Analýza rizik personální politiky společnosti KOMA

Karolína Tkadlecová

Bakalářská práce
2024

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: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Karolína Tkadlecová**
Osobní číslo:	**L21025**
Studijní program:	**B1022A020002 Management rizik**
Forma studia:	**Prezenční**
Téma práce:	**Analýza rizik personální politiky společnosti Koma**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska týkající se personální politiky a souvisejících rizik.
2. Představte vybranou společnost a proveďte analýzu současného stavu personální politiky.
3. Na základě výsledků analýzy navrhněte doporučení k ošetření zjištěných rizik personální politiky.

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

Seznam doporučené literatury:

1. ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource*. Sixth edition. London: Kogan Page, 2016. ISBN 978-07-494-7682-3.
2. MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. ISBN 978--80-200-2773-3.
3. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Čtvrté aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 9788024746449.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

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

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2024**

L.S.

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

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

V Uherském Hradišti dne 4. prosince 2023

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 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 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, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval 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: 3. 5. 2024

Jméno a příjmení studenta: Karolína Tkadlecová

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena do oblasti personální politiky. Hlavním cílem je analyzovat personální politiku společnosti KOMA, identifikovat problematické oblasti a navrhnout opatření ke zlepšení stavu organizace. Teoretická část práce zkoumá oblasti personálního managementu, personální politiky a analýzy rizik. V praktické části je představena společnost KOMA, poté následuje analýza rizik personální politiky pomocí SWOT analýzy a Ishikawa diagramu. Technikou sběru dat byly rozhovory s personální manažerkou a zaměstnanci. Na základě výsledků analýz jsou v závěru práce navržena opatření ke zlepšení stávající situace, což může přispět k efektivnějšímu řízení lidských zdrojů ve společnosti KOMA.

Klíčová slova: personální management, personální politika, analýza rizik, SWOT analýza

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on the field of personnel policy. The main goal is to analyze the personnel policy of KOMA, identify problem areas, and propose measures to improve the state of the organization. The theoretical part of the work examines personnel management, policy, and risk analysis. The KOMA company is introduced in the practical part, followed by an analysis of personnel policy risks using a SWOT analysis and an Ishikawa diagram. The data collection technique was interviews with the personnel manager and employees. Based on the results of the analyses, measures to improve the current situation are proposed at the end of the thesis, which can contribute to more effective human resources management at KOMA.

Keywords: personnel management, personnel policy, risk analysis, SWOT analysis

Tímto bych chtěla moc poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Evě Hoke, Ph.D., za její cenné rady, trpělivost, skvělou komunikaci, ochotu, a především její odborný dohled. Mé poděkování patří také personální manažerce vybrané společnosti, za její pomoc při zpracování praktické části mé práce.

„Abychom dosáhli velkých cílů, musíme něco riskovat.“

Helmuth Von Moltke

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

OBSAH

ÚVOD **9**
I TEORETICKÁ ČÁST **10**
1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT **11**
1.1 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ 12
1.2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ 12
1.3 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ 12
1.4 ROZMÍSŤOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ 13
1.5 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ 13
1.6 ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ 14
1.7 PROPOUŠTĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ 15
1.8 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PERSONÁLNÍ POLITIKU 16
2 PERSONÁLNÍ POLITIKA **17**
2.1 PERSONÁLNÍ PRÁCE 19
2.2 VÝVOJOVÉ FÁZE PERSONÁLNÍ PRÁCE 19
2.3 ÚKOLY PERSONÁLNÍ PRÁCE 20
2.4 PERSONALISTA 20
2.5 ÚROVNĚ PERSONÁLNÍ PRÁCE 22
3 ANALÝZA RIZIK **23**
3.1 DRUHY ANALÝZY RIZIK 24
3.1.1 Riziko 24
3.1.2 Klasifikace rizik 24
3.1.3 Principy rizik 25
3.2 METODY ANALÝZY RIZIK 26
3.2.1 Kvalitativní analýza rizik 26
3.2.2 Kvantitativní analýza rizik 26
3.2.3 Semikvantitativní analýza 26
3.2.4 What – If 27
3.2.5 Brainstorming 27
3.2.6 Kontrolní seznam (CLA) 27
3.2.7 FMEA „Failure Mode and Effect Analysis“ (analýza selhání a jejich dopadů) 27
3.2.8 SWOT analýza 28
3.2.9 Metoda ETA „Event Tree Analysis“ (analýza stromu událostí) 28
3.2.10 Ishikawa diagram 29
3.2.11 HAZOP „Hazard Operation Process „(analýza ohrožení a provozuschopnosti) 29
4 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI **30**
II PRAKTICKÁ ČÁST **31**

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI 32
5.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI 32
5.1.1 Předmět činnosti organizace 33
5.2 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI KOMA MODULAR 34
5.2.1 Charakteristika společnosti 35
6 APLIKACE METOD ANALÝZY RIZIK 36
6.1 METODA ROZHOVORU 36
6.2 ROZHOVOR SE ZAMĚSTNANCI 39
6.3 METODA SWOT 39
6.4 ISHIKAWA DIAGRAM 46
7 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ 48
ZÁVĚR 50
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 52
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 55
SEZNAM OBRÁZKŮ 56
SEZNAM TABULEK 57

ÚVOD

V stále konkurenčnějším a dynamicky se měnícím podnikatelském prostředí hraje personální management klíčovou roli v úspěchu organizací. Personální politika, personální práce a řízení lidských zdrojů se staly nedílnou součástí strategického plánování a provozních procesů každé moderní společnosti. Tyto oblasti se neustále vyvíjejí a přizpůsobují se změnám ve vnějším i vnitřním prostředí organizací. Pozornost bude v bakalářské práci zaměřena na analýzu klíčových aspektů personálního managementu, které zahrnují personální politiku, personální práci, rizika a úkoly spojené s řízením lidských zdrojů.

Hlavním cílem bakalářské bude identifikovat a posoudit rizika personální politiky ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o. Ke splnění hlavního cíle je třeba stanovit řadu dílčích podcílů. Dílčím cílem je zpracování literární rešerše. Teoretická východiska budou zaměřena na personální politiku, personální práci a její přístup k budování a udržování týmu zaměstnanců, práci personalisty a jeho hlavní činnosti. Část teoretické části bude věnována také analýze rizik a jednotlivým metodám.

Analytická část si klade za cíl posoudit současný stav řešené problematiky, tedy identifikovat a posoudit konkrétní rizika personální politiky. V první řadě budou popsány základní informace o společnosti a něco málo o její historii. Technikami sběru dat bude metoda rozhovoru, SWOT analýza a Ishikawa diagram. Prostřednictvím metody rozhovoru s personální manažerkou a rozhovoru s několika zaměstnanci bude zkoumána strategie a postupy, které organizace používá k efektivní správě svých pracovníků, optimalizaci pracovních procesů a dosahování firemních cílů. Vyhodnocení SWOT analýzy a Ishikawa diagramu, které poskytnou podstatné informace a budou klíčové k následnému návrhu ke zlepšení organizace.

V závěru bakalářské práce budou představeny návrhy k ošetření identifikovaných rizik ve formě opatření, které povedou k návrhu ke zlepšení a budou přínosné nejen pro vybranou společnost, ale i pro další organizace, které chtějí zlepšit své postupy v oblasti personální politiky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Obecně management jako takový je proces plánování, organizování, řízení, vedení a kontroly zdrojů (jako jsou lidé, finance, materiály a čas) s cílem dosáhnout stanovených cílů. Zahrnuje koordinaci činností a rozhodování, které vedou k efektivnímu využití dostupných prostředků k dosažení zamýšlených výsledků. Management je klíčovým aspektem jakéhokoli podnikání nebo organizace, ať už se jedná o podnikání, vládní instituce, neziskové organizace nebo jednotlivce (Blažek, 2014).

Personální management, také nazývaný jako řízení lidských zdrojů, je obor řízení, který, se zabývá správou a využíváním lidských zdrojů v organizaci. Jeho hlavním cílem je zajistit, aby organizace měla dostatečně kvalifikované, motivované a spokojené zaměstnance, kteří budou přispívat k dosahování cílů a úspěchu celé společnosti (Mužík, Krpálek 2019).

Personální management zahrnuje širokou škálu činností a procesů, včetně získávání a výběru zaměstnanců, rozmísťování pracovníků, hodnocení výkonu, jejich rozvoje a vzdělávání, odměňování a motivace, řízení pracovních vztahů, a také správu zaměstnaneckých benefitů a pracovních podmínek (Koubek, 2018).

Tento obor je klíčový pro každou organizaci, protože kvalitní a efektivní řízení lidských zdrojů může vést jak k vytvoření konkurenční výhody na trhu práce, tak i k zvýšení produktivity, snížení fluktuace zaměstnanců a zlepšení celkového výkonnostního a organizačního rozvoje. Personální management také reaguje na změny ve společnosti a pracovním prostředí a sleduje trendy a inovace v oblasti řízení lidských zdrojů, aby organizaci pomohl udržet si svou konkurenceschopnost a přizpůsobit se měnícím podmínkám (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Mezi hlavní úkoly personálního managementu můžeme zahrnout:

- Dynamický soulad mezi úlohami organizace a počtem zaměstnanců
- Optimální využití pracovních sil zaměstnanců
- Formulace a efektivní vedení týmu
- Personální a sociální rozvoj organizace

„Efektivní manažerská činnost vyžaduje, aby byl manažer schopen diagnostikovat systém, v němž pracuje“ (Armstrong, 2016).

V následujících podkapitolách budou představeny stěžejní personální činnosti.

1.1 Vyhledávání pracovníků

Vyhledávání a získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o pracovní místa, a to s přiměřenými náklady a v požadovaném termínu. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních podmínek, informovanost o volných pracovních místech v organizaci a nabízení těchto volných pracovních míst, jednání s uchazeči, získávání přiměřených informací o uchazečích a v administrativním a organizačním zajištění všech konkrétních činností (Dvořáková, 2012).

1.2 Výběr pracovníků

Úkolem personálního výběru je zjistit, který z uchazečů při náboru nejlépe splňuje požadavky na volné pracovní pozice, a aby tak nejlépe přispěl k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i celé organizaci. Jde o důležitou součást řízení lidských zdrojů. Zveřejňování inzerátů na příslušných platformách (oznamovací portály, webové stránky, sociální sítě atd.). Aktivně vyhledávat potenciální kandidáty z interních i externích zdrojů (např. profesionální sítě, databáze.) Proces při výběru pracovníků, kde je důležitá jeho kvalita a přiměřenost použitých metod, má rozhodující význam při výběru vhodných uchazečů na pracovní místa. Správný výběr uchazeče musí brát v potaz nejen odborné znalosti, ale i jeho flexibilitu, osobní charakteristiku a zkušenosti (Dvořáková, 2012), (Koubek, 2018).

1.3 Přijímání pracovníků

Vedoucí pracovníci by se měli účastnit všech přijímacích řízeních a dalších činností, které vedou až k vyjednání a podepsání pracovní smlouvy a také zařazení zaměstnance do pracovního kolektivu. Při přijímání probíhá zhodnocení příchozích životopisů a přihlášek. Konání osobních pohovorů a provedení telefonických nebo online pohovorů k ověření základních dovedností a zájmu kandidátů (Armstrong, 2009).

Hodnocení kandidátů z hlediska jejich dovedností, zkušeností, osobnostních vlastností a vhodnosti pro pracovní pozici a firemní kulturu. Zkontrolují se reference u předchozích zaměstnavatelů. Ověření akademických titulů a profesních certifikací, pokud je to relevantní. Vybrání nejlepšího kandidáta a předložení mu nabídky pracovního místa. Dále se sjednává o podmínkách zaměstnání a uzavření pracovní smlouvy (Koubek, 2018).

1.4 Rozmísťování pracovníků

Než začne rozmísťování pracovníků neboli vhodné pozice pro jednotlivé zaměstnance, organizace nejprve musí naplánovat, kolik pracovníků bude potřebovat na jednotlivých pozicích, aby mohla úspěšně dosáhnout svých cílů a splnit tak své povinnosti.

Každá pozice v organizaci má své specifické požadavky a kompetence, které jsou pro její úspěch nezbytné. Organizace zhodnocuje své současné zaměstnance, aby identifikovala jejich dovednosti, schopnosti a zkušenosti a určila, kteří z nich nejlépe odpovídají požadavkům jednotlivých pracovních pozic. Na základě plánovaných potřeb a zhodnocení zaměstnanců přiřazuje jednotlivé zaměstnance na jednotlivé pracovní pozice (Dvořáková, 2012), (Koubek, 2018).

Přiřazení může být prováděno interně, kdy jsou existující zaměstnanci přesunuti na nové pozice, nebo externě, když jsou noví zaměstnanci najati na specifické pozice. Musí mít dostatečnou podporu a školení k tomu, aby úspěšně plnili své pracovní povinnosti a dosahovali tak stanovených cílů. Rozmísťování pracovníků je důležitý proces, který pomáhá organizacím optimalizovat své lidské zdroje a dosáhnout svých cílů efektivněji (Dvořáková, 2012).

1.5 Hodnocení zaměstnanců

Organizace pravidelně sleduje a hodnotí výkon svých zaměstnanců na nových pozicích, aby zajistila, že jsou jejich potřeby naplněny a že organizace dosahuje svých cílů.

