

Řízení rizik výrobní firmy v oblasti lidských zdrojů

Veronika Smékalová

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Veronika Smékalová
Osobní číslo:	L22062
Studijní program:	B1022A020002 Management rizik
Specializace:	Management rizik
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Řízení rizik výrobní firmy v oblasti lidských zdrojů

Zásady pro vypracování

1. Na základě studia odborné literatury zpracujte literární rešerši týkající se předmětné problematiky.
2. Aplikací vhodných metod posudte rizika v oblasti lidských zdrojů ve vybrané výrobní organizaci.
3. Na základě výsledků analýzy zformulujte závěry a navrhněte opatření k ošetření zjištěných nedostatků.

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

Seznam doporučené literatury:

1. ARMSTRONG, Michael. *Naučte se správně vést lidi*. Lingea, 2020. ISBN 978-80-7508-621-1.
2. BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
3. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*. Praha: PORTÁL, 2023. ISBN 978-80-262-1968-2.
4. MAGUIRE, Helena; GARDNER, Rita M.; BIRD, Frank L. a LUISELLI, James K. *Training, Supervision, and Professional Development in Human Services Organizations*. Amsterdam: Academic Press, 2022. ISBN 978-03-238-5565-5.
5. URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Expert (Grada)*. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

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

Datum zadání bakalářské práce: **2. prosince 2024**

Termín odevzdání bakalářské práce: **2. května 2025**

L.S.

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

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

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne 4.4.2025

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zaměřuje na problematiku dynamiky zaměstnanců a identifikaci rizik spojených s lidskými zdroji, včetně jejich analýzy. Práce je strukturována do dvou částí. Teoretická část se věnuje objasnění hlavních pojmů z oblasti řízení rizik, managementu lidských zdrojů a personálního řízení, jakož i dalším termínům úzce spojeným s danou problematikou. Praktická část se zaměřuje na analýzu dynamiky zaměstnanců, hodnocení spokojenosti pracovníků a identifikaci rizik, jako je vysoká fluktuace, nedostatečná motivace či konflikty v týmu. Výsledky analýzy jsou doplněny identifikací slabých míst a návrhy na opatření, která předchází k minimalizaci rizik a zlepšení situaci v organizaci.

Klíčová slova: firma, riziko, řízení lidských zdrojů, analýza rizik, opatření

ABSTRACT

This bachelor's thesis focuses on the issue of employee dynamics and the identification of risks associated with human resources, including their analysis. The work is structured into two parts. The theoretical part is devoted to clarifying the main concepts in the field of risk management, human resource management and personnel management, as well as other terms closely related to the given issue. The practical part focuses on the analysis of employee dynamics, the assessment of employee satisfaction and the identification of risks, such as high turnover, insufficient motivation or conflicts in the team. The results of the analysis are supplemented by the identification of weaknesses and proposals for measures that will minimize risks and improve the situation in the organization.

Keywords: company, risk, human resource management, risk analysis, measures

Chtěla bych upřímně poděkovat paní Ing. Evě Hoke, Ph.D., za odborné vedení mé bakalářské práce, její cenné rady a podporu, které byly pro zpracování této práce neocenitelné. Mé díky patří také společnosti, která mi poskytla důležité podklady a věnovala mi svůj čas během celého procesu.

Velkou vděčnost bych ráda vyjádřila své rodině – manželovi a dětem, kteří mi svým pochopením, podporou a trpělivostí umožnili nejen studovat, ale také úspěšně dokončit tuto práci.

„Za každým úspěchem stojí podpora těch, kteří věří ve vaše schopnosti.“

Prohlašuji, že tato bakalářská práce v tištěné podobě je totožná s verzí uloženou v systému IS/STAG.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	14
1 SPECIFIKACE POJMŮ	15
1.1 FIRMA - ORGANIZACE - SPOLEČNOST	15
1.2 RIZIKO.....	16
1.3 ŘÍZENÍ RIZIK.....	16
1.4 LIDSKÝ FAKTOR JAKO RIZIKO	17
1.4.1 Charakteristika lidského faktoru jako rizika	17
1.4.2 Význam řízení rizik lidských faktorů.....	18
1.4.3 Postupy a nástroje řízení rizik lidských faktorů.....	18
2 MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	20
2.1 KONCEPT A DŮLEŽITOST PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	21
2.2 ZADÁNÍ A CÍLE MANAGEMENTU	21
2.3 MANAGEMENT PERSONÁLNÍCH ZDROJŮ	22
2.4 KLÍČ K ÚSPĚCHU – LIDÉ.....	22
2.5 LIDSKÝ POTENCIÁL	23
2.6 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR LIDSKÝCH ZDROJŮ	23
3 DYNAMIKA LIDSKÝCH ZDROJŮ	26
3.1 ROTACE PRACOVNÍKŮ	26
3.1.1 Význam a přínosy	26
3.1.2 Důvody rotace	27
3.1.3 Metody implementace	28
3.1.4 Výhody rotace	28
3.1.5 Riziko při implementaci.....	29
3.2 FLUKTUACE PRACOVNÍKŮ	29
3.2.1 Důvody fluktuace	30
3.2.2 Měření fluktuace pracovníků	31
3.2.3 Význam sledování pro organizaci	32
3.3 MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ.....	32
3.3.1 Proces motivace	33
3.3.2 Rizika motivace v odměňování pracovníků	33
3.3.3 Moderní trendy	35
4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK	37
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
5 ANALÝZA ZKOUMANÝCH RIZIK FIRMY	40
5.1 PŘEDSTAVENÍ FIRMY	40
5.2 SHROMAŽDOVÁNÍ INFORMACÍ.....	42

5.3	SWOT ANALÝZA.....	46
5.3.1	Metodika hodnocení SWOT analýzy	48
5.3.2	Strategie vycházející ze SWOT analýzy	49
5.4	STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S VEDOUCÍ PERSONALISTIKY	52
5.5	KVALITATIVNÍ METODA	54
6	HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZ ZKOUMANÉ FIRMY	60
7	NAVRHOVANÁ ŘEŠENÍ.....	62
7.1	SNIŽOVÁNÍ FLUKTUACE.....	62
7.2	EFEKTIVNÍ ROTACE.....	63
7.3	KLÍČ K MOTIVACI A VÝKONU.....	63
7.4	KOMUNIKACE JAKO ZÁKLAD PRODUKTIVITY	64
7.5	ODMĚNY A STABILITA TÝMU	65
7.6	FLEXIBILITA PRO ÚSPĚCH	65
	ZÁVĚR.....	67
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	69
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	SEZNAM TABULEK.....	72
	SEZNAM GRAFŮ	73
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	74

ÚVOD

Každý okamžik našeho života je propleten rizikem. Od chvíle, kdy se narodíme a vlastně už předtím, se potýkáme s nejistotou, zda budeme zdraví, zda zvládneme adaptaci na svět kolem nás. S každým rozhodnutím, krokem či pokusem se otevíráme riziku neúspěchu, chyby nebo následků. Jak stárneme, začínáme lépe chápat jeho povahu. Uvědomujeme si, že riziko má mnoho podob, od drobných každodenních nejistot až po komplexní rozhodnutí, která ovlivňují naše blízké, kolektivy, firmy i celou společnost. Přitom to, co je pro jednoho hrozbou, může být pro druhého příležitostí. Riziko navíc spočívá i v tom, když se rozhodneme nedělat nic – pasivita je rizikem sama o sobě.

Riziko je také úzce spojeno s pracovním prostředím, kde hraje zásadní roli lidský faktor. Lidé jsou pro každou organizaci nenahraditelným zdrojem, který určuje její úspěch. Bez kvalitních pracovníků, jejich dovedností a motivace by firmy nemohly obstát v konkurenčním prostředí. Zároveň však platí, že lidé nejsou neomylní. Chyby vznikají, ať už při rozhodování, nebo při samotném výkonu práce. I stroje, které byly vytvořeny s cílem minimalizovat lidská selhání, jsou jen výsledkem lidského úsilí, jejich spolehlivost a výkon závisí na tom, jak byly navrženy, sestaveny a provozovány. Každá závada stroje je tak ve svém základu důsledkem chyby, která vznikla na straně člověka.

Historický vývoj lidstva ukazuje, jak se rizika proměňují s dobou. Každá epocha přinášela specifické výzvy. Dnešní „věk technologií“ je však odlišný. Nikdy předtím jsme nezažili tak rychlé změny, které ovlivňují nejen způsob, jakým žijeme, ale také způsob, jakým pracujeme. Tlak na zaměstnance se zvyšuje, náročnost pracovních postupů roste a požadavky na znalosti a dovednosti se neustále mění. Technologický pokrok s sebou přináší nejen nové příležitosti, ale i zcela nové druhy rizik, která mohou ovlivnit nejen jednotlivce, ale i celé společnosti.

Současná éra, známá jako „digitální a technologický věk“, je obdobím neustálých změn a výzev, které přicházejí rychleji, než jsme schopni je plně pochopit. Tato dynamika přináší pokrok v oblastech digitalizace, automatizace a umělé inteligence, což výrazně ovlivňuje fungování společnosti i trhu práce. V minulosti jsme se mohli poučit z chyb a zkušeností předchozích generací, avšak nynější pokroková transformace je bezprecedentní. Jsme první, kdo ji prožívá a nemáme žádné historické vodítko, jak ji zvládnout. Stroje stále častěji přebírají úkoly, které byly dlouho považovány za nenahraditelné lidskou silou a automatizace zasahuje do oblastí, které byly donedávna

doménou lidí. Tento vývoj klade nové nároky na organizace, které musí znovu promýšlet pracovní procesy. S tímto pokrokem přicházejí i nové výzvy, jako je otázka, jak udržet rovnováhu mezi lidskou kreativitou a pokrokovou efektivitou, nebo jaké dovednosti budou zásadní v budoucnosti. Výzvou je tedy nejen přijmout tyto změny, ale také je smysluplně integrovat do společnosti a připravit se na budoucnost, která může být zcela odlišná od všeho, co známe dnes.

Rizika jsou nedílnou součástí našich životů i práce a místo abychom se jim vyhýbali, je důležité naučit se je chápat a zvládat. Správný přístup k rizikům nejen minimalizuje jejich negativní dopady, ale může zároveň odhalit nové cesty a příležitosti k růstu a inovacím.

„Kdo se bojí riskovat, ztrácí šanci růst.“

Téma řízení rizik v oblasti lidských zdrojů jsem si zvolila, protože mě fascinuje propojení mezi lidmi, technologiemi a organizacemi. Lidský faktor je jedním z nejvýznamnějších prvků každé firmy, ale zároveň představuje jedno z největších rizik. V době, kdy konkurence sílí a okolí se vyvíjí závratným tempem, je správné řízení rizik základem k udržení stability a úspěchu na trhu. Ve své práci se proto zaměřuji na to, jak minimalizovat rizika spojená s lidským faktorem a jak může řízení rizik přispět ke zlepšení výkonnosti a efektivit organizací.

Cíl bakalářské práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je důkladně analyzovat dynamiku lidských zdrojů v organizaci a identifikovat rizika spojená s řízením zaměstnanců, zejména s jejich fluktuací, rotací a motivací. Práce se zaměřuje na zkoumání faktorů ovlivňujících stabilitu a výkonnost pracovních týmů a hledání efektivních strategií, které by organizaci pomohly minimalizovat negativní dopady těchto jevů. Důležitou součástí je také identifikace vhodných nástrojů pro řízení lidských zdrojů, které mohou přispět ke zvýšení efektivity, spokojenosti zaměstnanců a celkové konkurenceschopnosti podniku.

Použité metody

K dosažení tohoto cíle jsou využity vědecké a analytické metody, které umožňují komplexní pohled na danou problematiku. Teoretická část je založena na analýze odborné literatury, která poskytuje hlubší porozumění hlavních pojmů a přístupům v oblasti personálního řízení a řízení rizik. Praktická část je postavena na sběru dat z konkrétní společnosti, kde jsou zkoumány skutečné personální procesy a jejich dopad na organizaci. Použitá metodologie zahrnuje sběr dat pomocí pozorování a rozhovorů s pracovníky, SWOT analýzu, která slouží k identifikaci vnitřní a vnější struktury firmy v oblasti řízení lidských zdrojů a dále řízený rozhovor s vedoucí personalistiky, jenž poskytuje cenné poznatky z praxe. Důležitým nástrojem je také kvalitativní analýza, která pomáhá odhalit hlubší souvislosti mezi personálními faktory a celkovou výkonností organizace. Výsledky těchto metod jsou následně syntetizovány a využity k návrhu opatření, která mohou přispět ke stabilizaci pracovního prostředí a zvýšení efektivity řízení lidských zdrojů.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 SPECIFIKACE POJMŮ

Tato část se zaměřuje na přesné vymezení a definici hlavních pojmů souvisejících s tématem bakalářské práce. Cílem je zajistit jednotné chápání odborných termínů, které budou v textu používány a předejít případným nejasnostem nebo rozdílným interpretacím. Specifikace pojmů poskytuje základ pro hlubší pochopení zkoumané problematiky a usnadňuje čtenáři orientaci v teoretických i praktických aspektech práce. Tímto krokem se vytváří pevný rámec, na kterém je následně vystavěn zbytek analýzy a argumentace.

1.1 Firma - organizace - společnost

Firma je právnická osoba, která vykonává podnikatelskou činnost, jejímž cílem je dosažení zisku. Může mít různé právní formy, jako je například společnost s ručením omezeným, akciová společnost nebo živnostník. Je to organizovaný subjekt, který se podílí na výrobě, prodeji nebo poskytování služeb a zaměstnává pracovníky, kteří vykonávají specifické úkoly. Významným aspektem fungování firmy je schopnost řídit a optimalizovat její vnitřní procesy, což zahrnuje i oblast řízení lidských zdrojů, tedy personální činnosti zaměřené na zajištění kvalifikovaných pracovníků a efektivní využívání jejich schopností. Firma může být dále členěna podle své velikosti, zaměření na konkrétní obor činnosti nebo podle způsobu svého řízení. Některé firmy jsou malé a rodinné, jiné jsou velké korporace s pobočkami po celém světě. Cílem každé firmy je uspět na trhu, ziskově hospodařit a růst, což často zahrnuje i zajištění kvalitních pracovních podmínek pro zaměstnance a efektivní řízení lidských zdrojů (Urbancová a Vrabcová, 2023; Armstrong 2020).

Pojem organizace úzce souvisí s fungováním firem, protože každá firma je zároveň organizací, která prostřednictvím své struktury a koordinace činností směřuje k dosažení stanovených cílů, proto se organizací rozumí skupina lidí, kteří spolupracují na dosažení společného cíle. V každé organizaci existuje struktura, která určuje, kdo má jaké úkoly a odpovědnosti. Cílem může být například poskytování služeb, výroba produktů nebo jiná činnost, která přináší prospěch jejím členům nebo širší společnosti. V rámci organizace jsou všechny činnosti koordinovány a řízeny, aby se dosáhlo efektivního a úspěšného fungování. To zahrnuje plánování, komunikaci, rozdělení úkolů a řízení zdrojů. Díky dobře fungující organizaci může každý člen přispět k dosažení stanovených cílů a organizace tak může efektivně růst a prosperovat (Barták, 2023).

V návaznosti na organizaci je důležité si uvědomit, že společnost jako širší uskupení lidí či organizací sdílí podobné principy koordinace a řízení, ale s větším zaměřením na

dosažení specifických podnikatelských cílů. Může mít různé právní formy, jako například korporace nebo družstvo a operuje v konkrétním sektoru, jako je výroba, služby nebo obchod. V rámci tohoto uspořádání jsou rozděleny role a zodpovědnosti, které umožňují efektivní fungování a naplňování stanovených záměrů. K fungování společnosti patří i procesy řízení, které koordinují činnosti a směřují je k požadovaným výsledkům (Urban, 2022).

