

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Katedra ekonomických studií

VYUŽITÍ PRINCIPŮ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ PŘI
PLÁNOVÁNÍ NÁSTUPNICTVÍ VE VYBRANÉ FIRMĚ

Bakalářská práce

Autor práce: Lenka Gärtnerová, Finance a řízení

Vedoucí práce: Ing. Martina Kuncová, Ph.D.

Jihlava 2026

Vysoká škola polytechnická Jihlava

Tolstého 16, 586 01 Jihlava

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce: **Lenka Gärtnerová**

Studijní program: Finance a řízení

Garant studijního programu: Ing. Jakub Dostál, Ph.D.

Název práce: **Využití principů projektového řízení při plánování nástupnictví ve vybrané firmě**

Vedoucí práce: Ing. Martina Kuncová, Ph.D.

Cíl práce: Cílem práce je vytvořit návrh projektu zaměřeného na plánování nástupnictví klíčových pozic ve firmě Fränkische za využití principů projektového řízení. Projekt zahrnuje stanovení SMART cílů, harmonogram a plánovaný rozpočet projektu, řízení rizik. Součástí bude i návrh postupu pro efektivní předávání znalostí pro zajištění kontinuity firemních procesů a minimalizaci rizik spojených s odchodem klíčových pracovníků.

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku nástupnictví v managementu a klíčových pozic v německé automobilové firmě s pobočkou v České republice. Nástupnictví vnímám jako strategický proces zajišťující kontinuitu a udržitelnost firemních procesů. V teoretické části popisují význam nástupnictví, přístupy k jeho řízení a rizika spojená s absencí nástupnického plánu. Součástí teoretické části je SWOT analýza, která poukazuje na silné a slabé stránky organizace a identifikuje příležitosti a hrozby spojené s předáváním klíčových rolí. Praktická část pak představuje projektový plán, který propojuje principy projektového managementu s talent managementem. Obsahuje definici cílů, harmonogram, rozpočet, řízení rizik a postupy pro hladké předávání znalostí. Výsledkem mé práce je ucelený rámec využitelný pro přípravu budoucích lídrů s cílem minimalizace provozního i reputačního rizika.

Klíčová slova

Nástupnictví, talent management, projektové řízení, intelektuální kapitál, řízení rizik, nástupnický plán.

Abstract

This bachelor study focuses on succession planning in management and key roles German automotive company with its facility in Czech republic. Succession planning is important strategy to maintain leadership continuity and to ensure a long-term stability. Theoretical part explains why succession planning is important, explains difference between planned and unplanned approaches, and points out risks of not having proper plan in place. SWOT analysis helps to identify strong points and weaknesses as well as opportunities and challenges connected to leadership changes. In the practical part, the study introduces project plan of project management techniques for talent management. It clearly defines goals, timelines, budget, risk management. The result is framework that organizations can use to systematically prepare their future leaders, decrease the risk level and build more resilient organization.

Keywords

Succession, talent management, project management, intellectual capital, risk management, succession planning.

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje **AZ**, zejména § 60 (školní dílo).

Podle § 47b zákona o vysokých školách souhlasím se zveřejněním své práce podle Směrnice pro vedení, vypracování a zveřejňování závěrečných prací na VŠPJ, a to bez ohledu na výsledek obhajoby.

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užití své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 20. dubna 2026

.....

Podpis studentky

Poděkování

Ráda bych vyjádřila své poděkování společnosti, ve které pracuji, za podporu a možnost věnovat se tématu nástupnictví v manažerských a klíčových rolích. Mé poděkování patří také externí společnosti, se kterou jsem konzultovala odborné podklady k tomuto tématu a se kterou naše organizace dlouhodobě spolupracuje v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Mé upřímné díky náleží paní Ing. Martině Kuncové Ph.D., za její odborné vedení, cenné konzultace a metodickou podporu při zpracování této závěrečné práce.

Obsah

Seznam obrázků.....	7
Seznam tabulek	8
Seznam zkratk.....	9
Úvod	10
1 Teoretická část	11
1.1 Definice nástupnictví v managementu a jeho význam	11
1.2 Přístupy k nástupnictví	12
1.3 Rizika absence nástupnického plánu	13
1.4 Srovnání dopadů obou přístupů	14
1.5 Doporučený model přístupu	15
2 Projekt	16
2.1 Co je to projekt	16
2.2 Projektový cyklus	16
2.3 Iniciační fáze projektu.....	17
2.4 Plánovací fáze projektu.....	18
2.5 Realizační fáze projektu.....	22
2.6 Ukončení a vyhodnocení projektu.....	22
3 Praktická část (Projektový plán)	23
3.1 Iniciační fáze	23
3.2 Plánovací fáze	24
3.3 Realizační fáze.....	31
3.4 Ukončení a vyhodnocení projektu.....	38
Závěr	40
Seznam použité literatury	41

Seznam obrázků

Obr. 1 Rozpis prací projektu nástupnictví	25
Obr. 2 Plánovaný časový harmonogram	26
Obr. 3 Preventivní opatření na identifikovaná rizika	31
Obr. 4 Checklist klíčových pozic	33
Obr. 5 ABRA skóre	34
Obr. 6 Hypotetický příklad vyhodnocení řadového zaměstnance	34
Obr. 7 Hypotetický příklad vyhodnocení vedoucího zaměstnance	35
Obr. 8 RACI matice pro metodu 360°a rozvojové centrum	36
Obr. 9 Aktualizovaný časový harmonogram	39

Seznam tabulek

Tab. 1 Shrnutí rizik.....	14
Tab. 2 Shrnutí přístupů.....	15
Tab. 3 SWOT analýza.....	23
Tab. 4 Rozpočet.....	29
Tab. 5 Matice kompetencí manažera.....	37

Seznam zkratk

IS	Informační systém
VŠPJ	Vysoká škola polytechnická Jihlava
WBS	Work Breakdown Structure, strukturovaný rozpad prací
Know-how	Oborné a praktické znalosti, intelektuální kapitál
Gantt diagram	Časový harmonogram
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
SMART	Princip pro stanovování cílů
ABRA Score	Hodnotící matice
Checklist	Kontrolní list
Tzv.	Tak zvaný
KPI	Key performance indivator, Klíčový ukazatel výkonnosti

Úvod

Nástupnictví, chápané jako systematický proces identifikace, přípravy a rozvoje budoucích lídrů, představuje v současném dynamickém podnikatelském prostředí nezbytný prvek zajištění kontinuity řízení a dlouhodobé stability organizací. Význam tohoto tématu je obzvláště patrný ve výrobních firmách, kde je kontinuita vedení úzce propojena s uchováním intelektuálního kapitálu, udržitelností procesů a schopností reagovat na technologické i tržní změny. „*Succession planning is preventing the loss of valuable corporate knowledge among organizations. Corporate knowledge is the combined tacit, tribal, documented and undocumented knowledge that has been gained within a corporation*“ (Obianuju s. 81, 2021).

Vlastní překlad: Plán nástupnictví je proces, který zabraňuje ztrátě cenných firemních znalostí v organizacích. Firemní znalosti představují souhrn obtížně sdělitelných, neformálních, zdokumentovaných i nezdokumentovaných poznatků, které byly v rámci společnosti postupně získány.

Podle mého názoru, a dokonce i zkušenosti, absence formálního nástupnického plánu může vést k vyššímu provoznímu riziku, ztrátě klíčových znalostí a ohrožení celkové hodnoty společnosti.

Cílem mé práce je tedy navrhnout ucelený a projektově řízený přístup k plánování nástupnictví, který propojuje principy projektového managementu s osvědčenými postupy talent managementu. Teoretická část vymezuje klíčové pojmy a rámce nástupnictví, zkoumá jeho význam pro organizace a analyzuje rizika spojená s jeho absencí. Praktická část pak prezentuje projektový plán, který obsahuje plánování cílů, harmonogram, rozpočet, řízení rizik a vedení týmu, a ilustruje, jak lze tyto nástroje efektivně aplikovat v kontextu firemního nástupnictví. Výsledkem mé práce je komplexní návrh, jenž může sloužit jako praktický manuál pro organizace usilující o strategicky řízené předávání vedoucích a klíčových rolí.

Motivací k volbě tohoto tématu je mi vlastní profesní zkušenost. Po mém přestupu na personální oddělení jsme v rámci každoroční porady vedení identifikovali zásadní nedostatek dlouhodobého strategického řízení, a to chybějící plán nástupnictví. To představuje možné riziko pro kontinuitu řízení a uchování klíčových znalostí ve firmě. V reakci na tuto potřebu se má práce zaměřuje na zmapování aktuální situace, analýzu rizik a návrh projektově řízeného řešení s cílem prakticky jej implementovat do firemního prostředí.

Při zpracování mé práce jsem využila nástroje umělé inteligence, konkrétně OpenAI pro úpravu textu a korekci jazykových chyb a Perplexity pro vyhledávání zdrojů.

1 Teoretická část

V této kapitole se věnuji vymezení základních pojmů a principů souvisejících s nástupnictvím ve vedoucích a klíčových pozicích, abych v praktické části mohla ověřit a aplikovat teoretická východiska v konkrétním firemním prostředí. Jednotlivé podkapitoly na sebe logicky navazují. Počínaje definicí nástupnictví, jeho významu a přístupů, přes rizika spojená s absencí formálního plánu, až po specifika výrobních firem a projektově orientovaný přístup k řízení nástupnického procesu. Vzhledem k tomu, že v české odborné literatuře se tématu nástupnictví věnuje jen omezené množství zdrojů, byly některé teoretické informace čerpány z anglicky psané literatury a odborných studií.

1.1 Definice nástupnictví v managementu a jeho význam

Nástupnictví v managementu (succession planning) je definováno jako „*deliberate and systematic effort by an organization to ensure leadership continuity in key positions, retain and develop intellectual and knowledge capital for the future, and encourage individual advancement*“ (Rothwell s. 6, 2001). Vlastní překlad: Nástupnictví v managementu je cílené a systematické úsilí organizace zajistit kontinuitu vedení na klíčových pozicích, udržet a rozvíjet intelektuální a znalostní kapitál do budoucna a podporovat individuální rozvoj a kariérní růst.

Jedná se o dlouhodobý proces s cílem identifikovat kritické pozice a připravit uvnitř organizace kandidáty schopné převzít tyto role ve vhodný moment. Jako novější zdroj, který potvrzuje Rothwellovu myšlenku, lze použít například článek Svazu průmyslu a dopravy ČR Manažerské nástupnictví Jak zpracovat nového šéfa v 5 krocích z roku 2025.

Záměrnost a systematickosti

Proces plánu nástupnictví musí být vědomě a systematicky řízen. Není to aktivita, která se odehrává náhodně, ale je strategicky řízená iniciativou organizace. Proto je definována jako „*úmyslný a systematický postup k zajištění kontinuity vedení, uchování intelektuálního kapitálu a podpory individuálního rozvoje*“ (Rothwell s. 29, 2001). Podle Kreischer Miller (2025) je nutné předvídat potenciální odchody a aktivně identifikovat a rozvíjet interní kandidáty. Nečekat, co se stane, ale připravit strategii dopředu.

Zajištění kontinuity a vůdcovství

Podle Kreischer Miller (2025) je trvalé zajištění návaznosti vedení klíčovým prvkem, vedoucím k minimalizaci přerušení ve vedení. Když klíčová osoba odejde, organizace by měla mít připraveného adekvátního nástupce tak, aby nedošlo k výpadku provozu a chaosu. Tato kontinuita neznamena pouze přítomnost nástupce, ale také hladký a plánovaný přechod bez ztráty kontinuity.

Udržení a rozvoj znalostí (intelektuálního kapitálu)

Kreischer M. (2025) a Obianuju et al. (2021) popisují, že jádrem procesu je identifikace klíčových znalostí a dovedností a jejich předání budoucím vůdcům. Neplánované odchody vedou často k

vážným ztrátám odborného a intelektuálního kapitálu, což plán nástupnictví může efektivně eliminovat a potvrzují, že formální a transparentní procesy plánu nástupnictví podporují a ovlivňují uchování intelektuálního kapitálu a kontinuitu organizace.

