak nevidím zatím v naší firmě možnost, jak jí zapojit do procesu vzdělávání.“

Pan G.: „My jsme o tom uvažovali, v podstatě o tom pořád uvažujeme, ale aby to pro nás mělo přidanou hodnotu, tak to musí být co nejvíce automatizované. Takže u e-learningu jsem rozhodně pro, a přijde mi to jako skvělý nástroj. O webináři jsme zatím konkrétně nepřemýšleli a co se týče virtuální reality, tak to je pro nás zatím dost daleko. Zatím nejsme v té fázi, že bychom virtuální realitu vůbec zvažovali.“

Otázka č.6:

„Jaké jsou podle Vás největší výhody/nevýhody a rizika při zavedení systému e-learningu do procesu podnikového vzdělávání?“

Pan G.: „Za mě je největší výhoda úspora času i administrativy, pokud ten systém poběží automatizovaně. Nemusejí se organizovat všelijaké kurzy na školení, a všechno bude probíhat online, to je za mě největší přidaná hodnota. Riziko je za mě určitě to, aby to technicky fungovalo správně, a tak jak má. Dalším rizikem vidím to, že ze strany managementu musí být kontrola dodržování a plnění všech školení ze strany zaměstnance, kteří ne vždy mohou být 100 % zodpovědní.“

Paní S.: „Já souhlasím s kolegou. Určitě největší výhodou je ušetření času. Dále je zde možnost zpětné rekapitulace, pokud zaměstnanec některé otázce nebo tématu neporozuměl napoprvé. Jako velkou nevýhodu vidím absenci komunikace mezi lidmi a

zpětné vazby. Jako riziko vidím ještě to, že jsou zde i starší lidé, kteří nemají zase tak dostatečné IT dovednosti, a jim by mohlo ovládání e-learningu dělat problémy.“

Otázka č.7:

„Myslíte si, že při zavedení nového systému e-learningu by byli všichni zaměstnanci ochotni se vzdělávat a rozvíjet a pokud ne, v čem by mohla spočívat tato bariéra? Mohl by to být odpor proti změnám, malé IT dovednosti nebo například špatná komunikace směrem k zaměstnancům?“

Pan G.: „Podle mě jedna z největších bariér by určitě mohla být, že někteří lidé by mohli mít problém právě s ovládáním PC, což by se dalo ovšem vyřešit různými školeními, kde by se zaměstnanci se systémem seznámili a naučili se principy ovládání. Jako další bariéru vidím absenci zpětné vazby a doptání se na věci, které jim jsou nejasné, což by se také některým zaměstnancům nemuselo líbit, a proto by mohli na to mít trošku skeptický názor. Jinak si nemyslím, že obecně zde hrozí nějaký rapidní odpor ze strany zaměstnanců.“

Paní S.: „Podle mě je velmi důležitá ochota člověka, pokud je člověk ochotný učit se novým věcem, tak s troškou času a zápalu by se každý zaměstnanec mohl e-learning naučit ovládat během krátké chvíle. Nebyl by problém uspořádat různé kurzy a školení na ovládání nového systému. Kde vidím hrozbu, tak jsou starší lidé, kteří si například mohou říct, že už jim zbývá chvíle do důchodu, a pro ně už nemá smysl se učit novým věcem a technologiím.“

Otázka č.8

„Co by měl podle Vás obsahovat systém e-learningu při jeho zavedení a v čem by se měli zaměstnanci nejvíce vzdělávat a rozvíjet?“

Pan G.: „Z technického hlediska je určitě velmi důležité, aby byl napojený na naše aktuální systémy, aby fungoval s naší evidencí školení a aby využíval data, která máme o školení k dispozici. E-learning určitě není vhodný pro úplně všechny typy kurzů. Kde bych ho určitě využil tak je například bezpečnost práce pro zaměstnance z administrativní části, dále pro řidiče referenčních vozů, obecně takový typ kurzů, které se musí dělat pravidelně, například každé 2 roky. Dále vidím jeho potenciál v kurzech, které by reflektovaly aktuální situaci ve firmě, například nové cíle kvality pro následující rok.“

Paní S. „Já zde naprosto souhlasím s kolegou se všemi informacemi. Asi bych jen chtěla doplnit, že bych také e-learning využila jako nástroj pro vzdělávání zaměstnanců o životním prostředí a ekologii.“

Otázka č.9

„Jakou formou by měl být e-learning pojat? Měly by to být nějaké praktické ukázky, úkoly, teorie nebo testy?“

Paní S. „Podle určitě je důležité, aby obsahem byla nějaká teorie, kde si člověk může procházet určitá témata, pročitat si to, vracet se v tom, pokud na něco zapomene a rekapitulovat si dané téma. Dále bych zde zavedla určitě určitou formu testů či praktických cvičení, kde si zaměstnanec své dovednosti osvojí a ověří si, zda dané problematice rozumí a pochopil ji.“

Pan G.: „Já souhlasím zde s kolegyní, podle mě teorie s přesahem do praktické části je v e-learningu určitě klíčová. V některých případech určitě není prokazování nabitých dovedností nutné, například pokud se jedná jen o nějaké menší změny ve firmě.“

Otázka č.11

„Myslíte si, že tato firma disponuje dostatečným vybavením pro zavedení e-learningu?“

Pan G.: „Myslím si, že ano, pokud ovšem e-learning bude dobře optimalizovaný, automatizovaný a bude spolupracovat s našimi systémy. Co se týče množství hardwaru, tam vidím nedostatek právě ve výrobní části podniku, kde každý výrobní zaměstnanec opravdu nemá svůj počítač, a tam by mohl být problém. Co se týče administrativní části, což je zhruba 120 zaměstnanců, zde problém nebude žádný, jelikož každý zaměstnanec v kanceláři zde má notebook nebo stolní počítač. Proto podle mého názoru zavádění e-learningu se bude týkat pouze zaměstnanců v kanceláři, a bude určený pouze pro ně. Pro zaměstnance z výrobní části se ponechá dosavadní systém vzdělávání.“

Paní S.: „Já souhlasím s kolegou. Podle mého názoru je před námi opravdu spousta práce, abychom se dostali do fáze, že naše firma bude vlastnit funkční a stabilní e-learning.“

Otázka č.12

„Myslíte si, že jsou zaměstnanci připraveni na změnu a mají dostatečné schopnosti pro ovládnutí e-learningu?“

Pan G.: „Určitě ne všichni. Mezi zaměstnanci jsou velmi rozdílné znalosti a dovednosti. Některým lidem bychom se museli věnovat více a někteří jsou zase na používání podobných nástrojů zvyklí, a u nich by to tedy bylo téměř bez práce. Ale určitě si myslím, že větší část lidí s ovládnutím e-learningu mít problém nebude a budou ochotni se aktivně vzdělávat a dělat své povinnosti.“

Paní S.: „Podle mě určitě je důležité, aby e-learning byl dobře optimalizovaný, aby byl přehledný a srozumitelný, což povede k udržení pozornosti zaměstnanců.“

3.3.1 Vyhodnocení strukturovaného rozhovoru

Strukturovaný rozhovor se zaměstnanci personálního oddělení byl přínosný a poskytl velké množství dat pro další části této bakalářské práce. Velmi často se stávalo, že oba respondenti spolu často souhlasili, měli stejné názory a navzájem se také doplňovali. Autor měl připravený seznam otázek na papíře a jednu podruhé četl a následně dostával odpovědi po každé řečené otázce.