1.2 Riziko

Riziko je pravděpodobnost, že dojde k události, která může mít nečekané nebo nežádoucí důsledky. Vždy se týká nejistoty a může ovlivnit různé oblasti života, jako jsou finance, zdraví, práce nebo osobní rozhodnutí. Riziko může mít rozličné formy, například ztrátu, škodu nebo neúspěch, ale také příležitosti k zisku nebo růstu. V každé situaci, kde je potřeba se rozhodnout, existuje riziko (Vymětal, 2009).

Riziko je často spojeno s možností, že se plánovaný cíl nebo záměr neuskuteční podle očekávání (Smejkal a Rais, 2013).

Každé rozhodnutí může znamenat nějaké riziko, které je třeba zvážit a řídit. Některá rizika jsou předvídatelná, jiná mohou být náhodná nebo neznámá (Vymětal, 2009).

1.3 Řízení rizik

Řízení rizik je systematický proces, který má za cíl identifikovat, hodnotit a kontrolovat rizika, jež mohou ohrozit výsledky organizace. Tento proces zahrnuje kroky jako identifikaci potenciálních hrozeb, analýzu jejich pravděpodobnosti a dopadů, a následné zavedení opatření na jejich zmírnění nebo eliminaci. Organizace mohou využívat metody, jako jsou kvantitativní analýzy, kvalitativní hodnocení, aby lépe pochopily, jak rizika ovlivní jejich fungování. Cílem řízení rizik je nejenom ochránit organizaci před negativními důsledky, ale také využít příležitosti, které mohou vzniknout z kontrolovaných rizik (Kruliš, 2011).

Metoda kvantitativní analýzy se zaměřuje na měření rizik pomocí číselných hodnot, jako je pravděpodobnost výskytu a dopad na organizaci. Umožňuje přesně odhadnout potenciální finanční ztráty, časové zpoždění nebo jiné konkrétní důsledky rizika. Používá se například výpočty očekávané hodnoty. Výsledky těchto analýz slouží k prioritizaci rizik a rozhodování o vhodných opatřeních. Kvalitativní hodnocení zahrnuje posouzení rizik na základě odborných znalostí, zkušeností a subjektivních odhadů. Používají se nástroje jako

hodnocení pravděpodobnosti výskytu a závažnosti rizika na škále (např. nízké, střední, vysoké). Kvalitativní hodnocení je méně přesné než kvantitativní, ale rychlé a vhodné pro počáteční analýzu nebo v případech, kdy nejsou dostupné konkrétní data (Smejkal a Rais, 2013; Hendl, 2023).

Úspěšné řízení rizik zahrnuje nejen identifikaci hrozeb, ale také aktivní monitorování a přizpůsobování strategií podle měnících se podmínek. Organizace musí pravidelně revidovat své plány a procesy, aby zajistily, že rizika jsou stále pod kontrolou. Zahrnuje to nejen reakci na krizové situace, ale i preventivní opatření, která zajišťují dlouhodobou stabilitu. Efektivní řízení rizik zahrnuje zapojení všech úrovní organizace, od top managementu (skupina nejvyšších vedoucích pracovníků organizace, která je zodpovědná za strategické řízení, rozhodování a určování směřování podniku), až po běžné zaměstnance (Smejkal a Rais, 2013; Kruliš, 2011).

1.4 Lidský faktor jako riziko

Lidský faktor představuje neoddělitelnou součást každé organizace a je jedním z nejvýznamnějších elementů, který ovlivňuje její úspěšnost i stabilitu. Současně je však zdrojem různých rizik, která mohou vést ke snížení výkonnosti, zhoršení pracovního prostředí či ohrožení cílů organizace. Řízení rizik spojených s lidským faktorem je proto hlavní součástí moderního managementu (Barták, 2023).

1.4.1 Charakteristika lidského faktoru jako rizika

Lidský faktor zahrnuje psychologické, fyziologické, sociální a organizační aspekty, které ovlivňují chování jednotlivců a skupin. Mezi rizika spojená s lidským faktorem patří:

- chybovost zaměstnanců
- komunikace a nedorozumění
- nedostatek motivace a zapojení
- stres a syndrom vyhoření (Chládková a Bukovjan, 2020).

Každé z těchto rizik má potenciál narušit běžné procesy organizace a zvýšit její zranitelnost vůči externím i interním hrozbám (Chládková a Bukovjan, 2020).

1.4.2 Význam řízení rizik lidských faktorů

Cílem řízení rizik lidských faktorů je identifikace, analýza a minimalizace negativních dopadů, které mohou lidské chyby nebo jiné nedostatky způsobit. Účinné řízení rizik umožňuje organizaci nejen předcházet problémům, ale také posilovat důvěru zaměstnanců a zvyšovat jejich zapojení (Barták, 2023).

1.4.3 Postupy a nástroje řízení rizik lidských faktorů

Postupy a nástroje používané při řízení rizik lidských faktorů jsou navrženy tak, aby podporovaly nejen prevenci, ale také průběžné zlepšování procesů a pracovního prostředí. Tyto kroky zahrnují:

- identifikaci rizik
- prevenci rizik
- monitorování a hodnocení
- řešení a nápravu incidentů (Armstrong, 2020).

Identifikace rizik je základním krokem pro efektivní řízení lidských faktorů. Cílem je rozpoznat potenciální rizika, která mohou ovlivnit bezpečnost a efektivitu pracovníků. V rámci tohoto kroku je důležité shromažďovat relevantní data a informace, které pomohou určit jaká rizika ve firmě existují. Shromažďování informací je hlavní metodou pro identifikaci rizik, kdy se shromažďují údaje z různých zdrojů, například sledování pracovního prostředí. Další technikou je použití SWOT analýzy, která pomáhá identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s lidskými faktory ve firmě. SWOT analýza poskytuje širší pohled na možná rizika a pomáhá strukturovat informace o nich (Chládková a Bukovjan, 2020).

Prevence rizik je zásadní součástí v řízení rizik, který se zaměřuje na eliminaci nebo minimalizaci pravděpodobnosti vzniku nežádoucí události. K prevenci rizik je nutné implementovat strategická opatření, která se opírají o data získaná z předchozích kroků. Formální rozhovor s vedoucím týmu představuje jednu z metod, která pomáhá získat konkrétní informace o preventivních opatřeních ve firmě a o současných procesech řízení lidských faktorů. Tento rozhovor umožňuje identifikovat oblasti, kde mohou být provedeny změny k zajištění větší bezpečnosti a efektivity práce. Kromě toho je důležité využívat kvalitativní metody jako například pozorování chování pracovníků nebo analýzu

pracovních návyků, které umožňují rozpoznat preventivní opatření, jež by mohla snížit riziko vzniku problémů (Barták, 2023; Hendl, 2023).

Průběžné sledování výkonnosti zaměstnanců a pracovních procesů umožňuje včasné odhalení problémů. Nástroje jako interní audity, pravidelné zpětné vazby a analýza hlavních ukazatelů výkonnosti, dále jen KPI, poskytují důležité informace pro efektivní řízení rizik. Pokud dojde k incidentu, je důležité okamžitě reagovat a provést nápravu, aby se minimalizovaly důsledky a zabránilo se opakování podobných situací v budoucnu (Armstrong, 2020).

Tyto metody společně tvoří robustní rámec pro efektivní řízení rizik lidských faktorů, který zajišťuje nejen prevenci rizik, ale i jejich kontinuální sledování a zlepšování pracovního prostředí (Armstrong, 2020).

Úvodní kapitola měla za cíl vymezit základní pojmy související s tématem bakalářské práce, konkrétně firmu, organizaci a společnost, a to v kontextu jejich fungování a řízení. Byly také uvedeny zásadní definice rizika řízení rizik a lidský faktor jako riziko, které tvoří teoretický základ pro analýzu lidských zdrojů v organizacích. Následující kapitola je již zaměřena na management lidských zdrojů a personální řízení, která se podrobněji věnuje specifickým aspektům řízení pracovníků, jejich motivace, rozvoje a efektivního využívání v rámci organizace. Tato kapitola se zaměří na metodiky a postupy, jakými organizace řízení lidských zdrojů provádějí a na to, jak správně nastavené personální procesy mohou přispět k dosažení dlouhodobé stability a růstu firmy.

2 MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Koncept řízení lidských zdrojů nabyl na důležitosti v raných osmdesátých letech dvacátého století, kdy se změnil způsob vnímání zaměstnanců v rámci organizací. Odklon od tradičního personálního řízení spočívá především ve strategickém přístupu k rozvoji pracovníků a vnímání jejich práce jako nedílné součásti dlouhodobého úspěchu firmy. Termín „lidské zdroje“ vyjadřuje důraz na hodnotu zaměstnanců jako nepostradatelné složky organizace a podtrhuje význam jejich podpory a rozvoje (Armstrong a Taylor, 2015).

Řízení lidských zdrojů zahrnuje aktivity, které mají za úkol systematicky podporovat zaměstnance a jejich přínos organizaci. Jde o komplexní přístup zaměřený na rozvoj, motivaci a uplatnění pracovníků v rámci organizace. Tento přístup je orientován na propojení schopností zaměstnanců s vizí podniku a vytváří prostor pro jejich růst i inovace, čímž přispívá ke stabilnímu fungování celku (Armstrong a Taylor, 2015).



Obrázek 1 Základní úkol řízení lidských zdrojů

(zdroj: vlastní zpracování podle Koubka, 2015)

Moderní management lidských zdrojů stále častěji zahrnují využití technologických řešení. Digitální nástroje usnadňují správu zaměstnanců, zefektivňují pracovní procesy a pomáhají s analýzou dat pro strategická rozhodnutí. Automatizace některých procesů navíc umožňuje organizacím zaměřit se více na podporu zaměstnanců a posilování jejich role v rámci organizace (Urbancová a Vrabcová, 2023).

2.1 Koncept a důležitost personálního řízení

Personální řízení se zaměřuje na správu lidí v organizaci. Zahrnuje činnosti jako nábor nových zaměstnanců, jejich školení, hodnocení a motivaci. Cílem je zajistit, že organizace má kvalifikované a spokojené pracovníky (Koubek, 2015).

Důležitost personálního řízení spočívá v pomoci firmám zůstat konkurenceschopnými a udržet talentované pracovníky. Dobře nastavený systém zajišťuje efektivní fungování organizace, zvyšuje spokojenost zaměstnanců a podporuje jejich dlouhodobý rozvoj (Koubek, 2015).

2.2 Zadání a cíle managementu

Management v každé organizaci plní úkoly v koordinaci činností, správě zdrojů a dosahování stanovených cílů. Efektivní řízení vyžaduje schopnost nejen organizovat a alokovat zdroje, ale i přizpůsobovat se dynamickým změnám v externím i interním prostředí organizace (Urbancová a Vrabcová, 2023).

Management se zaměřuje na strategické plánování, rozhodování, motivaci zaměstnanců a kontrolu výkonu. Tím, že správně nastaví směr a procesy, zajišťuje, že všechny součásti organizace spolupracují na dosažení její vize a posilují její konkurenceschopnost (Armstrong, 2020).

Cíle managementu jsou rozděleny do několika kategorií a jsou nezbytné pro efektivní fungování organizace a její růst. Jedná se o kategorie:

- strategické
- taktické
- operativní
- finanční
- personální a rozvojové (Armstrong, 2020).

První z uvedených směrů zahrnují dlouhodobé zaměření organizace, jako je expanze na nové trhy, inovace produktů nebo dosažení vedoucí pozice v oboru. Jsou to cíle, které ovlivňují směr organizace a jsou základní pro její přežití a rozvoj v měnícím se tržním prostředí. Taktické cíle se zaměřují na konkrétní kroky, které organizace musí podniknout

pro dosažení strategických cílů (konkrétní projekty, zlepšení procesů nebo optimalizaci nákladů) v určitém časovém horizontu. Cíle, které jsou zaměřeny na každodenní fungování organizace se nazývají operativní. Zahrnují efektivitu pracovních procesů, kvalitu poskytovaných služeb nebo spokojenost zákazníků a jsou zaměřeny na optimalizaci každodenní práce a zajištění plynulého chodu organizace. V rámci finančních cílů se organizace soustředí na dosažení stanovených finančních ukazatelů, jako jsou ziskovost, návratnost investic nebo růst obrátu. Tyto cíle jsou často kvantitativně měřitelné a hrají významnou roli při hodnocení celkového zdraví organizace. Poslední uvedené, cíle spokojenosti a rozvoje zaměstnanců se zaměřují na rozvoj lidských zdrojů, zajištění spokojenosti zaměstnanců, podporu jejich profesního růstu a zlepšení pracovního prostředí. Tato oblast je zásadní pro udržení motivace a produktivity týmu (Armstrong, 2020).

2.3 Management personálních zdrojů

Management personálních zdrojů je základní součástí řízení organizace, která se zaměřuje na efektivní využívání lidského potenciálu pro dosažení strategických plánů firmy. Tento proces zahrnuje velké množství úkolů, který zajišťuje správné pracovníky na správných pozicích, což přispívá k optimalizaci výkonu organizace. Kromě toho personální management dbá na vytváření pozitivního pracovního prostředí, podporu týmové spolupráce a udržování vysoké úrovně spokojenosti zaměstnanců. V současnosti hraje významnou roli i technologická podpora v podobě systémů pro správu lidských zdrojů, které usnadňují všechny procesy v této oblasti (Urbancová a Vrabcová, 2023).

2.4 Klíč k úspěchu – lidé

Lidé jsou nejdůležitější součástí každé organizace. Bez nich by nebylo možné dosáhnout stanovených cílů, ani zajistit růst a úspěch firmy. Zaměstnanci přinášejí do práce své dovednosti, znalosti a nápady, které pomáhají organizaci být efektivní a konkurenceschopná (Armstrong, 2020).

Důležitost lidí spočívá nejen v jejich schopnostech, ale také v jejich motivaci a angažovanosti. Firmy, které investují do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zajišťují příležitosti pro jejich růst a podporují týmovou spolupráci, dosahují lepších výsledků. Když se lidé cítí ocenění a mají podporu, pracují s větším nasazením, a to přináší prospěch celé organizaci (Armstrong, 2020).

2.5 Lidský potenciál

Lidský potenciál není konkrétní osobou, ale pojmem, který zahrnuje schopnosti, dovednosti, znalosti, zkušenosti, motivaci a kreativitu zaměstnanců v organizaci. Jedná se o zásadní zdroj každé firmy, protože přímo ovlivňuje její úspěch a konkurenceschopnost. Bez kvalitních a schopných lidí by firma nemohla efektivně fungovat, inovovat, ani reagovat na změny v prostředí (Barták, 2023).

Důležitost lidského potenciálu ve firmě spočívá v tom, že právě zaměstnanci jsou nositeli nápadů, řešení a rozhodnutí, která vedou k dosažení firemních vizí. Když je tento potenciál správně rozvíjen a podporován, umožňuje organizaci dosáhnout vyšší produktivity, zlepšit kvalitu poskytovaných služeb nebo produktů a zajistit si stabilní pozici na trhu (Barták, 2023).

Firmy, které investují do vzdělávání, motivace a celkového rozvoje svých zaměstnanců, jsou schopny lépe čelit výzvám a přinášet inovace, což jim dává zásadní konkurenční výhodu (Barták, 2023).

2.6 Získávání a výběr lidských zdrojů

Získávání lidských zdrojů je proces, který se zaměřuje na hledání a výběr vhodných uchazečů pro konkrétní pracovní pozice v organizaci. Tento proces je zásadní pro zajištění kvalifikovaného personálu, který přispívá ke správnému fungování ve firmě. Efektivní získávání zaměstnanců umožňuje organizaci najít nejen vhodné odborníky, ale i jedince, kteří zapadnou do její kultury a hodnot (Šikýř, 2014).

Základem tohoto procesu je pečlivé plánování (Armstrong, 2020).

