

Posouzení personálních rizik ve vybrané společnosti

Lucie Knedlová

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Lucie Knedlová
Osobní číslo:	L22597
Studijní program:	B1022A020002 Management rizik
Specializace:	Management rizik
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Posouzení personálních rizik ve vybrané společnosti

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 navrhnete doporučení pro zlepšení současného stavu.

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

Seznam doporučené literatury:

1. BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*, Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
2. HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Lenka; STRÍTESKÝ, Marek a DEPOD, Lucie. *Řízení lidských zdrojů v kontextu organizačního chování*. Wolters Kluwer, 2024. ISBN 978-80-7676-996-0.
3. PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. V Praze: C.H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.
4. TROST, Armin. *Human Resources Strategies. Balancing Stability and Agility in Times of Digitization*. Cham, Switzerland: Springer, 2020. ISBN 978-3-030-30591-8.
5. URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů moderní trendy v HR*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-6831-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

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

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

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

L.S.

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

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

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že

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

V Uherském Hradišti, dne 2.5.2025

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá posouzením personálních rizik ve vybrané společnosti PD PLAST, spol. s r.o., která se specializuje na výrobu plastových komponentů pro automobilový průmysl. Teoretická část je zaměřena na problematiku řízení lidských zdrojů, personální strategie a politiky, a také na metody identifikace a hodnocení rizik. V praktické části byla provedena SWOT analýza, dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a zpracování Ishikawa diagramu. Výsledky poukazují na klíčové problémy, jako jsou nedostatečná komunikace, nízké finanční ohodnocení a fluktuace pracovníků. Na základě zjištěných poznatků jsou navržena konkrétní opatření, která by měla přispět ke zlepšení pracovního prostředí a stabilizaci personální situace.

Klíčová slova: personální politika, řízení lidských zdrojů, analýza rizika, SWOT analýza, dotazníkové šetření

ABSTRACT

This bachelor thesis focuses on the assessment of personnel risks in the selected company PD PLAST, spol. s r.o., which specializes in the production of plastic components for the automotive industry. The theoretical part deals with human resource management, personnel strategy and policy, and methods for risk identification and assessment. The practical part includes a SWOT analysis, a questionnaire survey among employees, and the application of the Ishikawa diagram. The findings highlight key issues such as insufficient communication, low financial remuneration, and employee turnover. Based on the results, specific measures are proposed to improve the working environment and stabilize the personnel situation.

Keywords: personnels policy, human resource management, risk analysis, SWOT analysis, questionnaires

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Evě Hoke, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady, trpělivost a podporu, kterou mi během celého zpracování poskytovala.

Dále bych chtěla poděkovat personalistce společnosti PDPlast, spol. s r.o., za umožnění spolupráce, poskytnuté informace a ochotu.

Velké poděkování patří také mé rodině a blízkým za jejich trpělivost, podporu a motivaci, která pro mě byla v průběhu studia neocenitelná.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 MODEL Y ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
1.1.1 Model shody	14
1.1.2 Harvardský model	15
1.1.3 Tvrdý a měkký model.....	16
1.1.4 Model 5-P	16
1.1.5 Evropský model.....	17
1.1.6 Kontextový model	18
2 PERSONÁLNÍ STRATEGIE A POLITIKA.....	19
2.1. PERSONÁLNÍ STRATEGIE	19
2.2. PERSONÁLNÍ POLITIKA	19
2.2.1 Legislativa v oblasti personální politiky	20
2.2.2. Organizační struktura	21
2.3 PERSONÁLNÍ RIZIKA	22
3 ANALÝZA RIZIK	25
3.1 ZÁKLADNÍ POJMY ANALÝZY RIZIK.....	26
3.1.1 Aktivum.....	26
3.1.2 Hrozba	26
3.1.3 Zranitelnost	26
3.1.4 Protiopatření	27
3.1.5 Riziko	27
3.2 KLASIFIKACE RIZIK	28
3.3 METODY HODNOCENÍ RIZIK.....	30
3.3.1 Kvantitativní metoda	30
3.3.2 Kvalitativní metoda	31
3.3.3 Semikvantitativní metoda.....	31
4 POUŽITÉ METODY V PRÁCI	32
4.1 SWOT ANALÝZA	32
4.2 ISHIKAWA DIAGRAM.....	33
4.3 DOTAZNÍKY.....	34
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
6 PD PLAST, SPOL. S.R.O.	38
6.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI PD PLAST	38
6.2 HLAVNÍ ČINNOSTI A PRODUKTY	38

6.3	KVALITA, CERTIFIKACE A DOTACE	39
6.4	SOUČASNÁ PERSONÁLNÍ POLITIKA	39
7	ZVOLENÉ METODY.....	42
7.1	DOTAZNÍK	42
7.2	ANALÝZA SWOT	52
7.3	ISHIKAWA DIAGRAM	59
8	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ SITUACE.....	61
	ZÁVĚR.....	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	69
	SEZNAM OBRÁZKŮ	72
	SEZNAM TABULEK.....	73
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	74
	SEZNAM GRAFŮ	75
	SEZNAM PŘÍLOH.....	76

ÚVOD

V současném podnikatelském prostředí představují personální rizika jeden z klíčových faktorů ovlivňujících úspěšnost organizací. Efektivní řízení lidských zdrojů je nezbytné nejen pro udržení konkurenceschopnosti, ale také pro vytváření stabilního a motivovaného pracovního kolektivu. Personální rizika, jako je fluktuace zaměstnanců, nedostatečná komunikace, nízká motivace či nevyhovující pracovní podmínky, mohou významně ohrozit fungování firmy a její dlouhodobé cíle. Identifikace těchto rizik a návrh vhodných opatření proto patří mezi klíčové úkoly moderního personálního managementu.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na posouzení personálních rizik ve společnosti PDPlast, spol. s r.o., která se specializuje na výrobu plastových komponentů pro automobilový průmysl. Společnost, působící v regionu Uherský Brod, čelí v posledních letech výzvám spojeným s udržením kvalifikovaných zaměstnanců, nízkou spokojeností týmu a nedostatečnou flexibilitou pracovních podmínek. Cílem práce je analyzovat současný stav personální politiky, identifikovat hlavní rizikové faktory a navrhnout konkrétní opatření ke stabilizaci personální situace.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou představeny modely řízení lidských zdrojů, personální strategie a politika, metody analýzy rizik (SWOT, Ishikawa diagram, dotazníkové šetření) a jejich aplikace v praxi. Praktická část zahrnuje analýzu konkrétních problémů společnosti PDPlast, včetně hodnocení komunikace, mzdového systému, benefitů a organizace práce. Data byla získána prostřednictvím anonymního dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, SWOT analýzy a Ishikawa diagramu, které odhalily klíčové nedostatky v personálním řízení. Na základě zjištění jsou navrženy konkrétní kroky, které by mohly společnosti PDPlast pomoci zefektivnit její personální politiku a vytvořit pracovní prostředí, které bude podporovat loajalitu, motivaci a dlouhodobý rozvoj zaměstnanců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Personalistika neboli personální práce je nedílnou součástí oblasti řízení lidských zdrojů v organizacích. Je zodpovědná za zajištění kvalifikovaných, motivovaných a nadaných zaměstnanců, kteří jsou důležití pro dosažení strategického cíle organizace. Úkolem každé organizace je spokojenost a udržení si stálých zákazníků prostřednictvím vytvořením požadovaných produktů. Nejdůležitějším zdrojem organizace se stali lidé, protože řeší všechny činnosti, jako jsou například motivace, rozdělování a využívání zdrojů, které přispívají k dosažení cíle. V dnešní době se pojem personalistika stal nejdůležitější pro celkový úspěch všech oblastí řízení organizace (Šikýř, 2012).

Personalistika v oblasti řízení lidských zdrojů:

Uplatňováním strategického přístupu: Personalistika provádí všechny činnosti tak aby bylo dosaženo strategického cíle.

Respektováním vnějších podmínek: Při provádění personalistiky se musíme ohlížet na měnící se podmínky, jako jsou politika, ekonomika, kultura, příroda a životy lidí.

Zapojováním vedoucích zaměstnanců: Personalistika se uplatňuje v každodenních činnostech vedoucích zaměstnanců, proto nejen specialisté na personalistiku, ale všichni, kdo řídí jiné lidi, se potýkají s využitím činností, jako jsou například vzdělávání, motivace, hodnocení, nábor (Šikýř, 2012).

Řízení lidských zdrojů představuje jeden z hlavní oblastí manažerské praxe. Složení pracovního kolektivu spolu s kvalitou jejich odborné znalosti, schopností a praktických dovedností, zásadním způsobem určují schopnost organizace obstát v konkurenčním prostředí. Zahrnuje oblasti, jako strategické řízení lidských zdrojů, kapitálu, znalostí, rozvoj a další činnosti spojené s péčí o zaměstnance. Současné řízení lidských zdrojů se týká každodenních činností, které běžně provozují personalisté a vedoucí manažeři (Armstrong, Taylor, 2015; Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

Pro řízení lidských rizik jsou definovány cíle.

Vyvíjení úsilí pro vytvoření dobrých mezilidských vztahů tak, aby nebyla narušená důvěra mezi manažery a zaměstnanci v organizaci.

Zajišťovat kvalifikované a spolehlivé zaměstnance pro dosahování vysokého výkonu.

Respektovat základní etické chování v řízení lidí.

Podporovat stanovenou strategii cílů, týkající se lidí v organizaci (Armstrong, Taylor, 2015).

1.1 Modely řízení lidských zdrojů

Následující přehled představuje vybrané modely řízení lidských zdrojů, které odrážejí historický vývoj tohoto oboru.

1. Model shody (Michiganský) (1984)
2. Harvardský model (1984)
3. Tvrdý a měkký model (1989)
4. 5P model (1992)
5. Evropský model (1993)
6. Kontextový model (2005)

(Armstrong, Taylor, 2015)

1.1.1 Model shody

Model shody neboli Michiganský model, vytvořený Fombrunem, Tichy a Devannaovou v roce 1984. Definovali strategický přístup na základě dosažení rovnováhy mezi strukturou, strategií a systémem řízení zaměstnanců, kdy zároveň musí neustále zohledňovat měnící se okolní podmínky.

Z pohledu strategie.

Každá organizace musí brát ohledy na měnící se současnou situaci a prostředí firmy při stanovení plánu strategie, která musí mít splnitelný a jasně definovaný cíl. Strategie musí být vytvářena s ohledem na silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby okolí podniku. Organizace musí brát v úvahu nejen manažery a vlastníky, ale i zaměstnance, kteří se podílejí na splnění strategického cíle. Zásadní pro strategii je správně využívat materiálové zdroje (suroviny, polotovary,...), finanční zdroje (investice,...), informační zdroje (správné poskytnutí informací,...) a lidské zdroje (pracovní síla,...).

Z pohledu struktury.

Organizace potřebuje správné rozvržení pracovních míst a ostatních zdrojů tak, aby byla schopna plnit stanovené pracovní činnosti při stabilním výkonu.

Z pohledu systému řízení lidských zdrojů.

Pro dosažení výkonu a provedení dohodnutých pracovních činností musí mít organizace stanovený adekvátní systém výběru pro hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Pro zajištění rovnováhy mezi strategií organizace, strukturou a systémem řízení lidských zdrojů je důležitá pro dosažení stanoveného výsledku. Nejdůležitější z nich pro organizaci jsou lidské zdroje, které se podílejí na struktuře a rozhodování ve strategii, proto jsou nezbytnou součástí organizace (Šikýř, 2016).

1.1.2 Harvardský model

Je založený Beerem a jeho kolegy, který vyjadřuje myšlenku zaměřenou na všechny činnosti týkající se vedoucích manažerů, kteří mají dopad na vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci a jejich přístup k dané organizaci. Důraz je kladen na současnou dobu, kdy je potřeba k řízení lidských zdrojů využívat propracovanější, dlouhodobé plány. Věřili, že zaměstnanci nejsou chápáni jako náklady, které se mění podle potřeby, ale spíš jako možný přínos pro budoucnost organizace. Tento přístup by měl zahrnovat dvě hlavní zásady.

1. Větší zodpovědnost je přenesená na liniové manažery, ve smyslu integrace plánu pro konkurenceschopnost a personální politiky.
2. Personalisté sestavují personální politiku tak, aby činnosti lidských zdrojů byly podporující (Armstrong, Taylor, 2015).

Harvardský model je užitečný ve využívání ve veřejném sektoru, protože je schopný sledovat různé změny v politice řízení lidských zdrojů (HRM), které ovlivňují pracovní podmínky zaměstnanců. Tyto změny mohou způsobovat, že zaměstnanci jsou vystaveni v průběhu pracovní činnosti větší zátěži, může dojít ke snížení platu oproti minulých podmínek, zhoršení pracovních podmínek, ale i také omezené možnosti úpravy času. Zaměstnanci mohou také pociťovat omezení v pracovním rozhodování, větší kontrolu a dohled nad jejich výkonem spojené se záznamem a získáváním potřebných dat (Brunetto, FarrWharton a Shacklock, 2011).

Harvardský model řízení lidských zdrojů v podstatě radí manažerům, jak správně nastavit HR strategie. Nejdůležitější je, aby při tom zohledňovali dvě věci, a to zájmy všech, kdo jsou do toho zapojení (od zaměstnanců po manažery) a podmínky, který se vyskytují ve firmě i kolem ní (třeba ekonomická situace). Zároveň musí zaměstnance motivovat a zajistit,

aby se cíle jednotlivců aspoň trochu kryly s cíli firmy. Když se tohle všechno dodrží, zaměstnanci pak podávají lepší výkony (Šikýř, 2016).

1.1.3 Tvrdý a měkký model

Tenhle model popisuje dva přístupy k řízení lidských zdrojů, a to tvrdý a měkký model, který závisí na různých faktorech, které ovlivňují řízení.

Tvrdý faktor je zaměřený na úspěch a neosobní vlivy působící na organizaci, jako jsou oficiální směrnice, organizační a pracovního rámce. Takové faktory jsou jasně stanovené a závazné, což umožňuje sjednocení postupů. Přístup klade důraz na kvantitativní, praktické přístupy a podnikatelskou strategii v řízení lidí. Lidé jsou vnímány jako počet zaměstnanců a ekonomický faktor, a jsou využívány podle požadavků podniku.

Naopak měkké faktory se zaměřují na lidskou stránku, která se týká řízení procesů v personální oblasti, jako jsou např. vzájemné vztahy na pracovišti, motivace všech zaměstnanců, pracovní klima, správné chování a ztotožnění se s firmou. Sleduje, zda dochází k plnění cílů a osobního rozvoje jedinců. Měkké faktory nejsou dostatečně měřitelné a ani dobře kvantifikovatelné. Z pohledu měkkého řízení lidských zdrojů je kladen důraz na správnou komunikaci mezi vrcholovými manažery a zaměstnanci, vedení lidí, vzdělání a osobní rozvoj. Tenhle přístup vnímá zaměstnance jako cenné aktivum organizace, které přináší výhodu ze strany konkurence se svými dovednostmi a výkonem.

Výzkumy však naznačují, že i když řízení lidských zdrojů jsou zaměřeny na měkké přístupy, v praxi převažují tvrdé přístupy skutečnosti, kdy zájmy organizace mají větší váhu než zájmy jednotlivce (Kociánová, 2012).

1.1.4 Model 5-P

V roce 1992 vytvořil Schuler model 5-P, kde se zabýval pěti oblastmi z pohledu řízení lidských zdrojů.

Za prvé, oblast **pojetí lidských zdrojů** je odrazem přístupu organizace k zaměstnancům, díky kterým je dosažen úspěch a ve filozofii řízení personálu v organizaci.

Za druhé, oblast **politika lidských zdrojů** zahrnuje zásady pro tvorbu a implementaci programů a postupů v oblasti lidských zdrojů, které odpovídají se strategií organizace.

Za třetí, **programy lidských zdrojů** poskytují možnost implementace a řízení všech změn týkající se organizace v personální oblasti pro dosažení cílů.

Za čtvrté, **praxe lidských zdrojů** představuje aktivity pro realizaci stanovených politik a programů v oblasti řízení lidských zdrojů, jako jsou získávání kvalifikovaných zaměstnanců, řízení každodenních činností, odměňování, školení a vzdělávání, zajištění příjemných vztahů na pracovišti a také administrativa v oblasti personalistiky.