Hodnocení zaměstnanců je proces, který organizace používají k posouzení výkonu a rozvoje svých zaměstnanců. Cílem tohoto procesu je poskytnout zpětnou vazbu zaměstnancům ohledně jejich práce, identifikovat jejich silné stránky a oblasti, které je třeba zlepšit, a podpořit jejich profesní růst a rozvoj. Na začátku hodnotícího období organizace společně se zaměstnancem stanoví konkrétní cíle a očekávání, která zaměstnanec bude sledovat a dosahovat během hodnotícího období. Tyto cíle by měly být měřitelné, realistické a dohodnuté oběma stranami (Dvořáková, 2012).

Během hodnotícího období organizace sleduje výkon zaměstnance v souladu s jeho stanovenými cíli a očekáváními. To může zahrnovat pravidelné setkání mezi manažerem a zaměstnancem k diskusi o pokroku, průběžné zpětné vazbě a dokumentaci pracovních výsledků. Na konci hodnotícího období organizace provádí zhodnocení výkonu zaměstnance na základě jeho dosažených výsledků, schopností, dovedností a chování. To může zahrnovat

posouzení produktivity, kvality práce, spolupráce s kolegy, dodržování firemních hodnot a dalších faktorů (Urban, 2017).

Na základě výsledků hodnocení zaměstnance a diskuse o jejich kariérních cílech organizace společně se zaměstnancem se plánují další kroky pro jeho profesní růst a rozvoj, jako jsou školení, mentoring, rozšíření odpovědností nebo přesun na vyšší pozici. Hodnocení zaměstnanců je důležitým nástrojem pro správu lidských zdrojů, který pomáhá organizacím optimalizovat výkon svých zaměstnanců a podporovat jejich profesní rozvoj a spokojenost. Je důležité, aby proces hodnocení byl spravedlivý, transparentní a konzistentní a aby byl zaměřen na dosažení společných cílů organizace a zaměstnance (Urban, 2017).

1.6 Odměňování a motivace pracovníků

Odměňování a motivace pracovníků jsou klíčovými faktory pro dosažení úspěchu v jakékoli organizaci. Odměňování se zabývá politikou, strategiemi a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby lidé v podniku byly odměněni jak peněžní, tak nepeněžní formou. Daným cílem je lidi spravedlivě, slušně a důsledně odměňovat, pro dosažení dlouhodobých a strategických cílů podniku. Zaměstnanci by měli být spravedlivě odměňováni za svou práci a peněžní odměna musí respektovat hodnotu práce, úroveň a schopnosti jedince tuto práci vykonávat (Armstrong, 2009).

Pracovníci mohou být motivováni prostřednictvím bonusů za dosažení stanovených cílů nebo za vynikající výkon. V souladu se zákonem č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, který zmiňuje, že zaměstnanci přísluší odměna za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť důležitého úkolu.

Cílovou odměnou se rozumí připravená, postupná a konečná realizace předem stanoveného, náročného úkolu. Zvláště důležitým způsobem z hlediska působnosti zaměstnavatele může zaměstnavatel dát cílovou odměnu zaměstnanci, který se přímo nebo významně podílí na jejím plnění. Před nástupem do práce zaměstnavatel oznámí výši odměny a hlavní ukazatele, které lze hodnotit nebo měřit.

Cílová mzda náleží zaměstnanci ve výši stanovené zaměstnavatelem v závislosti na plnění klíčových ukazatelů, pokud jeho pracovní poměr neskončí před splněním zadaného úkolu (ČESKO, 2006).

Tyto odměny mohou být finanční nebo nefinanční povahy, jako jsou například cesty do zahraničí, výlety, volný čas, certifikáty apod. Tvorba pozitivního a podpůrného

pracovního prostředí může mít významný dopad na motivaci zaměstnanců. To zahrnuje uznání, povzbuzení, pochvalu, důvěru a podporu mezi kolegy a nadřízenými.
Každá organizace by měla zkoumat potřeby svých zaměstnanců a vyvíjet strategie odměňování a motivace, které odpovídají konkrétním podmínkám a cílům této organizace (Armstrong Michael, 2009), (Armstrong, Taylor, 2015).

1.7 Propouštění zaměstnanců

Propouštění zaměstnanců je proces, při kterém zaměstnavatel ukončuje pracovní poměr s jedním nebo více zaměstnanci z různých důvodů. Propouštění zaměstnanců je nepříjemnou, avšak někdy nevyhnutelnou součástí podnikatelské reality. Tato situace může nastat z mnoha důvodů, včetně restrukturalizace firmy, snižování nákladů, změn ve strategii společnosti, nedostatečného výkonu, porušení pracovních předpisů nebo propouštění z důvodu ekonomických obtíží (Suchá, 2023).
Je samozřejmě důležité, aby propouštění probíhalo transparentně a zákonně v souladu s pracovními předpisy. Konkrétně v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, který říká že, zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď z těchto důvodů:
a) Zrušením či přemístěním zaměstnavatele nebo jeho části, a to v případě, že dochází k ukončení činnosti firmy, nebo jen její části, nebo pokud se firma stěhuje do jiného sídla, ať už celá nebo jen část, může to být důvodem pro výpověď ze strany zaměstnavatele.
b) Nadbytečností zaměstnance, pokud se zaměstnanec stane nadbytečným v důsledku změny zaměření firmy, technologií, redukce počtu pracovníků, nebo jiných organizačních změn, tak zaměstnance může dostat výpověď.
c) Ze zdravotních důvodů jako je pracovní úraz, nemoc z povolání, nebo jiné zdravotní omezení nesmí dle lékařského posudku dále vykonávat dosavadní práci, může mu být dána výpověď.
d) Z dlouhodobé ztráty zdravotní způsobilosti, zaměstnanec z důvodu dlouhodobého zhoršení zdravotního stavu dle lékařského posudku ztratí způsobilost pro vykonávání sjednané práce, může mu být dána výpověď.
e) Nesplnění předpokladů pro práci, zaměstnanec nesplňuje požadavky pro výkon sjednané práce, ať už z důvodu právních předpisů, nebo z důvodu neuspokojivých pracovních výsledků, může mu být dána výpověď.

f) Ze závažného porušení povinností, může mít za následek propuštění, pokud zaměstnanec poruší své povinnosti závažným způsobem. Pokud je v práci příliš mnoho porušení, měl by být zaměstnanec napomenut a případně propuštěn.
g) Zvláště hrubé porušení povinností: Pokud zaměstnanec zvlášť hrubým způsobem poruší své pracovní povinnosti, může mu zaměstnavatel dát výpověď (ČESKO, 2006).

Propouštění zaměstnanců je často citlivý proces a může mít důsledky nejen pro propouštěné zaměstnance, ale i pro zbylé zaměstnance a pro pověst společnosti. Proto je důležité, aby byl proces proveden profesionálně, eticky a s ohledem na všechny zúčastněné strany (Suchá, 2023).

1.8 Faktory ovlivňující personální politiku

Faktory, které mohou ovlivňovat personální politiku rozdělujeme na interní a externí faktory. Interní faktory personální politiky by měly být v souladu s celkovou strategií a cíli firmy. Dalším faktorem může být velikost a struktura firmy, které ovlivňují nároky na personální práci. Firemní kultura ovlivňuje přístup k zaměstnancům, jejich odměňování, motivaci, péči o zaměstnance. Výše mezd a příspěvků může ovlivnit personální politiku a strategie zaměstnaneckých benefitů. Dále kvalita a dostupnost lidských zdrojů ovlivňuje možnosti personální politiky a technologie ovlivňují způsob práce a nároky na dovednosti a znalosti zaměstnanců, nebo například nedostatečné školení a vzdělávání pracovníků. (Doktorov et al., 2012).
Mezi externí faktory patří legislativa v oblasti práce a zaměstnanosti, která stanovuje určitý rámec pro personální politiku. Mezi ekonomické faktory patří náklady na pracovní sílu, inflace a mzdová konkurenceschopnost, dále dostupnost finančních prostředků firmy, různé investice do lidských zdrojů a nových technologií, limituje to tak možnosti personální politiky.
Sociální a demografické trendy ovlivňují strukturu pracovní síly. Konkurenční firmy ovlivňují tlak na náklady a nutnost zvyšovat produktivitu práce. Dalšími faktory může být také globalizace, která ovlivňuje mobilitu pracovních sil a nutnost adaptovat se na různé kultury, nebo změna klimatu, která ovlivňuje dostupnost zdrojů a nutnost adaptovat se na nové podmínky, nebo i současně nový trend umělá inteligence (Kociánová, 2012).

2 PERSONÁLNÍ POLITIKA

Personální politika se týká strategií a postupů organizace v oblasti správy lidských zdrojů. Personální politika je souborem relativně stabilních principů v sektoru personálního řízení, metod a nástrojů používaných v personálním sektoru, podle kterých se firma řídí. Personální politika definuje pravidla pro řízení lidí v organizaci, principy toho, jak je s lidmi zacházeno, a chování očekávané od manažerů při řešení personálních záležitostí (na základě hodnot organizace) (Kocianová, 2004).

Systém personálního řízení organizace se skládá z personální politiky a její realizace (stanovení zásad personálního řízení a realizace činností zaměstnanců), sociální politiky a její realizace (podpora personální politiky, pozitivní vliv na spokojenost pracovníků) a vedení lidí (související s ochotou pracovat a začleněním stylů vedení týkajících se lidí a pracovních skupin v organizaci). Účelem personální politiky je uplatňování personální strategie a stanovení prováděcích pravidel a zvláštních postupů personálního řízení (Kocianová, 2004).

Obrázek 1Personální strategie a politika (Zdroj: vlastní zpracování dle Kocianová, 2004)

Informování zaměstnanců organizace o personální politice a dodržování pravidel stanovených v této politice zvyšuje důvěryhodnost organizace a poskytuje zaměstnancům určitou jistotu a přehled o postupech této oblasti. Vytvořená a respektovaná personální politika ovlivňuje způsob vedení organizace, motivaci lidí, jejich vztahy s firmou a jejich mezilidské vztahy. Personální politika musí zohledňovat kulturu organizace, musí zohledňovat potřeby organizace a potřeby zaměstnanců a odrážet kulturu organizace. Zásady lidských zdrojů ukazují důležitost řízení lidí pro jejich efektivní výkon. Politiky lidských

zdrojů jsou dílčími politikami, které se zabývají specifickými oblastmi řízení lidských zdrojů. Lidská politika organizace by měla zahrnovat stanovené cíle, odpovědnosti za řízení lidských zdrojů a standardy chování v personální oblasti (Kocianová, 2004).

Personální politika, často nazývaná jako personální strategie, se nevyvíjí ve vzduchoprázdnu. Naopak plná znalost vnitřních podmínek rozvoje a vnějšího provozního prostředí organizace je základním požadavkem pro tvorbu dobré personální politiky (Doktorov et al., 2012).

Vnější podmínky personální politiky jsou:

- Vývoj počtu obyvatel.
- Vývoj trhu práce – poptávka a nabídka po pracovní síle.
- Technologické změny v podnikání.
- Změny hodnotové orientace lidí, změna oddělení – absolventské vzdělání.
- Regionální mobilita obyvatelstva.
- Pracovní a sociální legislativa a politika zaměstnanosti.
- Průběh průmyslového cyklu (krize).
- Změny ve finanční situaci společnosti.

Vnitřní podmínky personální politiky jsou:

- Počet a struktura zaměstnanců.
- Mobilita vlastních zaměstnanců.
- Změny v organizační struktuře společnosti.
- Změny dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Personální politika by měla být flexibilní, aby mohla reagovat na změny vnitřního i vnějšího prostředí organizace. Její úspěšná implementace může přispět k vytvoření zdravých mezilidských vztahů, příjemnému pracovnímu prostředí, zvýšení loajality zaměstnanců a efektivnosti celé organizace (Doktorov et al., 2012).

2.1 Personální práce

Personální práce je mnohem víc než jen proces náboru a vyplňování pracovních pozic, je to o budování a udržování týmu, který je nezbytný pro dosažení firemních cílů. V této oblasti se jedná o mnohostranný přístup. Věnuje se náboru nových talentů, rozvoji stávajících zaměstnanců, řešení konfliktů, motivaci týmu a vytváření pracovního prostředí, které podporuje produktivitu a kreativitu. Dále jde o vytváření strategií pro efektivní využívání lidských zdrojů, což je klíčové pro udržitelný rozvoj organizace (Mládková, Jedinák, 2009).

Jedním z důležitých aspektů personální práce je také odměňování a hodnocení výkonu zaměstnanců. Správně navržený systém odměn může motivovat zaměstnance k dosažení lepších výsledků a posílit jejich angažovanost ve firmě. Personální práce je o porozumění potřebám jednotlivých zaměstnanců, jejich profesnímu růstu a celkovému blahobytu (Beardwell, Thompson, 2014).

V dnešním světě, kde je důležité být konkurenceschopný na trhu práce, je personální práce klíčovým faktorem pro přilákání a udržení talentovaných lidí v podniku. Celkově lze říct, že personální práce je umění spojit lidi s misí a hodnotami firmy, aby společně dosáhli úspěchu. Je to o vytváření pracovního prostředí, kde každý zaměstnanec může růst a přispět tím tak k rozvoji organizace (Armstrong, 2016).

2.2 Vývojové fáze personální práce

Personální řízení se jako zdroj personální práce začalo prosazovat již před 2. světovou válkou v progresivně orientovaných společnostech, společnostech, které se zaměřovaly na kontrolu co největšího tržního podílu a eliminaci konkurence (Dvořáková, 2012).