Firmy identifikují své potřeby na trhu práce, stanovují požadované kvalifikace a zkušenosti a vybírají nejvhodnější metody náboru. Mezi nejčastější metody patří inzerce pracovních nabídek, spolupráce s pracovními agenturami, využití doporučení od stávajících zaměstnanců nebo hledání talentů na profesních sítích, jako je LinkedIn (užitečný nástroj pro personalisty, umožňující vyhledávání ideálních kandidátů na pracovní pozice v rozsáhlé databázi potenciálních zaměstnanců). Důležitou roli hraje také osobní pohovor, který umožňuje ověřit nejen odborné znalosti uchazeče, ale i jeho osobnostní vlastnosti (Barták, 2023).

Cílem procesu získávání lidských zdrojů je zajistit, aby organizace měla k dispozici pracovníky s potřebnými schopnostmi, kteří dokážou efektivně reagovat na výzvy trhu a přispívat k rozvoji firmy. Dobře zvolený přístup k náboru nejen šetří čas a náklady, ale také posiluje konkurenceschopnost organizace (Barták, 2023).

Výběr spočívá v hodnocení, jak dobře uchazeči splňují požadavky dané pracovní pozice a v rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího kandidáta, který bude nejlépe vyhovovat jak současným, tak i budoucím potřebám organizace (Barták, 2023).

Pracovní síly můžeme získávat z vnitřních či vnějších zdrojů. Výhody a nevýhody obou přístupů vyplývají z následujících tabulek (Barták, 2023).

Tabulka 1 Získávání z vnitřních zdrojů

Výhody	Nevýhody
příležitost pro profesní růst	ne vždy je vhodná možnost na výběr
využití spolupracujícího stylu vedení	volba často probíhá na základě principu přizpůsobení a sladění
nízké finanční náklady na realizaci	riziko zakonzervování dosavadních pracovních postupů
znalost prostředí uchazečem	u méně úspěšných jednotlivců převládání soutěživosti nebo dokonce rivality nad týmovou spoluprací
znalost způsobilostí a postojů kandidáta	přehnaná kritičnost vůči nováčkovi ve funkci
řízení dle kompetencí	úspěšnost kandidáta v předchozí roli nezaručují, že bude stejně úspěšný v nové funkci
systematická personální politika	psychologické překážky (obtěže spojené s vedením bývalých kolegů
uplatnění talent managementu	riziko subjektivního posouzení talentu na základě osobního pohledu
snižování fluktuace, absencí pracovníků	
flexibilní plánování lidských zdrojů	

(zdroj: vlastní zpracování podle Bartáka, 2023)

Po zhodnocení výhod a nevýhod získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, jak je uvedeno v Tabulce 1, lze přejít k posouzení dalších možností, konkrétně k získávání z vnějších zdrojů, které jsou podrobně zobrazeny v Tabulce 2. Zatímco vnitřní zdroje nabízejí výhody v podobě nižších nákladů, znalosti prostředí a vyšší motivace stávajících zaměstnanců, vnější zdroje naopak přinášejí širší výběr uchazečů a novou perspektivu, což podporuje inovace a zlepšení pracovních procesů. Na druhé straně, externí výběr je

spojován s vyššími náklady, rizikem narušení firemní kultury a složitější adaptací nových pracovníků. Volba mezi těmito dvěma přístupy tedy závisí na konkrétních potřebách a strategických cílech organizace (Barták, 2020).

Tabulka 2 Získávání z vnějších zdrojů

Výhody	Nevýhody
širší výběr z většího okruhu uchazečů	vyšší výdaje na služby personálních agentur (trojnásobek či pětinásobek měsíční mzdy nastupujícího pracovníka)
garance kvality výběru poskytovaná personálními agenturami	riziko narušení stávajících firemních zvyklostí, komunikačních vzorců, podnikové atmosféry
jednodušší začlenění nového pracovníka a jeho přijetí kolektivem	pokles motivace u zaměstnanců, kteří nebyli povýšení nebo využiti v rámci rotace organizace
nezaujatý přístup nového pracovníka k firemním standardům, časovým plánům, pracovní postupům, zvyklostem, což může přinést inovativní pohledy, nové postupy a řešení	složitost procesu začlenění, přizpůsobení firemní kultuře a personalizace nového pracovníka, která může znamenat ztrátu času a financí
snaha nového pracovníka o vytvoření dobré pověsti a pozitivního vnímání	negativní postoje a kritické vnímání nového zaměstnance ze strany stávajících pracovníků
	riziko neúspěšnosti nového zaměstnance
	zdlouhavý proces výběru kandidáta
	mzdová (platová) nerovnováha vůči odměňování stávajících pracovníků na srovnatelných pozicích
	odlišné očekávání a adaptace na novou firemní kulturu

(zdroj: vlastní zpracování podle Bartáka, 2023)

Na základě uvedených výhod a nevýhod získávání zaměstnanců z vnitřních i vnějších zdrojů je evidentní, že každá volba přináší specifické výzvy a příležitosti. V rámci těchto procesů je nezbytné porozumět dynamice lidských zdrojů, tedy neustálým změnám a přizpůsobování týmu, které mohou ovlivnit stabilitu a výkon organizace (Armstrong, 2020).

3 DYNAMIKA LIDSKÝCH ZDROJŮ

Dynamika lidských zdrojů je analyzována, jelikož neustálé změny v týmu, jako je fluktuace, motivace nebo schopnosti zaměstnanců, mohou představovat rizika pro stabilitu a výkon organizace. Pokud se těmto změnám nevěnuje dostatečná pozornost, může to vést k problémům, jako je ztráta talentů, snížená produktivita nebo narušení firemní kultury. Proto je důležité dynamiku monitorovat a správně řídit, aby se minimalizovala rizika a podpořil dlouhodobý růst organizace (Barták, 2023).

Slovo dynamika pochází z řeckého slova dynamis, což znamená síla nebo energie. V obecném smyslu označuje studium sil a jejich účinků na pohyb a změnu. V různých kontextech má dynamika specifický význam (Maguire et al., 2022).

Dynamika lidských zdrojů se týká neustálých změn a pohybů, které ovlivňují správu a rozvoj lidí v organizacích. Tento pojem zahrnuje nejen změny v počtu zaměstnanců, ale i jejich schopnostech, motivaci, vztazích, vzdělávání a organizační struktuře. Dynamika lidských zdrojů se tedy zaměřuje na to, jak se organizace vyrovnává s faktory, které ovlivňují její pracovní sílu, jako jsou rotace pracovníků, fluktuace, či hodnocení pracovníků a pracovního výkonu. Jedná se o rizika, která mohou mít v konečné fázi velmi pozitivní dopad na celý proces a fungování firmy (Maguire et al., 2022).

3.1 Rotace pracovníků

Rotace pracovníků jako strategie řízení lidských zdrojů (dále jen LZ), jejíž hlavní složky řízení pracovníků budou dále rozebrány.

3.1.1 Význam a přínosy

Známá také jako interní pohyb zaměstnanců mezi různými pracovními pozicemi v rámci organizace, nebo také známá pod názvem cross training, je efektivní nástroj pro řízení lidských zdrojů. Tento proces není pouze o změně pracovního místa, ale je součástí širší strategie, která se zaměřuje na profesní rozvoj zaměstnanců, zvýšení jejich angažovanosti, motivace a adaptace na měnící se potřeby organizace. Rotace pracovníků může být plánována nebo spontánní, v závislosti na potřebách organizace, organizační struktuře a strategických cílech (Bršťáková et al., 2023; Koubek, 2015).

Vztahuje se na proces, kdy zaměstnanci mění své pozice nebo oddělení v rámci organizace. Cílem rotace je optimalizovat využití lidských zdrojů, nabídnout zaměstnancům nové výzvy a dovednosti a zlepšit jejich pracovní zkušenosti (Bršťáková et al., 2023).

Rotace může být provedena v různých oblastech, včetně mezi odděleními, geografickými lokalitami nebo na různé pracovní pozice (Bršťáková et al., 2023).

3.1.2 Důvody rotace

Mezi hlavní důvody, proč organizace volí rotaci jako součást své personální strategie, patří:

- kariérní rozvoj zaměstnanců
- zajištění rovnováhy pracovního zatížení
- zvýšení motivace a snížení monotonie
- adaptace na organizační změny (Depoo, 2013).

Jedním z hlavních důvodů je podpora jejich profesního růstu. Poskytování příležitostí vyzkoušet různé pracovní pozice a získat širší spektrum zkušeností zvyšuje kvalifikaci a kompetence. Tato strategie je obzvláště cenná pro ty, kteří mají zájem o kariérní růst a hledají nové výzvy. Rotace umožňuje zaměstnancům zlepšit své dovednosti, což může vést k povýšení nebo přechodu na náročnější pozici (Depoo, 2013).

Pomáhá organizacím lépe rozložit pracovní zatížení mezi různé týmy a oddělení. Pokud některé oblasti organizace čelí nadměrnému vytížení, obměna pracovníků mezi odděleními může pomoci efektivněji přerozdělit pracovní zátěž a zabránit vyhoření zaměstnanců. Tímto způsobem mohou zaměstnanci působit na různých projektech, což vede k vyšší pracovní flexibilitě (Depoo, 2013).

Monotónní pracovní prostředí způsobuje pokles motivace a zhoršení pracovního výkonu. Střídání pracovních pozic pomáhá zaměstnancům změnit jejich každodenní rutinu, což vytváří pozitivní vliv na jejich pracovní angažovanost. Když se zaměstnanci mohou podílet na různých projektech nebo nových výzvách, obnoví se jejich pracovní nadšení a schopnost přizpůsobit se novým úkolům (Depoo, 2013).

Organizace se často musí přizpůsobit měnícím se podmínkám, což může zahrnovat reorganizace nebo zavádění nových technologií, proto pomáhá organizaci přizpůsobit

pracovní sílu těmto změnám. Když dojde k reorganizaci, může být efektivní mezi různými odděleními, to umožňuje flexibilitu a minimalizuje problémy spojené s adaptací na nové struktury (Depoo, 2013).

3.1.3 Metody implementace

K zajištění efektivní rotaci zaměstnanců je nezbytné vybrat vhodnou metodu, která odpovídá jejím cílům a strukturám. Existuje několik metod, jak implementovat střídání pracovníků v organizaci:

- plánovaná rotace
- ad hoc rotace
- horizontální a vertikální rotace (Dessler, 2020).

V prvním uvedeném případě jde o proces, kdy organizace vytvoří strategii pro pravidelnou výměnu pracovních pozic zaměstnanců. Tento typ je často součástí kariérního rozvoje a manažerského plánování. Může být součástí mentorování nebo rozvoje talentu v rámci organizace. Zaměstnanci mohou být informováni o příležitostech a směřování organizace, což jim dává čas připravit se na změny (Dessler, 2020).

Ad hoc rotace je flexibilní přístup, při němž jsou změny pracovních pozic prováděny podle aktuálních potřeb organizace. Realizuje se v případě neplánovaných změn, jako je náhlý odchod pracovníka nebo nutnost pokrytí dočasné absence. Tato metoda může být také využita v krizových obdobích, kdy je potřeba přerozdělit pracovníky do zásadních pozic (Dessler, 2020).

Horizontální způsob zahrnuje přesun zaměstnanců mezi podobnými pozicemi na stejné úrovni organizace. Tato forma je běžná při získávání různých zkušeností a zajištění širokého spektra dovedností. Na druhé straně vertikální typ znamená postup na vyšší pozici, což je obvykle spojeno s povýšením nebo rozšířením odpovědnosti (Dessler, 2020).

3.1.4 Výhody rotace

Rotace pracovníků přináší řadu výhod pro organizaci i samotné zaměstnance:

- zvýšení loajality a motivace
- flexibilita organizace
- zamezení vyhoření (Kaufman, 2004).

S nabídkou příležitosti pro změnu pracovních pozic se zvyšuje pracovní spokojenost a motivace zaměstnanců. Tento přístup ukazuje, že organizace má zájem o profesní růst a rozvoj svých pracovníků (Kaufman, 2004).

Organizace, které aktivně podporují pohyb pracovníků, jsou schopny lépe reagovat na změny na trhu, technologické inovace a potřeby zákazníků. Flexibilní pracovní síla je základem k adaptabilitě a efektivnímu plnění strategických cílů (Depoo, 2013).

Rotace pomáhá zaměstnancům v prevenci vyhoření, protože neustále čelí novým výzvám, což je udržuje mentálně stimulované a motivované (Dessler, 2020).

3.1.5 Riziko při implementaci

I přes výhody může být rizikem pro organizace. Může vést k nespokojenosti některých zaměstnanců, kteří preferují stabilitu a známé pracovní prostředí. Může vyžadovat značné investice do školení a adaptace pracovníků na nové pozice. Pro úspěšné implementování je nutné jasně komunikovat její výhody a zajistit, aby byla dobře organizována a řízena (Bednář, 2018).

Rotace pracovníků a fluktuace jsou dvě vzájemně propojené oblasti, které mají zásadní vliv na stabilitu týmu a celkový výkon organizace. Zatímco rotace pracovníků je systematický proces, který zahrnuje pravidelnou změnu pracovních pozic nebo úkolů, což může přispět k jejich rozvoji a motivaci, fluktuace je ukazatel, který odráží míru odchodu zaměstnanců z organizace. Vysoká fluktuace může být důsledkem špatně řízené rotace nebo nezdravého pracovního prostředí a tím pádem ohrožuje stabilitu organizace, zvyšuje náklady na nábor a školení nových zaměstnanců. Správně nastavená rotace může fluktuaci snížit a přispět tak k větší spokojenosti a loajalitě zaměstnanců. Je namístě se nyní fluktuací podrobně zabývat, protože její vysoká míra může výrazně ovlivnit stabilitu týmu a efektivitu celé organizace (Barták, 2023).

3.2 Fluktuace pracovníků

Fluktuace, aneb obměna pracovní síly na pracovišti, představuje odchod pracovníků z organizace, který může být přirozeným nebo cíleným procesem. Tento fenomén je běžně pozorován v každé organizaci a může být ovlivněn mnoha faktory (Horváthová et al., 2016).

Označuje změny v personálním složení organizace, které mají dopad na její výkonnost, stabilitu a organizační strukturu (Armstrong a Taylor, 2015).

Vysoká fluktuace může naznačovat problémy v řízení lidských zdrojů, zatímco její nízký výskyt obvykle signalizuje vysokou míru spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců (Koubek, 2015).

Fluktuace pracovníků může mít několik podob. Obecně se dělí na **dobrovolnou**, kdy zaměstnanci odcházejí z vlastní vůle, např. kvůli změně zaměstnání, osobním důvodům, a **nedobrovolnou**, kdy je pracovník propuštěn z organizace, např. z důvodu špatného výkonu nebo organizačních změn (Barták, 2023).

Důvody fluktuace pracovníků mohou být odlišné od těch, které vedou k rotaci a jsou obvykle komplexní a více zaměřené na dlouhodobé faktory ovlivňující vztah zaměstnanců k jejich práci a organizaci (Dessler, 2020).

3.2.1 Důvody fluktuace

Mezi hlavní důvody fluktuace patří:

- přetížení a pracovní zátěž
- špatné řízení a nedostatečné vedení
- neadekvátní pracovní podmínky a vybavení
- chybějící pracovní vztahy a týmová dynamika
- nedostatek flexibility
- vnímání nespravedlnosti a diskriminace
- nedostatek uznání a pochvaly
- nedostatečné benefiční programy (Bednář, 2018).

Jedním z důvodů, proč pracovníci opouští organizaci je příliš vysoká pracovní zátěž, stres nebo pracovní přetížení. Pokud zaměstnanci čelí nadměrnému množství úkolů, nerealistickým termínům, nebo nekontrolovatelnému stresu, mohou začít hledat jiná zaměstnání s menším tlakem. Příliš náročné pracovní podmínky mohou vést k vyhoření, únavě a frustraci (Bednář, 2018).