Za páté, **procesy lidských zdrojů** týkají se všech procesů a postupů zaměřených na realizaci politiky a stanovených postupů v personální oblasti (Armstrong, Taylor, 2015).

1.1.5 Evropský model

Pojem řízení lidských zdrojů se vyvíjel a postupně se usilovalo o jeho přesné vyjádření. Proto vzniklo Americké pojetí řízení lidských zdrojů, které bylo univerzalistické. Slovo univerzalistické můžeme uplatnit tak, že zásady a postupy v oblasti řízení lidských zdrojů pro každou firmu jsou stejné, bez ohledu na jejich okolní rozdíly. Tento přístup se obrací na pojem nejlepší praxe, to znamená, že nejlepší přístup, který je univerzalistický, slouží pro výkon firmy. Ale Americké pojetí nesedělo pro Evropu, proto postupem času vzniklo Evropské pojetí řízení lidských zdrojů.

Evropský pohled na řízení lidských zdrojů byl přesný opak Amerického pojetí. Uplatňoval zásadu kontingenční, to znamená, že žádné postupy a zásady nemůžou být stejné pro každou firmu. Musí se brát ohled na okolní vlivy každé firmy, jako jsou např. sociální, politické, kulturní, ekonomické, právní, přírodní atd. Je tedy uplatňován pojem nejlepší přizpůsobení. Jedině podle přesně stanovenému postupu pro firmu je možné dosáhnout výkonu.

Brewster v roce 1993 formuloval Evropský model tak, že odlišnosti vychází z odlišnosti kultury. Evropská kultura podporuje zájem kolektivu více než zájmy jednotlivce. Takový pohled má dopad i na evropskou legislativu, kde se přesně upravují pracovněprávní vztahy se zaměstnanci a kladou důraz na větší sociální ochranu zaměstnanců (Šikýř, 2016).

Mezi klíčové prvky podle Brewstera patří:

Okolí - Jako jediný faktor se zde zavedlo právní prostředí, ve kterém organizace působí.

Cíle – Lidé jsou hlavním zdrojem pro dosažení cílů organizace, a proto mají větší zodpovědnost za jejich plnění.

Zaměření – Všechny organizace využívání analýzu nákladů a výnosů jejího okolí.

Vztahy se zaměstnanci - Vyskytují se odborně organizované a neorganizované vztahy se zaměstnanci.

Vztahy s liniiovými manažery – Zaměřuje se na důležitost na odborné znalosti a spolupráci mezi manažery a zaměstnanci.

Role personalistů - K výkonu této role je nezbytná specializace, schopnost zvládat odolnost a také flexibilitu (Armstrong, Taylor, 2015).

1.1.6 Kontextový model

Posledním zmíněným modelem je Kontextový model, který představuje nejmodernější pojetí řízení lidských zdrojů. Tento model vznikl v roce 2005 a zaměřuje se na působení vnějších faktorů, jako jsou např. sociální, institucionální, politické, ekonomické aj., které byly v minulých modelech opomíjené. Kontextový model popisuje nejen řízení lidských zdrojů, ale i jeho okolí, protože v něm vzniká a postupem času se vyvíjí (Armstrong, Taylor, 2015).

2 PERSONÁLNÍ STRATEGIE A POLITIKA

Odborné znalosti, praxe, schopnosti a dovednosti zaměstnanců představují pro organizace důležité zdroje, které v současnosti ovlivňují jejich hodnotu a konkurenceschopnost. Z tohoto důvodu je v současnosti klíčové zaměřit se na optimalizaci personálních procesů, aby organizace dokázaly nejen udržet si kvalifikované pracovníky, ale také posílily své postavení na trhu (Urbancová, Vrabcová, 2023).

2.1. Personální strategie

Strategie definuje hlavní cíle a způsoby realizace, které společnosti umožní posílit svou konkurenceschopnost na trhu a zároveň být vnímána jako atraktivní zaměstnavatel, proto je personální strategie důležitou součástí organizace, sloužící jako strategický plán pro stanovení dlouhodobých cílů. Zaměřuje se na správné řízení všech zaměstnanců, kteří slouží k dlouhodobému úspěchu. Ve strategii pro dosažení růstu organizace se využívají různé metody analýzy (SWOT, Ishikawa, Benchmarking, PESTLE atd.). Každá personální strategie ve firmách je odlišná, proto se musí přesně sestavit pro danou organizaci. V takové chvíli se vždy vyhodnocují podmínky organizace (vnitřní a vnější faktory), které má každá organizace jiné. Příkladem takových faktorů můžeme být motivace, BOZP, mzdy, legislativa (Urbancová, Vrabcová, 2023; Trost, 2020).

Vnitřní faktor v organizaci: Týká se všech činností nacházejících se uvnitř dané organizace, které ovlivňují personální odvětví. Jako vnitřní faktor můžeme chápat například motivaci, vzdělání, kariérní postup. Pozitivní výhodou všech faktorů týkající se personální oblasti je, že je můžeme ovlivňovat.

Vnější faktor v organizaci: Nachází se mimo organizaci, ale neustále na ni působí. Samotné působení takových faktorů, jako organizace nemůžeme zcela výrazně ovlivnit. Příklad vnějšího faktoru můžeme zahrnout legislativu nebo politiku vlády, u těchto uvedených faktorů dochází k častým inovacím (Kocianová, 2010).

2.2. Personální politika

Personální politika je nedílnou součástí personální strategie. Na základě politiky může být realizován postup strategického plánu organizace. Jejím hlavním úkolem je se zaměřit na personální oblast a v ní určovat správné chování a jednání vedoucích pracovníků s lidmi při řešení personálních činností. Obecně ji můžeme chápat jako stanovení přesných pravidel, které organizaci slouží pro dosažení záměru v řádech let (Armstrong, 1999).

Hlavní důraz se klade na seznámení s pravidly a pochopení dané politiky firmy tak aby zaměstnanci měli všeobecný přehled o konkrétní personální oblasti. Takové znalosti se poté uplatňují při náboru kvalifikovaných pracovníků, prostřednictvím nich je firma konkurující na trh, nebo také školení a vzdělávání, vytváření správné motivace a příjemných pracovních podmínek (Kociánová, 2012).

2.2.1 Legislativa v oblasti personální politiky

Personální politika organizace je ovlivňována právním rámcem, který vymezuje povinnosti a práva zaměstnavatelů i zaměstnanců.

Pracovní právo

Pracovní právo se zabývá vztahy, které vznikají mezi pracovníky a jejich zaměstnavateli. Dále se zaměřuje například na právní postavení odborových organizací, zaměstnavatelských svazů a na pravidla a způsoby kolektivního vyjednávání. Je součástí oblasti soukromého práva. Hlavním pramenem pracovního práva je zákoník práce. Doplnují ho další právní předpisy, jako například zákon o zaměstnanosti, zákon upravující kolektivní vyjednávání, zákon o inspekci práce a další související zákony (Novotný, Mejzlík, 2016).

Zákoník práce

Tento zákon reguluje právní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, vznikající při souvislosti s výkonem závislé. Základní principy pracovněprávních vztahů, které tento zákon stanoví, zahrnují především zvláštní zákonnou ochranu práv zaměstnanců, zajištění bezpečných a vyhovujících podmínek pro práci, spravedlivou odměnu za vykonanou práci, povinnost zaměstnanců řádně plnit pracovní úkoly, rovné zacházení se všemi zaměstnanci a absolutní zákaz diskriminace (např. z důvodu pohlaví, věku, rasy nebo zdravotního stavu) (Zákoník práce, 2025).

Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR)

Toto nařízení vymezuje zásady ochrany osobních údajů při jejich zpracování a pravidla pro jejich volný pohyb. Jeho cílem je chránit základní práva a svobody jednotlivců, zejména jejich právo na ochranu osobních údajů (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů, 2025).

Antidiskriminační zákon

Antidiskriminační zákon chrání osoby před diskriminací na základě různých faktorů, jako jsou rasa, etnický původ, národnost, pohlaví, věk, zdravotní postižení, sexuální orientace,

náboženství nebo víra, světový názor a státní příslušnost. Zákon se vztahuje také na diskriminaci spojenou s těhotenstvím, mateřstvím, otcovstvím či pohlavní identitou. Dalšími formami diskriminace je obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování nebo navádění k diskriminaci. Diskriminace může být jak záměrná, tak i nezáměrná (Antidiskriminační zákon, 2025).

2.2.2. Organizační struktura

V efektivně řízených organizacích je organizační struktura úzce propojena s procesy. Pokud nejprve definujeme jednotlivé kroky procesů (aktivity), stanovíme k nim klíčové ukazatele výkonu (KPI) a určíme odpovědné osoby, měla by struktura organizace odrážet toto uspořádání lidských zdrojů. Jinými slovy, struktura by měla vycházet z procesů. Při návrhu organizační struktury se nesmí postupovat obráceně. Důsledkem jsou často nadbytečné pracovní pozice, které plní úkoly, jejichž výsledky nemají hodnotu.

Mezi nejběžnější organizační struktury patří tři hlavní typy: funkcionální, divizionální a maticová (Pilařová, 2016).

Maticová organizační struktura

Matricová struktura kombinuje funkcionální hierarchie a projektového managementu. Zaměstnanci zde podléhají dvěma nadřízeným, vedoucímu své odborné oblasti a zároveň manažerovi konkrétního projektu. Pozitivem tohoto uspořádání je podpora týmové spolupráce mezi všemi odděleními. Naopak negativem může být konflikt zájmů při rozdělování pracovníků mezi více úkolů. Pokud není přesně stanoveno, kdo rozhoduje o zásadních věcech, vznikají ve firmě potíže při zajišťování personálních zdrojů pro splnění úkolů (Pilařová, 2016).

Funkcionální organizační struktura

Fungování struktury je postaveno na rozdělení rolí pracovníků podle specializace, které jsou vzájemně propojené a řízené z jednoho centrálního bodu. Tato struktura je charakteristická s jasně určeným rozhodováním. Rozhodování probíhá mezi nadřízeným a podřízeným. Hlavní výhodou je zde jednoduchost a srozumitelnost v řízení. Naopak nevýhodami jsou omezená flexibilita, způsobená centralizovaným způsobem rozhodování a izolace jednotlivých oddělení. Ta se zobrazuje v neochotě spolupracovat a vysokým počtem konfliktů (Pilařová, 2016; Hajerová Müllerová, Depoo, Střilenský, 2024).

Divizionální organizační struktura

Divizionální organizační struktura rozděluje firmu do samostatných divizí, které fungují jako nezávislé jednotky s vlastní vnitřní organizací. Podpůrné oblasti, jako jsou personalistika, finance nebo IT, jsou obvykle centralizovány a poskytují služby mezi všemi divizemi. Divize se nejčastěji vytvářejí podle produktových kategorií (např. sportovní vybavení, hračky, oděvy), geografických regionů nebo specifických skupin zákazníků (například firmy, jednotlivci). Hlavní výhodou je schopnost reagovat na změny, naopak nevýhodami jsou zvýšené náklady spojené s vedlejšími pracovními pozicemi a také nedostatek spolupráce mezi nimi (Pilařová, 2016).

2.3 Personální rizika

Tato kapitola se zaměřuje na klíčová personální rizika, která mohou ovlivnit fungování a stabilitu organizace.

Nedostatek informací

Čím méně informací je ve firmě k dispozici, tím větší prostor vzniká pro šíření neověřených informací, spekulací a polopravd. Tyto informace mají tendenci být přijímány s důvěrou, a to i v případech, kdy si jedinec uvědomuje jejich nepodloženost. Tento jev odráží obecně známou zásadu, že i nepodložená tvrzení mohou obsahovat určitý náznak reality, což podporuje jejich vliv na kolektivní vnímání a chování ve firemním prostředí (Bednář, 2017).

Špatný proces

Zavádění systémů pro zlepšování procesů je běžnou součástí firemní praxe, ale mnohdy se místo posílení spolupráce a kreativity promění v pouhou formální povinnost, která pro zaměstnance postrádá motivující hodnotu. Pokud však systém funguje správně, zaměstnanci vnímají, že vedení respektuje jejich podněty a aktivně podporuje jejich nápady. Skutečná podpora zlepšování tým posiluje důvěru a vztah mezi lidmi a managementem (Bednář, 2017).

Publicita firmy

Většina výrobních a průmyslových firem vidí v publicitě firmy a mediální propagaci zbytečnou aktivitu. Jejich prodeje jsou totiž často zajištěny na dlouhé roky dopředu, a tak necítí potřebu prezentovat se mimo odborné akce, které zajišťují obchodníci. Když už se o nich veřejně mluví, většinou jde o negativní zprávy. Přitom pozitivní mediální obraz může firmám výrazně pomoci, jednak při náboru nových lidí, a také posílí hrdost stávajících

zaměstnanců, když vidí svou firmu v médiích. Toto propojení s pozitivní publicitou může výrazně zlepšit vztah lidí k práci i k firmě samotné (Bednář, 2017).

Fluktuace

Personální nedostatek vede organizace k přetěžování stávajících pracovníků. Tato situace nutí firmy nejen obsazovat pozice pro pokrytí vlastního růstu, ale také neustále nahrazovat zaměstnance, kteří odešli ke konkurenci. Nově přijatí pracovníci vyžadují časově náročnou adaptaci a zaškolení, přičemž jejich počáteční pracovní výkon je nižší a riziko pracovních úrazů vyšší (Bednář, 2017).

Finance a benefity

Finanční odměna představuje neoddělitelný základ pracovní motivace, jelikož většina lidí pracuje především za účelem zajištění svých životních potřeb. Různorodé peněžní i nepeněžní benefity od zaměstnavatele podporují pracovní motivaci a posilují loajalitu zaměstnanců vůči firmě. Nevhodně nastavený systém zaměstnaneckých benefitů, i přes dobře zvolený systém odměňování, může vést ke zvýšené fluktuaci a ztížit udržení kvalifikovaných zaměstnanců ve firmě (Bednář, 2017; Macháček, 2021).

Kvalifikovaní zaměstnanci

U kvalifikovaných zaměstnanců je odchod z firmy často důsledkem kombinace mezilidských vztahů na pracovišti a pocitu nesouladu s firemními hodnotami. I když se jejich rozhodnutí může zdát jako čistě finančně motivované (např. vyšší plat), ve skutečnosti hrají roli i další faktory. Personální agentury a HR specialisté sice využívají benefity k náboru, ale zároveň nabízejí příležitosti pro profesní růst, smysluplnou práci a pozitivní firemní kulturu. Právě tyto nefinanční aspekty rozhodují o tom, že zaměstnanci změní zaměstnavatele (Bednář, 2017).

Zvenčí se může zdát, že hlavním motivem pro odchod zaměstnanců jsou především peníze. U pracovníků s nižší kvalifikací je častým „viditelným“ důvodem fluktuace atraktivní finanční nabídka od konkurence. Skutečné příčiny jsou však hlubší, i když je samotní zaměstnanci nemusí plně reflektovat. Finanční ohodnocení hraje svoji roli, ale pokud by lidé zažívali pocit sounáležitosti v kolektivu a vnímali svou práci jako smysluplnou, pravděpodobně by zůstali (Bednář, 2017).

Stres

Stres významně ovlivňuje pracovní život zaměstnanců a má dopad na jejich duševní i tělesné zdraví. Hlavní spouštěče stresu patří napjaté vztahy mezi kolegy, obavy o setrvání ve firmě, nevhodně nastavené pracovní úkoly nebo nekomfortní pracovní prostředí. Tyto faktory mohou dlouhodobě narušovat jak výkonnost, tak celkovou kvalitu života (Hajerová Müllerová, Depoo, Stříteský, 2024).

Demotivace

Demotivovaní pracovníci často ztrácejí zájem o svou práci v organizaci a začínají uvažovat o odchodu. Pro firmu to představuje riziko ztráty kvalifikovaných lidí, do nichž již vložila zdroje. Na motivaci zaměstnanců přitom zásadně působí několik faktorů: kvalita mezilidských vztahů na pracovišti, firemní prostředí, otevřená komunikace, dostatečné ocenění a spravedlivý finanční ohodnocení (Hajerová Müllerová, Depoo, Stříteský, 2024).

