

Posouzení rizik v rámci řízení lidských zdrojů v organizaci zabývající se údržbou zeleně

Lenka Šteinerová

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:	Lenka Šteinerová
Osobní číslo:	L22696
Studijní program:	B1022A020002 Management rizik
Specializace:	Management rizik
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Posouzení rizik v rámci řízení lidských zdrojů v organizaci zabývající se údržbou zeleně

Zásady pro vypracování

1. Na základě dostupných zdrojů teoreticky pojednejte o problematice rizik řízení lidských zdrojů.
2. Identifikujte rizika řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti.
3. Na základě zjištěných poznatků stanovte případné doporučení pro zlepšení personální práce na vybraném pracovišti.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

1. ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2020. ISBN: 978-80-7261-512-3.
2. BANFIELD, Paul, Key, Rebecaa ROYLES, Dean. *Introduction to human resource management*. Third Edition. Oxford: Oxford University Press, 2018. ISBN: 978-01-9870-282-5.
3. DĚDINA, Jiří a kol. *Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. Ostrava: Key Publishing, 2018. ISBN 978-80-7418-290-7.
4. JOCHIMANNOVÁ, Leona a kol. *Psychologie zdraví: Biologické, psychosociální, digitální a spirituální aspekty*. Praha: Grada Publishing a.s., 2022. ISBN 978-80-271-4717-5.
5. VIKTORA, Lukáš. *Městská zeleň – společný prostor pro lidi i ptáky*. Praha: Česká společnost ornitologická, 2019. ISBN 978-80-87572-43-6.

Další literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **6. června 2025**

Termín odevzdání bakalářské práce: **4. srpna 2025**

L.S.

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

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

V Uherském Hradišti dne 6. června 2025

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 pracovala samostatně a použitou literaturu jsem řádně citovala; v případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne 2.8.2025

podpis

autora

ABSTRAKT

Tématem bakalářské práce je řízení lidských zdrojů v organizaci zabývající se údržbou zeleně, konkrétně v divizi Landscaping společnosti Bartoň a Partner s.r.o. Hlavním cílem bakalářské práce je identifikovat rizika personálního řízení a organizace práce na vybraném pracovišti a na základě zjištěných poznatků stanovit případná doporučení pro zlepšení. Výzkum založen na kvalitativním přístupu, využívajícím polostrukturované rozhovory, obsahovou analýzu dokumentů a zúčastněné pozorování. Výsledky ukazují, že rizikem personálního řízení je to, že je neformální a závislé na osobním přístupu vedoucí divize, s nedostatky v oblastech jako je kontrola kvality, systém odměňování a zastupitelnost klíčových pracovníků. Byla navržena opatření k jejich eliminaci, včetně vytvoření systému zastupitelnosti a formalizace procesů. Práce zdůrazňuje potřebu systematického přístupu k řízení rizik a zlepšení pracovních podmínek.

Klíčová slova: analýza rizik, divize Landscaping, lidské zdroje, personalistika, údržba zeleně.

ABSTRACT

The topic of the bachelor thesis is human resources management in an organization dealing with the maintenance of greenery, specifically in the Landscaping Division of Bartoň a Partner s.r.o. The main objective of the bachelor thesis is to identify the risks of human resources management and work organization in the selected workplace and to determine possible recommendations for improvement based on the findings. The research is based on a qualitative approach, using semi-structured interviews, content analysis of documents and participant observation. The results show that the risk of personnel management is that it is informal and dependent on the personal approach of the divisional manager, with weaknesses in areas such as quality control, reward systems and the substitutability of key personnel. Measures were proposed to eliminate these, including the establishment of a system of substitutability and the formalisation of processes. The work highlights the need for a systematic approach to risk management and improved working conditions.

Keywords: risk analysis, Landscaping division, human resources, personnel management, green maintenance.

Poděkování

Tímto děkuji panu Mgr. Marku Tomašíkovi, Ph. D. za ochotu a odborné vedení této bakalářské práce.

Poděkování také patří především mému manželovi za velkou trpělivost a podporu při mém studiu, dětem, které se mnou měly trpělivost a kolegům v práci, kteří mě podporovali a trpělivě chápali vše při mém studiu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONALISTIKA PODNIKU	15
1.1 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONALISTIKY	15
1.2 ÚLOHA PERSONALISTIKY A PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	17
1.3 PRÁVA A POVINNOSTI ZAMĚSTNANCŮ	19
1.4 PRÁVA A POVINNOSTI ZAMĚSTNAVATELE	20
1.5 PRACOVNÍ DOBA A REŽIM	21
1.6 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	23
2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ KVALITU PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	24
2.1 VNĚJŠÍ FAKTORY PERSONÁLNÍCH RIZIK	24
2.2 VNITŘNÍ FAKTORY PERSONÁLNÍCH RIZIK	26
2.3 VZTAHY NA PRACOVÍŠTI	27
2.4 STYL MANAŽERSKÉHO VEDENÍ	28
2.5 ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	30
2.6 ORGANIZACE PRÁCE	33
2.7 ANALÝZA RIZIK JAKO NÁSTROJ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	34
3 ORGANIZACE ZAJIŠŤUJÍCÍ ÚDRŽBU VEŘEJNÉ ZELENĚ	37
3.1 POJEM ÚDRŽBA VEŘEJNÉ ZELENĚ	37
3.2 ROZSAH ÚDRŽBY ZELENĚ	37
3.3 CHARAKTERISTIKA PODNIKŮ ZAJIŠŤUJÍCÍ ÚDRŽBU ZELENĚ	39
3.4 BOZP VE SLUŽBÁCH ÚDRŽBY ZELENĚ	41

II PRAKTICKÁ ČÁST	43
4 METODOLOGIE VÝZKUMU.....	44
4.1 VÝZKUMNÉ CÍLE	44
4.2 METODOLOGIE A METODY VÝZKUMU	44
4.3 PRŮBĚH VÝZKUMU	46
4.4 VÝZKUMNÝ VZOREK	47
5 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	48
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	50
6.1 SOUČASNÝ STAV PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	50
6.2 SOUČASNÝ STAV ORGANIZACE PRÁCE	54
6.3 VNÍMANÁ RIZIKA Z POHLEDU MANAGEMENTU	58
6.4 RIZIKOVÉ FAKTORY PRACOVNÍHO STRESU Z POHLEDU ZAMĚSTNANCŮ.....	63
7 IDENTIFIKACE RIZIK V DIVIZI LANDSCAPING	66
7.1 VÝSLEDKY VÝZKUMU	66
7.2 ANALÝZA RIZIK	68
8 DOPORUČENÍ PRO PRAXI	74
8.1 ŘEŠENÍ KRITICKÝCH RIZIK	74
8.2 ŘEŠENÍ STŘEDNĚ ZÁVAŽNÝCH RIZIK	77

8.3	ŘEŠENÍ ZANEDBATELNÝCH RIZIK.....	
	78	

ZÁVĚR	
80	

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	
84	

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	87
---	-----------

SEZNAM OBRÁZKŮ	
88	

SEZNAM TABULEK	
89	

SEZNAM PŘÍLOH	
90	

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů představuje v současné době jeden z klíčových faktorů úspěchu každé organizace. Efektivní personální řízení přispívá nejen k optimálnímu využití lidského potenciálu, ale také k vytváření příznivého pracovního prostředí, zvyšování motivace zaměstnanců a v konečném důsledku k dosahování strategických cílů organizace. Tato problematika nabývá na významu zejména v odvětvích, která jsou charakteristická sezónností práce, vysokou fyzickou náročností a specifickými požadavky na kvalifikaci pracovníků.

Jedním z takových odvětví je údržba zeleně, kde se personální řízení potýká s řadou specifických výzev, jako je sezónnost prací, závislost na povětrnostních podmínkách, fyzická náročnost práce a potřeba specifických odborných znalostí a dovedností. Tyto faktory kladou zvýšené nároky na personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, jejich adaptaci, vzdělávání a rozvoj, hodnocení a odměňování, a v neposlední řadě také na organizaci práce a řízení pracovního výkonu.

Analýza rizik v personální práci je klíčovým nástrojem, který umožňuje identifikovat, hodnotit a řídit potenciální rizika ovlivňující lidské zdroje a celkovou efektivitu organizace. Tento proces pomáhá předvídat a minimalizovat negativní dopady, které by mohly ohrozit pracovní prostředí, spokojenost zaměstnanců nebo plnění strategických cílů společnosti. Na základě analýzy mohou být vyvinuty strategie a opatření k prevenci nebo zmírnění rizik. Analýza rizik také poskytuje vedení společnosti důležité informace pro strategické rozhodování, což může vést k lepšímu plánování lidských zdrojů a efektivnějšímu využívání talentů.

Aktuálnost tématu řízení lidských zdrojů v podnicích zabývajících se údržbou zeleně je umocněna současnými trendy na trhu práce, jako je nedostatek kvalifikovaných pracovníků, rostoucí požadavky zaměstnanců na pracovní podmínky a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, a také zvyšující se důraz na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Tyto trendy vytvářejí tlak na podniky, aby přehodnotily své přístupy k personálnímu řízení a hledaly inovativní způsoby, jak přilákat, udržet a rozvíjet kvalitní zaměstnance.

Hlavním cílem bakalářské práce je identifikovat rizika personálního řízení a organizace práce na vybraném pracovišti a na základě zjištěných poznatků stanovit případná

doporučení pro zlepšení. Výzkum se zaměří na podnik Bartoň a Partner s.r.o., konkrétně divizi Landscaping, která se zabývá údržbou zeleně. Dílčími cíli jsou:

- na základě dostupných zdrojů teoreticky pojednat o problematice rizik řízení lidských zdrojů,
- identifikovat rizika personálního řízení vybrané společnosti,
- na základě zjištěných poznatků stanovit doporučení pro zlepšení personálního rizika na vybraném pracovišti.

Analýza současného stavu je provedena v souladu se zásadami bakalářské práce, analýza rizik je použita jako metoda pro shrnutí získaných poznatků a jejich uvedení do kontextu rizikového managementu. Pro dosažení cílů byl zvolen kvalitativní výzkumný přístup, v rámci čehož byly využity tři hlavní metody sběru dat: polostrukturované rozhovory, obsahová analýza dokumentů a zúčastněné pozorování. Jako syntetická metoda je využita metoda analýzy rizik.

Bakalářská práce je strukturována do dvou hlavních částí - teoretické a praktické. Teoretická část poskytuje teoretický rámec pro zkoumání problematiky řízení lidských zdrojů v podnicích zabývajících se údržbou zeleně. První kapitola se věnuje cílům řízení lidských zdrojů a personalistiky, úloze personalistiky a personálního útvaru v organizaci, právům a povinnostem zaměstnanců a zaměstnavatelů, pracovní době a režimu, a rozvoji a vzdělávání zaměstnanců.

Druhá kapitola se zaměřuje na faktory ovlivňující kvalitu pracovního prostředí, včetně identifikace rizikových faktorů, vztahů na pracovišti, stylu manažerského vedení, odměňování a motivace pracovníků, a organizace práce. Třetí kapitola se věnuje specificky organizacím zajišťujícím údržbu veřejné zeleně, přičemž objasňuje pojem údržba veřejné zeleně, rozsah této údržby, charakteristiku podniků zajišťujících údržbu zeleně, a bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Praktická část práce začíná čtvrtou kapitolou, která popisuje metodologii výzkumu, pátá kapitola představuje zkoumaný podnik, společnost Bartoň a Partner s.r.o., s důrazem na divizi Landscaping. Šestá kapitola se věnuje zhodnocení současného stavu řízení lidských zdrojů v divizi Landscaping, přičemž analyzuje současný stav personálního řízení, současný stav organizace práce, vnímaná rizika z pohledu managementu a rizikové faktory pracovního stresu z pohledu zaměstnanců. Sedmá kapitola se zaměřuje na identifikaci rizik v divizi Landscaping, přičemž prezentuje výsledky výzkumu a analýzy rizik, která zahrnuje

stanovení pravděpodobnosti výskytu a dopadu jednotlivých rizik a výpočet jejich významnosti. Poslední kapitola obsahuje doporučení pro praxi.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONALISTIKA PODNIKU

Kapitola podrobně rozebírá jejich cíle, úlohu, práva a povinnosti zaměstnanců i zaměstnavatelů, pracovní dobu a režim, a také rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Je popsán rozdíl mezi strategickým přístupem RLZ a operativní personalistikou, včetně jejich hlavních oblastí působnosti. Následující části se věnují úloze personálního útvaru a jeho odpovědnosti za zajištění efektivního fungování organizace. Další části se zabývají právními aspekty pracovněprávních vztahů, včetně povinností a práv zaměstnanců a zaměstnavatelů, a také otázkami spojenými s organizací pracovní doby. V závěru kapitoly je popsán význam rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, přičemž je kladen důraz na současné trendy a potřeby moderního pracovního prostředí.

1.1 Cíle řízení lidských zdrojů a personalistiky

Řízení lidských zdrojů (RLZ) a personalistika jsou dvě oblasti, které se zaměřují na práci s lidmi v organizaci, avšak liší se svým zaměřením, přístupem a rozsahem činností. RLZ je strategický přístup k řízení lidí v organizaci, jehož cílem je maximalizovat jejich přínos k dosažení organizačních cílů. HRM se zaměřuje na dlouhodobé plánování, rozvoj zaměstnanců, budování firemní kultury, motivaci a zajištění souladu mezi potřebami organizace a schopnostmi zaměstnanců. Klíčovými oblastmi HRM jsou například nábor a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, hodnocení výkonu, odměňování, řízení talentů a péče o zaměstnanecké vztahy (Armstrong, Taylor, 2020).

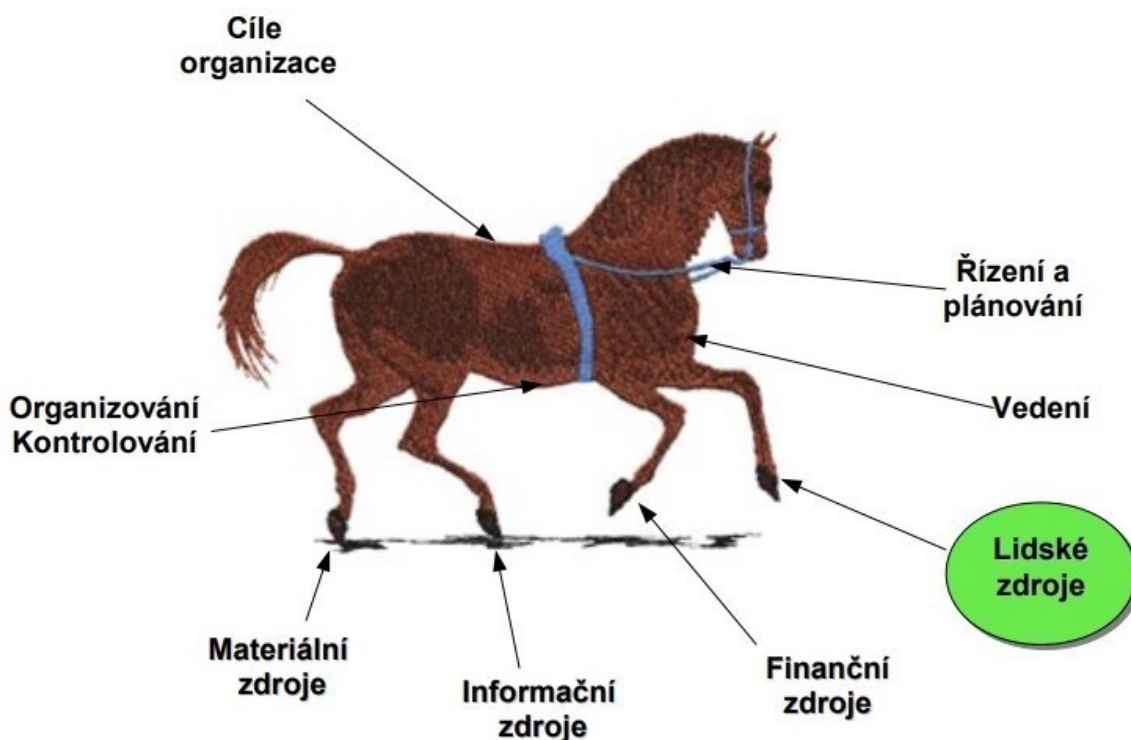
HRM je tedy strategicky orientované a propojuje lidské zdroje s celkovou vizí a strategií organizace. Na druhé straně personalistika představuje spíše operativní a administrativní část práce s lidmi. Zaměřuje se na každodenní činnosti spojené s řízením zaměstnanců, jako je vedení personální agendy, zpracování pracovních smluv, evidence docházky, mzdová agenda nebo řešení pracovněprávních záležitostí. Personalistika se soustředí na zajištění souladu s legislativními požadavky a na efektivní správu personálních

procesů. Zatímco HRM má strategický charakter a klade důraz na rozvoj a motivaci zaměstnanců, personalistika je více administrativní a zaměřuje se na praktické aspekty řízení zaměstnanců (Urban, 2017).

Cílem každého podniku je řídit lidské zdroje tak, aby nejen fungoval, ale i se rozvíjel a přizpůsoboval nastalým situacím vně i uvnitř podniku. Vnější vlivy dokážou cíle ovlivnit neúmyslně pokud jde o malé a střední podniky s výjimkou cílené likvidace nebo rozvoje pro prosperitu jiného zainteresovaného podniku či organizace. U větších organizací, jde o právo demokratického výběru. Takovou organizaci ovlivňují politické vlivy, finanční pohyby trhu nebo smlouvy, jež byly uzavřeny před vznikem nové – jiné situace na trhu (Banfield a kol. 2018).

Ovlivňovány jsou také populačním vývojem, změnou technologie, prostorovou mobilitou, pracovní a sociální legislativou a v neposlední řadě i mezinárodní ekonomikou. Vnitřní vlivy naopak dokážou organizaci zcela zničit nebo naopak rozvinout. Zde jsou patrné rozdíly ve státním a soukromém sektoru. Státní podnik ví, že mu stačí fungovat ve vertikální rovině a stačí mu plnit výsledky tzv. do tabulek. Soukromý sektor naopak ví, že pokud nebude aktivně reagovat na vyvíjející se trh, může být velmi brzy zlikvidován. Nejdůležitějším vlivem vnitřního prostředí je samotný majitel organizace, jakou má organizační strukturu, techniku, personální politiku, Na to navazuje charakter a obsah práce, případně i rizikovost. U pracovníků záleží nejen na sociálním postoji, ale také z profesního hlediska na znalostech a dovednostech, rozvojovém potenciálu a ze soukromého pohledu na samotném očekávání ze zaměstnání, rodinném zázemí a jiných blízkých okolnostech každého jedince (Armstrong, Taylor, 2020).

Samotným cílem, je pak vyřešit požadavky obou stran, jak zaměstnavatele, tak zaměstnance. Organizace musí být výkonná a HRM tomu přispívá od základu. Hlavním úkolem ŘLZ je mít, nebo dát správného člověka na správné místo. Optimálně využívat pracovní síly v organizaci, aby produktivně využívali pracovní čas. Důležitou součástí je také vést zdravé mezilidské vztahy a efektivně formovat týmy lidí, kteří spolu mají pracovat. Většina cílů je zaměřena dlouhodobě, neboť personální plánování cílů je strategické a musí se dopředu promyslet. RLZ úzce souvisí s ostatními pilíři cíle organizace. Tyto pilíře nakreslil Koubek (2015) na obrázku 1.



Obrázek 1 Čtyři pilíře organizace

(zdroj: Koubek, 2015)

1.2 Úloha personalistiky a personálního útvaru

Hlavním úkolem personálního útvaru je zajistit organizaci či firmě takové zaměstnance, aby odpovídali potřebám daného podniku. Každý podnik má různé postupy výběru zaměstnanců a personální útvar se jimi musí řídit. Personalistika, známá svou zkratkou HR (Human Resources), se zabývá především nábořem zaměstnanců. (Urbancová, Vrabcová, 2023) Dále by se měla zabývat jejich školení, rozvoji, někdy také hodnocení až po samotnou motivaci. Personalistika je systematický proces péče o zaměstnance od jeho nástupu do zaměstnání až po ukončení pracovního poměru, nevyjímaje spolupráci i po jeho ukončení, kdy musí spolupracovat obě strany k plnění zákonných povinností, aby byly vyřízeny veškeré formality, a ani jedna ze stran nebyla vůči druhé straně dlužná, co se týče potvrzení, vyúčtování a závazků nejen vůči státu. „Často je úloha personalistiky převedena na přímé nadřízené zaměstnanců pro rychlejší a jasnější zpracování nebo naopak pro neschopnost personálního útvaru“ (Šikýř, 2016).

Hlavním smyslem personálního útvaru je vyvíjet takovou činnost, aby byl co nejekonomičtěji prospěšný svým výkonem. Záměrem je zajištění kvalitních zaměstnanců, jejich vedení a evidence, zajišťování péče, co se týče formální stránky věci tak, aby bylo vše

dle zákoníku práce č. 262/2006 Sb., ze kterého čerpá každý zaměstnavatel a musí se jím řídit. Základními povinnostmi HRM (Human Resources Management) jsou (Šikýř, 2016):

- Nábor a onboarding: vyhledávat a podávat aktivně inzeráty, zároveň aktivně procházet inzeráty zájemců o práci, aktivně odpovídat, vést pohovory a najímat (zajistit všechny formálnosti přijetí nového zaměstnance), zapojit do pracovního procesu nové zaměstnance (vysvětlit pracovní povinnosti, uvést všechny potřebné informace a být nápomocen po celou dobu zaměstnání).
- Definovat požadavky na pracovní místa: Stanovit požadavky a kvalifikace pro pracovní pozice (jasně a zřetelně definovat pracovní pozici a jasně definovat požadavky na dané pracovní místo).
- Mzdy, platy a benefity: Spravovat mzdy a platy, případně benefity dle platných pracovních zákonů. Zárveň spravovat benefity jako např. zdravotní péče, penzijní plány, příspěvky na stravování apod.
- Personální administrativa: Vést dokumentaci a informace o zaměstnancích, včetně vyřizování formálních náležitostí, vše v souladu s předpisy a zákony.
- Rozvoj zaměstnanců: Vzdělávat zaměstnance pro rozvoj plynoucí z jejich pracovního zařazení či budoucího pracovního zařazení (ideálně nabízet aktivně školení a kurzy). Také udržovat potřebné kvalifikace (přezkušování a certifikáty).
- Aktivně komunikovat s budoucími a současnými nadřízenými zaměstnanci a budovat co nejlepší komunikační vztahy, případně řešit životní a pracovní situace zaměstnanců.