Personální práce se stala profesionálnější a lidská pracovní síla byla považována za důležitý zdroj konkurenční výhody. Přes výraznou změnu se personální práce zaměřovala výhradně na vnitropodnikové problémy zaměstnávání pracovních sil a personálním otázkám strategického rozměru nebyla věnována tolik pozornosti.

Personální práce v této vývojové fázi měla povahu operativního řízení. Personální řízení představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělých zemích začala rozvíjet v 50. a 60. letech. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení celé společnosti, její nejdůležitější součástí. Pracovní síla se tedy stává zdrojem budoucnosti a konkurenceschopnosti organizace (Dvořáková, 2012), (Kocianová, 2012).

2.3 Úkoly personální práce

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je pomáhat organizaci efektivně fungovat a neustále zlepšovat její výkonnost. Takový úkol lze zajistit neustálým zvyšováním využití všech zdrojů, které má organizace k dispozici. Speciálními úkoly personálního managementu jsou:

- Umístit správného člověka na správné místo – znamená najít pro člověka s pracovními úkoly nejvhodnější vztah, aby byl spokojen s odvedenou prací a pozitivně ovlivňoval jeho výkon.
- Optimální využití pracovní síly v podniku – tzv. optimální využití pracovní doby, kvalifikace a dovedností zaměstnanců.
- Budování týmu, efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy.
- Udržování osobního a sociálního rozvoje zaměstnanců – rozvoj pracovních dovedností, znalostí, schopností a obecné osobnosti, rozvoj pracovní kariéry.
- Respektování veškeré pracovní legislativy, uplatňování lidských práv a vytváření dobrého pracovního prostředí (Sakslová, Šimková, 2005).

2.4 Personalista

Personalista je vysoce specializovaný zaměstnanec s vyšším ekonomickým nebo humanitním vzděláním. Personalista jako samostatný zaměstnanec plní různé úkoly související s:

- registrací zaměstnanců, kontaktováním úřadů (sociální pojištění, zdravotní pojištění, úřad práce atd.), reportingem zaměstnanců (Doktorov et al., 2012)
- plánováním osobního rozvoje zaměstnanců. a kariéra,
- rozvoj lidského kapitálu zaměstnanců – povinné (povinné) a nepovinné (dobrovolné) vzdělávání, systém dalšího vzdělávání zaměstnanců, systém celoživotního vzdělávání zaměstnanců,
- rozvoj zdravotního kapitálu – sledování zdravotního stavu zaměstnanců, preventivní zdravotní prohlídky, podpora dovolené (firemní dovolená, firemní wellness), koupelnové procedury a různé sportovní aktivity (Doktorov et al., 2012)

Personalisté hrají klíčovou roli, mají velmi těžký úkol a nesou na svých bedrech velkou zátěž, protože sladit představy organizace s představami zaměstnanců je někdy opravdu těžké.

Činnosti personalisty

Vedoucí pracovníci v podnicích většinou nemají dostatečné znalosti o personálních postupech a metodách. Jejich účast na personální práci organizace je proto třeba usměrňovat, řídit, koordinovat, zajišťovat její způsobilost, formulovat zásady a cíle osobní práce, určovat a doporučovat postupy k výkonu jednotlivých personálních funkcí apod. (Koubek, 2018).

Mezi hlavní činnosti personalisty patří:

- uspořádání pracovních míst (pozic) ve firmě,
- rozbor práce a vývoj popisů práce, povinností, odpovědností a úkolů,
- projektování práce, pracovní činnosti,
- stanovování pracovní náročnosti pracovních míst,
- vyhledávání, nábor a získávání zaměstnanců,
- hodnocení pracovní kapacity uchazečů,
- výběr zaměstnanců při velkém počtu uchazečů
- přijímání zaměstnanců do pracovního poměru,
- zařazování zaměstnanců na pracovní místa,
- pracovní hodnocení,
- vzdělávání, sebevzdělávání,
- výcvik, školení a rekvalifikace zaměstnanců,
- motivace a odměňování zaměstnanců a vytváření podmínek,
- vedení personálních agend,
- řízení odborného růstu a rozvoje zaměstnanců jejich profese,
- řešení zaměstnaneckých záležitostí a konfliktů,
- ukončení pracovního poměru.

2.5 Úrovně personální práce

Úrovně personální práce mohou být rozděleny do několika kategorií, které reflektují různé role a odpovědnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Základní úrovně zahrnují operativní personální práci, střední management lidských zdrojů a vyšší management zodpovědný za strategické rozhodování v oblasti lidských zdrojů (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Operativní personální práce se často zabývá administrativními úkoly, jako je zpracování mzdové agendy a správa zaměstnaneckých dokumentů.

Střední management lidských zdrojů se zaměřuje na koordinaci a implementaci personálních politik a programů, včetně náboru nových pracovníků, výběru a školení zaměstnanců.

Na vyšší úrovni se nachází manažeři, kteří mají strategickou odpovědnost za vedení lidských zdrojů a provádění strategií, které přispívají k dosahování obecných cílů organizace.

Řízení lidských zdrojů je klíčovou funkcí v moderních organizacích, která se zabývá správou a rozvojem pracovní síly. Tato disciplína zahrnuje mnoho aspektů, včetně náboru a výběru zaměstnanců, rozvoje dovedností, hodnocení výkonu a tvorby zaměstnaneckých politik. Má také strategický vliv na celkové výsledky organizace, protože správné řízení lidských zdrojů může přispět k dosažení konkurenční výhody a dlouhodobého úspěchu na trhu (Armstrong, Taylor, 2015).
V dnešní době se více zaměřuje na zapojení zaměstnanců, rozvoj firemní kultury a podporu pracovního prostředí, které podporuje inovaci a výkonnost společnosti. Studium řízení lidských zdrojů je tedy důležité pro pochopení toho, jak organizace mohou efektivně spravovat svou pracovní sílu a dosáhnout tak dlouhodobé udržitelnosti a konkurenceschopnosti (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016), (Kocianová, 2004).

3 ANALÝZA RIZIK

Analýza rizik je proces identifikace, hodnocení a řízení rizik, které mohou ovlivnit dosažení cílů organizace. Tento proces pomáhá organizacím lépe porozumět potenciálním hrozbám a příležitostem a přijímat informovaná rozhodnutí pro minimalizaci negativních dopadů a maximalizaci přínosů.

Analýza rizik je klíčovým nástrojem pro úspěšné řízení projektů a provozu organizací (Smejkal, Rais, 2013).

Mezi hlavní kroky analýzy rizik patří:

- **Identifikace rizik** je hlavním krokem v procesu řízení a umožňuje organizaci rozpoznat a pojmenovat potenciální hrozby. Pro identifikaci rizik existuje celá řada užitečných metod. Pozorování je první možností, jak správně identifikovat, neboť poskytuje základní informace o prostředí, procesech a chování lidí v organizaci. Identifikují se potenciální události nebo situace, které by mohly ovlivnit dosažení cílů organizace. To může zahrnovat interní a externí faktory jako jsou změny v trhu, technologie, přírodní katastrofy, nebo i lidský faktor (Fotr, Hnilica, 2014).
- **Hodnocení rizik** znamená proces identifikace, analýzy a hodnocení potenciálních nežádoucích událostí, které by mohly ovlivnit dosažení cílů. To zahrnuje určení pravděpodobnosti výskytu rizik a jejich dopadů na organizaci. Zde je důležité zhodnotit jejich pravděpodobnost výskytu a dopad na organizaci. To se obvykle provádí pomocí kvantitativních nebo kvalitativních metod, jako je analýza citlivosti, pravděpodobnostní analýza a hodnocení dopadu.
- **Řízení rizik** by mělo být součástí každodenního rozhodování a strategického plánování. Organizace volí strategii pro jejich řízení a zvolená strategie závisí na povaze rizika a možnostech organizace. Existují přístupy k řízení rizik, včetně přijímání rizika, snižování rizika, přenosu rizika a vyhýbání se riziku.
- **Monitorování a řízení rizik** je sledování a aktualizace informací o identifikovaných rizicích a jejich stavu. Řízení rizik zahrnuje přijímání opatření k omezení nebo eliminaci rizik, aby se minimalizoval jejich negativní dopad a zajišťovalo dosažení, organizace by tak měla pravidelně posuzovat své rizikové faktory a aktualizovat své řídicí strategie podle potřeby (Fotr, Hnilica, 2014).

3.1 Druhy analýzy rizik

Dobrá analýza rizik by měla přesně popisovat veličiny použité v analýze. Existují dva hlavní přístupy k analýze rizik, které se široce používají při použití analytických metod. Tyto strategie zahrnují kvantitativní a kvalitativní metody. Když se organizace potýkají s rizikovými situacemi, často volí jeden nebo kombinaci těchto přístupů, aby dosáhly co nejlepších výsledků (Smejkal a Rais, 2013).

3.1.1 Riziko

Riziko můžeme chápat jako potenciální nejistotu nebo nepříznivý scénář, který může ovlivnit dosažení cílů nebo způsobit nežádoucí události. V kontextu lidského chování a rozhodování může riziko znamenat možnost vzniku nepříznivých následků nebo ztrát v důsledku provedených akcí.

Riziko lze vyjádřit také pomocí vzorce:

$$R = P \times D$$

Kde riziko (R) se rovná, hodnota pravděpodobnosti vzniku rizika (P), které se vynásobí hodnotou dopadu (D).

Může to být i chápáno jako nejistota, který se nese s každým rozhodnutím a přináší s sebou potenciální negativní dopady (Smejkal, Rais, 2013).

Ve firmách se riziko může projevovat v několika formách finančních ztrát, reputačních škod, narušení provozních procesů nebo z hlediska personální politiky, jako náborová rizika, která souvisí s kvalifikovanými pracovníky, riziko fluktuace zaměstnanců.

Dále vývojová rizika, rizika s odměňováním a benefity a legislativní rizika. Důležité je chápat riziko nejen jako hrozbu, ale i jako příležitost k naučení se, inovaci a posílení odolnosti vůči určité nejistotě (Mládková, Jedinák 2009).

Fotr a Hnilica (2014, str. 24) uvádí, že *„Riziko je spojeno vždy s určitým procesem, aktivitou či projektem s nejistými výsledky, přičemž tyto výsledky ovlivňují situaci subjektů (podniků, jejich manažerů), kteří je realizují“.*

3.1.2 Klasifikace rizik

Klasifikace rizik je proces rozdělení rizik do kategorií na základě společných charakteristik. To umožňuje systematické a efektivní zvládání rizik. Existuje mnoho způsobů klasifikace rizik. Níže uvedu jen některé z nejběžnějších:

Podle pravděpodobnosti:

- vysoká pravděpodobnost zahrnuje, že rizika se stanou s vysokou pravděpodobností.
- střední pravděpodobnost určuje rizika, která se s nízkou pravděpodobností stanou, ale stále je nutné je zvážit.
- nízká pravděpodobnost zahrnuje rizika, která se s nízkou pravděpodobností stanou, ale jejich dopad může být významný.

Podle dopadu:

- pozitivní rizika (příležitosti), která mohou vést k pozitivním výsledkům, jako je zvýšení zisku nebo rozšíření trhu.
- negativní rizika (hrozby), která mohou vést k negativním výsledkům, jako je ztráta financí, poškození reputace nebo přerušení provozu (Fotr, Hnilica, 2014).

3.1.3 Principy rizik

Principy rizik jsou základními směry a myšlenkami, které organizace mohou použít k identifikaci, hodnocení a řízení rizik. Tyto principy pomáhají zajistit, že proces řízení rizik je efektivní, důvěryhodný a přináší hodnotu organizaci. Rizika jsou často vzájemně propojena a mohou mít dalekosáhlé dopady, a proto je důležité analyzovat je s ohledem na širší perspektivu.

Proaktivní přístup k řízení rizik znamená identifikovat a adresovat rizika předtím, než se stane událost, která by mohla mít negativní dopad. To zahrnuje prevenci problémů a hledání příležitostí, které mohou přinést hodnotu organizaci.

Transparentnost je klíčovým principem rizikového řízení, který zahrnuje sdílení informací o rizicích s vnitřními i vnějšími zainteresovanými stranami. Transparentní komunikace pomáhá budovat důvěru a umožňuje informovaná rozhodnutí (Mládková, Jedinák 2009).

Metody zvládání rizik:

- Prevence jsou opatření zaměřená na předcházení vzniku rizik.
- Zmírnění jsou opatření, která jsou zaměřená na snížení dopadu rizik.
- Přenesení rizika na jinou stranu (např. pojištění, factoring).
- Akceptace znamená vědomé přijetí rizika (Kruliš, 2011).

3.2 Metody analýzy rizik

Metoda, která identifikuje a hodnotí možná rizika a jejich dopady na cíle organizace. V kontextu personální politiky to znamená posouzení rizik spojených s lidskými zdroji a pracovním prostředím. Metody analýzy rizik je způsob identifikace veličin, se kterými se pracuje v analýze rizik, která je důležitou součástí problémů řízení rizik. Jedná se o nástroje pro řízení výkonu, bez kterých by nešla rizika řídit.

Manažeři rizik musí posoudit načasování a vhodné metody, které lze použít. Metody lze seskupit do tří skupin: kvalitativní, kvantitativní a semikvantitativní (kombinované). Výběr konkrétní metody je ovlivněn množstvím a dostupností dat, důležitostí analýzy a dovednostmi osob (Smejkal, Rais, 2013).