3 ANALÝZA RIZIK

Obor analýza rizik vznikl především z potřeby chránit člověka a jeho hodnot, které pro něj mají význam. Jenže je třeba si uvědomit, že lidský faktor představuje pro tento proces hlavní komplikaci. Lidé nejsou totiž jen těmi, kdo rizika vytvářejí, ale jejich chování a rozhodování může ovlivňovat, jaká rizika vzniknou, jak pravděpodobně k nim dojde a jaké budou jejich následky. Proto je podle odborníků nutné vyvinout takové metody a postupy, které lépe vezmou v úvahu lidský faktor v každém kroku analýzy. Bez pochopení lidského faktoru bude jakákoli analýza rizik neúplná.

S analýzou rizik se také pojí tři důležité rizikové otázky týkající se toho, co by se mohlo pokazit, na které se ptají analytici:

Při první otázce analytiky zajímá, jaké lidské činnosti a jejich chování mohou vést k problémům.

Druhá otázka je zaměřená na pravděpodobnost, kde je zajímá, jaké lidské faktory mohou ovlivnit pravděpodobnost vzniku problému.

Při třetí otázce, která se týká důsledků, se analytici zaměřují na lidské faktory, které by mohly ovlivnit závažnost následků (Seno-Alday, 2018).

V následujícím odstavci je analýza rozebrána z jiného úhlu pohledu.

Analýza rizik slouží jako zásadní nástroj pro snížení rizik. Jejím cílem je identifikovat hrozby (rizika) a určit jejich závažnost na základě pravděpodobnosti a dopadu, a následně si určit správnou strategii pro jejich snížení. Takový proces lze stručně rozdělit do následujících třech částí. Prvním krokem v analýze je identifikace všech rizik. V takové fázi je potřeba nejprve definovat subjekt (př. organizace,...) a jeho kritická aktiva (př. lidský zdroj, data,...). Následně si zhodnotit, jakou hodnotu má daná aktiva pro posuzovaný subjekt. Součástí téhle fáze je i analýza slabin, které by mohly být potenciálně zneužity. Druhý krok spočívá v hodnocení rizik, kde se opírá o identifikaci rizik. V téhle fázi se posuzují, jak konkrétní hrozby mají dopad na schopnost subjektu vykonávat své činnosti. V posledním kroku se vyhodnocuje závažnost rizika, zda jsou akceptovatelná, nebo nikoliv. Závěrem je, že kvalitní analýza rizik je nezbytná pro rozhodování v jakékoliv oblasti, protože napomáhá minimalizovat rizika (Smejkal, Rais, 2013).

3.1 Základní pojmy analýzy rizik

V této části jsou definovány základní pojmy, které jsou nezbytné pro pochopení problematiky analýzy rizik.

3.1.1 Aktivum

Aktivum je vše, co má pro organizaci význam a vše, co může být ohroženo výskytem hrozby. Může se jednat o hmotná aktiva a ty jsou chápána jako nemovitosti, pozemky, dopravní prostředky, peníze, stroje a zařízení a nehmotná aktiva v podobě informací, patentů, autorských práv, morálky a image firmy. Aktivem může být i samotná firma, protože působící hrozby můžou ovlivnit samotnou její existenci. Identifikace je podle zvolené úrovně analýzy (dobrá pověst).

Hlavní vlastností aktiva je jeho hodnota, která může být určena objektivním stanovením ceny nebo subjektivní posouzení jeho důležitosti neboli kritičnosti pro konkrétní subjekt (Smejkal, Rais, 2013).

3.1.2 Hrozba

Hrozba může být v podobě jednotlivce nebo skupiny lidí, sil a vzniklými situacemi, které mohou negativně ovlivnit nebo poškodit organizaci. Původem hrozby jsou většinou lidé (krádež, podvody, chyba obsluhy), které vznikají úmyslně, ale i náhodnou chybou a přírodní katastrofy (požáry, povodně, sněhová bouře), které vzniknou náhodně. Hrozba může vzniknout jak uvnitř organizace, ale i z venku. Škoda, kterou hrozba způsobí, se nazývá dopad hrozby (Smejkal, Rais, 2013).

3.1.3 Zranitelnost

Zranitelnost je slabou stránkou, kterou může hrozba využít k tomu, aby způsobila nežádoucí důsledek. Tato charakteristika aktiva popisuje, jak snadno může být aktivum ovlivněno konkrétní hrozbou. Samotná zranitelnost nezpůsobuje škodu organizaci. Škodu způsobí jedině hrozba, která využije zranitelnost organizace. Pokud zranitelnosti nehrozí žádná hrozba, nemusí být přijaté opatření, ale zranitelnost se musí pravidelně hlídat, zda se její stav nemění (Smejkal, Rais, 2013).

3.1.4 Protiopatření

Protiopatření slouží pro prevenci hrozby tím, že se ji snaží eliminovat nebo snížit danou zranitelnost či dopad hrozby. Všechny tyto kroky mají za cíl předcházet vzniku škody nebo usnadnit propojení následků vzniklé škody. Protiopatření je proces, děj, který slouží k zmírnění následků vzniklé škody. Z pohledu analýzy rizik je protiopatření hodnoceno jako efektivita a náklady. Pojem efektivita ve smyslu protiopatření má schopnost vyjádřit o kolik může snížit dopad hrozby. Z pohledu nákladů protiopatření zahrnuje náklady na vytvoření, zavedení a vykonání protiopatření (Smejkal, Rais, 2013).

3.1.5 Riziko

S pojmem riziko jsme se mohli setkat v dávné minulosti, kde bylo chápáno jako vystavování se nebezpečí postupem času, ale získávalo širší významy. Stále nejde určit jedna správná definice. Pojem riziko souvisí s danou aktivitou, u které může docházet k neočekávaným událostem, které negativně působí na stanovený cíl firmy (Fotr, Hnilica, 2014).

Riziko je běžně využíváno ve čtyřech definicích:

1. Obvykle je riziko znázorněno jako nebezpečí, hrozba, ztráta, neúspěch a možnost vzniku škody.
2. Pomocí rizika se určují podmínky, které mohou přispět ke vzniku nebezpečí. Riziko je v tomto kontextu vyznačené, jako předpokládající příčina nějaké nepříznivé situace.
3. Aby bylo označené riziko, měly by existovat aspoň dvě alternativní možnosti, kdy jedna z nich je vždy nepříznivá. Pojem riziko je v tomhle případě chápáno, jako pravděpodobnost a nejistota ve vztahu k předpokládanému konečnému výsledku.
4. Faktem je, že rizikem nemůže být stav nebezpečí, které je neodvratné nebo nepochybné. Často je v této souvislosti riziko definováno, jako dopad a následek, které je nemožné s jistotou předpovědět (Kruliš, 2011).

Rizikovost lze vyjádřit i pomocí vzorce, který znázorňuje pravděpodobnost vzniku ztráty.

Vzorec:

$$R = P \times N$$

R - je riziko,

P - je pravděpodobnost,

N - je následek (Kruliš, 2011).

3.2 Klasifikace rizik

Rizika lze klasifikovat podle řady kritérií. Níže jsou rozdělená rizika do vybraných základních kritérií.

Ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika

Takové rizika se pojí spíše s manažery nebo firmou, kdy dochází k působení na vznik příčin. Z tohoto pohledu ovlivnitelné riziko je takové, které lze snížit opatřením. U neovlivnitelného nedochází k působení na příčiny, ale i tak může být přijaté opatření, které vede ke snížení. Ovlivnitelná rizika jsou většinou označovány, jako vnitřní a neovlivnitelná jako vnější (Fotr, Hnilica, 2014).

Vnitřní a vnější rizika

Vnitřní rizika se nachází uvnitř podniku. Vnější rizika se nachází v externím prostředí podniku. Vnější rizika se dále dělí na mikroekonomické a makroekonomické. Do mikroekonomického faktoru můžeme zařadit konkurenci, zákazníky, dodavatele, zaměstnance a do makroekonomických faktorů patří sociální, ekonomické a právní prostředí (Fotr, Hnilica, 2014).

Primární a sekundární rizika

První vznikne primární riziko, na které je vytvořené opatření, což následně vede ke vzniku sekundárního rizika (Fotr, Hnilica, 2014).

Systematická a nesystematická rizika

Systematické riziko bývá označováno také jako tržní riziko, které je vyvolané důsledkem podnikatelských činností. Příkladem takového rizika jsou změny v politice, změny na trhu. Opakem je nesystematické riziko, které závisí na činnostech jedné konkrétní firmy. Příkladem může být odchod zaměstnanců a dodavatelů, bezpečnostní nebo přírodní katastrofy. Můžeme říct, že systematická rizika jsou podle své povahy makroekonomická, naopak nesystematická rizika jsou mikroekonomická (Fotr, Hnilica, 2014).

Podnikatelská a čistá rizika

Podnikatelské riziko obsahuje pozitivní a negativní aspekty. Čisté riziko má jen jednu stránku a tou je negativní. Souvisejí se ztrátami a škodami na majetku, zdraví, životě, technice a jednání lidí (Fotr, Hnilica, 2014).

Rizika ve fázi přípravy a realizace projektu

Představuje všechny rizika, které ohrožují splnění termínů, dodržení rozpočtu projektu atd. Rizika ve fázi provozu jsou rizika, která ovlivňují hospodářský směr (Fotr a Hnilica, 2014).

Další způsob kategorizace rizik spadá do rozšířených kritérií, která jsou definována podle charakteru daného rizika.

Technicko-technologická rizika

Rizika souvisí s využíváním výsledků vědeckého a technického pokroku, které mohou vést k neúspěchu vývoji nových produktů či technologií. Důležité je přitom zvládnout související technologické procesy, které mohou způsobit snížení výrobní kapacity (Fotr, Hnilica, 2014).

Výrobní rizika

Nastávají při nedostatku potřebných vstupních zdrojů, tato situace může negativně působit na celý chod výroby. Výrobní rizika se dále dělí na dodavatelská a operační. Dodavatelská rizika vznikají při chybě u dodavatelů, většinou se pojí s nedostatkem surovin nebo jejich selhání. Operační rizika jsou spojená se zvýšením nákladů na opravy a údržbu nebo dalšími provozními komplikacemi (Fotr, Hnilica, 2014).

Ekonomická rizika

Ekonomická rizika se týkají zvýšení nákladů způsobeného zdražováním surovin, energií či dalších provozních potřeb. To může mít za příčinu překročení plánovaného rozpočtu a ohrozit dosažení očekávaných cílů (Fotr, Hnilica, 2014).

Tržní rizika

Tržní rizika vznikají na domácím tak i na zahraničním trhu a zahrnují rizika spojená s kolísáním poptávky a změnami cen. Hlavní příčinou jsou činnosti konkurentů, například uvádění nových produktů na trh (Fotr, Hnilica, 2014).

Finanční rizika

Finanční rizika vznikají v důsledku omezeného přístupu k financím, rizika nesplácení závazků, ale i změn na finančních trzích (jako jsou pohyby úrokových sazeb či kurzů měn) (Fotr, Hnilica, 2014).

Kreditní

Riziko nastává důsledkem neplacení, ze strany zákazníka a odběratele (Fotr, Hnilica, 2014).

Legislativní a politická rizika

Legislativní rizika jsou důsledkem vládních politik (ekonomických i právních) a zároveň z nedostatečného právního rámce pro ochranu duševního vlastnictví.

Politická rizika jsou spojena s nestabilitou vlád, nebo obtíže spojené s mezinárodním podnikáním (Fotr, Hnilica, 2014).

Environmentální rizika

Environmentální rizika zahrnují například náklady na odstranění ekologických škod, výdaje spojené s přizpůsobením procesů přísnějším environmentálním předpisům, škody vzniklé v důsledku povinného ukončení provozů, které nedodržují aktuální environmentální předpisy (Fotr, Hnilica, 2014).

Rizika managementu

Mezi vážná ohrožení patří například odchod stěžejních zaměstnanců, provozní výpadky (jako jsou stávky) nebo záměrné poškození ze strany zainteresovaných subjektů (Fotr, Hnilica, 2014).

Informační rizika

Nedostatečné zabezpečení podnikových informačních systémů a dat představuje riziko zneužití, jak ze strany interních pracovníků, tak externích aktérů (Fotr, Hnilica, 2014).

3.3 Metody hodnocení rizik

Mezi základní kategorie metod patří kvantitativní a kvalitativní přístupy. Kromě nich existuje další přístup, který spojuje dva hlavní přístupy v jeden, ten se nazývá kombinovaný neboli semikvantitativní. Důležité je, aby každá metoda vycházela z dobře definovaných principů a její postupy by měly být průběžně ověřovány a také aktualizovány (Smejkal, Rais, 2013; Kruliš, 2011).

3.3.1 Kvantitativní metoda

Kvantitativní přístup se určuje na základě kalkulačního výpočtu, který znázorňuje riziko, které vychází z četnosti výskytu hrozby a míry její následků. Dopad rizika se projevuje v peněžních jednotkách. Riziko se zde často uvádí jako roční očekávaná ztráta, což je

konkrétní finanční částka. Oproti kvalitativnímu přístupu, metoda potřebuje větší časové nároky, nicméně poskytují finanční vyjádření potenciálních rizik, které jsou přínosem pro jejich lepší zvládání (Smejkal, Rais, 2013).

3.3.2 Kvalitativní metoda

Kvalitativní přístupy v hodnocení rizik se zaměřují na posouzení závažnosti možných dopadů a pravděpodobnosti vzniku událostí. Rizika jsou zde vyjádřena pomocí bodované škále (0 až 10) nebo v procentuální pravděpodobnosti (0 a 1), ale také lze vyjádřit rizika slovní podobou (nízké, střední a vysoké). Pomocí kvalifikovaným odhadem je úroveň rizika přesně stanovená. Metoda má pozitivní, ale i negativní stránku, z pozitivního pohledu je mnohem jednodušší a hlavně rychlejší než ostatní metody, více je zaměřená na subjektivní. Tou negativní stránkou jsou obtíže při rozhodování o přiměřenosti nákladů na snížení rizik. Tato komplikace je nepříjemná při kontrole efektivity nákladů v rámci řízení rizik (Smejkal, Rais, 2013).

3.3.3 Semikvantitativní metoda

Semikvantitativní neboli kombinovaná metoda je propojení kvantitativního a kvalitativního přístupu. Při hodnocení využívá slovně popsané stupnice rizik, kterým jsou následně přiřazeny kvantitativní hodnoty ukazující míru rizika. Tato metoda se často využívá v provozu k zajištění zabezpečnosti (Guard7, 2022).

4 POUŽITÉ METODY V PRÁCI

V této kapitole jsou představeny metody, které byly v rámci práce využity pro identifikaci a hodnocení personálních rizik.

4.1 SWOT analýza

Tato metoda podporuje organizace v získávání lepší pochopení o jejich interním a externím prostředí podnikání při tvorbě strategií a rozhodování. SWOT analýza zkoumá prostředí firmy ve čtyřech oblastí: Silné a slabé stránky (vnitřní prostředí) a Příležitosti a Hrozby (vnější vlivy) (Phadermrod, Crowder, Wills, 2019).

Silné stránky (angl. Strengths) Představují interní silné faktory, které organizaci zajišťují získat konkurenční výhodu oproti ostatním subjektům na trhu.

Slabé stránky (angl. Weaknesses) Představují interní slabé faktory, které mohou způsobit pokles výkonnosti organizace.

Příležitost (angl. Opportunities) Představují rizikové faktory aktuální a potenciální, které vznikají v okolním prostředí a mohou podpořit stávající aktivity organizace nebo vytvořit prostor pro její budoucí rozvoj a zvýšení konkurenceschopnosti.

Hrozby (angl. Threats) Představují rizikové faktory aktuální a potenciální, které vznikají v okolním prostředí a mají potenciál negativně ovlivnit stávající operace, zisky nebo strategické cíle organizace.

Po vyhodnocení vzájemného působení mezi vnitřními silnými a slabými stránkami organizace a klíčovými externími vlivy prostředí lze identifikovat potenciální strategické verze. Strategie S-O (Silné stránky - Příležitosti) Spadá do ofenzivní strategie, kde mají organizace za cíl soustředit se na vnitřní silné stránky a vnější příležitosti. Strategie W-O (Slabé stránky - Příležitosti) Představuje neutrální strategii, kde organizace využívají vnější příležitosti k eliminaci nebo zmírnění vnitřních slabin. Strategie S-T (Silné stránky-Hrozby) Jde o defenzivní strategii. Využívá se pro eliminaci hrožících rizik pomocí vnitřních silných stránek. Strategie W-T (Slabé stránky-Hrozby) Hlavním cílem této strategie je zmírnit rizika ohrožující slabé místa organizace (Cimbálníková, Bilíková, Taraba, 2013).