Jednou z nejdůležitějších povinností personálního útvaru je zabezpečit zdravé a bezpečné prostředí, a spolupracovat s manažery na zajištění vhodného pracovního prostředí. Řešit připomínky na případné zlepšení pracovního prostředí, stejně tak jako řešit případnou diskriminaci nebo obtěžování (Weinstein, 2018).

Samotné personální podmínky podniku stanoví většinou majitel, nebo jeho přímý podřízený ve funkci jednatele, či ředitele. Tento přístup může být rozdílný dle typu firmy a odvětví, kterým se firma zabývá. Personální politika je charakteristická tím, že výsledky jsou vidět až po čase, nejsou měřitelné ihned. Je to systematická práce, která se odráží na jejich výkonu, loajalitě, zvětšení odbornosti zaměstnanců a tím nejdůležitějším je konkurenceschopnost firmy. Vliv personální politiky začíná u participace a plánování

vývoje firmy, zaměstnávání pracovníků, motivačních a hodnotících procesů přes rozvíjení zaměstnanců až po manažerský styl, který je každému vedoucímu osobitý (Šikýř, 2016).

1.3 Práva a povinnosti zaměstnanců

Zaměstnancem se rozumí fyzická osoba, která má právo na pracovněprávní vztah. Ta se svým podpisem zavázala k výkonu závislé činnosti v základním pracovně právním vztahu a začíná dnem nástupu do zaměstnání určeném na smlouvě nebo datem zahájení práce. (Sims, 2023) Závislou prací se rozumí vykonávat ve vztahu podřízenosti k zaměstnavateli, jménem zaměstnavatele a jeho pokynů, osobně v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele nebo jiném domluveném místě. Před nástupem do práce, musí každý zaměstnanec podstoupit vstupní lékařskou prohlídku u smluvního lékaře firmy, nebo u svého praktikujícího lékaře (Šikýř, 2016).

Za základní právo zaměstnance se pak považuje dostávat mzdu, plat nebo odměnu z dohody. Mezi povinnosti pak patří řádně vykonávat svěřenou práci na základě svých schopností a znalostí, plnit pokyny svého nadřízeného v souladu s právními předpisy a v případě potřeb i spolupracovat s ostatními kolegy. Je povinen včas a řádně plnit své pracovní úkoly a dodržovat BOZP (bezpečnost a ochranu zdraví při práci), které jsou určeny pro jeho pracovní pozici. Vykonávat práci má zaměstnanec pouze takovou, kterou má sjednanou v pracovní smlouvě a je na ni řádně proškolen. Dále musí dodržovat právní a jiné předpisy zaměstnavatele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti. Základním faktem samotné práce, je dodržovat technologické a pracovní postupy, při kterých musí používat OOP (ochranné pracovní pomůcky), dopravní prostředky, stroje a nářadí, případně nástroje. Musí dodržovat povinné stanovené přestávky na odpočinek a také bezpečnostní přestávky stanovené zákonem (Dědina a kol., 2018).

Zaměstnanec má právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti, být informován o rizicích jeho práce a informován o opatřeních týkajících se jeho výkonu práce. Veškeré informace musí být poskytnuty v mateřském jazyce nebo jazyce mu srozumitelném tak, aby jim porozuměl, a tyto musí stvrdit svým podpisem. Během opakovaného školení musí být tyto informace podávány viz výše a být opět stvrzeny podpisem zaměstnance. Zároveň má právo odmítnout práci, pokud bezprostředně ohrožuje jeho zdraví či život, stejně tak jako život nebo zdraví ostatních osob. Odmítnout práci může také v případě, pokud nemá odpornou způsobilost k požadované práci nebo není pro ni zdravotně způsobilý (Janáková, 2023).

Zaměstnanec má také právo účastnit se řešení otázek, které souvisejí s bezpečností a ochranou zdraví při výkonu jeho povolání. S tím souvisí i podílení se zaměstnance na vytváření bezpečného prostředí, které neohrožuje zdraví nebo život jeho nebo jiných osob. Musí se také účastnit školení nutných k jeho výkonu povolání, podrobit se pracovně lékařským prohlídkám periodickým, mimořádným či výstupním. V pracovní době nesmí požívat alkoholické nápoje (s výjimkami zaměstnání k tomu určených, např. someliér), nekouřit na pracovištích a při výkonu kde je toto zakázáno. Zákaz požívání se nevztahuje na pivo se sníženým obsahem alkoholu, pokud pracují v nepříznivém klimatických podmínkách. Vždy musí oznámit svému nadřízenému nedostatky a závady na pracovišti, poruchy zařízení nebo ochranných systémů se kterými přichází do styku. Okamžitě musí oznámit svůj nebo kolegův pracovní úraz (pokud ten sám nemůže), případně tento úraz dosvědčit a zároveň spolupracovat při objasňování příčin pracovního úrazu. Mezi povinnosti zaměstnance patří také podrobit se zkoušce požití alkoholu či jiných návykových látek. Právní úpravou je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (Valentová, 2022).

1.4 Práva a povinnosti zaměstnavatele

Zaměstnavatel má povinnost uzavřít pracovněprávní vztah se zaměstnancem na základě pracovní písemné smlouvy. Pracovní smlouva může být uzavřena ve formě pracovního vztahu: pracovní poměr, dohoda o provedení práce nebo dohoda o provedení činnosti. Ta musí obsahovat, jaký druh práce bude vykonáván, místo výkonu práce, den nástupu do práce, dobu trvání práce a může být uveden údaj o mzdě, platu či odměně za vykonanou práci, nebo odkaz na vyměřovací list, který je nedílnou součástí pracovní smlouvy. (Valentová, 2022) V případě, že pracovní smlouva neobsahuje údaje o právech a povinnostech, které vyplývají z pracovního poměru, je zaměstnavatel povinen o nich informovat do 1 měsíce od vzniku pracovního poměru. Pracovní poměr může být rozvázán výpovědí s dle zákona 2měsíční výpovědní lhůtou nebo sjednanou ve smlouvě, dohodou, okamžitým zrušením nebo zrušením ve zkušební době (Dědina a kol., 2018).

Zaměstnavatel nesmí přenášet riziko výkonu práce na zaměstnance, musí poskytovat zaměstnanci informace o vnitřních předpisech a kolektivních smlouvách, poskytnou veškeré informace týkající se jeho zaměstnání včetně zaškolení bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti, poskytnout OOP (ochranné pracovní pomůcky) v takové míře, v jaké je zaměstnanec potřebuje pro výkon svého povolání. Dodržování BOZP (bezpečnost a ochrana

zdraví při práci) je základní podmínkou k zaměstnávání bezpečně pro zaměstnance i zaměstnavatele. (Janáková, 2023) Zároveň musí zajistit všem zaměstnancům rovné zacházení, zakazovat a řešit diskriminaci. Zaměstnavatel je povinen přidělovat zaměstnanci práci dle pracovní smlouvy a platit mu za vykonanou práci mzdu, plat nebo odměnu dle výměru nebo dle údajů v pracovní smlouvě. Zároveň musí vést evidenci o všech svých zaměstnancích od vzniku pracovního poměru, dobách nemoci či jiných omluvených absencích, pracovním volnu, vojenské službě či zaměstnancích, kteří mají předčasný důchod a stejně tak o náhradách za ztrátu výdělku za pracovní úraz či nemoc z povolání. Při rozvázání pracovního poměru musí vydat bývalému zaměstnanci ELDP (evidenční list důchodového pojištění) a provádět činnost, kterou mu zákon ukládá v potvrzování potřebných formulářů pro bývalého zaměstnance. Dobrovolně pak může zaměstnavatel sepisovat a podepisovat například doporučení či jiné na žádost bývalého zaměstnance (Valentová, 2022).

Mezi práva zaměstnavatele patří možnost zaměstnance převést na jinou pracovní pozici s ohledem na zdravotní stav zaměstnance, převedením na jinou pozici pokud se zaměstnavatel stěhuje, stane se zaměstnanec nadbytečným nebo jiné důvody dle §52, Zákon 262/2006 Sb. Může vyslat zaměstnance na pracovní cestu, která je časově omezena na dobu nezbytnou k vykonání svěřeného úkolu, přeložit zaměstnance na jiné místo s jeho souhlasem pokud to vyžaduje provoz, případně může i zaměstnance dočasně přidělit k jinému zaměstnavateli za splnění podmínek uzavření smlouvy (Weinstein, 2018).

1.5 Pracovní doba a režim

Pracovní doba je předem stanovená a upravená v pracovní smlouvě či ústně a musí být pro ni zaměstnanec vyšetřen vstupním lékařem. Tedy pokud je pracovní doba například noční, zvyšují se zdravotní nároky na zaměstnance. Může být upravena na základě kolektivní smlouvy nebo vnitřním předpisem. (Janáková, 2023) Je to časový úsek, ve kterém je zaměstnanec povinen vykonávat práci pro zaměstnavatele. Zaměstnanec je povinen být na začátku pracovní doby na svém pracovišti a být na něm až do skončení pracovní směny. Běžná pracovní doba je 40 hodin týdně, ta je rozdělena na 8 hodin denně v pracovní dny. V dvousměnném režimu pak pracovní doba odpovídá 38,75 hodin týdně a při nepřetržitém režimu 37,5 hodin týdně. Od týdenního pracovního úvazku se počítá měsíční pracovní doba, která může být upravena zvláštním předpisem přesčasů. Maximální pracovní doba je pak 12 hodin, která je zákonem povolena. Pracovní doba může být pravidelně i nepravidelně

rozvržená. Zaměstnavatelé sezónních prací pak používají konto pracovní doby, což je flexibilní nástroj, kdy zaměstnanec nemá pevnou pracovní dobu a zaměstnavatel přiděluje práci podle své aktuální potřeby. Nesmí však přesáhnout 26 po sobě jdoucích týdnů (Dědina a kol., 2018).

Zaměstnavatel je povinen rozvrhnout pracovní dobu tak, aby byla v souladu se zákoníkem práce a je jeho povinností vést evidenci pracovní doby a současně evidenci přestávek. Zákon neurčuje, zda má být podoba docházky písemná či elektronická. V současné době se již přestupuje u většiny firem k elektronické podobě, ať už zavedením čipovacího systému, nebo přepisu psaných docházek samotných zaměstnanců.

Zaměstnavatel je povinen informovat o rozvrhu pracovní doby zaměstnance minimálně 2 týdny předem, ve výjimečných případech 1 týden před začátkem období. Každý zaměstnavatel podléhá kontrolám inspektorátu práce a je povinen po jeho výzvě se podrobit kontrole a předložit požadované dokumenty ke kontrole. V případě že by zaměstnavatel pochybil, vystavuje se riziku zaplatit pokutu až ve výši 2 mil. Kč (Valentová, 2022).

V dnešní době stále vstupuje do popředí čím dál více Home Office (práce z domu). Díky situaci s nemocí covid se tato pracovní možnost rozšířila i do té doby nepoužívaných profesí. Nyní se stala již běžnou součástí pracovních smluv a je využívána čím dál více. V době pár let zpět nastupuje do zaměstnání generace Y, která má zcela odlišné nároky na pracovní režim. Především nechtějí sedět v kanceláři, mají potřebu flexibility a silnou potřebu uznání oproti předešlým generacím. Prioritou pro ně je jejich vlastní kvalita života. Stejně jako generace Z mají velký problém s pracovním režimem, který je pevně nastaven a silně se proti němu staví. Tato generace začíná nastupovat do pracovního prostředí v současné době a přináší nové požadavky jako jsou flexibilita a svoboda. Není výjimkou, že často pracují i ze zahraničí. Získávání generace Z je ve spoustě odvětvích velkou změnou pro samotnou personalistiku. Personalisté se musejí aktivně snažit tuto generaci zaujmout stážemi, podpůrnými programy, benefity a musejí přistupovat doposud na opačný postup, a to přesvědčování k nástupu do zaměstnání (Valentová, 2022).

Výjimkou jsou pak odborné pozice zaměstnanců jako jsou lékaři či zaměstnanci ZS (záchranné složky), kteří v dnešní době vykonávají i 36hodinové služby a opakem jsou nekvalifikovaní mladiství mezi 14 a 18 lety. Kdy do práce může nastoupit člověk až po skončení základní školní docházky nebo po dochození minimálně 9letého studia. U nezletilých je zakázána práce přesčas a v noci. Přestávka na jídlo a oddech je pro ně

výjimečná tím, že na ní mají nárok již po 4,5 hodinách proti dospělým zaměstnancům, kterým může být umožněna až po odpracování 6 hodin pracovní doby (Dědina a kol., 2018).

1.6 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je potřebou každého podniku, ale u některých jen do jisté míry. Některé podniky záměrně vzdělávání zaměstnanců nepodporují, protože si chtějí udržet své dlouhodobé zaměstnance na vyšších pozicích. V případě zájmu o rozvoj zaměstnanců je toto pro firmu obrovskou výhodou zvláště pak v dnešní době digitalizace a zvyšujících se nároků na výkon pracovníků. Díky zvyšování kvalifikace zaměstnanců dochází k lepší konkurenceschopnosti podniku, menší fluktuaci zaměstnanců zvláště pocitem docenění od top managementu. Rozvoj zaměstnanců jsou pak samotné zážitky pro zaměstnance a jejich větší využití na jejich rozvíjejících se pozicích a případně na kariérním postupu (Armstrong, Taylor, 2020).

Vzdělávání se je způsob učení, kdy se postupuje systematicky a je ohraničeno začátkem a koncem. Je to konkrétní stupeň učení se za konkrétním postupem proti rozvoji, který je postupný a více strategický. Základem je postupovat systematicky a cíleně. U již zmiňované generace Z je systematická práce podporována s ohledem na jejich úzkostlivost, vzteklost a přecitlivělost oproti generacím např. „Husákovy děti“, kteří se dokážou vyrovnat s nenadálými událostmi téměř okamžitě a dokážou se operativně přizpůsobit rychlým vzděláváním (Armstrong, Taylor, 2020).

2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ KVALITU PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Kapitola se zabývá faktory, které ovlivňují kvalitu pracovního prostředí, a jejich vlivem na zaměstnance. V jednotlivých podkapitolách jsou identifikovány rizikové faktory pracovního prostředí, jako jsou fyzikální, biologické, chemické, kulturní a sociální podněty, které mohou ovlivnit zdraví, psychickou pohodu a pracovní výkon zaměstnanců. Dále se kapitola zaměřuje na vztahy na pracovišti, které hrají klíčovou roli v motivaci a spokojenosti zaměstnanců, a na různé styly manažerského vedení, jež mohou výrazně ovlivnit pracovní prostředí a úroveň stresu. Součástí kapitoly je také problematika odměňování a motivace pracovníků, která přispívá k jejich psychické pohodě a výkonnosti, a organizace práce, která zahrnuje plánování, rozdělení úkolů a zajištění optimálních podmínek pro efektivní a spokojenou práci.

2.1 Vnější faktory personálních rizik

Pracovní prostředí je určitý prostor nebo soubor podmínek, ve kterém se uskutečňuje pracovní proces. Působí na zaměstnance při pracovním procesu při vykonávání jejich práce fyzikálními, biologickými, chemickými, kulturními, a hlavně sociálními podněty (Tomandl a kol., 2020). Existuje 13 rizikových faktorů, kterými se rozumí např. tepelně – vlhkostní mikroklima, které ovlivňuje tepelnou pohodu člověka. Ta je ne vždy dosažitelná, a proto při nepohodě tepelné teploty řešíme krátkodobou práci na takové pozici s ohledem na zdraví zaměstnance. V extrémních případech lze nevhodné mikroklimatické podmínky považovat za škodlivé s negativním vlivem na zdraví člověka (Vliet, 2024; Valentová, 2022).

Mezi další řadíme elektromagnetické pole, které ovlivňuje zaměstnance tepelným a netepelným působením. Řadí se zde infračervené, viditelné a ultrafialové záření, také elektromagnetické záření na pracovištích. Elektro iontové mikroklima je ovzduší, které nás obklopuje a měří se v něm znečištění ovzduší změnou lehkých iontů na střední a těžké ionty. Zaměstnanci na něj mohou reagovat bolestmi hlav, kloubů, změnami nálad i nespavostí. Hluk na pracovišti se považuje za nechtěný hluk, který poškozuje zdraví zaměstnanců. Časový hluk se dělí na ustálený, proměnný nebo impulsivní. Zaměstnanci mohou být poškozeni akutně nebo chronicky. Mezi častou fyzikální vlastnost pracovního prostředí především dělníků řadíme vibrace, která způsobuje interakci člověka se zdrojem vibrací. S ohledem na vibrace řeší zaměstnavatel především ergonomii, která co nejvíce snižuje vibrace na zaměstnance (Valentová, 2022).

Biologickými vlastnostmi jsou myšleny mikroorganismy, některé z nich mohou vyvolávat závažná onemocnění organismu, tím jsou patogenní mikroorganismy. Například práce, v níž je nedílnou součástí pracovat s nimi podléhá zvláštní kategorizaci. Spadají zde také mikroorganismy volně se vyskytující a ovlivňující zaměstnance při jejich výkonu povolání, a to například pyly z rostlin či patogenní organismy vyskytující se při práci se zvířaty (Valentová, 2022).

Chemickými vlastnostmi jsou pak míněny organické i anorganické sloučeniny v čistém stavu i ve směsích. Zaměstnanci se s nimi setkávají běžně například při tankování aut – plyny ze spalovacích hmot, nebo také při práci s chemickými prostředky například k ošetřování rostlin (Valentová, 2022).

Kulturními podněty jsou pak psychologickými faktory, které ovlivňují zaměstnance z nitra organizace. Rozumí se jimi firemní kultura. Jak se ve firmě bere hierarchie, jak se

zaměstnanec začlení, jak se firma prezentuje navenek. Každý aspekt, který je součástí firemní kultury ovlivňuje pracovní výsledky a morálku zaměstnanců. (Dědina a kol., 2018)

Každý zaměstnanec je ovlivňován druhými osobami, protože je tvor společenský a je odkázán na druhé nejen ve svém zaměstnání. Pokud má zaměstnanec sociální inteligenci, dokáže vnímat lidi kolem sebe, poznávat jejich touhy a potřeby, úmysly a tím dokáže odhadnout jejich budoucí jednání, případně na ně reagovat a dosáhnout tak lépe svých cílů (Vliet, 2024).

Dalším významným rizikem je nedostatek kvalifikovaných pracovníků. V současném dynamickém prostředí, kde se technologie a tržní podmínky rychle mění, je klíčové mít k dispozici zaměstnance s odpovídajícími dovednostmi a znalostmi. Organizace musí být schopny přizpůsobit své náborové strategie tak, aby přilákaly a udržely talentované jedince. To může zahrnovat spolupráci s vzdělávacími institucemi, investice do školení a rozvoje stávajících zaměstnanců a využívání moderních technologií pro efektivní náborový proces. Důležitým aspektem je také budování silné značky zaměstnavatele, která přitahuje talenty a zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce (Plamínek, 2018).

2.2 Vnitřní faktory personálních rizik

Rizika podnikání v kontextu personalistiky představují komplexní výzvu, kterou musí moderní organizace pečlivě řídit, aby zajistily svou dlouhodobou úspěšnost a stabilitu. Personalistika, jako klíčová součást řízení lidských zdrojů, hraje v tomto procesu zásadní roli, neboť se zaměřuje na efektivní využívání lidského kapitálu, který je pro každou organizaci jedním z nejcennějších aktiv. Rizika spojená s personalistikou mohou mít různé podoby a jejich správné řízení je nezbytné pro udržení konkurenceschopnosti a dosažení strategických cílů (Valentová, 2022).

Jedním z hlavních rizik v oblasti personalistiky je vysoká fluktuace zaměstnanců. Tento jev může mít negativní dopad na kontinuitu práce, morálku zbývajících zaměstnanců a celkovou produktivitu organizace. Fluktuace často souvisí s nespokojeností zaměstnanců, nedostatečnou motivací nebo neadekvátními pracovními podmínkami. Aby organizace minimalizovaly toto riziko, je důležité investovat do rozvoje pozitivní firemní kultury, která podporuje angažovanost a loajalitu zaměstnanců. To zahrnuje například poskytování příležitostí k profesnímu růstu, spravedlivé odměňování a vytváření příjemného pracovního prostředí. Důležitou roli zde hraje také zpětná vazba od zaměstnanců, která může pomoci identifikovat oblasti pro zlepšení a předejít tak nespokojenosti (Dědina a kol., 2018).

Konflikty na pracovišti představují další riziko, které může negativně ovlivnit pracovní atmosféru a produktivitu. Konflikty mohou vznikat z různých důvodů, včetně rozdílných osobnostních rysů, nedorozumění nebo nesprávného řízení. Pro jejich efektivní řešení je důležité mít zavedené mechanismy pro řízení konfliktů, které zahrnují otevřenou komunikaci, mediaci a školení v oblasti mezilidských vztahů. Personalisté by měli být vyškoleni v technikách řešení konfliktů a měli by aktivně podporovat kulturu spolupráce a respektu. Kromě toho je důležité podporovat týmovou práci a budovat důvěru mezi zaměstnanci, což může přispět k prevenci konfliktů (Valentová, 2022).

Rizika spojená s dodržováním pracovněprávních předpisů jsou rovněž významná. Nedodržení legislativních požadavků může vést k právním postihům, finančním ztrátám a poškození reputace organizace. Personalistika musí zajistit, že všechny procesy a postupy jsou v souladu s platnými zákony a předpisy. To zahrnuje pravidelné školení zaměstnanců o jejich právech a povinnostech, aktualizaci interních politik a spolupráci s právními odborníky. Důležitou součástí je také monitorování legislativních změn a jejich implementace do praxe (Vliet, 2024).