Podpora kariérního postupu jednotlivců

Podle Rothwella (2001) podporuje plán nástupnictví vnitřní růst a motivaci zaměstnanců tím, že vytváří jasnou cestu rozvoje a postupu. Transparentní přístupy v nástupnictví zvyšují retenci talentu a pomáhají rozvíjet budoucí lídry. Podle Obianuju et al. (2021) participativní zapojení a vidina profesního růstu posilují závazek zaměstnanců.

1.2 Přístupy k nástupnictví

V literatuře W. J. Rothwella (2001) se odlišují dva hlavní přístupy, a to plánované nástupnictví a neplánované nástupnictví.

Plánované nástupnictví

Plánovaný přístup znamená systematický a proaktivní postup v identifikaci a rozvoji interních kandidátů na klíčové vedoucí pozice. Pozornost se věnuje déle přípravy nástupců, potřebným kompetencím a jejich rozvoji.

Organizace, které vnímaly nástupnictví jako proces, a nikoli jednorázovou událost, patřily mezi ty nejúspěšnější. Plánování musí být průběžné, integrované do strategické praxe, a seniorní manažeři se musí pravidelně ptát: „Kdo by mě mohl nahradit, pokud bych odešel?“.

Plánovaný přístup předpokládá, že organizace má vytvořený systém pro identifikaci a rozvoj interních kandidátů, připravených převzít klíčové role s předstihem. Rivolta (2018) ukazuje, že plánované přechody umožňují delší přípravnou dobu, která značně snižuje provozní narušení a související náklady. Například firmy s plánovaným odchodem vrcholového manažera měly v průměru téměř 76 dní na přípravu nástupce, což významně přispělo k lepším finančním výsledkům po přechodu.

Výzkumy Jetir.org. (2019) zdůrazňují, že plánování nástupnictví má být systematické a součástí širšího strategického řízení lidských zdrojů, zahrnující rozvoj talentů a tvorbu linie budoucích vůdců.

Neplánované nástupnictví

Naopak neplánované nástupnictví nastává, když dojde k náhlému odchodu klíčového vedoucího pracovníka nebo jiné klíčové pozice z důvodu nepředvídaných okolností (např. nemoc, rezignace, ukončení ze strany zaměstnavatele či úmrtí). Takové situace vedou k výrazným provozním a strategickým rizikům, která mohou ohrozit kontinuitu firmy.

Plánované nástupnictví přináší významné výhody, a to transparentnost, připravenost, hladké přechody, zatímco neplánované nástupnictví obvykle vede k vyššímu riziku přerušení a ztrátě kompetencí. Tato teoretická východiska poskytují nezbytný základ pro další kapitoly práce zaměřené na projektové řízení nástupnických procesů.

Neplánovaný přístup se týká situací, kdy dojde k náhlému odchodu klíčového manažera (např. kvůli úmrtí, nemoci či rezignaci), bez předem připraveného nástupce. V těchto případech organizace často čelí značným provozním a strategickým rizikům. „Nedostatek plánovaného přechodu vede ke sníženému výkonu a vyšším finančním ztrátám“ (Rivolta, 2018). Neplánované přechody bývají také spojeny s náhlými výpadky znalostí, narušením kontinuity vedení a poklesem tržní hodnoty.

1.3 Rizika absence nástupnického plánu

Absence formálního a systematického nástupnického plánu ohrožuje organizace v několika klíčových oblastech, přičemž rizika se vzájemně posilují a mohou oslabit provozní stabilitu i dlouhodobou udržitelnost.

Rosenthal & Rosen (2025) potvrzují, že nepřipravený odchod vedoucí osoby může vést k výraznému narušení rozhodovacích procesů a zpomalení klíčových operací. Nedostatek připraveného nástupce často vede k použití interim řešení, které zpomaluje rozvoj a oslabuje výkon organizace.

Podle Garg & Van Weele (2012) znamená odchod odborníků bez předem připraveného nástupce ztrátu důležitých znalostí o procesech, technologiích i firemní kultuře. U malých a středních výrobních podniků to může vést k významnému poklesu jejich výkonnosti a celkové stability.

Betterworks (2025) popisuje, že absence jasně definovaných kariérních cest a transparentního postupu výběru kandidátů vede k demotivaci a vyšší fluktuaci talentovaných pracovníků. Nedostatek struktury v nástupnickém procesu zvyšuje tedy odchod zaměstnanců.

Špatné nebo chybějící nástupní procesy v klíčových rolích mohou podle Fernández-A. et al., (2021) snižovat hodnotu společnosti a její atraktivitu pro investory, zároveň brání využití tržních příležitostí a strategickému růstu.

Nepřipravené přechody mohou podle Business Insider (2025) vyvolat spory mezi vlastníky nebo dědici, vést ke soudním řízením, reorganizaci nebo dokonce k úpadku firmy.

Bez připraveného plánu rozvoje budoucích lídrů organizace ztrácí schopnost flexibilně reagovat na změny trhu nebo technologie. Shrnutí všech rizik je k dispozici v tabulce 1.

Tab. 1 Shrnutí rizik

Oblast rizika	Dopad na organizaci
Provozní přerušení	Decentralizované rozhodování, snížená výkonnost
Ztráta odborného a intelektuálního kapitálu	Ztráta klíčových znalostí, oslabení adaptability a konkurenceschopnosti
Nízká morálka a fluktuace	Zvýšený odchod talentů, oslabení lidského kapitálu
Pokles hodnoty firmy	Nižší atraktivita pro investory, omezený strategický růst
Právní a finanční dopady	Spory, náklady na soudy, ztráta reputace
Nízká strategická adaptabilita	Nízká schopnost reagovat na změny

Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

Tato rizika jsou obzvláště kritická ve výrobních firmách, kde je provoz závislý na kumulativních znalostech. Navazující kapitoly se proto zaměřují na projektově orientovaný přístup k nástupnickému plánování, který usiluje o minimalizaci výše uvedených rizik.

1.4 Srovnání dopadů obou přístupů

Rivolta (2018) srovnává dopady obou přístupů.

- Přípravná doba: Firmy s plánovaným přechodem měly průměrně 75,7 dne na přípravu, zatímco v neplánovaných případech to bylo pouze 3,5 dne.
- Dopad na výkonnost: Plánované přechody jsou spojovány s pozitivními nebo neutrálními tržními reakcemi a stabilnější provozní výkonností. Neplánované přechody vedou k výrazným negativním tržním a provozním dopadům.
- Organizační připravenost: Organizace, které aktivně přistupují k plánování nástupnictví, budují odolnost vůči náhlým výpadkům a jsou lépe připraveny na strategické změny.

1.5 Doporučený model přístupu

Studie Jetir.org (2019) doporučuje kombinovat dlouhodobý plán rozvoje budoucích vůdců s krizovým nástupnictvím. Systematický model zahrnuje identifikaci klíčových pozic, rozvoj interních talentů a vytvoření nouzových scénářů pro případ nečekaných odchodů.

Tab. 2 Shrnutí přístupů

Přístup	Klíčové rysy	Dopady na riziko a kontinuitu
Plánovaný	Identifikace kandidátů, dlouhý čas na přípravu	Nízké narušení, stabilní přechod, nižší náklady
Neplánovaný	Náhlý odchod bez přípravy, rychlá improvizace	Výrazné narušení, ztráta intelektuálního kapitálu, finanční dopady
Kombinovaný	Strategie a nouzová opatření, rozvoj talentů	Vyvážený přístup minimalizace rizika

Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

2 Projekt

Projektový plán popisují více do detailu, protože s jeho principy budu dále pracovat v praktické části a přímo je využívat při plánování nástupnictví.

2.1 Co je to projekt

Podle Turnera & Müllera (2003) lze projekt chápat jako dočasně vymezený soubor činností, s jasně stanoveným začátkem a koncem. V jeho rámci je cíleně alokováno určité množství lidských, materiálních a finančních zdrojů a cílem je realizovat jedinečný a neopakovatelný úkol v omezeném časovém horizontu a daným rozpočtem a určitou nejistotou. Tento koncept zdůrazňuje tři klíčové rysy projektů: dočasnost, unikátnost výstupu a omezenost zdrojů. Přičemž právě kombinace těchto faktorů vyvolává potřebu řízení integrace činností a adaptace na nejistotu. Během projektu je nutné využívat omezené zdroje tak, aby výsledný výstup byl relevantní pro stanovený cíl, přičemž žádná fáze se nebude opakovat zcela stejným způsobem. Projekt obsahuje analýzu silných a slabých stránek, jasně definované cíle, které stanoví, čeho má projekt dosáhnout. Milníky, které pomáhají sledovat zahájení, průběh a dokončení. Zdroje, včetně lidských, časových a technologických kapacit. Rozpočet, jež stanoví odhad nákladů na trénink, mentoring nebo případné externí služby. Metody vyhodnocení a odpovědnosti přiřazené konkrétním členům týmu.

2.2 Projektový cyklus

Podle Atlassian.com (2004) a Rosenau (2000) se obecný projektový cyklus obvykle člení do pěti základních fází: iniciace, plánování, realizace, monitoring a kontrola, závěr, případné dřívější ukončení projektu. Každá fáze přináší specifické aktivity a výstupy, jež musí být řízeny v souladu se stanovenými cíli, rozpočtem a časovým rámcem.

V iniciační fázi se definují klíčové parametry projektu. Především cíle, rozsah, relevantní zainteresované strany a proveditelnost a vzniká projektový plán, který formalizuje rozhodnutí o zahájení. Následující plánovací fáze pak zahrnuje vytvoření detailního časového harmonogramu, práce nad strukturou rozpisu práce (WBS), alokaci zdrojů, tvorbu rozpočtu i identifikaci rizik. Během realizační fáze dochází k implementaci vytvořeného plánu, koordinaci aktivit, řízení zdrojů a průběžné komunikaci se všemi relevantními aktéry, zatímco monitorování a kontrola probíhá paralelně s realizací a zahrnuje sledování pokroku, výkonu, kvality a případné přizpůsobování plánu aktuálním změnám. Ukončovací fáze pak zahrnuje formální předání dosažených výstupů, uzavření smluv a administrativních závěrů, vyhodnocení dosažených přínosů a dokumentaci získaných zkušeností s cílem optimalizovat budoucí projekty.

2.3 Iniciační fáze projektu

Definice analýzy SWOT

SWOT analýza je souhrnný nástroj, který kombinuje vnitřní faktory (Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky) s vnějšími faktory (Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby).

„SWOT analýza

- *Silné stránky organizace, tedy její přednosti ve vztahu k cíli její činnosti.*
- *Slabé stránky organizace, tedy její nedostatky ve vztahu k cíli její činnosti*
- *Příležitosti, tedy ty očekávané jevy a události v okolním prostředí, které mohou organizaci podpořit v její strategii.*
- *Hrozby, tedy ty očekávané jevy a události v okolním prostředí, které mohou organizaci zabránit v realizaci její strategie nebo ji zkomplikovat.“ (Slavík, s. 104, 2014)*

V kontextu nástupnictví umožňuje odhalit vnitřní silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby spojené s přechodem vedení.

Realizací SWOT analýzy v nástupnickém kontextu začíná podle USGS (2025) příprava nástupnického plánu, ze které pak vychází cíle plánu a následně i rozpočet. V další fázi dochází k identifikaci klíčových pozic a analýze jejich připravenosti. Na základě těchto zjištění bývají obvykle koncipovány individuální rozvojové plány a implementovány aktivity zaměřené na předej znalostí.

Definice cílů SMART

K nastavení cílů používáme metodu SMART.

