

Risk management v řízení lidských zdrojů

Karolína Štipčáková

Bakalářská práce
2019



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: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Karolína Štipčáková**
Osobní číslo: **L17436**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Risk management v řízení lidských zdrojů**

Zásady pro vypracování:

1. Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte poznatky týkající se řízení lidských zdrojů a rizik managementu.
2. Analyzujte současný stav řízení lidských zdrojů ve firmě se zaměřením, jak předcházet krizím.
3. Navrhněte doporučení na zlepšení stávajícího stavu řízení lidských zdrojů a snižování rizik firemních krizí.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert. ISBN 978-80-247-4644-9.

[2] URBAN, Jan. Psychologie řízení a vedení. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., European Business School SE, 2017, 132 s. Management. ISBN 978-80-87974-15-5.

[3] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

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

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2019**

V Uherském Hradišti dne 30. listopadu 2018

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



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- 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 UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona 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, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti, dne: 15. 5. 2019

Jméno a příjmení studenta: Karolina Štipčáková

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou fluktuace zaměstnanců, následně identifikací rizik v oblasti lidských zdrojů a jejich analýzou. Práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části jsou popsány pojmy týkající se risk managementu, personalistiky a pojmy související s danou problematikou. Praktická část obsahuje samotnou analýzu rizik, fluktuaci zaměstnanců, ale také průzkum jejich spokojenosti a následné vyhodnocení. Zjištěné nedostatky budou okomentovány a následně budou navržena doporučení. Tato doporučení budou založena na tom, jak rizika minimalizovat.

Klíčová slova: risk management, riziko, personalistika, fluktuace, motivace

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the fluctuation of employees, subsequent identification of risks in the area of human resources and their analysis. The thesis is divided into two parts. The theoretical part describes the concepts of risk management, human resources and concepts related to the issue. The practical part includes the risk analysis itself, staff fluctuation, and a survey of employees' satisfaction with subsequent evaluation. Identified shortcomings will be discussed and recommendations will be proposed. These recommendations will lead to minimizing the risks.

Keywords: risk management, risk, human resources management, fluctuation, motivation.

Tímto bych chtěla poděkovat mému vedoucímu bakalářské práce, panu Mgr. Markovi Tomašíkovi, Ph.D., za jeho vstřícný přístup a cenné rady a za umožnění zpracovat tuto bakalářskou práci pod jeho odborným vedením. Mé poděkování patří také podniku, za jejich čas, ochotu a poskytnuté informace. Také chci poděkovat své rodině, příteli a nejbližším za umožnění studia a podporu při zpracování této bakalářské práce.

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

OBSAH

Obsah

OBSAH	7
ÚVOD	9
I. 10	
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 RIZIKO A RISK MANAGEMENT	11
1.1 ŘÍZENÍ RIZIK	11
1.2 ANALÝZA RIZIK	11
1.2.1 KVALITATIVNÍ METODA	13
1.2.2 KVANTITATIVNÍ METODA	13
1.2.3 KOMBINOVANÁ METODA.....	13
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONALISTIKA	14
2.1.1 POJETÍ A VÝZNAM PERSONALISTIKY	14
2.1.2 ÚKOLY A CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
2.1.3 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	16
2.1.4 LIDÉ JAKO SOUČÁST PODNIKU	16
2.1.5 LIDSKÝ KAPITÁL	16
2.1.6 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	17
2.1.7 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	20
3 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ, NEZAMĚSTNANOST, MOTIVACE	21
3.1 PŘÍČINY FLUKTUACE	21
3.1.1 SYNDROM VYHOŘENÍ	22
3.1.2 NEGATIVNÍ JEvy FLUKTUACE.....	23
3.1.3 POZITIVNÍ JEvy FLUKTUACE.....	24
3.1.4 DŮVODY, PROČ LIDÉ CHODÍ DO PRÁCE	24
3.1.5 DO JAKÉ MÍRY MŮŽE FIRMA OVLIVNIT FLUKTUACI ZAMĚSTNANCŮ	26
3.1.6 INFORMOVANOST ZAMĚSTNANCŮ	26
3.1.7 NÁKLADY NA FLUKTUACI.....	26
3.1.8 VÝSTUPNÍ POHOVOR.....	27
3.2 NEZAMĚSTNANOST	27
3.2.1 DRUHY NEZAMĚSTNANOSTI	27
3.3 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	28

3.3.1	FINANČNÍ MOTIVACE	28
3.3.2	NEFINANČNÍ MOTIVACE	29
3.3.3	CHYBNÁ MOTIVACE	29
3.3.4	PŘEDCHÁZENÍ RIZIKŮM DÍKY MOTIVACI.....	30
3.3.5	ZPĚTNÁ VAZBA.....	30
II.	32	
	PRAKTICKÁ ČÁST	32
4	ANALÝZA RIZIK VE VYBRANÉM PODNIKU	33
4.1	ÚDAJE O PODNIKU	33
4.2	ŘÍZENÝ ROZHOVOR S ŘEDITELEM PODNIKU	33
4.3	MÍRA FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ	36
4.4	SWOT ANALÝZA	37
4.4.1	SILNÉ STRÁNKY PODNIKU	38
4.4.2	SLABÉ STRÁNKY PODNIKU.....	38
4.4.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	39
4.4.4	HROZBY	39
5	ANALÝZA VYBRANÝCH RIZIK V PODNIKU.....	41
5.1.1	IDENTIFIKACE VYBRANÝCH RIZIK V PODNIKU	41
5.1.2	ANALÝZA RIZIK V PODNIKU	43
6	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ V PODNIKU.....	47
7	VYHODNOCENÍ ZKOUMANÉHO PODNIKU V OBLASTI FLUKTUACE, ANALÝZY RIZIK A DOTAZNÍKOVÉHO ŘEŠENÍ	54
7.1.1	VYHODNOCENÍ FLUKTUACE	55
7.1.2	VYHODNOCENÍ ANALÝZY RIZIK.....	55
7.1.3	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	58
8	DOPORUČENÁ OPATŘENÍ	60
	ZÁVĚR	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	62
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ	66
	SEZNAM TABULEK.....	67
	SEZNAM GRAFŮ	68
	SEZNAM PŘÍLOH.....	69

ÚVOD

Riziko představuje pro podnik mnoho ztrát, a proto je třeba jim předcházet, především ztrátám lidského kapitálu, nejcennějšího kapitálu podniku.

Cílem bakalářské práce bude provést analýzu rizik při řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě a zformulovat doporučení ke zlepšení úrovně řízení lidských zdrojů.

Práce bude rozdělena na dvě části. Teoretická část se bude opírat o rešerši odborné literatury a o vysvětlení pojmů riziko, personalistika, fluktuace, motivace a risk management.

V praktické části bude rozebrána fluktuace zaměstnanců, následně bude provedena analýza rizik a průzkum spokojenosti zaměstnanců. Nebude opomenuta ani SWOT analýza. V posledním kroku této práce budou vyhodnocena rizika daného podniku a průzkum spokojenosti zaměstnanců. Také budou navržena opatření rizik podniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 RIZIKO A RISK MANAGEMENT

Každá činnost je spjata s rizikem ať malým či velkým. Tato rizika nejdu zcela odstranit, můžeme je ale předvídat, eliminovat a zajistit, aby následky po působení rizik byly co nejmenší.

Riziko může na podnik působit z vnějšího okolí, ale i zevnitř. Může být finančního charakteru, politického, bezpečnostního nebo také právního, spojené s odpovědností za škodu aj. [2; 91]

Risk management se zabývá rizikem jako takovým, jeho řízením a eliminováním. Je nedílnou součástí podniku. Pokud se jedná o malé podniky, risk management nemá speciální oddělení a tuto oblast obstarává sám podnikatel. U větších podniků jsou pak specializovaná oddělení risk managementu. Smejkal s Raisem [2; 90] rizikem rozumí „*nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případě nezdaru při podnikání.*“

1.1 Řízení rizik

Řízení rizik je proces, při němž se řídicí subjekt snaží zabraňovat a předcházet vlivům již existujících rizik. Snaží se navrhovat řešení pro eliminaci nežádoucích vlivů, a zároveň využívá pozitivní vlivy, jež mohou riziko přinést.

Při posuzování rizika se zvažuje několik faktorů, hlavně ekonomických, technických, sociálních a politických, na jejichž základě se provádí analýzy rizik a srovnávají se možná preventivní a regulační opatření. Z nich se vybírá nejvhodnější pro minimalizaci rizika. Do řízení rizik je zahrnováno také šíření informací o riziku a vnímání rizika. [2; 112 a 22; 70-77]

1.2 Analýza rizik

Riziko neexistuje samostatně, ale jedná se o kombinaci rizik. Pro podnik je důležité stanovit si jaká rizika pro ně představují největší hrozbu a na ně se následně zaměřit. Aby bylo riziko zjištěitelné, musí se nejprve provést jeho analýza.

Mezi základní pojmy analýzy rizik patří:

- aktivum
- hrozba
- zranitelnost

- protiopatření [2; 91-99]

Pro podnik je klíčové shrnout aktiva podniku. Do aktiv se dá zahrnout vše, co má pro podnik určitou hodnotu, je vzácné a může být ohroženo rizikem. Dělí se na hmotné a nehmotné. Do hmotného aktiva patří například cenné papíry, nemovitosti, peníze. Do nehmotných se zahrnují například informace, předměty průmyslového a autorského práva nebo morálka zaměstnanců. [2; 90]

Hodnota aktiva je založena na velikosti škody způsobenou zničením, či ztrátou aktiva. Vzhledem na fakt, že aktiv je v podniku velké množství, snižuje se jejich počet tak, že se aktiva seskupují do skupin podobných vlastností. Ty jsou seskupovány podle ceny, podobné kvality, účelu apod. Vytvořená skupina aktiv následně vystupuje jako jedno aktivum. Důležité je, aby opatření navržená na ochranu aktiv byla aplikovatelná na všechna aktiva spadající do skupin. [2; 99]

Hrozba je vnímána jako síla, událost, která ohrožuje nebo má nežádoucí vliv na bezpečnost a mohla by způsobit škodu. Hrozbu může způsobit člověk (krádež, chyba lidského faktoru v bezpečnosti), příroda (požár, povodeň), nebo ekonomická situace (posílení či oslabení koruny vzhledem k evropským zemím). [2; 95]

Zranitelnost představuje slabinu daného aktiva. Zranitelnost vzniká v interakci mezi aktivem a hrozbou [2; 95]

Protiopatření je významná složka analýzy rizik. Je to soubor opatření, postupů nebo jakýchkoli prostředků, které nám pomáhají snižovat zranitelnost podniku. Jejich cílem je předcházet vzniku škody.

Protiopatření je analýzou rizik charakterizováno efektivitou a náklady. Efektivita protiopatření určuje, do jaké míry protiopatření sníží možnou hrozbu. Protiopatření se zaměřuje na snížení úrovně hrozby, snížení úrovně zranitelnosti, snížení následků působení hrozby. Dále se snaží předcházet hrozbám, ale také obnovení činnosti po působení hrozby. Z účetního hlediska se protiopatření řadí do pořizovacích nákladů, zavedení a provozování protiopatření. Efektivita a náklady hrají důležitou roli při výběru protiopatření. Cílem je, aby byla efektivita protiopatření co největší, a naopak náklady na ni co nejmenší. [2; 96]

Existují dvě základní metody, pomocí kterých se provádí analýza rizik. Kvalitativní metoda a kvantitativní metoda. Při analýze rizik se použije jedna z nich, nebo kombinace obou metod. [2; 108-109]

1.2.1 Kvalitativní metoda

Kvalitativní metoda vyjadřuje rizika v určitém rozsahu. Má několik možností. Může být obodována <1 až 10> může být určena pravděpodobností <0; 1> slovně <malé, střední, velké>. Jejich úroveň se většinou určuje kvalifikovaným odhadem. Ten je jednodušší, rychlejší, zato však více subjektivnější a může být stěžejní pro posouzení v oblasti zvládání rizik. [2; 108]

1.2.2 Kvantitativní metoda

Základem pro kvantitativní metody jsou matematické výpočty rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Jsou vyjadřovány v číselných hodnotách, například „Kč“. Kvantitativní metody jsou přesnější, poskytují finanční vyjádření rizik, což je výhodnější pro jejich zvládání. Na druhou stranu jsou kvantitativní metody náročné na zpracování a mají velmi složitý a formalizovaný postup. [2; 109]

1.2.3 Kombinovaná metoda

Kombinované metody jsou kombinací kvalitativní a kvantitativní metody. Díky kvalitativní hodnocení se více přibližuje realitě, oproti kvalitativní metodě. [2; 109]

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONALISTIKA

Řízení lidských zdrojů se začíná prosazovat na začátku 80. let 20. století, kdy dochází k celkové změně manažerského myšlení a chování. Řízení lidských zdrojů se liší od personálního řízení především přístupem, důrazem k personální práci a také květnatou rétorikou. Pojmenování *lidské zdroje* je použito záměrně s cílem zdůraznit vzácnost tohoto výrobního činitele a poukázat na nutnost věnovat mu mimořádnou, až výsadní pozornost při řízení oproti materiálním zdrojům a kapitálu. [7; 6]

Existuje mnoho způsobů, jak definovat činnost řízení lidských zdrojů. Podle jedné z definic je řízení lidských zdrojů možné definovat jako „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.*“ [1; 47]

Personalistika se zaměřuje na vše, co se týká člověka od procesu získávání, fungování, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám se kterými se stýká v důsledku pracovní činnosti, také z jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. [8; 13]

Řízení lidských zdrojů by mělo být podporováno technologiemi navrženými tak, aby napomáhaly jak chodu firmy, tak i lidem. V takovém případě jsou užitečné a mohou hrát významnou roli ve zlepšování řízení lidských zdrojů. [19]

2.1.1 Pojetí a význam personalistiky

Personální práce neboli (personalistika) ovlivňuje získávání pracovníků, stabilizuje zaměstnání, stará se o jejich spokojenost a jejich motivaci k práci. Je předmětem spokojenosti a motivace, dále sociálního auditu a hodnotících rozhovorů.

Význam personalistika charakterizuje například vytvoření pracovní funkce personalisty, zřizuje personální útvary a jeho začlenění v organizační strukturu a také postavení personálního ředitele v hierarchii řízení. [7; 13 a 25; 16-70]

2.1.1.1 Personální činnost

Personální činnost vykonává personální útvar k tomu, aby mohla realizovat organizační cíle v oblasti týkající se řízení a vedení lidí. Jde o administrativně-správní činnosti, vyplývající z pracovněprávní legislativy, dále analytické, metodické a koncepční činnosti, na ty pak

navazuje poradenství zaměstnancům a manažerům. Součástí personální činnosti jsou personální služby. To jsou takové činnosti a agendy, jež se zaměřují na člověka v pracovním procesu v oblastech jako jsou:

- analýza práce a vytváření pracovního úkolu
- plánování lidských zdrojů
- získávání výběr adaptace
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců
- vzdělávání a rozvoj
- odměňování zaměstnanců
- pracovní vztahy
- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj
- komunikace a informování zaměstnanců
- personální informační systém [7; 21]

2.1.2 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů

Zásadním úkolem pro řízení lidských zdrojů zajistit výkonnost podniku a tuto výkonnost neustále zlepšovat. Toho lze dosáhnout v případě neustálého zlepšování všech zdrojů, kterými podnik disponuje.

Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:

- podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace (strategické řízení lidských zdrojů);
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu;
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi;
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci;
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí. [1; 12-80]

Podle American Society for Training and Development by hlavními úkoly řízení lidských zdrojů měly být:

1. zlepšení kvality pracovního života.

2. zvýšení produktivity.
3. zvýšení spokojenosti pracovníků.
4. zlepšení pracovníků jako jedinců i kolektivu.
5. zvýšení připravenosti na změny.

Mimořádný důraz se zde klade na péči pracovníků a na dobré vztahy v organizaci. [8]

Cílem řízení lidských zdrojů je, aby byly naplněny všechny cíle podniku.

2.1.3 Personální řízení lidských zdrojů

Personální řízení lidských zdrojů se netýká pouze personálního útvaru, ale všech pracovníků podniku. Všichni, co řídí, byť jednoho pracovníka, vykonávají mnoho povinností týkající se řízení lidských zdrojů. Je tedy velmi důležité, aby všichni tito pracovníci měli dostatek dovedností a znalostí pro řízení lidských zdrojů. [8; 29 a 27; 40-54]

2.1.4 Lidé jako součást podniku

Je třeba si uvědomit, že práce s lidmi je obtížná, ale nutná. Právě lidé jsou klíčem k úspěchu každé firmy a podle toho by se s nimi také tak mělo zacházet, dbát na jejich rozvoj a spokojenost v pracovním prostředí. Tato idea se však zrodila poměrně nedávno. V bývalém Československu s ní přišel Tomáš Baťa, který při své řídicí činnosti soustředil pozornost na lidi. Snažil se je motivovat nejen po finanční stránce, ale i psychologickými metodami a nástroji, tak aby se cítili v podniku dobře. [13; 67-68 a 26; 50-68]

2.1.5 Lidský kapitál

Lidský kapitál tvoří nedílnou součást podniku, a především jeho tržní hodnotu organizace. Lidský kapitál je tvořen jedinci, kteří mají určité schopnosti, dovednosti, zkušenosti, motivaci, schopnosti pracovat v týmu, nebo efektivněji jako jednotlivci, snahu něčeho dosáhnout a představují klíčové úspěchy podniku. [1; 112]

Lidský kapitál je nutno uchovávat a rozvíjet vzděláváním. Lidé mají své schopnosti a dovednosti buď vrozené nebo získané. Tyto schopnosti a dovednosti vnášejí do své práce a jsou to lidé, kdo vlastní tento kapitál, nikoliv organizace. [tamtéž]

Lidský kapitál je součástí intelektuálního kapitálu, ten zahrnuje kromě lidského kapitálu také společenský a organizační kapitál. [tamtéž]

2.1.6 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků má zajistit dostatečné množství odpovídajících uchazečů na volná pracovní místa, a to s přiměřenými náklady a v odpovídajícím časovém období. Hlavním úkolem je tedy vyhledávání patřičných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci a nabízení volných pracovních míst, získávání patřičných informací o uchazečích, v organizačním a administrativním zajištění těchto věcí. [8; 126]

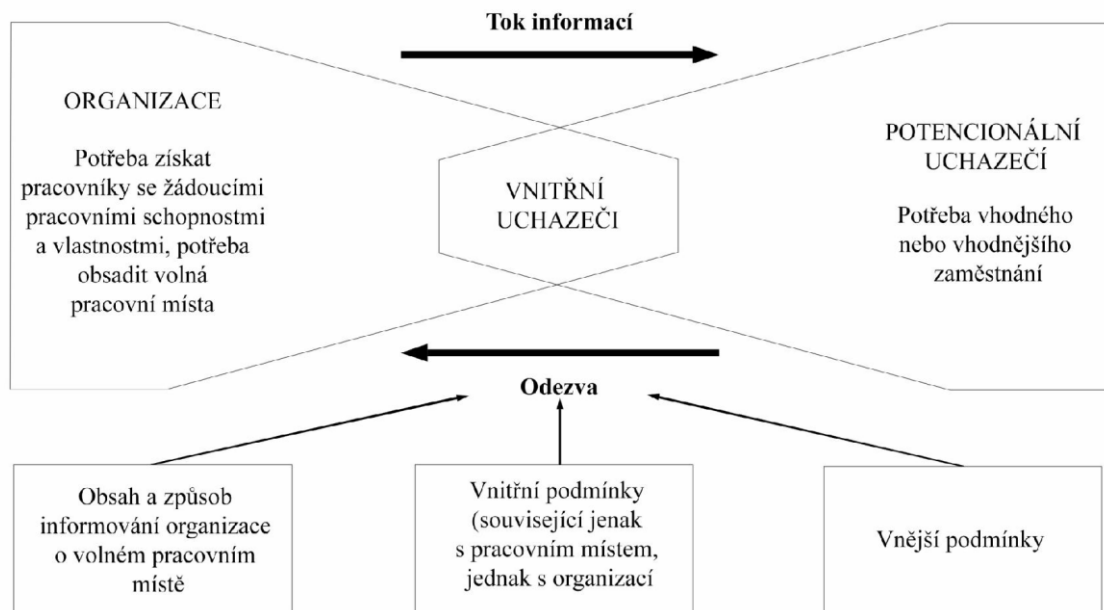
Získávání pracovníků je proces, jenž je klíčovou fází formování pracovní síly organizace a rozhoduje o budoucích pracovnících. Rozhoduje o tom, zda budou naplněny cíle organizace prostřednictvím potřebných pracovníků, její konkurenceschopnost a úspěšnost.

Moderní získávání lidských zdrojů usiluje v první řadě o získávání pracovníků z řad pracovníků organizace, poté z vnějšího prostředí. Je to logické. Podnik chce hospodařit se svými lidskými zdroji a usiluje o zvýšení produktivity. Berou se v úvahu dlouhodobá potřeba obsazení daného místa, a možné dlouhodobé dopady rozhodnutí o získávání pracovníků. [8; 127; a 21; 40-77]

Termín získávání pracovníků znamená v moderní personální práci především snahu o získání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, motivovaných pracovníků, jejichž hodnoty jsou v souladu s hodnotami organizace a její kulturou. [tamtéž]

V procesu získávání pracovníků mezi sebou stojí dvě strany, kdy na jedné je organizace hledající potřebnou pracovní sílu a straně druhé stojí potencionální uchazeči. Mezi nimi mohou být i současní pracovníci organizace.

Tento proces má zajistit tok informací mezi oběma stranami, aby potencionální zaměstnanci reagovali na nabídku. Důležité je si uvědomit, že tuto odezvu může ovlivnit samotná nabídka zaměstnání, způsob, jakým informujeme o volné pozici. Dále tuto nabídku mohou ovlivnit vnitřní podmínky organizace, ale i vnější podmínky organizace. Vnitřní podmínky jsou do určité části ovlivnitelné samotnou organizací, na rozdíl od vnějších, které nemá organizace pod kontrolou. Tuto situaci si znázorníme na následujícím modelu získávání pracovníků. [8; 17-130; a 20; 17-66]



Obrázek 1. Zdroj: vlastní zpracování podle [8; 127]

2.1.6.1 Vnější a vnitřní zdroje (získávání) pracovníků

Organizace může na svá pracovní místa obsazovat prostřednictvím vnitřních, ale i vnějších zdrojů. Oba zdroje mají své klady a zápory, ty budou rozvedeny v odstavci níže. Je třeba si uvědomit všechny tyto rozdíly a zvážit, který pracovní zdroj bude pro podnik nejvhodnější. Také to závisí na samotných zdrojích, je jen v jejich kompetenci, jestli se pro nás rozhodnou pracovat, či nikoli. [8; 129-130]

2.1.6.2 Vnitřní zdroje pracovních sil

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří zaměstnanci organizace, konkrétně pracovníci uspořeni v důsledku použití produktivnější technologie, zkušení pracovníci, kteří jsou připraveni se posunout na náročnější pracovní místo, dále ti, co se chtějí přemístit v rámci organizace na jiné pracovní místo.

Vnitřní pracovní zdroje nám samozřejmě přinášejí určité výhody, jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance.

Mezi výhody vnitřních zdrojů pracovních sil patří:

- organizace ví o silných a slabých stránkách uchazeče

- zvyšuje se motivace uchazeče, snaha být produktivnější, předat organizaci co nejvíce svých aktiv
- uchazeč již zná prostředí firmy její kulturu
- snížení nákladů na pohovory, naopak se lepší návratnost investic, které musela organizace vynaložit na daného pracovníka
- víme, co má organizace od uchazeče očekávat a on naopak od ní

Vnitřní zdroje pracovních sil sebou nesou také své nevýhody, jež budou následně zmíněny.

Mezi nevýhody vnitřních zdrojů pracovních sil jsou:

- je zabráněn přístup nových přístupů, informací a myšlenek zvenku
- uvolněná pracovní pozice může působit negativně na kolektiv podniku v důsledku soutěžení o povýšení a hrozí tak rozvrácení vztahů
- zaměstnanci budou povyšováni, až se dostanou na místo, kde nestačí úspěšně plnit své úkoly [8; 129-130]

2.1.6.3 Vnější zdroje pracovních sil

Vnější zdroje pracovních sil jsou tvořeny lidmi registrovanými na úřadu práce, absolventi středních nebo vysokých škol, pracovníci jiných organizací, kteří se rozhodli změnit svou dosavadní práci z důvodu finančního nebo vinou lepší pracovní pozice. Nesmíme opomenout také doplňkové vnější zdroje mezi které se řadí důchodci, studenti, ženy v domácnosti.

Mezi výhody vnějších pracovních sil patří:

- neomezené množství nových talentů, zkušeností, dovedností, myšlenek, motivovaných lidí zvenku
- pokud se jedná o vysoce kvalifikované pracovníky, představují nižší náklady je snadnější tyto pracovníky zaměstnat, než si je vychovat a investovat do nich potřebné finanční prostředky
- nový pracovník může vnést do firmy pohled, atraktivnost, prosperitu, možné kontakty z předchozího zaměstnání (vědomě i nevědomě) [8; 129-130]

Mezi nevýhody vnějších pracovních sil patří:

- vysoké náklady na kontaktování, nábor uchazečů, výběr, následné zaučování, nižší pracovní výkon
- adaptace a orientace v organizaci

- zaměstnanci organizace mohou mít pocit, že měli být povýšeni oni a mohou tak vznikat nepokoje [8; 129-130]

2.1.7 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků se provádí několika způsoby. Těch je velká řada. Různé způsoby se používá pro různé obory. Přes to by zaměstnavatel neměl podceňovat tento výběr a mít předem stanoveny přesně formulované otázky na své budoucí zaměstnance. Důležitým prvkem je, aby tyto otázky nebyly kladeny pouze na jeho osobnost, ale především na to, jestli má schopnosti pro výkon této pozice. [24; 16-56]

Při výběru pracovníků by měl nadřazený rozpoznat, zda je pracovník na danou pozici vhodný, nemělo by být také opomenuto seznámení uchazeče s podnikem a důležité je pokusit se mu co nejvíce přiblížit kulturu společnosti, aby o ní měl zaměstnanec představu. [8; 130-136]

2.1.7.1 Přeceňování osobních rozhovorů

Přeceňování osobních rozhovorů je problém vyskytující se v praxi celkem běžně. Vyskytuje se už u pokládání otázek, které většinou nejsou předem připravené. Často se tak personalista zaměřuje na osobní vlastnosti uchazeče a jeho povahové rysy, což samozřejmě není špatně, už ale nezjišťuje relevantní schopnosti pro danou pozici. Uchazeč se tak může zdát jako vhodný kandidát, ale už nikoliv jako vhodný pracovník na danou pozici. Proto je důležité lépe si osobní pohovor naplánovat tak, aby byl přínosem pro obě strany, a ne naopak ztrátou cenného času. [11; 50]

3 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ, NEZAMĚSTNANOST, MOTIVACE

V této kapitole bude rozvedena fluktuace zaměstnanců. Ta představuje velmi závažný problém, ke kterému dochází velmi často. Na první pohled se může zdát jako velmi negativní jev, má však také svá pozitiva.

Fluktuace zaměstnanců je vnímána jako obrat pracovníků v organizaci nebo ve firmě. Její míra se uvádí procentuálně, v poměru rozvázaných pracovních smluv k průměru počtu zaměstnanců za jednotku času. Může se podle velikosti regionu, velikosti podniku, anebo národnosti. [4]

V této kapitole bude dále rozebrána motivace zaměstnanců, která by měla právě fluktuaci předcházet. Nebude opomenuta ani nezaměstnanost jako výsledek fluktuace.

3.1 Příčiny fluktuace

Pokud se zamyslíme nad příčinou fluktuace, je zřejmé, že rozhodnutí, které podstupuje zaměstnanec není ze dne na den. Pocit opustit svou pracovní pozici a jít pracovat jinam se v něm formuje delší dobu. Samozřejmě je to individuální podle každého jedince, ale zpravidla je zaměstnanec nejprve v práci nespokojený, a poté začne uvažovat o odchodu. Někdy je obtížné toto chování detekovat, ale manažer nebo jiná vedoucí osoba by si měla všimnout chování a spokojenosti lidí, které vedou. Především by se měli snažit fluktuaci předejít. [6; 20-40 a 23; 30-50]

Příčin fluktuace je mnoho, uvedeme si několik možných případů. Jedním z hlavních příčin jsou podle Hájka [6] manažeři, kteří umí řídit, ale neumějí vést.

Uvádí, že za fluktuaci mohou hlavně tyto důvody:

- nízká loajalita zaměstnanců
- nízká motivace zaměstnanců
- omezené možnosti osobního rozvoje
- špatný styl vedení a řízení
- vyváženost pracovního a osobního života

- nedostatečné ohodnocení.

Často jsou to tak manažeři, kteří ať vědomě nebo nevědomě přispívají k fluktuaci a jsou tak odpovědní z velké části za nedostatky, které pracovníci pocítují.

Dalším příčinou může být nevyváženost pracovního a osobního života, díky které zaměstnanec tráví nadměrnou dobu v práci a svůj čas tak nemůže věnovat například rodině.