4.2 ISHIKAWA diagram

Diagram byl vytvořen v 60. letech 20 století Japonským inženýrem Kaoru Ishikawou, podle kterého nese i své pojmenování. Je označován i jako rybí kost nebo analýza příčin a následků. Inženýři využívají Ishikawův diagram k lepšímu pochopení problémů ve výrobním procesu. Dnes však tento nástroj využívají i obchodníci k analýze komplexních okolností a nalézání nejlepších strategií pro zajištění úspěchu jejich podnikání.

Ishikawovy diagramy jsou užitečné v jakékoli situaci, kdy je potřeba vyhodnotit komplikované problémy nebo zjistit příčiny problémů v systému. Jsou běžně využívány v různých odvětvích, jako je výroba, marketing, produktový vývoj či další oblasti, kde je klíčová koordinace lidských zdrojů, řízení pracovních postupů a optimalizace procesů. Existuje mnoho běžných situací, ve kterých mohou být Ishikawovy diagramy cenným nástrojem.

Podstatné příčiny v Ishikawově diagramu představuje 6M, které slouží k identifikaci a zkoumání problémů v systému. Tyto faktory zahrnují:

Materiál - Zahrnuje všechny hmotné a nehmotné složky systému, jako jsou lidé, zdroje a nástroje.

Metoda/proces - Týká se metod a procesy, které se využívají k výrobě nebo zajišťování produktů a služeb.

Stroj - Vztahuje se k zařízením a strojům, které jsou aplikovány k vytvoření nebo dodání produktu či služby.

Měření - Odkazuje na nástroje a techniky používané k monitorování pokroku a výkonnosti.

Pracovní síla - Zahrnuje osoby zapojené do výroby nebo poskytování produktu či služby.

Životní prostředí - Souvisí s externími vlivy, které mají dopad na systém, jako jsou počasí, geografické podmínky a regulace.

Postup při vytváření Ishikawova diagramu zahrnuje pět kroků. Nejdůležitějším krokem je přesné vymezení problémů, u kterých chceme, aby přišlo zlepšení, a které je potřeba analyzovat pomocí diagramu rybí kosti. Dalším krok spočívá v rozřídění možných příčin do jednotlivých kategorií, tenhle děj zjednodušuje určení hlavních zdrojů problému. Jako pomůcku pro definování klíčových oblastí se využívá 6M. Po stanovení hlavních kategorií následuje tzv. brainstorming, kde dochází k důkladnému prozkoumání všech aspektů, které

ovlivňují celkový proces a produkty. Je důležité všechny stanovené příčiny uspořádat podle primárního zdroje problému. Poslední krok závisí na ověřování předchozích seřazené příčiny. Proces zahrnoval analýzu jednotlivých faktorů a jejich vlivu na danou situaci (Paredes, 2024).

4.3 Dotazníky

Tato metoda slouží k rychlému získávání informací od většího počtu osob. Dotazníky mohou mít podobu uzavřených otázek s přesnými možnostmi odpovědí, polootevřených variant, např. výběr z alternativ, nebo otevřené varianty pro vlastní komentáře. Odpovídajícími jsou zaměstnanci vykonávající konkrétní činnost, jejich přímí nadřízení nebo externí odborníci, kteří poskytují nezávislý pohled (Barták, 2023).

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část bakalářské práce se zaměřuje na problematiku řízení lidských zdrojů, personální strategie a politiky a na metody identifikace a hodnocení rizik. V oblasti řízení lidských zdrojů je zdůrazněno, že lidé představují klíčový zdroj každé organizace a jejich efektivní řízení je nezbytné pro dosažení strategických cílů a udržení konkurenceschopnosti na trhu. Personalistika je v současném pojetí chápána jako strategická činnost, která musí reagovat na vnější podmínky a být aktivní součástí každodenních činností vedoucích pracovníků. V rámci řízení lidských zdrojů jsou popsány základní modely, které odrážejí historický vývoj tohoto oboru například Model shody, Harvardský model, přístupy tvrdého a měkkého řízení, 5P model, Evropský model či Kontextový model, který jako nejnovější zohledňuje komplexní vlivy vnějšího prostředí.

Další kapitola se věnuje personální strategii a politice, které představují důležitý nástroj pro dlouhodobé plánování a řízení lidského kapitálu organizace. Personální strategie se zaměřuje na stanovení hlavních cílů v oblasti práce s lidmi a na vymezení způsobů jejich dosažení, zatímco personální politika stanovuje pravidla a zásady, podle nichž se tyto činnosti řídí. V této části je zdůrazněn význam vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují tvorbu strategie, a popsány jsou rovněž základní legislativní rámce, zejména zákoník práce, obecné nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR) a antidiskriminační zákon. Popsány jsou rovněž různé typy organizačních struktur a personálních rizik, které ovlivňují efektivitu řízení lidských zdrojů.

Následující část teoretického vymezení se zabývá analýzou rizik, která je nedílnou součástí řízení každé organizace. Analýza rizik umožňuje identifikovat potenciální hrozby, posoudit jejich pravděpodobnost a dopad a navrhnout vhodná opatření k minimalizaci jejich negativních důsledků. Klíčové pojmy v této oblasti zahrnují aktivum, hrozbu, zranitelnost, protipatření a riziko. Rizika lze klasifikovat podle různých kritérií, například podle možnosti jejich ovlivnění, původu (vnitřní a vnější), fáze vzniku či charakteru (technická, ekonomická, legislativní aj.). Jsou popsány tři základní metody hodnocení rizik, které jsou kvantitativní, kvalitativní a semikvantitativní přístupy. Kvantitativní metoda umožňuje vyjádření rizik v peněžních jednotkách, kvalitativní metoda hodnotí rizika podle subjektivního odhadu závažnosti a pravděpodobnosti, zatímco semikvantitativní metoda kombinuje oba přístupy.

V závěru teoretické části jsou představeny metody, které byly v této práci aplikovány při posouzení personálních rizik ve vybrané společnosti. Jedná se o SWOT analýzu, která pomáhá identifikovat silné a slabé stránky a zároveň příležitosti a hrozby v prostředí organizace, Ishikawa diagram, sloužící k analýze příčin problémů, a dotazníková šetření, která umožňují získat zpětnou vazbu od zaměstnanců o jejich vnímání situace ve firmě. Tyto metody dohromady poskytují komplexní nástroj pro identifikaci klíčových rizikových oblastí v oblasti personálního řízení a návrh opatření pro jejich zmírnění.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PD PLAST, SPOL. S.R.O.

Společnost PDPlast je moderní výrobní společnost specializující se na vstřikování plastů a výrobu plastových dílů primárně automobilový průmysl. Firma sídlí v České republice, konkrétně ve městě Uherský Brod a v roce 2023 v Hradčovicích. V roce 2024 rozšířila svůj areál o nástrojárnu PDTool v Bojkovicích, která posiluje kapacity firmy v oblasti výroby forem a technologického vývoje. PDPlast navazuje na dlouholetou tradici společnosti Kastek komponenty a se základním kapitálem 1,4 mil Kč kombinuje moderní technologie, inovativní přístupy a důraz na kvalitu, což ji řadí mezi perspektivní firmy v oboru plastového zpracování.

V současnosti zaměstnává 52 pracovníků z toho 22 mužů a 30 žen, přičemž tým zahrnuje jak kvalifikované dělníky ve výrobě, tak technické specialisty a vývojáře (zdroj: interní informace firmy).

6.1 Historie společnosti PD PLAST

Historie společnosti PDPlast sahá až do roku 1999, kdy byla založena pod názvem Kastek komponenty. Původně se společnost zaměřovala na výrobu bot, ale postupem času se její činnost začala orientovat na plastové komponenty. V roce 2021 společnost koupili dva noví majitelé, kteří ji přejmenovali na PDPlast a rozhodli se plně zaměřit na výrobu plastových dílů pro automobilový průmysl. Tento krok byl spojen s významnými investicemi do moderních technologií a rozšíření výrobních kapacit. Noví majitelé přinesli do společnosti čerstvý pohled a ambiciózní plány na další rozvoj. PDPlast si zachovala zaměření na kvalitu a inovace, což jí umožnilo navázat na úspěchy původní společnosti a dále posílit svou pozici na trhu (PDPLAST, © PDPLAST 2025).

6.2 Hlavní činnosti a produkty

Hlavní činností společnosti je vstřikování plastů, což je technologický proces, při kterém se roztavený plast vstřikuje do forem, aby vznikly přesné a komplexní díly. PDPlast se specializuje výhradně na výrobu plastových dílů pro automobilový průmysl. Společnost dodává komponenty do interiérů a exteriérů vozidel, jako jsou kryty, madla, spojovací prvky a další součástky, vyrábí kryty, pouzdra, konektory a další díly, které splňují vysoké požadavky na přesnost a odolnost (PDPLAST, © PDPLAST 2025).

6.3 Kvalita, certifikace a dotace

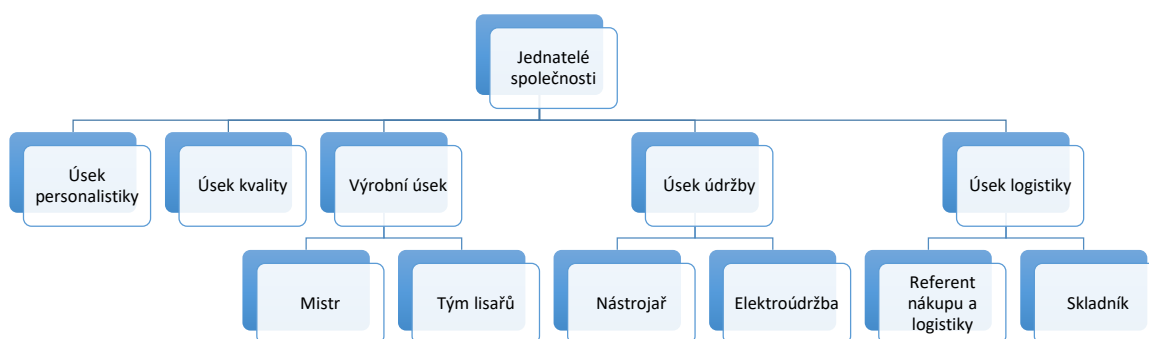
Kvalita je pro PDPlast prioritou. Společnost je certifikována podle mezinárodních norem, jako jsou ISO 9001 (systém managementu kvality) a IATF 16949 (specifikace pro automobilový průmysl) ISO 14001 (systém environmentálního managementu). Tyto certifikace dokazují, že PDPlast splňuje nejprísnejší požadavky na kvalitu a spolehlivost. PDPlast využívá dotace, které podporují inovace, modernizaci a ekologizaci výrobních procesů, zejména v souvislosti s otevřením nového závodu v Hradčovicích (PDPLAST, © PDPLAST 2025).

6.4 Současná personální politika

Společnost spolupracuje s Úřadem práce při náboru nových zaměstnanců a pro hledání pracovníků využívá také inzerci na svých webových stránkách. V oblasti odměňování však firma zaostává. Zaměstnanci jsou finančně ohodnoceni pod průměrem trhu a téměř postrádají benefity. Jedinou výjimkou jsou stravenky v hodnotě 116 Kč na den, symbolická možnost zakoupit kávu za 5 Kč a pracovní počítače pro vyšší manažerské pozice. Bezpečnost práce (BOZP) je naopak silnou stránkou společnosti. Školení BOZP probíhá při nástupu nových zaměstnanců a při zavádění nových strojů, což přispívá k bezchybné statistice. Firma dosud nezaznamenala žádný pracovní úraz ani onemocnění z povolání. Organizace práce je však problematická. Provoz funguje v třisměnném režimu (ranní, odpolední, noční), přičemž zaměstnanci nemají možnost flexibilně upravovat pracovní dobu. Dovolená je plánována centrálně pro celý závod, ale někteří zaměstnanci uvádějí, že jsou nuceni pracovat i během volna (např. o víkendech). Struktura týmu je nevyvážená, převažují starší pracovníci, zatímco mladší generace ve firmě dlouho nevydrží. To souvisí i s aktuálním problémem, nedostatkem zájemců o pozici lisaře (specialista na vstřikování plastů). Personalistka každoročně provádí individuální pohovory se zaměstnanci, kde zjišťuje jejich spokojenost. Na začátku roku firma provádí anonymní dotazníky zaměřené na vztahy s nadřízenými a celkovou atmosféru. Přesto je komunikace mezi vedením a zaměstnanci nedostatečná, připomínky často nevedou ke změnám (zdroj: interní informace firmy).

6.6 Organizační struktura

Organizační struktura je založena na funkční hierarchii, kde hlavní oddělení (úseky) jsou specializované podle oblasti působnosti. Jednatelé společnosti stojí na vrcholu, řídí všechny úseky. Každý úsek má vlastní specializované role, které podléhají vedoucím úseků.



Obrázek 1 Organizační struktura (zdroj: interní informace firmy)

Mistrová řídí výrobní procesy – plánuje směny, školí pracovníky, monitoruje kvalitu a výkonnost. Zodpovídá za dodržování bezpečnostních, kvalitativních a interních standardů včetně pravomoci přerušit výrobu při nedostatecích.

Vedoucí logistiky řídí strategický nákup, optimalizuje skladové procesy a zajišťuje plnění legislativních a firemních standardů. Vedle koordinace týmů a komunikace s externími partnery má pravomoc intervenovat při rizicích a iniciovat procesní zlepšení.

Vedoucí personálního úseku odpovídá za vedení personální agendy včetně náboru nových pracovníků, spolupráce s Úřadem práce, personálními agenturami, ČSSZ a zdravotními pojišťovnami, zajišťuje dodržování zákonů (pracovní právo, BOZP, PO) a interních pravidel, připravuje dokumenty související s pracovními poměry, organizuje školení BOZP

a PO, plánuje revize a školení, řídí svěřený úsek a dbá na kvalitní komunikaci uvnitř i vně firmy. Má pravomoc zastavit výrobu při ohrožení zdraví, rozhodovat o složení týmu, navrhovat společenské akce pro zaměstnance a spolupracuje s ekonomickým oddělením.

Inženýr kvality odpovídá za nastavení a kontrolu systému kvality, efektivní řízení svěřeného úseku, dodržování zákonů (pracovní právo, BOZP, PO), tvorbu a aktualizaci dokumentace, komunikaci se zákazníky ohledně kvality a řešení reklamací, monitorování výsledků auditů, provádění kontrolních činností, vzdělávání v metodách (8D, Ishikawa, 5-why), identifikaci negativních trendů a zajišťování nápravných opatření. Má pravomoc kontrolovat dodržování systému kvality, zastavit výrobu při závažných nedostatecích, rozhodovat o složení týmu a podílet se na tvorbě strategie společnosti.

7 ZVOLENÉ METODY

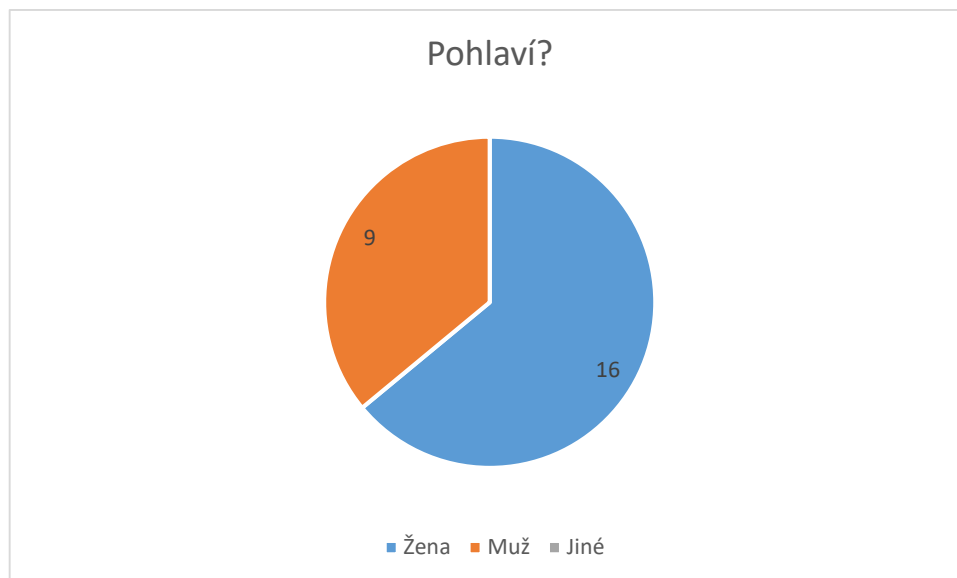
Cílem práce je identifikovat klíčové problémy v personální oblasti vybrané společnosti. Byly zvoleny několik metod, které umožňují nahlédnout na tuto problematiku z různých úhlů pohledu. Pomocí SWOT analýzy, Ishikawa diagramu a dotazníkového šetření je možné odhalit hlavní rizika, slabá místa a příčiny problémů, které mohou negativně ovlivňovat spokojenost i stabilitu zaměstnanců. Tyto metody zároveň poskytují základ pro navržení konkrétních opatření ke zlepšení situace.