„Pravidlem metody SMART je:

- *Specifický (specific) – mělo by být jasně řečeno, čeho se týká, jaké výsledky se od něj očekávají*
- *Měřitelný (measurable) – mělo by být možné měřit cíle*
- *Přijatelný (acceptable) – měl by být akceptovatelný a v souladu s možnostmi a zájmy*
- *Reálný (realistic) – cíl by měl být dosažitelný, stejně jako podnětný*
- *Časově ohraničený (time-bounded) – mělo by existovat datum, do kterého by se mělo cíle dosáhnout“ (Karlöf, s. 48, 2006)*

Pro úspěšné dosažení cíle je projekt přidělen definovanému týmu odpovědných a kompetentních osob, s jasnými kritérii plnění a časovým rozvrhem. Projektový tým je složen z jednotlivců, kteří mají potřebné dovednosti, znalosti a schopnosti k plnění svých rolí a úkolů.

Zainteresované strany

Klíčové osoby a skupiny, které mají vliv nebo jsou ovlivněny projektovým plánem.

Interní zainteresované strany (uvnitř organizace):

- sponzor projektu

- projektový manažer
- projektový tým
- vrcholové vedení
- odbory
- další oddělení (finance, kvalita, výroba)
- koncoví uživatelé

Externí zainteresované strany (mimo organizaci):

- dodavatelé služeb a partneři
- konzultanti
- regulační orgány

2.4 Plánovací fáze projektu

Podle USGS (2025) spočívá plánování především v provedení analýzy současného stavu, která zahrnuje identifikaci klíčových pozic, posouzení, kolik lidí máme k dispozici a případnému zjištění kompetenčních mezer. Na základě těchto vstupů následuje definice potřeb (např. školení, mentoring, převod odborných znalostí) a vytvoření návrhu konkrétních kroků, kterými mohou být kandidáti posouzeni, vytvořeny rozvojové programy, mentoringové schůzky či testovací nástupy.

Rozpad prací (WBS)

„Pro lepší přehlednost, řízení a organizaci jednotlivých lze využít metodu WBS (Work Breakdown Structure), neboli strukturovaný rozpad prací. Tato metoda nám pomáhá rozdělit celý projekt do menších, přehledných a snadněji říditelných celků. Jednotlivé části projektu tak nejsou posuzovány jako jeden rozsáhlý celek, ale jako logicky navazující etapy, které lze samostatně plánovat, monitorovat a vyhodnocovat.

Díky tomuto přístupu také lépe identifikujeme konkrétní činnosti, odpovědnosti členů týmu a můžeme sledovat plnění časového harmonogramu. Rozpad do jednotlivých úrovní usnadňuje také odhad nákladů, alokaci zdrojů a řízení rizik.“ (Gartnerova_Policky seminární práce Projektové řízení 1, 2025)

Podle Svozilové (s. 91–92, 2016) představuje WBS logickou dekompozici celého projektu do dílčích etap a výstupů, které je možné plánovat a kontrolovat samostatně. WBS umožňuje řídit rozsah projektu, rozdělit odpovědnosti, plánovat náklady a řídit rizika.

Harmonogram

Tvorba harmonogramu zahrnuje rozvržení projektu do logických fází, identifikaci klíčových aktivit a uvedení očekávaných termínů. Nejprve se stanoví fáze projektu (např. posouzení, trénink, přechod). Poté se pro každou činnost uvede plánovaný start, dokončení a přiřadí se odpovědnosti. Milníky v harmonogramu jsou strategické body, které slouží jako přehledné kontrolní body v čase.

Podle Rosenau (s. 105–111, 2000) je pro praktické zobrazení harmonogramu časový plán ideálním nástrojem. Každý úkol je zobrazen jako vodorovný pruh, jehož délka odráží trvání a pozici v čase. Zvláště se zobrazují milníky a závislosti mezi úkoly (např. mentoring nezačne, dokud hodnocení kandidátů není dokončeno). Plán umožňuje přiřazení zdrojů a odpovědností ke každému úkolu a je možné sledovat skutečný stav dokončení. V kontextu nástupnictví může časový plán obsahovat fáze jako identifikace kandidátů, školení a mentoring, vyhodnocení KPI. Harmonogram obecně slouží jako transparentní nástroj řízení a komunikace.

Diagnostika a rozvoj talentů

Pro hodnocení talentů se využívají různé diagnostické metody a nástroje rozvoje, které pomáhají identifikovat schopnosti, potenciál a předpoklady jednotlivců. Příklady těchto metod uvádím níže.

- Metoda 360° zpětná vazba „slouží jako prostředek osobního a profesního rozvoje manažerů a jiných pracovníků, která monitoruje naplňování kompetencí a rozvoj jednotlivých lidí prostřednictvím porovnání vlastního pohledu na sebe sama s pohledem kolegů na stejné úrovni řízení, nadřízených, podřízených, případně i klientů. Všichni uvedení hodnotí stejné oblasti se stejným principem škálování. Díky tomu zhodnotíme pracovní návyky, chování, týmovost apod. jednotlivce.“ (Smarter.cz, 2025)
- Psychodiagnostické dotazníky cílí na „oblast zaměřenou na poznávání osobnosti a psychických procesů konkrétních lidí jejíž cílem je odhad pravděpodobného chování posuzované osoby a hledání psychických příčin určitého jednání.“ (PamProfi, 2006)
- Rozvojové centrum, které může být podle Firemni-sociolog.cz (2024) i několikadenní workshop zaměřený na identifikaci silných stránek jednotlivce, které jsou testovány prostřednictvím modelových situací. Cílem rozvojového centra je ověřit potenciál účastníka a definovat jeho rozvojové oblasti pro plánování kariérního růstu. Zároveň má kandidát příležitost osobně si vyzkoušet roli vedoucího pracovníka v náročnějších podmínkách a posoudit, zda je pro něj tato pozice motivující a dlouhodobě atraktivní. Jejich výkony posuzuje tým vyškolených pozorovatelů.
- Koučování, které „uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat výkon. Jedná se o metodu, která může pomoci s motivací zaměstnanců, delegováním, řešením problémů, vztahovými problémy, vytvářením týmů, oceněním a hodnocením, realizací úkolů, plánováním a kontrolou, osobním růstem a činností týmů.“ (Whitmore, s. 18, 2011)
- Reverzní monitoring, což „je proces, kdy méně zkušený zaměstnanec mentoruje zkušenějšího kolegu.“ (Management News, 2012)
- Stínování, což „je způsob tréninku, během kterého zaměstnanec či externista sleduje zkušeného kolegu při práci. Tato metoda umožňuje předávat praktické zkušenosti a ukazuje reálný průběh práce přímo v pracovním prostředí.“ (Alma Career, 2019)
- Hodnotící matice zaměstnance, tzv. ABRA score, která podle Fraenkische (2024) slouží k mapování a hodnocení dovedností, znalostí a schopností zaměstnanců ve vztahu k požadavkům konkrétní role. Hodnocení probíhá pomocí definovaných kritérií jako je výkon, dostupnost, etika, znalosti, kompatibilita, která jsou posuzována na škále 1–10. Ohodnocení 10 představuje nejvyšší úroveň splnění dané charakteristiky. Celkové skóre

zaměstnanec je vypočteno jako součin jednotlivých hodnocení, který je následně upraven dělením 10 000, aby výsledná hodnota přiměřeně vysoká a byla lépe interpretovatelná. Hodnocení je realizováno ve dvou úrovních, a to pro řadové zaměstnance a pro vedoucí pracovníky. Tabulka pro vedoucí pracovníky vychází ze stejného základu, pouze je rozšířena o kritérium leadershipu. Systém pomáhá sledovat rozvoj zaměstnance v čase a jeho připravenost na vedoucí roli. Jakmile se celkové skóre zaměstnance v rámci hodnocení řadového pracovníka dlouhodobě dostane nad hodnotu 7, může být zaměstnanec zařazen do hodnocení vedoucího pracovníka. Tímto se začne sledovat jeho posun od individuálního výkonu k ovlivňování výkonu ostatních.

- Roční hodnotící pohovor „*je strukturovaný dialog mezi nadřízeným a podřízeným, který slouží ke zhodnocení uplynulého období (výkon, chování, kompetence) a k definování cílů pro rok nadcházející.*“ (Koubek, s. 29, 2015)
- Rotace zaměstnanců, kdy zaměstnanci dočasně střídají různé pracovní pozice nebo pracovní úkoly v rámci organizace.

RACI matice

RACI je nástroj pro řízení činností. RACI pomáhá definovat role a odpovědnosti jednotlivých členů týmu za plnění úkolů. Určuje, kdo je, ve které činnosti jak zapojen, kdo za danou činnost odpovídá a hlídá, že bude provedena správně a včas.

Každé písmeno znamená určitou roli:

„R (Responsible) Kdo daný úkol vykonává

A (Accountable) Kdo je za výsledek zodpovědný

C (Consulted) S kým je potřeba úkol konzultovat

I (Informed) Koho je potřeba o úkolu informovat“ (Fraenkische, 2025)

Plánování rozpočtu

Podle Sigmaassessmentsystems (2023) by měl odhad nákladů projektu nástupnictví rozlišovat mezi přímými a nepřímými náklady. Přímé náklady zahrnují výdaje spojené s náborem, školením, mentoringem, hodnocením a případným externím poradenstvím. Zatímco nepřímé náklady mohou představovat ztrátu produktivity během přechodu, vyšší právní výdaje či reputační dopady.

Mezi typické potíže při plánování rozpočtu patří nepřesné odhady, kdy organizace minimalizují potřebu času nebo financí, což vede k nedostatečnému alokování zdrojů a neplánovaným přerušení projektové aktivity. Dalším častým problémem jsou neočekávané výdaje, jako například náklady na externí nábor v situacích neplánovaného odchodu, právní spory nebo krizové zásahy.

Omezené zdroje v podobě financí, lidských kapacit či disponibilního času výrazně ovlivňují schopnost projektu splnit cíle v plánovaném rozsahu. To může zapříčinit nedostatek interních talentů, což může vést ke zpoždění nástupnictví a vyšším výdajům na externí řešení. Tímto se zvyšuje riziko neplnění cílů a snižuje se návratnost investice do rozvoje.

Rizika a rezervy

Podle Rosenau (s. 60–61, s.155, 2000) je v každém projektu nezbytné identifikovat rizika, snížit únosnou míru a předem plánovat odpovídající rezervy a alternativy pro zvládnutí zbývajících rizika.

Identifikace rizik by měla zahrnovat jak interní, tak externí hrozby, přičemž výchozím krokem je vytvoření hierarchické struktury rozdělení rizik podle závažnosti a pravděpodobnosti výskytu. V kontextu nástupnictví je nutné zaměřit se na rizika jako je absence připraveného nástupce, mezery v klíčových kompetencích nebo rezistence ke změně a nízké zapojení vedení.

Pro každé identifikované riziko je vhodné navrhnout preventivní opatření. V případě nástupnictví se může jednat o rozvojové programy či více kandidátní linii nástupnictví a připravit krizové scénáře pro případ náhlého odchodu klíčové osoby.

Projektový plán by měl obsahovat jak rezervy a alternativy na známá rizika, tak i pro nečekané události. Rezervy se mohou týkat nejen rozpočtu, ale i časových prodlev.

Hodnocení rizik:

Kategorie A (vysoké riziko)

- vysoká pravděpodobnost výskytu a vysoký dopad na společnost
- kritická rizika ohrožující úspěšnost programu
- vyžadují prioritní řešení a aktivní řízení

Kategorie B (střední riziko)

- střední pravděpodobnost výskytu nebo dopad
- částečný vliv na fungování organizace
- nutné průběžné sledování a řízení

Kategorie C (nízké riziko)

- nízká pravděpodobnost výskytu a nízký dopad
- minimální vliv na organizaci
- postačuje základní monitoring

Typické problémy v projektovém plánu

Podle Khan et al. (2023) je jedním z nejčastějších problémů v řízení projektů podcenění fáze plánování, kdy je předpokládáno, že tým zvládne realizovat projekt bez realistického odhadu rozpočtu, času či rozsahu. Takový přístup často vede ke skluzům, překročení nákladů a opožděným milníkům, to významně ohrožuje dosažení cílů projektu.

Dalším zásadním problémem je podle PM World Journal (2023) nedostatečná nebo nesprávná komunikace mezi zainteresovanými stranami, která se projevuje nejasnostmi v úkolech, opakovanou prací, konflikty a zpožděními, v extrémních případech může vést až k selhání projektu.