Pro efektivní řízení rizik v personalistice je klíčové provádět pravidelnou analýzu rizik, která umožní identifikovat potenciální hrozby a vyhodnotit jejich pravděpodobnost a dopad. Na základě této analýzy mohou být vyvinuty strategie a opatření k prevenci nebo zmírnění rizik. To zahrnuje například zlepšení pracovních podmínek, zavedení flexibilních pracovních režimů, rozvoj kariérních plánů a posílení interní komunikace. Analýza rizik také umožňuje organizacím lépe se připravit na neočekávané situace a rychle reagovat na změny v externím prostředí (Dědina a kol., 2018).

2.3 Vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti jsou jednou z nedůležitějších součástí pracovního procesu, motivací a ukazatele spokojenosti zaměstnanců ve firmách. Nejvíce jsou dobré vztahy ceněny tam, kde musejí zaměstnanci pracovat ve skupinách a spolupracovat. Mezilidské vztahy jsou velmi důležité pro psychickou pohodu zaměstnanců. Na pracovišti se mohou vyskytnout také romantické vztahy, které vedou ke zlepšení práce, ale také k zhoršení pracovní morálky. Existují také tzv. toxické vztahy, které dohánějí člověka od nechuti chodit do práce až k odchodu ze zaměstnání. Celková spokojenost zaměstnanců je založena na kvalitních mezilidských vztazích nejen mezi kolegy, ale také s podřízenými a nadřízenými. Projevení respektu, naslouchání, v první řadě vyzdvihnutí dobré práce a až pak hodnocení pomáhá k

dobrým mezilidským vztahům a komunikaci. Dobré vztahy na pracovišti pomáhají vytvářet kvalitní prostředí, založené na důvěře, a tak i spokojenosti zaměstnanců (Vliet, 2024).

Vztahy na pracovišti hrají zásadní roli v kontextu pracovního stresu, protože kvalita mezilidských interakcí mezi zaměstnanci a vedením má přímý dopad na psychickou pohodu jednotlivců i na celkovou atmosféru v pracovním prostředí. Harmonické a podporující vztahy mohou výrazně přispět k vytvoření pozitivního pracovního prostředí, které snižuje stres a zvyšuje pracovní spokojenost. Naopak konflikty, špatná komunikace nebo nedostatek podpory mohou být významnými zdroji stresu, který negativně ovlivňuje nejen výkon zaměstnanců, ale i jejich zdraví a celkovou motivaci (Plamínek, 2018).

Jedním z klíčových faktorů ovlivňujících vztahy na pracovišti je komunikace. Jasná, otevřená a respektující komunikace mezi kolegy a nadřízenými je základem dobrých vztahů. Pokud však komunikace vázne, dochází k nedorozuměním, frustraci a zvyšování stresu. Zaměstnanci, kteří nemají dostatek informací nebo čelí nejasným pokynům, se mohou cítit nejistí a přetížení, což může vést k poklesu jejich produktivity a spokojenosti. Naopak prostředí, kde je komunikace otevřená a konstruktivní, podporuje spolupráci a snižuje napětí (Mareš, Kebza, 2024).

Dalším důležitým aspektem je podpora od kolegů a nadřízených. V náročných situacích, kdy zaměstnanci čelí vysokým nárokům nebo nečekaným problémům, je podpora klíčová. Ochota pomoci, empatie a vzájemná spolupráce mohou snížit pocit izolace a přetížení. Naopak nedostatek podpory může vést k pocitu osamělosti, což stres dále zvyšuje. Zaměstnanci, kteří se cítí podporováni, mají větší motivaci a jsou schopni lépe zvládat náročné situace (Urban, 2017).

Konflikty na pracovišti jsou dalším významným faktorem, který ovlivňuje pracovní stres. Nevyřešené konflikty mezi zaměstnanci nebo mezi zaměstnanci a vedením mohou eskalovat a stát se zdrojem dlouhodobého napětí. Pokud nejsou k dispozici mechanismy pro efektivní řešení konfliktů, může to vést k narušení vztahů, poklesu morálky a zvýšení stresu. Naopak prostředí, kde jsou konflikty řešeny konstruktivně a s respektem, podporuje zdravé vztahy a snižuje negativní dopady stresu (Mareš, Kebza, 2024).

Pracovní kultura hraje rovněž významnou roli. Kultura založená na respektu, spolupráci a uznání přispívá k lepším vztahům a nižší úrovni stresu. Naopak toxická pracovní kultura, kde převládá soutěživost, pomluvy nebo diskriminace, může stres výrazně zvyšovat. Zaměstnanci, kteří pracují v prostředí, kde se cítí respektováni a oceňováni, jsou obvykle spokojenější a odolnější vůči stresu. Jasně definované role a realistická očekávání

jsou dalším klíčovým faktorem. Pokud zaměstnanci vědí, co se od nich očekává, a mají jasné stanovené pracovní povinnosti, snižuje se nejistota a stres. Naopak nejasné role nebo nepřiměřené nároky mohou vést k napětí, frustraci a konfliktům. Zaměstnavatelé by proto měli dbát na to, aby zaměstnanci měli dostatek informací a zdrojů k plnění svých úkolů (Plamínek, 2018).

2.4 Styl manažerského vedení

Styl vedení, je stylem manažerské práce takový, který definuje konkrétní jednání manažera. Každý manažer má jiný styl vedení. Některý manažer se dokáže přizpůsobit dané situaci, některý je omezený samotným systémem či organizací. Klasické role zahrnují tři základní manažerské styly (Miranda, 2024).

Autoritativní styl, kdy manažer rozhoduje o všem sám a jedná se svými podřízenými rozkazem. Nebere v potaz žádné osobní názory, nediskutuje a komunikace je jednosměrná. Dlouhodobě tento styl vedení není vhodný zejména pro psychický stav pracovníků, kdy jsou postaveni do role otroků své práci. Manažer naprosto přehlíží osobnost svých podřízených a jedná s nimi téměř jako se stroji, kteří mají vykonávat svou práci bez ohledu na osobní potřeby. Při tomto stylu řízení je velkou nevýhodou to, že pokud dojde k nižšímu tlaku na pracovníky, například nemocí manažera nebo prostě jeho nepřítomností, pak klesají výrazně pracovní výkony a pracovní morálka je ztracena. Motivací jsou pouze finanční odměny nebo naopak tresty (Miranda, 2024).

Demokratický styl je nejčastějším vedením ve velkých státních podnicích. Všechny cíle jsou konzultovány společně s podřízenými, ovšem finální rozhodnutí je samotnému manažerovi. Komunikují zde vzájemně obě strany a pracovníci mají pocit větší sounáležitosti s cíli samotné organizace. Manažer dokáže komunikovat se svými podřízenými o nevydařených akcích a tím se tzv. polidšťuje a drží se svými podřízenými. Nevýhodou jsou časté diskuse a tím i ztráta času (Veber, 2021).

Styl laissez-faire je styl volného průběhu. Manažer rozhodne o následující práci, kontroluje a zasahuje jen tehdy, pokud je to nezbytně nutné. V tomto případě je manažer více přátelský k celému kolektivu a občas mohou vzniknout problémy, pokud je potřeba razantnějšího zásahu manažera. (Miranda, 2024) Styly vedení lze charakterizovat také dle Likerta, který je dělí na následující (Mikulašík, 2015):

Exploaktivně-autoritativní styl, který je podobný stylu autokratickému, ale je veden spíše tvrdší disciplínou a používají se spíše negativní prostředky jako jsou tresty. Odměny využívá manažer výjimečně neboť nestojí o názory svých podřízených, a tudíž je časté vidět, že jakýkoliv nápad vydává za svůj (Mikulaščík, 2015).

Benevolentně-autoritativní styl, je styl, kdy se manažer snaží navodit přátelskou atmosféru, ale stále veden skupinu autokraticky. Na rozdíl od výše uvedeného přijímá názory svých podřízených, kterým důvěřuje, dokáže je odměnit, ale také spravedlivě trestat (Palíšková a kol., 2021).

Konzultativní styl, je kombinace komunikace mezi podřízenými a velkou důvěrou v jejich názory. Konečné rozhodnutí však vždy zůstává na manažerovi. Manažer kontroluje výjimečně a své podřízené motivuje odměnami (Palíšková a kol., 2021).

Participativně skupinový styl, kdy manažer vytyčí pouze některé hranice, ovšem dosažení cílů je na samotných podřízených. Snaží se se svými podřízenými jednat jako s rovnocennými partnery a je zde velmi využíváno odměn. Také se svými podřízenými probírá výsledky práce a předává jim je konstruktivní formou (Mikulaščík, 2015).

V současné době krizí a havárií se velmi rozšířil byrokratický styl, který se opírá o směrnice a nařízení. Podle směrnic rozděluje a plánuje úkoly, kontroluje je dle nařízení organizace a sleduje, zda jsou tyto úkoly plněny. Často tak neukazuje svou autoritu, ale právě autoritu svých nadřízených, kteří často striktně trvají na dodržování předpisů a směrnic (Miranda, 2024).

Styl manažerského vedení má zásadní vliv na úroveň stresu pracovníků, protože způsob, jakým manažeři komunikují, rozhodují a vedou své týmy, přímo ovlivňuje pracovní prostředí a psychickou pohodu zaměstnanců. Autoritativní styl vedení, který se vyznačuje přísnou kontrolou, nedostatkem autonomie a minimální zpětnou vazbou, může vést k vysoké míře stresu. Zaměstnanci se v takovém prostředí často cítí pod tlakem, nejistí a demotivovaní, což může negativně ovlivnit jejich výkon i zdraví. Naopak participativní styl vedení, který podporuje otevřenou komunikaci, zapojení zaměstnanců do rozhodování a poskytování podpory, přispívá k nižší úrovni stresu. Zaměstnanci v takovém prostředí mají pocit, že jejich názory a potřeby jsou respektovány, což zvyšuje jejich spokojenost a motivaci. Důležitou roli hraje také schopnost manažera poskytovat jasné pokyny, realistická očekávání a konstruktivní zpětnou vazbu. Manažeři, kteří dokážou vytvořit důvěryhodné a podporující prostředí, pomáhají zaměstnancům lépe zvládat pracovní nároky a snižují negativní dopady stresu (Plamínek, 2018).

2.5 Odměňování a motivace pracovníků

Odměňování pracovníků můžeme rozdělit do dvou skupin, a to na hmotné a nehmotné. Hmotnými odměnami rozumíme peněžní odměny což jsou platy a mzdy. Ve většině organizací jsou nejsilnější motivací. Mohou vzrůst o tzv. odměny, případně narůst např. dietami, odlučným apod. Navýšenou odměnu může řešit jak přímý nadřízený, tak i vyšší management na základě svých pravomocí a možností které mu byly svěřeny. Ve státním sektoru jsou obecně jedny z nejnižších platů v České republice, tím je ztížen nejen nábor zaměstnanců, ale také jejich udržení ve firmě. Státní podniky se řídí tabulkovým systémem, který se dá obejít, ale většina podniků této možnosti nevyužije, protože jsou sami motivováni k co nejnižšímu platu svých podřízených, a to samotnou odměnou v případě ušetření nákladů. Ne jinak tomu je často i v soukromém sektoru větších podniků. U mnoha podniků mohou být odměny zvýšeny také samotným prodejem, např. provizemi z prodeje, nebo aktivním získáváním zakázek či pochval od klientů, které nadřízení dokážou finančně ohodnotit (Šikýř, 2016).

Nehmotnou odměnou pak mohou být slovní pochvaly za přítomnosti zaměstnance a přímého nadřízeného, nebo také více veřejně na očích všech zaměstnanců neboli veřejná chvála. Další možnou odměnou je vzdělávání pracovníků, které se určuje na základě potřeby k vykonávanému pracovnímu místu pro zvýšení kvalifikace, případně jen jako čistá forma odměny, která se alespoň částečně vztahuje svým principem k danému pracovnímu místu, ale není nutná. Druhou, ale méně častou nehmotnou motivací je kariérní růst. Ten je určen jen vybraným zaměstnancům, který je odměněn nejen zvýšením platu, ale také rozšířením pravomocí a možností více zasahovat do samotného chodu firmy (Kerlinová, Tomášková, 2014).

Motivaci je možné chápat jako proces zvyšování produktivity pracovníků za účelem zvyšovat jejich výkonnost a zajistit tak dosažení cílů organizace. Motivem jsou neuspokojené potřeby nebo ideály, které mohou být ovlivněny samotným odměňováním a vzděláváním pracovníků. Maslowova teorie hierarchie potřeb byla velmi populární v 50. a 60. letech 20. století. V současné době čelí značné kritice, protože potřeby lidstva jako takového se změnily a postupně jak se rozvíjí management a studie RLZ je zjišťováno, že se tato teorie více proměnila díky ctižádostivosti jedněch pracovníků a lenosti druhých pracovníků (Šikýř, 2016).

Obrázek 2 Maslowova hierarchie potřeb



(zdroj: Šikýř, 2016)

Vliv odměňování a motivace na stres pracovníků je významný, protože spravedlivý a motivační systém odměn může výrazně ovlivnit psychickou pohodu zaměstnanců a jejich schopnost zvládat pracovní nároky. Pokud je odměňování vnímáno jako nespravedlivé nebo nedostatečné, může to vést k frustraci, demotivaci a zvýšení stresu (Plamínek, 2018). Zaměstnanci, kteří mají pocit, že jejich úsilí není adekvátně oceněno, mohou ztrácet motivaci a cítit se podhodnoceni, což negativně ovlivňuje jejich výkon i celkovou spokojenost. Naopak spravedlivé odměňování, které reflektuje pracovní nasazení a přínos jednotlivce, přispívá k vyšší motivaci a snižuje stres spojený s pocitem nedocnění. Motivace hraje klíčovou roli v tom, jak zaměstnanci vnímají svou práci a jak se vyrovnávají s pracovními výzvami. Nejen finanční odměny, ale také nefinanční benefity, jako je uznání, možnost profesního rozvoje nebo flexibilní pracovní podmínky, mohou výrazně přispět ke snížení stresu. Zaměstnanci, kteří cítí, že jejich práce má smysl a že jsou za ni oceňováni, jsou odolnější vůči stresu a lépe zvládají náročné situace. Naopak nedostatek motivace a pocit, že jejich úsilí není dostatečně uznáváno, může vést k vyhoření a dlouhodobému stresu. Efektivní systém odměňování a motivace je klíčem k vytvoření pozitivního pracovního prostředí, které podporuje spokojenost a snižuje negativní dopady stresu na zaměstnance (Urban, 2017).

2.6 Organizace práce

Organizace práce představuje klíčový aspekt řízení každé firmy, který ovlivňuje nejen efektivitu a produktivitu, ale také psychickou pohodu zaměstnanců. Dobře nastavená organizace práce zahrnuje jasné rozdělení úkolů, realistické plánování, efektivní komunikaci a zajištění dostatečných zdrojů pro plnění pracovních povinností. Pokud je

práce organizována přehledně a systematicky, zaměstnanci mají jasnou představu o svých povinnostech, prioritách a očekáváních, což přispívá k jejich spokojenosti a snižuje riziko stresu. Naopak špatně organizovaná práce, charakterizovaná chaosem, nejasnými rolemi, přetížením nebo nedostatkem podpory, může vést k frustraci, vyčerpání a dlouhodobému stresu (Plamínek, 2018).

Samotná organizace práce spadá pod přímého nadřízeného, který řídí práci svých podřízených. Zaměstnavatel, který organizuje práci, musí stanovit pracovní postupy a dodržovat opatření v oblasti bezpečnosti neohrožující zdraví zaměstnance. Základní zákonné požadavky pak stanoví, aby zaměstnanci nevykonávali činnosti jednotvárné nebo jednostranně zatěžující organismus. Na pracovních pozicích, které mají zvýšené bezpečnostní riziko, nesmí zaměstnanci vykonávat svou práci osamoceně, pokud není jejich ochrana zajištěna jinak. Všechny podrobné požadavky na organizaci práce a na pracovní postupy stanoví prováděcí právní předpisy. Zaměstnavatel zajišťuje organizaci práce tak, aby dosahoval nejlepších možných výsledků (Šikýř, 2016).

Jedním z hlavních vlivů organizace práce na stres je míra pracovní zátěže. Pokud jsou zaměstnanci přetíženi nadměrným množstvím úkolů nebo čelí nereálným termínům, dochází k pocitu tlaku a stresu. Dlouhodobé přetížení může vést k fyzickému i psychickému vyčerpání, což se negativně odráží na jejich výkonu i zdraví. Naopak rovnoměrné rozložení práce, které zohledňuje kapacitu a schopnosti jednotlivců, pomáhá zaměstnancům zvládat pracovní nároky bez zbytečného stresu. Klíčové je také plánování přestávek a odpočinku, které umožňují zaměstnancům regenerovat a udržovat si energii pro další pracovní úkoly (Mareš, Kebza, 2024).

Dalším významným faktorem je jasnost pracovních rolí a odpovědností. Pokud zaměstnanci přesně vědí, co se od nich očekává, a mají jasné definované role, snižuje se nejistota a stres spojený s nejasnostmi. Naopak nejasné nebo překrývající se role mohou vést k zmatku, konfliktům a pocitu frustrace. Zaměstnanci, kteří nemají dostatek informací o svých povinnostech nebo se cítí zodpovědní za úkoly, které přesahují jejich kompetence, jsou vystaveni vyšší míře stresu. Manažeři by proto měli dbát na to, aby každý zaměstnanec měl jasné definované pracovní povinnosti a aby byly pravidelně komunikovány změny nebo nové požadavky (Calicchio, 2021).

Komunikace v rámci organizace práce hraje rovněž zásadní roli. Nedostatek informací, nejasné pokyny nebo špatná koordinace mezi týmy mohou vést k frustraci a

stresu. Zaměstnanci, kteří nemají přístup k potřebným informacím nebo se cítí odříznuti od rozhodovacích procesů, mohou pocítovat nejistotu a ztrátu kontroly nad svou prací. Naopak otevřená a efektivní komunikace, která zahrnuje pravidelné porady, zpětnou vazbu a možnost konzultace, přispívá k lepší organizaci práce a snižuje stres spojený s nejasnostmi nebo nedorozuměními (Plamínek, 2018).

Dalším vlivem organizace práce na stres je míra autonomie, kterou zaměstnanci mají při plnění svých úkolů. Zaměstnanci, kteří mají možnost rozhodovat o způsobu, jakým vykonávají svou práci, a kteří mají dostatečnou kontrolu nad svými úkoly, jsou méně náchylní ke stresu. Naopak přílišná kontrola ze strany vedení, nedostatek flexibility nebo nemožnost ovlivnit pracovní procesy mohou vést k pocitu bezmoci a frustrace. Autonomie v práci podporuje pocit odpovědnosti a sebedůvěry, což přispívá k lepšímu zvládnutí pracovních nároků (Greenberg, 2023).

Dále je důležitým faktorem také dostupnost zdrojů a podpory. Zaměstnanci, kteří mají k dispozici dostatečné nástroje, technologie a školení pro plnění svých úkolů, se cítí jistější a lépe zvládají pracovní výzvy. Naopak nedostatek zdrojů nebo podpory ze strany vedení může vést k pocitu přetížení a stresu. Manažeři by měli zajistit, aby zaměstnanci měli přístup ke všem potřebným prostředkům a aby měli možnost konzultovat své problémy nebo obavy (Mareš, Kebza, 2024).

2.7 Analýza rizik jako nástroj personálního řízení

Analýza rizik představuje účinný nástroj personálního řízení, který umožňuje organizacím identifikovat potenciální hrozby, hodnotit jejich závažnost a přijímat proaktivní opatření k jejich eliminaci nebo zmírnění. Systematické řízení rizik v oblasti personálního řízení přispívá ke zvýšení efektivity personálních procesů, zlepšení pracovních podmínek, posílení motivace zaměstnanců a zvýšení konkurenceschopnosti organizace na trhu práce (Šamaj, 2024).

Metodika analýzy rizik v personálním řízení zahrnuje několik vzájemně provázaných kroků, které tvoří systematický a strukturovaný proces. První fází je identifikace potenciálních rizik, která mohou ovlivnit personální procesy a lidské zdroje v organizaci. (Rais, Smékal, 2013) Tato fáze obvykle zahrnuje sběr informací prostřednictvím různých metod, jako jsou brainstorming, rozhovory s klíčovými stakeholdery, analýza historických dat, analýza procesů, benchmarking nebo použití kontrolních seznamů běžných rizik. Cílem

této fáze je vytvořit seznam potenciálních rizik, která mohou ovlivnit oblast personálního řízení (Svozilová, 2016).

Druhou fází je analýza a hodnocení identifikovaných rizik. Tato fáze zahrnuje posouzení pravděpodobnosti výskytu jednotlivých rizik a míry jejich dopadu na organizaci. Pro hodnocení pravděpodobnosti i dopadu se často používá číselná škála (například 1-5), kde nižší hodnoty představují nižší pravděpodobnost nebo dopad a vyšší hodnoty představují vyšší pravděpodobnost nebo dopad. Celková významnost rizika je pak obvykle vypočtena jako součin hodnot pravděpodobnosti a dopadu (Rais, Smékal, 2013).

V kontextu personálního řízení lze pro hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizik použít škálu, kde hodnota 1 představuje velmi nízkou pravděpodobnost (riziko se vyskytne jen ve výjimečných případech), hodnota 3 střední pravděpodobnost (riziko se může občas vyskytnout) a hodnota 5 velmi vysokou pravděpodobnost (riziko se vyskytuje téměř jistě nebo velmi často). Podobně lze hodnotit míru dopadu rizika, kde hodnota 1 značí minimální dopad (riziko má zanedbatelný vliv na personální procesy), hodnota 3 střední dopad (riziko způsobuje významné problémy, ale neohrožuje klíčové personální procesy) a hodnota 5 kritický dopad (riziko může vážně narušit fungování personálních procesů a ohrozit dosažení strategických cílů organizace) (Rais, Smékal, 2013).

Na základě výsledků hodnocení rizik lze stanovit prioritní oblasti pro implementaci preventivních opatření. Rizika s vysokou hodnotou významnosti (například 20-25 bodů při použití škály 1-5 pro pravděpodobnost i dopad) vyžadují okamžitou pozornost a implementaci opatření k jejich eliminaci nebo zmírnění. Rizika se střední hodnotou významnosti (například 10-19 bodů) představují potenciální hrozby, které by měly být systematicky řízeny. Rizika s nízkou hodnotou významnosti (například 1-9 bodů) představují akceptovatelnou úroveň rizika, která vyžaduje pouze monitorování a jednoduché preventivní opatření (Svozilová, 2016).