Nejdůležitější informace, které byly zjištěny ze strukturovaného rozhovoru:

- oba respondenti měli stejný názor na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a pro oba je velmi důležité, jelikož zaměstnanci jsou jádrem společnosti a jejich vzdělanost a rozhled by měly být prioritou;
- oba respondenti vnímají zaměstnance jako zdroj konkurenceschopnosti;
- vzdělávání zaměstnanců ve firmě Auto-kabel Krupka je na dobré úrovni, ale je zde určitě co zlepšovat;
- ze strany vedení a managementu je zde velká podpora v oblasti podnikového vzdělávání a rozvoji zaměstnanců firmy, a pokud by zde došlo k zavedení nové metody vzdělávání, určitě podpora a chuť dotáhnout projekt do úspěšného konce by byla velká;
- systém e-learningu byl již jednou zaváděn v této společnosti, avšak projekt nebyl úspěšný a nebyl dokončen;
- jako největší výhody e-learningu vnímají ušetření času, lepší a rychlejší přístup, možnost zpětné kontroly a procházení témat a jako největší rizika by se daly určitě určit nedostatečné IT dovednosti u některých zaměstnanců či malá ochota učit se novým věcem;

- v administrativní části je firma připravena na zavedení nového e-learningu a disponuje dostatečným množstvím notebooků a stolních počítačů, ve výrobní části je to složitější, jelikož zde pracuje mnohonásobně větší množství zaměstnanců, a z kapacitního a časového hlediska by to bylo velmi obtížné;
- hlavní náplní e-learningu by určitě měla být teorie, kde budou jednotlivé principy rozepsány, bude zde možnost zpětného procházení a dále by zde měly být nějaké testovací otázky, které ověří, zda zaměstnanec dané problematice rozumí a pochopil ji;
- jediná možná varianta pro zavedení moderní technologie do této firmy je v současné době pouze e-learning. Na ostatní metody jako je například virtuální realita ještě podnik není připravený.

3.4 Návrh na zlepšení

V bakalářské práci byla provedena analýza vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě Auto-Kabel Krupka s.r.o. Tato analýza byla provedena formou rešerše podnikových interních dokumentů a následného šetření s využitím strukturovaného rozhovoru se dvěma zaměstnanci. Cílem bylo zjistit, v jaké formě probíhá současné vzdělávání zaměstnanců ve firmě Auto-Kabel Krupka s.r.o., a zda podnik využívá se vzdělávání nějaké moderní technologie.

Podnik aktuálně nedisponuje žádnou moderní technologií (e-learning, webinář, virtuální a rozšířená realita) pro vzdělávání svých zaměstnanců. Vzdělávání a rozvoj je prováděn formou klasických školení ve formě prezentací. Po provedené analýze autor vyhodnotil, že pro firmu by bylo nejlepší vytvořit jednotný systém e-learningu, podle kterého se zaměstnanci budou vzdělávat a dále rozvíjet ve svém oboru profese. Projekt na zavedení e-learningu do podnikového vzdělávání je popsán v následujícím textu.

4 Projekt implementace systému e-learningu do procesu podnikového vzdělávání

Realizace projektu v této bakalářské práci probíhá ve společnosti Auto-Kabel Krupka s.r.o. Jelikož je ve firmě zaměstnáno velké množství výrobních zaměstnanců (zhruba 400 zaměstnanců), není v možnostech firmy, aby byl poskytnut systém e-learningu pro všechny zaměstnance. Proto po domluvě s panem G. z Personálního oddělení se autor shodnul, že nový systém e-learningu bude implementován pro zaměstnance z administrativní části společnosti (zhruba 120 zaměstnanců), jelikož zde všichni disponují vlastním notebookem nebo stolním počítačem.

4.1 Projektový trojimperativ

V projektovém trojimperativu jsou zobrazeny 3 základní dimenze projekty a těmi jsou:

- rozsah;
- čas;
- náklady.

Rozsah tohoto projektu je zavedení systému e-learningu do procesu podnikového vzdělávání ve společnosti Auto-Kabel Krupka s.r.o. Termín zahájení projektu je stanoven na 1.5.2024 a předpokládaný konec se očekává 31.1.2025. Předpokládaný rozpočet pro projekt je 500 000 Kč.

4.2 Logický rámec

V teoretické části je popsáno podrobně, v čem je logický rámec užitečný a na co se používá. Logický rámec tohoto projektu bude obsahovat základní informace, které souvisí s projektem zavádění e-learningu do společnosti. Celkově pro přehlednost bude logický rámec rozdělen do více částí, celý logický rámec bude v příloze. Na první části logického rámce je vidět logika intervence a dále objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu.

Obr. 5: Logický rámec (část 1)

	Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu
Přínosy projektu	<p><i>Jaký je širší cíl, k němuž projekt přispěje?</i></p> <p>Zefektivnění a modernizace podnikového vzdělávání ve společnosti Auto-Kabel Krupka s.r.o.</p>	<p><i>Jaké jsou klíčové ukazatele vztahující se k záměru?</i></p> <p>Firma bude vlastnit funkční a efektivní systém e-learningu</p>
Cíl projektu	<p><i>Jaký je specifický, konkrétní cíl?</i></p> <p>Implementace nového systému e-learningu do procesu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Auto-Kabel Krupka s.r.o. do 31.1.2025 s maximálním rozpočtem 500 000 Kč.</p>	<p><i>Jaké jsou kvantitativní nebo kvalitativní ukazatele, které ukáží zda a do jaké míry bude cíl dosažen?</i></p> <p>E-learning bude úspěšně implementován do společnosti Časový harmonogram bude dodržen Rozpočet nebude překročen</p>
Díličí výstupy projektu (postupné cíle)	<p><i>Jaké budou konkrétní výsledky, s nimiž se počítá pro dosažení hlavního cíle? Jaké jsou výstupy projektu? Jaké jsou postupné cíle?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Projekt schválen vedením společnosti 2. Výběrové řízení pro dodavatele e-learningu provedeno 3. Návrh e-learningu vytvořen a schválen 4. Systém vzdělávání spuštěn a zařazen do procesu podnikového vzdělávání 5. Zaměstnanci proškoleni 	<p><i>Jaké jsou kvantitativní nebo kvalitativní ukazatele, které ukáží zda a do jaké míry budou postupné cíle dosaženy?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. projekt je schválen a zahájen 2. smlouva s dodavatelem je podepsána 3. pilotní verze e-learningu je naprogramována 4. finální verze e-learningu je implementována do firmy 5. zaměstnanci jsou proškoleni a jsou připraveni se vzdělávat pomocí e-learningu
Aktivity v projektu (klíčové činnosti)	<p><i>Jaké klíčové skupiny aktivit musí být realizovány, aby bylo dosaženo postupných cílů?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Schůzka HR manažera s vedením společnosti naplánována 1.2. Projekt naplánován 2.2. Rešeře potencionálních dodavatelů provedena 2.3. Dodavatel vybrán 3.1. Pilotní návrh e-learningu vytvořen 3.2. Výsledný návrh e-learningu schválen 4.1. Systém e-learningu připraven k používání 5.1. Školení sestaveno 5.2. Školení provedeno 	<p><i>Jaké finanční, technické a lidské zdroje jsou zhruba potřeba k realizaci těchto činností?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 50 000 Kč 2. 150 000 Kč 3. 50 000 Kč 4. 50 000 Kč 5. 25 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Druhá část logického rámce zobrazuje zdroje a prostředky pro ověření a také předpoklady.