7.1 Dotazník

Pro zjištění pohledu zaměstnanců na firemní prostředí a identifikaci personálních oblastí, které by si podle jejich názoru zasloužily zlepšení, byl v této bakalářské práci použitý nástroj strukturovaný dotazník v tištěné podobě, který byl konzultován s personalistkou společnosti PDPlast a vedoucí práce. Dotazník obsahoval 22 otázek a byl anonymní. Zahrnoval převážně otázky s předem definovanými možnostmi odpovědí, hodnocení podle škály a taky dvě otevřené otázky, kde se mohli zaměstnanci plně vyjádřit ohledně nespokojenosti v různých oblastech. Dotazníkové šetření proběhlo v březnu 2025 a zúčastnilo se ho 25 zaměstnanců společnosti PDPlast.

Otázka č. 1: Pohlaví?

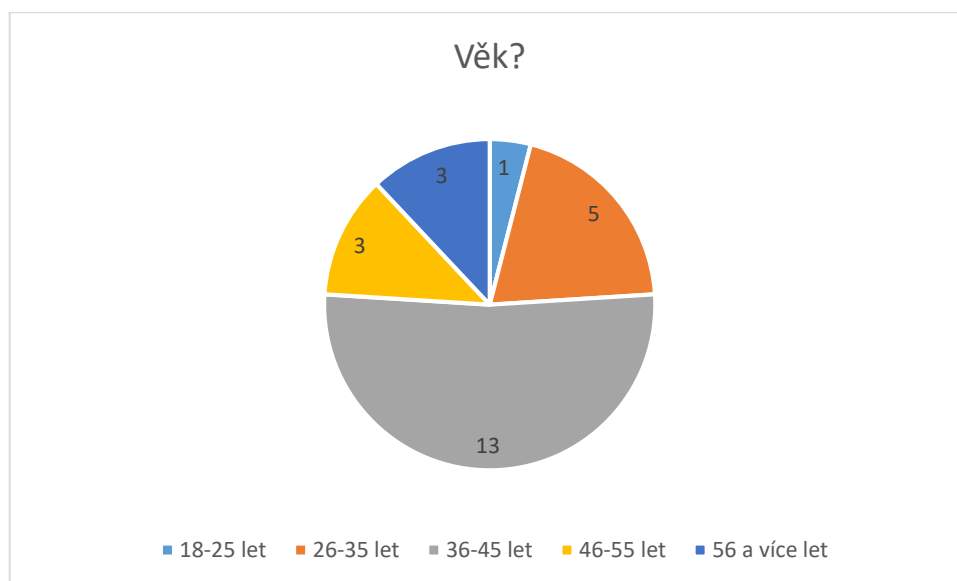
První otázka dotazníku se zaměřila na pohlaví zaměstnanců. Celkem se zúčastnilo 25 zaměstnanců z toho 16 žen (64%) a 9 mužů (36%). Z výsledků vyplývá, že ve firmě převažují ženy.



Graf 1 Pohlaví zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 2: Věk?

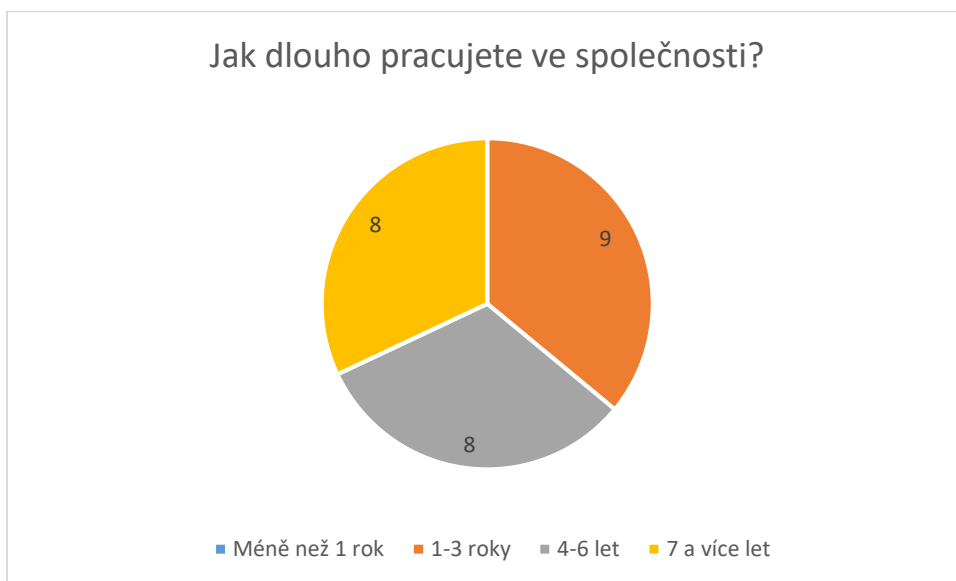
Druhá otázka dotazníku je zaměřená na věkové rozložení zaměstnanců. Z celkového počtu zúčastněných zaměstnanců bylo nejvíc věková skupina 36-45 let, kam spadá 13 zaměstnanců (52 %). Následovala věková skupina 26-35 let s 5 zaměstnanců (20 %). Obě věkové skupiny 46-55 let a 56 a více let byly shodné 3 zaměstnanci (12 %). Nejméně věkové skupiny bylo ve věku 18-25 let s 1 zaměstnancem (4 %).



Graf 2 Věk zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 3 a 4

Třetí otázka dotazníku zjišťovala typ pracovního úvazku zaměstnanců. Všechny 25 zaměstnanců odpovědělo, že pracují ve společnosti na plný úvazek. Čtvrtá otázka se zaměřila na délku pracovního poměru zaměstnanců ve společnosti. Nejčastější odpovědí byla délka 1-3 roky (9 zaměstnanců, 36%). Stejný počet zaměstnanců uvedl, že pracuje ve společnosti 4-6 let a 7 a více let (8 zaměstnanců, 32%). Žádný ze zaměstnanců nepracuje ve společnosti méně než 1 rok.



Graf 3 Doba práce ve společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 5: Jak hodnotíte komunikaci mezi vedením a zaměstnanci?

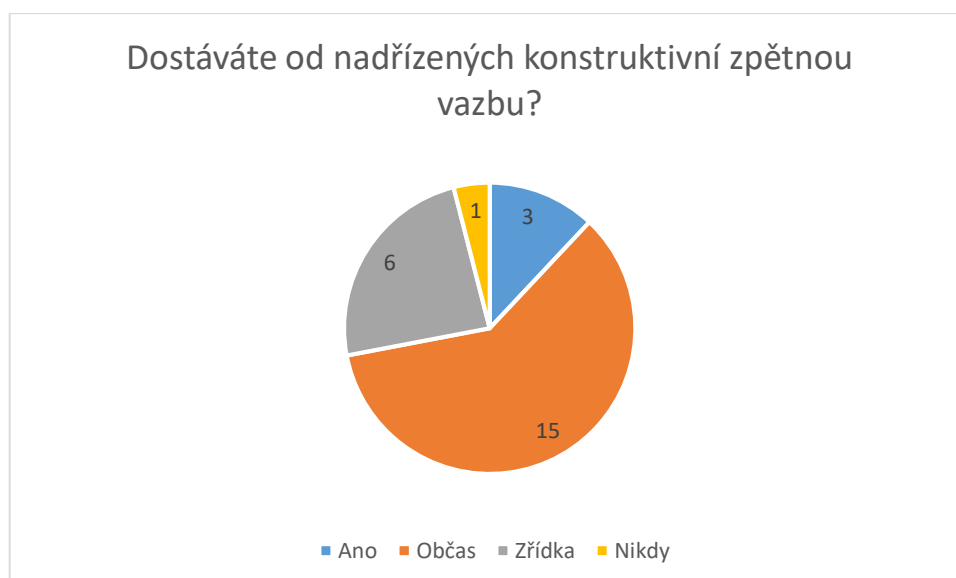
Pátá otázka zjišťovala, jak zaměstnanci hodnotí komunikaci s vedením na pětistupňové škále (1=špatně, 5=výborná). Nejvíce odpovědí bylo u středního stupně 3, který zvolilo 10 zaměstnanců (40%). Druhou nejčastější odpovědí byl stupeň 2 (7 zaměstnanců, 28%) a hodnocení stupně 1 (špatně) zvolili 3 zaměstnanci (12%). Pozitivnější stupeň 4 uvedlo 5 zaměstnanců (20%). Nikdo ze zaměstnanců nehodnotil komunikaci nejvyšším stupněm 5 jako výborná.



Graf 4 Komunikace (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 6: Dostáváte od nadřízených konstruktivní zpětnou vazbu ke své práci?

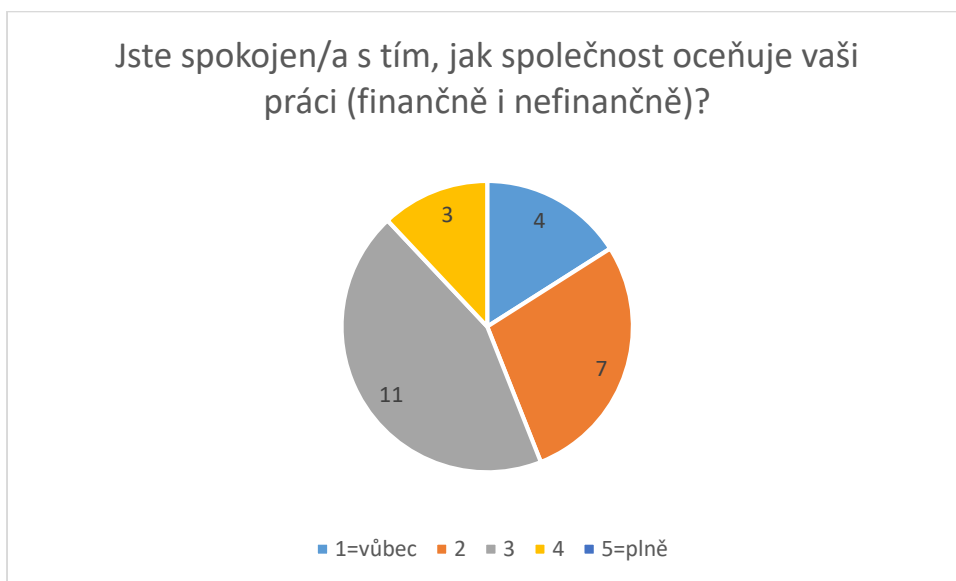
Šestá otázka zní, zda zaměstnanci dostávají od nadřízených konstruktivní zpětnou vazbu ke své práci. Největší část zaměstnanců (60%, 15 zaměstnanců) uvedla, že dostávají občas zpětnou vazbu, 24% (6 zaměstnanců) ji dostává zřídka, a pouze 12% (3 zaměstnanci) odpovědělo, že ji dostávají pravidelně. Zbytek zaměstnanců odpovědělo, že nedostali zpětnou vazbu nikdy (1 zaměstnanec, 4%).



Graf 5 Zpětná vazba (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 7: Jste spokojen/a s tím, jak společnost oceňuje vaši práci (finančně i nefinančně)?

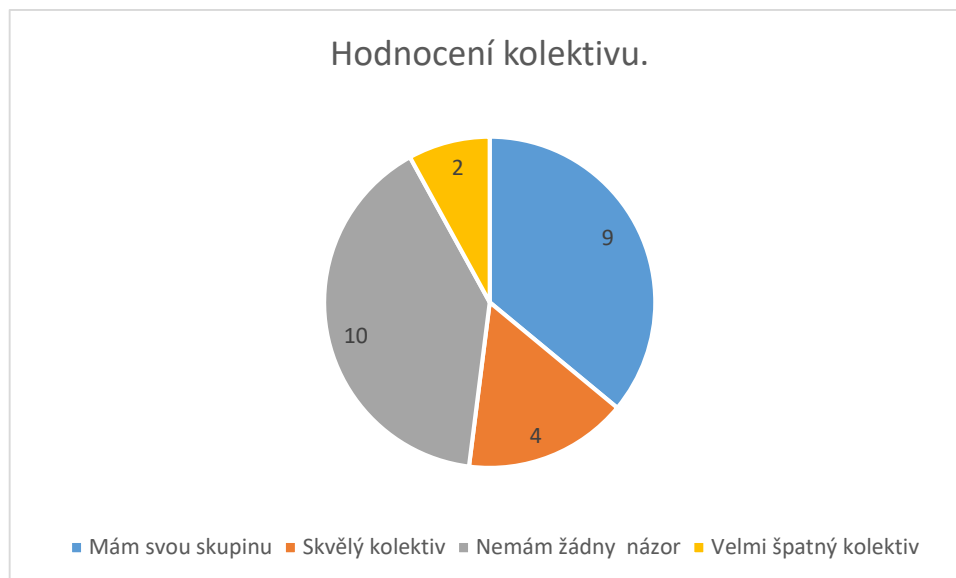
Sedmá otázka zjišťovala spokojenost zaměstnanců s tím, jak společnost oceňuje jejich práci na pětistupňové škále (1=vůbec, 5= plně). Nejvíc zaměstnanců odpovědělo neutrálně stupeň 3 (11 zaměstnanců, 44%), další vyjádřili svoji nespokojenost číslem 2. (7 zaměstnanců, 28%) a stupeň 1 (vůbec) zvolili (4 zaměstnanci, 16%). Pouze 12% zaměstnanců (3 zaměstnanci) odpověděli stupněm 4. Nikdo z dotazovaných nezvolil možnost 5 (plně).



Graf 6 Oceňování (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 8: Jak byste ohodnotili své vztahy v pracovním kolektivu?

V téhle otázce jsem se zaměřila na hodnocení vztahů zaměstnanců v pracovním kolektivu. 10 zaměstnanců (40%) zvolili, že nemají žádný konkrétní názor na své vztahy v kolektivu. Druhou nejčastější odpovědí bylo, že mají svou vlastní skupinu (9 zaměstnanců, 36%). Jako možnost skvělého kolektivu zvolili (4 zaměstnanci, 16%) a negativní hodnocení, že je ve firmě velmi špatný kolektiv uvedlo (8%, 2 zaměstnanci) ve kterém se cítí nekomfortně.



Graf 7 Hodnocení (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 9, 10 a 11

Devátá otázka zjišťovala potenciální odchod v případě atraktivní nabídky od jiné firmy. Desátá otázka podávala přesnou otázku, zda zaměstnanci zvažují o odchodu ze společnosti. Výsledky ukázaly shodu odpovědí pro obě otázky. Nejvíce zaměstnanců (15) odpovědělo, že neví na obě dvě otázky, taková odpověď naznačuje nejistotu. Sedm zaměstnanců odpovědělo ano na obě dvě otázky, to znázorňuje jejich ochotu zvážit novou pracovní příležitost nebo uvažování o změně zaměstnání. Pouze 3 zaměstnanci odpověděli ne, taková odpověď vyjadřuje loajalitu.



Graf 8 Odchod (Zdroj: vlastní zpracování)

Jedenáctá otázka zjišťovala motivaci k zůstání ve společnosti PDPlast.