3.2.1 Kvalitativní analýza rizik

Tento přístup se zaměřuje na subjektivní hodnocení rizik a obvykle používá kategorizaci rizik podle jejich vážnosti a pravděpodobnosti výskytu. Metody kvalitativní analýzy rizik zahrnují použití matice pravděpodobnosti a dopadu, kde jsou rizika rozdělena do kategorií na základě těchto dvou faktorů. Kvalitativní analýza je často používána v raných fázích projektu, kdy není k dispozici dostatek dat nebo času na provedení detailní kvantitativní analýzy.

3.2.2 Kvantitativní analýza rizik

Zaměřuje se na kvantifikaci rizik pomocí číselných hodnot. Používá se zejména tam, kde je k dispozici dostatek dat a statistik pro kvantifikaci pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho dopadu. Je často preferována v oblastech, kde je důležité přesně kvantifikovat rizika, jako je finanční řízení, pojištění nebo investice (Smejkal, Rais, 2013).

3.2.3 Semikvantitativní analýza

Semikvantitativní analýza rizik kombinuje prvky jak kvantitativní, tak kvalitativní analýzy rizik. Kombinovaná analýza může začít kvalitativním hodnocením, které identifikuje hlavní rizikové faktory a tím zjistí jejich vliv na cíle.

Poté může následovat kvantitativní analýza, která se zaměřuje na podrobnější kvantifikaci pravděpodobnosti výskytu a dopadu vybraných rizik, jak již bylo zmíněno. Tento přístup umožňuje komplexnější a flexibilnější analýzu rizik, která zohledňuje jak objektivní (číselné) tak subjektivní (kvalitativní) faktory. (Analýza rizik, 2022)

3.2.4 What – If

Při metodě What – If jde o to vyhledávat dopady předem možných nebezpečných situací v provozu. Tuto analýzu provádí kvalifikovaní pracovníci, kteří mají zkušenosti s daným provozem či konkrétním pracovním procesem. Tento způsob hodnocení rizik se používá při kontrole pracovních a technických postupů, bezpečnosti provozu, kontrole objektů a skladů. To často zahrnuje identifikaci a posouzení potenciálních zdrojů rizik a již existujících ochranných a bezpečnostních opatření. Důležitou roli hraje u této analýzy brainstorming (bouře mozků) a diskuze (Fotr, Hnilica, 2014).

3.2.5 Brainstorming

Nejznámější a nejpoužívanější metoda, která spočívá v jednoduchosti. Jde o metodu skupinového nebo individuálního generování nápadů, řešení problémů nebo hledání nových perspektiv. Při brainstormingu se účastníci snaží vytvořit co nejvíce vlastních myšlenek nebo nápadů bez ohledu na jejich realizovatelnost či kvalitu.

Brainstorming může být prováděn různými metodami, jako jsou skupinové diskuse, psaní na tabuli, použití poznámek nebo online platformy (Metody a způsoby hodnocení rizik na pracovišti, 2018).

3.2.6 Kontrolní seznam (CLA)

Kontrolní seznam (Checklist) je systematická monitorovací metoda, která kontroluje plánované činnosti před jejich realizací. Sestavení kontrolního seznamu se provádí podle pracovních činností, výrobních a technických postupů na pracovišti. Harmonogram by měl být také připraven s ohledem na pravidla a předpisy týkající se zdraví a bezpečnosti (Metody a způsoby hodnocení rizik na pracovišti, 2018).

Kontrolní seznamy by měly být pravidelně revidovány a aktualizovány. Měla by být zahrnuta například bezpečnostní opatření, kontrolní opatření, rizikové faktory, materiální prostředky apod. (Kocianová, 2010).

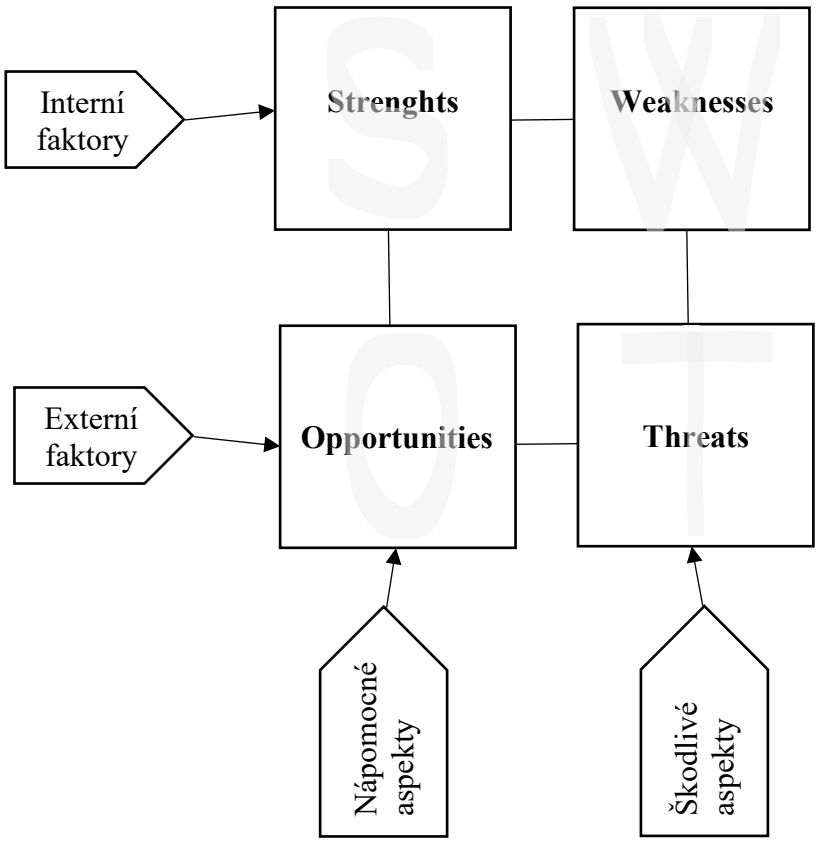
3.2.7 FMEA „Failure Mode and Effect Analysis“ (analýza selhání a jejich dopadů)

FMEA je systematický nástroj pro identifikaci potenciálních způsobů selhání, jejich příčin a dopadů na výsledky nebo cíle daného procesu nebo systému. Tato metoda se často používá v průmyslu, zejména ve výrobním prostředí, kde je důležité minimalizovat riziko poruch a zlepšit kvalitu výrobků. Slouží ke kontrole prvků projektového návrhu systému a jeho

provozu. To vyžaduje využití výpočetní techniky, specializovaných softwarových programů a vybraných databází. Předpokládá se u ní kvantitativní přístup řešení a je využívaná především pro vážná rizika (Procházková, 2004).

3.2.8 SWOT analýza

SWOT analýza je nejběžnější metodou analýzy rizik a používá se k posouzení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. SWOT analýza je implementována v analytické části práce, takže je jasně popsána v čísle kapitoly 6.



Obrázek 2 Diagram SWOT analýzy (Zdroj: vlastní zpracování dle Sarsby, 2016)

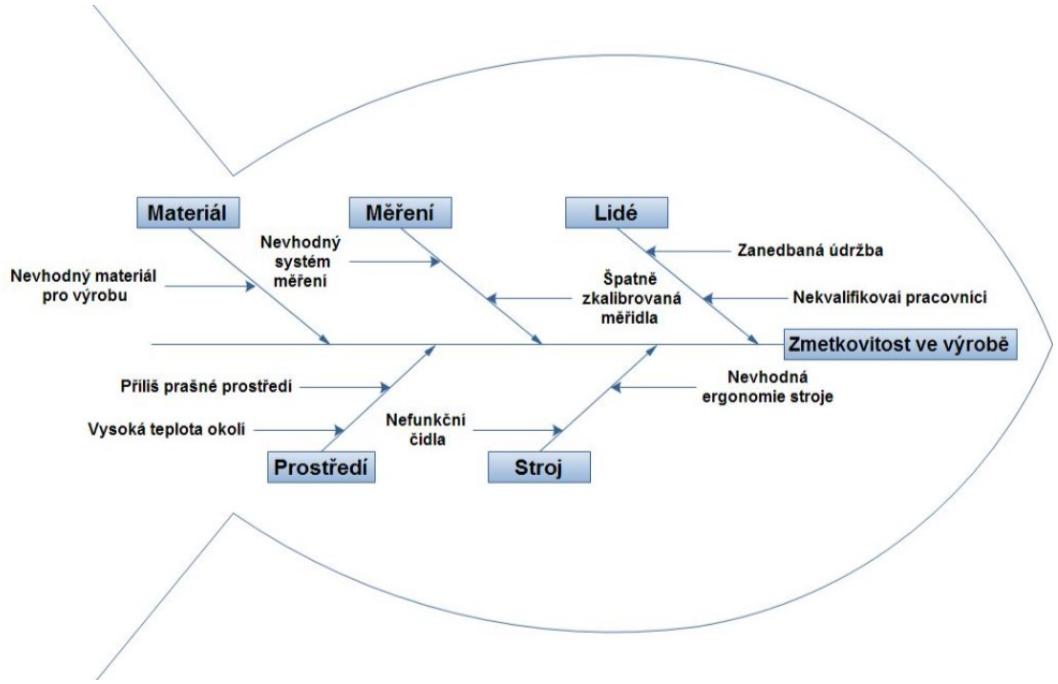
3.2.9 Metoda ETA „Event Tree Analysis“ (analýza stromu událostí)

Tato metoda představuje grafický strom procesů, názorné zobrazení systémového stromu událostí představuje rozvětvený graf. Sleduje se dění od iniciační události až po konstruování události, díky dvěma kritériím na příznivé a nepříznivé.

Čím více je v systému procesů a událostí, tím více se strom rozvětvuje a jednotlivá kritéria jdou více vidět. Díky tomu lze identifikovat a vyhodnotit potenciálně nebezpečná rizika (Metody a způsoby hodnocení rizik na pracovišti, 2018), (Procházková, 2004).

3.2.10 Ishikawa diagram

Ishikawa diagram neboli zvaný také jako rybí kost je další populární metodou hodnocení rizik. Tento diagram je navíc implementován v analytické části bakalářské práce, takže ho podrobně popisuje podkapitola číslo 6.3.



Obrázek 3 Diagram příčin a následků (Zdroj: Lean Six Sigma, © 2024)

3.2.11 HAZOP „Hazard Operation Process „(analýza ohrožení a provozuschopnosti)

Metoda HAZOP je založená na pravděpodobnosti ohrožení a vyplývajících rizik. Patří mezi jednu z nejrozšířenějších analýz k identifikaci rizik zejména v odvětví chemického, petrochemického, farmaceutického a výrobního průmyslu, kde je důležité minimalizovat riziko nehod a maximalizovat efektivitu provozu. Hlavní cíl metody HAZOP je identifikace scénářů možného potenciálního rizika. Tato metoda nachází kritická místa a vyhodnocuje jejich potenciální rizika a nebezpečné stavy.

Provádí se v týmové spolupráci formou brainstormingu. Pracovním nástrojem jsou tabulky s pracovními výkazy a vodící výrazy. Výstupem jsou identifikované neplánované nebo nepřijatelné dopady, ty jsou nadále uvedeny v závěrečné zprávě o rizicích na daném pracovišti (Metody a způsoby hodnocení rizik na pracovišti, 2018).

4 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

První část bakalářské práce se zabývá tématem personálního managementu, což je klíčový aspekt řízení lidských zdrojů v organizaci. Personální management zahrnuje širokou škálu činností, včetně vyhledávání, výběru, přijímání, rozmísťování, hodnocení, odměňování, motivace a propouštění zaměstnanců. Práce začíná obecným úvodem do managementu, kde je popsán proces plánování, organizování, řízení, vedení a kontroly zdrojů s cílem dosáhnout stanovených cílů. Personální management také nazývaný jako řízení lidských zdrojů, je důležitým aspektem tohoto procesu. Jednotlivé podkapitoly práce pak podrobněji rozebírají různé aspekty personálního managementu. Vyhledávání pracovníků, výběr, přijímání a rozmísťování zaměstnanců, jaké jsou kroky, které organizace provádějí při obsazování pracovních pozic. Hodnocení zaměstnanců, které slouží k posouzení výkonu a rozvoje jednotlivých pracovníků, zatímco odměňování a motivace jsou klíčové pro udržení jejich angažovanosti a výkonu. Faktory ovlivňující personální politiku jako je např. kvalita, dostupnost lidských zdrojů, nebo práce a nároky na dostatečné znalosti zaměstnanců. Propouštění zaměstnanců, které je někdy nevyhnutelné a musí být provedeno transparentně a v souladu s právními předpisy.

Druhá kapitola pojednává o personální politice, která je důležitá pro celkové systematické řízení lidí v organizaci, její vnější a vnitřní podmínky. Dále je vysvětlena personální práce a její vývojové fáze, úkoly, kdo je to personalista a jeho činnosti.