Podle Landau (2025) je častým problémem i nedostatek přidělených zdrojů, kdy nesprávný odhad potřebných kapacit vede k poddimenzovaným týmům, nedostatečnému vybavení nebo

finančním omezením. Výsledkem bývají zpoždění, pokles kvality výstupů či neuskutečněné milníky.

Běžně zmiňovanými problémy jsou nejasně definované cíle nebo rozsah projektu, které vznikají při nedostatečné specifikaci nebo při neřízených změnách během realizace a které výrazně ovlivňují plnění termínů a nákladů. Také nedostatek transparentnosti projektu a chybějící vazby mezi strategií organizace a projektovými kroky oslabují výkon a účelnost projektového řízení.

2.5 Realizační fáze projektu

Realizační fáze projektu zahrnuje implementaci plánovaných aktivit, průběžný monitoring a kontrolu jejich plnění s cílem zajistit dosažení stanovených projektových cílů.

Podle Rosenau (s. 215–222, 2000) představují monitoring a kontrola kontinuální proces sledování a vyhodnocování průběhu projektu s cílem včas identifikovat odchylky od plánových hodnot a přijmout nápravná opatření. Klíčovým prvkem je sledování milníků, významných časových bodů, které signalizují dosažení zásadních etap projektu. Pro efektivní monitoring a kontrolu se využívají strukturované nástroje, pravidelné reporty a moderní software pro projektové řízení, který umožňuje sledování v čase, využitelnost alokovaných zdrojů a upozornění na zpoždění.

2.6 Ukončení a vyhodnocení projektu

Vyhodnocení projektu představuje proces, jehož cílem je posoudit, zda jsou splněny stanovené cíle a jaký je celkový přínos projektu pro organizaci nebo cílovou skupinu. Tento proces je klíčovou součástí projektového řízení, protože umožňuje nejen zpětné zhodnocení aktivit, ale také identifikaci poznatků využitelných pro budoucí projekty. Ověřuje, zda byl projekt realizován v souladu s plánem, rozpočtem a časovým harmonogramem. Zkoumají se příčiny úspěchů a problémů a hledají se faktory, které ovlivnily průběh projektu. Vyhodnocení projektu slouží k transparentní prezentaci výsledků vedení organizace, financujícím subjektům či externím stakeholderům. Celková efektivita vyhodnocení je ovlivněna kvalitou formulace projektových cílů.

3 Praktická část (Projektový plán)

V praktické části se zabývám projektovým plánem nástupnictví. Nezabývám se tedy studií proveditelnosti, ale již samotným plánem.

Společnost, ve které působím, vnímá nástupnictví jako strategický proces a rozhodla se plánovat integraci kandidátů v dlouhodobém časovém horizontu. Hlavním cílem je snížení rizika přerušením vedoucí funkce nebo ztrátou kompetencí při výpadku klíčové pozice. Vnímáme tedy rizika absence nástupnického plánu se vsí vážností a potvrzujeme nutnost plánované formy nástupnictví, která byla popsána v teoretické části této práce (kap. 1.2). V této společnosti pracuji na personálním oddělení, kde se, mimo jiné, zabývám přípravou plánu nástupnictví pro vedoucí a klíčové pozice. Vzhledem k tomu, že zajištění kontinuity těchto pozic považuji za důležitou součást řízení lidských zdrojů, rozhodla jsem se téma zpracovat v rámci své závěrečné práce. V této praktické části se opírám o teoretická východiska, která jsem popsala v sekcích 1 a 2.

3.1 Iniciační fáze

V rámci každoročního strategického setkání vedení firmy jsme odsouhlasili dlouhodobý záměr, a to vybudování nástupnického procesu. Jedním ze strategických cílů se stala příprava vhodných kandidátů na případné budoucí převzetí vedoucích a klíčových pozic ve společnosti. V rámci iniciační fáze byla vytvořena SWOT analýza a stanoven cíl projektového plánu.

SWOT analýza

Jakmile byl schválen tento záměr, iniciovala jsem workshop na tvorbu SWOT analýzy, kterou jsem v teoretické části popsala v kapitole 2.3. Výsledky této analýzy jsem následně zpracovala a přepsala do konkrétních bodů projektového plánu. Analýza a její výsledky mi pomohly porozumět vnitřním silným a slabým stránkám a identifikovat příležitosti a hrozby. Díky SWOT analýze jsem si uvědomila, co je třeba zlepšit a jak nejlépe reagovat na okolní podmínky.

Tab. 3 SWOT analýza

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Interní kandidáti s potenciálem a zkušenostmi	Nedostatek připravených náhradníků pro klíčové pozice
Znalost firemní kultury, procesů a interního prostředí	Chybějící plán nástupnictví
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Spolupráce s externími mentory a odborníky	Rychlé či nečekané odchody klíčových osob bez náhrady
Využití moderních personálních technologií (mapování kompetencí, kariérní plánování)	Demografické změny, stárnutí pracovní síly
Generační obměna (nové nápady, inovace a přístup k technologiím)	Riziko narušení firemní kultury při změně vedení

Zdroj: Interní zdroj (2025)

Cíl projektu nástupnictví

Pro účely nástupnického projektu jsem v souladu s metodou SMART, popsané v kapitole 2.3, definovala hlavní cíl, a to systematicky připravit alespoň 5 vhodných interních kandidátů na převzetí klíčových a manažerských pozic do 12 měsíců od zavedení a s omezeným rozpočtem ve výši 200 000 Kč. Dosažení cíle bude vyhodnoceno na základě splnění stanoveného počtu připravených kandidátů, dosažení časového rámce a omezeného rozpočtu.

Cíl projektu považuji za realistický, protože kombinuje realistický časový rámec, konkrétně definovaný výstup a finanční limit. Silnou stránkou, podle mého názoru je, že nastavuje tlak na strukturu a plánování a nenechává nástupnictví běžet samo. Slabší stránku vidím v tom, že cíl je citlivý na rozpočtová omezení a dostupnost externích služeb.

Zainteresované strany

Klíčové osoby a skupiny, které mají přímý nebo nepřímý vliv na tento projektový plán.

- Vedení společnosti (top Management) jako schvalovatel projektu a rozpočtu. Účastní se strategických setkání, pomáhá definovat SWOT analýzu a požadavky na kandidáty, uvolňuje potřebné kapacity.
- Personální oddělení (personální manažer), který má roli projektového manažera, zajišťuje metodické ukotvení, koordinaci mezi útvary a externími partnery.
- Linioví manažeři (vedoucí oddělení), kteří identifikují a nominují kandidáty na základě ročního hodnocení a ABRA skóre, do určité míry přebírají roli interních koučů a mentorů.
- Nástupníci (kandidáti), kteří jsou přímými účastníky programu.
- Ostatní zaměstnanci (nenominovaní), kteří jsou pozorovateli procesu.
- Externí koučovací a vzdělávací společnost, která zajišťuje specializovaný mentoring, realizaci metody 360°, development centra a odborný dohled nad využitými metodami.
- Zákazníci a dodavatelé, kteří mají nepřímý vliv a účastní se projektu tak, že se kandidáti mohou podílet na jednáních s nimi v rámci stínování nebo zastupování vedoucích pracovníků.

3.2 Plánovací fáze

V této fázi se zaměřuji na detailní vymezení rozsahu projektu, tvorbu struktury rozpisu prací (WBS), stanovení časové náročnosti jednotlivých aktivit, alokaci lidských i finančních zdrojů a také na identifikaci rizik, která mohou ovlivnit úspěšnost celého programu. Mým cílem je vytvořit strukturovaný, realistický a proveditelný plán, který podpoří systematickou přípravu budoucích nástupců na vedoucí a další klíčové pozice.

Klíčové kroky plánovací fáze zahrnuje oblasti:

- analýza stávajícího stavu
- rozpad prací
- plánování harmonogramu
- zajištění zdrojů a kapacit pro rozvoj
- identifikaci rizik

Všechny plánovací fáze jsem popsala níže.

Analýza současného stavu

Firma nezačíná od nuly, ale zároveň nezavedla ucelený proces nástupnictví.

Personální a řídicí prvky, které již existují:

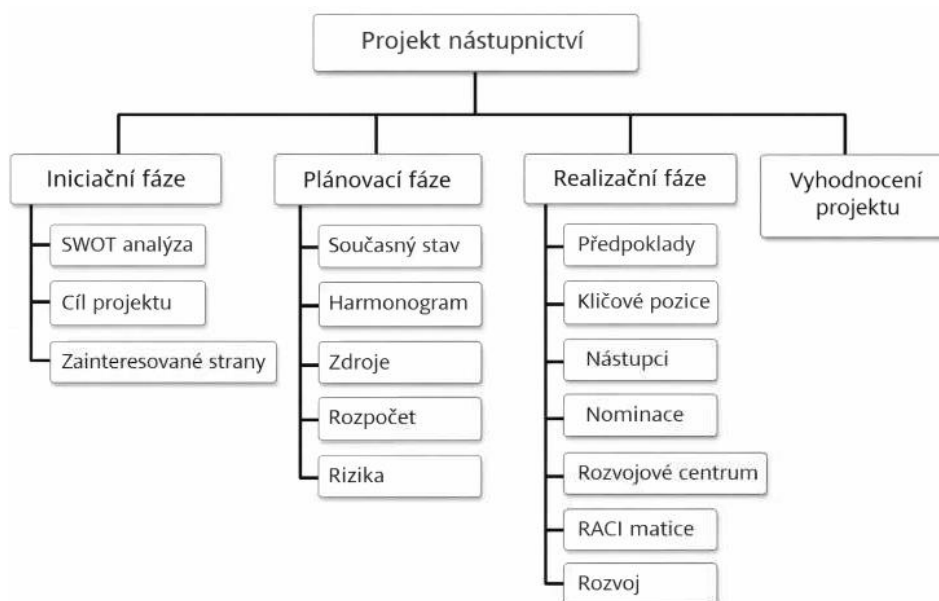
- roční hodnocení zaměstnanců
- ABRA skóre
- popisy pracovních míst
- obecně fungující mentoring
- podpora vedení pro rozvoj zaměstnanců
- každoroční strategické setkání vedení

Naopak chybí ucelený, formálně řízený nástupnický proces, zejména:

- oficiální plán nástupnictví
- systematická nominace kandidátů
- jednotná pravidla pro výběr nástupců
- komplexní diagnostika kandidátů
- rozvojový program navázaný přímo na nástupnictví
- krizové řešení pro náhlý výpadek klíčové osoby

Rozpad prací (WBS)

Na obrázku níže vizualizuji hierarchický model celého projektu na menší části. Vrcholová úroveň rozpadu prací představuje celý projekt nástupnictví. Projekt jsem rozdělila do čtyř hlavních fází. Iniciační fáze, plánovací fáze, realizační fáze a vyhodnocení projektu .



Obr. 1 Rozpis prací projektu nástupnictví

Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

Harmonogram

Časový harmonogram jsem pojmla jako ucelený přehled aktivit, které vycházejí z konceptu nástupnického projektu. Harmonogram zachycuje postupné kroky od schválení projektu vedením společnosti, přes identifikaci a hodnocení kandidátů, až po tvorbu a následnou realizaci rozvojového programu. Níže uvedené časové rozvržení jsem koncipovala jako roční cyklus, který může být v dalších obdobích opakován nebo upraven podle aktuálních potřeb organizace. Riziko dodržení časového harmonogramu vnímám v závislosti na personálních změnách a provozních prioritách jednotlivých oddělení. Některé činnosti jsem byla schopná připravit ještě před samotnou fází nominace kandidátů. Jedná se zejména o definici požadavků na kandidáty, tvorbu checklistu klíčových pozic, nastavení hodnoticích kritérií, zpracování kompetenční matice a návrh nominačního procesu. V dalších cyklech nástupnického programu již tedy nepůjde o jejich tvorbu, ale o revizi a případnou aktualizaci podle potřeb. Odpovědnosti se mění v závislosti na úkolu, proto nejsou zohledněny v tomto celkovém harmonogramu projektu, ale jsou detailněji popsány pro jeden dílčí krok v kapitole 3.3.