Z odpovědí na jedenáctou otázku je zřejmé, nejvýznamnějším motivačním faktorem pro zaměstnance k zůstání ve společnosti by byl vyšší plat nebo benefity, dalšími faktory jsou více uznání za odvedenou práci. Nejméně bylo zmiňováno lepší komunikace v týmu a větší flexibilita. Odpověď možnost kariérního růstu nikdo nezmínil.

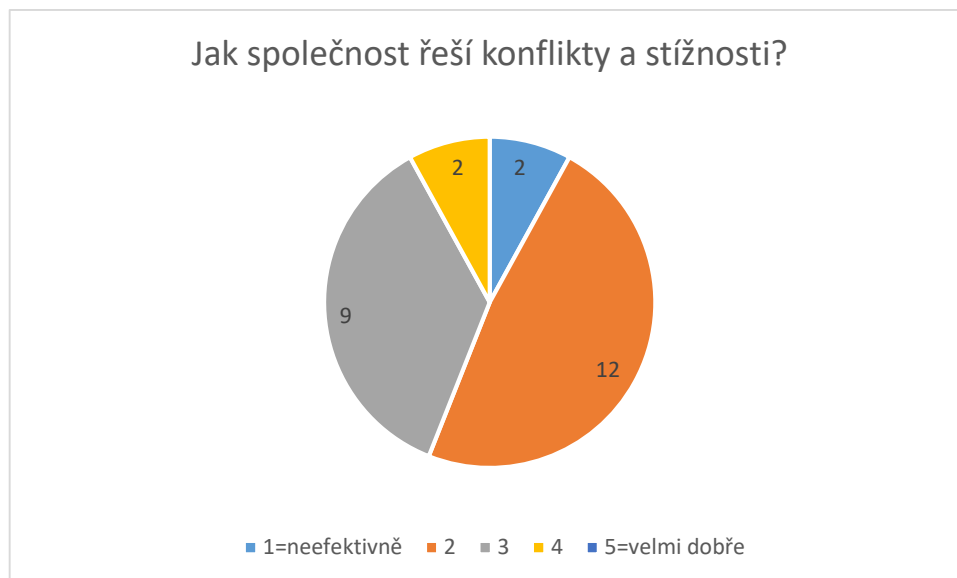
Otázka č. 12 a 13

Dvanáctá otázka zjišťovala, zda se zaměstnanci orientují ve své práci a zda v ní mají potřebné znalosti. Všichni zaměstnanci odpověděli kladně, to znázorňuje jistotu v rámci vykonávání pracovní činností.

Trináctá otázka zjišťuje, zda mají zaměstnanci možnost ve společnosti růstu jako je školení, absolvování kurzů, postup na vyšší pozici. Většina odpověděla (22 zaměstnanců), že ano mají, ostatní (2 zaměstnanci) odpověděli, že neví a jeden zaměstnanec odpověděl, že možnost profesního růstu nevnímá (ne).

Otázka č. 14: Jak společnost řeší konflikty nebo stížnosti zaměstnanců?

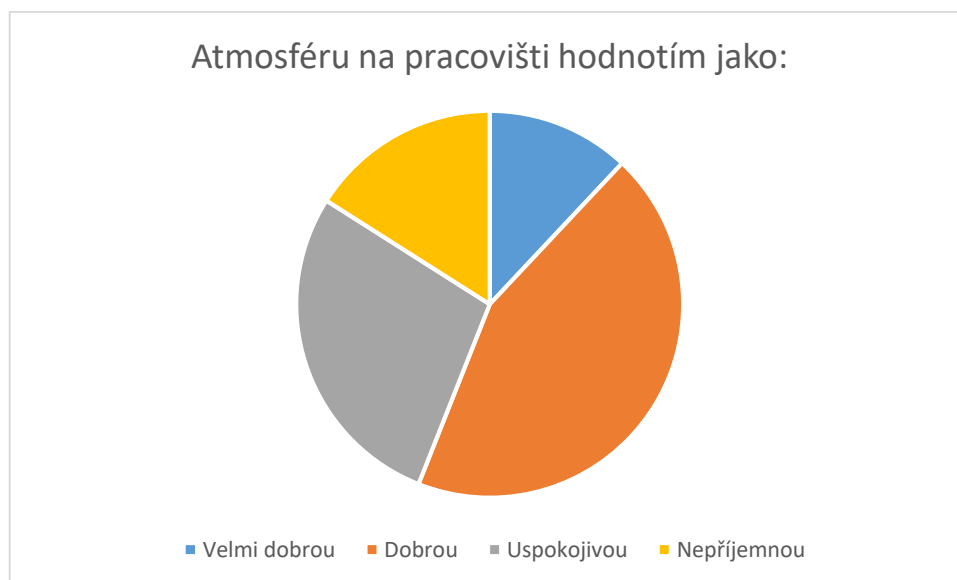
Čtrnáctá otázka se zaměřila na hodnocené efektivitu řešení konfliktů nebo stížností zaměstnanců ve společnosti na pětistupňové škále (1=neefektivně až 5=velmi dobře). Největší část zaměstnanců (12) hodnotila řešení konfliktů spíše negativně, stupněm 2. Další část zaměstnanců (9) zvolila neutrální stupeň 3. Nejméně zaměstnanců hodnotilo řešení konfliktů stupněm 1 (2 zaměstnanci). Nikdo z nich nehodnotil řešení konfliktů stupněm 5 (velmi dobře).



Graf 9 Konflikty (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 15: Atmosféru na pracovišti hodnotím jako?

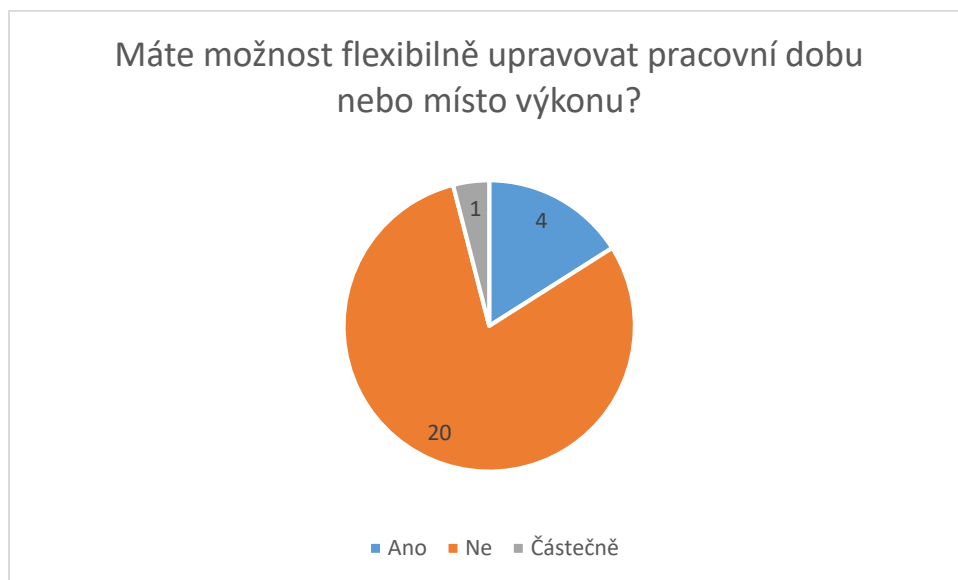
Patnáctá otázka je zaměřená na zjištění atmosféry na pracovišti. Největší část zaměstnanců hodnotilo atmosféru jako dobrou (11). Další část ji popsala jako uspokojivou (7). Negativní atmosféru vnímalo (4). Jako velmi dobrou zvolilo (3).



Graf 10 Atmosféra (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 16: Máte možnost flexibilně upravovat pracovní dobu nebo místo výkonu práce?

Výsledky ukazují převahu zaměstnanců, kteří nemají možnost flexibilně upravovat svou pracovní dobu ani místo výkonu práce. Celkem 20 z 25 (80%) odpovědělo, že tuto možnost nemá. Pouze 4 zaměstnanci (16%) odpověděli, že mají takovou možnost. Poslední jeden zaměstnanec (4%) zvolil odpověď částečně.



Graf 11 Pracovní doba (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 17 a 18:

Otázka č. 17: Jak vnímáte dodržování BOZP na pracovišti? Všech 25 dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že je všechno v pořádku a cítí se na pracovišti bezpečně.

Otázka č. 18: Byly vám vydány všechny potřebné osobní ochranné pracovní prostředky (OOPP)? Také všech 25 zaměstnanců odpovědělo, že jim byly všechny potřebné OOPP vydány a že je používají.

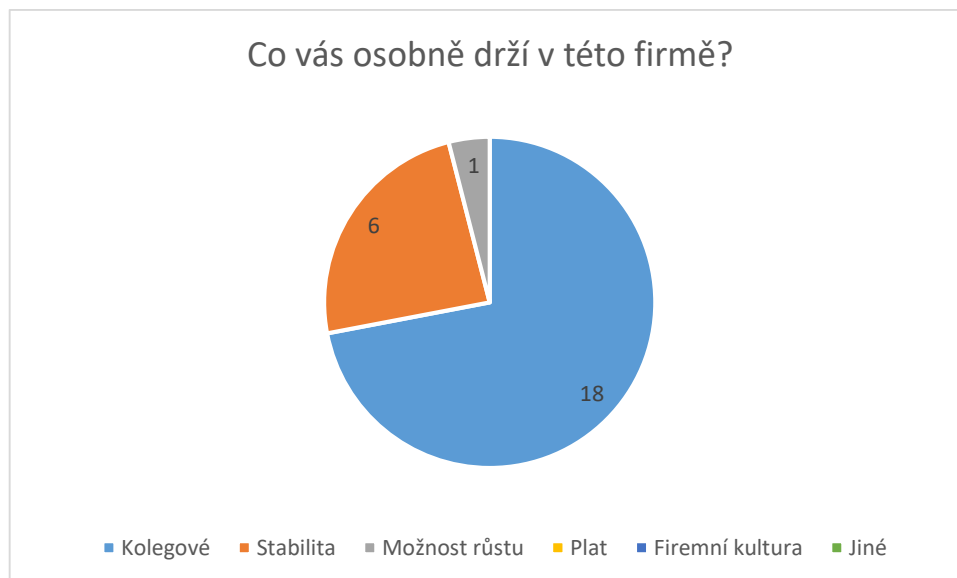
Společný výsledek vyznačuje pozitivní stav v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ve společnosti PDPlast.

Otázka č. 19: Jaké benefity byste ocenili?

Tato otázka byla otevřená, kde se zaměstnanci mohli volně vyjádřit, by pro ně byly atraktivní. Výsledky jsou seřazeny podle četnosti. Příspěvek na penzijní spoření: tahle možnost se objevila v odpovědi nejčastěji. Více dovolené: tahle odpověď byla jako druhá nejčastější, zaměstnanci by chtěli prodloužit stávající počet dnů dovolené. Další možnosti se ta objevovalo příspěvek na sportovní aktivity nebo wellness a benefit karta.

Otázka č. 20: Co vás osobně drží v této firmě?

Výsledky ukazují, že nejvýznamnějším faktorem, který drží zaměstnance ve firmě, jsou kolegové a pozitivní mezilidské vztahy (72%). Oproti tomu, stabilita zaměstnání je důležitá jen pro (24%) zaměstnanců a možnost profesního růstu je důležité jen pro jednoho zaměstnance. Na tohle navazovala otázka č. 21: Pokud jste zvolili „Jiné“, prosím specifikujte, co vás v této firmě drží. Na tuhle otázku nikdo neodpověděl.



Graf 12 Držení ve firmě (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 22: Máte připomínky nebo návrh ke zlepšení pracovních podmínek?

Nejčastější odpovědi zahrnovaly požadavky na vyšší plat, více dovolené, benefity, lepší komunikaci od vedení, příspěvek na dopravu a obavy z nejistoty v zaměstnání.

Závěr dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření zaměřené na personální politiku společnosti PDPlast odhalilo několik důležitých poznatků, které zohledňují pohled zaměstnanců na fungování firmy. Výsledky ukazují, že převažující část pracovního kolektivu tvoří ženy středního věku, přičemž stabilita zaměstnanců je jasná z dlouhodobých pracovních poměrů. V oblasti komunikace mezi vedením a zaměstnanci přetrvává neutrální až negativní vnímání, kdy zaměstnanci často zmiňují nedostatek pravidelné a konstruktivní zpětné vazby. Tento nedostatek se odráží i do nízké spokojenosti s různými způsoby odměňování, kde zaměstnanci opakovaně zdůrazňují potřebu vyššího finančního ohodnocení a nefinančních benefitů, jako jsou příspěvky na penzijní spoření nebo wellness aktivity.

Mezilidské vztahy v kolektivu jsou hodnoceny nejednoznačně. Zatímco část zaměstnanců oceňuje pozitivní atmosféru a vazby na kolegy, jiní upozorňují na oddělenost týmu a přítomnost uzavřených skupin, což může narušovat soudržnost. Flexibilita pracovních podmínek je vnímána jako nedostatečná, zaměstnanci vyjadřují zájem o možnosti úpravy pracovní doby.

Řešení konfliktů a stížností je hodnoceno spíše negativně, kde jsou časté komentáře o nejasných postupech a nedostatečné podpoře ze strany vedení. Naopak oblast bezpečnosti práce je vnímána pozitivně, včetně vybavení potřebnými ochrannými pomůckami. Výrazným rizikem pro firmu je nejistá loajalita zaměstnanců. Značná část zaměstnanců zvažuje odchod v případě atraktivnější nabídky, přičemž hlavním důvodem pro setrvání jsou osobní vztahy s kolegy.

Hlavními nedostatky identifikovanými v rámci personální politiky jsou tedy nedostatečná komunikace a zpětná vazba, neflexibilita pracovních podmínek, nedostatek jasné strategie ocenění a motivace, stejně jako nejednotná firemní kultura. Návrhy zaměstnanců na zlepšení se týkají ze strany vedení o rozšíření benefitů a posílení flexibility. Tato zjištění představují základ pro změnu personální strategie, která by měla vést k posílení přístupu mezi vedením a zaměstnanci k podpoře profesního a osobního rozvoje.

7.2 Analýza SWOT

SWOT analýza byla použita jako další metoda, která umožňuje posoudit aktuální situaci společnosti pomocí identifikaci silných a slabých interních faktorů a naopak externí příležitosti a možné hrozby, které by ji mohly negativně ovlivnit. Tato analýza navazuje na personální rizika zjištěná v dotazníkovém šetření.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
- Pozitivní vztahy v kolektivu - Spolupráce s úřadem práce - Povědomí o profesním rozvoji	- Nízká mzda - Fluktuace zaměstnanců

- Bezpečnost práce	- Špatná komunikace mezi vedením a zaměstnanci - Nepříznivost pracovních podmínek
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
- Rostoucí trh práce - Rozvoj benefičního systému - Posílení firemní kultury - Využití moderních trendů v marketingu	- Konkurence - Nedostatek kvalifikovaných pracovníků - Stárnoucí pracovní síla - Legislativní úprava

Obrázek 2 SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY

Pozitivní vztahy v kolektivu

Pozitivní vztahy v pracovním kolektivu představují pro společnost PDPlast zásadní silnou stránku, která významně přispívá k celkové stabilitě týmu, spokojenosti zaměstnanců a kvalitě firemní kultury. Pro většinu zaměstnanců jsou pracovní vztahy hlavním důvodem pro zůstání ve firmě. Tahle oblast je důležitá pro personální politiku, protože pozitivní vztahy snižují riziko fluktuace, ale také vytváří prostředí, v němž zaměstnanci efektivně spolupracují, sdílejí znalosti a zvládají výzvy s větší energií.

Spolupráce s úřadem práce

Spolupráce s úřadem práce představuje pro společnost strategickou příležitost k náboru nových zaměstnanců, snížení nákladů na personální procesy a posílení odpovědnost vůči společnosti, což je klíčové při vysoké fluktuaci. Také posiluje image firmy jako stabilního zaměstnavatele v regionu. S tím souvisí i poskytované dotace, které snižují náklady na školení nových zaměstnanců.

Povědomí o profesním rozvoji

Povědomí zaměstnanců o možnostech profesního rozvoje, jako jsou školení, kurzy nebo vzdělávací programy, představuje pro společnost silnou stránku v oblasti personálního řízení. Firma cíleně pracuje na rozvoji pracovní síly a vytváří podmínky pro podporu růstu talentů v rámci firmy, což je klíčové pro udržení dlouhodobé konkurenceschopnosti. Zaměstnanci, kteří vnímají možnost zvyšovat své dovednosti a jsou motivováni k vyššímu zapojení a věrnosti, protože mohou postupovat v rámci organizace.