Následující příčina fluktuace mohou být nenaplněná očekávání, a to jak ze strany zaměstnavatele, který očekával větší výsledky, tak ze strany zaměstnance, který naopak očekával jiný přístup. [6]

3.1.1 Syndrom vyhoření

Za velmi nebezpečnou příčinu fluktuace lze považovat syndrom vyhoření. Projevuje se spíše u psychicky náročnějších prací nesoucích velkou odpovědnost. Syndrom vyhoření (anglicky „burnout“) se projevuje vyčerpáním a celkovou únavou. Skládá se ze symptomů fyzických, psychických ale také sociálních. Základem je vždy chronický stres. Ten je v dnešní době téměř na každé vedoucí pozici. Od zaměstnanců se i tato vlastnost „dobré zvládnání stresu“ vyžaduje. Typickými znaky chronického stresu jsou:

- snížené sebevědomí
- obavy
- deprese
- poruchy spánku
- poruchy paměti a koncentrace
- ztráta nadšení, schopnosti pracovního nasazení, zodpovědnosti
- nechut', lhostejnost k práci, únik do fantazie
- negativní postoj k sobě, k práci, k instituci, ke společnosti, k životu
- potíže se soustředěním, zapomínání
- sklíčenost, pocity bezmoci, popudlivost, agresivita, nespokojenost
- pocit nedostatku uznání
- omezení kontaktů s klienty na nejmenší možnou mez
- přibývání konfliktů v oblasti soukromí
- nedostatečná příprava k výkonu práce, dlouhodobě nízká výkonnost

- poruchy spánku, chuti k jídlu, nižší imunita, potíže v oblasti srdeční činnosti, zažívání
- únava, vyčerpanost, svalové napětí, vysoký krevní tlak [5]

Do podobné situace se může dostat téměř každý zaměstnanec, a proto je důležité věnovat pozornost zaměstnancům a zajistit, aby se cítili dobře i po duševní stránce a nedocházelo tak k syndromu vyhoření a zároveň ohrožení celého chodu podniku. [5]

3.1.2 Negativní jevy fluktuace

Negativní jevy fluktuace se projevují různými způsoby. Je třeba si jich všimnout a pokusit se na ně včasné reagovat, abychom zamezili co možná největším ztrátám. Jedním z negativních vlivů je ztráta zkušených (klíčových zaměstnanců). V důsledku různých příčin přestanou být v práci spokojeni a hledají si nové pracovní místo, to pro podnik představuje obrovské náklady, které musí vynaložit na jeho náhradu. V těchto případech se jedná o takzvanou dobrovolnou fluktuaci. Zaměstnanec se sám rozhodne firmu opustit.

Dochází ke zvýšení nákladů a zaškolení nových pracovníků. U některých profesí musí provádět dozor nad novým pracovníkem, jiný zkušený zaměstnanec, který musí nové zaměstnance zaškolit. Brzdí se tak celý chod firmy, díky tomu firma přichází o další zisk, a naopak zvyšuje svoje náklady na zaškolení a ztrácí potenciální zakázky. Níže je uveden výčet nejvyšších nákladů na náhradu pracovníka.

- vyšší náklady firmy na nábor nových zaměstnanců
- vyšší náklady firmy na zaškolení nových zaměstnanců
- vyšší náklady firmy na administrativu odcházejících a přicházejících zaměstnanců
- vyšší náklady firmy na ostatní zaměstnance, z důvodů zaškolování.
- únik know-how z firmy
- zpomalení chodu firmy
- větší nátlak na ostatní zaměstnance
- přetěžování stávajících zaměstnanců

Kromě dobrovolné fluktuace je i nedobrovolná, která se projevuje ze strany podniku, a to tehdy musí-li propustit své zaměstnance z důvodu odchodu do penze, ze zdravotních

problému, kvůli kterým zaměstnanec již není schopen vykonávat práci, jakou vykonával dříve, úmrtí zaměstnance, nebo finanční či krize podniku.

3.1.3 Pozitivní jevy fluktuace

Fluktuace je přirozený jev probíhající v každém podniku, od těch nejmenších, až po ty největší. Pokud není příliš častá, přináší sebou pozitivní stránky. Například se zredukuje počet neefektivních pracovníků, kteří firmě spíše škodili, a firma díky nim neprosperovala. Na uvolněná místa pak přicházejí zdatnější pracovníci, kteří mají více zkušeností, jsou více motivováni a mají své know-how, které mohou předat firmě. [4]

3.1.4 Důvody, proč lidé chodí do práce

Lidé chodí do práce především proto, aby v první řadě uspokojili své základní biologické potřeby. Spokojenost zaměstnanců nespočívá pouze v uspokojení těchto biologických potřeb, ale mají více potřeb. Ty budou následně popsány v Maslowově pyramidě lidských potřeb. [16]



Obrázek 2. Zdroj: vlastní podle [16]

- 1) Mezi základní lidské potřeby patří takové potřeby, bez kterých by jedinec nemohl přežít. Voda, jídlo, spánek. Lidé chodí do práce primárně, aby uspokojili tyto základní potřeby.
- 2) Po uspokojení základních potřeb následuje uspokojování dalších potřeby, a to je pocit bezpečí a jistoty. V zásobě jídla, finanční jistoty, pracovní, ale také jistota zdraví.
- 3) Člověk v životě potřebuje rovněž pocit sounáležitosti a někam patřit, být někým milován, mít přátele a rodinu.
- 4) Pro člověka je rovněž důležitá potřeba uznání a úcty.
- 5) Seberealizace představuje poslední a velmi významný bod pyramidy, kdy má člověk potřebu se vzdělávat, rozvíjet svůj talent a vlohy. [16]

Aby byl člověk spokojen v práci, měl by postupně dosahovat všech bodů obsažených v Maslowově pyramidě lidských potřeb a je v zájmu zaměstnavatele, aby takové podmínky pro své zaměstnance vytvářel. Právě zaměstnanci jsou klíčovým faktorem k prosperitě firmy, a proto je třeba se zaměřit na všechny jejich potřeby. Obecně platí, čím spokojenější zaměstnanec je, tím lepší pracovní výkon má, je více motivován plnit úkoly a přijímat výzvy a posouvat sebe a tím i podnik. [17; 7-33]

3.1.4.1 Význam peněz pro zaměstnance

Často se milně domníváme, že lidé jsou motivováni chodit do zaměstnání především kvůli finančnímu ohodnocení. Z krátkodobého hlediska je to možné, avšak pokud se zaměříme na delší časové období, zjistíme, že to, co drží naše zaměstnance v práci nejsou peníze, ale dobrý kolektiv a pocit toho, že jsou užiteční pro firmu. Dělají něco, co má smysl, jsou prospěšní pro firmu, rozvíjí se po stránce osobního rozvoje. [3] Tento fakt pouze potvrzuje předchozí názor Maslowovy pyramidy lidských potřeb. Pokud budou zaměstnanci pouze vydělávat peníze, ale budou se cítit v práci zbyteční, nedocení a budou špatně vycházet s ostatními zaměstnanci, nebudou tak splněny jejich potřeby a očekávání a snadno je můžeme ztratit. [16]

3.1.5 Do jaké míry může firma ovlivnit fluktuaci zaměstnanců

Fluktuace je nevyhnutelná, ale předvídatelná. Podnik může omezit a předcházet ztrátě svých zaměstnanců, především těch klíčových. Existuje mnoho způsobů pro jejich udržení. Firma by měla utužovat kolektiv svých zaměstnanců jak v práci, tak mimo ni. Patří sem například školení, teambuildingy, vánoční večírky, oslavy výročí firmy aj. Jednotliví spolupracovníci se tak lépe poznají a utužují vztahy mezi sebou.

Dalším důležitým faktem je, aby lidé byli spokojeni jak v práci, tak doma. Tyto dvě věci bývají propojeny a silně ovlivňují chování pracovníků, a proto je důležité vytvářet pro ně v práci dobré podmínky. Je třeba ucelovat kolektiv, ale také odměňovat své zaměstnance prostřednictvím benefitů. Může to být příspěvek na rodinou dovolenou nebo jiné benefity díky kterým se bude zaměstnanec cítit spokojen sám se sebou. Dárkové poukazy na masáže permanentka do fitness centra aj. Nebo kurzy cizích jazyků. [17; 30-60]

Tyto benefity by však neměly být přidělovány automaticky, ale zaměstnanec by si je měl zasloužit a dostat v případě dobře provedené práce, a naopak po odvedení špatné práce nebo průměrné je nedostat vůbec. Pokud zaměstnanci dostávají benefity automaticky každý měsíc, domnívají se, že jsou součástí jejich mzdy a přestanou si jich vážit. [3; 41]

3.1.6 Informovanost zaměstnanců

Mezi další nástroje předcházení fluktuace patří informovanost o tom, co se v podniku děje. Pokud podnik dostatečně neinformuje své pracovníky, je zde větší prostor k šíření fám, spekulací a polopravd. Fámy představují tu vlastnost, že i když si je člověk vědom, že jde o fámu, věří jí a zahrnuje ji do svého rozhodování. [3; 41]

Vhodný způsob k eliminaci fám je zásobovat zaměstnance relevantními informacemi a také informacemi týkajícími se firmy. Nemusí být vždy důležité, zato by měly být zajímavé. V ideálním poměru dvě zajímavé informace ku jedné důležité. [tamtéž]

Tyto informace vedoucí k eliminaci fám se mohou dostat k zaměstnancům prostřednictvím obrazovek, nebo také časopisů (pokud jde o větší podnik), v menším podniku se nabízí nástěnky nebo jiné informační prostředky stanovené podnikem.

3.1.7 Náklady na fluktuaci

Náklady na fluktuaci tvoří nemalou část, spočítáme-li si, co všechno musí zaměstnávat uhradit, aby nahradil jednoho pracovníka za druhého. Pokud se pracovník rozhodne opustit své

současné pracovní místo a přejít jinam, vytváří tak náklady. Personální agentura musí hledat náhradu, zaškolovat nové zaměstnance, navíc od nich nemůže očekávat sto procentní výkon, jestliže se teprve zaučují, s čímž jsou spojeny další náklady.

3.1.8 Výstupní pohovor

Výstupní pohovor by se měl provádět při odchodu zaměstnance z podniku. Ten pak může získat informace prostřednictvím kladených otázek zaměstnanců. Díky tomu se může podnik zaměřit na to, kde má své slabé stránky v této oblasti. O výstupním pohovoru bychom měli pracovníka informovat s předstihem, aby se na něj stihl připravit. Důležité také je, kdo daný pohovor vede neměl být bývalý vedoucí, ale ideálně třetí strana pro zachování neutrality a získání co možná nepřesnějších důvodů odchodu zaměstnance. [10]

3.2 Nezaměstnanost

Nezaměstnanost může vznikat několika způsoby, ty vyčleňují jednotlivé druhy nezaměstnanosti, které budou popsány v následujících podkapitolách.

3.2.1 Druhy nezaměstnanosti

Druhy nezaměstnanosti jsou celkem čtyři. Často však bývají mylně zaměňovány, proto je třeba si rozlišit.

3.2.1.1 Frikční nezaměstnanost

Frikční nezaměstnanost slouží k překlenutí časového úseku, po který si hledáme práci. Tento druh nezaměstnanosti vykazují například studenti po absolvování střední nebo vysoké školy, kdy hledají novou práci. Patří sem také lidé, kteří svůj dosavadní pracovní vztah ukončili a hledají si práci novou. U frikční nezaměstnanosti neurčíme, z jakým důvodů pracovníci své zaměstnání opustili, jestli to byly důvody finanční, důvody spojené s bydlením, stěhováním, vyšším uspokojením v budoucí práci, vyšší mzdy, spokojenost, možnost karierního růstu v jiné firmě. [8]

3.2.1.2 Sezónní nezaměstnanost

Sezónní nezaměstnanost, jak vyplívá již z názvu, se děje podle sezónního období. Typickým příkladem sezónní nezaměstnanosti jsou lyžařské areály, lesnictví, stavebnictví, rybolov. Všechna tato odvětví jsou závislá na ročním období. [8]

3.2.1.3 Strukturální nezaměstnanost

Strukturální nezaměstnanost je způsobena důsledkem vyšší poptávky práce než její nabídky v určité struktuře. Pracovní síly jsou členěny podle pohlaví, věku, regionu a profesně-kvalifikační struktury. Nabídka práce v určitých odvětvích vyšší než nabídka poptávky. Lidé si mohou najít práci v jiném odvětví s jinou kvalifikací. Flexibilnější jsou ti, kteří nemají závazky, jsou technicky mnohostranní a mladí lidé. [8]

3.2.1.4 Cyklická nezaměstnanost

Cyklická nezaměstnanost vznikla v důsledku vyvolání cyklických změn v hospodářství. Zaměstnanci jsou schopni a ochotni pracovat, ale nemohou, jelikož nabídka práce je vyšší než její poptávka. Ekonomika se nachází v recesi, a proto není možné najít uplatnění ani v jiných odvětvích. [9; 76-95]

3.3 Motivace zaměstnanců

Motivace je významný faktor, který se provádí hned z několika důvodů. Pomáhá snižovat fluktuaci zaměstnanců, snižuje rizika podniku. Pokud podnik správně motivuje své zaměstnance, bude dosahovat jejich vyšší spokojenosti, vyšší produktivity práce a mnoha dalších výhod, které vedou k prosperitě firmy, neboť právě zaměstnanci jsou jejími klíčovými nástroji. Přesto je potřeba se i v této oblasti seznámit s druhy motivace, aby nedocházelo k chybné motivaci, která by podniku naopak přihoršila.

3.3.1 Finanční motivace

Finanční prostředky jsou velice účinným nástrojem motivace, avšak musíme vědět, jak s těmito prostředky nakládat, jinak se mohou jevit jako neúčinné.

Finanční motivace nemá smysl v případě, že všechny své zaměstnance oceňujeme pravidelně prostřednictvím ročních prémie, stravenkami, bonusy k výplatě, nebo jinými finančními bonusy, přestanou být efektivní. Lidé je považují jako samozřejmost, ne jako osobní

ohodnocení. Jejich motivační působení může podnik navýšit tím, přidá-li k finančnímu ohodnocení dopis s poděkováním, či osobním předáním a vyjádřením poděkování osobně.

Neefektivní finanční motivace může být, pokud zaměstnanec obdrží finanční ohodnocení a neví za co.

Finanční motivace má smysl pokud:

- zaměstnanec ví, že finanční odměnu dostal za dobře provedený úkol, nikoli jen tak
- je dobře nastaven motivační program
- je spravedlivá
- je dostatečně vysoká, aby zaměstnance zaujala

3.3.2 Nefinanční motivace

Již ze zmíněné Maslowovy pyramidy lidských potřeb víme, že lidem nestačí pouze peníze k tomu, aby byli spokojeni. Je tedy nesmírně důležité nepodceňovat nefinanční motivaci. Pro mnoho lidí je finanční odměna důležitým faktorem. Mimo to ale chtějí vědět také to, že jsou pro podnik důležití a že jejich snaha bude následně oceněna. Mezi nefinanční motivaci patří:

- uznání nadřízeného
- pochvala za dobře odvedenou práci
- být uznávám a respektován
- mít přátelský kolektiv ve kterém se bude cítit příjemně [16; 20-70]

3.3.3 Chybná motivace

Motivace bývá v praxi často podceňována nebo používána chybně. Mezi nejčastější motivační chyby patří:

- podceňování nefinanční motivace
- dobře prováděná práce je vnímána jako samozřejmost
- neochota pravidelně posilovat motivaci
- nedodržení toho, co slíbili [10]

Management by se měl o tyto nástroje zajímat především z důvodu toho, že jsou levnější než finanční nástroje a za druhé se nedají penězi nahradit.

Vysoce kvalifikovaní pracovníci ocení nefinanční motivaci prostřednictvím samostatné práce na projektech, zapojení se do zajímavých projektů a za použití vyspělých technologií. [tamtéž]

Budou-li manažeři jednat se svými podřízenými s respektem a zároveň tak vytvářet přátelské pracovní prostředí, spravedlivě hodnotit jejich výkony a nechat jim prostor pro jejich rozvoj a schopnosti, zajistí tak podniku prosperitu a ušetří obrovské náklady, které sebou nese fluktuace nebo nízká produktivita manažerů.