Označení úkolu	Úkol	Splnění	Délka v měsících																					
			1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	4. měsíc	5. měsíc	6. měsíc	7. měsíc	8. měsíc	9. měsíc	10. měsíc	11. měsíc	12. měsíc										
Odsouhlasení projektu a přípravná fáze																								
1.	Definice požadavků na nástupníky	0%	1																					
2.	SWOT analýza	0%	1																					
3.	Identifikace klíčových pozic	0%	1																					
4.	Schválení projektu	0%	1																					
Identifikace a nominace kandidátů																								
5.	Sběr kandidátů (HR, management)	0%	1																					
6.	Vyhodnocení vhodnosti kandidátů	0%	1																					
7.	Schválení seznamu kandidátů	0%	1																					
Oboustranné ověření zájmu																								
8.	Individuální rozhovory s kandidáty	0%	1																					
9.	Potvrzení účasti na programu	0%	1																					
Vyhodnocení diagnostiky a potvrzení shody																								
10.	Realizace diagnostiky (360°, DC)	0%	1																					
11.	Vyhodnocení výsledků	0%	1																					
12.	Individuální rozvojové plány	0%	1																					
Finalizace rozvojového programu																								
13.	Alokace zdrojů (mentoři, HR)	0%	1																					
14.	Stanovení rozpočtu	0%	1																					
15.	Identifikace rizik	0%	1																					
16.	Finalizace harmonogramu	0%	1																					
Realizace rozvojových aktivit																								
17.	Zahájení programu	0%	6																					
18.	Školení, vzdělávání	0%	6																					
19.	Mentoring	0%	6																					
20.	Rotace, praktická zkušenost	0%	6																					
21.	Průběžné hodnocení	0%	6																					
Závěrečné vyhodnocení																								
22.	Vyhodnocení KPI	0%	1																					
23.	Vyhodnocení kandidátů	0%	1																					
24.	Závěrečná zpráva	0%	1																					
25.	Doporučení pro další cyklus	0%	1																					

Obr. 2 Plánovaný časový harmonogram

Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

1. měsíc – Odsouhlasení projektu a přípravná fáze

- Schválení projektu nástupnictví vedením společnosti v návaznosti na strategické setkání
- Finalizace SWOT analýzy a potvrzení klíčových zjištění (kap. 3.1)
- Revize a potvrzení požadovaných manažerských a odborných předpokladů (kap. 3.3)
- Příprava a nastavení metodiky hodnocení
- Identifikace klíčových pozic
- Příprava okruhů otázek pro metodu 360°, definice požadavků a definice kompetencí dále testovaných v Rozvojovém centru

2. měsíc – Identifikace a nominace kandidátů

- Identifikace potenciálních nástupců na základě ročního hodnocení, ABRA skóre a rozhovorů vedoucích (kap. 3.3)
- Svolání nominační komise a interní nominace uchazečů (kap. 3.3)
- Představení projektu nástupnictví nominovaným zaměstnancům
- Ujasnění podmínek účasti a závazků do následujících fází procesu

3. měsíc – Oboustranné ověření zájmu

- Průběžná komunikace s kandidáty o časovém rámci a očekávaných výstupech

4. měsíc – Vyhodnocení diagnostiky a potvrzení shody

- Distribuce a vyplnění dotazníků metody 360°
- Realizace rozvojového centra
- Zpracování výsledků metody 360°, rozvojového centra a interpretace dat
- Individuální setkání s každým kandidátem za účelem prezentace a vysvětlení výsledků
- Potvrzení oboustranného zájmu pokračovat v nástupnickém procesu (kap. 3.3)
- Dohoda o zapojení externího koučinku či mentoringu
- Zahájení tvorby individuálních rozvojových plánů

5. měsíc – Finalizace rozvojového programu

- Sestavení finální verze rozvojového programu pro každého účastníka (kap. 3.3)
- Účasti na poradách, vedení projektů a interních rotací
- Plánování individuálního vzdělávání
- Plánování skupinových vzdělávacích aktivit
- Stanovení rozpočtu
- Identifikace rizik

6.–11. měsíc – Realizace rozvojových aktivit

- Implementace individuálních a skupinových vzdělávacích aktivit
- Zapojení nástupců do projektů a řízení dílčích úkolů
- Stínování vedoucích pracovníků, účast na strategických a operativních poradách
- Rotace na vybraných oddělení pro rozšíření povědomí o fungování celé organizace
- Pravidelné koučovací a mentoringové setkání
- Průběžná aktualizace rozvojového plánu na základě výsledků a zpětné vazby

Průběžné milníky během měsíců 6–11:

- Pravidelný monitoring plnění cílů
- Průběžná evaluace pokroku kandidátů
- Řízení rizik spojených s kapacitami a změnami v organizaci
- Průběžný reporting vedení společnosti

12. měsíc – Závěrečné vyhodnocení a doporučení

- Finální zhodnocení rozvojového programu každého účastníka
- Srovnání pokroku s výstupy z metody 360° a rozvojového centra
- Vyhodnocení cílů definovaných v kapitole 3.1
- Návrh dalšího kariérního postupu nástupců
- Předání závěrečné zprávy a doporučení vedení společnosti

Lidské zdroje

Mezi klíčové interní zdroje, které se podílejí na realizaci nástupnického programu, jsem zařadila personální útvar, vedoucí jednotlivých oddělení a také vybrané nástupce. Součástí realizace jsou rovněž pečlivě zvolené externí subjekty. Každé z těchto skupin jsem v rámci projektu přiřadila specifickou roli. Interní zdroje zajišťují odborné kapacity, metodické vedení a organizační podporu projektu, zatímco externí zdroje doplňují program o profesionální expertizu v oblasti rozvoje talentů. V rámci externí spolupráce spoléhám zejména na koučovací a vzdělávací společnost zmíněnou v úvodním poděkování této práce, která bude zajišťovat mentoring, realizaci rozvojových aktivit a odborný dohled nad použitými metodami.

Personální oddělení firmy jsem v projektu definovala jako centrální koordinační jednotku celého nástupnického procesu. Personální útvar, konkrétně personální ředitel, v mém návrhu zastává roli projektového manažera. V této roli zajišťuje metodické ukotvení projektu, nastavuje potřebné postupy a koordinuje komunikaci mezi vedením společnosti, jednotlivými útvary a samotnými účastníky programu. Současně odpovídá za plánování, organizaci a řízení projektu, za dohled nad časovým harmonogramem, vyhodnocování jednotlivých kroků a řešení případných konfliktů. Mým cílem je zajistit, aby celý proces probíhal systematicky, transparentně a v souladu se strategickými cíli společnosti.

Kromě realizačního týmu je nezbytným vnitřním zdrojem vedení společnosti, které v rámci nominační komise a strategických workshopů poskytuje nezbytnou pravomoc pro schválení nominací a alokaci zdrojů.

Plánovaný rozpočet

Rozpočet 200 000 Kč jsem získala od externí koučovací a vzdělávací společnosti uvedené v úvodním poděkování této práce. Jedná se o částku, kterou by bylo nutné vyplatit externí firmě. Uvedené ceny neobsahují režijní náklady a nezahrnují interní náklady, které vzniknou přerušением vlastní práce a věnováním se aktivitám souvisejícím s programem nástupnictví (vedoucí útvarů, kteří předávají své zkušenosti, personální oddělení, které vystupuje jako vedoucí projektu). Skupinou je v tomto případě myšleno přibližně 7 nominovaných účastníků programu nástupnictví.

- příprava a realizace metody 360°: 20 000 Kč / skupina
- příprava, realizace a interpretace výsledků rozvojového centra: 50 000 Kč / skupina
- workshopy a tréninky oblastí kariérního růstu: 33 000 Kč / skupina
- koučink, mentoring, konzultace: 4 500 Kč / hod / účastník
- dopravní náklady: 2 500 Kč / realizace

Rozpočet se může měnit v závislosti na počtu účastníků, časové náročnosti a komplexnosti využitých metod.

Tab. 4 Rozpočet

Nákladová položka	Jednotka	Množství	Cena/jedn.	Celkem (Kč)	Zdůvodnění
Externí diagnostika				70 000	
Metoda 360°	Skupina	1	20 000	20 000	Objektivní zpětná vazba
Rozvojové centrum	Den	2	25 000	50 000	
Rozvojové aktivity				102 000	
Workshopy	Den	3	11 000	33 000	Měkké dovednosti
Individuální koučing	Hodina	14	4 500	63 000	2 hodiny / účastník
Doprava a administrativa	Paušál	2	3 000	6 000	
Rezerva				28 000	Režijní náklady

Zdroj: Vlastní zpracování (2026)

Identifikace a hodnocení rizik projektového plánu nástupnictví

Teoretické východisko pro identifikaci a hodnocení rizik v projektu jsem popsala v části 2.4. Identifikovaná rizika jsem rozdělila podle závažnosti a pravděpodobnosti výskytu a navrhla jsem preventivní opatření. V rámci programu nástupnictví jsem identifikovala následující rizika, jejichž hodnocení a opatření uvádím na obrázku č. 3.

- Nejasná nebo příliš ambiciózní očekávání vedení.
- Špatně nebo neúplně definované klíčové pozice a kompetence.
- Program skončí bez reálných nástupců (stávající vedoucí neodchází, kandidáti nemají kam nastoupit).

- Nominovaní kandidáti získají status „vyvolení“, porostou jejich očekávání na rychlý postup, platy a benefity. Pokud se to nenaplní, mohou být zklamáni, v nejhorším případě odejít.
- Vedoucí nominují „oblíbence“, loajální lidi nebo ty, které si chtějí udržet, místo těch s největším potenciálem.
- Riziko podezření z protekce, pocit nespravedlnosti u těch, kteří nominováni nebyli.
- ABRA skóre a roční hodnocení jsou k dispozici, ale používají se pouze formálně, nikoli jako skutečný vstup.
- Kandidáti dostanou atraktivní nabídku jinde, kde je role dříve dostupná.
- Nominace kandidátů, kteří se k reálné budoucí roli nehodí (po čase se ukáže, že kandidát nemá potřebnou úroveň znalostí a dovedností nebo nechce nést vyšší zodpovědnost).
- Vzdělávací společnost nemusí dlouhodobě kapacitně nebo hodnotově odpovídat požadavkům.
- Celkový nárůst nákladů z důvodů zmíněných výše a rozpočtové riziko.
- Riziko nedodržení harmonogramu.
- Prodloužení času vedoucího pracovníka na posouzení kandidátů.
- Náhlý odchod klíčové osoby.

Hodnocení rizik probíhá v souladu s teoretickým východiskem popsaném v kapitole 2.4.