Bezpečnost práce

Důsledné dodržování BOZP je pro firmu silnou stránkou, která přímo souvisí s personální politikou. Zaměstnanci vnímají, že společnost dbá na jejich fyzickou i psychickou pohodu. Zároveň firma díky tomu snižuje riziko pracovních úrazů, což má pozitivní dopad na celkovou produktivitu. V kontextu personálního řízení se jedná o konkurenční výhodu, která posiluje image PDPlastu jako odpovědného zaměstnavatele, schopného přilákat nové zájemce o práci v oborech s vyššími nároky na bezpečnost.

SLABÉ STRÁNKY

Nízká mzda

Nízká mzda vede ve společnosti k odchodu zaměstnanců kvůli nedostatečnému finančnímu ohodnocení za vykonanou práci. To vede k nízké motivaci, produktivitě a nespokojenosti a nestabilitě zaměstnanců. Zaměstnanci odcházejí pracovat ke konkurenci. Dále nízká mzda zhoršuje image společnosti, tenhle problém komplikuje získání kvalitních potenciálních zaměstnanců.

Špatná komunikace

Nefunkční komunikační interakce mezi vedením a zaměstnanci představují pro společnost slabinu. Špatná komunikace vede k nedostatku informací mezi vedením a zaměstnanci. Zaměstnanci nedostávají zpětnou vazbu, tahle situace vytváří nejistotu a často vede k chybám, protože zaměstnanci nemůžou pružně reagovat na změny. Dalším důsledkem jsou konflikty na pracovišti, jelikož se zaměstnanci nepodílejí na řešení problémů.

Vysoká fluktuace

Časté odchody zaměstnanců ze společnosti, představuje pro PDPlast závažný problém v oblasti personálního řízení. Vysoká fluktuace je spojená s nedostatečným mzdovým

ohodnocením a dalšími důležitými faktory, jako jsou nevyhovující pracovní podmínky, stres na pracovišti apod. Pro firmu to znamená odchod zkušených pracovníků a vysoké náklady na nábor nových zaměstnanců, takže dochází k oslabení spolupráce v týmu.

Nepříznivost pracovních podmínek

Nedostatek flexibility v úpravě pracovní doby nebo místa výkonu práce, představuje pro společnost PDPlast zásadní slabinu v oblasti personálního řízení. Tento přístup je v rozporu s moderními trendy práce, které kladou důraz na individuální přístup k potřebám zaměstnanců. Tento nedostatek nejen snižuje spokojenost stávajících pracovníků, ale také omezuje schopnost firmy oslovit větší skupinu lidí, jako jsou rodiče malých dětí, studenti nebo lidé pečující o rodinné příslušníky, pro které je flexibilita klíčovým faktorem při volbě zaměstnavatele.

PŘÍLEŽITOSTI

Rostoucí trh práce

Při rostoucí trhu práce dochází ke zvýšené poptávce po kvalifikovaných pracovnících a konkurencí mezi zaměstnavateli, představuje pro společnost PDPlast významnou příležitost k posílení své pozice v oblasti lidských zdrojů. Usnadňuje přístup k talentovaným lidem, kteří mohou pro firmu přinést nové nápady, ale zároveň se zvyšuje možnost získat nové zaměstnance, kteří odpovídají firemním potřebám.

Rozvoj benefitního systému

Rozvoj benefitního systému představuje pro společnost příležitost ke zvýšení zaměstnanecké spokojenosti, posílení loajality a odlišnosti na trhu práce. Konkurence nabízí vyšší mzdy, proto firma může poskytnout nefinančními benefity a zároveň zvýšit loajalitu svých zaměstnanců. Mezi oblíbené zaměstnanecké benefity, může firma nabídnout příspěvek na penzijní spoření a aktivity jako je sport a wellness, více dovolené, benefit kartu, placenou dopravu.

Posílení firemní kultury

Posílení firemní kultury představuje pro společnost příležitost k vytvoření motivujícího a příjemného pracovního prostředí, které podpoří loajalitu zaměstnanců, sníží fluktuaci a zvýší konkurenceschopnost firmy na trhu práce.

Využití moderních trendů v marketingu

V dnešní době se internet velmi rychle vyvíjí, a proto je pro společnost výhodné využít moderní nástroje do personální politiky, které představují pro společnost PDPlast klíčovou příležitost k posílení atraktivity. Firma může využít nové nástroje k oslovení potenciálních pracovníků, udržení stávajících zaměstnanců a budování image firmy. Pro získání mladé generace je digitalizace společnosti důležitým krokem, které hodnotí zaměstnavatele podle platů, ale také podle firemní kultury a flexibility.

HROZBY

Konkurence

V okolí Uherského Brodu a Hradčovic působí další firmy zaměřených na výrobu plastů, které představují hrozbu v oblasti personální politiky. Klasifikovaní zaměstnanci mají více pracovní nabídek od konkurence, kteří nabízejí vyšší platy, benefity a lepší pracovní podmínky. Proto společnost čelí rizikům, jako je odchod zaměstnanců, který by mohl oslabit výrobu podniku. V personální oblasti může docházet ke snižování platů, což může vytvořit nespokojenost zaměstnanců, kdy v takových případech vzniká fluktuace a rezignace.

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce

Problém je aktuální v technických oborech (lisaři), kdy nedostatek představuje pro společnost velkou hrozbu. Neobsazené pozice zpomalují výrobu, zvyšují náklady a předává se práce na stále zaměstnance, u kterých může dojít k demotivaci. Kvalifikovaní zaměstnanci ve společnosti jsou přetahováni ke konkurenci, kteří nabízejí vyšší mzdy, lepším benefitům a silné zaměstnání. Vše má dopad na ekonomický stav firmy a také na lidské zdroje, protože je na ně daný nátlak, jak ze strany firmy, tak ze strany konkurence, k potřebě je předat k nim.

Stárnoucí pracovní síla

Výrazná část zaměstnanců firmy spadá do věkové skupiny 46–55 let a starších, odchod těchto pracovníků do důchodu může vést k velké ztrátě klíčových zkušeností, které nejsou předány mladší generaci. Jejich odchod bez předání těchto dovedností může vést k zpoždění při řešení problémů, zvýšení chybovanosti, nebo dokonce k dočasnému zastavení výroby. Zároveň firma čelí zvýšeným nákladům na náhradu odcházejících pracovníků. V prostředí nedostatku kvalifikací na trhu práce bude nutné nabízet vyšší mzdy a investovat do náročného zaškolování nováčků.

Legislativní úprava

Legislativa představuje hrozbu, která vyžaduje neustálou pozornost. V personální strategii může narušit stabilitu týmu, zvýšit náklady na správu zaměstnanců nebo omezit flexibilitu firmy v oblasti náboru a řízení pracovní síly. Nové nebo zpřísněné zákony a nařízení se týkají oblastí, jako je pracovní právo, bezpečnost práce, ochrana osobních údajů nebo environmentální standardy, a přímo ovlivňují způsob, jakým společnost plánuje, nabírá a rozvíjí své zaměstnance.

Po identifikaci všech faktorů, jak pozitivních, tak negativních, bylo nutné přiřadit jednotlivé body a váhy. Pro hodnocení silných stránek a příležitostí jsem zvolila bodovou škálu od 1 do 5, kde 1 představuje nejslabší a 5 nevýraznější faktory. U slabých stránek a hrozeb jsem použila škálu od -1 do -5, kde -1 byla nejslabší a -5 nejvýznamnější.

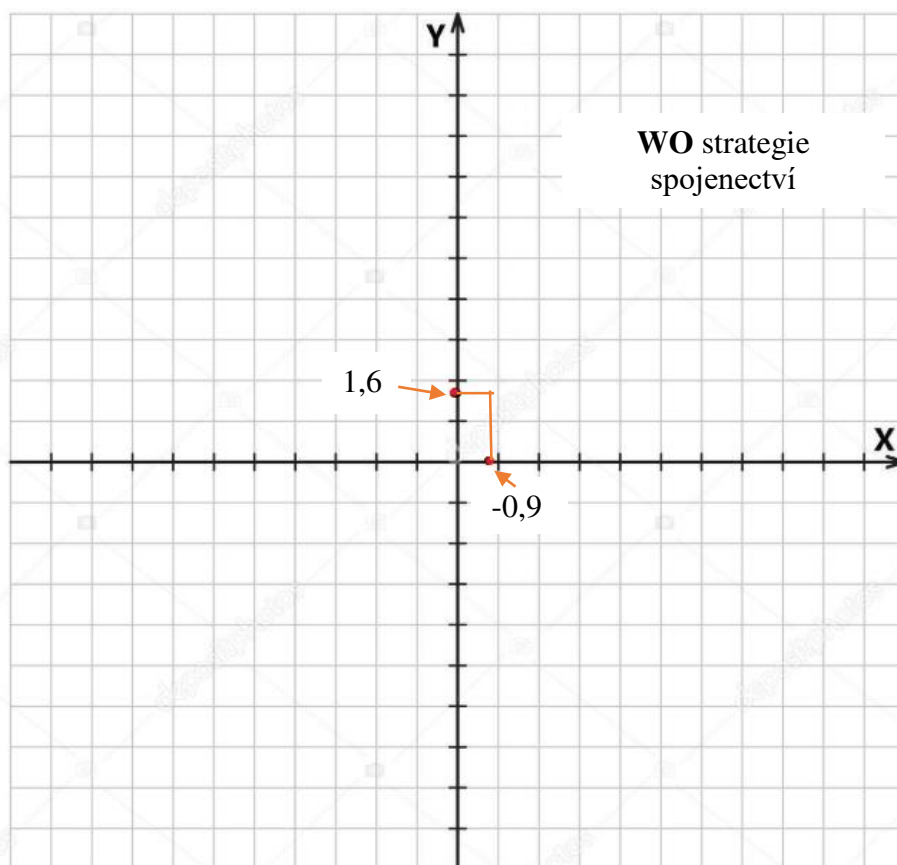
Tabulka 1 Tabulka hodnocení (Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Body	Váha	Výsledek
Pozitivní vztahy v kolektivu	4	0,2	0,8
Spolupráce s úřadem práce	3	0,3	0,9
Povědomí o profesním rozvoji	4	0,3	0,8
Bezpečnost práce	4	0,2	0,8
	< 1,5 >	Σ1	Σ3,3
Slabé stránky	Body	Váha	Výsledek
Nízká mzda	-5	0,4	-2
Špatná komunikace	-3	0,2	-0,6
Fluktuace	-4	0,3	-1,2
Nepřizpůsobitelnost pracovních podmínek	-4	0,1	-0,4
	< -1,-5 >	Σ1	Σ-4,2
Příležitosti	Body	Váha	Výsledek
Rostoucí trh práce	3	0,1	0,3
Rozvoj benefitního systému	5	0,4	2
Posílení firemní kultury	4	0,3	1,2
Využití moderních trendů v marketingu	4	0,2	0,8
	< 1,5 >	Σ1	Σ4,3
Hrozby	Body	Váha	Výsledek
Konkurence	-3	0,3	-0,9
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	-3	0,4	-1,2
Stárnoucí pracovní síla	-2	0,2	-0,4

Legislativní úprava	-2	0,1	-0,2
	< -1,-5 >	$\Sigma 1$	$\Sigma -2,7$

Tabulka 2 Součet SWOT analýzy (Zdroj: vlastní zpracování)

Interní prostředí	$3,3 - 4,2 = -0,9$
Externí prostředí	$4,3 - 2,7 = 1,6$
Součet	0,7



Obrázek 3 Graf Strategie (Zdroj: vlastní zpracování)

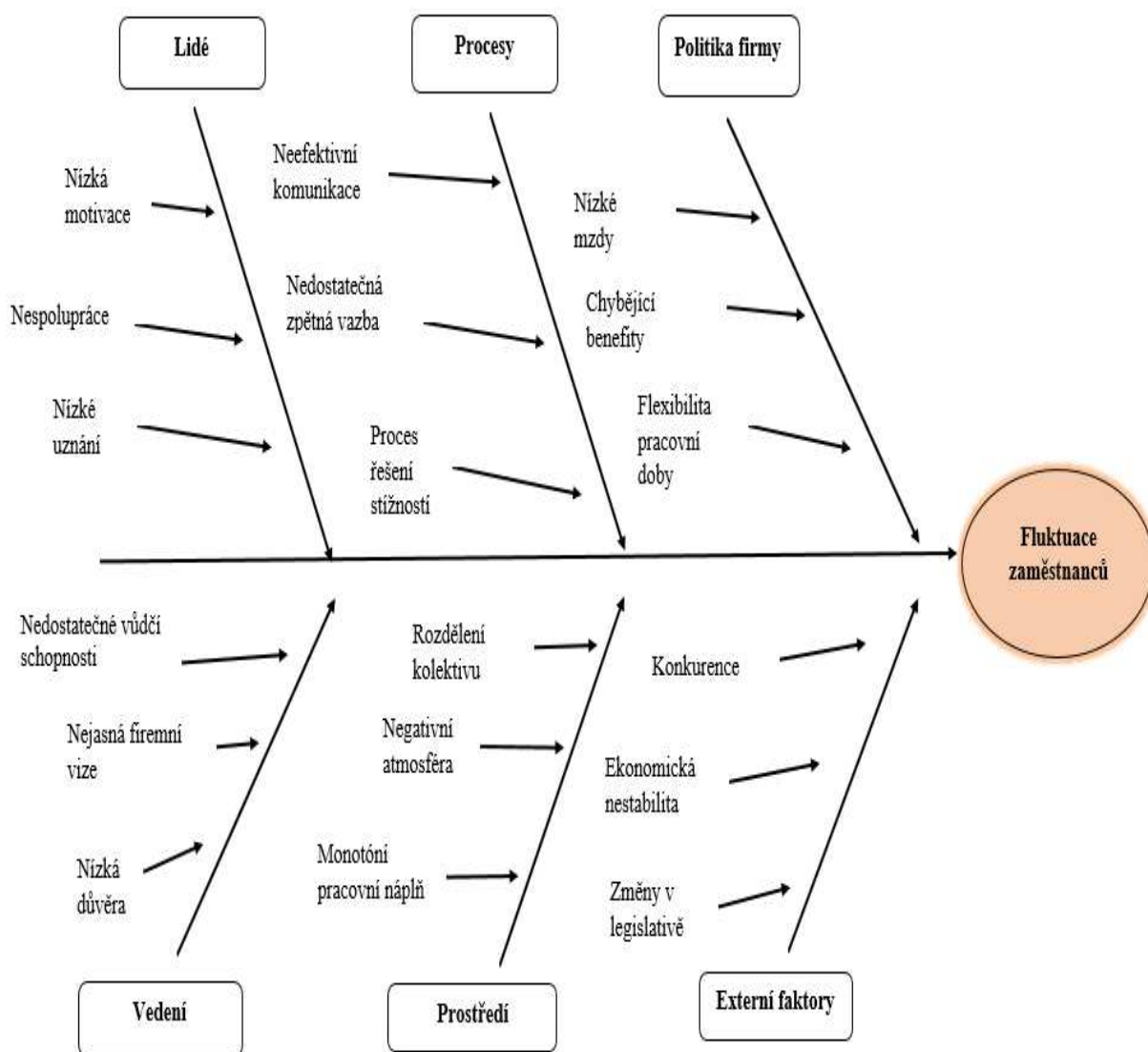
Výsledná strategie spadá do kategorie WO (slabé stránky – příležitosti), což znamená, že firma využívá spolupráce s ostatními subjekty k dosažení svých cílů. Tato strategie se často

uplatňuje v prostředí s vysokou konkurencí, kdy si firma potřebuje posílit svou pozici na trhu.

7.3 ISHIKAWA diagram

Jako poslední metoda byl zvolen Ishikawův diagram, známý jako rybí kost nebo analýza příčin a následků. Tahle metoda navazuje na předchozí dotazník a SWOT analýzu, kde se v obou případech jako hlavní problém ukázal vysoký stupeň fluktuace zaměstnanců.

Cílem této metody je odhalit hlavní kořeněné příčiny, v tomhle případě to budou lidé, procesy, politika firmy, vedení, prostředí a externí faktory, a přiřadit k nim konkrétní faktory.