Kvalita řízení a vedení v organizaci ovlivňuje pracovníky, kteří nemají k dispozici dostatečnou podporu od nadřízených nebo nevidí jasnou vizi a směr organizace. Nedostatečné vedení, slabá komunikace nebo autoritářský přístup vede k frustraci a nízké spokojenosti mezi zaměstnanci (Bednář, 2018).

Špatné pracovní podmínky, nedostatečné vybavení, nepříjemné pracovního prostředí nebo špatné ergonomie pracovních stanic je důvodem k úbytku pracovníků (Bednář, 2018).

Když zaměstnanci pociťují, že jejich vztahy s kolegy nebo nadřízenými jsou napjaté nebo nefunkční, pak tím je vyvolána nespokojenost a závěrem vznikne motivace k odchodu. Nedostatek týmové spolupráce nebo efektivních komunikačních návyků způsobuje, že se člověk rozhodne hledat jiné zaměstnání (Bednář, 2023).

Zaměstnanci, kteří hledají rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, mohou opustit organizaci, která nenabízí flexibilní pracovní dobu, práci z domova nebo další formy vyrovnaní pracovních a soukromých povinností (Bednář, 2018).

Pokud pracovníci cítí, že jsou přehlíženi nebo znevýhodněni na základě pohlaví, rasy, věku nebo jiných faktorů, ve většině případů to vede k nepohodlí a opuštění stávajícího zaměstnání. Nespravedlnost v odměňování, povýšení nebo přístupu k pracovnímu rozvoji je vnímána jako neakceptovatelná (Bednář, 2018).

Nedostatek pochvaly, zpětné vazby nebo veřejného uznání způsobuje, že se rozhodnou opustit organizaci, aby našli místo, kde bude jejich úsilí více oceňováno (Horváthová et al., 2016).

Kromě mzdového ohodnocení mohou důvodem fluktuace být i neadekvátní zaměstnanecké benefity, jako jsou možnosti zdravotní péče, penzijní připojištění, dovolená, jazykové kurzy. Organizace, které poskytují pouze základní benefity nebo je zcela postrádají, riskují odchod zaměstnanců k zaměstnavatelům nabízejícím širší škálu výhod zaměřených na zabezpečení jejich budoucnosti a zvýšení životní úrovně (Bednář, 2018).

3.2.2 Měření fluktuace pracovníků

Fluktuace pracovníků je často měřena pomocí ukazatele, který vyjadřuje poměr počtu pracovníků, kteří opustili organizaci, k celkovému počtu zaměstnanců za určité období. Tento ukazatel je důležitý pro sledování dynamiky pracovního kolektivu a poskytuje cenné informace pro analýzu stability organizace. Nejběžnější metoda pro výpočet fluktuace je měření fluktuace za rok, přičemž se zahrnují všichni pracovníci, kteří organizaci opustili, a to i včetně dočasných pracovníků (Hardyn, 2024).

3.2.3 Význam sledování pro organizaci

Důležité je sledovat fluktuaci v různých časových horizontech, například měsíční nebo čtvrtletní, a to i na základě typu pracovního poměru (plný úvazek, zkrácený úvazek, dočasné zaměstnání). Měření fluktuace je cenné nejen pro hodnocení personálních politik, ale také pro plánování lidských zdrojů a vývoj strategie náboru (Bednář, 2018).

Pokud fluktuace dosahuje vysoké míry, může to signalizovat problémy ve vnitřní organizaci, jako jsou nízká úroveň motivace a spokojenosti zaměstnanců nebo problémy v oblasti řízení lidských zdrojů (Bednář, 2018).

Určité úrovně fluktuace mohou být pro organizaci příznivé, zejména pokud vedou k příchodu nových talentů a k osvěžení pracovního týmu (Bednář, 2018).

Obměna pracovních sil je důležitým ukazatelem pro dlouhodobé plánování lidských zdrojů. Organizační struktura, pracovní náplň a strategie náboru lze neustále vyhodnocovat a přizpůsobovat analýze a tím udržet firmu konkurenceschopnou s kvalitním pracovním týmem (Horváthová et al., 2016).

Snížení fluktuace může vést k nižším nákladům na nábor nových zaměstnanců, zlepšení firemní kultury a stabilnějšímu pracovnímu prostředí (Bednář, 2018).

3.3 Motivace a odměňování

Fluktuace, motivace a rotace jsou vzájemně propojené faktory, které ovlivňují stabilitu organizace. Nízká motivace může vést k vyšší fluktuaci, zatímco dobře řízená rotace pomáhá zvýšit motivaci zaměstnanců a tím snížit jejich odchody. Správně nastavená rotace tedy podporuje loajalitu a dlouhodobý růst organizace (Bednář, 2018).

Motivace a odměňování jsou pojmy, které bývají někdy chybně zaměňovány jako synonyma (Urban, 2013).

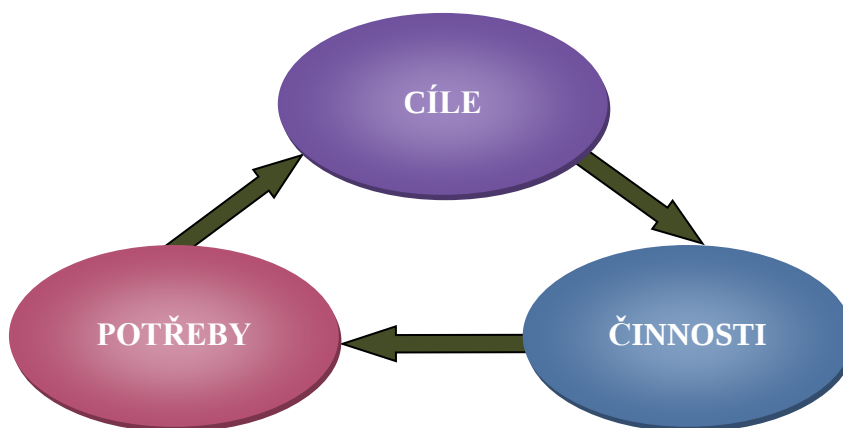
Jde o proces, díky němuž přimějeme lidi, aby se vydali právě tím směrem, kterým se vydat mají (Armstrong, 2020).

Vede k lepší výkonnosti a zároveň podporuje psychickou pohodu. Nemusí se omezovat pouze na finanční nebo materiální pobídky, ale jejím cílem je i podpora dobré nálady zaměstnanců a upevňování přátelských vztahů na pracovišti. Tímto způsobem motivace přispívá k pozitivní atmosféře na pracovišti, a to bez ohledu na odlišnosti mezi jednotlivými zaměstnanci (Urban, 2013).

Odměňování je oproti tomu konkrétnější a zaměřené na výsledek. Odměny by měly být rozdělovány spravedlivě a měly by být založeny na jasných a objektivních kritériích, aby nedocházelo k nespokojenosti nebo nespravedlnosti. Zároveň nesmí být hlavní motivací zaměstnanců pouze finanční odměny, protože ty mohou být vnímány jako nedostačující pro dlouhodobou motivaci (Armstrong a Taylor, 2015).

3.3.1 Proces motivace

Motivace vzniká při neuspokojené potřebě, která podnítí stanovení cíle a výběr způsobu jeho dosažení. Pokud je cíl splněn, potřeba se uspokojí a stejný postup se pravděpodobně zopakuje při podobné situaci v budoucnu. Naopak, pokud cíle dosaženo není, snižuje se pravděpodobnost, že se stejný přístup použije znovu. Tento proces zároveň slouží jako forma učení, kdy jedinec hledá efektivnější způsoby k naplnění svých potřeb (Armstrong, 2020).



Obrázek 2 Proces motivace

(zdroj: vlastní zpracování podle Armstronga, 2020)

3.3.2 Rizika motivace v odměňování pracovníků

Nástroj personálního řízení, který výrazně ovlivňuje efektivitu organizace, představuje i určitá rizika, která mohou negativně ovlivnit pracovní morálku, produktivitu a loajalitu zaměstnanců. Pro organizace je zásadní tato rizika identifikovat a minimalizovat, aby odměňování plnilo svůj motivační potenciál (Armstrong, 2020).

Jedním z hlavních rizik je nesprávné vyvážení finančních odměň:

- základní mzdy

- prémie
- bonusů
- odměn za práci
- příplatků
- podílů na zisku

a nefinančních odměn:

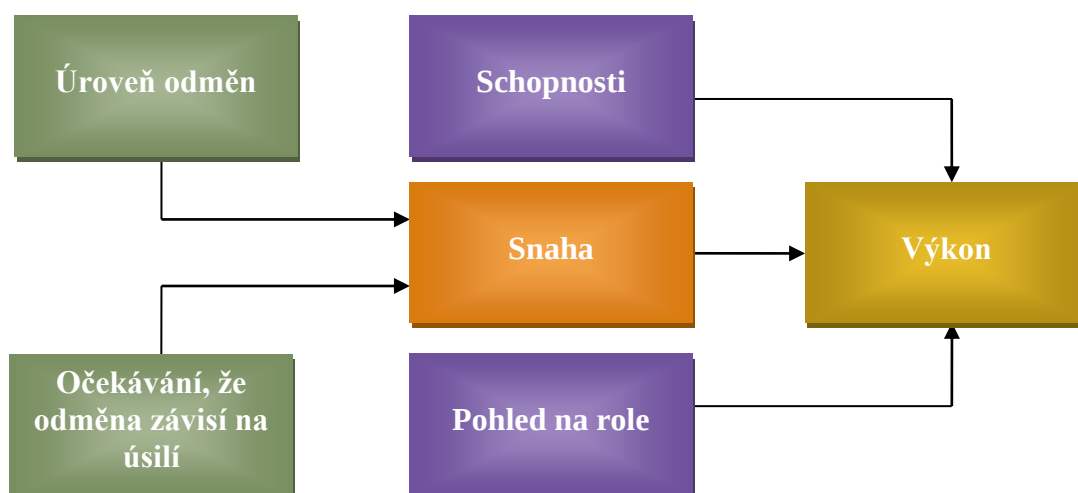
- pochval
- flexibilní pracovní doby
- možnosti vzdělávání
- profesního růstu
- prací na zajímavých projektech
- firemních benefitů (stravenky, dovolená navíc, příspěvek na rekondiční pobyt) (Urban, 2017).

Zaměření výhradně na finanční odměny může vést k tomu, že zaměstnanci vnímají svou hodnotu pouze skrze plat, což snižuje jejich angažovanost a dlouhodobou spokojenost. Naopak absence odpovídajícího finančního ohodnocení může způsobit frustraci a zvýšenou změnu zaměstnanecké struktury. Důležité je proto kombinovat obě složky odměňování. Finanční odměny je vhodné, aby byly spravedlivé a konkurenceschopné, zatímco nefinanční odměny mají podporovat individuální motivaci (Armstrong, 2020).

Dalším rizikem je nedostatečná transparentnost a spravedlnost v odměňovacím systému. Pokud pracovníci nerozumějí kritériím pro přidělování odměn, to způsobuje demotivaci a pocit nespravedlnosti. Zásadní je otevřená komunikace, která členům týmu jasně vysvětlí, na jakém základě jsou odměny přidělovány. Rovněž je třeba zajistit, aby odměňování zohledňovalo nejen aktuální výkony, ale také dlouhodobý přínos jednotlivce pro firmu (Barták, 2023).

Motivace spojená s odměňováním by měla být podpořena vhodnými motivačními teoriemi, například teorií očekávání. Tato teorie zdůrazňuje, že zaměstnanci se budou snažit dosáhnout vyššího výkonu, pokud věří, že jejich úsilí povede k dosažení hodnotné

odměny, neboli čím větší je úroveň odměn a čím vyšší je očekávanost, že získání těchto odměn závisí na snaze, tím větší úsilí bude vynaloženo. Je na místě zajistit, aby zaměstnanci měli jasné cíle, odpovídající prostředky k jejich dosažení a zřetelnou vazbu mezi výkonem a odměnou (Armstrong, 2020).



Obrázek 3 Model teorie očekávání

(zdroj: vlastní zpracování podle Armstronga, 2020)

3.3.3 Moderní trendy

Moderní přístupy k motivaci a odměňování zaměstnanců se zaměřují na rovnost a diverzitu, neboli rozmanitost či různorodost (Ganji et al., 2021).

Diverzity management uplatňují manažeři i personalisté. Součástí jejich práce je organizace školení zaměřených na diverzitu a zajištění spravedlivého odměňování pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pohlaví, věk nebo etnický původ. Mnohé organizace se snaží motivovat zaměstnance, aniž by braly v potaz jejich odlišnosti, přičemž často spoléhají výhradně na finanční pobídky. Nicméně se stále více zdůrazňuje, že existují i jiné, stejně efektivní motivační nástroje, které mohou finance doplnit nebo nahradit. Těmi prostředky jsou:

- pozitivní a nediskriminační klima na pracovišti
- podpora autonomie (prostor pro rozhodování a realizaci pracovních úkolů)

- rozvoj kompetencí (další vzdělávání a zvyšování kvalifikace) (Ganji et al., 2021).

4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK

Teoretická část této práce se zaměřuje na analýzu základních konceptů spojených s lidskými zdroji a řízením rizik v organizacích. Úvodní kapitola se věnuje vymezení pojmů firma, organizace a společnost a zdůrazňuje jejich význam jako strukturálních jednotek, které jsou nezbytné pro fungování a rozvoj ekonomiky. Pozornost je věnována také rizikům a jejich řízení, přičemž lidský faktor je představen jako významná proměnná, která může ovlivnit jak efektivitu procesů, tak stabilitu a výkon organizace. Je zdůrazněno, že lidský faktor je jedním z nejproměnlivějších a nejsložitějších aspektů řízení, což vyžaduje cílené nástroje a postupy, jež umožňují rizika předvídat, identifikovat a minimalizovat.

Druhá část práce se zaměřuje na problematiku managementu lidských zdrojů a personálního řízení. Vysvětluje, jakou roli hraje efektivní řízení zaměstnanců v dosahování strategických cílů organizace a podtrhuje význam lidského potenciálu jako jednoho z hlavních zdrojů růstu a inovací. Dále jsou rozebrány procesy související se získáváním a výběrem pracovníků, jež představují první krok k vytvoření stabilního a výkonného týmu.

Třetí část se zaměřuje na dynamiku lidských zdrojů, přičemž zásadní pozornost je věnována třem hlavním oblastem, rotaci pracovníků, fluktuaci a motivaci. Rotace pracovníků je popsána jako nástroj pro zvyšování adaptability zaměstnanců a jejich profesního rozvoje, přičemž její správná implementace může posílit organizační flexibilitu. Fluktuace pracovníků je analyzována z hlediska jejího vlivu na stabilitu a výkonnost týmu, přičemž je zdůrazněna nutnost jejího monitorování a řízení. Motivace je pak představena jako nástroj pro zvyšování angažovanosti a spokojenosti zaměstnanců, což se přímo promítá do jejich výkonnosti i loajality vůči organizaci. Tyto tři oblasti jsou propojeny s cílem ukázat, jak jednotlivé procesy ovlivňují nejen celkovou dynamiku pracovního prostředí, ale také schopnost organizace reagovat na změny a konkurenci.

Teoretická část tak vytváří ucelený rámec, který vysvětluje hlavní prvky ovlivňující řízení lidských zdrojů a jejich rizik, a poskytuje podklad pro praktické uplatnění analyzovaných poznatků.