Třetí kapitola se zabývala analýzou rizik. Je zde několik důležitých pojmů a informací, které souvisí s problematikou včetně vymezení rizika, klasifikace rizika a jeho principy. Posledním tématem teoretické části je kapitola s názvem metody analýzy rizik. Kapitola popisuje kvantitativní, kvalitativní a semikvantitativní analýzu rizik. Následně jsou popsány specifické nástroje analýzy rizik z kvalitativního a kvantitativního hlediska. Jako je What-If, Kontrolní seznam, FMEA, SWOT analýza, ETA, Ishikawa diagram a HAZOP. SWOT analýza a Ishikawa diagram jsou popsány jen obecně, protože jsou důkladněji popsány a aplikovány v praktické části bakalářské práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost s ručením omezením KOMA MODULAR je přední evropský lídr a je českou firmou, která se zabývá modulární výstavbou. Svou pozornost zasvětili inovací a designu, kdy propojení kvality a designu považují za nejlepší přístup. Stále se snaží posouvat hranice modularity a zaměřují se převážně na komplikované projekty s vysokými standardy. Například budovy pro seniory, stavby mateřských škol, zdravotnická zařízení, hotely, bytové domy, letiště apod. Původně se firma jmenovala KOMA MODULAR CONSTRUCTION. Název KOMA je zkratkou pro Kontejnery Martinec.

5.1 Historie společnosti

Firmu založil 3. srpna roku 1992 podnikatel, vizionář a současný ředitel Stanislav Martinec. Firma se v počátcích zaměřovala na výrobu obytných kontejnerů a za dobu své existence se stala lídrem v oblasti modulárních staveb v České republice a ve střední Evropě. Díky změně v marketingové strategii se jim podařilo dostat se na evropský trh. Firma zaznamenala významný růst díky podpoře z fondů Evropské unie. To jim umožnilo investovat do špičkových CNC strojů na vysekávání a ohýbání plechů.
Kolem roku 2000 se společnost začala více soustředit na segment občanských staveb, konkrétně na budovy pro školy, sportoviště a administrativu.

V roce 2013 proběhla změna názvu z KOMA MODULAR CONSTRUCTION s.r.o. na KOMA MODULAR s.r.o. Získali také ocenění bronzová medaile za architekturu a inovace za modulární EXPO pavilon 2015. (Vrbová, 2022)
V roce 2013 zvítězila společnost KOMA MODULAR díky spolupráci s architekty ve výběrovém řízení na stavbu českého pavilonu pro EXPO v Miláně 2015. V jeho návrhu byly použity umělé stavební postupy, které byly založené na myšlence k ochraně životního prostředí, což bylo hlavním tématem EXPO 2015. Po výstavbě byla budova rozebrána a přemístěna do Vizovic. Byla postavena jako sídlo společnosti. (Vrbová, 2022)
V roce 2015 získala KOMA MODULAR ocenění Firma roku.
V roce 2017 představila svůj modulární dům pro Českou televizi, který byl realizován na Mezinárodním filmovém festivalu v Karlových Varech.

V roce 2021 otevřela vývojové a inovační centrum modularity – jedná se o unikátní modulární budovu. (Vrbová, 2022)

V roce 2022 KOMA předala první modulární letiště na světě v africkém Saint-Louis. Jde o největší českou zakázku v africké zemi za posledních 50 let. Letiště se skládá z letištního terminálu a z technického hangáru. Stavba se skládá ze 142 jednotek na ploše cca 3500 m^2.

Dnes je KOMA MODULAR lídrem v oblasti modulárních staveb v České republice a ve střední Evropě. Firma se pyšní více než 30 lety zkušeností a tisícovkami realizovaných projektů po celém světě.

Vyváží okolo 80 % své produkce do zahraničí. Dodávky modulárních staveb do celého světa, například do Mongolska, Austrálie, Grónska, Mexika, Kazachstánu a dalších zemí. Spolupráce na výstavbě restaurací McDonald ‘s v Česku a Nizozemsku. (EARCH.CZ., 2022)

5.1.1 Předmět činnosti organizace

Hlavním předmětem činnosti firmy KOMA MODULAR s.r.o. je výroba a prodej modulárních stavebních systémů. Firma se zaměřuje na výrobu modulárních kontejnerů:

- pro bydlení (bytové kontejnery, mobilní domy), pro skladování (skladové kontejnery), pro sociální účely (kancelářské kontejnery, buňky), pro speciální účely (sanitární kontejnery, technické kontejnery),
- výrobu modulárních budov pro administrativní účely (kancelářské budovy), průmyslové účely (výrobní haly, sklady), komerční účely (obchody, restaurace), školy pro vzdělávací účely, sociální účely (domovy pro seniory a ubytovny),
- pronájem modulárních staveb: krátkodobý i dlouhodobý pronájem, také možnost individuální konfigurace, doplňkové služby (doprava, montáž, demontáž).

Kromě výše uvedeného se KOMA věnuje také projektování modulárních staveb, vlastní projekční a montážní tým, individuální návrhy dle požadavků klienta, dodržování všech platných norem a předpisů, montáž a demontáž modulárních staveb, odborná montáž a demontáž, dodržování bezpečnostních standardů, servis modulárních staveb, záruční i pozáruční servis, opravy a údržba, dodávka náhradních dílů.

Po skončení výstavby EXPO 2015, které proběhlo v Miláně, byla budova následně rozebrána a přestěhována do Vizovic, kde byla přebudována na sídlo firmy. V roce 2018 se stala administrativní budovou.

Obrázek 4 KOMA MODULAR Vizovice (Zdroj: EARCH.CZ., 2022)

5.2 Základní údaje o společnosti KOMA MODULAR

KOMA MODULAR spadá do několika společností, které se nazývají KOMA FAMILY, a kromě KOMA MODULAR tam patří také KOMA Slovakia sídlící v Nitře, která se zabývá pronájmem obytných a sanitárních modulů a KOMA Rent, sídlící v Praze.

Obchodní jméno: KOMA MODULAR s.r.o.

Sídlo: Říčanská 1191, Vizovice, 763 12

Zakladatel a současný ředitel společnosti je Stanislav Martinec a je považován za propagátora modulárního stavitelství a vizionáře, který KOMA MODULAR dovedl k dnešnímu úspěchu.

Právní forma: společnost s ručením omezeným.

Základní kapitál této společnosti je 11.3 milionů Kč.

KOMA klade důraz na spokojenost zákazníků. Vyrobili již přes 70 000 modulů. Firma nabízí komplexní služby od projektování a výroby až po montáž a servis modulárních staveb.

KOMA je zodpovědnou společností, která se aktivně podílí na životě v regionu. Firma podporuje místní komunitu a sponzoruje sportovní, dětské a kulturní akce. (KOMA MODULAR, © KOMA MODULAR 2024)

5.2.1 Charakteristika společnosti

KOMA MODULAR se zaměřuje na:

- Vysokou kvalitu materiálů a zpracování, dodržování všech platných norem a předpisů, kontrola kvality v průběhu celého výrobního procesu.
- Flexibilitu – Široká nabídka modulárních staveb, možnost individuální konfigurace, rychlá a snadná montáž a demontáž.
- Inovaci – Neustálý vývoj nových produktů a služeb, využívání moderních technologií, spolupráce s předními světovými výrobci.

Hlavním cílem je udržet si pozici lídra v oblasti modulárních staveb v české republice a ve střední Evropě, rozšířit nabídku produktů a služeb, proniknout na nové trhy a zvýšit spokojenost zákazníků. (KOMA MODULAR, © KOMA MODULAR 2024)

Certifikace

- **ČSN EN 1090-1 –** shody s požadavky na provádění ocelových konstrukcí.
- **ČSN EN 1090-2** – shody s technickými požadavky na ocelové konstrukce.
- **ETA 15/0119** – Evropské technické posouzení Certifikace shody s požadavky ETAG 023.
- **AQAP 2110** – osvědčení o plnění Českého obranného standardu 051672 pro požadavky NATO na ověřování kvality při návrhu, vývoji a výrobě.

Certifikáty kvality – řízení kvality je důležitou součástí firemní politiky

- **ČSN EN ISO 9001:2016** – certifikovaný Mezinárodní certifikační společností Bureau Veritas.
- **ČSN EN ISO 14001:2016** – certifikovaný Mezinárodní certifikační společností Bureau Veritas

6 APLIKACE METOD ANALÝZY RIZIK

Metody pro vyhodnocení rizik personální politiky společnosti KOMA, která je systematicky založena na pečlivém hodnocení, motivaci a analýze různých aspektů výroby a provozu, aby bylo dosaženo optimálního fungování organizace ve všech směrech a zajištění efektivity, budou použity následující metody. Provedený rozhovor s personální manažerkou byl velmi užitečný, jelikož byl zjištěn aktuální stav personální politiky a cílem bude určit směr, kterým by se měla personální politika dále ubírat. Její odborné znalosti a pohled na věc pomohly identifikovat klíčové oblasti, na které bude zaměřeno, aby se zajistila efektivní a udržitelná personální politika.

Metoda SWOT analýzy, která byla vytvořena s personální manažerkou pomocí brainstormingu, nám poskytuje vhled do silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb spojených s personální politikou. Tímto způsobem bude snazší porozumět současným výzvám a budoucím příležitostem v oblasti personálního řízení.

Ishikawa diagram, který bude použit k identifikaci největšího potenciálního rizika personální politiky, umožní provést hloubkovou analýzu možných příčin a důsledků rizik. Tato metoda pomůže identifikovat klíčové faktory, které by mohly negativně ovlivnit personální politiku a umožní tak přijmout proaktivní kroky k minimalizaci těchto rizik.

6.1 Metoda rozhovoru

Na základě osobní konzultace s paní personalistkou byly zjištěny jednotlivé náležitosti personální politiky organizace. Nejčastější chybou, do které firmy v oblasti personální politiky padají, je absence jasného směřování vize, cílů a strategií, stejně jako nedostatek konkrétního a systematického postupu v rámci personální politiky. V posledních letech bylo patrné několik trendů v oblasti personální politiky, například složitá situace na trhu práce s nízkou nezaměstnaností a nedostatkem kvalifikovaných uchazečů. To vyústilo ve silné náborové kampaně a předhánění o pracovníky, nabízení širokého spektra benefitů a vstup umělé inteligence do personální práce.

Personální politika společnosti KOMA MODULAR je koncipována s ohledem na podporu vize společnosti, kterou tvoří poslání neboli jejich motto, pomáhat lidem a obohacovat svět, a stát se firmou vzdělaných a spokojených spolupracovníků. Cíle a strategie personální politiky jsou stanoveny pro každý rok konkrétně a směřují k dosažení této vizi a cílům. Ačkoli není úplně striktně popsána, personální politika konzistentně směřuje s hodnotami,

které jsou v KOMA MODULAR definovány. Personální činnosti jsou systematicky zpracovány. Společnost má sepsané směrnice pro celou personální agendu, včetně adaptačního procesu, který je systematicky popsán a má definované jednotlivé kroky.

Co se týče rizik personální politiky, KOMA se dlouhodobě zabývá budováním svého brandu a pozice v konkurenčním prostředí. Konkurenční firmy se také zapojují do podobných marketingových kampaní, což představuje jedno z rizik. Společnost se snaží identifikovat a minimalizovat tato rizika tím, že má jasně popsané hodnoty a strategie a snaží se odlišit od konkurence a budovat jedinečnou firemní kulturu.

Pro analýzu hodnocení rizik personální politiky společnost využívá několik metod a nástrojů, včetně srovnávání, přehledů a občasných analýz tabulek, aby měla k dispozici data pro rozhodování.

V oblasti náboru a výběru nových zaměstnanců se KOMA MODULAR potýká s výzvou hledání manuálně zručných pracovníků a řemeslníků. Vzhledem k situaci na trhu práce, kdy učňovské školství stagnuje a počet studentů výučných oborů klesá, je těžké nalézt kvalifikované pracovníky s odpovídajícím hodnotovým nastavením. Nábor a výběr zaměstnanců jsou prováděny prostřednictvím náborových inzerátů, náborových kampaní, článků, lokálních denících a prostřednictvím doporučení současných zaměstnanců. Výběrové řízení probíhá dvoukolově, kde se zaměstnanec seznámí s kandidátem na vhodnou pozici a uskuteční se pohovor. Přijímání zaměstnanců probíhá například telefonicky, kdy uchazeč odepíše nebo kontaktuje společnost emailem, nebo si domluví schůzku s PR (public relation) pracovníkem, personální manažerkou, vyplní se dotazník a na základě dotazníku jsou sjednány výhody a různé benefity. Do výroby nejsou pracovníci přijímáni automaticky, je nutné vybírat lidi s patřičnými hodnotami a zkušenostmi, aby se zajistilo, že interním zákazníkům budou dodávány pouze kvalitní materiály a služby.

Priority v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců spočívají v odborném i osobním růstu. Společnost se snaží vzdělávat své pracovníky prostřednictvím různých programů a vzdělávacích iniciativ. V rámci personální politiky společnosti KOMA by se měl zdůraznit interní vzdělávací program nazývaný KOMA školy. První část tohoto programu vede přímo majitel společnosti. Majitel seznámí zaměstnance s historií firmy, určitými hodnotami a směrem, kterým se firma ubírá. Tato část zahrnuje seznamovací kolečko, kde se majitel seznámí s pracovníky na všech úrovních a kde mají zaměstnanci možnost položit jakékoli otázky.

Odměňování zaměstnanců a motivace jsou řízeny určitými postupy, ale rozdíl v odměňování existuje mezi zaměstnanci na různých pozicích, například mezi hlavními pozicemi a pozicemi ve výrobě nebo skladování. Motivace a odměňování zaměstnanců se řídí úkolovou mzdou, pracují se ranní a odpolední směny, kde plat závisí na množství odvedené práce. Hodinová mzda závisí na pracovním zařazení v hierarchii firmy. S každou vyšší pozicí se zvyšuje i finanční ohodnocení. Odměny se odvíjejí od úspěšného fungování firmy.