Třetí fází analýzy rizik je návrh a implementace opatření k eliminaci nebo zmírnění identifikovaných rizik. (Rais, Smékal, 2013) Pro každé významné riziko by měla být navržena konkrétní opatření, která mohou zahrnovat preventivní akce (zaměřené na snížení pravděpodobnosti výskytu rizika), reaktivní opatření (zaměřená na minimalizaci dopadu rizika, pokud nastane) nebo transfer rizika (například formou pojištění). Při návrhu opatření je důležité zvážit jejich nákladovou efektivitu – náklady na implementaci opatření by neměly převýšit potenciální přínosy plynoucí ze snížení rizika (Svozilová, 2016).

V oblasti personálního řízení mohou opatření k eliminaci nebo zmírnění rizik zahrnovat například zavedení systematických procesů náboru a výběru zaměstnanců, vytvoření strukturovaných adaptačních programů pro nové pracovníky, implementaci systému pravidelného hodnocení zaměstnanců, vytvoření plánů nástupnictví pro klíčové pozice, zavedení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, posílení interní komunikace nebo revizi systému odměňování a benefitů (Šamaj, 2024).

Čtvrtou fází analýzy rizik je monitorování a přehodnocování rizik. Analýza rizik by neměla být jednorázovou aktivitou, ale kontinuálním procesem, který reaguje na změny v interním i externím prostředí organizace (Rais, Smékal, 2013). Pravidelné přehodnocování rizik umožňuje identifikovat nová rizika, která se mohou objevit v důsledku změn na trhu práce, změn legislativy, technologického vývoje nebo změn ve strategii organizace. Zároveň umožňuje posoudit efektivitu implementovaných opatření a případně navrhnout jejich úpravy nebo doplnění (Svozilová, 2016).

Pro úspěšnou implementaci analýzy rizik v personálním řízení je klíčové zajistit podporu vedení organizace, zapojit relevantní stakeholdery do procesu identifikace a hodnocení rizik, stanovit jasné odpovědnosti za řízení jednotlivých rizik a pravidelně vyhodnocovat efektivitu implementovaných opatření. Analýza rizik by měla být integrována do širšího systému řízení rizik v organizaci a propojena s ostatními manažerskými nástroji, jako je strategické plánování, řízení výkonnosti nebo kontinuální zlepšování procesů (Šamaj, 2024).

3 ORGANIZACE ZAJIŠŤUJÍCÍ ÚDRŽBU VEŘEJNÉ ZELENĚ

Údržba veřejné zeleně je činnost, která zahrnuje péči o travnaté plochy, keře, stromy a další vegetaci na veřejných prostranstvích, a to jak v městských, tak i soukromých oblastech. Kapitola se věnuje definici pojmu údržby veřejné zeleně, rozsahu těchto činností, charakteristice podniků, které tuto údržbu zajišťují, a také problematice bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) v tomto odvětví. Popisuje specifika jednotlivých činností, jako je péče o stromy, keře, trávniky, a zdůrazňuje význam odborné kvalifikace a organizace práce v zahradnických podnicích. Dále se zaměřuje na legislativní a praktické aspekty BOZP, které jsou klíčové pro zajištění bezpečnosti pracovníků v tomto náročném a často sezónním oboru.

3.1 Pojem údržba veřejné zeleně

Povolání údržby veřejné zeleně patří do odborného směru: Zemědělství a veterinární péče, odborný pod směr: Rostlinná výroba, a mohou ho vykonávat lidé se základním vzděláním, středním vzděláním bez výučního listu, středním vzděláním s výučním listem, ale také se středním vzděláním s maturitní zkouškou. (Viktora, 2019) Mzdové a platové rozmezí pracovníků bylo v roce 2023 v České republice od 21 949 Kč až do 36 598 Kč. V roce 2024 se tyto mzdy a platy jen nepatrně zvýšily. Mzdy a platy jsou rozdílné jak samotnou úrovní vzdělání pracovníků, oblastí, tak samotným zaměstnavatelem. Zaměstnanec vykonává základní práce při ošetřování travnatých ploch, květin, okrasných i neokrasných dřevin, pomocné práce, které úzce souvisí se zelení jako jsou například drobné opravy obrubníků, úpravy kolem rostlin na zpevněných plochách. Tyto zpevněné plochy jsou v těsné blízkosti zeleně, o kterou daný pracovník pečuje. Jsou to například chodníky, cesty, okapové kačírky a jiné zpevněné plochy (Viktora, 2019).

Údržbou veřejné zeleně se rozumí kompletní péče na veřejných prostranstvích, o které se stará město, obec, či společenství vlastníků jednotek (SVJ). Společenství vlastníků jednotek hospodaří na pozemcích, které jsou majetkem vlastníků, případně i části městských pozemků, po domluvě s referenty daného města či obce (Zapletal, 2021).

3.2 Rozsah údržby zeleně

Samotným rozsahem údržby zeleně se rozumí veškerá veřejná zeleň, která se nachází na pozemku měst a obcí, SVJ, ale také soukromých vlastníků, kteří často vyhledávají služby odborných firem. Údržba zeleně je specifická svým operativním řízením, které se často mění ze dne na den a musí se přizpůsobovat aktuální situaci. Dlouhodobým plánováním rozumí se plánovaná roční nebo víceletá údržba, ta je pevně daná dle smluv, ale operativně se mění podle počasí, aktuální poptávky a potřeb klientů (Viktora, 2019).

Nejčastějším problémem je akutní zdravotní stav stromů, které mohou ohrožovat zdraví či život lidí. V případě, že dojde k poškození stromu deštěm, vodou, větrem nebo například autem a jeho stav potřebuje okamžitý zásah, pak kromě hasičů se o tento zásah stará údržba veřejné zeleně, která má tuto zeleň na starosti. Ve většině případů zavolá vlastník pozemku nebo jeho zástupce (v případě SVJ je to předseda nemovitosti, v případě firem samotný správce), že je nutný zásah. Odstranění poškození je základním postupem, poté se řeší i následná rekonvalescence zeleně nebo její likvidace. Vše musí být v souladu se zákonem, a například stromy s obvodem nad 80 cm ve výšce 130 cm nad zemí spadají

pod povolení ke kácení. Takovou zeleň nelze skácet z vlastního rozhodnutí údržby nebo majitele (Viktora, 2019).

Odstraněním stromu vzniká ekologická újma, která musí být nahrazena majitelem pozemku do 3 let od odstranění stromu. Nový strom může být vysazen na pozemku majitele, kdekoliv v stejném územním obvodu. Péče o stromy je různorodá, některé stromy vyžadují minimální péči, do které spadají postřiky proti škůdcům a houbovým chorobám, podle stáří pak úprava závlahové mísy a doplnění mulče, odstraňování obrostů či ořez větví jednou za dva roky. U kultivarů, speciálně pěstovaných pak tato péče je doplněna o výchovný řez, který probíhá každým rokem až do věku 5 let stromu, někdy i déle, úpravou kotvení a úvazků či přihnojováním, protože půdy ve městech neobsahují dostatek živin pro výživu mladých stromů. Ty jsou bohužel často vysazovány do nízkého substrátu, pod kterým se nachází navážka. Naštěstí u některých soukromých firem je podrobně sledována výsadba, a tak je kvalita substrátu a podloží pod zemí naprosto rozdílná, než u městských a nedostatečně kontrolovaných výsadeb (Zapletal, 2021).

U keřových výsadeb je tento postup podobný. Keřová výsadba potřebuje intenzivnější péči, a to v podobě častějších postřiků proti škůdcům, nebo speciální řezy. Jedním z takových řezů je řez zmlazovací, který se provádí během zimy, do začátku vegetačního období a dá se jím upravit přestárlý keř. Druhý z běžných řezů keřů je řez udržovací, který udržuje tvar keře a může být prováděn i několikrát za rok. Stejně jako u stromů se u keřů provádí výchovný řez v prvních pěti letech, díky kterému dosáhneme požadovaného tvaru. Jedním z dalších typů řezů keřů je průklest neboli prosvětlování. Tím se vyřezávají jen některé části keře, většinou ty staré, aby došlo k ozdravení keře, často i funkčnosti, pokud jde o součást např. živého plotu. V případě nenávratného poškození, je nutná nová výsadba, pokud se jedná o rostliny zasazené na základě např. projektu (Zapletal, 2021).

Další z největší péče, je péče o trávníky. V městských a obecních obvodech se jedná o tzv. komunální sečení. Toto sečení je značně finančně podhodnoceno a je to sečení za velmi rychlého provozu. Jde jen a pouze o posekání trávy a její rychlé sklizení. Tráva se seče sekacími traktůrky se sběrnými koši, které spadají do skupiny řidičských průkazů B a jsou vybaveny SPZ a musí mít platné havarijní pojištění. Toto sekání je doplněno sečí křovinořezem, po kterém se musí tráva dohrabávat a sbírat ručně. Druhou variantou sečení trávníků jsou trávníky soukromých firem nebo vlastníků domů. Zde se jedná o údržbu již více náročnou pro svou potřebu, aby trávy vypadala „pěkně“ dle slov vlastníků. Tato údržba je již lépe placená a je zde kladen důraz na celistvost a dokonalost práce. Trávníky zde

vyžadují větší péči například vertikutací, postřikem proti dvouděložným rostlinám a častým hnojením. Na menších pozemcích zde probíhá, seč ruční sekačkami, tzv. kočárky, která je doplněna o řez nožem kolem obrubníků, nebo menším křovinořezem pro dosečení u patníků a obrubníků (Zapletal, 2021).

V neposlední řadě patří údržba zeleně k odborným zaměstnáním a to proto, že je zde často vyžadována odborná pomoc pro majitele okrasných zahrad, či majitele firem, kteří si zakládají na vzhledu vlastních pozemků. V současné době nejvíce investují asijské firmy, které jsou pyšné na svou prezentaci anebo jí se utratit nemalé peníze za perfektní údržbu a následný vzhled zeleně. (Viktora, 2019) Menší část práce je věnována také arboristickým pracím. Řadí se mezi ně odborné řezy vysokých stromů, rizikové kácení, kácení stromů v alejích, případně odborné poradenství z této oblasti (Zapletal, 2021).

3.3 Charakteristika podniků zajišťující údržbu zeleně

Jsou to všechny organizace, které jakýmkoliv způsobem zasahují do péče o veřejnou zeleně. V první fázi jsou to organizace, které se zabývají realizacemi neboli výsadbou zeleně a spolupracují s projektanty a referenty měst, majiteli nebo zadavateli. V druhé fázi jsou to firmy zabývající se samotnou údržbou zeleně, které v podstatě přebírají zrealizované zakázky výsadeb. Každý zahradnický podnik musí disponovat nejen kvalitním personálem, ale také kvalitní technikou. Kvalitním personálem se rozumí minimálně jeden člověk, kteří rozumí řemeslu zahradnickému, dokáže vhodně poradit, dokáže určit postupy práce a neposlední řadě, dokáže motivovat své podřízené nebo kolegy. Tyto podniky jsou charakteristické tím, že mají mnoho pomocných sil, protože práce bývala doposud převážně sezónní a pro malé zahradnické firmy stále je. Sezóna začíná již během teplého února, kdy se začínají vysazovat první rostliny, mezi něž patří stromy poté i keře a následně při prvním sluníčku, se také sází trávy. Začínají se plánovat postupy prací na celý rok a začínají se najímat pomocné síly, které nejsou součástí týmu přes zimu. Většina zahradnických firem své zaměstnance dokonce propouští na období zimy a najímá je opět během února, března podle zakázek (Zapletal, 2021).

Větší podniky, si již zajišťují práci tak, aby nemusel a žádné zaměstnance propouštět a dokáže si zajistit práci také přes zimu. Pro narůstající péči o keře a stromy si dokážou vedoucí pracovníci zorganizovat práci tak, aby zvládli zimní řezy do konce února a v březnu se již mohly věnovat výsadbám. Velké firmy se věnují ořezům, mulčování, postřikům i

během zimy. Postřiky se dají provádět už velmi časně z jara, někdy i během zimy, díky teplým zimám (Zapletal, 2021).

Většina firem se snaží fungovat na principu klasických inzerátů pro nábor zaměstnanců a nemá potřebu se dál rozvíjet. Podobným způsobem se ubírají i podniky se zaměřením na údržbu zeleně v ČR. Menší firmy si zakládají na osobním kontaktu, který si často řídí přímý vedoucí pracovník, větší firmy naopak tuto strategii nechávají na personálním oddělení, které si samo vede nábor zaměstnanců a až po obdržení životopisů z nich některé vybere dle svého uvážení a tyto uchazeče si pozve na pohovor, tzv. 1. kolo. Až po projití tímto kolem se další kola vedou s relativním budoucím nadřazeným. Ne vždy tomu ale tak je. Někdy dochází k samotnému přijmutí zaměstnance bez vědomí budoucího přímého nadřízeného. Samotný uchazeč nemusí často ani splňovat požadavky, které si klade budoucí vedoucí, ale byl vybrán na základě základních požadavků, které stanovilo personální oddělení. Toto často nemusí vyhovovat, zvláště pokud se jedná o provoz, který se často mění operativně, a co platí v jednom okamžiku jako požadavky na zaměstnance, nemusí platit za pár týdnů, kdy se změní aktuální situace. Například v provozech závislých na krátkodobých smlouvách, což se týká právě sezónní údržby zeleně, je personalistika velmi pružná a musí se přizpůsobit velmi rychle (Urbancová, Vrabcová, 2023).

3.4 BOZP ve službách údržby zeleně

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) je v této profesi velmi kritická. Zajištění bezpečnosti zaměstnanců je na prvním místě, a proto dokážou vedoucí pracovníci zajistit OOP (ochranné pracovní pomůcky) tak, že nejenže splňují přísné směrnice samotné firmy, ale zajišťují i spoustu OOP nad rámec svých kompetencí. V tomto odvětví není možné si dovolit přijít o zaměstnance zraněním, nebo dokonce životem. Kvalitní zahradníci jsou velmi těžko nahraditelní, právě pro svůj výkon a psychickou odolnost díky velkému nasazení v sezóně, která je od března do listopadu je většinou 10-16 hodin denně, víkendy nevyjímaje.

Kategorizace tohoto zaměstnání je upravena dle § 37 z. č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a vyhláška č. 432/2003 Sb. Každý zaměstnanec musí být správně zařazen do kategorie práce a před zahájením práce, musí být poslán na pracovní lékařskou prohlídku podle zákona (Valentová, 2022).

Zahradníci spadají do kategorie 3. Týká se jich jak práce v prašném prostředí, s chemickými látkami, hlukem, vibracemi, fyzickou zátěží, náročnou pracovní polohou, zátěží

teplem, chladem, psychickou zátěží, zraková zátěž a v neposlední řadě také s biologickými činiteli. Při práci v kategorii č. 3 jsou vždy překračovány hygienické limity, expozice osob není spolehlivě snížena technickými opatřeními a OOP jen částečně snižují dopady této rizikové práce.

Školení o právních a ostatních předpisech k zajištění BOZP musí dojít na začátku pracovněprávního vztahu v obecné rovině a poté na konkrétním pracovišti, při trvání (opakované – periodické školení, při změně nebo mimořádné). V prvním kroku je nutné zaměstnance zaškolit s nástroji a stroji v technologických postupech a v druhém kroku dochází k zaučení na samotném pracovišti a získání zkušeností v provozu.

Během pracovně právního vztahu, může dojít k vývoji firmy, a v tomto okamžiku je nutné zajistit přesné školení a dodržovat BOZP. Zahradníci absolvují školení:

- Školení referentů řidičů.
- Školení práce s motorovou pilou a křovinořezem.
- Školení práce na malotraktoru a traktoru.
- Školení práce ve výšce a nad volnou hloubkou.
- Školení o expozici ustálenému – proměnnému hluku převyšujícím 80dB.
- Školení pro práci s elektrickými zařízeními.
- Školení na všechny stroje se kterými může přijít do styku.
- Školení pro práci arboristické.

Školení jsou dána zákonem, ale také vnitřními směrnici podniku, které příkazují vedoucímu pracovníku provést zaškolení zaměstnanců. Ve většině případů již není důležité vzdělání, ale správně sepsané a podepsané směrnice, školení a seznámení, včetně vstupní lékařské prohlídky. V současné době, ať je to pro nás vedoucí pracovníky jednoduchá záležitost, tak pro nás nepochopitelně například práce s motorovou pilou již v zaměstnání nepodléhá školení externího školitele jak to bylo dříve, ale školí toto vedoucí zaměstnanec. Dále musí být:

- Seznámení s návody výrobců.
- Seznámení s bezpečnostními listy (u chemických látek).

BOZP také chrání před snížením pracovní pohody narušení sociální pohody právě vztahy na pracovišti, přístupem vedoucího pracovníka, vedením firmy, i okolím, se kterým přichází zaměstnanec do styku. BOZP usiluje o snížení všech negativních následků souvisejících s prací a to nejen z technologického hlediska, ale také z hlediska psychického stresu v podobě šikany, obtěžování nebo nerovného zacházení mezi zaměstnanci.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODOLOGIE VÝZKUMU

Výzkum byl realizován za účelem identifikace rizik personálního řízení v divizi Landscaping společnosti Bartoň a Partner s.r.o. a formulace doporučení pro praxi. V kapitole jsou představeny výzkumné cíle a otázky, které určují směr a zaměření celého výzkumu. Následně je popsána zvolená metodologie a metody sběru dat, včetně jejich odůvodnění a způsobu realizace.

Kapitola dále detailně popisuje průběh výzkumu, který byl rozdělen do několika fází, a věnuje se také charakteristice výzkumného vzorku, jenž zahrnoval vedoucí pracovníky podniku a zaměstnance na hlavní pracovní poměr. Důraz je kladen na transparentnost výzkumného procesu, etické aspekty a reflexi pozice autorky jako vedoucí divize, což přispívá k objektivitě a validitě získaných dat.

4.1 Výzkumné cíle

Hlavním cílem bakalářské práce je identifikovat rizika personálního řízení a organizace práce na vybraném pracovišti a na základě zjištěných poznatků stanovit případná doporučení pro zlepšení. Výzkum se zaměří na podnik Bartoň a Partner s.r.o., konkrétně divizi Landscaping, která se zabývá údržbou zeleně. Dílčími cíli jsou:

- na základě dostupných zdrojů teoreticky pojednat o problematice rizik řízení lidských zdrojů,
- identifikovat rizika personálního řízení vybrané společnosti,
- na základě zjištěných poznatků stanovit doporučení pro zlepšení personálního rizika na vybraném pracovišti.

Stanoveny byly tyto výzkumné otázky:

- Výzkumná otázka č. 1 - Jaký je současný stav personálního řízení ve zvoleném podniku?

- Výzkumná otázka č. 2 - Jaký je současný stav organizace práce ve zvoleném podniku?
- Výzkumná otázka č. 3 - Jaká jsou vnímaná rizika personálního řízení a organizace práce z pohledu managementu?
- Výzkumná otázka č. 4 - Jaké jsou vnímané riziko faktory pracovního stresu z pohledu zaměstnanců?

4.2 Metodologie a metody výzkumu

Pro dosažení stanovených cílů byl zvolen kvalitativní výzkumný přístup, který umožňuje hlubší porozumění zkoumanému jevu a zachycení jeho komplexnosti. V rámci tohoto přístupu byly využity dvě hlavní metody sběru dat: polostrukturované rozhovory, obsahová analýza dokumentů a zúčastněné pozorování.

Polostrukturované rozhovory byly zvoleny jako hlavní metoda sběru dat, protože umožňují flexibilní přístup k získávání informací a zároveň poskytují určitou strukturu, která zajišťuje, že budou pokryty všechny relevantní oblasti výzkumu (Mišović, 2019). Pro rozhovory byl připraven základní scénář s otevřenými otázkami, jak uvádí Hendl (2023), které byly rozděleny do několika tematických bloků odpovídajících jednotlivým aspektům personálního řízení a organizace práce. Tento scénář sloužil jako vodítko pro vedení rozhovorů, ale zároveň umožňoval přizpůsobení otázek konkrétnímu respondentovi a situaci, kladení doplňujících otázek a hlubší prozkoumání témat, která se ukázala jako zvláště relevantní nebo zajímavá.

Druhou metodou sběru dat byla obsahová analýza interních dokumentů podniku. Tato metoda byla zvolena jako doplňková k rozhovorům, protože umožňuje získat objektivní informace (Hendl, 2023), přesněji o formálních aspektech personálního řízení a organizace práce, jako jsou směrnice, postupy, organizační struktura a systémy hodnocení a odměňování. Analyzovány byly různé typy dokumentů, včetně organizačního řádu, pracovního řádu, směrnic pro personální řízení, popisů pracovních pozic a dokumentů týkajících se BOZP.

Jako třetí metodu lze uvést zúčastněné pozorování, jelikož autorka práce pracuje na pozici vedoucí divize Landscaping a sama je autorkou i mnoha interních dokumentů této divize. Zúčastněné pozorování probíhá dlouhodobě od roku 2023, kdy během jarní a letní sezóny zahrnuje až 60 hodin práce týdně a standardních 40 hodin týdně mimo sezónu.

4.3 Průběh výzkumu

Sběr dat probíhal v období od ledna do dubna 2025 a byl rozdělen do několika fází. V první fázi, která probíhala v lednu 2025, byla provedena příprava výzkumu, včetně formulace výzkumných cílů a otázek, výběru výzkumných metod a přípravy scénáře pro rozhovory.

Ve druhé fázi, která probíhala v únoru 2025, byly provedeny rozhovory s vedoucími pracovníky podniku a pracovníky na HPP na dobu neurčitou. Rozhovory byly předem domluveny a probíhaly v kancelářích společnosti. Před zahájením rozhovoru byli všichni respondenti informováni o účelu výzkumu, způsobu využití získaných dat a zajištění anonymity. Rozhovory s vedoucími pracovníky se zaměřovaly především na strategické aspekty personálního řízení a organizace práce, jako je personální plánování, systém hodnocení a odměňování, kariérní plánování a řízení rizik.