Obr. 6: Logický rámec (část 2)

Zdroje a prostředky pro ověření	Předpoklady
<p><i>Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele?</i></p> <p>Samotný funkční e-learning</p>	<p>NEVYPLŇUJE SE</p>
<p><i>Jaké existují zdroje informací nebo jaké informace mohou být shromážděny? Jaké jsou metody nutné k získání takových informací?</i></p> <p>Smlouva o nákupu e-learningu</p>	<p><i>Jaké jsou faktory a podmínky, které jsou mimo přímou kontrolu projektu a jsou přitom nutné k dosažení těchto cílů? Jaká rizika je nutné brát v úvahu?</i></p> <p>E-learning bude fungovat spolehlivě a bez výpadků, závad</p>
<p><i>Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele?</i></p> <p>průběžná kontrola projektu, dodržování všech stanovených termínů</p>	<p><i>Jaké externí faktory a podmínky je nutné brát v úvahu, aby dosažení postupných cílů vedlo k dosažení hlavního cíle?</i></p> <p>Dodavatel, kterého si firma najme, vytvoří spolehlivý a funkční systém e-learningu</p>
<p><i>Jaký je hrubý odhad trvání jednotlivých skupin činností?</i></p> <p>1.1. 1.5.2024 1.2. od 2.5. do 30.6. 2024 2.2. od 1.7. do 31.7. 2024 2.3. od 1.8. do 31.8. 2024 3.1. od 1.9. do 30.9. 2024 3.2. od 1.10. do 31.10. 2024 4.1. od 1.11. do 20.12. 2024 5.1. od 2.1. do 31.1.2025</p>	<p><i>Jaké další podmínky je nutné splnit, aby bylo realizací aktivit dosaženo postupných cílů?</i></p> <p>Časový harmonogram bude dodržen Správná komunikace v projektovém týmu</p>
	<p>Projekt schválen ze strany vedení a managementu společnosti.</p>

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Z výše uvedeného logického rámce lze vyčíst, že hlavním cílem projektu je Implementace nového systému e-learningu do procesu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Auto-Kabel Krupka s.r.o. do 31.5.2025 s maximálním rozpočtem 500 000 Kč.

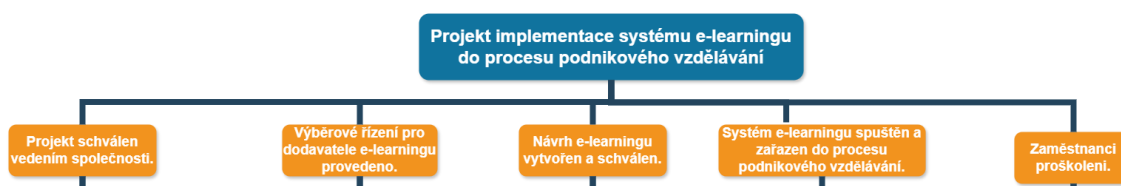
4.3 Plán rozsahu – WBS

Důležitou složkou celého projektu je plán rozsahu, který se nazývá WBS (Work Breakdown Structure). Obsahem tohoto plánu je srozumitelný rozpad jednotlivých

činností projektu na dílčí pracovní balíky. Jelikož je WBS tohoto projektu velmi obsáhlá, v příloze bude zobrazena celá verze pro lepší čitelnost a vidění všech vazeb mezi činnostmi.

První graf zobrazuje hlavní činnosti projektu (celkově jich je 5) a na dalších obrázcích budou tyto jednotlivé činnosti podrobně rozebrány do většího množství pracovních balíků. Pro vytvoření uvedených grafů byl použit program draw.io.

Obr. 7: WBS (část 1)



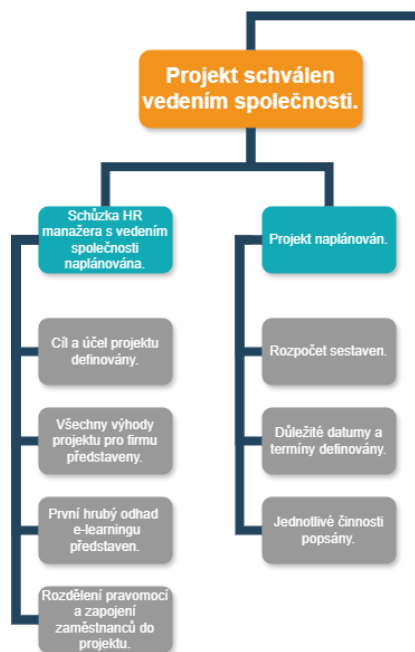
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Na obrázku lze vidět, že je projekt celkově složen z 5 hlavních činností a těmi jsou:

- Projekt schválen vedením společnosti;
- Výběrové řízení pro dodavatele e-learningu provedeno;
- Návrh e-learningu vytvořen a schválen;
- Systém e-learningu spuštěn a zařazen do procesu podnikového vzdělávání;
- Zaměstnanci proškoleni.

Nyní následuje 5 grafů, přičemž každý graf reprezentuje jednotlivou činnost a její úplné rozepsání dopodrobna. Jako první je potřeba, aby celý projekt byl schválen ze strany vedení. Proto je důležité představit cíle a účel projektu, popsat jednotlivé výhody, které e-learning přináší a jeho přínosy pro společnost. Podstatné je také stanovit jednotlivé milníky, do kdy by měl být projekt hotov a dále rozpočet.

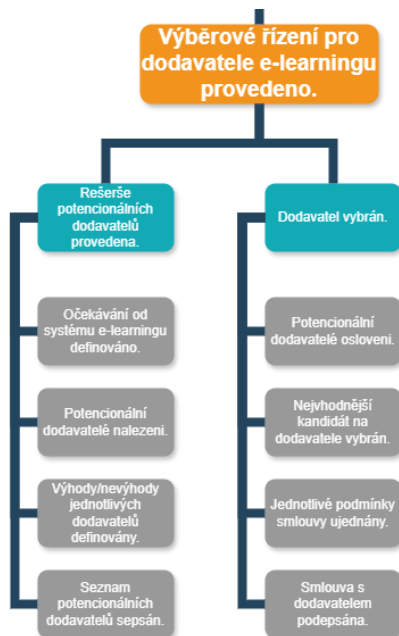
Obr. 8: WBS (část 2)



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Dalším důležitým krokem při tomto projektu je nalezení vhodného dodavatele. Potencionálních dodavatelů je na trhu spousta, a proto je důležité udělat pečlivou rešerši, zvážit jaké očekávání firma od e-learningu má a co jednotlivé typy e-learningu přinášejí.