Aby bylo předejito nízké produktivitě manažerů, měl by mít v první řadě tyto schopnosti.

- inteligence
- emoční stabilita
- vzdělání a schopnost dále se vzdělávat
- četnost a upřímnost
- motivace, jak vlastní, tak chuť motivovat ostatní
- pracovní morálka a svědomitost [12; 65]

Manažerovi by neměla chybět žádná z uvedených schopností, k tomu, aby byl dobrým managerem a posouval tak i své lidi v oblasti motivování, pokud nějaká vlastnost bude chybět, nejspíše nebude moct kvalitně a správně motivovat své zaměstnance a bude tak docházet k motivaci chybné.

3.3.4 Předcházení rizikům díky motivaci

Předcházení rizikům díky motivaci podnik ušetří jednak čas a jednak velké náklady spojené s těmito riziky. Zaměstnavatel by měl obeznámit se zadáním úkolu a také by měl motivovat své zaměstnance, aby tyto náročné úkoly vnímali ne jako překážky, ale naopak jako příležitosti využít svých znalostí, potenciálů a aby byli schopni úkol dobře zvládnout. Zaměstnavatel tak předejde hned několika rizikům. Pro podnik je také velmi důležité to, aby se rizikům předcházelo jak díky motivaci, tak hlavně díky sebekontrolě, jak u manažerů, tak zaměstnanců. [15; 395-400]

3.3.5 Zpětná vazba

Zpětná vazba je velmi důležitým a zároveň motivačním faktorem. Dá se díky ní předejít značnému množství rizik. Ne všichni zaměstnanci musí chápat, proč daný úkol vykonávají,

dokonce jim to může připadat zbytečné, pokud nedostanou žádnou zpětnou vazbu o tom, jak byl daný úkol proveden, v jaké kvalitě, v jakém časovém období a jaký je jeho výsledek.

Zpětná vazba by měla být okamžitá a krátká. Důležitým faktem také je, aby byla zpětná vazba přesně definovaná, aby bylo jasné, čeho konkrétně se týká. [14; 64]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA RIZIK VE VYBRANÉM PODNIKU

K analýze rizik byl vybrán tuzemský podnik působící v Olomouckém kraji zabývající se projekční činností, poskytování služeb v oblasti BOZP, technickou a organizační činností v oblasti požární, odstraňování staveb, provádění staveb aj. V praktické části budou zkoumána rizika daného podniku v oblasti nezaměstnanosti, fluktuace zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců. Elementárním prvkem k získání informací bude sloužit řízený rozhovor s ředitelem společnosti.

4.1 Údaje o podniku

Podnik vznikl roku 2009 na českém území. Během své existenci se značně rozrostl a vytvořil několik poboček na území ČR. Název podniku zmíněn nebude, kvůli anonymitě, kterou si podnik vyžádal.

Základní charakteristika podniku:

- vznik: 2009
- působnost podniku: česká republika
- právní forma: společnost s ručením omezeným
- počet zaměstnanců: 66
- základní kapitál: 200 000 Kč
- velikost podniku: střední podnik

4.2 Řízený rozhovor s ředitelem podniku

1. Čím se zabývá vaše společnost?

„Naše společnost se zabývá projekční činností, technickými dozory na stavbách, bezpečností práce, požární ochranou a ekologií.“

2. Jaké vnímáte rizika, která by mohla ohrožující Váš podnik uvnitř nebo mimo něj?

„Jako hlavní vnitřní rizika pro náš podnik vnímáme nedostatek kvalitních pracovních sil, a to z důvodu toho, že provádíme služby.“

Vnější rizika: propouštění pracovníků z důvodů globální krize, nedostatek zakázek, útlum stavebního sektoru.“

3. Jakým způsobem se snažíte předcházet rizikům ve Vaší společnosti?

„Především, vhodného výběru našich zaměstnanců, jelikož požadujeme vysoce kvalifikované zaměstnance po škole, aby byli schopni pracovat samostatně, sami řešit problémy vést další týmy mladých lidí, také dodržováním bezpečnostních předpisů.“

4. Jaká je firemní kultura Vaší společnosti?

„Co se týče firemní kultury společnosti, panuje zde přátelské klima. Vztahy mezi pracovníky jsou dobré, taktéž přátelské snažíme se je neustále podporovat a zlepšovat. Našimi největšími hodnotami jsou slušné chování, samostatnost a chuť se učit novým věcem a usilovně pracovat.“

5. Kolik zaměstnanců máte?

„V současné době máme okolo 66 zaměstnanců.“

6. Zaznamenáváte ve vaší společnosti fluktuaci? Pokud ano, jak vysokou?

„Fluktuaci ve společnosti zaznamenáváme pouze zřídka, představuje pro nás ale významný problém, proto se jí snažíme předcházet pomocí komunikace, hledání a řešení problémů.“

7. Jaké jsou hlavní příčiny fluktuace?

„Nezvládnutí problematiky a pracovního nasazení, které sebou nese velkou zodpovědnost.“

8. Čím si myslíte, že je zapříčiněna fluktuace?

„Na pracovníka jsou kladeny vysoké nároky, vysoké pracovní tempo, komunikace se zákazníky a zaměstnanci na stavbách bývá často velmi obtížná (nezvládnutí komunikace) často se stává, že zaměstnancům chybí odborná znalost.“

9. Provádíte výstupní pohovor při odchodu pracovníků?

„Ano, provádíme. Pouze mnou. Většinou se proberou příčiny odchodu, promluvíme si o tom, zdali pak nejde s danými problémy něco udělat.“

10. Snažíte se motivovat své zaměstnance? Pokud ano, co je strategickým cílem programu?

„Ano, samozřejmě. Mezi naše motivační faktory patří například služební automobil, který naši zaměstnanci mohou využívat i k osobním účelům. Dále se snažíme naše zaměstnance motivovat finančními prostředky a snažíme se jim vytvářet příjemné pracovní klima. Také se jim jednou za čas ptáme, jestli jsou spokojeni a jestli mají nějaký problém, jsme ochotni ho řešit. Naši zaměstnanci jsou také povinni navštěvovat odborné semináře zaměřené na jejich činnost, po kterých obdrží různé certifikáty zvyšující jejich kvalifikaci. Provádíme také různá školení a vzdělávání odborné angličtiny 2x týdně. Cílem je vytvářet dobré pracovní klima pro naše pracovníky a posunout je na profesionální úroveň. „

11. Jaké benefity Vaším zaměstnancům poskytujete?

„Naše firma poskytuje benefity jako například penzijní pojištění, příspěvek na dítě v hodnotě 2000 korun. Zaměstnanec při nástupu na pracovní pozici obdrží automobil (potřebný pro svou práci), ten může využívat i pro své osobní účely. Dále obdrží mobilní telefon a notebook. Firma se také snaží udržovat zdraví svých zaměstnanců, takže máme k dispozici odpočinkové aktivity. Dalším z našich benefitů je narozeninový den, kdy má zaměstnanec nárok na den volna.“

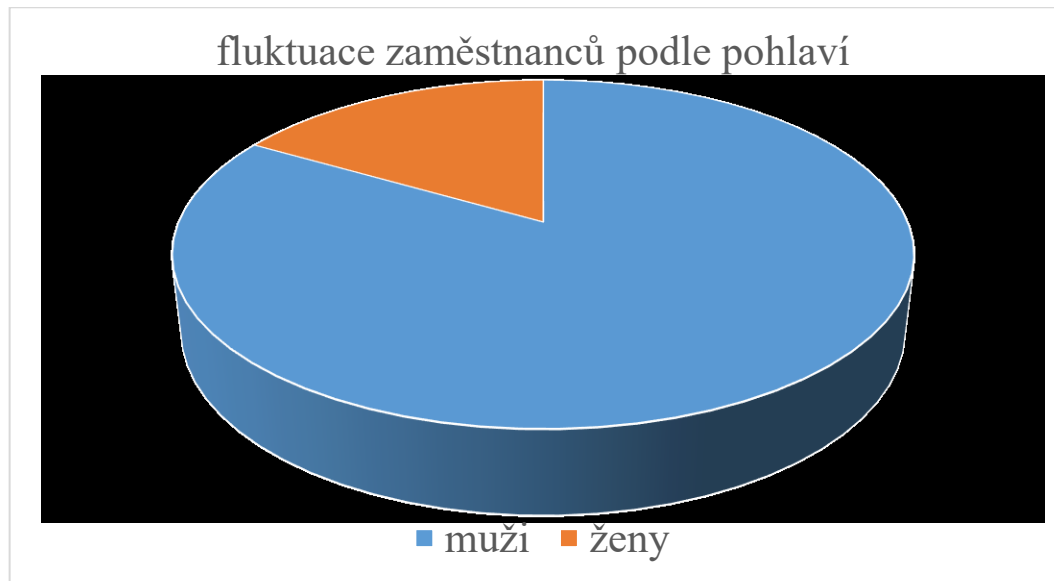
12. Respektujete názory svých zaměstnanců?

„Ano, snažíme se respektovat názory všech svých zaměstnanců, ať se týkají pracovní činnosti nebo kultury společnosti.“

13. Je obtížné najít náhradu za bývalé pracovníky?

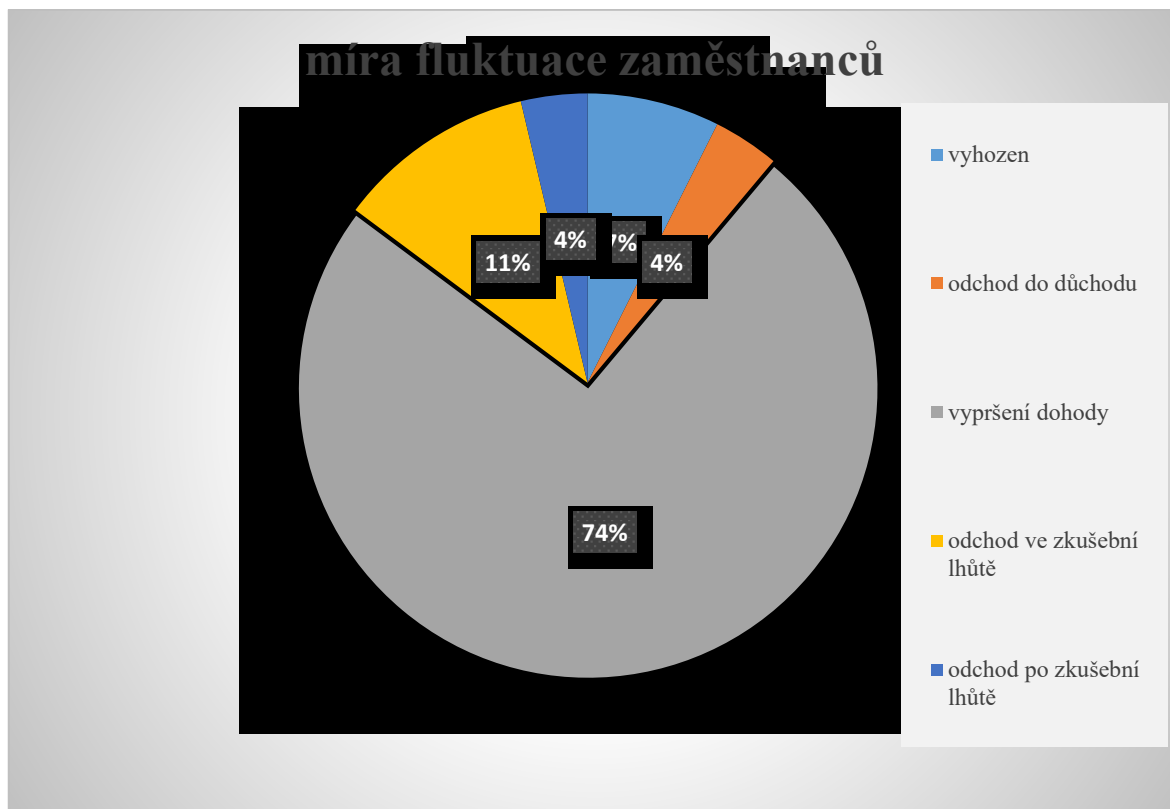
„To určitě ano. Pokud podnik ztratí kvalitního pracovníka, který má všechna potřebná osvědčení pro svou práci, pak je to pro podnik velká ztráta. Pokud se však někdo rozhodne odejít ve zkušební době, chybí mu potřebné osvědčení a motivace pracovat, pak je to pro podnik jedině plus.“

4.3 Míra fluktuace zaměstnanců



Graf 1. Fluktuace zaměstnanců podle pohlaví Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu číslo jedna je možno porovnat fluktuaci zaměstnanců podniku v období posledních tří let. Za tuto dobu podnik opustilo 20 mužů a pouze tři ženy. je pochopitelné, že tuto profesi více opouští muži, jelikož je práce zaměřena technickým směrem.



Graf 2. Míra fluktuace zaměstnanců. Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu číslo dva je zaznamenána fluktuace zaměstnanců za období tří let. Z grafu lze vyčíst, že největší míra fluktuace se uskutečnila díky vypršení dohody. Z pohledu podniku jsou více obávané ukončené pracovní vztahy ve zkušební době, ty činí 11% okamžité ukončení pracovního poměru 7%, ukončení pracovního poměru po zkušební době 4%, dále odchod do důchodu 4%.

4.4 SWOT analýza

Pro určení silných a slabých stránek podniku bude použita SWOT analýza s cílem odhalit slabé a silné stránky podniku, ale také jeho příležitosti a hrozby.

Tabulka 1

Zdroj: vlastní zpracování

silné stránky podniku	slabé stránky podniku
stále se rozrůstající podnik	nedostatečně kvalifikovaní pracovníci
zkušené pracovníci	psychicky náročná práce v podniku
dobrá kultura společnosti	trestně-právní odpovědnost
výhodná poloha podniku	časově náročná práce

4.4.1 Silné stránky podniku

Pro podnik je důležité uvědomovat si své silné stránky, díky kterým může svůj podnik zlepšovat.

1. Stále se rozrůstající podnik

Za dobu své existence se podnik rozrostl a stále roste, to je velmi silná stránka, kdy snižuje podnik svou konkurenceschopnost dále se dostává do povědomí stále více lidem a má tak možnost získat mnohem více zákazníků.

2. Zkušení pracovníci

Tito lidé jsou pro podnik velmi cenní, jelikož právě díky nim podnik může uplatňovat bod číslo jedna. Tvoří elementární úspěch podniku.

3. Dobrá kultura společnosti

Je velmi důležitá z hlediska chodu společnosti a také hraje svoji úlohu v řízení lidských vztahů. Bez ní by podnik nemohl fungovat na dobré komunikační úrovni a dosahovat výborných výsledků jako je tomu nyní.

4. Výhodná poloha podniku

Mezi silné stránky byla zařazena poloha podniku. Ta hraje svou významnou roli v managementu. Je přístupná jak pro své zaměstnance, tak pro potenciální zákazníky.

4.4.2 Slabé stránky podniku

Pro podnik je důležité uvědomovat si všechny situace, které by mohly ohrozit podnik, jednou z nich jsou tak slabé stránky podniku.