Rozhovory s pracovníky se zaměřovaly více na jejich osobní zkušenosti a vnímání jednotlivých aspektů personálního řízení a organizace práce, jako je adaptační proces, vzdělávání a rozvoj, motivace, komunikace a pracovní stres. Všechny rozhovory byly vedeny osobně, v prostředí, které bylo pro respondenty komfortní a zajišťovalo soukromí. Délka rozhovorů se pohybovala mezi 20-40 minutami, v závislosti na časových možnostech respondentů a hloubce diskutovaných témat.

Ve třetí fázi, která probíhala průběžně od ledna do dubna 2025, byla provedena obsahová analýza interních dokumentů podniku. Autorka, která je zároveň vedoucí divize Landscaping, měla přístup k relevantním dokumentům, které byly analyzovány z hlediska jejich obsahu, struktury a praktické aplikace. Ve čtvrté fázi, která probíhala v dubnu - červnu 2025 bylo provedeno zpracování dat do finální podoby bakalářské práce.

Během celého výzkumu byla věnována pozornost etickým aspektům, včetně zajištění informovaného souhlasu respondentů, ochrany jejich anonymity a důvěrnosti získaných dat. Zároveň byla reflektována pozice autorky jako vedoucí divize Landscaping, která mohla ovlivnit průběh výzkumu a interpretaci získaných dat. Pro minimalizaci tohoto vlivu byla využita triangulace dat (kombinace různých zdrojů dat - rozhovory s různými skupinami respondentů a analýza dokumentů) a reflexivní přístup k analýze a interpretaci dat.

4.4 Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek byl tvořen dvěma skupinami respondentů: vedoucími pracovníky podniku a pracovníky na HPP na dobu neurčitou. Výběr respondentů byl proveden metodou

záměrného výběru, kdy byli vybráni respondenti, kteří mohli poskytnout relevantní informace k výzkumným otázkám a cílům.

Skupina vedoucích pracovníků podniku zahrnovala čtyři respondenty: dva muže z vedení společnosti Bartoň a Partner s.r.o., vedoucího personálního oddělení centrály Bartoň a Partner a pracovníka centrálního personálního oddělení. Tito respondenti byli vybráni na základě jejich pozice a odpovědnosti v oblasti personálního řízení a organizace práce. Vedoucí pracovníci z vedení společnosti poskytli strategický pohled na personální řízení a organizaci práce v kontextu celé společnosti, zatímco pracovníci personálního oddělení poskytli detailnější informace o konkrétních personálních postupech a praktikách.

Skupina pracovníků na HPP na dobu neurčitou zahrnovala čtyři respondenty: tři muže a jednu ženu ve věku 30-58 let, s vzděláním na úrovni výučního listu nebo maturity, na pozici pracovník provozních služeb, s délkou pracovního poměru 2-7 let. Tito respondenti byli vybráni tak, aby reprezentovali různé demografické charakteristiky (pohlaví, věk) a různou délku pracovního poměru, což umožnilo získat různorodé perspektivy a zkušenosti. Všichni tyto pracovníci měli pracovní smlouvu na dobu neurčitou, což znamená, že měli dlouhodobou zkušenost s personálním řízením a organizací práce v divizi Landscaping a mohli poskytnout informace o změnách a vývoji v této oblasti.

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost Bartoň a Partner s.r.o. představuje významného poskytovatele integrovaných služeb v oblasti správy a údržby nemovitostí na českém trhu. Podnik byl založen v roce 1993 jako fyzická osoba Michal Bartoň – B+P, přičemž zpočátku se zaměřoval především na poskytování bezpečnostních a úklidových služeb. V průběhu své existence prošla společnost několika transformacemi, kdy v roce 2003 došlo ke změně formy podnikání na právnickou osobu Bartoň a Partner s.r.o. a v roce 2005 byla založena mateřská společnost Bartoň a Partner Group a.s. V současnosti tvoří skupinu BARTOŇ A PARTNER celkem šest majetkově či personálně propojených firem, které společně zaměstnávají více než dva tisíce kmenových zaměstnanců.

Organizační struktura společnosti Bartoň a Partner s.r.o. je hierarchicky uspořádána a rozdělena do několika divizí a provozních středisek. Na vrcholu organizační struktury stojí majitel společnosti, který firmu aktivně vede. Pod ním působí jednatel společnosti (pan Rosenzweig), který je přímým nadřízeným ředitelům jednotlivých divizí. Z hlediska

organizační struktury disponuje společnost několika specializovanými divizemi, které odpovídají jednotlivým oblastem poskytovaných služeb. Ředitelé divizí řídí operátory (mezi něž patří i vedoucí divize Landscaping) a ti následně řídí dělníky. Společnost má kromě hlavní firmy také několik dceřiných společností a různých odvětví činnosti.

Tato organizační struktura umožňuje efektivní řízení a kontrolu poskytovaných služeb v rámci celé ČR, nicméně může vést k určité byrokratizaci a zpomalení rozhodovacích procesů. Společnost působí celorepublikově prostřednictvím sítě provozních středisek v jednotlivých regionech, konkrétně v Praze, Brně, Šumperku, Jeseníku, Ostravě, Teplicích a Pardubicích. Centrála společnosti sídlí v Olomouci. Tato struktura umožňuje efektivní řízení a kontrolu poskytovaných služeb v rámci celé ČR.

Z hlediska interního fungování je společnost Bartoň a Partner s.r.o. certifikována dle několika mezinárodních norem. V roce 2006 společnost zavedla systém řízení kvality dle normy ISO 9001, v roce 2007 systém environmentálního managementu dle normy ISO 14001 a v roce 2009 systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle normy ISO 18001. V roce 2011 následovala certifikace systému managementu bezpečnosti informací (ISMS) dle normy ISO/IEC 27001:2006. V roce 2015 společnost úspěšně prošla recertifikací integrovaného systému managementu dle aktualizovaných verzí těchto norem. Tyto certifikace dokládají systematický přístup společnosti k řízení kvality, environmentálních aspektů, bezpečnosti práce a informační bezpečnosti.

Primární oblastí zájmu této práce je divize Landscaping, která byla založena v roce 2013 v reakci na rostoucí poptávku a zájem zákazníků o komplexní služby v oblasti údržby zeleně. Divize Landscaping se specializuje na návrhy, realizace a údržbu zeleně, přičemž poskytuje komplexní služby v této oblasti. Konkrétně se jedná o projektování a realizaci zahrad, parků a jiných zelených ploch, pravidelnou údržbu travnatých ploch včetně vertikutace, aerifikace a hnojení, údržbu keřů a stromů zahrnující řez, tvarování a další péstební opatření, zakládání a údržbu květinových záhonů a instalaci a údržbu závlahových systémů. V rámci divize Landscaping společnost klade důraz na odbornost a kvalifikaci svých pracovníků, kteří disponují potřebnými znalostmi a dovednostmi v oblasti zahradnictví, arboristiky a krajinářství. Divize využívá moderní technické vybavení a postupy, které umožňují efektivní a kvalitní realizaci zakázek různého rozsahu.

Vedle divize Landscaping poskytuje společnost Bartoň a Partner s.r.o. také další služby v oblasti facility managementu, jako jsou fyzická ostraha, recepční služby, pult centralizované ochrany, úklid interiérů, údržba venkovních ploch, zimní úklid, prádelenské

služby, údržba a revize a správa nemovitostí. Tyto služby však nejsou primárním předmětem zájmu této práce a jsou zmíněny pouze pro úplnost popisu činnosti podniku. (Bartoň a partner group, 2025).

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Kapitola se zaměřuje na analýzu současného stavu řízení lidských zdrojů a organizace práce v divizi Landscaping společnosti Bartoň a Partner s.r.o. Obsahuje podrobný popis klíčových aspektů personálního řízení, jako jsou procesy získávání a výběru zaměstnanců, jejich adaptace, vzdělávání, hodnocení a motivace, stejně jako přístupy k odměňování a řešení pracovních konfliktů.

Dále se kapitola věnuje organizaci práce, včetně plánování, logistiky, komunikace a kontroly kvality, a identifikuje hlavní rizikové faktory spojené s fungováním divize. Součástí kapitoly je také analýza vnímaných rizik z pohledu managementu a zaměstnanců, přičemž zvláštní pozornost je věnována pracovním stresorům a jejich vlivu na pracovní prostředí.

6.1 Současný stav personálního řízení

Personální řízení v divizi Landscaping představuje klíčový aspekt fungování podniku, který významně ovlivňuje jeho konkurenceschopnost a kvalitu poskytovaných služeb. Vzhledem k charakteru činnosti podniku, který se zaměřuje na údržbu zeleně, je efektivní personální řízení zásadní pro zajištění dostatečného počtu kvalifikovaných pracovníků, zejména s ohledem na sezónnost prací v tomto odvětví.

Proces získávání nových zaměstnanců probíhá kombinací centralizovaného a decentralizovaného přístupu. Personální oddělení společnosti zajišťuje základní inzerci volných pracovních pozic prostřednictvím dvou pracovních portálů – Jobs.cz a Hit práce. Tento standardizovaný postup je doplněn aktivitou vedoucí divize Landscaping, která samostatně inzeruje volné pozice prostřednictvím sociálních sítí, konkrétně na facebookových stránkách místních skupin jako jsou "Olomoučáci" nebo "Prostějov". Tento duální přístup umožňuje oslovit širší spektrum potenciálních uchazečů, přičemž centrální inzerce cílí spíše na uchazeče aktivně hledající zaměstnání prostřednictvím pracovních portálů, zatímco lokální inzerce na sociálních sítích může oslovit i pasivní uchazeče, kteří aktuálně práci nehledají, ale mohou být otevření zajímavé nabídce.

Výběrové řízení ve společnosti má poměrně jednoduchý a přímočarý charakter. Skládá se ze dvou základních fází – zhodnocení životopisu a osobního pohovoru. V první fázi dochází k selekci uchazečů na základě zaslaných životopisů, přičemž jsou hodnoceny především relevantní zkušenosti, kvalifikace a potenciální vhodnost uchazeče pro danou pozici. Uchazeči, kteří projdou touto první fází, jsou následně pozváni k osobnímu pohovoru. Tento proces není formalizován do podoby strukturovaného výběrového řízení s více koly a standardizovanými postupy, což může na jednu stranu přinášet flexibilitu a rychlost, na druhou stranu však může vést k subjektivnímu hodnocení uchazečů.

Adaptační proces nových zaměstnanců je v divizi Landscaping realizován převážně neformálním způsobem a je silně závislý na osobním přístupu vedoucí divize. Ta osobně zajišťuje základní zaškolení nových zaměstnanců, které zahrnuje seznámení s bezpečností a ochranou zdraví při práci (BOZP), vysvětlení pracovních postupů, zaškolení v zacházení se stroji a vozidly a objasnění organizace práce. Po tomto úvodním zaškolení je další adaptace nového zaměstnance ponechána na jeho vlastní iniciativě a podpoře ze strany kolegů, kteří mu pomáhají s případnými dotazy a nejasnostmi. Vedoucí divize zůstává k dispozici pro konzultace a řešení problémů, přičemž zaměstnanci mají možnost ji kdykoliv kontaktovat telefonicky nebo písemně. Tento přístup k adaptaci nových zaměstnanců je charakteristický svou neformálností a absencí strukturovaného adaptačního plánu, což může být efektivní v malém týmu s přímou komunikací, ale může představovat riziko při rozšiřování týmu nebo při vyšší fluktuaci zaměstnanců.

Personální plánování v divizi Landscaping je úzce spojeno s plánováním zakázek a vyznačuje se reaktivním přístupem. Obecný postup ve společnosti je takový, že nejprve dojde k získání zakázky a teprve následně jsou hledáni zaměstnanci pro její realizaci. Vedoucí divize však tento proces modifikovala a zavedla proaktivnější přístup, kdy začíná s hledáním zaměstnanců již ve chvíli, kdy je pravděpodobnost získání zakázky alespoň 80 %. Tento přístup umožňuje lépe reagovat na časové prodlevy spojené s nástupem nových zaměstnanců, které mohou trvat 5 až 30 dní, především kvůli nutnosti absolvovat vstupní zdravotní prohlídky. Přestože tento upravený přístup představuje zlepšení oproti původnímu reaktivnímu modelu, stále se jedná o krátkodobé personální plánování bez systematického dlouhodobého přístupu.

Oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je v divizi Landscaping řešena především prostřednictvím osobních školení a specializovaných školení na obsluhu strojů a zařízení. Tato školení mají převážně praktický charakter a jsou zaměřena na získání konkrétních dovedností potřebných pro výkon práce. S ohledem na potřeby společnosti lze tento přístup

považovat za dostatečný, zejména pozitivní je praktický přístup ke vzdělávání. Kariérní plánování a postup zaměstnanců není v divizi Landscaping systematicky řešen, jelikož na daných pozicích není kariérní postup možný. Zaměstnanci jsou si vědomi toho, že práce kariérní postup nenabízí a firma vyhledává pracovníky, kteří o kariérní postup zájem nemají. Absence možností kariérního postupu může být kompenzována jinými aspekty práce, jako je například zajímavá náplň práce, dobré pracovní podmínky nebo nadstandardní finanční ohodnocení.

Hodnocení zaměstnanců v divizi Landscaping probíhá neformálním způsobem, bez existence konkrétního systému hodnocení. Veškeré hodnocení je založeno na subjektivním posouzení vedoucí divize, která hodnotí zaměstnance podle tří hlavních kritérií – aktivity, docházky a ochoty pomáhat ostatním. Tato kritéria jsou zaměstnancům sdělována při nástupu do práce a jsou jim připomínána minimálně dvakrát měsíčně. Výsledky hodnocení jsou zaměstnancům sdělovány verbálně a mohou být zohledněny při udělování finančních odměn.

V oblasti odměňování zaměstnanců a poskytování benefitů je systém poměrně omezený. Jediným benefitem poskytovaným zaměstnancům je proplácení pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli. Tento benefit, ačkoliv může být pro zaměstnance užitečný, představuje velmi úzkou nabídku v porovnání s trendy na současném trhu práce, kde zaměstnavatelé často nabízejí širší spektrum benefitů jako jsou příspěvky na stravování, penzijní připojištění, zdravotní péči, volnočasové aktivity nebo flexibilní pracovní dobu.

Motivace zaměstnanců je řešena především prostřednictvím osobního přístupu vedoucí divize, která zaměstnance "osobně vybízí" k lepším výkonům. Tento neformální a individuální přístup k motivaci je efektivní v takto malém týmu s přímou komunikací. Řešení konfliktů na pracovišti je realizováno také prostřednictvím osobního přístupu vedoucí divize, která řeší konflikty individuálně s každým zaměstnancem zvlášť a opakovaně vysvětluje správné postupy a očekávání.

Proces ukončení pracovního poměru zahrnuje několik kroků. V případě nedostatečného výkonu nebo jiných problémů je zaměstnanec třikrát upozorněn na své nedostatky. Pokud nedojde ke zlepšení, následuje domluva buď na neprodloužení pracovní smlouvy (v případě smlouvy na dobu určitou), nebo na ukončení pracovního poměru

dohodou. Tento přístup poskytuje zaměstnancům možnost nápravy před případným ukončením pracovního poměru, což lze hodnotit pozitivně.

Současný stav personálního řízení lze charakterizovat jako neformální, silně závislý na osobním přístupu vedoucí divize a postrádající systematické a formalizované postupy v mnoha oblastech personální práce. Tento přístup je ovšem dostačující a funkční v současných podmínkách malého týmu s přímou komunikací, v případě rozvoje firmy by se přistoupilo k vytvoření formálnějších postupů. Shrnutí výstupu je realizováno formou diagramu zobrazeného na obrázku 3.

Obrázek 3 Diagram stavu personálního řízení



(zdroj: vlastní zpracování, 2025)

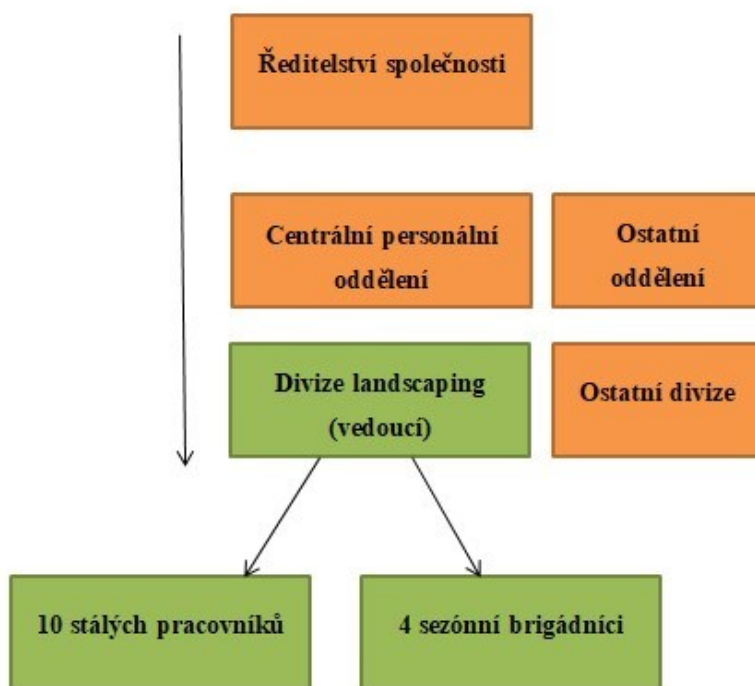
(zdroj: vlastní zpracování, 2025)

6.2 Současný stav organizace práce

Personální práce je organizačně zajištěna prostřednictvím centrálního personálního oddělení, které čítá přibližně dvanáct pracovníků. Toto oddělení zajišťuje personální agendu pro celou společnost, včetně divize Landscaping. Personální oddělení se zabývá především administrativními aspekty personální práce, jako je zpracování pracovních smluv, vedení personální evidence, zajišťování vstupních zdravotních prohlídek a základní inzerce volných pracovních pozic. Vzhledem k velikosti společnosti, která zaměstnává více než dva tisíce kmenových zaměstnanců, je existence centrálního personálního oddělení logickým řešením, které umožňuje standardizaci personálních procesů a efektivní RLZ na celopodnikové úrovni. Nicméně, specifické personální činnosti související s řízením divize Landscaping, jako je výběr zaměstnanců, jejich adaptace, hodnocení a motivace, jsou v kompetenci vedoucí této divize.

Divize Landscaping aktuálně zaměstnává celkem 14 pracovníků, z nichž deset jsou stálí zaměstnanci a čtyři brigádníci. Tato struktura odráží charakter činnosti divize, která se zabývá údržbou zeleně, což je do značné míry sezónní práce s vyšší potřebou pracovníků v letních měsících. Poměr stálých zaměstnanců a brigádníků (10:4) naznačuje, že divize se snaží udržet stabilní jádro zkušených pracovníků, které doplňuje flexibilnější pracovní silou v podobě brigádníků. Tento přístup umožňuje divizi efektivně reagovat na sezónní výkyvy v poptávce a optimalizovat personální náklady. Zároveň však klade zvýšené nároky na organizaci práce, zejména na plánování a rozdělování pracovních úkolů mezi stálé zaměstnance a brigádníky, a na zajištění konzistentní kvality služeb. Je tedy nutné, aby na zakázce byli přiděleni k brigádníkům zkušení pracovníci. Organizační struktura je znázorněna v obrázku 4.

Obrázek 4 Celková organizační struktura společnost



(zdroj: vlastní zpracování, 2025)

Míra fluktuace zaměstnanců v divizi Landscaping je relativně nízká, pohybuje se v rozmezí 1-2 ročně. Příčinami odchodů zaměstnanců jsou stěhování a nedostatečný pracovní výkon. Nízká míra fluktuace může být považována za pozitivní ukazatel, který naznačuje relativní spokojenost zaměstnanců a stabilitu pracovního týmu. Skutečnost, že jednou z hlavních příčin odchodů je nedostatečný pracovní výkon, může naznačovat určité nedostatky v procesu výběru zaměstnanců nebo v jejich adaptaci a rozvoji.

Zastupitelnost klíčových pracovníků je v divizi Landscaping problematická. Na pozicích vedoucí divize ani její ředitelky není zastupitelnost možná, což představuje významné riziko pro kontinuitu činnosti divize v případě dlouhodobé absence klíčových pracovníků. U řadových zaměstnanců se vedoucí divize snaží zajistit dostatečný počet pracovníků tak, aby absence jednoho neomezovala ostatní, i když může vést k vyšší fyzické zátěži pro zbývající zaměstnance. Absence systému zastupitelnosti klíčových pracovníků může v případě jejich neplánované nepřítomnosti vést k významným problémům v organizaci práce a potenciálně i k neschopnosti plnit smluvní závazky vůči zákazníkům.

Pro komunikaci v rámci pracovních týmů využívá divize Landscaping několik různých nástrojů. Jedná se o projektový nástroj Freeloo, e-mail, SMS zprávy, WhatsApp a Messenger. Tato diverzifikace komunikačních kanálů umožňuje flexibilní a rychlou

komunikaci mezi členy týmu, nicméně může vést k roztržštěnosti informací a potenciálně k jejich ztrátě nebo zkreslení. Absence jednotného komunikačního systému může komplikovat sledování historie komunikace a ztěžovat přístup k důležitým informacím, zejména v případě zastupování nebo předávání agendy mezi pracovníky.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v terénu je v divizi Landscaping zajištěna v souladu s interními směrnici BOZP. Tyto směrnice pravděpodobně zahrnují standardní postupy pro bezpečnou práci s nářadím a stroji používanými při údržbě zeleně, používání osobních ochranných pracovních prostředků, postupy pro práci ve výškách (např. při ořezu stromů) a další specifické bezpečnostní opatření relevantní pro činnost divize. Dodržování těchto směrnic je klíčové pro prevenci pracovních úrazů a ochranu zdraví zaměstnanců, zejména vzhledem k fyzicky náročnému charakteru práce v oblasti údržby zeleně a používání potenciálně nebezpečných nástrojů a strojů.

Logistika a přesuny pracovních týmů mezi zakázkami jsou v divizi Landscaping řešeny prostřednictvím denního plánování. Vedoucí divize připravuje plán na následující den, který je ráno případně upraven podle aktuální situace, zejména s ohledem na možnou absenci některých pracovníků. Divize disponuje několika automobily, které umožňují přesuny pracovních týmů mezi jednotlivými zakázkami. Tento přístup k plánování logistiky umožňuje určitou flexibilitu a schopnost reagovat na neplánované události.