V rámci firemní kultury KOMA MODULAR se kladou důraz na respekt k zaměstnancům, důvěru a inovativní chování. Probíhá roční ohodnocení se svým nadřízeným, kdy si každý zaměstnanec řekne své požadavky a cíle nebo naopak nedostatky. Pro hodnocení efektivity vzdělávacích programů společnost zatím využívá dotazníky na zpětnou vazbu.

Společnost poskytuje svým zaměstnancům široké možnosti rozvoje a růstu. Investuje do školení, vzdělávání a mentorství, což umožňuje zaměstnancům posouvat se v kariérním růstu. Tím se vytváří prostředí, které podporuje osobní a profesní rozvoj, což zase zvyšuje loajalitu zaměstnanců a pomáhá snižovat míru fluktuace.

Silné stránky společnosti KOMA. První z nich je určitě osobnost majitele, která se ukazuje jako obrovská silná stránka, nejen že odlišuje zaměstnance od lidí v jiných korporacích nebo anonymních firmách, ale také představuje kontinuitu v rozhodování, což vede ke skvělému přehledu napříč celou firmou. Důležitá je i firemní kultura, kde existuje několik jedinců, kteří tlačí firmu vpřed, drží ji a podporují ji. Tato firemní kultura vede k velmi dobrým vztahům mezi zaměstnanci. KOMA se také široce věnuje péči o své zaměstnance, poskytují benefitní programy a snaží se naslouchat svým pracovníkům.

Komunikace mezi vedením a zaměstnanci probíhá otevřeně a transparentně. Vedení pravidelně informuje zaměstnance o důležitých aspektech fungování společnosti, a to jak osobně, tak prostřednictvím pravidelných porad a setkání. Vedení je schopno motivovat zaměstnance a vést je k dosažení společných cílů celé firmy.

Ve firmě vládne velké množství pracovní vytíženosti všech zaměstnanců kvůli každodenní operativě a řešení složitých zakázek. Kvůli zkráceným časům je obtížné připravit zakázku včetně potřebného materiálu a podkladů.

Vize a plány do budoucna v oblasti personální politiky spočívají v budování prostředí, hodnot a systémů, které by přilákaly kandidáty na vhodné pozice samy o sobě, což by pomohlo eliminovat potřebu náborových kampaní. Společnost se momentálně zaměřuje na ještě větší vzdělávání pracovníků a celkový osobní i odborný růst.

6.2 Rozhovor se zaměstnanci

Byl proveden rozhovor s vybraným vzorkem 5 respondentů a byl zaměřen na spokojenost zaměstnanců s personální politikou. Hodnocení pracovního prostředí ve firmě KOMA MODULAR ukazuje, že zaměstnanci jsou obecně spokojeni s firemním prostředím a pracovní kulturou. Kvalitní pracovní prostředí a spokojenost s firemní kulturou patří do cílů společnosti. V rámci firmy se pořádají různé akce pro zaměstnance, včetně Mikuláše, dětského dne a příměstských táborů pro děti během prázdnin, což přispívá k celkové spokojenosti zaměstnanců.

Mezi silné stránky práce ve firmě patří dobrá komunikace, pracovitost, absenci stereotypu v práci, dobrá spolupráce a ochota některých zaměstnanců pracovat i přesčasy. Zkušenosti s vedením a manažery jsou velmi pozitivní, komunikace mezi nimi dosahuje dobré úrovně a všichni jsou k sobě ohleduplní a vyjdou si vstříc. Mezi slabé stránky pak patří nedostatek času na přípravu a zpracování zakázek, tím pádem je hodně pracovníků vytížených, důvodem může být i nedostatek materiálu nebo podkladů k práci.

Pokud jde o systém odměňování a benefity, zaměstnanci mají individuální odměny za pracovní výkon, úhradu cestovného do práce a z práce, program úspor a zlepšování a narozeninový den, který zahrnuje volno. Dále jsou k dispozici výhodné mobilní tarify a zaměstnanci mohou využívat bezplatnou kávu a ovoce v odpočinkovém čase. Rovněž jsou pořádány různé vzdělávací akce a jazykové kurzy.

Co se týče oblastí, které by bylo možné ve firmě zlepšit, většina zaměstnanců by si přála ještě lepší komunikaci, zejména ve skladu. Dalšími oblastmi zlepšení jsou zdokonalení v oblasti vzdělávání, zvýšení platů některých zaměstnanců, lepší zvládnutí práce s elektronikou (například tablety) a zvětšení parkoviště pro zaměstnance, kteří dojíždějí. V neposlední řadě je třeba zlepšit řešení řádných dovolených kvůli nátlaku zakázek, chtěli by zvýšit počet dnů dovolené z 20 na 25 dnů.

6.3 Metoda SWOT

SWOT analýza je nástroj, který se využívá k hodnocení silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) spojených s určitou situací, osobou, skupinou nebo organizací. Tato analýza poskytuje komplexní přehled o aktuálním stavu a okolnostech daného subjektu a pomáhá identifikovat strategické faktory, které mohou ovlivňovat jeho úspěchy nebo neúspěchy.

Silné stránky (Strengths): Jedná se o interní faktory, které subjektu poskytují konkurenční výhodu nebo přednost v dané situaci. Může to být například vysoká kvalita produktů nebo služeb, silná značka, loajální zákazníci, výhodná poloha a prostředí, inovativní technologie nebo kvalifikovaní zaměstnanci. Všechny čtyři strany analýzy jsou hodnoceny současně a hodnotí se jaké silné prvky má firma, a naopak jaké vlastnosti ji staví do slabší pozice. Tyto vlastnosti jsou zařazeny do vnitřních neboli interních faktorů. Zaměřuje se také na hrozby a příležitosti nacházející se ve vnějším prostředí neboli externím prostředí. Když se čtyři stránky analýzy přenesou do tabulky, je jasné, která stránka je dominantní, a je vybrána nejlepší strategie pro společnost (Kruliš, 2011).

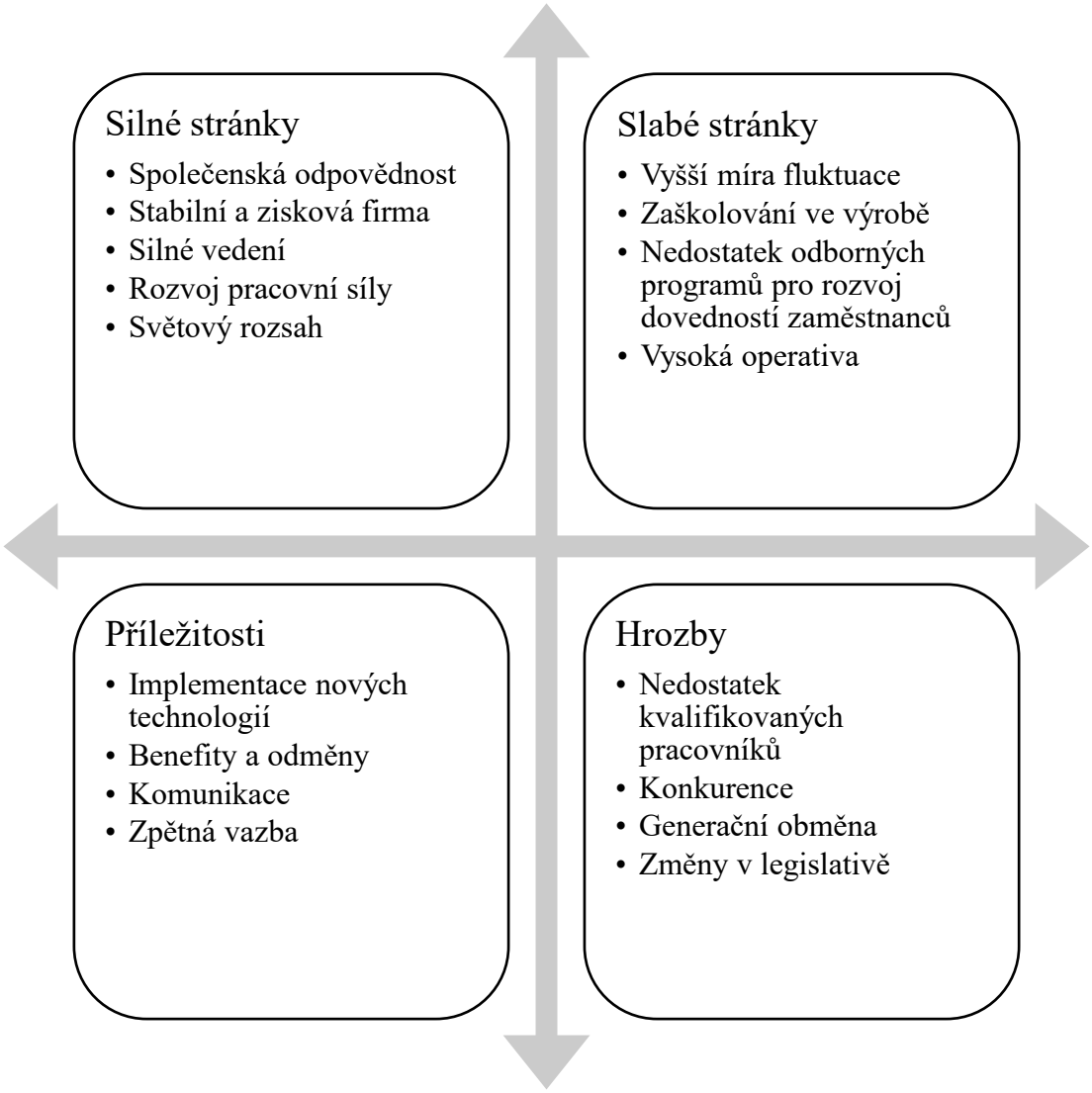
Slabé stránky (Weaknesses) představují interní nedostatky nebo omezení, která mohou bránit subjektu v dosahování jeho cílů nebo konkurovat ostatním. Mohou to být například nedostatečný marketing, nedostatečné financování, vysoká operativa, fluktuace, neefektivní procesy nebo nedostatečné programy pro rozvoj a dovednosti zaměstnanců (Smejkal, Rais, 2013).

Příležitosti (Opportunities) jsou externí faktory a trendy, které subjekt může využít k rozvoji a růstu. Zahrnují nové trhy, změny ve spotřebitelských preferencích, spolupráce s novými partnery nebo konkurenční slabiny konkurentů.

Hrozby (Threats) představují externí rizika a výzvy, které mohou ohrozit úspěch subjektu. Může se jednat o konkurenci na trhu, nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, změny v legislativě, ekonomická recese, riziko neúspěchu nového produktu, služby nebo nepříznivé trendy veřejného mínění (Sarsby, 2016).

Cílem SWOT analýzy je identifikovat klíčové faktory, které mohou ovlivnit úspěch subjektu, a vytvořit strategii pro využití jeho silných stránek a příležitostí k minimalizaci jeho slabých stránek a hrozeb. Tato analýza je často používána při formulaci podnikatelského plánu, strategického plánování nebo hodnocení konkurenčního prostředí.

Na základě SWOT analýzy jsou vyhodnoceny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby ve společnosti KOMA, které jsou níže detailně rozepsány.



Obrázek 5 SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY

- **Společenskou odpovědnost**í je firma známá svým úsilím o udržitelnost a ochranu životního prostředí, která si zakládá na šetrném přístupu k životnímu prostředí. Investuje do ekologicky šetrných technologií a procesů, čímž snižuje procenta uhlíkové stopy a pomáhá chránit životní prostředí pro budoucí generace. Aktivně se angažuje v charitativních aktivitách a podporuje komunitu ve Vizovicích a okolí.