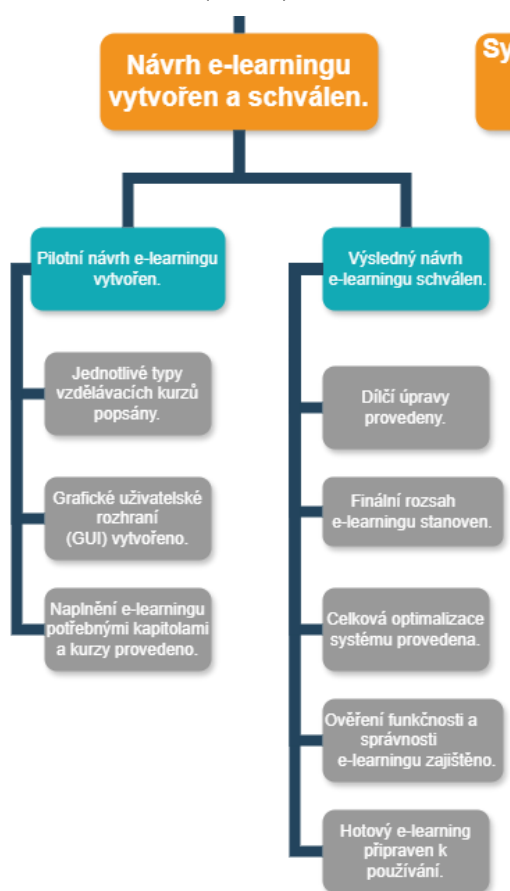
Obr. 9: WBS (část 3)



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Nyní následuje samotné programování a příprava e-learningu. Je důležité, aby obsah e-learningu odpovídal standardům pro podnikové vzdělávání a aby zde bylo všechno, co od něho firma očekává. První bude vytvořena pilotní verze, která bude několikrát upravena až vznikne výsledný produkt, který bude připraven k používání. Tento proces tvorby projektu se nazývá Agilní přístup. Je velmi zásadní, aby se na tvorbě obsahu kurzu v e-learningu podíleli zaměstnanci společnosti. Následující obrázek zachycuje činnost „Návrh e-learningu vytvořen a schválen.“

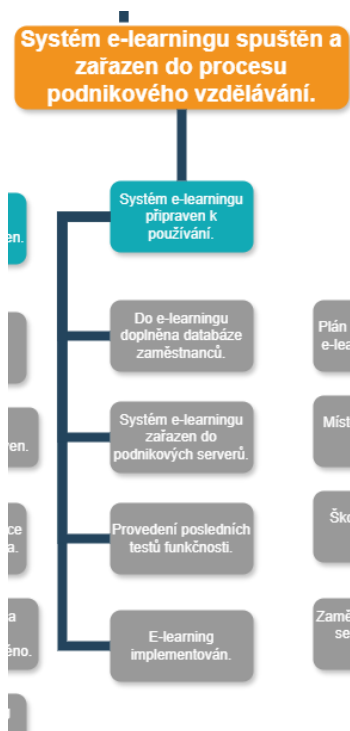
Obr. 10: WBS (část 4)



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Další část WBS obsahuje rozpad týkající se samotné implementace e-learningu do podnikového vzdělávání. Na konci této fáze už je e-learning hotový a připravený k používání. Je důležité, aby byl systém dobře optimalizovaný, proto je nutné provést testy výkonnosti a toho, jak e-learning funguje a zda nedochází k výpadkům. Dále je podstatné, aby v databázi e-learningu byli všichni zaměstnanci, který se tato nová metoda vzdělávání týká.

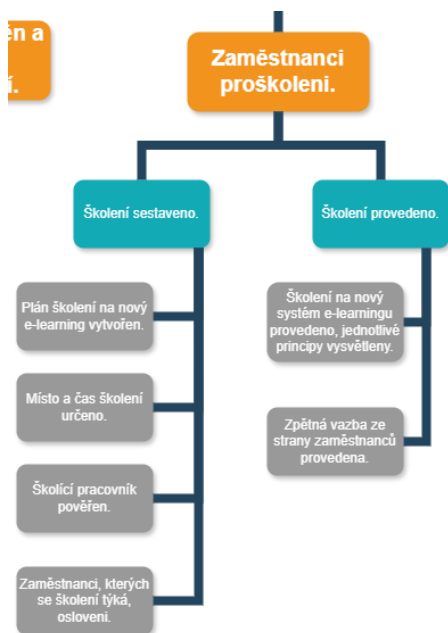
Obr. 11: WBS (část 5)



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Poslední činnost projektu se nazývá „Zaměstnanci proškoleni.“. Určitě bude důležité všechny zaměstnance proškolit, seznámit je s prostředím e-learningu, vysvětlit jim principy nového způsobu vzdělávání a jakou formou to celé bude probíhat.

Obr. 12: WBS (část 6)



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

4.4 Plán času

Časový plán tohoto projektu bude vytvořen pomocí Ganttova diagramu, který zachycuje jednotlivé činnosti a jejich dobu trvání. V tomto případě bude časový harmonogram uveden velmi zjednodušeně, a budou zde uvedena především nejdůležitější data a termíny. Jelikož jednotlivé činnosti na sebe navazují, celý projekt bude probíhat tak, že když jedna činnost skončí, začne probíhat následující a není možné, aby 2 činnosti probíhali současně. Ganttův diagram byl vytvořený v aplikaci draw.io.

Obr. 13: Ganttův diagram

	Květen 24	Červen 24	Červenec 24	Srpen 24	Září 24	Říjen 24	Listopad 24	Prosinec 24	Leden 25
Projekt schválen vedením společnosti.	■								
Výběrové řízení pro dodavatele.			■						
Návrh e-learningu vytvořen a schválen.					■				
Systém e-learningu zaveden do firmy.							■		
Školení zaměstnanců.									■

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Za klíčová data projektu lze považovat:

- 1.5.2024 – zahájení projektu, první schůzka s vedením společnosti a představení záměru;
- 31.8.2024 – podepsána smlouva s dodavatelem e-learningu;
- 31.10.2024 – vytvořen návrh e-learningu;
- 20.12.2024 – hotový finální e-learning představen v plně funkční verzi;
- Leden 2025 – školení a seznámí zaměstnanců s novým systémem e-learningu.
- 31.1.2025 – mezní termín pro dokončení celého projektu

4.5 Plán zdrojů

V této kapitole bude uveden plán zdrojů (rozpočet) pro projekt zavedení e-learningu do procesu podnikového vzdělávání ve společnosti Auto-Kabel Krupka s.r.o. Rozpočet projektu se bude skládat z několika částí. Do nákladů nebudou zahrnuty ceny hardwaru (osobních počítačů či notebooků), jelikož každý zaměstnanec z administrativní části společnosti disponuje svým vlastním v kanceláři. Připojení k internetu je ve společnosti stabilní a rychlé.