Kontrola kvality odvedené práce a dodržování stanovených postupů je v divizi Landscaping zajištěna prostřednictvím přímého dohledu vedoucí divize. Ta několikrát denně osobně kontroluje práci jednotlivých zaměstnanců, přičemž je sleduje z povzdálí a případné nedostatky řeší okamžitě na místě. Tento přístup umožňuje rychlou identifikaci a nápravu problémů, nicméně je velmi závislý na osobní přítomnosti a kapacitě vedoucí divize. S rostoucím počtem zakázek nebo jejich geografickou rozptýleností může být tento způsob kontroly stále obtížnější a méně efektivní. Absence formalizovaného systému kontroly kvality, který by zahrnoval standardizované postupy, kontrolní seznamy a jasně definované kvalitativní parametry, může vést k nekonzistentnosti v kvalitě poskytovaných služeb a k závislosti na subjektivním posouzení vedoucí divize.

Náhlé výpadky pracovníků, ať už z důvodu nemoci nebo úrazu, jsou řešeny reorganizací zbývajících pracovníků. Tento přístup vyžaduje flexibilitu a ochotu zaměstnanců přizpůsobit se změnám v pracovních úkolech a potenciálně i vyšší pracovní zátěži. Absence systematického přístupu k řešení náhlých výpadků pracovníků, jako je

například vytvoření záložního týmu nebo spolupráce s personálními agenturami, může v případě současného výpadku více pracovníků vést k významným problémům v plnění smluvních závazků vůči zákazníkům.

Stav organizace práce v divizi Landscaping společnosti Bartoň a Partner s.r.o. lze charakterizovat jako funkční, ale silně závislý na osobním zapojení a schopnostech vedoucí divize. Absence formalizovaných postupů a systémů v mnoha oblastech organizace práce, jako je zastupitelnost klíčových pracovníků, jednotný komunikační systém, systematická kontrola kvality nebo řešení náhlých výpadků pracovníků, představuje potenciální riziko pro kontinuitu a kvalitu poskytovaných služeb, zejména v případě růstu divize nebo změny ve vedení. Shrnutí výstupu je realizováno formou diagramu zobrazeného na obrázku 5.

Obrázek 5 Diagram pro současný stav organizace práce

FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ	Nízká, 1-2 ročně
ZASTUPITELNOST VEDOUČÍ	Aktuálně není proveditelná
KOMUNIKAČNÍ KANÁLY	Freelo, e-mail, SMS zprávy, WhatsApp a Messenger
BOZP	Vnitřní směrnice
LOGISTIKA A PŘESUNY	Denní operativní plánování
KONTROLA KVALITY	Přímý dohled vedoucí divize
NÁHLÉ VÝPADKY	Reorganizace zbývajících pracovníků

(zdroj: vlastní zpracování, 2025)

6.3 Vnímaná rizika z pohledu managementu

V oblasti personálního řízení byly v posledních letech zaznamenány určité nedostatky, zejména v procesu získávání nových zaměstnanců. Dle vedení je problematická především kvalita inzerátů na volné pracovní pozice, které jsou nedostatečné, neosobní a často špatně formulované. Informace je centrální personální oddělení podniku, které si uvědomuje, že inzerát musí obsahovat přesný popis práce, v praxi na to však prozatím nereaguje.

V inzerátech se objevují pojmy jako venkovní úklid, proto je sekání trávy, údržba zeleně zaměňováno s úklidem. Důsledkem je, že potenciální uchazeči nemají jasnou představu o nabízené práci, což může vést k nižšímu počtu relevantních uchazečů nebo k přilákání uchazečů, jejichž očekávání neodpovídají realitě pracovní pozice. Tento problém může být částečně způsoben centralizací inzerce volných pracovních pozic na personálním oddělení, které nemusí mít dostatečně detailní znalosti o specifických požadavcích a náplni práce v divizi Landscaping. Vedoucí divize se snaží tento nedostatek kompenzovat vlastní aktivitou v oblasti inzerce, kdy samostatně publikuje inzeráty na sociálních sítích, nicméně toto řešení je spíše reaktivní než systematické a neřeší základní příčinu problému.

Mezi hlavní personální rizika, která management divize Landscaping vnímá, patří nezkušenost zaměstnanců a jejich neochota používat osobní ochranné pracovní prostředky a dodržovat stanovené pracovní postupy. Tato rizika jsou obzvláště závažná v kontextu práce v terénu, kde mohou vést nejen k nižší kvalitě poskytovaných služeb, ale především k ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců. Současným opatřením proti těmto rizikům je osobní dohled vedoucí divize, která několikrát denně kontroluje práci zaměstnanců a okamžitě řeší případné nedostatky. Ačkoliv tento přístup může být efektivní v krátkodobém horizontu a v rámci malého týmu, je velmi náročný na čas a kapacitu vedoucí divize a nemusí být udržitelný při rozšiřování týmu nebo při geografické rozptýlenosti zakázek. Absence systematického přístupu k řešení těchto rizik, jako je například formalizovaný systém školení, mentoringu nebo pravidelného hodnocení dodržování bezpečnostních postupů, představuje významné riziko pro dlouhodobou udržitelnost a bezpečnost provozu divize.

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce představuje další významné riziko, se kterým se management divize Landscaping potýká. Současný přístup k řešení tohoto problému je spíše reaktivní a postrádá systematickosti. Absence proaktivního přístupu k získávání a rozvoji kvalifikovaných pracovníků, může v dlouhodobém horizontu vést k chronickému nedostatku kvalifikovaných pracovníků.

Sezónnost práce se v personálním řízení divize Landscaping projevuje výraznými výkyvy v potřebě pracovníků během roku. V období od dubna do listopadu, kdy probíhá sečení trávy, je zvýšená potřeba zaměstnanců a brigádníků, přičemž tato potřeba může být dále ovlivněna náhlými změnami počasí a zdravotním stavem pracovníků. Ne všichni zaměstnanci jsou schopni pracovat v extrémních teplotách nebo dokončovat práci za nepříznivého počasí, což může vést k neplánovaným výpadkům pracovní síly. V zimním období jsou naopak potřební stálí zaměstnanci, kteří mají přidělené trasy na úklid sněhu,

příčemž v případě absence jednoho zaměstnance musí jeho práci převzít ostatní. Tato sezónnost představuje významné riziko z hlediska kontinuity a kvality poskytovaných služeb, zejména v obdobích náhlých změn počasí nebo při kumulaci absencí zaměstnanců. Současný přístup k řešení tohoto rizika, který spočívá především v operativní reorganizaci dostupných pracovníků, může být v některých situacích nedostatečný a může vést k přetížení zbývajících zaměstnanců nebo k neschopnosti plnit smluvní závazky vůči zákazníkům.

Stabilita pracovního týmu je základním předpokladem pro efektivní fungování divize. Zároveň však identifikuje riziko spojené s rostoucím počtem zaměstnanců, kdy se stává stále obtížnější věnovat každému zaměstnanci individuální pozornost, kterou potřebuje. Jako další významné riziko vnímá vedoucí časovou náročnost své pozice, kdy pracuje více než 60 hodin týdně. Její pracovní den začíná již v 5 hodin ráno komunikací s pracovníky a následnou reorganizací pracovních týmů. Od 6:00 do 14:30 probíhá samotná práce ranní směny, po níž následuje koordinace odpoledních brigádníků, případných přesčasů ranních zaměstnanců a víkendových brigád. Tato extrémní časová náročnost představuje riziko nejen z hlediska dlouhodobé udržitelnosti této pracovní zátěže pro vedoucí divize, ale také z hlediska závislosti celého systému na jedné osobě. V případě dlouhodobé absence vedoucí divize by mohlo dojít k významnému narušení fungování celé divize, zejména vzhledem k absenci formalizovaných postupů a systému zastupitelnosti.

Mezi faktory, které ovlivňují jednotlivé personální činnosti, patří především odměny a komunikace. Ve firmě se klade důraz na důležitost přímého zapojení do procesu výběru zaměstnanců, kdy vedoucí sama hodnotí životopisy a vede osobní pohovory. Tento přístup vychází z její negativní zkušenosti z předchozího zaměstnání, kde personální oddělení, které nemělo dostatečné znalosti o specifické činnosti divize, vyřazovalo potenciálně vhodné kandidáty. V současné firmě si vedoucí divize prosadila, že si celý proces výběru zaměstnanců řídí sama, což ilustruje příkladem dvou zaměstnanců, kteří byli v předchozím zaměstnání personálním oddělením vyřazeni, ale po jejím osobním posouzení se ukázali jako velmi vhodní kandidáti a nyní patří k nejlepším zaměstnancům. Tento příklad ukazuje na riziko spojené s centralizací personálních činností bez dostatečného zapojení odborných vedoucích, kteří mají nejlepší představu o požadavcích na konkrétní pracovní pozice.

Současný přístup, kdy si vedoucí divize řídí proces výběru zaměstnanců sama, může být efektivní z hlediska identifikace vhodných kandidátů, nicméně je velmi náročný na její čas a kapacitu.

Z hlediska organizace práce považuje vedoucí divize Landscaping za důležité sledovat především osobní postoj zaměstnanců a komunikaci mezi nimi. Jako významné riziko vnímá extrémní časovou a stresovou náročnost práce při nepříznivém počasí. Toto riziko je obzvláště relevantní v kontextu údržby zeleně, kde kvalita a možnost realizace prací jsou silně závislé na aktuálních povětrnostních podmínkách. Nepříznivé počasí může vést nejen k fyzickému diskomfortu zaměstnanců, ale také k nutnosti reorganizace pracovních plánů, přesčasům a zvýšenému stresu pro všechny zúčastněné.

Rizika spojená s bezpečností a ochranou zdraví při práci v terénu jsou řešena prostřednictvím snahy o vytvoření správných směrnic, konzultací s externím specialistou na BOZP a osobního dohledu vedoucí divize nad dodržováním stanovených postupů. Tento přístup kombinuje formální aspekt (směrnice) s praktickým dohledem, nicméně je opět silně závislý na osobním zapojení vedoucí divize. Absence systematického přístupu k řízení rizik BOZP, jako je například pravidelné hodnocení rizik, systematické školení zaměstnanců nebo zavedení systému hlášení a vyhodnocování nebezpečných situací a skoro nehod, představuje významné riziko pro bezpečnost zaměstnanců a potenciálně i pro právní odpovědnost společnosti v případě pracovního úrazu.

Změny v legislativě týkající se pracovního práva jsou komunikovány prostřednictvím informativních e-mailů od personálního oddělení. Rizika spojená s těmito změnami jsou posuzována podle toho, koho se týkají, s ohledem na diskriminaci. Každý operátor si následně řeší implementaci těchto změn ve svém provozu. Tento decentralizovaný přístup k řízení legislativních rizik může vést k nekonzistentnosti v implementaci legislativních požadavků napříč společnostmi a potenciálně k právním rizikům v případě nesprávné interpretace nebo implementace legislativních změn. Absence systematického přístupu k řízení legislativních rizik, který by zahrnoval centrální analýzu dopadů legislativních změn, vypracování jednotných postupů pro jejich implementaci a následnou kontrolu dodržování těchto postupů, představuje významné riziko pro právní soulad činnosti společnosti.

Vnímaná rizika z pohledu managementu divize Landscaping lze charakterizovat jako kombinaci operativních rizik spojených s každodenním fungováním divize (nedostatek kvalifikovaných pracovníků, sezónnost práce, rizika BOZP) a systémových rizik spojených s organizací a řízením divize (závislost na jedné osobě, absence formalizovaných postupů, nedostatečná prevence personálních rizik). Současná opatření proti těmto rizikům jsou převážně reaktivní a silně závislá na osobním zapojení vedoucí divize. Shrnutí výstupu je realizováno formou tabulky.

Tabulka 1 Shrnutí vnímaných rizik z pohledu managementu

Riziko	Důsledek	Současná opatření
Nedostatečná kvalita inzerátů na volné pracovní pozice	Nižší počet relevantních uchazečů nebo přilákání nevhodných	Vedoucí divize publikuje inzeráty na sociálních sítích
Nezkušenost, neochota dodržovat BOZP	Ohrožení zdraví pracovníků	Osobní dohled vedoucí divize
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	Neschopnost plnit zakázky	Reaktivní přístup
Sezónnost práce	Výkyvy, přetížení v sezóně	Operativní reorganizace dle potřeby
Závislost vedení na jedné osobě	Možné narušení fungování divize	Prozatím žádná
Extrémní časová náročnost vedení	Možné vyhoření vedoucí divize	Prozatím žádná
Absence struktury pro BOZP	Ohrožení zdraví	Externí konzultace, tvorba vnitřní směrnice
Decentralizovaný přístup k řízení legislativních rizik	Právní důsledky	Informativní e-maily od personálního oddělení
Absence formalizovaných postupů a systému zastupitelnosti	Riziko narušení fungování divize při absenci klíčových pracovníků	Prozatím žádná
Centralizace personálních činností bez zapojení odborných vedoucích	Riziko vyřazení vhodných kandidátů	Vedoucí divize řídí proces výběru zaměstnanců
Nepříznivé počasí	Fyzický diskomfort, stres	Reorganizace zakázek

(zdroj: vlastní zpracování, 2025)

6.4 Rizikové faktory pracovního stresu z pohledu zaměstnanců

Pracovní stres představuje významný faktor ovlivňující nejen psychickou pohodu zaměstnanců, ale také jejich pracovní výkonnost, motivaci a loajalitu vůči zaměstnavateli. V divizi Landscaping společnosti Bartoň a Partner s.r.o. byla identifikována specifická rizika pracovního stresu, která vycházejí z charakteru vykonávané práce, organizačního uspořádání a interakce s externím prostředím. Tato kapitola analyzuje hlavní zdroje

pracovního stresu z pohledu pracovníků divize na základě rozhovorů s klíčovými zaměstnanci a hodnotí současná i potenciální opatření pro jejich eliminaci.

Prvním významným zdrojem pracovního stresu pro zaměstnance divize Landscaping byla nejistota zaměstnání vyplývající z charakteru pracovních smluv. Vzhledem k sezónnosti prací v oblasti údržby zeleně byla většina pracovníků zaměstnávána na základě pracovních smluv na dobu určitou s délkou trvání šesti měsíců, které byly následně obnovovány. Tento systém, ačkoliv z pohledu zaměstnavatele logický a reflektující sezónní charakter činnosti, vytvářel pro zaměstnance významnou míru nejistoty ohledně jejich budoucího zaměstnání. Tato nejistota mohla negativně ovlivňovat nejen jejich psychickou pohodu, ale také loajalitu vůči zaměstnavateli a motivaci k dlouhodobému profesnímu rozvoji v rámci společnosti.

Vedoucí divize Landscaping si byla vědoma negativních dopadů této nejistoty na pracovní tým a iniciovala změnu v přístupu k pracovním smlouvám. Díky její intervenci u vedení společnosti se podařilo zajistit možnost uzavírání pracovních smluv na dobu neurčitou pro nejspolehlivější pracovníky, kteří v podniku působí dlouhodobě. Toto opatření významně přispělo ke snížení stresu z nejistoty zaměstnání u klíčových zaměstnanců a pravděpodobně také k posílení jejich loajality vůči společnosti. U nových pracovníků je však nadále uplatňován systém pracovních smluv na dobu určitou s délkou trvání šesti měsíců, což umožňuje společnosti flexibilně reagovat na sezónní výkyvy v potřebě pracovní síly a zároveň poskytuje dostatečný čas pro vzájemné poznání a posouzení vhodnosti zaměstnance pro dlouhodobou spolupráci.

V současnosti představují hlavní zdroj pracovního stresu pro zaměstnance divize Landscaping konflikty s veřejností během výkonu jejich povolání. Pracovníci údržby zeleně se při své práci pohybují převážně ve veřejném prostoru, kde jsou vystaveni interakci s náhodnými kolemjdoucími. Tato interakce má bohužel často negativní charakter, kdy jsou pracovníci vystaveni nevhodnému pokřikování, kritickým komentářům k jejich práci nebo dokonce verbální agresi. Tyto situace jsou pro pracovníky psychicky náročné a mohou významně přispívat k jejich pracovnímu stresu, zejména pokud se opakují nebo eskalují.

Zvláště problematické jsou konflikty s občany, kteří si na veřejných pozemcích města neoprávněně vysazují vlastní květiny nebo jiné rostliny. Když pracovníci údržby zeleně v rámci plnění svých pracovních povinností tyto neoprávněně vysazené rostliny posekají nebo odstraní, dochází často k agresivním reakcím ze strany těchto občanů. Tito lidé mohou vnímat odstranění "svých" rostlin jako osobní útok nebo nespravedlnost, přestože z právního

hlediska nemají na vysazování rostlin na městských pozemcích bez příslušného povolení nárok. Konfrontace s takto rozrušenými a často agresivními občany představuje pro pracovníky údržby zeleně významný zdroj stresu, který může negativně ovlivňovat jejich psychickou pohodu a pracovní spokojenost.

Tyto konflikty jsou obzvláště stresující, protože pracovníci údržby zeleně nejsou primárně školeni pro zvládání konfliktních situací a komunikaci s agresivními osobami. Jejich odbornost spočívá v zahradnických a technických dovednostech, nikoliv v komunikačních a deeskalačních technikách. Navíc se při své práci často nacházejí v situacích, kdy jsou sami nebo v malých skupinách konfrontováni s rozrušenými občany, což může vyvolávat pocity ohrožení a nejistoty.

Dalším, i když méně významným zdrojem pracovního stresu pro zaměstnance divize Landscaping jsou časové nároky na plnění termínů sečení během sezóny. Tyto nároky jsou nejvyšší na jaře, kdy dochází k rychlému růstu vegetace a je nutné v relativně krátkém časovém období zvládnout velký objem práce. V letním období se situace obvykle zlepšuje, neboť růst vegetace se zpomaluje a časový tlak na pracovníky se snižuje. Nicméně, i v tomto období mohou náhlé změny počasí, jako jsou například intenzivní deště následované teplým počasím, vést k rychlému růstu vegetace a tím k dočasnému zvýšení časového tlaku na pracovníky.

Časový stres může být umocněn také nepředvídatelnými faktory, jako jsou poruchy techniky, absence kolegů z důvodu nemoci nebo nepříznivé počasí, které znemožňuje nebo komplikuje provádění plánovaných prací. Tyto faktory mohou vést k narušení plánovaného harmonogramu prací a k nutnosti jeho operativní reorganizace, což může pro pracovníky představovat další zdroj stresu, zejména pokud nemají dostatečnou autonomii v rozhodování o prioritách a postupech své práce. Shrnutí výstupu je realizováno formou diagramu.

Tabulka 2 Shrnutí vnímaných rizik z pohledu pracovníků

Riziko	Důsledek	Současná opatření
Nejistota zaměstnání	Negativní vliv na psychickou pohodu a loajalitu zaměstnanců	Možnost uzavírání smluv na dobu neurčitou pro spolehlivé pracovníky

Konflikty s veřejností	Zvýšený pracovní stres, negativní vliv na psychickou pohodu	Žádná specifická opatření, pracovníci nejsou školeni pro zvládání konfliktů
Neoprávněné vysazování rostlin občany	Agresivní reakce občanů, zvýšený stres pro pracovníky	Žádná specifická opatření, pracovníci nejsou školeni pro zvládání konfliktů
Časové nároky během sezóny	Zvýšený stres z plnění termínů, zejména na jaře	Operativní reorganizace práce, ale bez dostatečné autonomie
Nepředvídatelné faktory (poruchy, absence, počasí)	Narušení harmonogramu, zvýšený stres z nutnosti reorganizace	Operativní reorganizace práce, ale bez dostatečné autonomie pracovníků

(zdroj: vlastní zpracování, 2025)

7 IDENTIFIKACE RIZIK V DIVIZI LANDSCAPING

Tato kapitola zahrnuje výsledky výzkumu, které popisují klíčové charakteristiky a procesy v oblasti řízení lidských zdrojů, jako je získávání zaměstnanců, adaptační proces, vzdělávání, hodnocení, odměňování a motivace. Dále se věnuje organizačním aspektům, jako je struktura divize, komunikace, logistika, kontrola kvality a řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Na základě těchto poznatků je provedena analýza rizik, která identifikuje a hodnotí potenciální hrozby v personální a organizační oblasti, přičemž rizika jsou klasifikována podle jejich pravděpodobnosti výskytu a dopadu na činnost divize.

7.1 Výsledky výzkumu

Zhodnocení současného stavu personálního řízení v divizi Landscaping odhalilo několik klíčových charakteristik. Personální řízení je v divizi realizováno převážně neformálním způsobem, s vysokou mírou závislosti na osobním přístupu vedoucí divize. Proces získávání zaměstnanců kombinuje centralizovaný přístup, kdy personální oddělení zajišťuje základní inzerci volných pracovních pozic, s decentralizovaným přístupem, kdy vedoucí divize samostatně inzeruje volné pozice prostřednictvím sociálních sítí. Výběrové řízení má jednoduchý charakter, skládající se ze zhodnocení životopisu a osobního pohovoru, bez standardizovaných postupů a kritérií hodnocení. Adaptační proces nových zaměstnanců je

realizován neformálně, kdy vedoucí divize osobně zajišťuje základní zaškolení a další adaptace je ponechána na iniciativě nového zaměstnance a podpoře kolegů.

Personální plánování je úzce spojeno s plánováním zakázek a vyznačuje se reaktivním přístupem, i když vedoucí divize zavedla určitá zlepšení v této oblasti. Oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je řešena především prostřednictvím osobních školení a specializovaných školení na obsluhu strojů, bez systematického přístupu k identifikaci vzdělávacích potřeb a hodnocení efektivity vzdělávacích aktivit. Hodnocení zaměstnanců probíhá neformálně, na základě subjektivního posouzení vedoucí divize, bez formalizovaného systému hodnocení. Systém odměňování a poskytování benefitů je poměrně omezený, s jediným benefitem v podobě proplácení pojištění odpovědnosti za škodu. Motivace zaměstnanců je řešena především prostřednictvím osobního přístupu vedoucí divize, bez systematického propojení s odměňováním.