1. Nedostatečně kvalifikovaní pracovníci

Velmi významný problém, ohrožující chod společnosti, pokud podnik nebude disponovat takovými pracovníky, nebude moct uskutečňovat své silné stránky. Jako slabou stránku je tento nedostatek vnímán proto, že je takových pracovníků velmi málo a hledají se velmi těžce.

2. Psychicky náročná práce v podniku

Tento druh práce je velmi náročný, někteří zaměstnanci jej nemusejí ustát. Je ale nedílnou součástí vykonávané práce.

3. Časově náročná práce

Každá zakázka má svou předpokládanou dobu dokončení. Čas znamená pro podnik velmi drahocennou složku.

Tabulka 2

Zdroj: vlastní zpracování

Příležitosti	Hrozby
nové pracovní síly	nedostatek pracovních sil
rozšíření podniku do zahraničí	ekonomická krize
získání nových zákazníků	nedostatek zakázek

4.4.3 Příležitosti

1. Nové pracovní síly

Významnou příležitostí jsou pro podnik nové pracovní síly, ty mohou do firmy přinést nové nápady, motivované uchazeče a zkušenosti pracovníků.

2. Rozšíření podniku do zahraničí

Velmi významnou příležitost pro podnik představuje jeho rozšíření do zahraničních zemí. Podnik by se tak mohl maximálně rozrůst a o dostal by se do povědomí jiných států což by mu otevřelo další obchodní příležitosti.

3. Získání nových zákazníků

Představují především finanční příležitost, firma se dostává do povědomí většího počtu potenciálních zákazníků

4.4.4 Hrozby

1. Nedostatek pracovní sil

Asi nejobávanější hrozba podniku je nedostatek pracovních sil, pokud bude tento článek chybět firma se může dostat do obrovských potíží. Znamenalo by to finanční ztráty, zhoršení dobré pověsti podniku a jeho celkový úpadek.

2. Ekonomická krize

Ekonomická krize se týká globálního světa, ale neměla by být opomenuta, pokud by nastala, daný podnik by to značně ohrozilo.

3. Nedostatek zakázek

Jelikož je firma závislá na počtu svých zakázek, je pro ni nesmírně důležité mít dostatečný počet zakázek na pokrytí všech nákladů firmy.

5 ANALÝZA VYBRANÝCH RIZIK V PODNIKU

Z uskutečněného rozhovoru byly vybrány některá rizika, která budou dále rozebrána v kvalitativní analýze rizik.

5.1.1 Identifikace vybraných rizik v podniku

Identifikací vybraných rizik v podniku se identifikovala rizika ohrožující podnik. Aby bylo možné následně provést analýzu rizik. Tato rizika byla identifikována dle řízeného rozhovoru.

Tabulka 3

Zdroj: vlastní zpracování

Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika	
1	riziko nedostatku pracovníků	riziko, kdy o tento druh práce nebude zájem	Důsledkem nedostatku pracovníků je ohrožení podniku. finanční, ztráty, poškození dobrého jména firmy
2	riziko nezvládnutí zadaného úkolu	riziko, kdy zaměstnanec nebude schopen zvládnout zadaný úkol	zvýšení nákladů podniku zhoršení kvality poskytované podniku
3	riziko mezilidských vztahů v podniku	riziko zhoršení pracovního kolektivu	neefektivní využití času
4	riziko konfliktu na pracovišti	riziko vzniku konfliktu ať z důvodů pracovních nebo jiných	demotivace, finanční ztráty
5	riziko špatné motivace	riziko, kdy bude pracovník motivován nevhodným způsobem, který spíše podniku uškodí	velké finanční ztráty v důsledky špatné motivace
6	Riziko špatné zpětné vazby	riziko, kdy podnik nebude mít dostatek financí, aby finančně uspokojil své zaměstnance	odchod pracovníků na do jiného zaměstnání. Ztráta dobrých pracovníků a finanční ztráty
7	riziko nedostatku kvalifikovaných pracovníků	riziko, při kterém podnik zaznamená nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu	neumožnění podniku poskytovat kvalitní služby. Finanční ztráty
8	riziko špatného výběru pracovníků	riziko nevhodného výběru zaměstnance může ohrozit situaci v podniku	finanční ztráta v podobě vysokých nákladů na hledání nových zaměstnanců
9	riziko neefektivní spolupráce mezi kolegy	Riziko selhání, kdy kolegové nejsou schopni pracovat jako jeden tým, opět se ohrožuje celý chod podniku	nedostatek času potřebný k dokončení práce. Vznik finančních ztrát
10	riziko špatného vedení	riziko kdy je vedení neefektivní a své zaměstnance vede nesprávným způsobem	ztráta klíčových zaměstnanců. Snížena kvalita služeb podniku a finanční ztráty.

V tabulce číslo 3 jsou vybrána významná rizika v oblasti lidských zdrojů nejvíce ohrožující podnik. V prvním sloupci je popsáno riziko, vedlejší sloupec slouží k popisu vzniku rizika a v posledním sloupci jsou popsány důsledky daných rizik.

5.1.2 Analýza rizik v podniku

Provedení analýzy rizik je nejdůležitějším krokem k získání jednotlivých hodnot rizik, ohrožující daný podnik. Tato analýza bude provedena pomocí kvalitativní metody. Tato metoda se provádí na základě expertního odhadu. Tuto expertu představuje majitel společnosti, se kterým byl rozhovor veden. analýza jednotlivých rizik je posuzována podle pravděpodobnosti výskytu daných rizik a jejich dopadu na podnik. Poté se pravděpodobnost a dopad násobí. Pro tu to metody je použit následující vzorec.

$$R = P \times D$$

R-význam rizika pro podnik

P-pravděpodobnost výskytu rizika

D-dopad rizika pro podnik

Tabulka 4

Zdroj: vlastní zpracování podle [18]

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu rizika
od 0 do 0,1	téměř nemožná
od 0,101 do 0,3	výjimečně možná
od 0,301 do 0,5	běžně možná
od 0,501 do 0,7	pravděpodobná
od 0,701 do 1	hraničící s jistotou

Tabulka číslo čtyři vyjadřuje hodnoty pravděpodobnosti výskytu rizika od 0 do 1. tyto hodnoty jsou rozděleny do pěti intervalů a jsou také vyjádřeny slovně. Slouží k ohodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika.

Tabulka 5

Zdroj: vlastní zpracování podle [tamtéž]

Hodnota	Dopad rizika
od 0,1 do 0,9	téměř neznatelný
od 1 do 1,9	drobný
od 2 do 2,9	významný
od 3 do 3,9	velmi významný
od 4 do 5	nepříjemný

V této tabulce jsou hodnoty dopadu rizika. Dané hodnoty jsou rozděleny do pěti intervalů od 0 do 5. Vyjadřují dopad daného rizika.

Tabulka 6

Zdroj: vlastní zpracování podle [tamtéž]

Hodnota	významnost rizika
od 0 do 0,9	běžné
od 1 do 3,3	významné
od 3,301 do 5	kritické

V tabulce číslo šest jsou obsaženy hodnoty významnosti rizika. Tabulka obsahuje celkem tři intervaly, ve kterých jsou rozděleny hodnoty od 0 do 5. Významnost rizika je také vyjádřena slovně. Běžné riziko je riziko běžně se vyskytující, ohrožující podnik pouze zřídka, přesto by jej podnik neměl zcela podcenit. Významným rizikem je třeba se zabývat a snažit se vytvořit opatření taková, aby se těmto rizikům předešlo. Kritická rizika představují pro podnik největší hrozbu. V případě, že se takové riziko vyskytne, je třeba je neodkladně řešit přednostně.

Tabulka 7

Zdroj: vlastní zpracování podle [18]

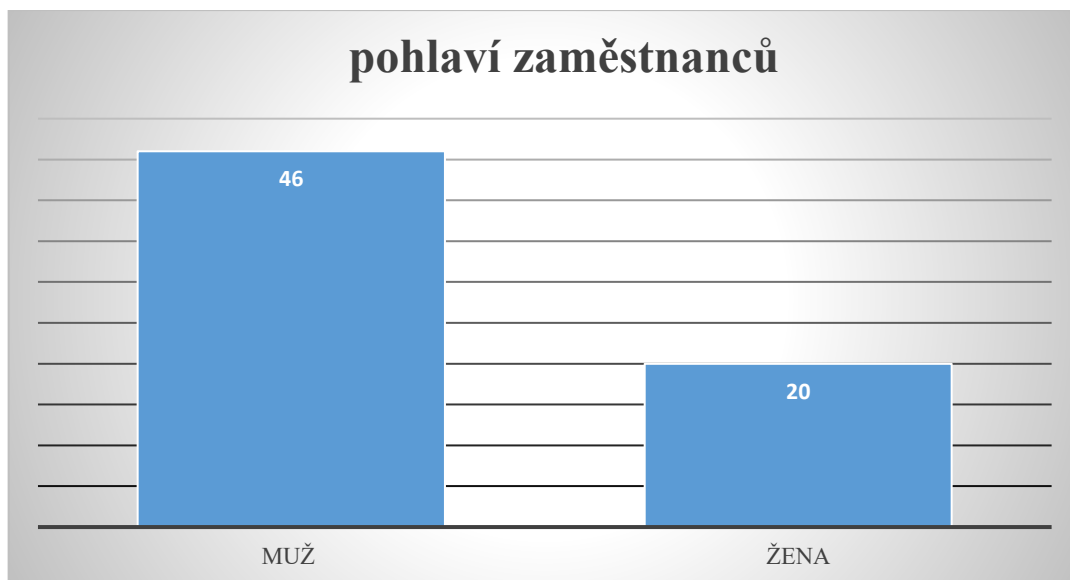
riziko	pravděpodobnosti rizika v číslech	dopad rizika v číslech	pravděpodobnost * dopad	pravděpodobnost	dopad	významnost rizika
riziko nedostatku pracovníků	30 %	2,8	0,84	výjimečně možná	významný	běžné
riziko nezvládnutí zadaného úkolu	40 %	3,2	1,28	běžně možná	velmi významný	významné
riziko mezilidských vztahů v podniku	20 %	0,8	0,16	výjimečně možná	téměř neznatelný	běžné
riziko konfliktu na pracovišti	22 %	1	0,22	výjimečně možná	drobný	běžné
riziko špatné motivace	35 %	3	1,05	běžně možná	velmi významný	významné
Riziko nekvalitní zpětné vazby	30 %	2	0,6	výjimečně možná	významný	běžné
riziko nedostatku kvalifikovaných pracovníků	55 %	4,7	2,9	pravděpodobná	nepříjemný	kritické
riziko špatného výběru pracovníků	20 %	2,2	0,44	výjimečně možná	významný	běžné
riziko neefektivní spolupráce mezi kolegy	10 %	1,6	0,16	téměř nemožná	drobný	běžné
riziko špatného vedení	10 %	3	0,3	téměř nemožná	velmi významný	běžné
riziko nadměrné fluktuace	25 %	4	1	výjimečně možná	nepříjemný	významné

V tabulce číslo sedm byla určena pravděpodobnost rizika a dopady rizika na základě řízeného rozhovoru s ředitelem společnosti ze kterých byl následně proveden součin

pravděpodobnosti a dopadu rizika. Dále bylo provedeno slovní ohodnocení pravděpodobnosti a dopadu rizika. Jako poslední byl proveden význam rizika, a to slovním ohodnocením součinu pravděpodobnosti a dopadu rizika. Hodnoty z této tabulky budou vyjádřeny pomocí grafů.

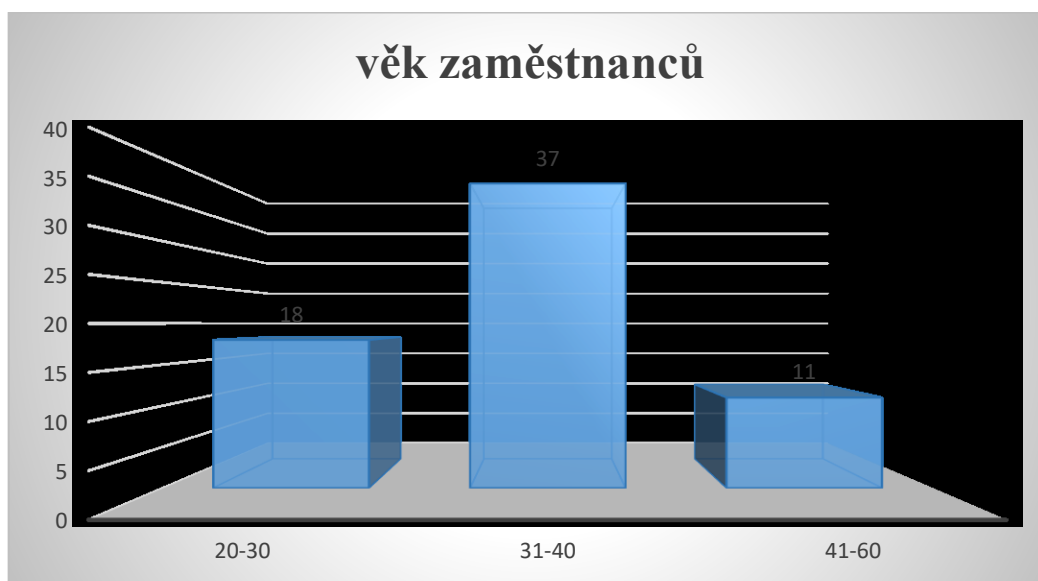
6 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ V PODNIKU

Na základě řízeného rozhovoru byl vytvořen dotazník spokojenosti zaměstnanců, který má poukázat na situaci v podniku o tom, zdali jsou jeho zaměstnanci opravdu spokojeni nebo je třeba provést jisté změny. Dotazník se skládal celkem z 11 otázek týkající se spokojenosti v jejich zaměstnání.



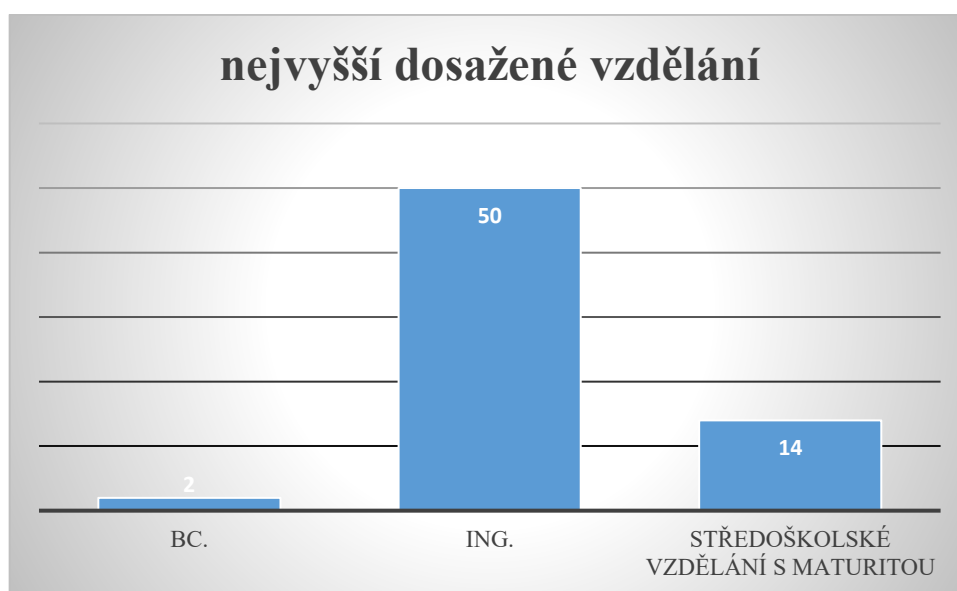
Graf 3. Pohlaví zaměstnanců. Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu číslo tři je zobrazeno pohlaví zaměstnanců, což činí 46 mužů a 20 žen. Vyšší počet mužů je zřejmý proto, že organizace se zabývá prováděním technických prací.