Jako první je potřeba do nákladů zahrnout mzdy zaměstnanců. Jedná se především konkrétně o zaměstnance personálního oddělení a projektového manažera, kteří tento projekt budou mít na starosti. Dále zaměstnance z IT oddělení, školícího zaměstnance a

vedoucího zaměstnance. Každý zaměstnanec v tomto projektu bude mít svou roli a bude velmi důležitý pro hladký chod celého projektu. Nejdůležitějším článkem celého projektu je projektový manažer. Mezi jeho hlavní úkoly určitě patří naplánování celého projektu, komunikace s dodavateli, komunikace se všemi dalšími zaměstnanci. Vedoucí zaměstnanec bude schvalovat celý projekt a určí vizi, jak by e-learning měl vypadat. Hlavním úkolem personalistů bude poskytnout informace o současném systému vzdělávání, navrhnout obsah e-learningu a předat všechny důležité podklady IT zaměstnancům. IT zaměstnanci se postarají o naplnění kurzu všemi potřebnými materiály, o vytvoření databáze se všemi zaměstnanci, kterých se bude celý projekt týkat a celkově o vytvoření celého prostředí e-learningu. Úkolem školícího pracovníka bude naplánovat školení a proškolit zaměstnance o nově zavedeném systému e-learningu.

Dále do nákladů bude zahrnuto samotné pořízení e-learningu, pravidelná údržba systému, licenční poplatky a také náklady na propagaci systému. Celý projekt bude financován z vlastních zdrojů společnosti Auto-Kabel Krupka s.r.o.

V následující tabulce je podrobně rozepsán celkový rozpočet projektu:

Tab. 4: Rozpočet projektu

Mzdové náklady	Hodinová sazba	Práce na projektu [hod]	Celkem náklady
vedoucí zaměstnanec			
schůzky + schválení projektu	450,-/hod	10	4500
projektový manažer			
komunikace s dodavateli	350,-/hod	10	3500
vytvoření jednotlivých plánů	350,-/hod	50	17500
průběžná komunikace se zaměstnanci	350,-/hod	15	5250
personalistka č.1			
vytvoření obsahu e-learningu	200,-/hod	20	4000
spolupráce s IT zaměstnanci	200,-/hod	15	3000
personalistka č.2			
vytvoření obsahu e-learningu	200,-/hod	20	4000
spolupráce s IT zaměstnanci	200,-/hod	15	3000
zaměstnanec IT oddělení č.1			
vytvoření databáze zaměstnanců	400,-/hod	15	6000
naplnění kurzů	400,-/hod	15	6000
vytvoření grafického prostředí	400,-/hod	10	4000
celková optimalizace systému	400,-/hod	10	4000
zaměstnanec IT oddělení č.2			
vytvoření databáze zaměstnanců	400,-/hod	15	6000
naplnění kurzů	400,-/hod	15	6000
vytvoření grafického prostředí	400,-/hod	10	4000
celková optimalizace systému	400,-/hod	10	4000
školicí zaměstnanec			
naplánování školení	350,-/hod	5	1750
školení zaměstnanců	350,-/hod	5	1750
Náklady na pořízení e-learningu			
Měrná jednotka	Cena za jednotku	Celkem cena	
System e-learningu	ks	200 000	200 000
Údržba systému (36 hodin ročně)	hod	400,-/hod	14400
Licenční poplatky (firma bude platit každý rok)	ks	15 000,-/rok	15 000
Náklady na propagaci systému mezi zaměstnanci	ks	20 000	20 000
Celkový rozpočet			337 650

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Projekt zavedení nového systému e-learningu do podnikového vzdělávání vyjde společnost Auto-Kabel Krupka s.r.o. na 337 650 Kč.

4.6 Analýza rizik

V této části budou popsána rizika, která jsou spojená s tímto projektem a mohla by narušit jeho průběh. Je velmi důležité, aby tato rizika zásadně neovlivnila průběh celého projektu.

4.6.1 Identifikace rizik

Při projektu zavádění e-learningu do podnikového vzdělávání ve společnosti Auto-Kabel s.r.o. autor identifikoval celkem 6 rizik, které by výrazně mohli narušit tento projekt. Je velmi důležité, aby se společnost pokusila v co nejvyšší míře těmto rizikům vyhnout, nebo zmírnit velikost jejich dopadu.

Následující seznam zobrazuje rizika projektu:

- **R1 – Systém nebude stabilní** – pro správné a efektivní fungování e-learningu je velmi důležité, aby systém byl stabilní a nedocházelo k výpadkům. Jednotlivé výpadky systému nebo sítě mohou vést k neplynulosti procesu vzdělávání nebo dokonce také ke ztrátě dat, což může být pro společnost kritické.
- **R2 – Neochota se učit novým věcem ze strany zaměstnanců** – aby byl systém efektivní a mělo smysl jej zavést jako formu vzdělávání, je důležité, aby o to zaměstnanci měli zájem a byla z jejich strany ochota se vzdělávat. Pokud zaměstnanci nikdy nebyli v kontaktu s e-learningem, nebo se bude jednat o starší zaměstnance, hrozí zde, že z jejich strany bude malý zájem o tuto metodu vzdělávání se.
- **R3 – Absence osobního kontaktu a zpětné vazby** – jako další riziko je zde uvedeno absence osobního kontaktu a zpětné vazby. Zpětná vazba je velmi důležitá, která ale u e-learningu chybí. Může nastat situace, že zaměstnanec si nebude vědět s něčím rady, bude potřebovat pomoci od nadřízeného.
- **R4 – Nedostatečná pozornost a motivace zaměstnanců** – jelikož se nejedná o klasický styl vzdělávání formou přednášení ve třídě/posluchárně, a zaměstnanci se musí systém e-learningu procházet sami, hrozí zde jejich nízká koncentrace při studiu a s tím spojená i malá motivace si materiálů pročitat pořádně.
- **R5 – Nedodržení časového harmonogramu** – je velmi důležité, aby všechny termíny byly dodrženy včas, což se nemusí vždy povést, a to následně povede k celkovému prodloužení doby trvání projektu.

- **R6 – Nevhodnost pro určité typy vzdělávání** – vzdělávání se přes e-learning je velmi specifické a dá se využít jen pro určité typy vzdělávacích kurzů, rozhodně se nedá použít pro všechny typy pracovních pozic, například pro učení se svařování, jízdy s vysokozdvihným vozíkem aj.

4.6.2 Ohodnocení rizik

Rizika se ohodnotí podle velikosti dopadu a pravděpodobnosti nastání na stupnici od 1 do 4 (1 – velmi malá, 2 – malá, 3 – střední, 4 – velká).

Po tom, co jsou rizika ohodnocena, následuje krok sestavení matice rizik, kde jsou zobrazena všechna rizika a každé riziko má jiný dopad a jinou pravděpodobnost. Velikost dopadu je zobrazen na svislé ose X a pravděpodobnost nastání je zobrazena na vodorovné ose Y.

Tab. 5: Matice rizik projektu

	Dopad			
Pravděpodobnost	Velmi malý (1)	Malý (2)	Střední (3)	Velký (4)
Velmi malá (1)		R2 (2)		
Malá (2)		R6 (4)	R1 (6), R5 (6)	
Střední (3)			R4 (9)	
Velká (4)			R3 (12)	

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Z následující tabulky lze vyčíst, která rizika jsou pro společnost nejvíc kritická a která naopak mají velmi malý dopad. Jako nejméně závažné vyšlo riziko R2 – Neochota učit se novým věcem ze strany zaměstnanců a R6 – Nevhodnost pro určité typy vzdělávání. Naopak jako nejvíce závažná rizika vyšla rizika R4 – Nedostatečná pozornost a motivace zaměstnanců a R3 – Absence osobního kontaktu a zpětné vazby. Rizika se střední závažností jsou R1 – Systém nebude stabilní a R5 – Nedodržení časového harmonogramu.