Identifikovaná rizika a jejich nápravná opatření

Označení	Riziko	Preventivní opatření
A	Nejasná nebo příliš ambiciózní očekávání vedení	Společná definice cílů Pravidelné hodnocení s vedením společnosti
A	Špatně nebo neúplně definované klíčové pozice a kompetence	Strukturovaná analýza rolí Vytvoření kompetenčního modelu
A	Program skončí bez reálných nástupců	Plán nástupnictví navázaný na personální strategii Více kariérních scénářů Jasná komunikace očekávání
A	Vedoucí nominují oblíbence	Jasná kritéria nominace Nominační komise Možnost zpětné vazby
A	Podezření z protekce	Transparentní komunikace Smysluplná zpětná vazba nenominovaným
A	Riziko nedodržení harmonogramu	Detailní plánování projektu Pravidelný monitoring milníků Jasná odpovědnost za jednotlivé kroky
A	Náhlý odchod klíčové osoby	Připravit krizový scénář
B	Kandidáti dostanou atraktivní nabídku jinde	Práce s kariérním plánem Zvýšení atraktivity práce Rychlé zapojení do praxe
B	Nominace nevhodných kandidátů	Víceřádkové posouzení Jasnější popis role Možnost vystoupení z programu
B	Nárůst nákladů a rozpočtové riziko	Detailní rozpočet Finanční monitoring Využití interních zdrojů Prioritizace aktivit
B	Prodloužení času vedoucího pracovníka na posouzení kandidátů	Stanovení časových rámců hodnocení Podpora HR při hodnocení Zjednodušení hodnotících nástrojů
C	Formální využívání ABRA a ročního hodnocení	Školení vedoucích Integrace dat do nominací Pravidelná kalibrace hodnocení
C	Status „vyvolení“ a rostoucí očekávání kandidátů	Jasná komunikace přínosů programu Pravidelná práce s očekáváními Omezení protekčního vnímání programu
C	Rizika spojená s externí vzdělávací společností	Rámcová smlouva Diverzifikace dodavatelů Pravidelné hodnocení Budování interních kapacit

Obr. 3 Preventivní opatření na identifikovaná rizika

Zdroj: Vlastní zpracování (2026)

3.3 Realizační fáze

Ve společnosti jsem projektový plán nástupnictví představila a jeho realizace byla plně odsouhlasena. Vedení organizace jednoznačně potvrdilo potřebu zavést strukturovaný nástupnický proces. V této kapitole představuji další kroky projektu nástupnictví, zejména identifikaci, nominaci, hodnocení a rozvoj potenciálních nástupců.

Identifikace požadovaných předpokladů kandidátů

Všeobecné předpoklady pro vedoucí a klíčové pozice byly v naší společnosti již dříve zpracovány do popisů pracovních míst. Pro účely projektu nástupnictví jsem tyto, již existující požadavky, převzala a začlenila do rámce hodnocení a rozvoje budoucích nástupců. Iniciovala jsem další

workshop s vedením společnosti zaměřený na identifikaci požadovaných odborných předpokladů. Tyto odborné předpoklady jsme určili na základě vlastní profesní zkušenosti, konzultace s kolegy a na základě požadavků vyplývajících z popisů pracovních míst. V dalších cyklech nástupnictví již nepůjde o novou tvorbu těchto předpokladů, ale o jejich revizi a aktualizaci podle potřeb.

Všeobecné předpoklady:

- strategické myšlení
- schopnost vedení lidí a vyjednávání
- efektivní komunikace a prezentace
- řízení změn
- orientace na výsledky
- potenciál pro růst
- měkké dovednosti (prezentační dovednosti, vedení lidí apod.)
- rozhodování pod tlakem

Odborné předpoklady:

- finanční řízení
- projektové řízení
- digitální dovednosti
- individuální znalosti technologií a dovednosti v rámci požadované pozice
- jazyková vybavenost

Identifikace klíčových pozic

Pro účely projektu nástupnictví jsem vytvořila tento checklist, který slouží jako podklad pro identifikaci klíčových rolí. Tyto role chápu jako pozice, jejichž neobsazení by mělo zásadní dopad na provoz, kvalitu výroby, bezpečnost nebo kontinuitu odborných znalostí. Tento nástroj jsem připravila ještě před samotným schválením projektu. Na základě tohoto checklistu jsme ve společnosti identifikovali celkem 22 klíčových pozic, z toho 14 vedoucích a 8 technicky zaměřených specialistů.

Pokud na alespoň jednu z následujících otázek odpovíte "ano", daná pozice se považuje za klíčovou.

Strategický význam	
Vedlo by obsazení této pozice v krátkodobém horizontu k významné překážce podnikání?	
Má obsazení pozice vliv na dosažení strategických zákaznických, tržních nebo produktových cílů?	
Finanční význam	
Má držitel pozice významný vliv na udržování/zvyšování finančních ukazatelů jako jsou výnosy, zisk nebo ziskovost?	
Vede neobsazení pozice po krátké době k nákladům nebo ztrátě tržeb?	
Podstupuje společnost finanční riziko tím, že pozici neobsadí?	
Síťové propojení a komplexnost	
Je pozice spojena s rozsáhlým propojením v rámci společnosti a vyznačuje se vysokou mírou složitosti (např. procesy, trhy, skupiny zákazníků)?	
Networking s klíčovými hráči na trhu	
Musí držitel pozice udržovat komplexní vztahy se zákazníky nebo dodavateli?	
Náhrada	
Vyžaduje náhrada pozice speciální školení nebo speciální technické znalosti, které činí obsazení pozice časově nebo finančně náročnou?	
Je nemožné, aby úkoly specifické pro danou pozici vykonávali jiní funkcionáři organizace?	

Obr. 4 Checklist klíčových pozic

Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

Identifikace potenciálních nástupců

Identifikace potenciálních nástupců probíhá, mimo jiné, na základě ročního pohovoru. Jedná se o osobní pohovory a pravidelné schůzky mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem, při kterých se hodnotí uplynulý rok a plánuje se další rozvoj zaměstnance v roce následujícím. Pohovory slouží k poskytnutí oboustranné zpětné vazby, stanovení nových cílů a identifikaci vzdělávacích potřeb. Jsou klíčovým nástrojem pro profesní růst zaměstnanců, motivaci a spokojenost.

Jako další podklad pro poskytnutí zpětné vazby slouží tzv. ABRA skóre. Hodnocení zaměstnance se zaměřuje na klíčové oblasti jako odborné znalosti, pracovní výkon, dostupnost, leadership, iniciativu a měkké dovednosti. Hodnocení probíhá stupnicově a slovní zpětnou vazbou.

Kombinace ročního hodnocení a ABRA skóre vytváří dobrý základ, protože spojuje pohled vedoucího se strukturovaným vyhodnocením.

Tento proces je v naší organizaci dlouhodobě nastaven a v rámci mého projektu v něm nebyly provedeny žádné změny, nepředstavoval oblast vyžadující zásah. Mojí přidanou hodnotou v této části nebyla tvorba nového hodnotícího nástroje, ale začlenění již existujících firemních nástrojů do systému nástupnictví.

Celkové skóre zaměstnance je vypočteno jako součin jednotlivých hodnocení, který je následně upraven dělením 10 000, aby výsledná hodnota byla přiměřeně vysoká a lépe interpretovatelná. Popsáno v kapitole 2.4.

Leader	6		7		8		9		10		
<i>jméno</i>	Jan Novák										
základní charakteristika	je přítěží		nesplňuje standard		splňuje dle očekávání		dělá něco navíc a rozvíjí se		vlastní aktivitou způsobuje zlepšení i u ostatních		
výkon - hodnocení pracovního výkonu, výsledky, postupy, efektivita, spolupráce	trvale neplní normu (KPI)		nezřídka nesplní normu		normu plní dle očekávání		normu překonává		normu trvale překračuje a pomáhá druhým		0,00
dostupnost - časová flexibilita, reakční doba, komunikační dostupnost, 24/7	je složitě se s ním spojit i v 8-18		občas není dostupný nebo reaguje s velkým zpožděním v čase 8-18		funguje v čase 8-18		je schopen fungovat i mimo čas 8-18		funguje kdykoliv		0,00
etika - dodržování a prosazování hodnot, ctnost, v případě kontaktu se zákazníky: dodržování slibů a čestné jednání	neetické chování		standard, občas prohřešek		nejde proti firmě, týmu, lidem, plní vše, bez prohřešků a v termínu		občas narovnává neetické chování ve svém okolí		ambasador etiky		0,00
znalosti - znalosti odpovídající pracovnímu zařazení / vykonávané roli a touha učit se nové	slabé znalosti		mírné rezervy ve znalostech		umí, co umět má (standard)		převyšuje standard a rozvíjí se		hloubkou i šířkou znalostí výrazně převyšuje standard a šíří znalosti ostatním		0,00
kompatibilita - kompatibilita s týmem a celým prostředím	konfliktní, silný individualista, sobecký		individualista, mírně konfliktní		týmový, bez konfliktů, vstřícný		pozitivní napříč firmou		aktivně vytváří dobrou náladu ve firmě, například organizační akce, přetvářením pro druhé		0,00
leadership - stanovit cíle, vytváření trasy, umění "láhnout a tlačit", nehodnotíme řízení, ale leadership	cíle neplní, není vzorem		cíle plní se střídatým úspěchem		obvykle stanoví cíl týmu, dosáhne ho a splní ho		navíc dokáže promyslet i strategické věci a je vzorem ostatním		definuje vizi, k ní strategii, přesvědčí o ní ostatní leadery a dosáhne výsledku		0,00
	VÝSLEDEK										0,00

Obr. 5 ABRA skóre

Zdroj: Interní zdroj (2025)

Hypotetický příklad vyhodnocení ABRA

Pro představu jsem vytvořila hypotetické vyhodnocení, které porovnává stejného zaměstnance v roli řadového pracovníka a následně v roli vedoucího. Srovnání ukazuje, jak se při změně role mění nároky na jednotlivé hodnocené oblasti a jak se změna role promítá do výsledného skóre. Je z něj patrné, že i při zachování silných stránek může dojít k poklesu hodnocení v důsledku vyšších očekávání na vedoucí pozici.

Řadový zaměstnanec	6		7		8		9		10		
<i>jméno zaměstnance</i>	Jan Novák										
základní charakteristika	je přítěží		nesplňuje standard		splňuje dle očekávání		dělá něco navíc a rozvíjí se		vlastní aktivitou způsobuje zlepšení i u ostatních		
výkon - hodnocení pracovního výkonu, výsledky, postupy, efektivita, spolupráce	trvale neplní normu (KPI)		nezřídka nesplní normu		normu plní dle očekávání		normu překonává	8,00	normu trvale překračuje a pomáhá druhým		8,00
dostupnost - časová flexibilita, reakční doba, komunikační dostupnost	je složitě se s ním spojit i v 8-18		občas není dostupný nebo reaguje s velkým zpožděním v čase 8-18		funguje v čase 8-18		je schopen fungovat i mimo čas 8-18		funguje kdykoliv	10,00	10,00
etika - dodržování a prosazování hodnot, ctnost, v případě kontaktu se zákazníky: dodržování slibů a čestné jednání	neetické chování		standard, občas prohřešek		nejde proti firmě, týmu, lidem, plní vše, bez prohřešků a v termínu		občas narovnává neetické chování ve svém okolí	10,00	ambasador etiky		10,00
znalosti - znalosti odpovídající pracovnímu zařazení / vykonávané roli a touha učit se nové	slabé znalosti		mírné rezervy ve znalostech		umí, co umět má (standard)		převyšuje standard a rozvíjí se	10,00	hloubkou i šířkou znalostí výrazně převyšuje standard a šíří znalosti ostatním		10,00
kompatibilita - kompatibilita s týmem a celým prostředím	konfliktní, silný individualista, sobecký		individualista, mírně konfliktní		týmový, bez konfliktů, vstřícný		pozitivní napříč firmou	10,00	aktivně vytváří dobrou náladu ve firmě, například organizační akce, přetvářením pro druhé		10,00
	VÝSLEDEK										8,00

Obr. 6 Hypotetický příklad vyhodnocení řadového zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování (2026)