Praktická část práce navazuje na teoretická zjištění a využívá analytické metody pro identifikaci rizik v oblasti lidských zdrojů. K tomu bude použito shromažďování informací prostřednictvím strukturovaných rozhovorů, přičemž zásadní součástí bude rozhovor s vedoucí personalistiky. Pro zhodnocení aktuální situace v organizaci bude aplikována

SWOT analýza, která pomůže odhalit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s řízením lidských zdrojů. Kromě toho bude použita kvalitativní metoda pro hlubší pochopení vnitřních dynamik organizace a jejích vlivů na stabilitu a výkonnost. Kombinace těchto metod poskytne ucelený přehled rizik a základ pro doporučení jejich efektivního řízení.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALÝZA ZKOUMANÝCH RIZIK FIRMY

Tato část práce se zaměřuje na identifikaci a hodnocení hlavních rizik spojených s fungováním společnosti, přičemž důraz je kladen na analýzu dat, odborné rozhovory a využití metod na vybranou výrobní firmu.

5.1 Představení firmy

Analyzovaná firma, jejíž jméno nebude zveřejněno, byla založena v roce 1950 v reakci na potřebu industrializace regionu, který byl historicky orientován především na zemědělství. Hlavním cílem tehdejších plánů bylo vytvořit moderní průmyslový podnik, který by nabídl zaměstnání a zároveň podpořil technologický rozvoj oblasti. Postupným přesunem výroby z jiných závodů se podnik zaměřil na výrobu spojovacího materiálu, největší pozornost je věnována technologiím tváření za tepla. Tento postup umožnil vyrábět odolné produkty, které splňovaly náročné požadavky průmyslových odvětví.

V prvních dekádách svého fungování společnost prošla výrazným rozvojem. Investice do moderních technologií a postupné rozšiřování výrobních kapacit vedly k tomu, že se podnik stal významným hráčem ve svém oboru. Výroba byla neustále inovována, což umožnilo zvýšení efektivity a rozšíření sortimentu výrobků.

Po politických změnách v roce 1989, které přinesly transformaci hospodářství v celém Československu se společnost začala privatizovat. Tento proces přinesl zásadní změny v organizační struktuře, strategickém plánování a řízení podniku. V roce 1997 převzal vedení nový vlastník, který se zaměřil na transformaci společnosti a její modernizaci. Restrukturalizace přinesla změny v technologických postupech i obchodních strategiích, to pomohlo podniku upevnit svou pozici na domácím i zahraničním trhu.

V současnosti se podnik specializuje na výrobu spojovacího materiálu s širokým využitím v průmyslu. Produkty podniku nacházejí uplatnění především v železničním, automobilovém a strojírenském průmyslu. Společnost je také známá svou schopností přizpůsobit výrobu specifickým požadavkům zákazníků, což ji činí jedinečnou na trhu.

5.1.1 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je přehledná a funkční, tím umožňuje efektivní řízení provozu a jednotlivých procesů. Vedení tvoří manažerské pozice, které zastřešují různé oblasti fungování podniku, včetně výroby, financí, obchodu a technického rozvoje. Každý

z těchto manažerů je odpovědný za konkrétní segment činnosti a zajišťuje jeho bezproblémový chod.

Personální oddělení má na starosti administrativní záležitosti týkající se zaměstnanců. Toto oddělení se zabývá nejen nábořem nových pracovníků, ale také organizací jejich školení, plánováním vzdělávacích programů a správou personální agendy. Administrativní pracovníci se zaměřují na dokumentaci spojenou s řízením lidských zdrojů, to zahrnuje například přípravu smluv, řešení zaměstnaneckých benefitů a vyřizování agendy spojené s hodnocením pracovního výkonu.

Efektivní spolupráce mezi jednotlivými odděleními a úrovněmi řízení umožňuje podniku pružně reagovat na změny v požadavcích trhu i na interní potřeby.

5.1.2 Struktura pracovníků

Společnost v současnosti zaměstnává 129 pracovníků, což ji řadí mezi menší až středně velké podniky. Tito zaměstnanci jsou rozděleni do dvou hlavních kategorií. Technicko-hospodářští pracovníci (dále jen THP) představují přibližně 15 % celkového počtu zaměstnanců a jejich role je prioritní pro zajištění podpory výrobních a administrativních procesů. Zbývá většina zaměstnanců, tedy přibližně 85 %, pracuje na dělnických pozicích ve výrobě.

Tabulka 3 Rozdělení zaměstnanců ve firmě

THP	19 pracovníků
dělnické profese	110 pracovníků
muži	97 pracovníků
ženy	32 pracovníků

(zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Personální politika společnosti je zaměřena na podporu stabilního pracovního prostředí a dlouhodobé zaměstnanosti. Zaměstnanci jsou považováni za zásadní součást úspěchu firmy, a proto je kladen důraz na jejich odborný rozvoj a spokojenost. Společnost

pravidelně spolupracuje s odbornými školami a vzdělávacími institucemi, což umožňuje mladým lidem získat praktické zkušenosti a zároveň si společnost tímto způsobem zajišťuje přísun kvalifikovaných pracovníků.

5.2 Shromažďování informací

Při prvotním seznámení s firmou byl kladen důraz na pozorování pracovních procesů v celém výrobním areálu. Zaměstnanci se pohybují v různých odděleních, od vstupní kontroly materiálů až po finální fáze výroby a expedice. Pozorování umožnilo identifikovat oblasti, kde lidský faktor může představovat riziko pro kvalitu výroby, ale také oblasti, kde efektivní spolupráce mezi pracovníky vede k pozitivním výsledkům. Při interakcích zaměstnanců bylo možné sledovat, jak se přizpůsobují technickým požadavkům výroby a jakým způsobem reagují na změny v pracovním prostředí.

Pozorování zaměřené na pracovníky v administrativních pozicích ukázalo, jaký vliv mají organizační změny a komunikace v týmu na jejich výkonnost. U administrativních pracovníků, kteří se podíleli na plánování a logistice, bylo patrné, jak důležitá je vzájemná koordinace mezi odděleními, aby výrobní proces probíhal efektivně. Pozorování tak poskytlo cenný vhled do firemní kultury a pracovního prostředí.

V rámci sběru dat byly použity dvě hlavní techniky, pozorování a rozhovory. Bylo využito pozorování pracovního prostředí, zejména ve výrobních halách, kde jsou zaměstnanci přímo zapojeni do obsluhy strojů a zařízení. Bylo pozorováno, jakým způsobem se pracovníci orientují ve složitých výrobních procesech, jak reagují na výpadky nebo problémy při práci s technologiemi a jak se chovají při každodenním plnění svých úkolů.

Také se zaměřovalo na bezpečnostní aspekty, jak zaměstnanci reagují na bezpečnostní školení a jakým způsobem jsou informováni o rizicích, která mohou při práci nastat. Pozornost byla kladena na to, jakým způsobem zaměstnanci přistupují k pracovnímu zázemí a jak je pro ně bezpečnostní prostředí prioritou, což se odráželo v kvalitě jejich práce.

Druhou technikou byly rozhovory s pracovníky na různých pozicích, včetně vedoucího výroby, pracovníků na montážních linkách, obsluhy strojů, pracovníků ve vstupní a výstupní kontrole, ale také s administrativními pracovníky, kteří zajišťují logistiku a komunikaci s externími partnery. Rozhovory probíhaly na základě otevřených

otázek zaměřených na spokojenost s pracovními podmínkami, vztahy v týmu a motivaci k práci. Cílem bylo zjistit, jakým způsobem zaměstnanci vnímají svou roli ve firmě a jaké faktory považují za důležité pro svou spokojenost a výkon. Otázky byly rozděleny do pěti částí pro mou lepší orientaci a kontrolu. Celkem se výzkumu zúčastnilo 38 zaměstnanců, což představuje přibližně 27 % z celkového počtu pracovníků firmy. Výběr respondentů byl proveden tak, aby zahrnoval jak zástupce technicko-hospodářských pracovníků, tak dělnických profesí, čímž byla zajištěna různorodost pohledů na pracovní prostředí a jeho výzvy. Z celkového počtu respondentů bylo 8 THP pracovníků a 30 zaměstnanců z dělnických profesí, čímž byla reflektována proporce jednotlivých pracovních skupin ve firmě.

Rozhovory probíhaly v průběhu dvou měsíců, konkrétně od začátku října do konce listopadu 2024, přičemž každý rozhovor trval v průměru 20-30 minut. Díky této časové dotaci měli účastníci výzkumu prostor vyjádřit své názory nejen k pracovním podmínkám a vztahům na pracovišti, ale také k faktorům, které ovlivňují jejich výkon a spokojenost.

Tabulka 4 Otázky pro rozhovor

1. Specifikace pracovního prostředí a podmínek:
Jak hodnotíte pracovní podmínky v rámci vašeho pracovního prostoru? Existují oblasti, které by bylo potřeba zlepšit?
Jakým způsobem se cítíte ohledně dostupnosti technických a materiálních prostředků pro vykonávání vaší práce?
Vnímáte nějaké konkrétní faktory, které negativně ovlivňují vaši produktivitu? Pokud ano, jaké?
2. Spolupráce a týmová dynamika:
Jak hodnotíte úroveň spolupráce mezi jednotlivými týmy a odděleními ve firmě?
Jaké komunikační bariéry byste identifikovali mezi pracovníky a vedením? Jaké by mohly být návrhy na jejich odstranění?
Jaký vliv mají neformální vztahy mezi kolegy na vaše pracovní výkony a rozhodování?
3. Motivace a odměňování:
Jak vnímáte systém motivace a odměňování ve firmě? Máte pocit, že je spravedlivý a odpovídá vašemu přínosu pro organizaci?
Jak byste popsal(a) hlavní faktory, které vás motivují k dosažení lepších výsledků v práci?

Co byste považovali za zásadní změny v systému odměn a motivace, které by mohly pozitivně ovlivnit vaši spokojenost?

4. Řízení rizik a zlepšení procesů:

Která rizika nejvíce ovlivňují pracovní procesy?

Co lze udělat pro snížení chyb způsobených lidským faktorem?

Jak nejlépe zajistit, aby pracovníci rozuměli novým postupům.

5. Řízení lidských zdrojů a profesionalita vedení:

Jak hodnotíte přístup vašeho nadřízeného k rozvoji a školení pracovníků? Jaký je váš názor na systém hodnocení pracovní výkonnosti?

Vnímáte v rámci firmy podporu pro profesní růst a další vzdělávání? Pokud ne, jaké možnosti byste uvítali?

Jakým způsobem vedení reaguje na vaše návrhy a připomínky týkající se zlepšení pracovních podmínek nebo efektivity firmy?

6. Fluktuace a rotace pracovníků:

Jaké faktory byste označili za hlavní důvody fluktuace v tomto prostředí? Jaké kroky by podle vás firma měla podniknout k jejich odstranění?

Máte nějaké návrhy, jak zlepšit stabilitu týmu a snížit počet odchodů zaměstnanců?

Jaké změny by podle vás měly být provedeny ve firmě, aby se zlepšila spokojenost zaměstnanců a snížila rotace pracovníků?

(zdroj: vlastní zpracování)

Na základě položených otázek bylo možné identifikovat několik poznatků a problémových oblastí, které mohou negativně ovlivňovat efektivitu práce, spokojenost zaměstnanců a celkovou stabilitu organizace. Zaměstnanci vnímali pracovní podmínky jako částečně nevyhovující, přičemž nejčastěji zmiňovali nedostatek moderního technického vybavení a materiálního zabezpečení, což komplikuje plnění jejich pracovních úkolů. Bylo také poukázáno na problémy v komunikaci mezi odděleními a vedením, kdy často dochází k nedorozuměním, zpožděním v předávání informací a nedostatečné zpětné vazbě ze strany nadřízených.

Motivační systém byl označen za neprůhledný a v některých případech nespravedlivý, což vedlo k demotivaci zaměstnanců. Mnoho pracovníků by uvítalo jasnější kritéria odměňování, která by lépe reflektovala jejich pracovní nasazení a přínos. Ve firmě byla zjištěna enormní fluktuace zaměstnanců, která dosáhla 28 %, což představuje 36 odchodů

za poslední rok. Tento trend naznačuje významné problémy spojené s udržení pracovních sil a stabilitou týmu. Podle dostupných údajů se průměrná délka setrvání zaměstnanců ve firmě snížila na méně než tři roky, což signalizuje nízkou loajalitu pracovníků. Hlavními důvody odchodů, dle vyhodnocení, jsou nízké finanční ohodnocení, nedostatek příležitostí pro profesní růst a neefektivní komunikace s vedením. Častá rotace pracovníků byla označena za nákladnou a destabilizující, přičemž by podle zaměstnanců bylo vhodné zavést opatření na zlepšení pracovního prostředí a nabídku vzdělávacích programů.

Zaměstnanci ocenili vzájemnou spolupráci a ochotu kolegů pomáhat si navzájem, avšak uvedli, že jejich snaha nebývá často vedením oceněna, což snižuje jejich pracovní morálku. Pozitivně bylo hodnoceno neformální přátelské prostředí na pracovišti, které pomáhá překonávat některé organizační problémy, avšak bylo doporučeno zlepšit vedení porad a způsob řešení konfliktů, které často zůstávají nedořešeny.

Z pohledu zaměstnanců nejvíce ovlivňují pracovní procesy rizika spojená s nedodržováním bezpečnostních pravidel a složitými nebo nejasnými pracovními postupy. Často chybí dostatečná kontrola, která by zajistila, že všichni postupují správně a školení nejsou vždy dostatečně praktická a zaměřená na reálné situace.

Zaměstnanci také vnímají slabiny v komunikaci, především při zavádění nových postupů, informace nejsou vždy srozumitelné, nebo je málo prostoru na otázky. Pro lepší pochopení by pomohly jasnější pokyny, praktické ukázky a větší zapojení pracovníků do diskuse o změnách.

Celkově lze konstatovat, že firma má potenciál zlepšit svou stabilitu a výkonnost prostřednictvím efektivnější komunikace, motivace pracovníků a lepšího řízení rizik spojených s lidským faktorem.

Na základě získaných poznatků o pracovním prostředí, vztazích mezi zaměstnanci a vedením, pracovních podmínkách i motivaci zaměstnanců je zřejmé, že organizace čelí jak interním, tak externím výzvám, které mají vliv na její efektivitu a stabilitu. Pozorování odhalilo nejen silné stránky, jako je ochota některých zaměstnanců pomáhat kolegům a přizpůsobovat se, ale také slabé stránky, například nedostatečné ocenění práce zaměstnanců a problémy v komunikaci mezi odděleními. Tyto faktory mohou ovlivnit nejen pracovní morálku, ale také celkovou výkonnost organizace a její schopnost udržet si kvalifikovaný personál. Identifikované hrozby, jako je vysoká fluktuace zaměstnanců, mohou dále eskalovat, pokud nebudou cíleně řešeny.

Z předchozí analýzy jasně vyplývá, že za problémy, se kterými se organizace potýká, stojí nejen nedostatky v pracovních podmínkách nebo komunikaci, ale také přehlížené potřeby samotných zaměstnanců. Ačkoli ve firmě existují silné stránky, jako je přátelské prostředí a vzájemná ochota pomáhat si, je patrné, že tyto přednosti často zůstávají ve stínu nevyřešených otázek, které podkopávají celkovou stabilitu. Aby bylo možné se těmito problémy efektivně zabývat a zároveň podpořit růst firmy, je potřeba udělat krok zpět, zhodnotit současný stav a najít způsoby, jak naplno využít její potenciál. Právě k tomu nyní poslouží SWOT analýza, nástroj, který nám pomůže lépe pochopit silné a slabé stránky organizace, odhalit skryté příležitosti a čelit hrozbám.

5.3 SWOT analýza

Vzhledem k těmto poznatkům je nyní nezbytné přistoupit k vypracování SWOT analýzy, která poskytne komplexní pohled na aktuální situaci organizace. Jak již je zmíněno výše, tato analýza umožní systematicky zhodnotit silné a slabé stránky organizace, identifikovat příležitosti na trhu a odhalit potenciální hrozby. Díky tomu bude možné navrhnout konkrétní opatření, která podpoří růst organizace, zlepší pracovní prostředí a zvýší spokojenost zaměstnanců. SWOT analýza tak bude sloužit jako hlavní nástroj pro strategické plánování a efektivní řízení rizik lidského faktoru. SWOT analýza byla vytvořena na základě pečlivého sběru relevantních informací, včetně interní dokumentace, personálních procesů a zpětné vazby od zaměstnanců.