Kariérní plánování a postup zaměstnanců není systematicky řešen, přičemž na daných pozicích není kariérní postup možný. Řešení konfliktů na pracovišti je realizováno prostřednictvím osobního přístupu vedoucí divize, která řeší konflikty individuálně s každým zaměstnancem. Proces ukončení pracovního poměru zahrnuje několik kroků, včetně opakovaného upozornění na nedostatky a následné domluvy na ukončení pracovního poměru.

Zhodnocení současného stavu organizace práce v divizi Landscaping ukázalo, že organizační struktura společnosti je hierarchicky uspořádána, s vedoucí divize podřízenou ředitelce divize a jednatelem společnosti. Zastupitelnost klíčových pracovníků je problematická, na pozici vedoucí divize ani ředitelky divize není zastupitelnost možná. Pro komunikaci v rámci pracovních týmů je využíváno několik různých nástrojů, což může vést k roztržitésti informací. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je zajištěna v souladu s interními směrnici BOZP. Logistika a přesuny pracovních týmů jsou řešeny prostřednictvím denního plánování, s možností úprav podle aktuální situace. Kontrola kvality odvedené práce je zajištěna prostřednictvím přímého dohledu vedoucí divize, bez formalizovaného systému kontroly kvality. Náhlé výpadky pracovníků jsou řešeny reorganizací zbývajících pracovníků, bez systematického přístupu k této problematice.

Identifikace a zhodnocení rizik spojených s personálním řízením a organizací práce v divizi Landscaping byla provedena prostřednictvím analýzy rizik, která zahrnovala stanovení pravděpodobnosti výskytu a dopadu jednotlivých rizik a výpočet jejich

významnosti. Mezi nejvýznamnější identifikovaná rizika patří závislost na jedné osobě a absence zastupitelnosti klíčových pracovníků, které představují kritické riziko pro kontinuitu činnosti divize. Dalšími významnými riziky jsou absence formalizovaného systému kontroly kvality, extrémní časová náročnost pozice vedoucí divize, absence systematického přístupu k řízení rizik BOZP, omezený systém odměňování a benefitů a nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Tato rizika byla hodnocena jako kritická s vysokou významností a vyžadují prioritní řešení.

Mezi středně významná rizika patří absence strukturovaných personálních procesů, neformální přístup k motivaci zaměstnanců, absence kariérního plánování, nezkušenost zaměstnanců, neochota dodržovat BOZP a stanovené postupy, pracovní stres z konfliktů s veřejností, roztříštěnost komunikačních kanálů, reaktivní řešení náhlých výpadků pracovníků, sezónnost práce a výkyvy v potřebě pracovníků, závislost na povětrnostních podmínkách, decentralizovaný přístup k řízení legislativních rizik, absence systematického přístupu k prevenci personálních rizik, nedostatečná příprava zaměstnanců na konflikty s veřejností a absence systému psychosociální podpory. Tato rizika vyžadují systematické řešení, ale s nižší prioritou než kritická rizika. Mezi rizika s nízkou významností patří pracovní stres z nejistoty zaměstnání, pracovní stres z časových nároků, hierarchická organizační struktura a nedostatečná koordinace mezi personálním oddělením a vedoucí divize. Tato rizika vyžadují monitorování a jednoduchá opatření pro jejich další snižování.

7.2 Analýza rizik

Na základě provedené analýzy současného stavu personálního řízení a organizace práce v divizi Landscaping společnosti Bartoň a Partner s.r.o. byla identifikována a vyhodnocena klíčová rizika, která mohou ovlivňovat efektivitu fungování divize a kvalitu poskytovaných služeb. Tato rizika byla rozdělena do dvou hlavních kategorií - personální rizika a organizační rizika. Pro každé identifikované riziko byla stanovena pravděpodobnost jeho výskytu a míra dopadu na činnost organizace na škále od 1 do 5, přičemž hodnota 1 představuje nejnižší a hodnota 5 nejvyšší úroveň. Následně byla vypočtena celková významnost rizika jako součin pravděpodobnosti a dopadu. Níže uvedená tabulka personálních rizik zachycuje patnáct klíčových oblastí, které byly identifikovány jako potenciální hrozby v oblasti RLZ. Hodnocení těchto rizik zohledňuje současný stav i opatření, která již byla implementována vedoucí divize.

Tabulka 3 Analýza personálních rizik

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Významnost
Pracovní stres z nejistoty zaměstnání	2	3	6
Nedostatečná efektivita získávání zaměstnanců	3	4	12
Reaktivní personální plánování	3	4	12
Nezkušenost zaměstnanců	3	4	12
Neochota dodržovat BOZP a stanovené postupy	3	5	15
Pracovní stres z časových nároků	3	3	9
Neformální přístup k motivaci zaměstnanců	4	3	12
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	4	5	20
Pracovní stres z konfliktů s veřejností	4	3	12
Absence strukturovaného výběrového řízení	5	3	15
Neformální adaptační proces	5	3	15
Absence systematického vzdělávání a rozvoje	5	3	15
Neformální systém hodnocení zaměstnanců	5	3	15
Omezený systém odměňování a benefitů	5	4	20
Absence kariérního plánování	5	3	15

(zdroj: vlastní zpracování, 2025)

Analýza personálních rizik v divizi Landscaping společnosti Bartoň a Partner s.r.o. odhalila několik významných oblastí, které vyžadují pozornost managementu. Nejvýznamnějšími riziky s hodnotou 20 bodů jsou "Omezený systém odměňování a benefitů" a "Nedostatek kvalifikovaných pracovníků".

Omezený systém odměňování a benefitů představuje vysoké riziko (20 bodů) z důvodu vysoké pravděpodobnosti výskytu (5) a významného dopadu (4). Současný stav,

kdy jediným benefitem je proplácení pojištění odpovědnosti za škodu, výrazně zaostává za standardy na trhu práce a může negativně ovlivňovat schopnost společnosti přilákat a udržet kvalitní zaměstnance. Toto riziko může přímo souviset s dalším vysoce hodnoceným rizikem - nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Pro řešení je vhodné provést průzkum trhu a analýzu konkurenčních nabídek v oblasti odměňování a benefitů.

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků dosáhl také vysoké hodnoty rizika (20 bodů) díky kombinaci vysoké pravděpodobnosti výskytu (4) a kritického dopadu (5). Tento nedostatek může přímo ovlivňovat kvalitu poskytovaných služeb a schopnost společnosti plnit své závazky vůči zákazníkům. Současný reaktivní přístup k řešení tohoto problému není dostatečně systematický a efektivní. Pro řešení rizika je vhodné přijmout proaktivní přístup k získávání a rozvoji talentů.

Střední úroveň rizika (15 bodů) byla identifikována u pěti personálních rizik: absence strukturovaného výběrového řízení, neformální adaptační proces, absence systematického vzdělávání a rozvoje, neformální systém hodnocení zaměstnanců a neochota dodržovat BOZP a stanovené postupy. Tato rizika mají buď vysokou pravděpodobnost výskytu s průměrným dopadem, nebo průměrnou pravděpodobnost s vysokým dopadem. Například neochota dodržovat BOZP a stanovené postupy má střední pravděpodobnost výskytu (3), ale kritický dopad (5), protože může přímo ohrozit bezpečnost a zdraví zaměstnanců. Řešení zahrnuje formalizaci těchto procesů a zaměření se na kontroly dodržování BOZP.

Nižší, ale stále významná rizika (12 bodů) zahrnují nedostatečnou efektivitu získávání zaměstnanců, reaktivní personální plánování, neformální přístup k motivaci zaměstnanců, nezkušenost zaměstnanců a pracovní stres z konfliktů s veřejností. U některých z těchto rizik, jako je nedostatečná efektivita získávání zaměstnanců a reaktivní personální plánování, byla pravděpodobnost výskytu snížena (na hodnotu 3) díky intervencím vedoucí divize, která zavedla určitá zlepšení v těchto oblastech. I v tomto případě lze doporučit zaměřit se na postupnou formalizaci postupů v závislosti na akutnosti.

Nejnižší hodnoty rizika byly zjištěny u pracovního stresu z nejistoty zaměstnání (6 bodů) a pracovního stresu z časových nároků (9 bodů). Nízká hodnota rizika u pracovního stresu z nejistoty zaměstnání je výsledkem úspěšné intervence vedoucí divize, která zajistila možnost smluv na dobu neurčitou pro nejspolehlivější dlouhodobé pracovníky, čímž výrazně snížila pravděpodobnost výskytu tohoto rizika (na hodnotu 2).

Tabulka 4 Analýza organizačních rizik

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Významnost
--------	-----------------	-------	------------

Reaktivní řešení náhlých výpadků pracovníků	3	4	12
Decentralizovaný přístup k řízení legislativních rizik	3	4	12
Nedostatečná koordinace mezi personálním oddělením a vedoucí divize	3	3	9
Roztříštěnost komunikačních kanálů	4	3	12
Sezónnost práce a výkyvy v potřebě pracovníků	4	3	12
Absence systematického přístupu k řízení rizik BOZP	4	5	20
Absence systematického přístupu k prevenci personálních rizik	4	4	16
Nedostatečná příprava zaměstnanců na konflikty s veřejností	4	3	12
Absence systému psychosociální podpory	4	3	12
Závislost vedení na jedné osobě	5	5	25
Absence zastupitelnosti klíčových pracovníků	5	5	25
Absence formalizovaného systému kontroly kvality	5	4	20
Extrémní časová náročnost pozice vedoucí divize	5	4	20
Závislost na povětrnostních podmínkách	5	3	15
Hierarchická organizační struktura	5	2	10

(zdroj: vlastní zpracování, 2025)

Analýza organizačních rizik v divizi Landscaping společnosti Bartoň a Partner s.r.o. odhalila několik kritických oblastí, které představují významné ohrožení pro efektivní fungování a kontinuitu činnosti divize. Nejvýznamnějšími riziky s hodnotou 25 bodů jsou "Závislost na jedné osobě" a "Absence zastupitelnosti klíčových pracovníků". Rizika s nejvyšším stupněm hodnocení byla vybrána, jelikož jsou ve firmě nejvíce akutní a potřebují řešení.

Závislost organizace práce na jedné osobě a absence zastupitelnosti klíčových pracovníků představují kritická rizika (25 bodů) s maximální pravděpodobností výskytu (5) a maximálním dopadem (5). Celý systém organizace práce je silně závislý na osobním zapojení a schopnostech vedoucí divize, přičemž na její pozici ani na pozici ředitelky divize není zastupitelnost možná. V případě dlouhodobé absence těchto klíčových pracovníků by mohlo dojít k významnému narušení nebo dokonce kolapsu fungování celé divize. Tato rizika jsou o to závažnější, že vedoucí divize pracuje více než 60 hodin týdně, což zvyšuje pravděpodobnost jejího vyhoření nebo zdravotních problémů. Pro jejich eliminaci je nezbytné vytvořit funkční systém zastupitelnosti. Řešením může být vytvoření funkčního systému řízení zastupitelnosti.

Vysoká úroveň rizika (20 bodů) byla identifikována u tří organizačních rizik: absence formalizovaného systému kontroly kvality, extrémní časová náročnost pozice vedoucí divize a absence systematického přístupu k řízení rizik BOZP. Absence formalizovaného systému kontroly kvality má vysokou pravděpodobnost výskytu (5) a významný dopad (4), protože kontrola kvality je v současnosti zajištěna pouze prostřednictvím přímého dohledu vedoucí divize, což je s rostoucím počtem zakázek nebo jejich geografickou rozptýleností stále obtížnější. Řešením je vytvořit standardizované postupy a kontrolní seznamy pro jednotlivé typy prací. Absence systematického přístupu k řízení rizik BOZP představuje vysoké riziko (20 bodů) díky kombinaci vysoké pravděpodobnosti výskytu (4) a kritického dopadu (5), protože může přímo ohrozit bezpečnost a zdraví zaměstnanců a vést k právní odpovědnosti společnosti v případě pracovního úrazu. Pro eliminaci je důležité provést kompletní analýzu rizik BOZP specifických pro činnosti divize Landscaping. Na extrémní časovou náročnost pozice vedoucí divize reaguje řešením výše, a to vytvořením systému zastupitelnosti a také optimalizováním pracovní zátěže.

Střední úroveň rizika (16 bodů) byla zjištěna u absence systematického přístupu k prevenci personálních rizik, což odráží skutečnost, že současná opatření jsou zaměřena především na dotazování se a komunikaci s podřízenými, ale chybí strukturovaný systém prevence, který by zahrnoval pravidelné hodnocení rizik a plánování preventivních opatření. Pro řešení je vhodné přistoupit k formalizaci těchto procesů.

Závislost na povětrnostních podmínkách představuje střední riziko (15 bodů) s maximální pravděpodobností výskytu (5) a středním dopadem (3). Toto riziko je inherentní pro činnost v oblasti údržby zeleně, ale jeho dopady mohou být zmírněny vhodným

plánováním a organizací práce. Povětrnostní podmínky nelze ovlivnit, firma výkyvy této divize kompenzuje příjmy dalších divizí.

Nižší, ale stále významná rizika (12 bodů) zahrnují roztržitost komunikačních kanálů, reaktivní řešení náhlých výpadků pracovníků, sezónnost práce a výkyvy v potřebě pracovníků, decentralizovaný přístup k řízení legislativních rizik, nedostatečnou přípravu zaměstnanců na konflikty s veřejností a absenci systému psychosociální podpory. U některých z těchto rizik, jako je reaktivní řešení náhlých výpadků pracovníků a sezónnost práce, byla pravděpodobnost výskytu snížena díky proaktivnímu přístupu vedoucí divize, která zavedla určitá zlepšení v těchto oblastech.

Nejnižší hodnoty rizika byly zjištěny u hierarchické organizační struktury (10 bodů) a nedostatečné koordinace mezi personálním oddělením a vedoucí divize (9 bodů). Hierarchická organizační struktura má sice vysokou pravděpodobnost výskytu (5), ale relativně nízký dopad (2), protože divize Landscaping si v rámci této struktury dokáže udržet určitou míru autonomie. Nedostatečná koordinace mezi personálním oddělením a vedoucí divize má nižší pravděpodobnost výskytu (3) díky intervencím vedoucí divize, která si prosadila větší kontrolu nad personálními procesy ve své divizi.

8 DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Na základě provedené analýzy rizik v divizi Landscaping společnosti Bartoň a Partner s.r.o. byly identifikovány návrhy na zlepšení, které by měly přispět k eliminaci nebo zmírnění zjištěných rizik. Následující doporučení jsou strukturována podle priorit vycházejících z významnosti identifikovaných rizik, přičemž největší pozornost je věnována kritickým rizikům s nejvyšší hodnotou významnosti. Implementace těchto doporučení by měla být postupná a systematická, s jasně definovanými prioritami, odpovědnostmi a časovým harmonogramem. Je vhodné začít s řešením kritických rizik s nejvyšší hodnotou významnosti a postupně přecházet k řešení méně naléhavých, ale stále důležitých rizik.

8.1 Řešení kritických rizik

Nejvýznamnějšími riziky identifikovanými v analýze jsou "Závislost vedení na jedné osobě" a "Absence zastupitelnosti klíčových pracovníků", obě s hodnotou 25 bodů. Pro jejich eliminaci je nezbytné vytvořit funkční systém zastupitelnosti. Tento systém by měl začínat identifikací klíčových procesů a činností, které v současnosti vykonává výhradně vedoucí

divize. Následně by měla být vytvořena detailní dokumentace těchto procesů a postupů ve formě manuálů a pracovních instrukcí. Pro zajištění zastupitelnosti je vhodné vytvořit novou pozici zástupce vedoucí divize, který by byl systematicky zaškolen ve všech klíčových činnostech a postupně by přebíral část odpovědností. Zároveň je důležité identifikovat a vyškolit další zaměstnance, kteří by mohli zastupovat vedoucí divize v dílčích oblastech. Pro tyto zaměstnance by měl být zaveden systém příplatků za rozšířenou odpovědnost. Implementace tohoto systému by měla být postupná, s jasně definovanými milníky a pravidelným vyhodnocováním efektivity.

Pro řešení rizika "Absence formalizovaného systému kontroly kvality" (20 bodů) je vhodné vytvořit standardizované postupy a kontrolní seznamy pro jednotlivé typy prací. Tento proces by měl začít definováním jasných kvalitativních parametrů a standardů pro poskytované služby. Pro nastavení celého systému může být užitečné využít služeb externího konzultanta specializovaného na systémy řízení kvality. Pro implementaci systému kontroly kvality je vhodné vytvořit pozici specialisty kvality, který by prováděl pravidelné kontroly nezávislé na přímém dohledu vedoucí divize a implementoval by systém zpětné vazby od zákazníků. Dále je vhodné investovat do vývoje mobilní aplikace pro kontrolu kvality v terénu, která by umožnila efektivní sběr a vyhodnocování dat o kvalitě poskytovaných služeb. Nezbytnou součástí implementace systému kontroly kvality je také školení zaměstnanců v oblasti standardů kvality a jejich dodržování.

Pro řešení rizika "Absence systematického přístupu k řízení rizik BOZP" (20 bodů) je důležité provést kompletní analýzu rizik BOZP specifických pro činnosti divize Landscaping. Na základě této analýzy by měly být vytvořeny detailní směrnice a postupy pro bezpečnou práci. Pro provedení analýzy rizik a vytvoření směrnic může být užitečné využít služeb externího specialisty na BOZP. Důležitou součástí systematického přístupu k řízení rizik BOZP jsou pravidelná školení zaměstnanců, která by měla být zaměřena na specifická rizika spojená s jejich pracovní činností. Pro zvýšení motivace zaměstnanců k dodržování zásad BOZP je vhodné zavést systém odměn za bezpečnou práci. Nezbytnou součástí řízení rizik BOZP je také investice do kvalitních osobních ochranných pracovních prostředků a pravidelná kontrola jejich používání.

Pro řešení rizika "Extrémní časová náročnost pozice vedoucí divize" (20 bodů) je vhodné optimalizovat pracovní zátěž prostřednictvím několika opatření. Prvním krokem by měla být analýza pracovních činností vedoucí divize a identifikace těch, které mohou být delegovány. Dále je vhodné implementovat efektivnější nástroje pro plánování a organizaci práce, jako je specializovaný software pro řízení projektů a zakázek. Jak již bylo zmíněno

výše, vytvoření pozice zástupce vedoucí divize by významně přispělo ke snížení její pracovní zátěže. Důležitou součástí řešení tohoto rizika je také poskytování podpory vedoucí divize v oblasti time managementu a prevence vyhoření, například formou individuálního koučinku.

Pro řešení rizika "Omezený systém odměňování a benefitů" (20 bodů) je vhodné provést průzkum trhu a analýzu konkurenčních nabídek v oblasti odměňování a benefitů. Na základě výsledků analýzy by měl být vytvořen strukturovaný systém odměňování, který bude zohledňovat výkon, kvalifikaci a délku pracovního poměru. Důležitou součástí tohoto systému by mělo být zavedení širšího spektra benefitů, jako jsou příspěvky na stravování, penzijní připojištění, zdravotní péči nebo volnočasové aktivity. Dále je vhodné implementovat systém nepeněžních odměn a uznání, který by přispíval k motivaci zaměstnanců a posiloval jejich loajalitu vůči společnosti.

Pro řešení rizika "Nedostatek kvalifikovaných pracovníků" (20 bodů) je vhodné přijmout proaktivní přístup k získávání a rozvoji talentů. Tento přístup by měl zahrnovat vytvoření dlouhodobé strategie získávání pracovníků, která by zahrnovala navázání spolupráce se školami a vzdělávacími institucemi v oblasti zahradnictví a údržby zeleně. Dále je vhodné vytvořit vlastní vzdělávací a rekvalifikační programy, které by umožnily rozvoj potřebných dovedností u stávajících zaměstnanců nebo rekvalifikaci pracovníků z jiných oborů. Pro zlepšení prezentace společnosti jako atraktivního zaměstnavatele je vhodné investovat do employer brandingu a marketingu na pracovním trhu. Důležitou součástí proaktivního přístupu k získávání pracovníků je také implementace systému doporučení nových zaměstnanců stávajícími pracovníky, který by mohl být podpořen finančními odměnami za úspěšná doporučení.

Tabulka 5 Kalkulace řešení kritických rizik

Riziko	Náklady v 1. roce (Kč)	Roční náklady v dalších letech (Kč)
Závislost na jedné osobě a absence zastupitelnosti	780 000	720 000
Absence formalizovaného systému kontroly kvality	600 000	330 000
Absence systematického přístupu k řízení rizik BOZP	280 000	200 000

Extrémní časová náročnost pozice vedoucí divize	210 000	90 000
Omezený systém odměňování a benefitů	310 000	270 000
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	270 000	270 000
Celkem	2 450 000	1 880 000

(zdroj: vlastní zpracování, 2025)

Výše uvedená tabulka představuje kalkulaci nákladů na řízení kritických rizik v divizi Landscaping. Celkové náklady na implementaci navrhovaných opatření v prvním roce činí 2 450 000 Kč, v dalších letech pak 1 880 000 Kč ročně. Nejvyšší náklady jsou spojeny s řešením rizik "Závislost na jedné osobě a absence zastupitelnosti" a "Absence formalizovaného systému kontroly kvality", což odpovídá jejich kritické významnosti pro fungování divize. Je důležité poznamenat, že tyto náklady představují investici do dlouhodobé stability a efektivity divize, která by měla přinést významné přínosy v podobě snížení rizik, zvýšení kvality poskytovaných služeb a zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců. Při implementaci navrhovaných opatření je vhodné postupovat postupně, s prioritou na řešení nejkritičtějších rizik, a pravidelně vyhodnocovat efektivitu implementovaných opatření.

8.2 Řešení středně závažných rizik

Pro řešení rizik spojených s absencí strukturovaných personálních procesů (výběrové řízení, adaptační proces, vzdělávání a rozvoj, hodnocení zaměstnanců) je vhodné přistoupit k formalizaci těchto procesů. Tento krok by měl zahrnovat vytvoření standardizovaných postupů pro výběrová řízení, včetně jasných kritérií hodnocení uchazečů, implementaci strukturovaného adaptačního plánu pro nové zaměstnance a zavedení systematického přístupu ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Důležitým prvkem by měl být také formalizovaný systém hodnocení zaměstnanců, který bude zahrnovat pravidelné hodnotící pohovory a jasná kritéria hodnocení. Tento systém by měl být propojen s odměňováním a rozvojem zaměstnanců. Formalizace personálních procesů přispěje k jejich větší efektivitě, transparentnosti a spravedlnosti, a zároveň sníží závislost na subjektivním posouzení vedoucí divize.