Leader	6		7		8		9		10		
Jméno vedoucího	Jan Novák										
Základní charakteristika	je přítěží		nesplňuje standard		splňuje dle očekávání		dělá něco navíc a rozvíjí se		vlastní aktivitou způsobuje zlepšení i u ostatních		
výkon - hodnocení pracovního výkonu, výsledky, postupy, efektivita, spolupráce	trvale neplní normu (KPI)		nežádá nesplní normu		normu plní dle očekávání		normu překonává	7,00	normu trvale překračuje a pomáhá druhým		7,00
dostupnost - časová flexibilita, reakční doba, komunikační dostupnost, 24/7	je složitě se s ním spojit i v 8-18		občas není dostupný nebo reaguje s velkým zpožděním v čase 8-18		funguje v čase 8-18		je schopen fungovat i mimo čas 8-18		funguje kdykoliv	9,00	9,00
etika - dodržování a prosazování hodnot, důst. v případě kontaktu se zákazníky: dodržování slibů a čestné jednání	neetické chování		standard, občas prohřešek		nejde proti firmě, týmu, lidem, plní vše, bez prohřešků a v termínu		občas narovnává neetické chování ve svém okolí	9,00	ambasador etiky		9,00
znalosti - znalosti odpovídající pracovnímu zařazení / vykonávané roli a touha učit se nově	slabé znalosti		mírné rezervy ve znalostech		umí, co umět má (standard)		převyšuje standard a rozvíjí se	8,00	hloubkou i šířkou znalostí výrazně převyšuje standard a šíří znalosti ostatním		8,00
kompatibilita - kompatibilita s týmem a celým prostředím	konfliktní, silný individualista, sobecký		individualista, mírně konfliktní		týmový, bez konfliktů, vstřícný		pozitivní napřič firmou	9,00	aktivně vytváří dobrou náladu ve firmě, například organizační akce, překvapením pro druhé		9,00
leadership - stanoví cíle, vytváří trasy, umění "táhnout a tlačit", nehodnotíme řízení, ale leadership	cíle neplní, není vzorem		cíle plní se střídavým úspěchem		obvykle stanoví cíl týmu, dosáhne ho a splní ho	7,00	navíc dokáže promyslet i strategické věci a je vzorem ostatním		definuje vizi, k ní strategii, přesvědčí o ní ostatní leadeři a dosáhne výsledku		7,00
	VÝSLEDEK										2,86

Obr. 7 Hypotetický příklad vyhodnocení vedoucího zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování (2026)

Nominace potenciálních nástupců

Do plánu nástupnictví jsem nově zařadila povinnost svolání nominační komise sestavenou z vedení společnosti, kterou vnímám jako klíčový prvek prevence protekce. Opakování tohoto procesu jsem stanovila jednou ročně, přičemž jsem zároveň ponechala možnost svolání mimořádné nominační komise v případě potřeby. Nominační komise má za úkol objektivně posoudit a provést kalibraci jednotlivých kandidátů na nástupnické pozice. Cíl týmové nominace je společně odsouhlasit zaměstnance s potenciálem v budoucnu převzít klíčové role. Za důležité považuji to, aby komise při svém rozhodování pracovala především s relevantními daty a hodnotícími podklady, nikoli pouze s reputací či subjektivním dojmem. Z těchto důvodů jsem jako vedoucího nominační komise stanovila personálního ředitele (ředitelku), který musí zajistit nezávislý pohled na kandidáty a zároveň garantovat dodržování stanovených pravidel a kritérií. Z identifikovaných 22 klíčových pozic jsme nominovali 17 nástupců (9 vedoucích a 8 technicky zaměřené specialisty).

Diagnostika nástupců a oboustranné ověření zájmu

Abych snížila riziko neefektivní investice do kandidátů, kteří o roli reálně nestojí, zařadila jsem do projektu využití metody 360° a rozvojového Centra. Tyto nástroje jsem z metodik uvedených teoretické části zvolila záměrně pro jejich schopnost odhalit měkké kompetence a pozorovat chování v modelových situacích, přestože počítám s rizikem stresu u testovaných zaměstnanců. Zároveň jsem volila kombinaci online formy a osobního setkání pro udržení hladiny rozpočtu.

Diagnostika kandidátů a následné oboustranné ověření zájmu tedy proběhne ve dvou milnících:

- Metodou 360°, formou online.
- Rozvojovým centrem, formou osobní účasti na dvoudenním workshopu.

Výstupem celého procesu bude stvrzení oboustranného zájmu o pokračování v nástupnickém procesu a vstup do programu nebo naopak odmítnutí účasti jedné nebo druhé strany.

Realizace metod 360° zpětné vazby a rozvojového centra zatím nebyla v rámci projektu uskutečněna z důvodu redukce nákladů společnosti. Začala jsem však s poptávkou dodavatelů, kteří jsou schopni zajistit zpětnou vazbu 360 a s dodavatelem, kterému patří díky v úvodu definuji oblasti, které budou předmětem dvoudenního rozvojového centra.

RACI matice metody 360° a rozvojového centra

RACI nástroj je popsán v teoretické části kapitoly 2.4.

Činnost	Odpovědná osoba						
	HR (interní)	Externí společnost	Hodnocený zaměstnanec	Nadřízený	Kolegové	Podřízení	Pozorovatelé (Rozvoj. centrum)
Definice kompetencí a metodiky	A	R	I	C	I	I	C
Příprava a organizace 360° hodnocení	C	R	I	I	I	I	
Vyplnění 360° dotazníků	A	I	R	R	R	R	
Sběr a zpracování dat	I/A	R	I	I	I	I	
Interpretace výsledků	C/A	R	I	C	I	I	
Prezentace výstupů zaměstnanci	A	R	R	C			
Identifikace rozvojových oblastí	A	R	R	C			
Návrh rozvojových aktivit	A	C	R	C			
Organizace rozvojového centra	C	R/A	I	I	I	I	C
Realizace rozvojového centra	I	A	R	I	I	I	R
Hodnocení účastníků v rozv. centru	I	C/A	I	I	I	I	R
Zpětná vazba z rozv. centra	A	R	R	C			C
Vyhodnocení potenciálu pro leadership	A	C	I	R	I	I	C
Rozhodnutí o kariérním směřování	A	I	I	R			

Obr. 8 RACI matice pro metodu 360° a rozvojové centrum

Zdroj: Vlastní zpracování (2026)

Rozvoj nástupců

Po úspěšném odsouhlasení obou stran kandidáti vstupují do rozvojového programu. Konkrétní rozvojové aktivity jsme vybrali po dohodě všech vedoucích pracovníků, pro které jsme určili nebo v budoucnu určíme nástupníky. Aktivity vychází z nabídky nástrojů rozvoje pospaných v kapitole 2.4.

- Zpracování nástupce na danou pozici díky spoluúčasti při aktivitách vedoucího pracovníka, například vrcholových porad nebo jednání se zákazníky. Při této příležitosti kandidát pozoruje myšlení a postupy klíčové pozice.

- Převzetí zodpovědnosti za projekty nad rámec stávající pozice pro získání zkušeností z komplexních situací.
- Rotace na jiných oddělení pro rozšíření povědomí o fungování firmy a získání nadhledu.
- Individuální podpora v podobě externího a interního koučinku.
- Rozvoj požadovaných všeobecných a odborných předpokladů specifikovaných v úvodní části realizační fáze této práce.
- Rozvoj měkkých dovedností v rámci skupinových tréninkových aktivit. Tyto tréninkové aktivity vychází z požadovaných všeobecných předpokladů, které jsou sepsány v kapitole Definice požadovaných předpokladů kandidátů.

Jednotlivé rozvojové aktivity kombinují existující nástroje využívané v naší společnosti, tak nově navržené aktivity, které jsem do doplnila. Nově jsem navrhla zapojení nástupců formou spoluúčasti na aktivitách vedoucích pracovníků, převzetí odpovědnosti za projekty nad rámec jejich stávající role a také rotaci na jiných odděleních, která ve firmě dosud nebyla systematicky využívána. Naopak individuální koučink a vzdělávání vycházející z popisů pracovních míst představují již existující rozvojové nástroje, které jsem do projektu převzala a začlenila. Nově jsem dále doplnila skupinové tréninkové aktivity zaměřené na rozvoj měkkých dovedností.

Vyhodnocení rozvojových potřeb

Pro vyhodnocení rozvojových potřeb jsem vypracovala matici kompetencí klíčových pozic. Tato matice slouží k přehlednému porovnání požadované úrovně kompetencí pro danou pozici s aktuální úrovní kompetencí jednotlivých kandidátů. Na základě identifikovaného rozdílu mezi požadovanou a aktuální úrovní můžeme stanovit rozvojový potenciál kandidáta a navrhnout konkrétní akční kroky, které povedou k jeho dalšímu profesnímu rozvoji. Posouzení probíhá pomocí metody 360°, rozvojového centra, plánu rozvojových aktivit popsáném v předchozím odstavci a na základě ročních pohovorů.

Níže uvedená tabulka představuje ilustrativní příklad matice kompetencí.

Tab. 5 Matice kompetencí manažera

Kompetence	Požadovaná úroveň	Aktuální úroveň	Rozdíl	Rozvojový potenciál	Akční kroky
Strategické myšlení	5	3	-2	Vysoký	Školení
Řízení lidí	4	4	0	Střední	Mentoring
Komunikační dovednosti	5	5	0	Nízký	Zapojení do interních aktivit
Rozhodování pod tlakem	4	3	-1	Střední	Praktický trénink
Projektové řízení	4	3	-1	Střední	Školení

Zdroj: www.praceamzda.cz (2025)

3.4 Ukončení a vyhodnocení projektu

Cíle projektu jsem definovala v kapitole 3.1 pomocí metody SMART, a sice systematicky připravit alespoň 5 vhodných interních kandidátů na převzetí klíčových a manažerských pozic do 12 měsíců od zavedení a s omezeným rozpočtem ve výši 200 000 Kč.

Na celkových 22 identifikovaných klíčových pozic (14 vedoucích a 8 technicky zaměřených specialistů) jsme nominovali 80 % kandidátů. Identifikaci a nominaci těchto nástupců jsme provedli na základě ročního hodnocení zaměstnanců a výsledků ABRA skóre. 100% plnění jsme nedosáhli v důsledku personálních změn, které si vyžádaly delší čas na hodnocení zaměstnanců. Dalším faktorem, který ovlivnil realizaci projektu je, že společnost zahájila opatření zaměřená na optimalizaci nákladů. Byla pozastavena většina externích služeb a plánovaný rozpočet pro tento projekt 200 000 Kč je odložen na rok 2027. Pokračujeme ale s přípravou vybraných kandidátů organizováním interního rozvoje. Tento typ rozvoje je zaměřen především na praktické dovednosti, které jsou pro danou pozici klíčové a umožňují přímé napojení na každodenní provoz. Kandidát doprovází a zastupuje svého vedoucího při strategických i operativních poradách a jednáních se zákazníky nebo dodavateli. Zároveň se podílí na vybraných odpovědnostech a projektech, kde získává potřebnou jistotu a praktickou zkušenost. Externí rozvojové aktivity (rozvoj měkkých dovedností, koučink) jsem pozastavila. Zatím není jasné, zda zvládneme plnohodnotně připravit vybrané kandidáty do 12 měsíců od zavedení.

Označení úkolu	Úkol	Splnění	Délka v měsících	Délka v měsících											
				1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	4. měsíc	5. měsíc	6. měsíc	7. měsíc	8. měsíc	9. měsíc	10. měsíc	11. měsíc	12. měsíc
Odsouhlasení projektu a přípravná fáze															
1.	Definice požadavků na nástupníky	100%	1	■											
2.	SWOT analýza	100%	1	■											
3.	Identifikace klíčových pozic	100%	1	■											
4.	Schválení projektu	100%	1	■											
Identifikace a nominace kandidátů															
5.	Sběr kandidátů (HR, management)	80%	1		■										
6.	Vyhodnocení vhodnosti kandidátů	80%	1		■										
7.	Schválení seznamu kandidátů	80%	1		■										
Oboustranné ověření zájmu															
8.	Individuální rozhovory s kandidáty	80%	1			■									
9.	Potvrzení účasti na programu	80%	1			■									
Vyhodnocení diagnostiky a potvrzení shody															
10.	Realizace diagnostiky (360°, DC)	0%	1				■								
11.	Vyhodnocení výsledků	0%	1				■								
12.	Individuální rozvojové plány	0%	1				■								
Finalizace rozvojového programu															
13.	Alokace zdrojů (mentori, HR)	0%	1					■							
14.	Stanovení rozpočtu	0%	1					■							
15.	Identifikace rizik	0%	1					■							
16.	Finalizace harmonogramu	0%	1					■							
Realizace rozvojových aktivit															
17.	Zahájení programu	0%	6						■	■	■	■	■	■	■
18.	Školení, vzdělávání	0%	6						■	■	■	■	■	■	■
19.	Mentoring	0%	6						■	■	■	■	■	■	■
20.	Rotace, praktická zkušenost	0%	6						■	■	■	■	■	■	■
21.	Průběžné hodnocení	0%	6						■	■	■	■	■	■	■
Závěrečné vyhodnocení															
22.	Vyhodnocení KPI	0%	1												■
23.	Vyhodnocení kandidátů	0%	1												■
24.	Závěrečná zpráva	0%	1												■
25.	Doporučení pro další cyklus	0%	1												■

Obr. 9 Aktualizovaný časový harmonogram

Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

Závěr

Nástupnictví je strategickým nástrojem, který může ovlivnit budoucnost organizace. Systematické plánování nástupnictví umožňuje minimalizovat provozní i reputační rizika, posiluje organizační stabilitu a podporuje rozvoj lidského kapitálu. Projektově řízený přístup, prezentovaný v mé práci, nabízí strukturovaný rámec, který umožňuje převést složitý proces přípravy nástupců do jasně definovaných fází, od analýzy současného stavu, přes plánování kroků a řízení rizik, až po sledování postupu a vyhodnocení výsledků. Práce zároveň prokázala, že kombinace nástrojů projektového managementu, jako jsou Gantt diagramy, harmonogramy či analýza rizik a principů talent managementu vytváří efektivní mechanismus pro řízený předej vedení útvarů. Firmy, které přijmou nástupnictví jako dlouhodobý projekt a strategickou prioritu, získají připravené nástupce, vyšší odolnost vůči krizím a konkurenční výhodu v budoucím rozvoji.