Tabulka 5 SWOT analýza LZ

	Pozitivní	Negativní
	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Vnitřní struktura	dlouhodobé zkušenosti a odborné znalosti	nedostatečné ocenění mimořádného nasazení
	přátelské a spolupracující prostředí	slabá komunikace mezi odděleními a vedením
	ochota zaměstnanců pomáhat si navzájem i mimo svou pracovní náplň	nejednotný přístup k odměňování
	možnost kariérního růstu a interní školení	nízká podpora při adaptaci nových pracovníků, absence mentorského systému
	flexibilita některých zaměstnanců při řešení problémů	nízká motivace, podpora při profesním rozvoji
Vnější struktura	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
	zavedení systému rotace pracovníků a zlepšení školení	vysoká fluktuace a ztráta předních pracovníků
	transparentní systém odměňování a posílení benefitů	vyhoření kvůli vysoké zátěži a nedostatečného uznání
	sledování spokojenosti zaměstnanců a implementace zlepšení	konkurence s lepšími podmínkami pro pracovníky
	pozitivní moderní trendy	ekonomické zpomalení a snížení investic do rozvoje pracovníků
	zvýšení investic do modernizace pracovního prostředí	narušení pracovního prostředí vlivem externích krizí

(zdroj: vlastní zpracování)

Na základě provedené SWOT analýzy byly identifikovány silné stránky, slabiny, příležitosti i hrozby, které ovlivňují pracovní prostředí a efektivitu zaměstnanců. Výsledky ukazují, že firma má solidní základ v podobě dlouhodobých zkušeností, odborných znalostí a spolupracujícího prostředí. Zároveň však čelí zásadním výzvám, jako je slabá

komunikace mezi odděleními, nejednotný přístup k odměňování a nedostatečná podpora při adaptaci nových zaměstnanců.

5.3.1 Metodika hodnocení SWOT analýzy

Aby byla analýza objektivní a umožnila efektivní formulaci strategií, byla jednotlivým faktorům přiřazena váha. Na základě získaných dat byly následně formulovány strategie spojující interní a externí faktory, které umožňují efektivní řízení rizik v oblasti lidských zdrojů.

Tabulka 6 SWOT analýza s váhovým hodnocením

INTERNÍ FAKTORY	Pozitivní	Váha/ hodnocení	Negativní	Váha/ hodnocení
	Silné stránky		Slabé stránky	
kompetence zaměstnanců	zkušenosti a znalosti	1	ocenění mimořádného nasazení	-0,8
kultura a spolupráce	přátelské prostředí	0,8	komunikace s vedením	-0,9
motivace a rozvoj	ochota pracovníků pomáhat	0,8	přístup k odměňování	-0,8
kariérní růst	kariérní růst a školení	0,8	absence mentorského systému	-0,7
pružnost	reakce na problémy	0,7	nedostatečná podpora profesního růstu	-0,7
Σ 4,1			Σ -3,9	
EXTERNÍ FAKTORY	Příležitosti	Váha/ hodnocení	Hrozby	Váha/ hodnocení
personální rozvoj	systém rotace, školení	0,9	fluktuace a ztráta pracovníků	-1
odměňování a benefity	transparentní odměňování, benefity	1	vysoká pracovní zátěž	-0,9
spokojenost pracovníků	implementace zlepšení	0,7	podmínky pro pracovníky	-0,8
moderní trendy	digitalizace a automatizace procesů	0,6	lepší podmínky konkurence	-0,8
flexibilita	flexibilní pracovní podmínky	0,7	ekonomická nejistota	-0,8
Σ 3,9			Σ -4,3	

(zdroj: vlastní zpracování)

SWOT analýza lidských zdrojů byla vypracována na základě předchozího sběru dat, který zahrnoval interní dokumentaci, analýzu personálních procesů a průzkum zaměstnanecké spokojenosti. Tento sběr dat poskytl podklady pro identifikaci faktorů ovlivňujících stabilitu a efektivitu lidských zdrojů ve firmě. Na základě těchto podkladů byla sestavena SWOT analýza, přičemž následně byla doplněna o expertní posouzení vedoucí LZ a přiřazení vah, jakožto důležitost, jednotlivým faktorům na stupnici 0,1 až 1 a -0,1 až -1. Vyšší hodnota znamenala vyšší dopad na firmu a větší prioritu při hledání strategických řešení. Proces přiřazování vah probíhal v rámci dvouhodinového workshopu s vedoucí LZ.

Výsledek ukázal, které faktory jsou pro organizaci hlavní a stanovil je jako prioritní pro další rozvoj. Na základě těchto výsledků byl vypočten součet vážených hodnot silných a slabých stránek, stejně jako součet vážených hodnot příležitostí a hrozeb. Tento krok umožnil kvantifikovat celkový vliv interních a externích faktorů a vytvořit tak podklad pro strategické rozhodování.

S tímto výsledkem lze nyní přistoupit k vizualizaci strategického zaměření v grafu SWOT. Získané hodnoty budou převedeny do souřadnicového systému, kde osa X reflektuje vnitřní stav organizace (silné a slabé stránky) a osa Y vnější podmínky (příležitosti a hrozby). Výsledná poloha bodu v grafu určí pozici strategického přístupu. Tento přístup umožní jasně identifikovat nejvhodnější strategické kroky pro další rozvoj organizace.

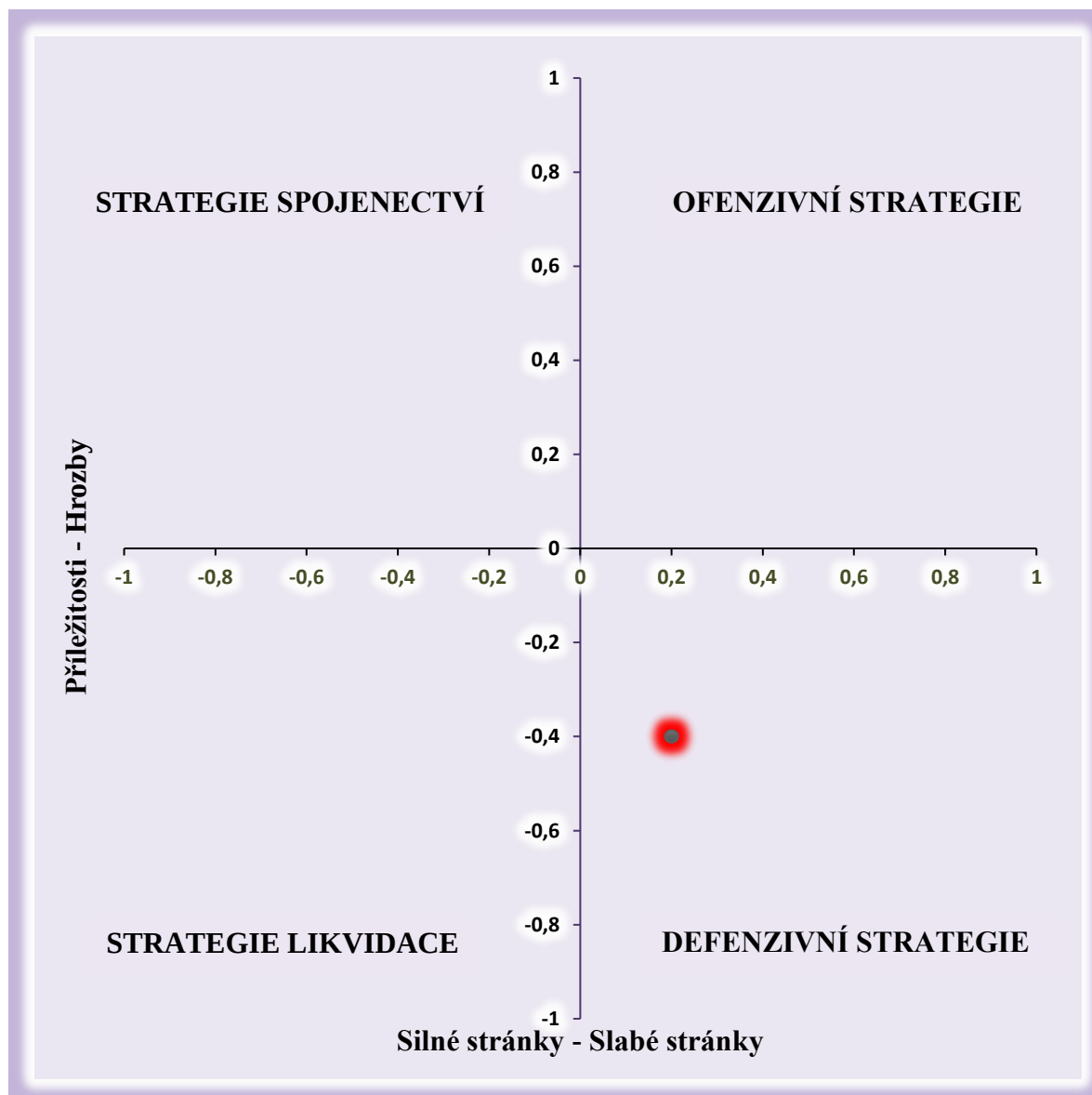
5.3.2 Strategie vycházející ze SWOT analýzy

Graf strategického zaměření je vizuálním nástrojem, který pomáhá interpretovat výsledky SWOT analýzy a určit optimální strategický přístup organizace. Na základě kvantifikovaných interních a externích faktorů je možné zobrazit pozici organizace v jednom ze čtyř strategických kvadrantů: ofenzivní strategie, strategie spojenectví, defenzivní strategie nebo strategie likvidace. Graf 1 poskytuje jasný přehled o tom, zda by se firma měla zaměřit na agresivní růst, budování partnerství, obranná opatření nebo krizové řízení.

Výpočet strategických souřadnic vychází z předchozí analýzy, kde byly jednotlivým faktorům přiřazeny váhy dle postupu uvedeného výše. Následným součtem těchto hodnot byly určeny výsledné souřadnice, které určují umístění organizace v jednom ze čtyř

strategických kvadrantů. Tento přístup umožňuje nejen lepší orientaci v současné situaci, ale také poskytuje jasná vodítka pro budoucí strategická rozhodnutí.

Graf 1 Strategické zaměření dle SWOT analýzy



(zdroj: vlastní zpracování)

Graf 1 poskytuje přehled o aktuálním postavení firmy na základě identifikovaných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Každý kvadrant v grafu představuje jiný strategický přístup, přičemž organizace je v tomto případě umístěna do defenzivní strategie.

Defenzivní strategie je charakteristická tím, že organizace sice disponuje silnými stránkami, ale čelí výrazným hrozbám z vnějšího prostředí. To znamená, že by se měla zaměřit na ochranu svých zásadních hodnot a schopností a zároveň efektivně minimalizovat negativní dopady externích vlivů. Hlavní výzvou v tomto případě je stabilizace situace a prevence rizik, která by mohla oslabit její stabilitu.

Firma by se proto měla soustředit na posilování vnitřní efektivity, zlepšování procesů a optimalizaci zdrojů. Dále je vhodné investovat do inovací a modernizace, které by mohly pomoci překonat negativní vnější faktory. Kromě toho může být účinným řešením strategická spolupráce s partnery, což umožní sdílení rizik a získání výhodného postavení na trhu.

Vedlejší strategie, jako je ofenzivní přístup nebo strategie spojenectví jsou v tomto případě méně relevantní, protože organizace musí primárně reagovat na hrozby, kterým čelí. Celkové výsledky analýzy ukazují, že pokud organizace efektivně využije své silné stránky k minimalizaci hrozeb, může si udržet stabilitu a v dlouhodobém horizontu vytvořit pevný základ pro budoucí růst.

Tyto poznatky naznačují, že jedním z kroků pro zlepšení situace je hlubší pochopení příčin a dopadů těchto problémů. Proto se jako další krok nabízí strukturovaný rozhovor s vedoucí personálního oddělení, který poskytne detailnější pohled do řízení lidských zdrojů. Rozhovor se zaměří na zjištění konkrétních bariér v komunikaci, systému odměňování, dynamiky lidských zdrojů a zároveň identifikuje možnosti, jak efektivně implementovat navrhovaná opatření.

Vedoucí personálního úseku, která má přímý dohled nad řízením lidských zdrojů, může nabídnout cenné informace o aktuálním stavu zaměstnaneckých procesů i o vnímání problémů ze strany vedení. Cílem rozhovoru je nejen potvrdit zjištění SWOT analýzy, ale také získat podklady pro konkrétní doporučení v oblasti zlepšení pracovních podmínek a rozvoje zaměstnanců.

Tento rozhovor se tak stane bodem pro navazující analýzu, která bude zkoumat příčiny rizik a hledat efektivní způsoby, jak minimalizovat jejich dopady.

5.4 Strukturovaný rozhovor s vedoucí personalistiky

Pro řízení rozhovoru s vedoucí personálního oddělení, jehož cílem je získat informace pro následnou kvalitativní analýzu rizik, je důležité zaměřit se na otázky, které pokryjí hlavní aspekty lidských zdrojů, fluktuace, motivace, odměňování a dalších souvisejících témat.

Tabulka 7 Struktura rozhovoru s personalistou

1. Vztah k pracovníkům a organizační kultuře:
Jak hodnotíte současnou úroveň komunikace mezi vedením a zaměstnanci? Jaké změny byste v této oblasti navrhovala?
Jaké konkrétní kroky podnikáte pro zlepšení vztahů mezi odděleními a pro podporu týmové spolupráce?
Jaký vliv má organizační kultura na motivaci a spokojenost zaměstnanců?
2. Fluktuace a rotace pracovníků:
Jak byste popsala hlavní důvody fluktuace ve firmě? Jaké kroky se činí k její redukci?
Existují konkrétní faktory, které přispívají k rotaci pracovníků na určitých pozicích? Jak se jim věnujete?
Jaký vliv má odchod zkušených zaměstnanců na stabilitu a výkonnost týmu?
3. Motivace a odměňování:
Jakým způsobem hodnotíte efektivitu současného systému motivace a odměňování? Jaké změny byste navrhovala pro jeho zlepšení?
Má firma zavedený systém pravidelných zpětných vazeb pro pracovníky, a pokud ano, jak je tento systém přijímán?
Jaké benefity jsou nejvíce oceňovány zaměstnanci a jakým způsobem jsou tato ocenění komunikována?
4. Zajištění kvalitního personálního managementu:
Jakým způsobem se firma vyrovnává s problémy ve vedení pracovníků, například s vysokou pracovní zátěží nebo nejasnými pracovními povinnostmi?
Jak hodnotíte efektivitu školení a rozvoje zaměstnanců a co plánujete v této oblasti zlepšit?
Jaké nástroje používáte pro měření a sledování pracovního výkonu a spokojenosti zaměstnanců?
5. Prevence a řešení krizových situací:
Jak firma řeší problémy s podněty ke změně organizace práce nebo pracovníků? Jaké

kroky jsou učiněny, když dojde k nespokojenosti zaměstnanců?

Jak se vyrovnáváte s krizovými situacemi, jako je nízká motivace nebo vysoká fluktuace?

Jaké nástroje a metody byste doporučila pro prevenci rizik spojených s lidským faktorem ve firmě?

(zdroj: vlastní zpracování)

Jednalo se o příjemný osobní rozhovor s předem připravenými otázkami, které jsou uvedeny v Tabulce 7 se zaměřením na důležité oblasti řízení lidských zdrojů a identifikaci rizik spojených s těmito procesy. Během diskuze vyvstalo několik zásadních poznatků, které pomohly osvětlit současnou situaci v oblasti personálního managementu a dynamiky LZ. Nicméně, rozhovor také ukázal některé slabé stránky, které firma v současnosti řeší.