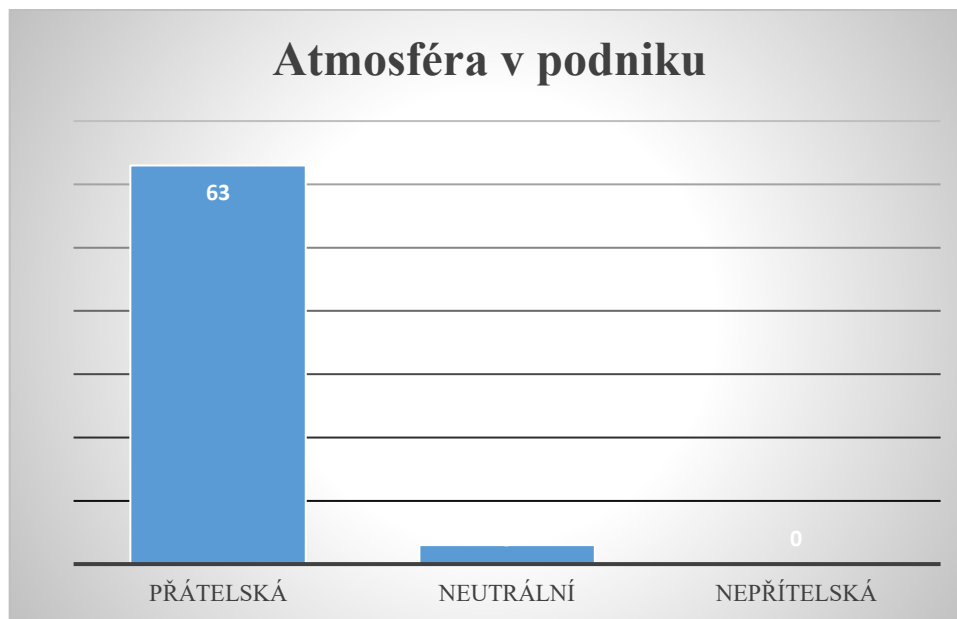
Graf 4. Věk zaměstnanců. Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu číslo čtyři je zobrazen věk zaměstnanců pracujících v podniku. Nejvíce zaměstnanců je ve věku 31-40 let a to celkem 37 zaměstnanců. Nejméně zaměstnanců pak pracuje ve věku od 41-60 tyto zaměstnance můžeme považovat za nejzkušenější a tím i za nejceněnější. Nejmladší členové podniku jsou ve věku od 20-30 v počtu 18 pracovníků.



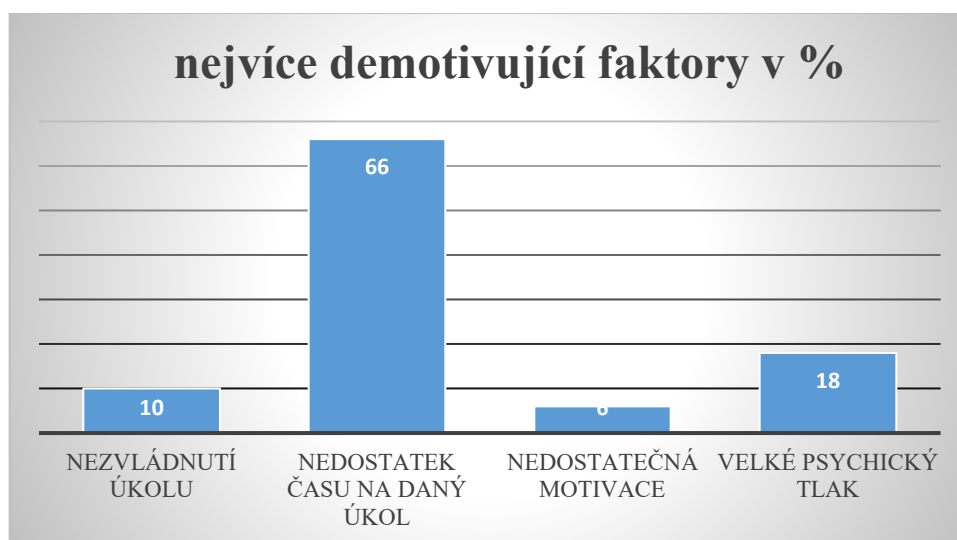
Graf 5. Nejvyšší dosažené vzdělání. Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu číslo pět je znázorněno nejvyšší dosažené vzdělání. Jak už bylo řečeno, podnik ke své činnosti potřebuje především vysoce kvalifikované zaměstnance, a proto většina z nich vlastní vysokoškolský titul. Nejvíce pracovníků má titul Ing 50 zaměstnanců. Nejméně pak titul Bc. 2 zaměstnanci a 14 zaměstnanců má středoškolské vzdělání s maturitou.



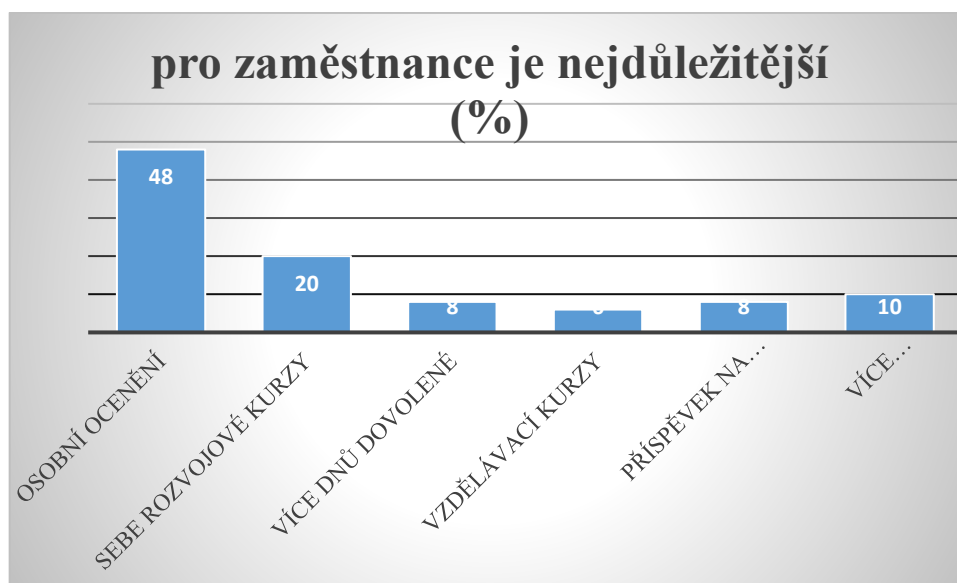
Graf 6. Atmosféra v podniku. Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu číslo šest je zobrazena atmosféra podniku, která má velmi kladný výsledek, kdy 63 respondentů označilo atmosféru v podniku jako přátelskou, dále 3 jako neutrální. Lze tedy říct, že na této oblasti si podnik zakládá a snaží se vytvářet pro své zaměstnance přátelské prostředí, což je jedním z klíčových úspěchů pro podnik.



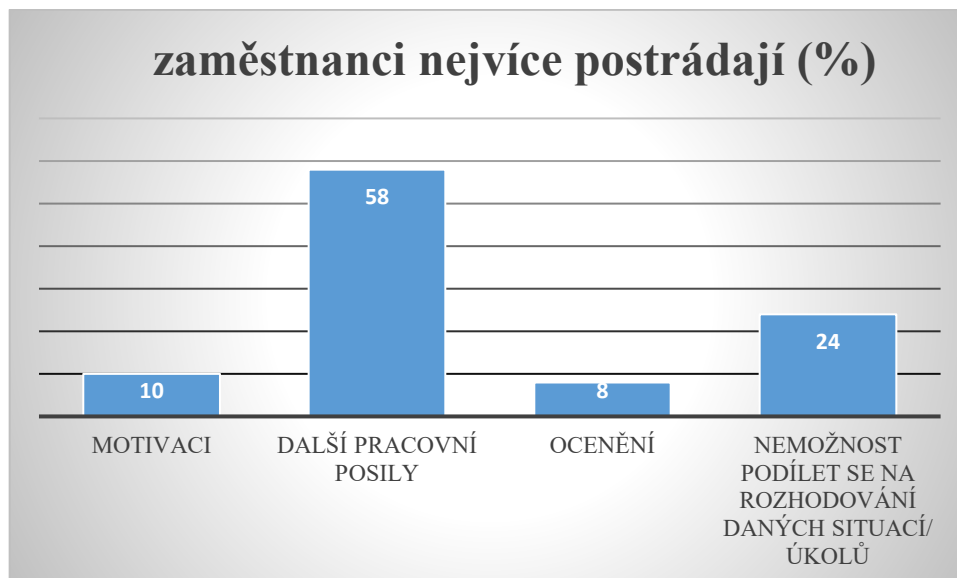
Graf 7. Nejvíce demotivující faktory v %. Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu číslo sedm jsou zobrazeny nejvíce demotivující faktory, kdy zaměstnancům jednoznačně nejvíce chybí čas na dané úkoly a to v 66 %. Dalším demotivujícím faktorem je velký psychický tlak, ten činí 18 %. Obava z nezvládnutého úkolu je zastoupena na 10 % a nedostatečná motivace pouze z 6 %.



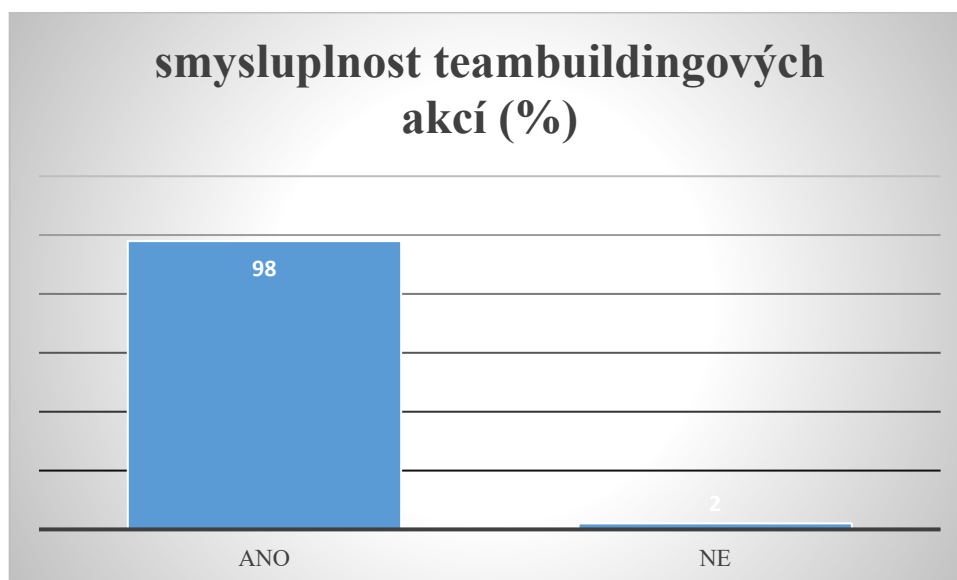
Graf 8. Pro zaměstnance je nejdůležitější (%). Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu číslo osm jsou zastoupeny jednotlivé složky toho, co je pro zaměstnance nejdůležitější. Nejvíce důležité považují zaměstnanci osobní ocenění 48 %. Na druhém místě jsou sebe rozvojové kurzy 20 %. Na třetím místě se pak umístili teambuildingové akce, a to v zastoupení 10 %. Na čtvrtém místě se umístily příspěvky na dovolenou a více dnů dovolené 8 %. Vzdělávací kurzy jsou na umístěny na pátém místě v 6 %.



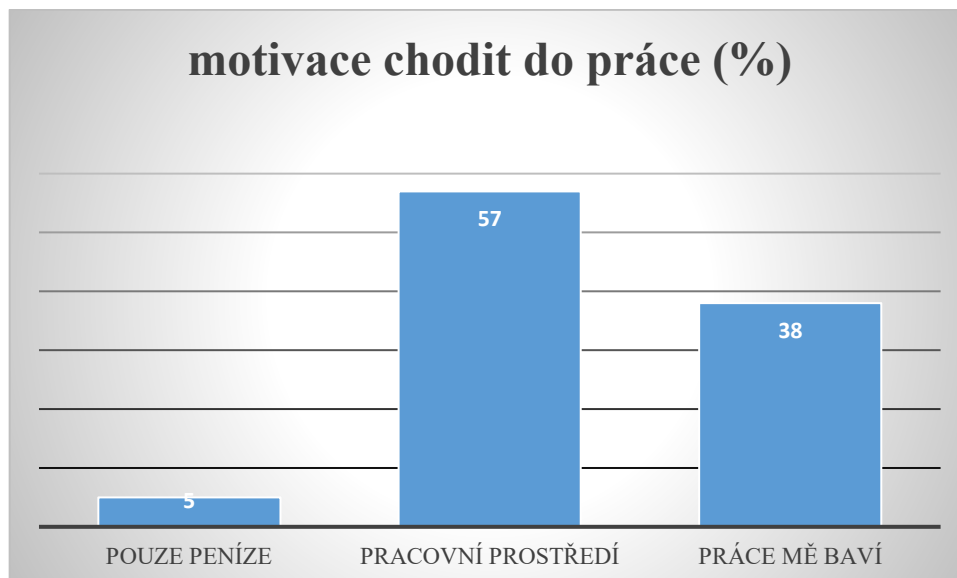
Graf 9. Zaměstnanci nejvíce postrádají (%). Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu číslo devět je procentuální zobrazení toho, co zaměstnanci nejvíce postrádají, kdy 58 % postrádají další pracovní síly, 24 % nemožnost podílet se na rozhodování daných situací/ úkolů, pouze v 10 % motivaci a v 8 % ocenění.