- **Stabilita** vytváří důvěru mezi zaměstnanci a zajišťuje dlouhodobou udržitelnost firemního růstu. Zaměstnanci mohou mít důvěru, že společnost je schopna jim poskytovat dlouhodobé zaměstnání a zajistit jim finanční jistotu.
- **Silné vedení** disponuje zkušeným vedením, které má jasnou vizi a strategii pro budoucnost společnosti. Silní lídři, kteří jsou schopni vytvářet a implementovat strategie, které pomáhají organizaci dosáhnout svých cílů.
- **Rozvoj pracovní síly** poskytuje široké možnosti rozvoje a růstu. Investuje se do školení, vzdělávání a mentorství. pořádají se KOMA školy, které probíhají 1x týdně.
- **Světový rozsah** je aktivní na mezinárodní úrovni. Mají přístup k mnoha trhům a obchodním příležitostem po celém světě. To poskytuje zaměstnancům možnost pracovat v mezinárodním prostředí. (Zdroj: konzultace s personální manažerkou)

SLABÉ STRÁNKY

- Při **vyšší míře fluktuace** nemusí zaměstnanci dbát na ověřené techniky a postupy procesu vyrábění a tím by mohli ztratit na kvalitě finálního výrobku a tím ztratit své interní zákazníky. Také nedostatečná finanční odměna může být důvodem odchodu pro zaměstnance, kteří hledají lepší platové podmínky jinde.
- **Zaškolování** nových zaměstnanců **ve výrobě** je časově a finančně náročné. Když současní zaměstnanci odejdou ze společnosti, může to vést ke snížení produktivity, protože noví zaměstnanci nemusí být schopni vykonávat svou práci tak efektivně jako zkušení pracovníci.
- **Nedostatek odborných programů pro rozvoj dovedností zaměstnanců** může způsobit stagnaci ve vývoji zaměstnanců a může omezovat jejich schopnost přispívat k růstu a cílům společnosti.
- **Vysoká operativa** znamená, že pracovníci jsou přetíženi a zatím neexistuje dostatečná kapacita pro rozvoj nových nápadů nebo zlepšení existujících procesů. (Zdroj: konzultace s personální manažerkou)

PŘÍLEŽITOSTI

- **Implementace nových technologií** může zvýšit efektivitu a kvalitu výrobních procesů. Automatizace a moderní technologie mohou také snížit pracovní zátěž zaměstnanců a zvýšit celkovou produktivitu.
- **Zvýšení benefitů a odměn** může zvýšit spokojenost zaměstnanců a jejich loajalitu k firmě. To může také pomoci přilákat a udržet vysoce kvalifikované zaměstnance.
- Pravidelná a transparentní **komunikace** ohledně strategie společnosti, cílů a rozhodnutí může posílit svazky mezi zaměstnanci a firmou.
- Pravidelná **zpětná vazba** zaměstnancům může pomoci identifikovat oblasti, ve kterých je třeba se zlepšit. Poskytnutí konstruktivní zpětné vazby a následné plánování rozvoje dovedností může vést k vyšší produktivitě a větší spokojenosti zaměstnanců. (Zdroj: konzultace s personální manažerkou)

HROZBY

- **Nedostatek kvalifikovaných pracovníků** může mít za následek přetížení zbývajících zaměstnanců a snížení jejich výkonnosti. Ztráta zaměstnanců s klíčovými dovednostmi a znalostmi může vést i k poklesu kvality výroby a služeb, což může ovlivnit reputaci firmy a konkurenceschopnost na trhu.
- **Konkurence** mohou nabízet lepší ceny nebo kvalitu, může to tedy vést ke ztrátě zákazníků. Konkurence může nabízet atraktivnější pracovní podmínky, např. mzdy, různě odměňování a benefity, což může vést k obtížím při náboru a udržení kvalifikovaných zaměstnanců.
- **Generační obměnou** může dojít ke ztrátě znalostí a zkušeností, což může být hrozbou pro dlouhodobou udržitelnost společnosti. Nedostatek přenosu know-how mezi generacemi může ohrozit stabilitu a konkurenceschopnost společnosti.
- **Legislativní změny** by mohli ovlivnit proces výroby a změnu procesu, tak aby vyhovoval legislativě by mohlo dojít ke zvýšení zmetkovitosti a vyšších škodách na materiálu. (Zdroj: konzultace s personální manažerkou)

Tabulka 1 Tabulka hodnocení k SWOT analýze (Zdroj: vlastní zpracování)

	Parametr	***Body***	***Váha***	***Výsledek***
Silné stránky	Společenská odpovědnost	2	0,1	0,2
	Stabilní a zisková firma	4	0,2	0,8
	Silné vedení	3	0,3	0,9
	Rozvoj pracovní síly	4	0,2	0,8
	Vzdělávací programy	3	0,2	0,6
		<1,5>; <1, 10>	∑ 1	∑ 3,3
Slabé stránky	Nízká míra fluktuace	-3	0,3	-0,9
	Zaškolování ve výrobě	-2	0,2	-0,4
	Nedostatek odborných programů pro rozvoj dovedností zaměstnanců	-3	0,3	-0,9
	Vysoká operativa	-4	0,2	-0,8
		<-1,-5>; <-1,-10>	∑ 1	∑ -3
Příležitosti	Implementace nových technologií	2	0,1	0,2
	Benefity a odměny	3	0,2	0,6
	Komunikace	4	0,3	1,2
	Zpětná vazba	5	0,4	2
		<1,5>; <1, 10>	∑ 1	∑ 4
Hrozby	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	-3	0,4	-1,2
	Konkurence	-3	0,3	-0,9
	Generační obměna	-2	0,1	-0,2
	Změny v legislativě	-2	0,2	-0,4
		<-1,-5>; <-1, -10>	∑ 1	∑ -2,7

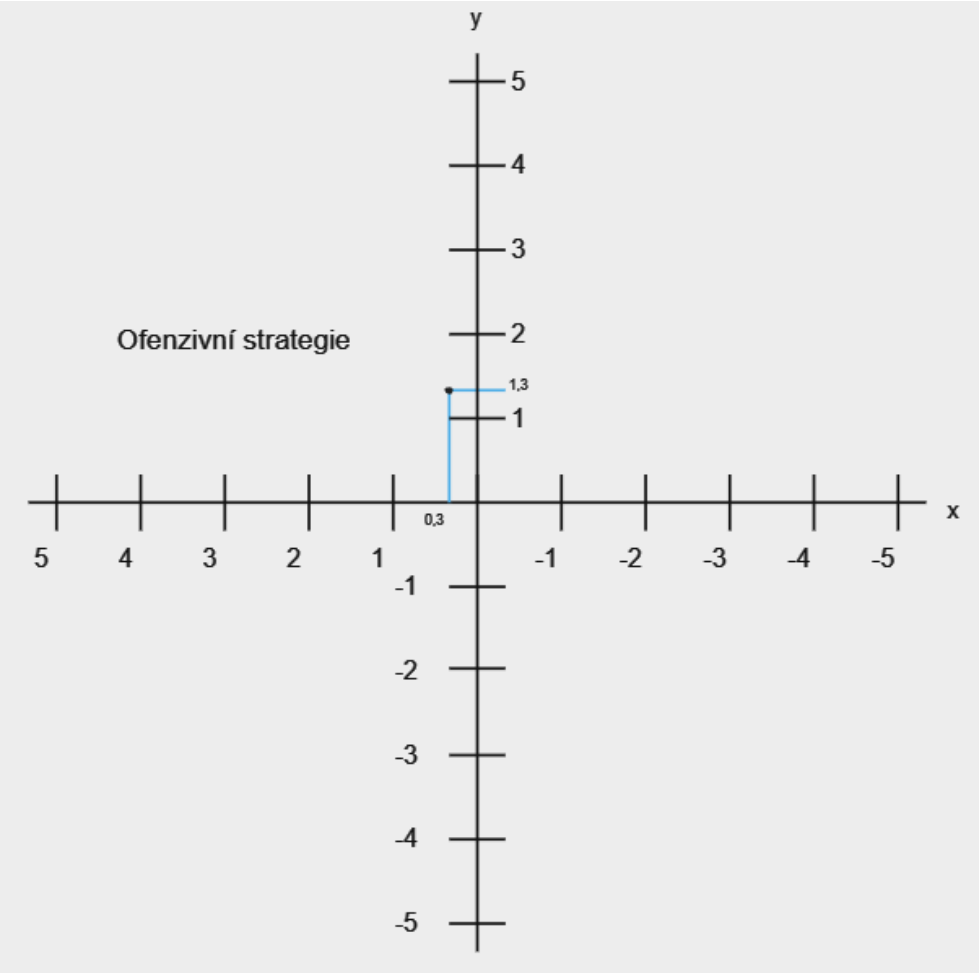
Vyhodnocení SWOT analýzy

Pro silné stránky a příležitosti byla použita škála od 1 do 5, přičemž 5 byla nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší spokojenost. Pro slabé stránky a hrozby byla použita škála -1 až -5. U slabých stránek a hrozeb znamená -1 nejnižší a -5 nejvyšší spokojenost.

Tabulka 2 Součet interního a externího prostředí SWOT analýzy (Zdroj: vlastní zpracování)

Interní prostředí	3,3 – 3 = 0,3
Externí prostředí	4 – 2,7 = 1,3
Součet	1,6

Bilance SWOT analýzy pro společnost vyšla velmi pozitivně. Interní a externí prostředí vyšlo kladně. Současně je tedy důležité investovat do rekvalifikace a rozvoje stávajících zaměstnanců, ať už prostřednictvím školení nebo vzdělávacích programů, aby měli potřebné dovednosti k podpoře růstu celé společnosti.



Obrázek 6 Graf k SWOT analýze s určením strategie (Zdroj: vlastní zpracování)

Návrh strategie

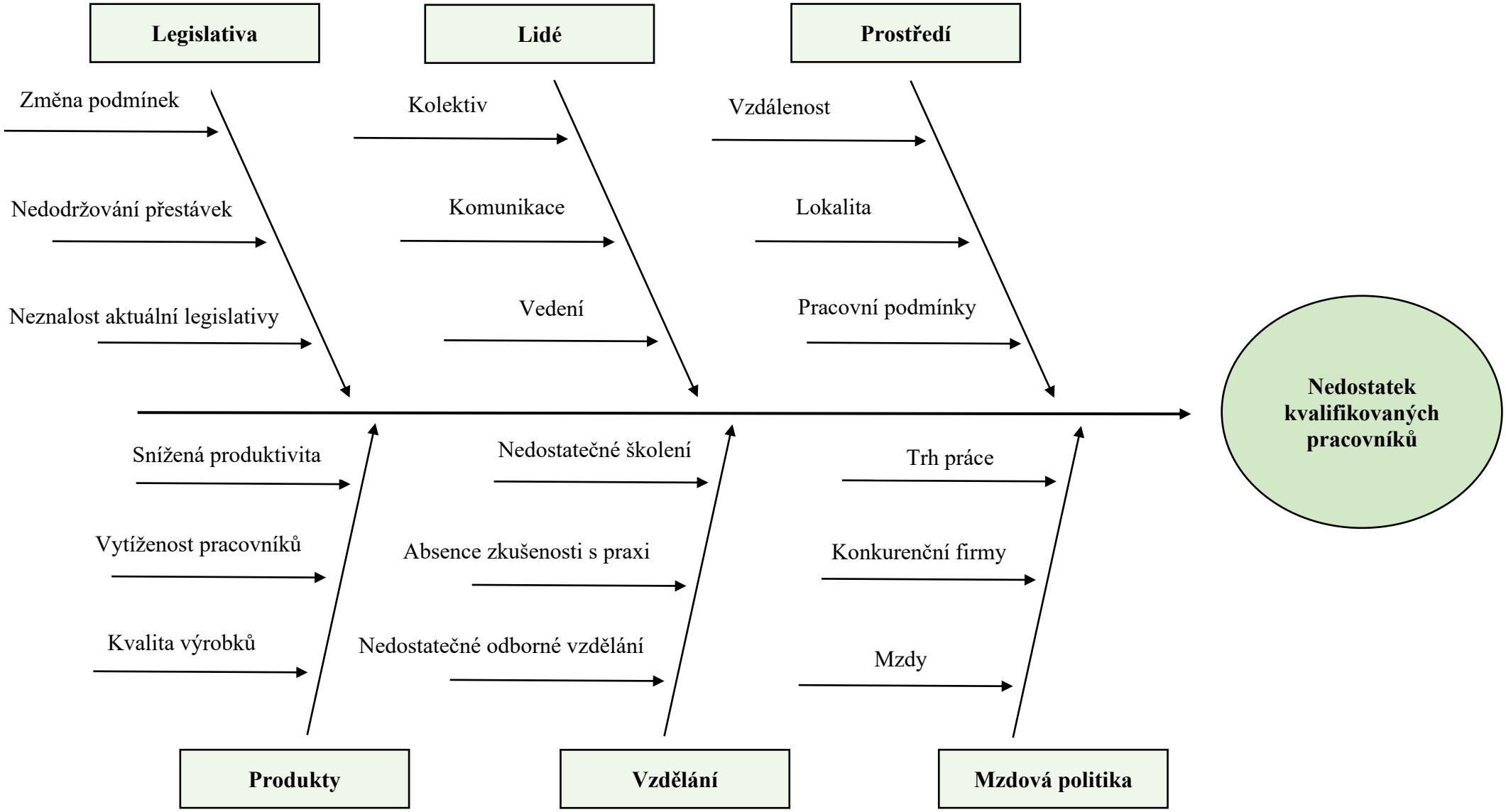
Bylo zjištěno, že bod se nachází v ofenzivní strategii v 1. kvadrantu, tato strategie se řadí mezi ty nejatraktivnější ze všech čtyř strategických variant. Tato strategie se volí pro podnik, ve kterém je převaha sil nad slabostmi a převaha příležitostí nad hrozbami. KOMA je tedy díky převažujícím silným stránkám schopná využít nabízející se příležitosti. Společnost má před sebou řadu příležitostí, které by mohla využít k posílení své pozice na trhu a růstu v budoucnu, udržet svou pozici lídra a stát se vzorem pro další modulární firmy.

6.4 Ishikawa Diagram

Ishikawa diagram nazývaný také jako diagram příčin a následků neboli rybí kost, je vizuální nástroj používaný k identifikaci a analýze potenciálních příčin určitého problému. Byl pojmenován po japonském inženýrovi Kaoru Ishikawa, který ho v 60. letech 20. století zpopularizoval. Ishikawa diagram připomíná rybí kostru. Hlavní problém, je umístěn v hlavě ryby a hlavní kategorie potenciálních příčin (faktorů, které mohou ovlivňovat problém) jsou pak znázorněny jako hlavní kostry vycházející z páteře ryby. Každá kategorie se dále dělí na menší kostičky, které představují detailnější možné příčiny problému. Zlepšuje týmovou práci a brainstorming. Jde o vizuální znázornění vztahů mezi různými aspekty problému a pomáhá identifikovat všechny příčiny problému. Pomáhá se soustředit na předcházení problémům, místo aby se jen řešili. (Smejkal a Rais, 2013).