Vedoucí personálního oddělení zdůraznila význam otevřené komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Firma pravidelně organizuje setkání a diskusní fóra pro zpětnou vazbu, plánuje iniciativy pro zlepšení týmové spolupráce, například společné workshopy. Nicméně, slabým místem zůstává, že některé týmy stále čelí problémům v oblasti efektivní komunikace a spolupráce mezi odděleními, což může vést k nedorozuměním a frustraci mezi zaměstnanci.

Bylo řečeno, že fluktuace je ovlivněna faktory, jako je nedostatečná kariérní perspektiva a nízká spokojenost s pracovními podmínkami. Firma má vizi soustředit se na zlepšení náborových procesů a pravidelný monitoring pracovního prostředí. Slabým místem přetrvává, že firma i přes detailní analýzu důvodů odchodů stále čelí výzvam při efektivní implementaci změn, které by měly dlouhodobě snížit fluktuaci, což může naznačovat nedostatečnou flexibilitu v přizpůsobování interní politiky aktuálním potřebám.

Zaznělo, že motivace a odměňování jsou zásadními tématy. Současný systém je založen na individuálních výkonech, ale firma plánuje větší transparentnost a spravedlivější přístup. Výzvou však zůstává přijetí tohoto systému všemi zaměstnanci, zejména těmi, kteří preferují osobní přístup. Slabým místem je i to, že motivace některých zaměstnanců zůstává na nízké úrovni, protože firma ne vždy dokáže dostatečně reflektovat jejich individuální potřeby a preference. Také zpětná vazba a hodnocení výkonnosti není vždy dostatečně přizpůsobena pro různé pracovní role.

Firma se potýká s výzvami v oblasti vysoké pracovní zátěže a nejasného rozdělení pracovních rolí, to ovlivňuje spokojenost a výkonnost zaměstnanců. Vedoucí personálního oddělení uvedla snahu o jasnější rozdělení rolí, ale tento proces není ještě plně implementován, to může vést k frustraci a neefektivnosti v týmech. V oblasti školení a rozvoje bylo řečeno, že je kladen důraz na kontinuální vzdělávání, ale firma čelí problému s propojením měření spokojenosti a individuálního výkonu, tím pádem může ztížit identifikaci skutečných potřeb zaměstnanců.

Firma implementovala proaktivní strategie pro prevenci krizových situací, jako jsou pravidelná setkání a zpětná vazba, ale stále má problémy s rychlou a efektivní reakcí na problémy v reálném čase. Prevence rizik spojených s lidským faktorem ve firmě se soustředí na změnu firemní kultury a zlepšení komunikace, avšak zavádění těchto změn probíhá pomaleji, než je potřeba, tím může způsobit zpožděné reakce na problémy, které by mohly být řešeny včas.

Tento rozhovor přinesl cenné informace o dynamice lidských zdrojů ve firmě a identifikoval některé silné stránky, ale i nedostatky, které firma stále řeší. Zaznělo, že zlepšení v oblasti komunikace mezi odděleními, jasnější rozdělení pracovních rolí a efektivní implementace změn v politice odměňování by mohly výrazně přispět k vyšší stabilitě a spokojenosti zaměstnanců.

5.5 Kvalitativní metoda

Nutno zopakovat, že analýza rizik je hlavním nástrojem pro identifikaci a řízení rizik v každé organizaci, která má za cíl odhalit faktory, které mohou negativně ovlivnit stabilitu a efektivitu pracovního prostředí a stanovit vhodná opatření ke zmírnění těchto rizik. V návaznosti na předchozí pozorování, dotazníkové šetření a rozhovory s pracovníky a vedoucími byly identifikovány oblasti rizik, které zahrnují rotaci pracovníků, fluktuaci, motivaci a systém odměňování. Tato analýza poskytuje systematický pohled na oblasti rizik a navrhuje kroky k jejich efektivnímu řízení pomocí vzorce

$$\mathbf{R} = \mathbf{P} \times \mathbf{D} \text{ (Riziko = pravděpodobnost} \times \text{dopad).}$$

Hodnoty pravděpodobnosti a dopadu jednotlivých rizik byly stanoveny na základě expertního posouzení specializovaného týmu, který byl sestaven z odborníků v oblasti řízení lidských zdrojů, personalistů, vedoucích jednotlivých oddělení a dalších hlavních pracovníků s dlouholetými zkušenostmi v oboru. Tým byl pečlivě vybrán tak, aby

zahrnoval různé úrovně řízení i odbornosti, čímž byla zajištěna co nejširší perspektiva a objektivní přístup k analýze.

Samotný proces hodnocení probíhal ve fázích a trval několik týdnů, během nichž se uskutečnily odborné diskuse mezi členy týmu, během nichž byly posuzovány kvalitativní aspekty vycházející ze zkušeností vedoucích pracovníků a trendů v oblasti řízení lidských zdrojů. Každé riziko bylo detailně rozebráno s důrazem na jeho pravděpodobnost výskytu i možný dopad na chod organizace. V rámci diskusí byly porovnávány historické údaje, analyzovány příčiny jednotlivých problémů a hledány vzorce, které by mohly pomoci předvídat budoucí vývoj v daných oblastech.

Díky tomuto důkladnému procesu se podařilo nejen přiřadit hodnoty pravděpodobnosti a dopadu s vysokou mírou přesnosti, ale také lépe pochopit dynamiku pracovního prostředí a identifikovat opatření, která mohou pomoci snižovat rizika. Celý přístup byl navržen tak, aby byl co nejobektivnější a reflektoval jak aktuální stav organizace, tak i její dlouhodobé potřeby v oblasti řízení lidských zdrojů.

Níže uvedené tabulky definují hodnoty pravděpodobnosti, dopadu a konkrétní analýzu rizik s ohledem na identifikované faktory.

Tabulka 8 Pravděpodobnost rizika

Úroveň pravděpodobnosti	Popis	Hodnota (P)
velmi vysoká	riziko je téměř jisté a vyskytuje se pravidelně	5
vysoká	riziko se vyskytuje často, opakovaně nebo v pravidelných intervalech	4
střední	riziko se objevuje příležitostně, nikoli pravidelně	3
nízká	riziko se objevuje zřídka a není běžné	2
velmi nízká	riziko je výjimečné nebo téměř nemožné	1

(zdroj: vlastní zpracování)

Po definování pravděpodobnosti rizik v Tabulce 8 následuje hodnocení jejich dopadu na organizaci, které je zásadní pro celkovou analýzu. Tabulka 9 tedy vyjadřuje, jaký vliv může mít každé riziko na stabilitu a efektivitu organizace, pomáhá určit prioritu pro jejich eliminaci nebo zmírnění.

Tímto propojením pravděpodobnosti a dopadu vzniká detailní přehled rizik, který slouží jako základ pro navržení konkrétních opatření. Umožňuje identifikovat nejkritičtější rizika a lépe se zaměřit na jejich efektivní řízení.

Tabulka 9 Dopad rizika

Úroveň pravděpodobnosti	Popis	Hodnota (D)
velmi vysoký	riziko způsobuje závažné ztráty nebo kritické dopady na organizaci	5
vysoký	riziko má výrazný negativní dopad, ale není zcela kritické	4
střední	riziko přináší omezené problémy, které jsou však řešitelné	3
nízká	riziko má malý dopad na organizaci a nevyžaduje urgentní řešení	2
velmi nízká	riziko má minimální nebo téměř žádný vliv na organizaci	1

(zdroj: vlastní zpracování)

Díky tomuto logickému propojení lze přesně identifikovat oblasti, na které je nutné se zaměřit. Výsledkem je vytvoření rámce pro efektivní opatření, která povedou ke snížení rizik a optimalizace fungování organizace.

Kombinace kvantitativního hodnocení a kvalitativních poznatků z pozorování a rozhovorů umožňuje vytvořit strategii řízení rizik, která bude odpovídat specifickým potřebám.

Nyní je rozpracovaná analýza rizik ve formě tabulky, která zohledňuje pravděpodobnost, dopad a výsledné riziko.

Tabulka 10 Analýza rizik

IDENTIFIKOVANÉ RIZIKO	Pravděpodobnost (P)	Dopad (D)	Hodnota rizika (R)	Popis rizika a doporučení
vysoká fluktuace pracovníků	4	5	20	Ztráta pracovníků snižuje stabilitu týmu. Doporučuje se zavedení retenčních motivačních programů.
vysoká pracovní zátěž bez adekvátní podpory	4	4	16	Přetížení zaměstnanců vede ke snížení výkonu. Doporučuje se optimalizace procesů a rozložení úkolů.
nízká motivace a nespokojenost s odměňováním	3	5	15	Demotivace ovlivňuje produktivitu. Doporučuje se revize systému odměn a benefitů.
nedostatečná komunikace mezi odděleními	3	4	12	Problémy v komunikaci snižují efektivitu spolupráce. Navrhuje se zavedení pravidelných schůzek.
neefektivní systém odměňování	3	4	12	Nedostatečné odměny vedou k nespokojenosti. Doporučuje se zavedení výkonnostních bonusů.
nedostatečná zastupitelnost a školení	2	5	10	Nedostatečné vzdělání komplikuje zastupitelnost. Doporučuje se investice do školení a rozvoje.
nedostatečné uznání a ocenění práce	2	4	8	Slabé ocenění snižuje motivaci. Doporučuje se zavedení systému uznání a odměn.
nedostatek příležitostí pro profesní růst	2	4	8	Omezené možnosti růstu zvyšují fluktuaci. Doporučuje se vytvořit kariérní plán.
nedostatečná flexibilita pracovní doby	3	3	9	Omezená flexibilita zvyšuje nespokojenost. Doporučuje se zavedení flexibilního pracovního režimu.

(zdroj: vlastní zpracování)

Z Tabulky 10 je zřejmé, že vysoká fluktuace pracovníků a vysoká pracovní zátěž bez adekvátní podpory jsou riziky s nejvyšší pravděpodobností a dopadem, které vyžadují okamžité řešení. Následují nízká motivace a nespokojenost s odměňováním, neefektivní

system odměňování a nedostatek příležitostí pro profesní růst, které také ovlivňují spokojenost a stabilitu pracovního týmu. Potřebné kroky by měly směřovat k optimalizaci pracovního prostředí, zlepšení systému odměn a nabídky profesního růstu, aby se minimalizovala rizika a zvýšila produktivita a stabilita organizace.

Vybrané rizikové faktory zahrnují především problémy spojené s lidskými zdroji. Pro každé riziko jsou navržena doporučení, která budou podrobně rozebrána v návrhové části práce. Tyto návrhy budou obsahovat konkrétní opatření, která přispějí ke zvýšení stability a efektivity organizace.

Tabulka 11 Celková míra rizika

Hodnota rizika (R)	Popis
20	kritická hrozba
16	vysoké ohrožení
15	významný problém
12	střední riziko
10	mírné oslabení
9	nízká zátěž
8	minimální vliv

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka hodnot rizika přináší přehlednou klasifikaci jednotlivých úrovní rizik podle jejich závažnosti a prioritě řešení. Hodnota rizika 20, označená jako kritická hrozba, znamená, že pokud nedošlo k rychlé nápravě, mohlo by to vést k vážným problémům, jako je destabilizace pracovního kolektivu nebo výrazné snížení produktivity. V této situaci je nutné okamžitě implementovat specifická opatření, která jsou zmíněna v Tabulce 10 a dále budou rozebrána v návrhové části práce. Rizika 8, označovaná jako rizika s minimálním vlivem, naopak hodnota odpovídá, že dopad na organizaci je minimální a riziko spíše představuje příležitost k preventivnímu zlepšení. Střední rizika, která se pohybují mezi hodnotami 10 a 15, jsou charakteristická svým potenciálním vlivem na organizaci a požadovaná plánovaná opatření. Tato opatření nemusí být okamžitě účinná, ale měla by

být zahrnuta do strategického plánu organizace. Tím se zajistí, že rizika nebudou eskalovat do vyšších úrovní.

Celkově tato tabulka slouží jako praktický nástroj pro rozhodování, který umožňuje firmě přistupovat k rizikům systematicky.

6 HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZ ZKOUMANÉ FIRMY

Hodnocení výsledků analýz zkoumané firmy odhaluje několik oblastí, které ovlivňují její fungování a stabilitu. Analýzy ukázaly, že jedním z nejvýznamnějších problémů je vysoká fluktuace zaměstnanců, která destabilizuje pracovní kolektiv a zvyšuje náklady na nábor a školení nových pracovníků. Tento jev byl nejvíce patrný ve výrobních odděleních, kde zaměstnanci často odcházejí z důvodu nízké motivace, nedostatečného uznání za odvedenou práci a absence jasné kariérní perspektivy. Tyto faktory se navíc kombinují s vysokou pracovní zátěží a neadekvátní podporou ze strany vedení, to vytváří prostředí, kde jsou zaměstnanci vystaveni stresu a přepracovanosti.

Nedostatečná komunikace mezi odděleními byla dalším významným faktorem identifikovaným v analýzách. Tato skutečnost negativně ovlivňuje efektivitu práce ve zkoumané firmě, v důsledku toho dochází k nedorozuměním a zpožděním při realizaci projektů. Obzvláště v případech, kdy jsou jednotlivé týmy závislé na vzájemné spolupráci, je nedostatek komunikace kritickým rizikem, které má přímý vliv na výkonnost celé organizace.

Systém odměňování, který byl často zmiňován jako neefektivní, přispívá k nespokojenosti zaměstnanců. Nedostatečné propojení mezi výkonem a odměnou vede ve firmě k tomu, že zaměstnanci postrádají motivaci k dosažení vyšších cílů. Navíc absence flexibilních benefitů a možností uzpůsobení pracovních podmínek individuálním potřebám zaměstnanců zhoršuje celkovou spokojenost. Tento problém je zvláště citlivý v souvislosti mladších pracovníků, kteří očekávají větší podporu v oblasti osobního a profesního růstu.

Dalším zjištěním byla nedostatečná zastupitelnost pracovníků a omezené příležitosti k dalšímu vzdělávání a školení. To nejen zvyšuje riziko výpadků v procesech během nepřítomnosti zkušených pracovníků, ale zároveň oslabuje celkovou schopnost firmy přizpůsobit se novým výzvám a technologickým změnám.

Pozitivním zjištěním je, že i přes identifikované problémy se mezi zaměstnanci najdou ti, kteří jsou ochotni pracovat nad rámec svých povinností, zůstat déle a pomoci kolegům. To naznačuje, že ve firmě stále existuje potenciál pro budování týmového ducha a zlepšení celkové atmosféry. Tento pozitivní aspekt však vyžaduje podporu a uznání ze strany vedení, aby mohl být plně využit.

Na základě analýz je zřejmé, že zkoumaná firma čelí kombinaci strukturálních, komunikačních a motivačních problémů, které mají přímý dopad na její efektivitu

a schopnost udržet si kvalitní zaměstnance. Tyto problémy však lze řešit prostřednictvím cílených intervencí, jako je zavedení efektivnějších systémů odměňování, zlepšení komunikace mezi odděleními, podpora profesního růstu zaměstnanců a posílení týmové spolupráce. Výsledky analýz poskytují pevný základ pro vypracování konkrétních opatření, která mohou organizaci pomoci zlepšit její fungování a zvýšit celkovou spokojenost zaměstnanců. Tyto budou dále rozebrány v návrhové části práce.

7 NAVRHOVANÁ ŘEŠENÍ

Implementací těchto navrhovaných opatření bude firma efektivně řešit současné problémy a vytvoří pracovní prostředí, které bude podporovat růst, spokojenost a loajalitu zaměstnanců. Tato opatření mají za cíl nejen zlepšit výkonnost a stabilitu firmy, ale také vytvořit zdravou a motivující firemní kulturu, která umožní firmě prosperovat v náročných podmínkách.