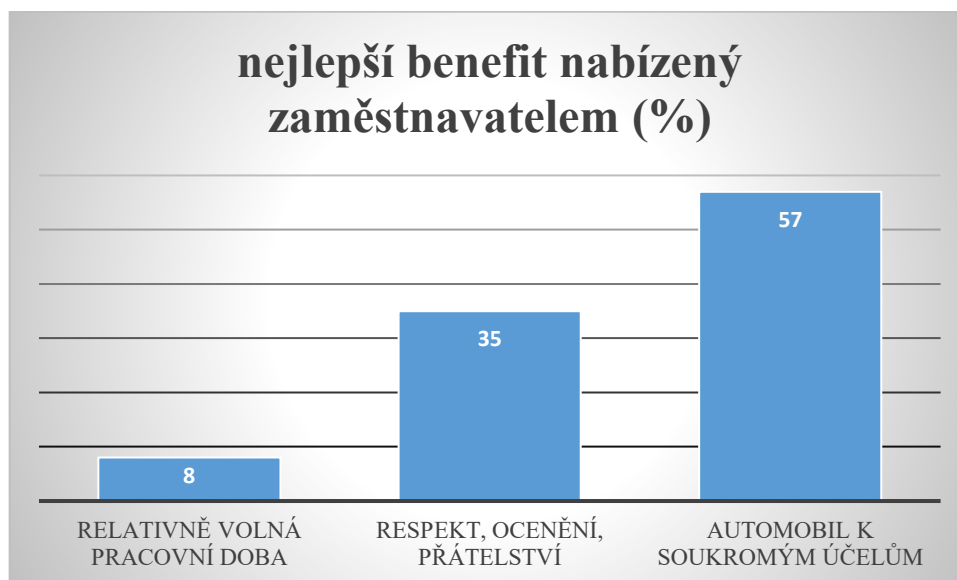
Graf 10. Smysluplnost teambuildingových akcí (%). Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu číslo deset je znázorněna odpověď na otázku smysluplnosti teambuildingových akcí, kdy bylo 98 % pracovníků za to, že tyto akce mají smysl a pouze pro dva zaměstnance teambuildingové akce smysl nemají.



Graf 11. Motivace chodit do práce (%). Zdroj: vlastní zpracování

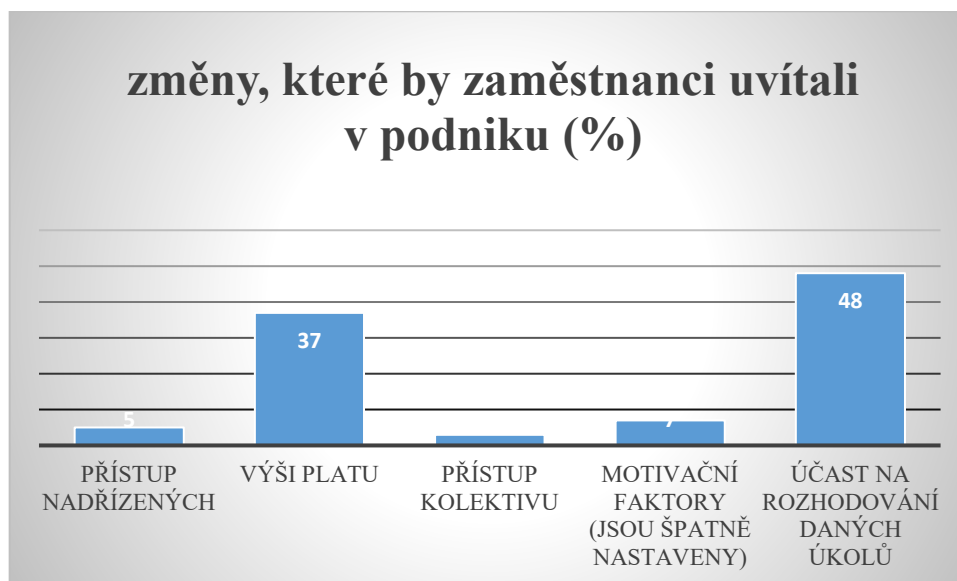
Na grafu číslo jedenáct je znázorněna odpověď, jaká je motivace pracovníků chodit do jejich práce. Nejvíce procent získalo pracovní prostředí, a to v zastoupení 57 %. Pouze 5 % chodí do svého povolání jen kvůli penězům a 38 % proto, že je práce baví.



Graf 12. Nejlepší benefit nabízený zaměstnavatelem (%) Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu číslo dvanáct jsou zobrazeny odpovědi, jaký je nejlepší benefit nabízený zaměstnavatelem, kde se 57 % zaměstnanců shodlo na tom, že je to automobil pro osobní účely,

dále 35 % zaměstnanců považuje za nehmotný benefit jejich respekt, ocenění a přátelství a 8 % považuje za nejlepší benefit relativně volnou pracovní dobu.



Graf 13. Změny, které by zaměstnanci uvítali v podniku (%). Zdroj: vlastní zpracování

Graf číslo třináct zobrazuje změny, které by zaměstnanci uvítali v podniku. Nejvíce by zaměstnanci uvítali to, kdyby se mohli více účastnit na rozhodování daných úkolů 48 %. Dále pak výši platu 37 %. Jako další změnu by zaměstnanci uvítali lepší motivační faktory, pouze 7 % dále pak přístup nadřízených 5 % a přístup kolektivu 3 %.

7 VYHODNOCENÍ ZKOUMANÉHO PODNIKU V OBLASTI FLUKTUACE, ANALÝZY RIZIK A DOTAZNÍKOVÉHO ŘEŠENÍ

V následující kapitole budou vyhodnoceny jednotlivé kapitoly zkoumaného podniku a to fluktuace, analýza rizik a dotazníkového šetření.

V prvním kroku byl proveden řízený rozhovor s ředitelem organizace, jehož výsledky slouží jako data pro zpracování praktické části bakalářské práce.

V řízeném pohovoru byly zjištěny základní informace podniku. tento podnik se za dobu své existence neustále zvětšuje. Kultura společnosti je nastavena velmi dobře, organizace se snaží neustále rozvíjet své zaměstnance, poskytuje jim možnost různých kvalifikací, týkající se jejich vzdělání. Snaží se rozvíjet lidské vztahy v podniku. co se týká výstupních pohovorů ty provádí sám ředitel společnosti, který je zároveň majitelem. Je tedy jasné, že tyto výstupní pohovory mohou ne vždy vykazovat pravdivé odůvodnění odchodu ze společnosti. Tato společnost je zabývá službami, což znamená velkou zodpovědnost včasné plnit své úkoly, navíc i trestněprávní odpovědnost, díky kterým jsou zaměstnanci pod velkým tlakem to bývá důvod k jejich odchodu. Z rozhovoru dále vyplývá velký nedostatek takto vysoce kvalifikovaných pracovníků, díky tak náročné kvalifikace trvá dlouhý čas dosažení této úrovně, což pro podnik představuje právě největší problém. Tato organizace má také motivační složku, do které patří služební automobil, mobilní telefon, pracovní notebook. Bez těchto částí by se pracovníci neobešli. Pokud je ale jejich výkon vyšší, včasné plní své úkoly, dostanou například vybavenější a lepší automobil. Toto je jeden ze způsobů, jakým se podnik snaží motivovat své zaměstnance. Za dobře odvedenou práci jsou zaměstnanci odměněni také finanční odměnou.

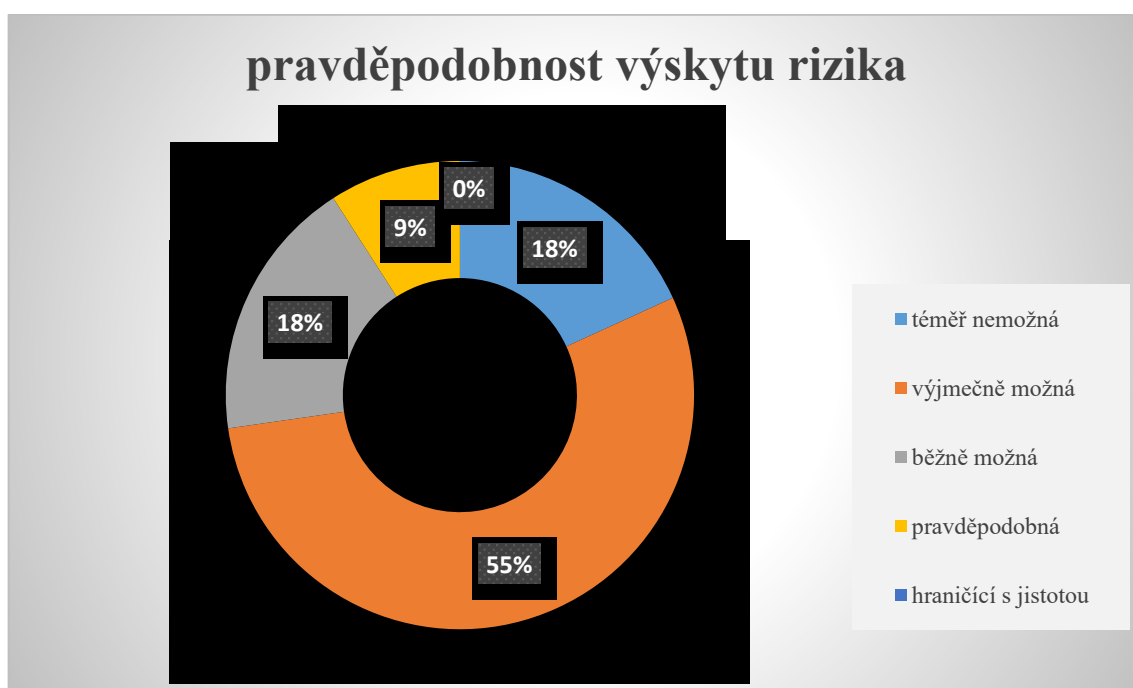
V této práci byla vypracována také SWOT analýza, a to z důvodů stanovení silných a slabých stránek a také jeho příležitostí a hrozeb, kterých si musí být podnik vědom, protože také velmi významným způsobem ovlivňují chod podniku a také jeho lidské zdroje. Pokud by se podnik věnoval pouze lidským zdrojům jako takovým, mohl by opomenout některá z těchto okolních silných, slabých stránek a také příležitostí a hrozeb, které by jej mohly velmi významně ovlivnit.

7.1.1 Vyhodnocení fluktuace

Ve zkoumaném podniku byla provedena fluktuace zaměstnanců, která není příliš vysoká, zato ztráta každého zaměstnance je velmi cenná a činí podniku obrovské problémy. Ve fluktuaci zaměstnanců bylo zjištěno, že se týká převážně mužů, a to v důsledku většího počtu zaměstnaných mužů.

7.1.2 Vyhodnocení analýzy rizik

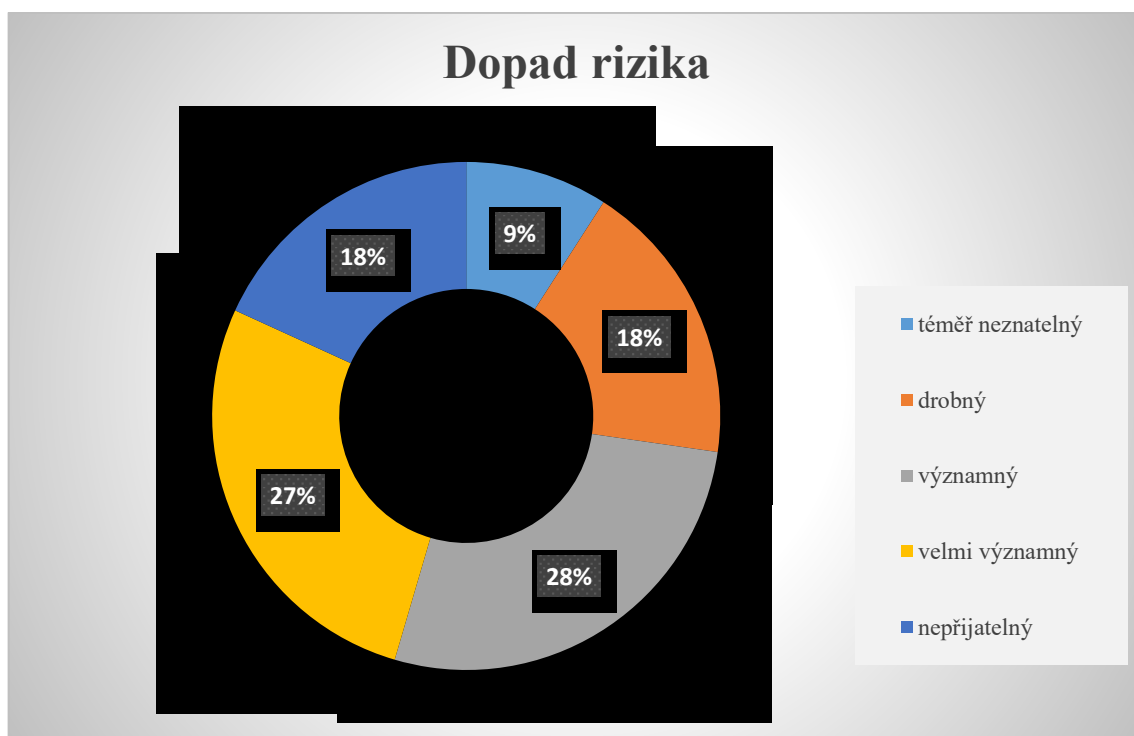
V praktické části bakalářské práce byla dále provedena analýza vybraných rizik podniku. Tato analýza byla provedena na základě kvalitativní metody a jako experta sloužil řízený rozhovor s majitelem firmy. Jako první byla identifikována rizika, poté byla určena pravděpodobnost rizika a dopad rizika na podnik pomocí vzorce $P \times D = R$, kdy se na základě tohoto součinu vypočítala významnost jednotlivých rizik v podniku. Na základě provedení této analýzy byly zhotoveny grafy pravděpodobnosti výskytu rizika, dopadu rizika na podnik a významnosti rizika a to v %.



Graf 14. Pravděpodobnost výskytu rizika. Zdroj: vlastní zpracování

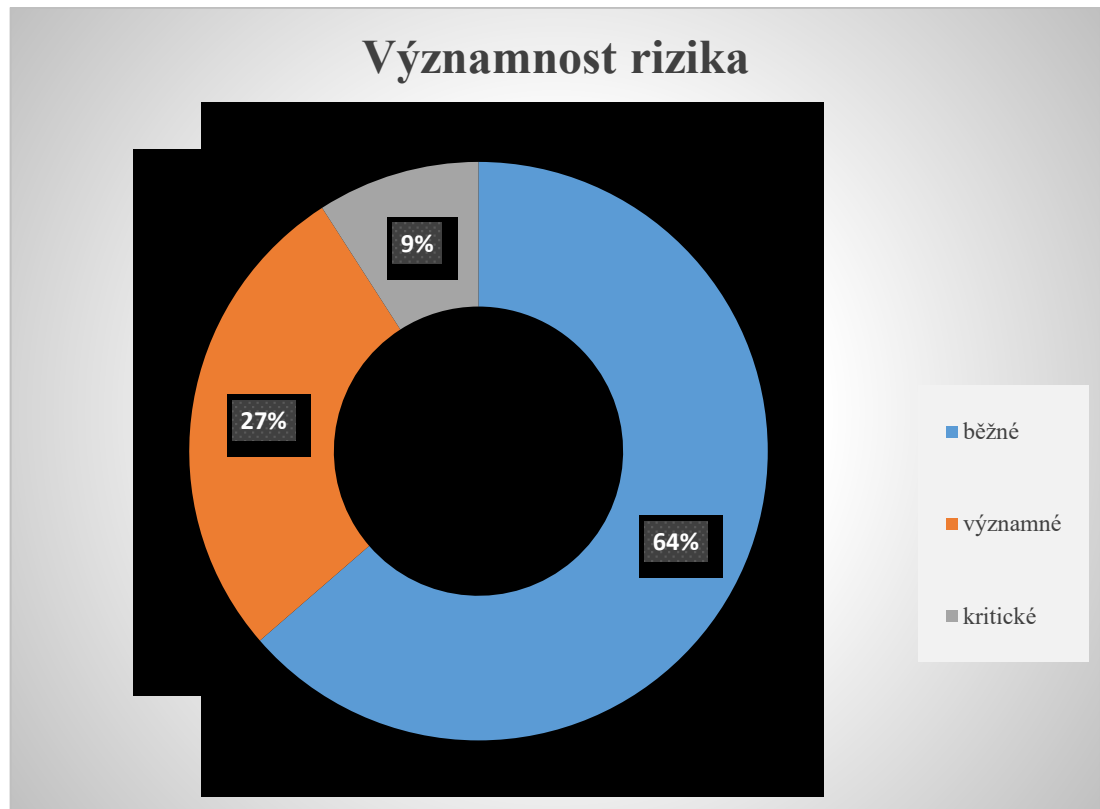
Na grafu číslo čtrnáct je znázorněna pravděpodobnost výskytu rizik v procentech. Rizika téměř nemožná jsou v zastoupení 18 %. Nejvíce je výjimečných možných rizik v 55 %. I přes

to, že to jsou pouze rizika výjimečně možná, neměl by je podnik podceňovat. Z těchto rizik by se v budoucnu mohla stát mnohem významnější rizika. Běžná možná rizika jsou v zastoupení 18 %. Pravděpodobná rizika mají celkem 9 % zatím co hraničící s jistotou se nevykytí ani v jednom procentu.