4.6.3 Ošetření rizik

Zde budou popsána jednotlivá rizika a způsob, jakým se firma pokusí s daným rizikem naložit a jak minimalizovat jeho dopad. Pro riziko R6 byla zvolena strategie akceptace rizika. Pro rizika R5, R2 a R1 byla vybrána strategie zmírnění rizika a poslední 2 rizika R3 a R4 budou ošetřena strategií eliminace rizika. Konkrétní způsob opatření pro jednotlivá rizika bude následně popsán.

R1 – Systém nebude stabilní (6)

U tohoto rizika pravděpodobnost nastání je malá, jelikož v dnešní moderní době jsou všechny systémy ve většině případech velmi dobře optimalizované. Dopad už by malý úplně nebyl, jelikož by to ovlivnilo celý proces vzdělávání. Aby bylo riziko zmírněno, je velmi důležité, aby firma vybrala kvalitní systém e-learningu, který bude dobře naprogramován a nebude tedy docházet k žádným výpadkům nebo technickým komplikacím, a proces vzdělávání tedy bude probíhat bez jakýchkoliv komplikací.

R2 – Neochota učit se novým věcem (2)

Pravděpodobnost nastání tohoto rizika je opravdu malá, jelikož většina zaměstnanců z administrativní části, pro které bude e-learning určený, mají velmi dobré PC znalosti, a tudíž u nich nehrozí, že by bylo potřeba jim dodatečně vysvětlit, jak s takovým systémem zacházet. Každopádně se může stát, že někdo s tím může mít problémy, zejména starší lidé, a pokud by nastal problém s tím, že bude malý zájem o e-learning z jejich strany, je důležité tomu předejít. Tomuto riziku se dá předejít tím, že se udělá prezentace o novém systému e-learningu, kde budou popsány jeho největší výhody a v čem bude tento systém vzdělávání efektivní.

R3 – Absence osobního kontaktu a zpětné vazby (12)

Jelikož se jedná o vzdělávání pomocí formou e-learningu, který probíhá většinou přes počítač nebo notebook, a ne a klasickou formu výuky, kde přednáší učitel/školící pracovník, tak zde bude chybět osobní kontakt se zaměstnancem. Osobní kontakt a zpětná vazba jsou velmi důležité, jelikož absence toho může vyvolat různé nejasnosti a pokud k nejasnostem dojde, je podstatné, aby vždy bylo zaměstnanci vše dovysvětleno. Pro to, aby toto riziko bylo eliminováno, je třeba zavést různé metody pro zpětnou vazbu, jako jsou dotazníky, kde zaměstnanci budou odpovídat na otázky týkající se jejich spokojenosti a bude zde prostot pro různé připomínky a dotazy.

R4 – Nedostatečná pozornost a motivace zaměstnanců (9)

Pro společnost je klíčové, aby celý proces vzdělávání byl co nejvíce efektivní, a proto je důležité, aby si zaměstnanci z každé probrané látky odnesli co nejvíce znalostí a vědomostí. Pravděpodobnost, že zaměstnanci nebudou dostatečně motivováni číst veškerou látku, je celkem vysoká, jelikož nad nimi nikdo nebude stát a budou se vzdělávat každý samostatně ve své pracovní době. Aby tomu riziku bylo zabráněno, je podstatné na konci každého kurzu nebo probrané kapitoly dělat průběžné testy, kde si zaměstnanci ověří své znalosti a co všechno si zapamatovali. Záleží také na typu látky, pokud se bude jednat jen o nějaké malé změny ve firmě, není potřeba z toho dělat testy. Pokud se ale bude jednat o velké kapitoly s velkým množstvím důležitého učiva, zde už je potřeba opravdu ověřit, zda si zaměstnanec zapamatoval podstatné informace.

R5 – Nedodržení časového harmonogramu (6)

Jelikož tento projekt nenavazuje na žádný jiný, tak nedodržení časového harmonogramu určitě nebude pro společnost kritické, ale zároveň to je nepříjemnost a je potřeba se pokusit tomu co nejvíce zabránit. Proto je důležité všechno důkladně naplánovat, pro všechny činnosti si naplánovat pro jistotu o trochu větší časové okno, aby zde byl prostor pro menší zdržení.

R6 – Nevhodnost pro určité typy vzdělávání (4)

System vzdělávání pomocí e-learningu určitě není vhodný pro všechny typy oborů nebo témat. Je proto velmi důležité, aby byl použit pouze na takový typ učiva, kde bude využit efektivně a správně. Jelikož ho budou využívat pouze zaměstnanci administrativní části, tak by zde neměl být žádný problém. Většinou se bude jednat o různé kurzy vzdělávání v oblasti bezpečnosti práce, podnikových cílů, nových procesů ve firmě apod.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vytvoření projektu implementace nového systému e-learningu do procesu podnikového vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Auto-Kabel Krupka s.r.o.

Teoretická část se skládala z 2 kapitol. První kapitola vysvětlila základní terminologii z oblastí projektového řízení a projektového managementu. Ve druhé kapitole teoretické části bylo představeno vzdělávání z obecného hlediska, metody vzdělávání a dále také moderní trendy v podnikovém vzdělávání. V praktické části byla představena společnost Auto-Kabel Krupka s.r.o., jejich současný systém vzdělávání zaměstnanců, který je pojat tradiční formou školení zaměstnanců prostřednictvím školitele. Byl proveden kvalitativní výzkum s využitím strukturovaného rozhovoru. Otázky se většinou týkali možnosti využití e-learningu v podnikovém vzdělávání. Z rozhovoru byly zjištěny informace o současném stavu vzdělávání ve společnosti a dále také o možnostech zavedení moderní technologie do procesu podnikového vzdělávání. Bylo zjištěno, že o zavedení systému e-learningu se v minulosti společnost pokusila, ovšem tento projekt byl neúspěšný. Dále už následoval samotný projekt. V plánu rozsahu byly popsány jednotlivé činnosti projektu a jejich rozdělení na podrobnější pracovní balíky. Následoval plán času, který byl vytvořen prostřednictvím Ganttova diagramu. Celková doba trvání projektu byla odhadnuta od 1.5.2024 do 31.1.2025, čili 9 měsíců. Dalším krokem bylo vytvoření přibližného rozpočtu, a ten byl stanoven na výši 337 650 Kč. Dále bylo identifikováno celkem 6 rizik, poté se rizika zařadila do matice rizik a dle toho byly zvoleny strategie jejich ošetření. Výsledný projekt bude představen ve společnosti a na základě požadavků pracovníků bude upraven.