Na základě výsledků analýz provedených ve výrobní firmě byla identifikována místa, která zásadně ovlivňují efektivitu a stabilitu organizace. Analýzy ukázaly několik problémů, které se opakovaně objevují v různých odděleních a mají negativní dopad na chod firmy. Mezi hlavní identifikované problémy patří vysoká fluktuace zaměstnanců, častá rotace pracovníků, nízká motivace zaměstnanců, neefektivní systém odměňování a problémy v interní komunikaci. Následující text podrobně popisuje jednotlivé problémy, co se ve firmě postrádá a jaké návrhy řešení by mohly situaci zlepšit.

7.1 Snižování fluktuace

První nápravou oblastí je fluktuace zaměstnanců, která byla jedním z nejvýznamnějších zjištění provedených analýz. V rozhovorech s vedoucími i zaměstnanci opakovaně zaznívaly stížnosti na nedostatek jasného kariérního růstu a rozvoje. Mnozí zaměstnanci uváděli, že nemají pocit, že by jejich úsilí bylo oceňováno, nebo že by měli dlouhodobou perspektivu v rámci firmy. Aby se tento problém zmírnil, je navrženo vytvoření individuálních plánů kariérního rozvoje. Tyto plány by měly být zaměřeny na potřeby jednotlivých zaměstnanců i firmy jako celku. Zároveň je důležité investovat do vzdělávacích programů, které by zvyšovaly kvalifikaci pracovníků a podporovaly jejich zastupitelnost v rámci týmů. Tímto způsobem lze zvýšit jejich loajalitu a snížit riziko odchodu do jiných společností.

Tabulka 12 Návrhová řešení 1

Oblast	Návrh na zlepšení	Očekávaný efekt
Fluktuace pracovníků	zavedení mentoringových programů a kariérních plánů	stabilizace pracovního týmu, zlepšení loajality a snížení nákladů na nábor

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 12 popisuje konkrétní návrhy na zlepšení úzkých míst ve firmě, jako je fluktuace, spolu s očekávanými pozitivními efekty těchto opatření.

7.2 Efektivní rotace

Další z identifikovaných oblastí byla rotace pracovníků, která v analyzované firmě vyzněla jako problém, především kvůli nedostatečnému plánování a nepřipravenosti zaměstnanců na zastupitelnost. Přestože byla vnímána negativně, rotace je ve skutečnosti efektivní metodou, která při správném nastavení zvyšuje flexibilitu týmu a snižuje závislost zásadních úkolů na omezeném počtu pracovníků. Aby mohla firma využívat rotaci efektivně, měla by zavést cílené vzdělávací programy zaměřené na rozvoj zásadních dovedností zaměstnanců. To by umožnilo lépe rozdělit pracovní povinnosti, eliminovat problémy spojené s absencí pracovníků a zároveň snížit pracovní zátěž a stres. Správně řízená rotace by tak přispěla k celkové stabilizaci pracovního prostředí a podpořila profesní růst zaměstnanců.

Tabulka 13 Návrhová řešení 2

Oblast	Návrh na zlepšení	Očekávaný efekt
Rotace pracovníků	vytvoření systému pravidelné rotace zaměstnanců mezi odděleními	zvýšení flexibility týmu, rozšíření dovedností a lepší připravenost na zastupitelnost

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 13 představuje řešení zaměřené na optimalizaci rotace pracovníků, jehož cílem je zvýšit schopnost zaměstnanců přizpůsobit se různým pracovním úkolům a zajistit lepší zastupitelnost v rámci týmu.

7.3 Klíč k motivaci a výkonu

Jako další problematická oblast ve firmě vyvstala motivace pracovníků, mnou nazvána klíčem k vyšší spokojenosti a výkonnosti. Výsledky dotazníků a rozhovorů naznačují, že zaměstnanci často necítí dostatečné ocenění za svou práci. Chybí jim pravidelná zpětná vazba a jasný systém odměňování, který by reflektoval jejich výkon. Navrhuje se proto zavést transparentní a spravedlivý systém odměn, který by zahrnoval nejen pravidelné finanční ohodnocení, ale také výkonnostní bonusy. Zaměstnanci by měli mít možnost účastnit se hodnocení svého výkonu a získávat zpětnou vazbu od svých nadřízených.

Kromě toho by mohly být zavedeny nefinanční benefity, jako například příspěvky na vzdělávání, volnočasové aktivity nebo zlepšení pracovního prostředí.

Tabulka 14 Návrhová řešení 3

Oblast	Návrh na zlepšení	Očekávaný efekt
Nízká motivace	úprava systému odměň a výkonnostních bonusů	zvýšení motivace, angažovanosti a produktivity zaměstnanců

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 14 ukazuje návrh na zlepšení motivace zaměstnanců prostřednictvím úpravy odměň a bonusů s cílem zvýšit jejich angažovanost a pracovní výkon.

7.4 Komunikace jako základ produktivity

Problémy v komunikaci mezi odděleními byly ve firmě identifikovány jako významná překážka efektivní spolupráce. Zaměstnanci často poukazovali na nedostatek informací a absenci pravidelných schůzek, kde by mohli řešit své problémy a sdílet nápady. Navrhuje se zavést pravidelné týmové schůzky, které by sloužily k plánování aktivit, sdílení informací a řešení aktuálních problémů. Dále by měla být implementována moderní komunikační platforma, která by usnadnila sdílení dokumentů, plánování úkolů a komunikaci v reálném čase.

Tabulka 15 Návrhová řešení 4

Oblast	Návrh na zlepšení	Očekávaný efekt
Komunikace mezi odděleními	pravidelné schůzky a zavedení interní komunikační platformy	zlepšení efektivity spolupráce, snížení zpoždění v procesech

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 15 se zaměřuje na zlepšení spolupráce mezi odděleními prostřednictvím pravidelných setkání a využití interní platformy, což má vést k efektivnějším procesům a rychlejší koordinaci.

7.5 Odměny a stabilita týmu

Neefektivní systém odměňování byl označen jako jeden ze zásadních důvodů nízké motivace a fluktuace zaměstnanců. Analýzy komplexně odhalily, že současný systém neodráží skutečný výkon pracovníků ani jejich přínos pro firmu. Aby se tento problém odstranil, doporučuje se provést důkladnou revizi systému odměn. Nový systém by měl být založen na jasně definovaných kritériích, která by zohledňovala jak individuální, tak týmové výsledky. Zavedení motivačních odměn by výrazně změnilo spokojenost zaměstnanců.

Tabulka 16 Návrhová řešení 5

Oblast	Návrh na zlepšení	Očekávaný efekt
Neefektivní odměňování	revize systému individuálních a týmových odměn	zvýšení spokojenosti a snížení demotivace

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 16 se zabývá optimalizací systému odměňování, zahrnující úpravy a zavedení bonusů za výkon, s cílem zvýšit pracovní spokojenost a omezit demotivaci zaměstnanců.

7.6 Flexibilita pro úspěch

Flexibilita pracovního prostředí je dalším aspektem, který zaměstnanci často zmiňovali jako problematický. Současný systém pracovních směn je příliš rigidní a neumožňuje zaměstnancům lépe sladit pracovní a osobní život. Doporučuje se zavést flexibilnější přístup k plánování směn a tam, kde je to možné, umožnit částečnou práci na dálku. Tyto změny by mohly výrazně zvýšit spokojenost zaměstnanců a jejich produktivitu.

Tabulka 17 Návrhová řešení 6

Oblast	Návrh na zlepšení	Očekávaný efekt
Nedostatečná flexibilita	zavedení možnosti úpravy směn a částečné práce na dálku	vyšší spokojenost a produktivita zaměstnanců

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 17 navrhuje zlepšení pracovní flexibility prostřednictvím úpravy pracovních hodin a možnosti práce z domova, což povede větší spokojenosti a vyšší výkonnosti pracovníků.

V souhrnu lze tedy říci, že po rozhodnutí implementace těchto opatření se firmě otevře příležitost pro stabilizaci pracovního prostředí, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a posílení jejich angažovanosti. Tato strategie povede k nižší fluktuaci, lepší motivaci a efektivnější komunikaci, což se promítne do celkové produktivity a úspěchu firmy na trhu.

Výsledkem bude zdravá a motivující firemní kultura, která umožní firmě prosperovat v náročných podmínkách!

ZÁVĚR

Lidský faktor je neodmyslitelnou součástí každé organizace, a přesto je to právě tato dimenze, která bývá mnohdy opomíjena nebo nedostatečně zohledňována při strategickém plánování a rozhodování. V této bakalářské práci bylo podrobně zaměřeno na analýzu rizik spojených s lidskými zdroji a jejich vliv na stabilitu a výkonnost organizací. Byla zkoumána dynamika lidských zdrojů, identifikovány faktory, které ovlivňují rotaci, fluktuaci a motivaci pracovníků, a zároveň nabízeny způsoby, jakými lze těmto rizikům účinně čelit. Ze zkoumání vyvstává jasný závěr. Ať už jsou technologické inovace nebo strategické plány jakékoli, úspěch organizace závisí na svých lidech.

Jedním z hlavních zjištění práce je, že rotace pracovníků, fluktuace a motivace nejsou pouze statistické ukazatele, ale odrazem hlubších, často skrytých problémů v organizaci. Tyto fenomény, pokud nejsou správně pochopeny a řízeny, mohou vést k negativním důsledkům, jako je pokles produktivity, ztráta znalostí a kompetencí, či dokonce destabilizace pracovního prostředí. Na druhé straně, pokud organizace zainvestuje do kvalitního řízení lidských zdrojů a efektivní motivace, může získat silný tým, který je nejenom odborně připraven, ale i dlouhodobě loajální a motivovaný.

Význam řízení lidských zdrojů v dnešní dynamické a často volatilní době není jen o efektivním náboru a výběru, ale především o schopnosti organizace udržet své zaměstnance motivované, zapojené a spokojené. Lidé, kteří cítí, že jejich práce má smysl, že jsou oceňováni za své úsilí a mají příležitost se rozvíjet, jsou ti, kteří budou firmu posouvat vpřed. Tato práce ukazuje, že správná motivace a odměňování nejsou pouze o materiálních benefitech, ale o vytváření prostředí, kde se lidé cítí respektováni a součástí širšího celku.

V kontextu rizika lidského faktoru je nezbytné si uvědomit, že neexistuje univerzální návod na to, jak tento faktor efektivně řídit. Každá organizace je jedinečná a to, co funguje v jednom podniku, nemusí nutně fungovat v jiném. Přesto existuje několik zásad, které by měly být pro každou organizaci společné: transparentnost, otevřená komunikace, důraz na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, a především schopnost přizpůsobit se neustále se měnícím podmínkám na trhu práce.

Při pohledu na budoucnost řízení lidských zdrojů je zřejmé, že nás čekají nové výzvy. Technologické inovace, digitalizace a globalizace přinášejí nejen příležitosti, ale i rizika, která budou mít dopad na strukturu pracovních sil. Ačkoliv technologie mohou

usnadnit určité procesy, lidský faktor zůstane stále tím, co bude určovat úspěch organizace. Je tedy nezbytné investovat do rozvoje lidských zdrojů jako do základu každé organizace, která si přeje prosperovat v dlouhodobém horizontu.

Tato práce také ukázala, že efektivní řízení lidských zdrojů a rizik je proces, který vyžaduje jak teoretické znalosti, tak i praktické aplikace. Je třeba vytvořit systémy, které budou flexibilní a schopné se přizpůsobovat specifickým potřebám organizace, ale zároveň budou dostatečně robustní, aby čelily výzvám spojeným s lidským faktorem. Důležitá je i neustálá evaluace a schopnost organizace reflektovat své silné stránky, ale i nedostatky a otevřeně je řešit.

Závěrem lze tedy říci, že lidské zdroje nejsou jen součástí organizace, ale jejím největším kapitálem. Je to právě lidský faktor, který formuje a naplňuje strategické cíle organizace, a proto je nezbytné věnovat mu dostatečnou pozornost. Organizace, které to pochopí, budou nejen schopné efektivně řídit rizika spojená s lidmi, ale především budou schopny vytvářet prostředí, ve kterém se budou jejich zaměstnanci cítit angažovaní, motivovaní a připravení čelit výzvám, které přinese budoucnost.

„Organizace je jen tak silná, jak silní jsou její lidé.“

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

ARMSTRONG, Michael, 2020. *Naučte se správně vést lidi*. Brno: Lingea. ISBN 978-80-7508-621-1.

BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3823-4.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0648-6.

BRŠŤÁKOVÁ, Jana; BRŮHA, Dominik; BUKOVJAN, Petr; CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, Iveta; KALVODA, Aleš et al., 2023. *Abeceda personalisty 2023*. 13. aktualizované vydání. Práce, mzdy, pojištění. Olomouc: Nakladatelství ANAG. ISBN 978-80-7554-388-2.

DEPOO, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. J@K. [Praha]: Adart. ISBN 978-80-87829-02-8.

DESSLER, Gary, 2020. *Human resource management*. Sixteenth edition. Harlow: Pearson. ISBN 978-1-292-30912-5.

GANJI, S. F., RAHIMNIA, F., AHANCHIAN, M.R., & SYED, J. (2021). Analyzing the impact of diversity management on innovative behaviors through employee engagement and affective commitment. *Iranian Journal of Management Studies* 14(3).

HARDYN, Michal, 2024. *Fluktuace zaměstnanců – co to je, jak se počítá, jak ji snížit?* Online. 8.2.2024. Dostupné z: <https://www.kg.cz/fluktuace-zamestnancu/>. [cit. 2025-01-02].

HENDL, Jan, 2023. *Kvalitativní výzkum*. Praha: PORTÁL. ISBN 978-80-262-1968-2.

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

CHLÁDKOVÁ, Alena a BUKOVJAN, Petr, 2020. *Personalistika: dvanáctero správného vedení personální agendy*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-976-5.

KAUFMAN, Bruce E. (ed.), 2004. *Theoretical perspectives on work and the employment relationship*. Industrial Relations Research Association series. Champaign: Industrial relations research association. ISBN 0-913447-88-9.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

KRULIŠ, Jiří, 2011. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-835-2.

MAGUIRE, Helena; GARDNER, Rita M.; BIRD, Frank L. a LUISELLI, James K., 2022. *Training, Supervision, and Professional Development in Human Services Organizations*. Amsterdam: Academic Press. ISBN 978-03-238-5565-5.

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Expert. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4644-9.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-925-8.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Lukáš, 2022. *Sociologie: Klíčová témata a pojmy, 2., doplněné a aktualizované vydání*. Grada. ISBN 978-80-271-4943-8.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3675-9.

VYMĚTAL, Štěpán, 2009. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Psyché. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2510-9.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Základní úkol řízení lidských zdrojů.....	20
Obrázek 2 Proces motivace.....	33
Obrázek 3 Model teorie očekávání	35

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Získávání z vnitřních zdrojů	24
Tabulka 2 Získávání z vnějších zdrojů	25
Tabulka 3 Rozdělení zaměstnanců ve firmě	41
Tabulka 4 Otázky pro rozhovor	43
Tabulka 5 SWOT analýza LZ	47
Tabulka 6 SWOT analýza s váhovým hodnocením.....	48
Tabulka 7 Struktura rozhovoru s personalistou	52
Tabulka 8 Pravděpodobnost rizika.....	55
Tabulka 9 Dopad rizika.....	56
Tabulka 10 Analýza rizik.....	57
Tabulka 11 Celková míra rizika.....	58
Tabulka 12 Návrhová řešení 1	62
Tabulka 13 Návrhová řešení 2	63
Tabulka 14 Návrhová řešení 3	64
Tabulka 15 Návrhová řešení 4	64
Tabulka 16 Návrhová řešení 5	65
Tabulka 17 Návrhová řešení 6	65

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Strategické zaměření dle SWOT analýzy	50
--	----

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

LZ lidský zdroj

např. například

THP technicko-hospodářský pracovník

R riziko

P pravděpodobnost

D dopad