Graf 15. Dopad rizika. Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu číslo patnáct jsou znázorněny dopady rizika na podnik. Téměř neznamenný dopad v zastoupení 9 %. drobný dopad je v zastoupení 18 %. významný v 28 % tento dopad má poměrně vysoké procento a podnik by jej rozhodně neměl podcenit a tato rizika měl brát v úvahu. Velmi významná rizika jsou v zastoupení 27 % a nepřijatelná v 18 %. nejvýznamnější rizika podniku, měla by být řešena v co nejkratší době.



Graf 16. Významnost rizika. Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastěji se objevují rizika běžná, a to v zastoupení 64 %. významná rizika jsou v poměru menším a to 27 %. V nejmenším počtu významnosti rizika jsou kritická a to zastoupení 9 %.

7.1.2.1 Nejvýznamnější rizika podniku

Z analýzy rizik, byla zjištěna nejvýznamnější rizika daného podniku, které je třeba řešit, jsou to následující.

Tabulka 8

Zdroj: vlastní zpracování

riziko	významnost
riziko nezvládnutí zadaného úkolu	významné
riziko špatné motivace	významné
riziko nadměrné fluktuace	významné

V tabulce číslo osm jdou znázorněna tři nejvýznamnější rizika pro podniku. Pro následující rizika budou navržena opatření k jejich eliminaci.

Riziko nezvládnutí zadaného úkolu je pro podnik významným problémem a především proto, že provádějí služby a podnik si nemůže dovolit nezvládnutí úkolu. Znamenalo by to pro něj obrovské ztráty jak finanční, tak také poškození dobrého jména firmy.

Riziko špatné motivace patří také k významným rizikům podniku. Pokud by jej podnik podcenil a nezabýval se správnou motivací svých zaměstnanců, mohlo by to mít velmi negativní dopady na společnost a opět by docházelo k finančním ztrátám a poškození dobrého jména podniku.

Posledním významným rizikem pro podnik je nadměrná fluktuace zaměstnanců, z důvodu vysoce kvalifikovaných zaměstnanců si podnik nemůže dovolit o takto kvalifikované zaměstnance přicházet. Náklady na nové zaměstnance jsou příliš vysoké. Podnik by se měl neustále soustředit na spokojenost svých zaměstnanců a jakékoliv negativní faktory řešit v co nejkratším čase.

7.1.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Vyhodnocení dotazníkového šetření se týká dotazníku spokojenosti zaměstnanců, který byl vytvořen pro zaměstnance daného podniku, aby byla lépe pochopena situace podniku ze strany zaměstnanců a byly zjištěny příčiny jejich nespokojenosti.

Dotazník obsahoval 11 otázek na které zaměstnanci odpovídali. Na základě jejich odpovědí byly zpracovány grafy. Ty popisují situaci v podniku z hlediska spokojenosti jeho zaměstnanců. Nejprve bylo zjištěny základní údaje, a to kolik v podniku pracuje mužů a kolik žen, poté byl zjištěn jejich věk, rozdělen do třech intervalů. Dalším zjištěným údajem bylo dosažené vzdělání pracovníků. Čtvrtou otázkou byla atmosféra podniku, kdy většina zaměstnanců odpověděla kladně, to znamená, že si podnik zakládá na tom, aby se jeho zaměstnanci cítili dobře, což je velmi významný fakt, který podniku zajistí vyšší úspěšnost a ziskovost, jelikož jsou jeho zaměstnanci spokojeni. V následující otázce zaměstnanci mají největší problém s časem, který hraje velkou roli v jejich práci. Kromě času je to i psychický tlak, který je na ně vyvíjen z nedostatku času, tak trestně právní odpovědnosti, kterou nesou. Dále bylo vyzkoumáno, že pro pracovníky je nejdůležitější osobní ocenění a sebe rozvojové kurzy, které jim nejsou dostatečně poskytovány, ale měli by o ně zájem. Kromě času pracovníci postrádají také nové pracovní síly, které by uvítali a tím by získali více času na dané úkoly.

Také by přivítali větší možnost podílet se na rozhodování daných úkolů. Zaměstnavatel se snaží vytvářet dobré pracovní klima, a to například teambuildingovými akcemi, které pro jeho zaměstnance smysluplné. Jsou poté více motivováni chodit do práce díky dobrému pracovnímu prostředí, práce je baví a pouze malé procento chodí do práce pouze kvůli penězům, na tom by měl zaměstnavatel zapracovat, aby nedošlo k další fluktuaci zaměstnanců. Vedení společnosti poskytuje svým zaměstnancům automobil k osobním účelům, což respondenti označili za největší plus, poté nehmotný benefit, kterým je respekt, ocenění a přátelství. Poslední otázkou bylo, co by uvítali zaměstnanci v podniku. Nejvíce by zaměstnanci uvítali to, kdyby mohli sami více účastnit na rozhodování daných úkolů. Dále vy zaměstnanci ocenili výši platu.

8 DOPORUČENÁ OPATŘENÍ

V následující tabulce jsou zahrnuta rizik a jejich opatření. Tabulka zahrnuje všechna možná rizika a návrhy na doporučená opatření proti těmto rizikům.

Tabulka 9

Zdroj: vlastní zpracování

riziko	doporučená opatření
riziko nezvládnutí zadaného úkolu / velký tlak na zaměstnance, málo času, stres	podpora zaměstnanců prostřednictvím sebe rozvojových kurzů
riziko špatné motivace	vytvořit průzkum motivace a následně přizpůsobit svůj motivační program
riziko nadměrné fluktuace/ málo vysoce kvalifikovaných pracovníků	spolupráce se školami
výstupní pohovor provádění majitelem společnosti	výstupní pohovor prováděný HR manažerkou

Na nedostatek času, velký tlak a následný stres bylo navrženo opatření sebe rozvojových kurzů, o které měli zájem sami zaměstnanci. Podnik se snaží své zaměstnance motivovat, je ale třeba myslet i na to, že tato motivace nemusí být vždy dobrá a podnik by se měl soustředit na častější průzkumy spokojenosti svých zaměstnanců. Zároveň tím tak může předcházet fluktuaci svých zaměstnanců. Dalším navrženým opatřením je spolupráce se školami. Je to významný a klíčový okamžik. Každá firma by měla spolupracovat se školou zaměřenou na jejich činnost. Často se stává, že studenti úspěšně ukončí vysokoškolské vzdělání, ale s praxí se setkali jen zřídka, což představuje obrovský problém, jak pro absolventy, tak pro zaměstnavatele, kterým stoupají náklady na kvalifikaci svých zaměstnanců. Zároveň by tak získali více kvalifikovaných pracovníků, které by si podnik „vychoval“ už při studiu a zajistil by tak více posil pro své kolegy, čím by se snížil jejich stres z nedostatku času.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu rizik při řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě a zformulovat doporučení ke zlepšení úrovně řízení lidských zdrojů. Vytčené cíle práce byly splněny.

Aby byla práce lépe pochopena, byla nejprve provedena teoretická část, ve které byly na základě odborných publikací popsány a vysvětleny všechny důležité pojmy nezbytné pro pochopení praktické části práce.

Ve druhé části práce by proveden řízený rozhovor, sloužící jako primární zdroj pro praktickou část. Byla provedena fluktuace zaměstnanců v podniku za období tří let, kdy bylo zjištěn počet zaměstnanců, kteří opustili podnik. Následně byla provedena analýza rizik, pomocí které byla nejprve identifikována a poté analyzována všechna rizika, ohrožující podnik v oblasti lidských zdrojů podniku. Posledním bodem bylo provedení dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců v podniku, pro snadnější pochopení jeho chodu. výsledky tohoto šetření byly zaznamenány do grafů a následně popsány.

Na základě analýzy rizik byla provedena opatření pro eliminaci zjištěných rizik, následně byla vytvořena doporučená opatření, ze kterých může podnik vycházet při tvorbě vlastní analýzy rizik.

Na závěr lze konstatovat, že cíle bakalářské práce byly naplněny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
- [3] BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.
- [4] 2015. Fluktuace zaměstnanců. In: *Managementmania.com*. [online]. 3.4. [cit. 5.4.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>
- [5] VALUCH, Jan. Co je syndrom vyhoření (burn out)? In: *Psychowalkman.cz* [online]. [cit. 2.4.2019]. Dostupné z: https://www.psychowalkman.cz/co-je-syndrom-vyhoreni-burn-out/?gclid=EAIaIQobChMIo8r39Ymy4QIVTbTtCh1w_QvHEAAYASAAEgJx4fD_BwE
- [6] HÁJEK, Martin, 2012. Fluktuace bez závoje. In: *Vedeme.cz* [online]. 10.6. [cit. 1.4.2019]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/346-fluktuace.html>
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [9] BROŽOVÁ, Dagmar. *Společenské souvislosti trhu práce*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2003. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-86429-16-4.
- [10] 2012. Výstupní pohovy efektivněji. In: *HR News* [online]. 27.4. [cit. 10.4.2019]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/vystupni-pohovory-efektivneji-id-1606588>
- [11] URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.
- [12] LISÁ, Elena. *Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů*. Přeložil Tereza HUBÁČKOVÁ. Praha: Portál, 2019. ISBN 978-80-262-1472-4.
- [13] VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

- [14] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [15] JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000. Praxe manažera. ISBN 80-7226-220-3.
- [16] MASLOW, Abraham Harold. *O psychologii bytí*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0618-7.
- [17] KELLY, Matthew. *Bud'te spokojení v práci i doma: jak smysluplně rozvíjet svou osobnost*. Praha: Beta-Dobrovský, 2012. ISBN 978-80-7306-499-0.
- [18] KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-121-5.
- [19] BURLACU, Gabby, 2018. Enterprise Human Resources Technology Enters a New Era. In: workforce.com [online]. 12.9. [cit. 18.4.2019]. Dostupné z: https://www.workforce.com/2018/09/12/enterprise-human-resources-technology-enters-a-new-era/?fbclid=IwAR3yE8qm57ZHOSF4LnwPP30Kz439BwJVM9VH9UYz6R3n_Kj8fYspDiJAmDY
- [20] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [21] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [22] GRUIZ, Katalin. *Risk reduction technologies and case studies*. Leiden, The Netherlands: CRC Press/Balkema, [2019].
- [23] VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013. Jak (Adart). ISBN 978-80-904645-9-9.
- [24] TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.
- [25] HRONÍK, František. *To nejlepší z HR v našich firmách*. V Brně: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-1-3.
- [26] GOLD, Jeff. *Human Resource Management, 6th edition: Theory and Practice* ISBN-13: 978-1137572592

[27] STEPHEN, Taylor. Human Resource Management: People and Organisations, CIPD-Kogan Page, ISBN-13: 978-1843984160

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

č. číslo.

apod. apodobně

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1</i>	18
<i>Obrázek 2</i>	24

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1</i>	37
<i>Tabulka 2</i>	39
<i>Tabulka 3</i>	42
<i>Tabulka 4</i>	43
<i>Tabulka 5</i>	43
<i>Tabulka 6</i>	44
<i>Tabulka 7</i>	44
<i>Tabulka 8</i>	57
<i>Tabulka 9</i>	60

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Fluktuace zaměstnanců podle pohlaví</i>	36
<i>Graf 2. Míra fluktuace zaměstnanců</i>	37
<i>Graf 3. Pohlaví zaměstnanců</i>	47
<i>Graf 4. Věk zaměstnanců</i>	47
<i>Graf 5. Nejvyšší dosažené vzdělání</i>	48
<i>Graf 6. Atmosféra v podniku</i>	49
<i>Graf 7. Nejvíce demotivující faktory v %</i>	49
<i>Graf 8. Pro zaměstnance je nejdůležitější (%)</i>	50
<i>Graf 9. Zaměstnanci nejvíce postrádají (%)</i>	51
<i>Graf 10. Smysluplnost teambuildingových akcí (%)</i>	51
<i>Graf 11. Motivace chodit do práce (%)</i>	52
<i>Graf 12. Nejlepší benefit nabízený zaměstnavatelem (%)</i>	52
<i>Graf 13. Změny, které by zaměstnanci uvítali v podniku (%)</i>	53
<i>Graf 14. Pravděpodobnost výskytu rizika</i>	55
<i>Graf 15. Dopad rizika</i>	56
<i>Graf 16. Významnost rizika</i>	57

SEZNAM PŘÍLOH

P I Spokojenost zaměstnanců v podniku

PŘÍLOHA P I: SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU

- 1. Pohlaví**
 - Žena
 - Muž

- 2. Věk**
 - 20-30
 - 31-40
 - 41-60

- 3. Jak byste ohodnotil/a atmosféru v podniku?**
 - Přátelská
 - Nepřátelská
 - Neutrální

- 4. Vaše funkce v podniku**
 - Otevřená odpověď

- 5. Co je pro vás nejvíce demotivující faktor?**
 - Nezvládnutí úkolu
 - Nedostatek času na daný úkol
 - Nedostatečná motivace
 - Velké psychické vypětí

- 6. Seřad'te od doby nejdůležitějšího**
 - Osobní ocenění
 - více dnů dovolené
 - příspěvek na dovolenou
 - vzdělávací kurzy
 - více teambuildingových akcí
 - sebe rozvojové kurzy

- 7. Co vám v práci chybí?**
 - Motivace
 - Další pracovní posily
 - Ocenění
 - Nemožnost podílet se na rozhodování daných situací

8. **Mají teambuildingové akce na ucelení kolektivu smysl?**
 - Ano
 - Ne

9. **Co vás motivuje chodit do práce?**
 - Pouze peníze
 - pracovní prostředí
 - práce mě baví

10. **Jaký je podle vás nejlepší benefit nabízený Vaším zaměstnavatelem?**
 - Otevřená odpověď

11. **Co byste změnili na Vašem podniku**
 - Přístup nadřízených
 - Výši platu
 - Přístup kolektivu
 - Motivační faktory
 - Účastnit se rozhodování