Po důkladném rozhovoru s personální manažerkou byla identifikována hlavní příčina hlavního problému ve firmě a tím je nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Tento nedostatek kvalifikovaných pracovníků je hlavním faktorem bránícím společnosti v dosažení plného potenciálu a konkurenceschopnosti na trhu.

V diagramu je znázorněno šest hlavních příčin, ty jsou dále rozvětveny na několik faktorů, které mohou být potenciálními příčinami problému. Hlavními příčinami jsou lidé, prostředí, legislativa, produkty, vzdělání a mzdová politiku.



Obrázek 7 Ishikawův diagram pro nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)

7 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

Vytvoření funkční personální politiky vyžaduje několik kroků, klíčových faktorů. Na základě zjištěných rizik jsem navrhla řadu opatření, která by měla vést ke snížení těchto rizik a celkovému zlepšení personální politiky společnosti. Mezi tato opatření patří:

1) Personální politiku systematizovat, aby každá personální činnost měla svou vlastní koncepci. Jasně definovat personální strategii, která vychází a odvíjí se od podnikové strategie. Zahrnout plány týkající se náboru pracovníků, výběru. Zajistit tak, aby proces výběru byl spravedlivý a transparentní a byl vybrán vhodný kandidát.

2) Provádět strukturované rozhovory a testy, které odpovídají požadavkům pracovní pozice. Zahrnout plány, rozvoje, udržení zaměstnanců a manažerského rozvoje.

3) Nedostatek kvalifikovaných pracovníků může negativně ovlivnit schopnost firmy konkurovat. Bez potřebných znalostí a dovedností zaměstnanců může společnost zaostávat za konkurencí. Nárůst poptávky po kvalifikovaných pracovnících může vést ke zvýšení nákladů na nábor a udržení zaměstnanců. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků může mít za následek přetížení zbývajících zaměstnanců a snížení výkonnosti. Společnost by se měla zaměřit na boj s fluktuací, monitorovat % a vyhodnocovat důvody proč zaměstnanci odcházejí z firmy.

4) Zaměřit se na stabilizaci stávající personální struktury. Sledování spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím pravidelných průzkumů a pravidelných dotazníků spokojenosti. Zavedení častějšího hodnocení zaměstnanců a následně vytvoření nástupnického plánu pro klíčové pozice. Navázání na systém hodnocení odměňováním pracovníků za jejich výkony a přínosy ve firmě.

5) Identifikovat oblasti, ve kterých je třeba zlepšení. Vytvořit program a individuální rozvojové plány pro klíčové zaměstnance, aby se dále zdokonalovali a zůstávali motivováni. Poskytovat zpětnou vazbu zaměstnancům ohledně jejich výkonu a rozvoje. Sledovat výsledky a zlepšovat postupy, aby zaměstnanci byli spokojeni v pracovním prostředí a byla zajištěna stabilita a efektivitu práce.

6) Poskytovat vzdělávání zaměřené na měkké dovednosti, komunikaci a týmovou spolupráci zaměstnancům. Poskytovat komplexní zaškolování ve výrobě, tím zvyšují jejich odborné znalosti a dovednosti. Zahrnuje to zlepšení pracovních postupů a bezpečnostní školení, čímž může pomoci zlepšit efektivitu a bezpečnost pracoviště.

7) Generační obměna je klíčová pro udržení stability a vitality společnosti a udržení konkurenceschopnosti na trhu práce. Zaměřit se na učňovské obory, střední školy a vysoké školy, které představují strategický přístup k dosažení tohoto cíle. Dále by firma mohla navštěvovat veletrhy pracovních příležitostí, spolupracovat s vedením odborných učilišť, středních a vysokých škol na organizaci exkurzí do firem a tím si vytipovávat studenty již na školách. Navštěvovat vysoké školy a přednášet o možnostech zajímavých kariérních příležitostí v oborech, které mohou studenti studovat. Tento přístup by mohl pomoct přitáhnout mladé lidi do potřebných pozic.
8) V rámci propagace značky KOMA, budování „brandingu“ by bylo dobré rozvíjet dále koncepci CSR – Společenské odpovědnosti firem. Aktivně informovat zaměstnance, zákazníky a veřejnost o aktivitách v oblasti CSR. Investovat do ekologických technologií a postupů a snížit tak ekologický otisk prostřednictvím energetické účinnosti a minimalizace odpadu. Zapojit zaměstnance do dobrovolnických projektů a podporovat komunity, ve kterých KOMA působí, prostřednictvím dobrovolnických aktivit a finančních příspěvků. Zajistit bezpečné a zdravé pracovní podmínky pro všechny zaměstnance. Provádět pravidelné audity a zlepšovat pracovní podmínky v organizaci.

Implementací navrhovaných opatření by se tato rizika měla snížit a celková úroveň personální politiky by se měla zlepšit.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala analýzou rizik personální politiky společnosti KOMA MODULAR s.r.o. V teoretické části mé práce byly definovány základní pojmy týkající se personálního managementu a managementu obecně, personální politiky, její úkoly, činnosti personalisty, analýza rizik, zejména definice rizika, jeho principy a klasifikace.

V první části bakalářské práce byla popsána funkce personálního managementu, což patří mezi hlavní aspekt řízení lidských zdrojů v organizaci. Druhá kapitola pojednávala o personální politice, která je důležitá pro celkové systematické řízení lidí v organizaci. Dále jsou vysvětleny vývojové fáze personální politiky, úkoly a náplň práce personalisty. Třetí kapitola popisuje metody, kterými lze analyzovat rizika a kterými bylo vymezeno několik důležitých pojmů a informací, souvisejících s problematikou, včetně definování rizika, klasifikace rizika a jeho principy.

V praktické části práce je představena organizace a něco málo o její historii. V práci byla použita metoda rozhovoru ve spolupráci s personální manažerkou a vybraným vzorkem zaměstnanců, která mi umožnila získat informace o aktuálním stavu personální politiky v praxi a o vnímání personálních problémů ze strany vedení společnosti. Dále jsem rozepsala jednotlivé metody, které byly později aplikovány na personální politiku společnosti. Na základě brainstormingu s personální manažerkou jsem aplikovala SWOT analýzu, kde jsem zhodnotila jednotlivé faktory, slabé stránky, silné stránky, příležitosti a hrozby personální politiky. Po vyhodnocení SWOT analýzy jsem zjistila, že personální politika ve společnosti KOMA MODULAR má řadu silných stránek, ale i některé slabé stránky, které vedly k rizikům a vyžadovaly opatření ke zlepšení. Díky SWOT analýze jsem vybrala hlavní problém personální politiky ve společnosti, který jsem dále aplikovala do Ishikawa diagramu a jako hlavní příčinu jsem identifikovala problém s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků.

V závěru bakalářské práce jsou představeny návrhy k ošetření identifikovaných rizik ve formě opatření, která povedou k návrhu ke zlepšení a budou přínosná nejen pro vybranou společnost, ale i pro další organizace, které chtějí zlepšit své postupy v oblasti personální politiky.

Výsledky této bakalářské práce ukazují, že analýza klíčových aspektů personálního managementu, konkrétně personální politiky ve společnosti KOMA MODULAR s.r.o., poskytla hlubší vhled do strategií, procesů a rizik spojených s řízením lidských zdrojů.

Zjištění a vyhodnocení prostřednictvím rozhovorů, SWOT analýzy a Ishikawa diagramu ukázalo, že existují konkrétní oblasti, které vyžadují zlepšení. Navrhovaná opatření mají za cíl minimalizovat identifikovaná rizika personální politiky a přispět k efektivnějšímu řízení lidských zdrojů ve společnosti KOMA MODULAR.

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat personální politiku společnosti KOMA, vymezit problematické oblasti, myšlenky a navrhnout opatření ke zlepšení stavu organizace. Na základě výše uvedených závěrů, se domnívám, že cíl formulovaný v úvodní části byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Analýza příčin, © 2024. Online. Lean Six Sigma. Dostupné z: http://lean6sigma.cz/analyza-pricin/. [cit. 2024-04-11].

Analýza rizik, 2022. Online. QUARD 7. Dostupné z: https://www.guard7.cz/analyza-rizik/. [cit. 2024-04-18].

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-9883-7.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael, 2016. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource*. Sixth edition. London: Kogan Page. ISBN 978-07-494-7682-3.

BEARDWELL, Julie a THOMPSON, Amanda, 2014. *Human Resource Management*. Trans-Atlantic Publications. Pearson. ISBN 978-1292002729.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006 Zákoník práce. Dostupný také z: ÚZ č. 1573 - Zákoník práce, rejstřík – Nakladatelství Sagit, a.s. ISBN: 978-80-7488-615-7

DOKTOROV, Anton; JAKÚBEK, Peter a SLÁVIKOVÁ, Gabriela, 2012. *Personálny manažment a normy*. Dubnica nad Váhom: Dubnický technologický inštitút. ISBN 978-80-89400-50-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOTR, Jiří a HNILICA, Jiří, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5104-7.

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

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-802-4726-908.

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Psyché (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Psyché (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata, 2004. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Andragogika. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-864-3297-1.

KOMA Modular chce bořit mýty o modulární architektuře. Na svých realizacích i produktech spolupracuje s designéry a architekty, 2022. Online. EARCH.CZ. Dostupné z: https://www.earch.cz/design/clanek/koma-modular-chce-borit-myty-o-modularni-architekture-na-svych-realizacich-i-produktech-spolupracuje-s-designery-a-arch. [cit. 2024-04-11].

KOMA MODULAR, © KOMA MODULAR 2024. Online. KOMA Modular. Dostupné z: https://www.koma-modular.cz/. [cit. 2024-04-24].

KOUBEK, Josef, 2018. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

KRULIŠ, Jiří, 2011. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde. ISBN 978-807-201-8352.

Metody a způsoby hodnocení rizik na pracovišti, 2018. Online. BOZP.cz Dokumentace. Dostupné z: https://www.dokumentacebozp.cz/aktuality/metody-hodnoceni-rizik-bozp/. [cit. 2024-03-10].

MLÁDKOVÁ, Ludmila a JEDINÁK, Petr, 2009. *Management*. Aleš Čeněk. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-230-1.

MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Společnost (Academia). Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.

PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development*: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-5721-6.

PROCHÁZKOVÁ, Dana, 2004. *Metodiky hodnocení rizik*. Online. BOZP info.cz. Dostupné z: https://www.bozpinfo.cz/metodiky-hodnoceni-rizik. [cit. 2024-03-10].

SAKSLOVÁ, Věra a ŠIMKOVÁ, Eva, 2005. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 80-704-1187-2.

SARSBY, Alan, 2016. *SWOT Analysis: A guide to SWOT for Business Studies Students*. UnitedKingdom: Spectaris limited. ISBN 978-0-9932504-2-2.

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-802-4746-449.

SUCHÁ, Martina, 2023. *Jak na hromadné propouštění zaměstnanců*. Online. Jenprace.cz. Dostupné z: https://www.jenprace.cz/magazin/jak-na-hromadne-propousteni-zamestnancu. [cit. 2024-03-05].

URBAN, Jan, 2017. *Hodnocení zaměstnanců, jeho druhy, nástroje a předávání*. Online. Práce a mzda. Dostupné z: https://www.praceamzda.cz/clanky/3793/hodnoceni-zamestnancu-jeho-druhy-nastroje-a-predavani. [cit. 2024-02-27].

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-6831-6.

VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1739-5.

VRBOVÁ, Eliška, 2022. *Moduly z Vizovic, které dobývají svět. KOMA MODULAR slaví 30 let a chystá se postavit vlastní modulární městečko*. Online. CZECHDESIGN.CZ. Dostupné z: https://www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/moduly-z-vizovic-ktere-dobyvaji-svet-koma-modular-slavi-30-let-a-chysta-se-postavit-vlastni-modularni-mestecko. [cit. 2024-04-03].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	A podobně
atd.	A tak dále
CLA	Check List Analysis
č.	Číslo
D	Dopad
ETA	Event Tree Analysis
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis
HAZOP	Analýza nebezpečí a provozuschopnosti
např.	Například
P	Pravděpodobnost
PR	Public relation
R	Riziko
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
Sb.	Sbírka zákonů
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
tzv.	Takzvané
WHAT IF	Co když

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1Personální strategie a politika (Zdroj: vlastní zpracování dle Kocianová, 2004) 17
Obrázek 2 Diagram SWOT analýzy (Zdroj: vlastní zpracování dle Sarsby, 2016) 28
Obrázek 3 Diagram příčin a následků (Zdroj: Lean Six Sigma, © 2024) 29
Obrázek 4 KOMA MODULAR Vizovice (Zdroj: EARCH.CZ., 2022)..... 34
Obrázek 5 SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování) 41
Obrázek 6 Graf k SWOT analýze s určením strategie (Zdroj: vlastní zpracování)..... 45
Obrázek 7 Ishikawův diagram pro nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)..... 47

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Tabulka hodnocení k SWOT analýze (Zdroj: vlastní zpracování) 44

Tabulka 2 Součet interního a externího prostředí SWOT analýzy (Zdroj: vlastní zpracování) 44