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing.
- Auto-Kabel Krupka s.r.o. (2024a). *O společnosti Auto-Kabel Krupka*. Dostupné 13.3.2024 z <https://www.auto-kabel.cz/o-nas>
- Auto-Kabel Krupka s.r.o. (2024b). *Naše produkty*. Dostupné 13.3.2024 z <https://www.auto-kabel.cz/produkty>
- Auto-Kabel Krupka s.r.o. (n.d.). *Nábor a vzdělávání zaměstnanců*. Interní dokument podniku Auto-Kabel Krupka, s.r.o. se sídlem v Krupce.
- Bartlett, J. (2004). *Project Risk Analysis and Management Guide*. APM Publishing Limited.
- Co je rozšířená realita, neboli AR? (n.d.). <https://dynamics.microsoft.com/cs-cz/mixed-reality/guides/what-is-augmented-reality-ar/>
- Co je to Webinar? (n.d.). <https://sancedetem.cz/co-je-webinar>
- Doležal, J., Hájek, M., Hrazdilová, Bočková, K., Krátký, J., Lacko, B., Máchal, P., Nechvílová, S., Pitaš, J., Tetřevová, L., & Cingl, O. (2012). *Projektový management podle IPMA*. Grada Publishing
- Doležal, J., Lacko, B., Hájek, M., Cingl, O., Krátký, J., & Hrazdilová, Bočková, K. (2016). *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Grada Publishing.
- Eger, L. (2020). *E-learning a jeho aplikace s orientací na vzdělávání a profesní vzdělávání Millennials*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Evangelu, J., E., Hamalová, D., Fridrich, O., & Novák, A. (2013). *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Key Publishing.
- Farkačová, L. (2022). *Virtuální realita a další trendy ve vzdělávání zaměstnanců*. Práce a mzda. <https://www.praceamzda.cz/clanky/15850/virtualni-realita-a-dalsi-trendy-ve-vzdelavani-zamestnancu>
- Fiala, P. (2004). *Projektové řízení – modely, metody, analýzy*. Professional Publishing.
- Gareis, R., & Gareis, L. (2018). *Project. Program. Change*. CRC Press.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů – Nové trendy*. Management Press.
- Karsybaev, J., Obiero, F. (2021). *The PM Imperative: Guide for Leading and Managing Projects, People, and Delivering Value*. Jahn Karsybaev and Fred Obiero.
- Kendrick, T. (2015). *Identifying and Managing Project Risk: Essential Tools for Failure-proofing Your Project*. American Management Association.
- King, F. (2023). *Starting a Project: A Step-by-Step Guide on how to Plan a Project Within a Corporate Environment*. Amazon Digital Services LLC - Kdp.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Grada Publishing.

- Koubek, J. (2003). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Management Press.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Management Press.
- Mabelo, P. (2020). *How to Manage Project Stakeholders: Effective Strategies for Successful Large Infrastructure Projects*. Velká Británie: Taylor & Francis.
- M-learning aneb mobilní vzdělávání ve vaší firmě (2018). <https://a-v-o.cz/firemni-vzdelavani/m-learning-aneb-mobilni-vzdelavani-ve-vasi-firme/>
- Němec, O., Bucman, P., & Šikýř, M. (2014). *Řízení lidských zdrojů*. EUPRESS.
- Němec, V. (2002). *Projektový management*. Grada Publishing.
- Nicholls, J. (2020). *The Everyday Project Manager: A Primer for Learning the Principles of Successful Project Management*. Velká Británie: Taylor & Francis.
- Pališková, M., Legnerová, K., & Strítecký, M. (2021). *Personální řízení - Úvod do moderní personalistiky*. C. H. Beck.
- Portny, S. (2010). *Project management for dummies*. Wiley Publishing.
- Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Štefánek, R., Hrazdilová, Bočková, K., Bendová, K., Holáková, P., & Masár, I. (2011) *Projektové řízení pro začátečníky*. Computer Press.
- Vacek, J., Špicar, R., & Sova, Martinovský, V. (2017). *Projektový management: cvičebnice*. Západočeská univerzita v Plzni. <http://hdl.handle.net/11025/29168>
- Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2024). *Úplný výpis z obchodního rejstříku*. Dostupné 13.3.2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=21542&typ=UPLNY>
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Grada Publishing.

Seznam tabulek

Tab. 1: Logický rámec.....	12
Tab. 2: Matice rizik.....	20
Tab. 3: Výpis z obchodního rejstříku.....	31
Tab. 4: Rozpočet projektu.....	51
Tab. 5: Matice rizik projektu.....	53

Seznam obrázků

Obr. 1: Projektový trojimperativ	10
Obr. 2: Životní cyklus projektu.....	15
Obr. 3: WBS.....	17
Obr. 4: Logo společnosti Auto-Kabel Krupka s.r.o.	30
Obr. 5: Logický rámeček (část 1)	43
Obr. 6: Logický rámeček (část 2)	44
Obr. 7: WBS (část 1)	45
Obr. 8: WBS (část 2).....	46
Obr. 9: WBS (část 3).....	46
Obr. 10: WBS (část 4)	47
Obr. 11: WBS (část 5)	48
Obr. 12: WBS (část 6).....	48
Obr. 13: Ganttův diagram.....	49
Obr. 14: WBS (kompletní)	62
Obr. 15: Logický rámeček (kompletní).....	63