V malých firmách může být nástupnictví spjato s osobou vlastníka nebo úzkého vedení a může probíhat spíše neformálně. Plán nástupnictví může představovat jednoho konkrétního nástupce, například rodinného příslušníka či klíčového zaměstnance. Výhodou tohoto přístupu může být flexibilita a rychlost rozhodování, nevýhodou pak vysoká závislost na jednotlivcích a zvýšené riziko při neočekávaných změnách. Ve středních a velkých firmách se nabízí širší škála nástupnických strategií, pomocí nástupnického strategického plánu a nástupnické matice. Tyto organizace mohou mít k dispozici robustnější personální nástroje, rozpočty na rozvoj a procesy, ale mohou narazit na vyšší míru administrativy a pomalejší implementaci změn.

Praktickým přínosem mé práce je návrh konkrétního projektového plánu a řízeného modelu nástupnictví ve výrobní firmě, který propojuje principy projektového managementu s talent managementem. Výstupy jsou využitelné především pro personální útvary, liniové manažery a vrcholové vedení podniků. Jedná se o ucelený plán nástupnictví, který zohledňuje rostoucí rizika spojená se stárnutím pracovní síly, nedostatkem odborníků a tlakem na kontinuitu praktických znalostí. Práce je určena pro skupinu lidí, která v organizacích nese odpovědnost za řízení lidí a budoucí obsazení klíčových rolí, tedy pro personální specialisty, personální manažery, vedoucí oddělení i vlastníky firem. V této práci poskytuji ucelený rámec, jak je možné nástupnictví uchopit jako řízený projekt.

Z hlediska stavu poznání má práce shrnuje a propojuje teoretické poznatky o nástupnictví, intelektuálním kapitálu a projektovém řízení a doplňuje je o pohled z prostředí výrobní firmy působící v mezinárodním kontextu. Teoretická část ukazuje, že v literatuře je nástupnictví chápáno jako strategický, dlouhodobý a systematický proces. Praktická část pak navrhuje konkrétní kroky, nástroje a časový harmonogram implementace plánu nástupnictví a demonstruje, jak lze teoretická východiska převést do reálného firemního prostředí.

Významnou roli v této práci hraje také má osobní zkušenost. Díky tomu, že pracuji na personálním oddělení jsem mohla propojit teoretické poznatky s potřebami firmy a navrhnout model nástupnictví, který je nejen teoreticky podložený, ale zároveň prakticky použitelný. Věřím, že navržený přístup může firmě pomoci lépe chránit a rozvíjet její intelektuální kapitál, připravit budoucí lídry a zvýšit odolnost vůči neočekávaným změnám ve vedení i v klíčových rolích.

Seznam použité literatury

- Alma Career (2019) *Shadowing aneb Proč se v práci vyplácí šmírování* [online] [2025]. [cit. 20.8.2025] Dostupné z <https://magazin.almacareer.com/cz/clanky/shadowing-aneb-proc-se-v-praci-vyplaci-smirovani>
- ATLASSIAN (2024) *Project Life Cycle: The 5 phases explained*. [online] [2025]. [cit. 20.8.2025] Dostupné z <https://www.atlassian.com/work-management/project-management/project-life-cycle>
- BENGT, KARLÖF a Fredrik Helin LOVINGSSON. *Management od A do Z*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1001-X.
- BETTERWORKS (2025) *7 Succession Planning Challenges Stopping Your Growth* [online] [2025]. [cit. 25.7.2025] Dostupné z <https://www.betterworks.com/magazine/succession-planning-challenges/>
- BUSINESS INSIDER (2025) *There's a CEO succession crisis brewing* [online] [2025]. [cit. 25.7.2025] Dostupné z <https://www.businessinsider.com/ceo-exits-finding-successor-challenging-leadership-2025-5>
- FERNÁNDEZ-A. C., NAGEL, G. & GREEN, C. (2021) *The High Cost of Poor Succession Planning* [online] [2025]. [cit. 25.7.2025] Dostupné z <https://hbr.org/2021/05/the-high-cost-of-poor-succession-planning>
- FIREMNI-SPCIOLOG, *Assessment Centrum (AC) a Development Centrum (DC): Co jsou zač a jak nám mohou pomoci* [online] [2024]. [cit. 25.7.2025] Dostupné z <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/860-assessment-centrum-ac-a-development-centrum-dc-co-jsou-zac-a-jak-nam-mohou-pomoci>
- FRAENKISCHE CZ s.r.o., [online] [2024]. [cit. 18.2.2026] Dostupné z <https://edv0284.fraenkische.loc/process/en-GB/2285/>
- FRAENKISCHE CZ s.r.o., [online] [2025]. [cit. 25.1.2026] Dostupné z <https://edv0284.fraenkische.loc/document/en-GB/D11317/>
- GARG, A. K., VAN WEELE, E. (2012) *Succession Planning and Its Impact on the Performance of Small, Micro and Medium Enterprises within the Manufacturing Sector in Johannesburg* [online] [2025]. [cit. 25.7.2025] Dostupné z <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/14118>
- GARTNEROVA, POLICKY. (2025) *Seminární práce, Projektové řízení 1* [online] [2025]. [cit. 6.1.2025] Dostupné z: <PR1-LS24/25: Seminární práce - projekty - odevzdávárna | Moodle VŠPJ>
- JETIR.org (2019) *A Conceptual Study on Succession planning: Vital idea for Organizational Success*, [online] [2025]. [cit. 20.8.2025] Dostupné z <https://www.jetir.org/papers/JETIR1906W86.pdf>
- KHAN, A. Z., SKIBNIEWSKI, M. & CABLE, J. (2023) *Role, Challenges and Limitations of Communications in Project Stakeholder Management and Engagement*, [online] [2025]. [cit. 25.8.2025] Dostupné z: <https://pmworldlibrary.net/wp->

[content/uploads/2023/02/pmwj126-Feb2023-Khan-Skibniewski-Cable-role-challenges-limitations-of-Communications-in-project-stakeholder-engagement.pdf](https://www.pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2023/02/pmwj126-Feb2023-Khan-Skibniewski-Cable-role-challenges-limitations-of-Communications-in-project-stakeholder-engagement.pdf)

- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Computer Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8
- KREISCHER M. (2025) *The Succession Planning Gap: Real Stats on Why Family Businesses Struggle to Prepare* [online] [2025]. [cit. 18.7.2025] Dostupné z <https://www.kmco.com/insights/the-succession-planning-gap-real-stats-on-why-family-businesses-struggle-to-prepare/>
- LANDAU, P. (2025) *Overcoming Resource Constraints in Project Management: Examples, Techniques & More*, [online] [2025]. [cit. 25.8.2025] Dostupné z: <https://www.projectmanager.com/blog/resource-constraints-in-project-management>
- MANAGEMENT News (2012) *Prospěl by vám reverzní mentoring?* [online] [2012]. [cit. 18.7.2025] Dostupné z <https://www.managementnews.cz/manazer/manazerske-dovednosti-id-147962/prospel-by-vam-reverzni-mentoring-id-1634260>
- OBIANUJU, A. A., IBRAHIM, U. A., ZUBAIRU, U. M. (2021) *SUCCESSION PLANNING AS A CRITICAL MANAGEMENT IMPERATIVE: A SYSTEMATIC REVIEW* [online] [2021]. [cit. 18.7.2025] Dostupné z <https://czasopisma.prz.edu.pl/mmr/article/view/337/271>
- OPENAI, *Úprava a oprava stávajícího textu* [online] [2025]. [cit. 20.12.2025] Dostupné z <https://chatgpt.com/>
- PAMPROFI, *Využívání psychodiagnostických metod v personalistice* [online] [2025]. [cit. 20.12.2025] Dostupné z https://www.pamprofi.cz/33/vyuzivani-psychodiagnosticky-metod-v-personalistice-uniqueidmRRWSbk196Ezy9EEhbhYd_yMnY24Qtdwipsj_iqtBV8CD-vMUnwPlw/
- PERPLEXITY AI, Inc. *Vyhledávání zdrojů* [online] [2025]. [cit. 20.7.2025] Dostupné z <https://www.perplexity.ai/>
- PM World Journal (2023) *Role, Challenges and Limitations of Communications in Project Stakeholder Management and Engagement* [online] [2025]. [cit. 20.8.2025] Dostupné z <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2023/02/pmwj126-Feb2023-Khan-Skibniewski-Cable-role-challenges-limitations-of-Communications-in-project-stakeholder-engagement.pdf>
- RIVOLTA, M.L. (2018) *Does Lead Time in CEO Succession Matter? Evidence From Planned Versus Unexpected CEO Departures*, [online] [2025]. [cit. 20.8.2025] Dostupné z <https://www.sciedupress.com/journal/index.php/ijfr/article/view/13499/8348>
- ROSENAU, M. D., *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-218-1
- ROSENTHAL, J. & ROSEN, M. (2025) *Where Traditional Succession Planning Falls Short* [online] [2025]. [cit. 25.7.2025] Dostupné z <https://hbr.org/2025/07/where-traditional-succession-planning-falls-short>
- ROTHWELL, W.J. (2001) *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, 4th ed., New York: American Management Association. ISBN 10 0814414168; ISBN 13 9780814414163

- Sigma Assessment Systems (2023) *The Impact of Unplanned CEO Succession on Organizational Performance* [online] [2025]. [cit. 25.8.2025] Dostupné z: <https://www.sigmaassessmentsystems.com/the-impact-of-unplanned-ceo-succession/>
- SLAVÍK, Jakub, *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách*: Praha: Graga Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4819-1
- SMARTER (2025) *On-line 360° hodnocení* [online] [2025]. [cit. 15.10.2025] Dostupné z: <https://www.smarter.cz/online-360-hodnoceni>
- SVOZILOVÁ, Alena, *Projektový management. systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Expert. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.
- SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČESKÉ REPUBLIKY (2025) *Manažerské nástupnictví: Jak zapracovat nového šéfa v 5 krocích* [online] [2025]. [cit. 20.11.2025] Dostupné z <https://www.spcr.cz/serial-03-jak-zapracovat-noveho-sefa-v-5-krocich>
- TURNER R., MÜLLER R. (2023) *On the nature of the project as a temporary organization*, [online] [2025]. [cit. 25.8.2025] Dostupné z <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786302000200?via%3Dihub>
- WHITMORE, John. *Koučování, Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti* 3. doplněné a přepracované vydání. Praha 2011. ISBN 978-80-276-1209-3.
- U.S. Geological Survey (USGS) (2025) *Succession Planning Desk Guide*, [online] [2025]. [cit. 20.8.2025] Dostupné z <https://www.usgs.gov/human-capital/succession-planning-desk-guide-0>