Pro řešení rizika "Pracovní stres z konfliktů s veřejností" je vhodné zaměřit se na lepší přípravu zaměstnanců na tyto situace. Zaměstnanci by měli absolvovat školení v oblasti komunikačních dovedností a zvládání konfliktních situací. Dále by měly být

vytvořeny jasné postupy pro řešení konfliktů s veřejností a zaměstnanci by měli být vybaveni jasně viditelnými identifikačními prvky, jako jsou uniformy, vesty nebo průkazy. Pro zlepšení vztahů s veřejností je vhodné také připravit informační materiály o činnosti divize a jejím přínosu pro komunitu. Důležitou součástí řešení by měl být také systém psychosociální podpory pro zaměstnance po náročných konfliktech.

Pro optimalizaci komunikačních kanálů je vhodné provést analýzu současných komunikačních nástrojů a jejich efektivity. Na základě této analýzy by měl být vybrán a implementován jednotný komunikační systém, který bude integrovat různé formy komunikace, jako jsou chat, e-mail a sdílení dokumentů. Pro efektivní využívání tohoto systému by měla být vytvořena jasná pravidla a zaměstnanci by měli být v jeho používání proškoleni. Pravidelné vyhodnocování efektivity komunikace a přijímání opatření k jejímu zlepšení by mělo být samozřejmostí.

Z dlouhodobého hlediska je vhodné také vytvořit kariérní cesty a možnosti profesního růstu pro zaměstnance. I když možnosti kariérního postupu mohou být v rámci divize Landscaping omezené, identifikace možných kariérních cest v rámci divize a celé společnosti, vytvoření systému postupného rozšiřování odpovědností a kompetencí a implementace programu rozvoje talentů mohou přispět k dlouhodobé motivaci a udržení ambiciózních zaměstnanců.

Pro systematický přístup k prevenci personálních rizik je vhodné zavést pravidelné hodnocení psychosociálních rizik na pracovišti, vytvořit systém včasné identifikace potenciálních problémů a implementovat preventivní opatření v oblasti pracovního stresu a vyhoření. Poskytování podpory zaměstnancům v oblasti fyzického a psychického zdraví a pravidelné vyhodnocování efektivity preventivních opatření by měly být nedílnou součástí tohoto přístupu.

Pro řešení rizik spojených se sezónností práce a výkyvy v potřebě pracovníků je vhodné přistoupit ke strategickému personálnímu plánování. Tento přístup by měl zahrnovat vytvoření dlouhodobého plánu personálních potřeb zohledňujícího sezónní výkyvy, implementaci flexibilních pracovních úvazků a forem zaměstnání a vytvoření stabilního poolu sezónních pracovníků, kteří se budou pravidelně vracet. Identifikace možností pro vyrovnaní pracovní zátěže během roku a zavedení systému včasného plánování zakázek a personálních potřeb by měly být také součástí tohoto přístupu.

Řešení těchto rizik není v práci kalkulováno, jelikož by se jednalo o příliš hrubé odhady a velký časový horizont pro realizaci. Pro firmu bude náročné zavést řešení aktuálních kritických rizik, proto se není nutné touto problematikou dále zabývat. Stejná situace platí pro řešení zanedbatelných rizik.

8.3 Řešení zanedbatelných rizik

Co se týče rizik s nízkou významností, jako jsou "Pracovní stres z nejistoty zaměstnání" (6 bodů), "Pracovní stres z časových nároků" (9 bodů), "Hierarchická organizační struktura" (10 bodů) a "Nedostatečná koordinace mezi personálním oddělením a vedoucí divize" (9 bodů), je vhodné jejich pravidelné monitorování a implementace jednoduchých opatření pro jejich další snižování. Pro snížení pracovního stresu z nejistoty zaměstnání je vhodné pokračovat v úspěšné praxi poskytování smluv na dobu neurčitou pro osvědčené zaměstnance a jasnou komunikaci podmínek pro získání takové smlouvy. Pro snížení pracovního stresu z časových nároků je vhodné zlepšit plánování prací s ohledem na povětrnostní podmínky a vytvořit časové rezervy v harmonogramech. Pro zmírnění negativních dopadů hierarchické organizační struktury je vhodné posílit autonomii divize v rozhodování o operativních záležitostech. Pro zlepšení koordinace mezi personálním oddělením a vedoucí divize je vhodné zavést pravidelné koordinační schůzky a jasně definovat odpovědnosti a kompetence v oblasti personálního řízení.

ZÁVĚR

Tématem této bakalářské práce bylo RLZ v podniku zabývajícím se údržbou zeleně. Hlavním cílem bakalářské práce bylo identifikovat rizika personálního řízení a organizace práce na vybraném pracovišti a na základě zjištěných poznatků stanovit případná doporučení pro zlepšení. Výzkum se zaměřil na podnik Bartoň a Partner s.r.o., konkrétně divizi Landscaping, která se zabývá údržbou zeleně. Dílčí cíli byly:

- na základě dostupných zdrojů teoreticky pojednat o problematice rizik řízení lidských zdrojů,
- identifikovat rizika personálního řízení vybrané společnosti,
- na základě zjištěných poznatků stanovit doporučení pro zlepšení personálního rizika na vybraném pracovišti.

Všechny stanovené cíle byly splněny. Pro dosažení těchto cílů byl proveden kvalitativní výzkum, který kombinoval dvě hlavní metody sběru dat: polostrukturované rozhovory, obsahovou analýzu dokumentů a zúčastněné pozorování. Ke zpracování syntézy zjištěných poznatků byla použita metoda analýzy rizik. Zde jsou uvedeny odpovědi na výzkumné otázky:

Výzkumná otázka č. 1 - Jaký je současný stav personálního řízení ve zvoleném podniku?

Současný stav personálního řízení v divizi Landscaping společnosti Bartoň a Partner s.r.o. lze charakterizovat jako neformální systém silně závislý na osobním přístupu vedoucí divize. Proces získávání zaměstnanců probíhá kombinací centralizovaného přístupu (inzerce přes personální oddělení) a decentralizovaného (aktivita vedoucí na sociálních sítích). Výběrové řízení má jednoduchý charakter zahrnující zhodnocení životopisu a osobní pohovor. Adaptační proces, hodnocení i motivace zaměstnanců jsou realizovány neformálním způsobem bez strukturovaných postupů, přičemž klíčovou roli hraje osobní zapojení vedoucí divize. Systém odměňování a benefitů je omezený, s jediným benefitem v podobě pojištění odpovědnosti za škodu. Personální plánování je spíše reaktivní, i když s prvky proaktivního přístupu, kdy vedoucí začíná hledat zaměstnance již při vysoké pravděpodobnosti získání zakázky. Vzdělávání je zaměřeno prakticky na konkrétní dovednosti, přičemž kariérní plánování není systematicky řešeno vzhledem k povaze práce.

Výzkumná otázka č. 2 - Jaký je současný stav organizace práce ve zvoleném podniku?

Organizace práce v divizi Landscaping je charakterizována funkčním, ale centralizovaným systémem s výraznou závislostí na vedoucí divize. Divize zaměstnává 14 pracovníků (10 stálých a 4 brigádníky), přičemž fluktuace je nízká (1-2 ročně). Problematická je zastupitelnost klíčových pracovníků, zejména na pozicích vedoucí divize a její ředitelky, což představuje významné riziko pro kontinuitu činnosti. Komunikace probíhá prostřednictvím různorodých nástrojů (Freelo, e-mail, SMS, WhatsApp, Messenger), což může vést k roztříštěnosti informací. BOZP je zajištěna dle interních směrnic, logistika je řešena denním plánováním a kontrola kvality je realizována přímým dohledem vedoucí divize, která několikrát denně osobně kontroluje práci zaměstnanců. Náhlé výpadky pracovníků jsou řešeny operativně reorganizací zbývajících pracovníků, bez systematického přístupu, což může při současném výpadku více pracovníků způsobit problémy v plnění smluvních závazků.

Výzkumná otázka č. 3 - Jaká jsou vnímaná rizika personálního řízení a organizace práce z pohledu managementu?

Z pohledu managementu jsou hlavními vnímanými riziky v divizi Landscaping nedostatečná kvalita inzerátů na volné pracovní pozice, nezkušenost zaměstnanců a jejich neochota používat ochranné pracovní prostředky, nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce a sezónnost práce s výraznými výkyvy v potřebě zaměstnanců. Jako kritické se jeví riziko extrémní časové náročnosti pozice vedoucí divize (více než 60 hodin týdně) a silná závislost fungování celé divize na jedné osobě bez systému zastupitelnosti. Management dále identifikuje rizika spojená s centralizací personálních činností bez dostatečného zapojení odborných vedoucích, časovou a stresovou náročností práce při nepříznivém počasí a absencí systematického přístupu k řízení rizik BOZP. Současná opatření proti těmto rizikům jsou převážně reaktivní a často závisí na osobním zapojení vedoucí divize, což není dlouhodobě udržitelné.

Výzkumná otázka č. 4 - Jaké jsou vnímané riziko faktory pracovního stresu z pohledu zaměstnanců?

Z pohledu zaměstnanců divize Landscaping představují hlavní rizikové faktory pracovního stresu především konflikty s veřejností během výkonu povolání, kdy jsou pracovníci vystaveni nevhodnému pokřikování, kritickým komentářům nebo dokonce verbální agresi, zejména při konfliktech s občany, kteří neoprávněně vysazují rostliny na

veřejných pozemcích. Dalším zdrojem stresu jsou časové nároky na plnění termínů sečení během sezóny, především na jaře při rychlém růstu vegetace, které mohou být umocněny nepředvídatelnými faktory jako jsou poruchy techniky, absence kolegů či nepříznivé počasí. V minulosti představovala významný stresor také nejistota zaměstnání vyplývající z pracovních smluv na dobu určitou, tento problém byl však částečně vyřešen možností uzavírání smluv na dobu neurčitou pro spolehlivé pracovníky. Zaměstnanci nejsou systematicky školeni pro zvládání konfliktních situací a nemají dostatečnou autonomii při rozhodování o prioritách a postupech práce.

Pro syntézu a interpretaci zjištěných závěrů byla zvolena analýza rizik, která identifikovala a zhodnotila rizika spojená s personálním řízením a organizací práce v divizi Landscaping. Mezi nejvýznamnější rizika patří závislost na jedné osobě a absence zastupitelnosti klíčových pracovníků, absence formalizovaného systému kontroly kvality, extrémní časová náročnost pozice vedoucí divize, absence systematického přístupu k řízení rizik BOZP, omezený systém odměňování a benefitů a nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Tato rizika byla hodnocena jako kritická s vysokou významností. Dále byla identifikována středně významná rizika, jako je absence strukturovaných personálních procesů, neformální přístup k motivaci, absence kariérního plánování, nezkušenost zaměstnanců, neochota dodržovat BOZP, pracovní stres z konfliktů s veřejností, roztržitost komunikace, reaktivní řešení výpadků pracovníků, sezónnost práce a další. Mezi rizika s nízkou významností patří pracovní stres z nejistoty zaměstnání, pracovní stres z časových nároků, hierarchická organizační struktura a nedostatečná koordinace mezi personálním oddělením a vedoucí divize.

Na základě identifikovaných rizik byla formulována doporučení pro praxi, která by měla vést k jejich eliminaci nebo zmírnění. Pro řešení kritických rizik bylo navrženo vytvoření funkčního systému zastupitelnosti klíčových pracovníků, formalizace systému kontroly kvality, systematický přístup k řízení rizik BOZP, optimalizace pracovní zátěže vedoucí divize, rozšíření systému odměňování a benefitů a proaktivní přístup k získávání kvalifikovaných pracovníků. Pro řešení středně významných rizik byla doporučena formalizace personálních procesů (výběrové řízení, adaptace, vzdělávání, hodnocení), příprava zaměstnanců na konflikty s veřejností, optimalizace komunikačních kanálů, vytvoření kariérních cest, systematický přístup k prevenci personálních rizik a strategické personální plánování s ohledem na sezónnost. Pro rizika s nízkou významností bylo navrženo pokračování v poskytování smluv na dobu neurčitou pro osvědčené zaměstnance,

zlepšení plánování prací s ohledem na povětrnostní podmínky, posílení autonomie divize v rozhodování o operativních záležitostech a zavedení pravidelných koordinačních schůzek s personálním oddělením. Kalkulace nákladů ukázala, že celkové náklady na implementaci opatření pro kritická rizika činí 2 450 000 Kč v prvním roce a 1 880 000 Kč ročně v dalších letech, zatímco náklady na řešení středně závažných rizik byly vyčísleny na 1 090 000 Kč v prvním roce a 700 000 Kč ročně v dalších letech.

Pro pokračování výzkumu v této oblasti by bylo přínosné zaměřit se na několik dalších aspektů. Bylo by užitečné provést srovnávací studii s jinými divizemi společnosti Bartoň a Partner s.r.o. nebo s jinými podniky v oboru údržby zeleně. Další oblastí pro výzkum by mohlo být hlubší prozkoumání specifických aspektů personálního řízení v kontextu sezónnosti práce a závislosti na povětrnostních podmínkách, které jsou charakteristické pro obor údržby zeleně. Zadání a cíle práce byly splněny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2020. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-7261-512-3.

BANFIELD, Paul; KAY, Rebecca a ROYLES, Dean, 2018. *Introduction to Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-870282-5.

BARTOŇ A PARTNER GROUP, 2018. *O společnosti*. Online. 2025. Dostupné z: <https://www.barton-a-partner.cz/o-spolecnosti>. [cit. 2025-04-06].

CALICCHIO, Stefano, 2021. *Snadný přístup k psychologii práce: Úvodní příručka pro využití psychologických poznatků v oblasti práce a organizací*. [s.l.]: Stefano Calicchio. ISBN 979-122-084-237-2.

DĚDINA, Jiří; ŠIKÝŘ, Martin a ŠAFRÁNKOVÁ, Jana Marie, 2018. *Management a organizace: Současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-290-7.

GREENBERG, Melanie, 2019. *Jak lépe zvládat nepříjemné situace a konflikty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2584-5.

HENDL, Jan, 2023. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1968-2.

JANÁKOVÁ, Anna, 2023. *Minimum z BOZP*. Praha: Verlag Dashöfer, 2023. ISBN 978-807635-118-9.

- JOCHMANNOVÁ, Leona, 2022. *Psychologie zdraví: Biologické, psychosociální, digitální a spirituální aspekty*. Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-271-4717-5.
- KOUBEK, Jaroslav, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
- MAREŠ, Jiří a KEBZA, Vladimír, 2024. *Psychologie zdraví*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4411-7.
- MIRANDA, Dana. 2024. *10 Management Styles Of Effective Leaders*. Online. Dostupné z: <https://www.forbes.com/advisor/business/management-styles/>. [cit. 2025-04-11].
- MIŠOVIČ, Ján, 2019. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). ISBN 978-80-7419-285-2.
- PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÍTESKÝ, Marek, 2021. *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0629-5.
- SIMS, Ronald, 2023. *Human Resource (Talent) Development*. Charlotte, NC: Information Age Publishing. ISBN 979-88-87301-68-6.
- SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0075-0.
- ŠAMAJ, Martin, 2024. *Krizový management ve zdravotnictví, management rizik*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-5086-5.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. ISBN 97880-247-5870-1.
- TOMANDL, Jan; ČUŘÍK, Jaroslav; MARŠOVSKÁ, Kristýna a FOJTOVÁ, Tereza, 2020. *Krizová komunikace: Principy – zkušenosti – postupy*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9638-7.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.
- URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: Moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3675-9.
- VALENTOVÁ, Klára, 2022. *Zákoník práce*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-889-4.

VEBER, Jaromír, 2021. *Management: Základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9.

VIKTORA, Lukáš, 2019. *Městská zeleň – společný prostor pro lidi i ptáky*. Praha: Česká společnost ornitologická. ISBN 978-80-87572-43-6.

VLIET, Vincent van, 2024. *Five Functions of Management by Henri Fayol*. Online. Dostupné z: <https://www.toolshero.com/management/five-functions-of-management/>. [cit. 2025-04-08].

WEINSTEIN, Russell, 2018. *Employer screening costs, recruiting strategies, and labor market outcomes: An equilibrium analysis of on-campus recruiting*. *Labour Economics* Online., roč. 55(12), s. 282–299. ISSN 0927-5371. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2018.10.007>.

ZAPLETAL, Miloš, 2021. *Zelená infrastruktura a její vliv na kvalitu ovzduší: Metodika výsadby zeleně v urbánním prostředí s ohledem na zachyt polutantů*. Ostrava: Statutární město Ostrava, Odbor strategického rozvoje. ISBN 978-80-88399-03-2.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ELDP	evidenční list důchodového pojištění
HPP	hlavní pracovní poměr
HR	Human Resources (lidské zdroje)
HRM	Human Resources Management (řízení lidských zdrojů)
ISMS	systém managementu bezpečnosti informací
ISO	mezinárodní organizace pro normalizaci
OOP	ochranné pracovní pomůcky
RLZ	řízení lidských zdrojů
SVJ	společenství vlastníků jednotek
ZS	záchranné složky

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Čtyři pilíře organizace	17
Obrázek 2 Maslowova hierarchie potřeb.....	32
Obrázek 3 Diagram stavu personálního řízení	53
Obrázek 4 Organizační struktura.....	55
Obrázek 5 Diagram pro současný stav organizace práce	58

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Shrnutí vnímaných rizik z pohledu managementu	62
Tabulka 2 Shrnutí vnímaných rizik z pohledu pracovníků	65
Tabulka 3 Analýza personálních rizik	69
Tabulka 4 Analýza organizačních rizik	71
Tabulka 5 Kalkulace řešení kritických rizik	76

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Obrázky – údržba zeleně

Příloha PII: Otázky k rozhovorům s vedením

Příloha P3: Otázky k rozhovorům s pracovníky

Příloha P I: Obrázky – údržba zeleně (vlastní foto)



Zdroj: vlastní, 2025



Zdroj: vlastní, 2025

Příloha P2: Otázky k rozhovorům s vedením

Dobrý den, děkuji za Váš čas. Tento rozhovor je součástí výzkumu pro mou bakalářskou práci o řízení lidských zdrojů v divizi Landscaping. Rozhovor bude trvat přibližně 20-30 minut a s Vaším souhlasem bude zaznamenáván. Veškeré informace budou použity pouze pro účely této práce a Vaše identita zůstane anonymní.

Otázky

1. Jak hodnotíte současný systém získávání a výběru zaměstnanců pro divizi Landscaping? Vidíte zde prostor pro zlepšení?
2. Jaký je Váš pohled na adaptační proces nových zaměstnanců v divizi Landscaping? Je podle Vás dostatečně efektivní?
3. Jak vnímáte přístup k personálnímu plánování v divizi Landscaping s ohledem na sezónnost prací?
4. Jaký je Váš názor na současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v divizi Landscaping?
5. Považujete současný systém hodnocení a odměňování zaměstnanců v divizi Landscaping za adekvátní?
6. Jak hodnotíte nabídku benefitů pro zaměstnance divize Landscaping? Jsou podle Vás konkurenceschopné?
7. Jaká personální rizika vnímáte jako nejzávažnější pro divizi Landscaping?
8. Jak se podle Vás daří divizi Landscaping vyrovnávat s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků na trhu práce?
9. Jaký je Váš pohled na stabilitu pracovního týmu v divizi Landscaping? Co ji podle Vás nejvíce ovlivňuje?
10. Jak hodnotíte současný přístup k řízení rizik BOZP v divizi Landscaping?
11. Jaké změny v legislativě týkající se pracovního práva považujete za nejvýznamnější pro divizi Landscaping?
12. Jaké další faktory podle Vás významně ovlivňují personální řízení v divizi Landscaping?

Závěr

Máte nějaké další myšlenky nebo náměty týkající se personálního řízení v divizi Landscaping, které byste chtěl/a zmínit? Děkuji Vám za Váš čas a cenné informace.

Příloha PIII: Otázky k rozhovorům s pracovníky

Dobrý den, děkuji za Váš čas. Tento rozhovor je součástí výzkumu pro mou bakalářskou práci o řízení lidských zdrojů v naší divizi. Rozhovor bude trvat přibližně 15-20 minut a s Vaším souhlasem bude zaznamenáván. Veškeré informace budou použity pouze pro účely této práce a Vaše identita zůstane anonymní.

Otázky

1. Jak dlouho pracujete v divizi Landscaping a jak jste spokojen/a se svou prací?
2. Jak byste zhodnotil/a svůj nástup do zaměstnání a zaškolení? Co Vám případně chybělo?
3. Máte dostatek příležitostí k rozvoji svých dovedností? Jaké školení byste případně uvítal/a?
4. Jak vnímáte způsob hodnocení Vaší práce? Dostáváte dostatečnou zpětnou vazbu?
5. Jste spokojen/a s odměňováním a benefity? Co byste případně změnil/a nebo doplnil/a?
6. Co Vás nejvíce motivuje k práci v naší divizi a co Vás naopak demotivuje?
7. Jak hodnotíte komunikaci v rámci týmu a s vedením? Je podle Vás efektivní?
8. Jak vnímáte organizaci práce v divizi? Vidíte nějaké možnosti zlepšení?
9. Jak hodnotíte zajištění bezpečnosti při Vaší práci? Máte dostatek informací a vybavení?
10. Setkáváte se při práci s konflikty s veřejností? Jak tyto situace řešíte a jak Vás ovlivňují?
11. Pociťujete někdy nadměrný stres při práci? Z čeho nejčastěji pramení?
12. Jak vnímáte sezónnost práce? Jaký má vliv na Vaši pracovní jistotu a spokojenost?
13. Co by podle Vás mohlo zlepšit Vaše pracovní podmínky a celkovou spokojenost v práci?
14. Vidíte svou budoucnost v této divizi? Co by Vás přimělo zůstat dlouhodobě?
15. Máte nějaké další návrhy nebo připomínky k fungování divize, které byste chtěl/a zmínit?

Závěr

Děkuji Vám za Váš čas a otevřenost. Vaše názory jsou pro mě velmi cenné a pomohou mi lépe porozumět současné situaci v naší divizi.