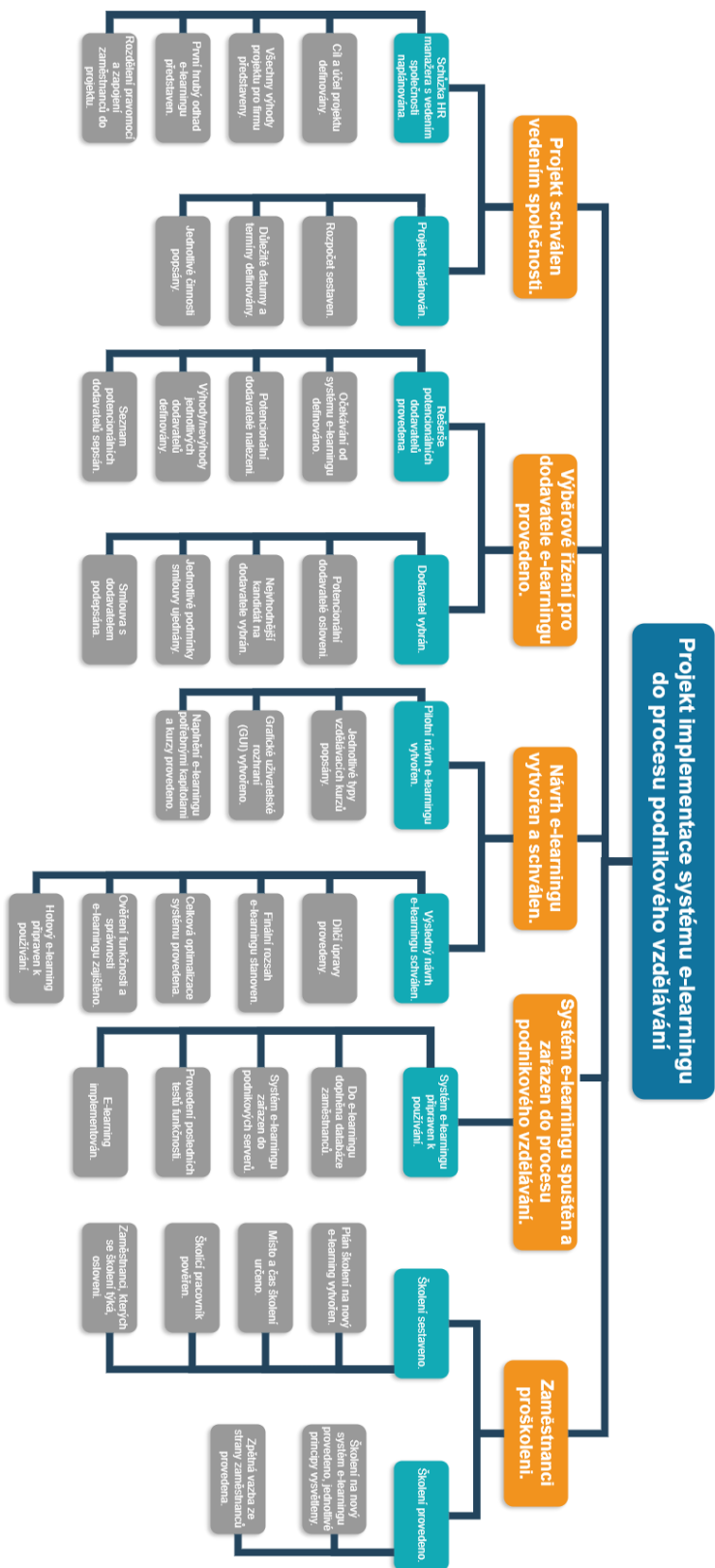
Seznam příloh

Příloha A: WBS projektu

Příloha B: Logický rámec

Příloha A: WBS projektu

Obr. 14: WBS (kompletní)



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Příloha B: Logický rámec

Obr. 15: Logický rámec (kompletní)

Prínosy projektu	Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky pro ověření	Předpoklady
	Jaký je šifri cíl, k němuž projekt přispěje? Začlenění a modernizace podnikového vzdělávání ve společnosti Auto-Kabel Krupka s.r.o.	Jaké jsou klíčové ukazatele vzájemně se k záměru? Firma bude vlastnit funkční a efektivní systém e-learningu	Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele? Samotný funkční e-learning	NEVYPNULÉ SE
Cíl projektu	Jaký je specifický, konkrétní cíl? Implementace nového systému e-learningu do procesu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Auto-Kabel Krupka s.r.o. do 31. 12. 2025 s maximálním rozpočtem 500 000 Kč.	Jaké jsou kvantitativní nebo kvalitativní ukazatele, které ukáží zda a do jaké míry bude cíl dosažen? E-learning bude úspěšně implementován do společnosti. Časový harmonogram bude dodržán. Rozpočet nebude překročen.	Jaké zdroje informací nebo jiné informace mohou být proměnlivé? Jaké jsou metody náhrady k získání takových informací? Smlouva o nájmu e-learningu	Jaké jsou faktory a podmínky, které jsou mimo přímou kontrolu projektu a jsou přitom náhrady k dosažení těchto cílů? Jaká náhrada je náhrada brát v úvahu? E-learning bude fungovat spolehlivě a bez výpadků, závad
Díleč výstupy projektu (postupně cíle)	Jaké budou konkrétní výstupy, s nimiž se počítá pro dosažení hlavního cíle? Jaké jsou výstupy projektu? Jaké jsou postupně dosažené cíle? 1. Projekt schválen vedením společnosti 2. Výběr e-learningu pro dosažení e-learningu provedeno 3. Nákup hardwaru pro vytvoření e-learningu 4. Systém vzdělávání spuštěn a zaveden do procesu podnikového vzdělávání 5. Zaměstnanci proškoleni	Jaké jsou kvantitativní nebo kvalitativní ukazatele, které ukáží zda a do jaké míry budou postupně cíle dosaženy? 1. projekt je schválen a zadán 2. smlouva s dodavatelem je podepsána 3. fyzická verze e-learningu je implementována 4. fyzikální verze e-learningu je implementována do firmy 5. zaměstnanci jsou proškoleni a jsou připraveni se vzdělávat pomocí e-learningu	Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele? Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele? průběžná kontrola projektu, dodržování všech stanovných termínů	Jaké externí faktory a podmínky je náhrada brát v úvahu, aby dosažení postupných cílů vedlo k dosažení hlavního cíle? Dostupnost hardwaru si firma najme, vytvoří spolehlivý a funkční systém e-learningu
Aktivity v projektu (klíčové činnosti)	Jaké klíčové skupiny aktivit musí být realizovány, aby bylo dosaženo postupných cílů? 1.1. Schůzka HR manažera s vedením společnosti naplánována 1.2. Projekt naplánován 2.2. Řešení polehčivých dodavatelů provedena 2.3. Dodavatel vybrán 3.1. Přímá náhrada e-learningu vytvořen 3.2. Výběr náhrady e-learningu schválen 4.1. Systém e-learningu připraven k používání 5.1. Školení sestaveno 5.2. Školení provedeno	Jaké finanční, technické a lidské zdroje jsou zhruba potřeba k realizaci těchto činností? 1. 50 000 Kč 2. 150 000 Kč 3. 50 000 Kč 4. 50 000 Kč 5. 25 000 Kč	Jaký je hrubý odhad trvání jednotlivých skupin činností? 1.1. 1.5. 2024 1.2. od 2.5. do 30.6. 2024 2.2. od 1.7. do 31.7. 2024 2.3. od 1.8. do 31.8. 2024 3.1. od 1.9. do 30.9. 2024 3.2. od 1.10. do 31.10. 2024 4.1. od 1.11. do 20.12. 2024 5.1. od 2.1. do 31.12.2025	Jaké další podmínky je náhrada brát, aby bylo dosažení aktivit dosaženo postupných cílů? Časový harmonogram bude dodržán Správná komunikace v projektu s firmou
				Projekt schválen ze strany vedení a managementu společnosti.

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Abstrakt

Navrátil, O. *Projekt implementace nových technologií do podnikového vzdělávání.*
[Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: projekt, projektové řízení, vzdělávání zaměstnanců

Tato bakalářská práce je zaměřena na plánování projektu implementace nových technologií do podnikového vzdělávání. V teoretické části, která je rozdělena na 2 kapitoly, jsou nejprve popsány termíny z projektového managementu a následně termíny z vzdělávání obecně a moderních trendů ve vzdělávání zaměstnanců. Cílem bakalářské práce je vytvořit plán projektu, kdy bude zaveden nový systém e-learningu do procesu podnikového vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Auto-Kabel Krupka s.r.o. V praktické části, která se také skládá ze 2 kapitol, je nejprve popsána společnost Auto-Kabel Krupka s.r.o. a v druhé části je vytvořen samotný plán projektu.

Abstract

Navrátil, O. (2024). *Project for the implementation of new technologies in corporate training* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: project, project management, corporate training

This bachelor thesis is focused on planning a project for the implementation of new technologies in corporate training. The theoretical part, which is divided into 2 chapters, first describes terms from project management and then terms from education in general and modern trends in employee training. The aim of the bachelor thesis is to create a project plan for the introduction of a new e-learning system into the process of corporate employee training in the company Auto-Kabel Krupka s.r.o. In the practical part, which also consists of 2 chapters, e firstly the company Auto-Kabel Krupka s.r.o. is described and in the second part the project plan itself is created.