Obrázek 4 Ishikawův diagram fluktuace zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)

Závěr Ishikawova diagramu pro analýzu vysoké fluktuace zaměstnanců ve společnosti PDPlast

Hlavním zjištěním analýzy pomocí Ishikawova diagramu je, že vysoká fluktuace zaměstnanců nejde o výjimečnou situaci, ale výsledek propojení více vlivů v rámci hlavních oblastí organizace. Kořenové problémy se zaměřují do šesti kategorií: lidé, procesy, politika firmy, vedení, prostředí a externí faktory, které společně vytvářejí prostředí nestability a nespokojenosti.

V kategorii „lidé“ se projevuje nízká motivace a nedostatečná zpětná vazba, které vedou k pocitu neviditelnosti a neocenění práce zaměstnanců. Neefektivní komunikace a pomalé řešení stížností prohlubují frustraci, která oslabuje důvěru v systém. V oblasti procesů pak nízké mzdy, absence benefitů a neflexibilita pracovní doby snižují konkurenceschopnost PDPlastu na trhu práce a to komplikuje udržení talentů i nábor nových pracovníků.

Politika firmy odhalila nedostatky, jako je nejasná firemní vize, nízké uznání výkonů a nedostatek důvěry ve vedení. Tyto faktory vytvářejí atmosféru nejistoty, kde zaměstnanci nevidí smysl v dlouhodobém setrvání ve firmě. Vedení ukázalo, že manažeři nemají schopnost efektivně motivovat, komunikovat nebo řešit konflikty, což přispívá k snížení loajality.

Prostředí pracoviště, charakterizované negativní atmosférou, rutinní pracovní náplní a nevyhovujícími podmínkami, dále snižuje ochotu zaměstnanců investovat do firemních cílů. Externí faktory, jako ekonomická nestabilita, legislativní změny nebo konkurenční nabídky, pak působí jako spouštěče, které urychlují odchod lidí hledajících lepší příležitosti.

Tato analýza potvrzuje, že fluktuace je důsledkem hlubších problémů. Klíčem k jejímu snížení je změna personální politiky. Od úpravy odměňování a benefitů až po zlepšení komunikace a vůdčí schopnosti až po budování otevřené firemní kultury. Bez řešení těchto příčin zůstane PDPlast v začarovaném kruhu nákladného náboru a ztráty odborné znalosti. Investice do lidských zdrojů a dlouhodobé plánu jsou nezbytným předpokladem pro udržení konkurenceschopnosti a stabilního týmu v náročném průmyslovém prostředí.

8 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ SITUACE

Společnost PDPlast dlouhodobě vyniká výbornými standardy v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), což potvrzuje stoprocentní spokojenost zaměstnanců s dostupností ochranných pomůcek a bezpečným pracovním prostředím. Tento úspěch však skrývá nedostatky v dalších oblastech personálního řízení, které vedou k vysoké fluktuaci, nízké motivaci a celkové nestabilitě týmu. Analýza provedená prostřednictvím dotazníkového šetření, Swot a Ishikawova diagramu odhalila důležité příčiny problémů, které je nutné řešit úpravou personální strategie. Následující návrh představuje konkrétní opatření, jejichž cílem je posílit loajalitu zaměstnanců, zlepšit firemní kulturu a zajistit dlouhodobou konkurenceschopnost PDPlastu.

Zlepšení komunikace a mezilidských vztahů

Komunikace mezi vedením a zaměstnanci tvoří základ každé dobře fungující organizace. V současné době je důležitý problémem, který ovlivňuje motivaci a loajalitu pracovníků.

Pro její zlepšení je nutné zavést pravidelné schůzky. Měsíční schůzky by měly být organizovány formou otevřených diskusí, kde vedení představí aktuální strategické cíle firmy, finanční výsledky a plány do budoucna. Zaměstnanci získají prostor pro vyjádření názorů, dotazů nebo návrhů. Tyto schůzky by se měly konat například v zasedací místnosti s občerstvením, aby se posílila komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Mohou být doplněny interním firemním newsletterem. Dále je vhodné umožnit zaměstnancům dávat zpětnou vazbu formou neformální a rychlé komunikaci lze vytvořit uzavřenou firemní skupinu na platformách, jako je Facebook nebo Teams, která umožní zaměstnancům bez negativních následků poukázat na problémy, navrhnout zlepšení nebo hodnotit přístup nadřízených. Zavedením schránky zpětné vazby fyzické nebo digitální, může také podpořit otevřenost. Zaměstnanci mohou fyzicky vkládat do schránky, která je umístěna v budově firmy, své návrhy, co by chtěli zlepšit nebo i online formou anonymního formuláře.

Pro posílení vztahů zavedení pravidelnou zpětnou vazbu a využití měsíční dotazníky pro průzkum, který bude sledovat delší vývoj spokojenosti a důvěry. Jelikož společnost v současné době provádí jednou ročně dotazníkové šetření, ale vedení na případné stížnosti nereaguje, je potřeba, aby vedoucí pracovníci prošli školením z oblasti vůdcovství, empatie a efektivní zpětné vazby.

Vhodné je i zavedení interního podcastu nebo krátkých videí, kde by vedení firmy shrnulo dění ve společnosti, představilo nové projekty nebo zaměstnance. Zlepšení vztahů lze dosáhnout organizací pravidelných setkání např. snídaňový meeting, narozeninové oslavy nebo firemní kvíz.

Úprava mzdového a benefitního systému

Nízké mzdy jsou hlavní příčinou fluktuace a ztrát motivace zaměstnanců. Prvním krokem by měla být detailní analýza platového ohodnocení v regionu (Uherský Brod, Zlínský kraj) a srovnání s konkurencí v automobilovém průmyslu. Na základě zjištění je nutné postupně zvýšit základní mzdy alespoň ve výši obvyklé mzdy pro danou oblast.

Kromě finančního ohodnocení je třeba rozšířit balíček nefinančních benefitů. Zaměstnanci v dotazníku nejčastěji zmiňovali zájem o příspěvek na penzijní spoření, který by mohl činit 5–10 % z měsíční mzdy. Dále by společnost měla nabízet částečně hrazené sportovní aktivity (např. firemní permanentky do posilovny) nebo wellness pobyty. Flexibilitu v čerpání dovolené, kde zaměstnanci mohou nasbírat až 5 dnů navíc ročně. Benefitem by byla také firemní karta s měsíčním kreditem (např. 1 000 Kč) využitelnou na stravování, kulturu nebo vzdělávací kurzy. Pozitivním bonusem by mohl být Sick day (např. 3 dny ročně), rodinný telefonní paušál. Atraktivní varianta může být např. losování o drobné výhry mezi zaměstnanci každý měsíc. Dále je vhodné vytvořit tabulky mzdového růstu dle pozice a odpracovaných let, které budou motivovat k dlouhodobému setrvání ve firmě.

Opatření ke snížení fluktuace

Pro udržení zkušených zaměstnanců je důležité vytvořit systém kariérního růstu. Každý zaměstnanec by měl mít vypracován rozvojový plán, který zahrnuje školení, kurzy (např. jazykové, technické) a možnost postupu na vyšší pozice. Pro motivaci doporučuji zavedení věrnostních bonusů, například jednorázová odměna ve výši 20 % měsíční mzdy po 5 letech práce. Důležitou roli hraje i pracovní atmosféra. Pravidelné aktivity pro zlepšení týmové spolupráce (pracovní snídaně, sportovní turnaje, víkendové workshopy). Zavedením systému vnitřních ocenění, jako je zaměstnanec měsíce, se posiluje týmový duch a motivace. Zaměstnanci by také měli být informováni o celkové strategii firmy, aby se mohli s jejími cíli ztotožnit a vnímat se jako její aktivní součást. Zároveň je nutné každoročně provádět

anonymní dotazníky spokojenosti zaměstnanců, jejichž výsledky budou komunikovány a použity pro zlepšení.

Dále fluktuaci lze dlouhodobě snižovat pomocí propracovaného onboardingu. Noví zaměstnanci by měli být během prvních týdnů důsledně seznamováni s firmou, její kulturou a procesy, nejlépe s pomocí tzv. mentora, tedy zkušenějšího kolegy, který jim pomáhá se začleněním.

Flexibilita pracovních podmínek

Zaměstnanci v současné době vnímají pracovní režim jako příliš pevný a to negativně ovlivňuje jejich pracovní spokojenost i osobní život. Flexibilita je přitom jedním z důležitých faktorů pro zvýšení loajality a motivace.

Pro administrativní pracovníky navrhuji zavést flexibilní režimu práce, který umožní 1–2 dny týdně pracovat z domova. Tento krok by snížil náklady na dojíždění. U výrobních zaměstnanců by měla být možnost volby směn nebo možnost úpravy začátku a konce směn v nastavených limitech. Společnost by mohla nabízet i částečné úvazky pro vybrané pozice.

Důležité je také zjišťovat potřeby zaměstnanců pomocí pravidelných rozhovorů nebo anket. Na základě zjištěných informací může firma vyhodnocovat možnosti úprav pracovní doby, které zohlední životní situaci zaměstnanců, jako jsou rodiče malých dětí, dojíždějící zaměstnanci nebo osoby pečující o rodinné příslušníky.

Flexibilita by měla být stanovena i v pracovních smlouvách nebo interních směrnících, aby její využívání bylo zřetelné a nedocházelo k pocitu nespravedlnosti mezi kolegy. Flexibilní pracovní podmínky jsou také důležité při náboru nových zaměstnanců. Atraktivní pracovní podmínky často rozhodují mezi více nabídkami.

Modernizace marketingu a náboru

Kvalitní nábor je základem úspěšného fungování personální oblasti. Klasické formy inzerátu však přestávají oslovovat mladší generace. Firma by měla výrazněji využívat digitální prostředí a marketing.

Pro společnost by bylo vhodné zainvestovat do cílené reklamní kampaně na sociálních sítích (Facebook, Instagram, LinkedIn) s konkrétními nabídkami práce dle regionu. Tvořit videa ze skutečného pracovního prostředí př. den zaměstnance, rozhovory se stávajícími pracovníky, záběry z výroby i prostředí firmy. Dále vytvoření si firemního profilu na pracovních portálech s aktuálními nabídkami a hodnoceními firmy od zaměstnanců nebo vytvořit kariérní sekce na webu firmy s jednoduchým a přehledným formulářem pro zaslání životopisu. Společnost by mohla poskytnout spolupráce se školami, pro které by mohla nabízet exkurzi, praxi, stipendijní programy a projektové spolupráce nebo účast na veletrhu pro školy, ale i zájemce o zaměstnání.

Využití moderního marketing zahrnuje aktivní budování firemní značky jako atraktivního zaměstnavatele. Toho lze dosáhnout pomocí sdílení úspěchů zaměstnanců, interních příběhů a aktivit v rámci společenské odpovědnosti na sociálních sítích a ve firemním blogu. Díky moderním náborovým strategiím bude PD PLAST vnímána jako pokroková a otevřená firma, která oslovuje nové talenty a posiluje svou konkurenceschopnost na trhu práce.

Rozvoj a vzdělání

Investice do vzdělávání zaměstnanců by mohly firmě přinést dlouhodobé výhody pro zvýšení jejich výkonnost, angažovanost i loajalitu. V PD PLAST však nebyla zaznamenána cílená práce s rozvojem pracovníků, a proto je nutné vytvořit vzdělávací plán.

Bylo by vhodné vytvořit katalog kurzů s propojení na jednotlivé pracovní pozice např. technická školení pro výrobní týmy, povinná školení BOZP pro všechny zaměstnance, nebo kurzy měkkých dovedností pro manažerské role. Zároveň by se do pracovní doby pravidelně zařadili workshopy a školení, aby se vzdělávání stalo součástí pracovního procesu. Dalším krokem je podpora účasti zaměstnanců na externích akcích, jako jsou odborné konference, veletrhy nebo semináře, které mohou přinést nové kontakty. Zde je výhodou, že zaměstnanci můžou předávat své znalosti ostatním.

Pro administrativní týmy je vhodné zavést jazykové kurzy s důrazem na angličtinu, která je důležitá pro mezinárodní komunikaci. Posledním krokem je zajištění přístup k online vzdělávacím platformám např. LinkedIn Learning, které umožní individuální rozvoj podle zájmu a časových možností každého zaměstnance.

Navržená opatření představují celkovou přeměnu personální politiky směřující ke stabilizaci týmu a posílení firemní kultury. Zlepšení komunikace, úpravu mzdového systému a flexibilní podmínky jsou klíčovými pro personální strategie. Snížení fluktuace podpoří kariérní plánování a věrnostní benefity jako součást modernizované personální politiky. Inovace náboru a vzdělávání zvýší atraktivitu firmy pro stávající i nové zaměstnance. Realizací těchto změn se personální politika PD PLAST stane nástrojem pro vyšší spokojenost, loajalitu a konkurenceschopnost. Firma tak získá pozici stabilního a perspektivního zaměstnavatele v automobilovém průmyslu.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zaměřena na posouzení personálních rizik ve společnosti PD PLAST, spol. s r.o., která se specializuje na výrobu plastových komponentů pro automobilový průmysl. Cílem práce bylo nejen analyzovat aktuální personální situaci ve firmě, ale především identifikovat klíčová rizika související s řízením lidských zdrojů a navrhnout opatření ke zlepšení pracovního prostředí a stability zaměstnanců.

Teoretická část poskytla základ pro pochopení problematiky řízení lidských zdrojů a analýzy rizik. Byly zde popsány jednotlivé modely personálního řízení, role strategie a personální politiky v organizaci, také i metody hodnocení rizik včetně SWOT analýzy, Ishikawa diagramu a dotazníkového šetření. Další pozornost byla věnována klasifikaci personálních rizik, mezi ně patří například fluktuace zaměstnanců, nedostatečná komunikace, nízká motivace, chybějící benefity nebo nevyvážená organizační struktura.

V praktické části práce bylo provedeno celkové hodnocení současného stavu personální oblasti ve firmě PD PLAST. Analýza vycházela z kombinace metod. Pomocí SWOT analýzy byla identifikována silná a slabá místa firmy, stejně jako příležitosti a hrozby. Dotazníkové šetření, do něhož se zapojilo 25 zaměstnanců, přineslo cenné informace o vnímání interní komunikace, spokojenosti s pracovním prostředím, benefity a dalšími aspekty. Ishikawa diagram pak pomohl vizuálně zachytit hlavní příčiny problémů ve firmě, zejména v oblasti fluktuace.

Mezi nejvýznamnější zjištěná rizika patří fluktuace, nízké finanční ohodnocení, nedostatečná komunikace vedení směrem k zaměstnancům a celková organizační nepružnost. Zaměstnanci v dotaznících často uváděli, že necítí zpětnou vazbu od vedení, nejsou motivováni k dalšímu rozvoji a mají omezené možnosti ovlivnit chod firmy. Dále bylo zjištěno, že mladší pracovníci často po krátké době odcházejí, což zvyšuje náklady na přizpůsobení a zátěž pro stávající tým. Na základě provedených analýz byla navržena opatření, která by mohla výrazně zlepšit personální situaci ve firmě.

Přínosem této práce je detailní rozbor situace ve firmě PD PLAST, ale také ukázka praktického využití metod identifikace a hodnocení rizik v oblasti personalistiky. Výsledky mohou být inspirací pro další malé a střední podniky, které čelí podobným problémům. Zároveň práce zdůrazňuje význam lidského faktoru jako klíčového prvku úspěchu každé organizace. Investice do zaměstnanců, jejich spokojenosti a rozvoje je v současné době jednou z nejdůležitějších konkurenčních výhod na trhu.

Závěrem lze tvrdit, že včasná identifikace personálních rizik a zavedení vhodných preventivních opatření představují předpoklad pro stabilní a dlouhodobý rozvoj organizace. Vedení společnosti PD PLAST tak získává nástroj pro zlepšení vnitřní kultury, snížení fluktuace a celkové zvýšení výkonnosti prostřednictvím spokojených a motivovaných zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 8071696145.
- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.
- BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0648-6.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka; BILÍKOVÁ, Jana a TARABA, Pavel. *Databáze manažerských metod a technik*. Ostrava: Pro Fakultu logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně vydal Repronis, 2013. ISBN 9788073293802.
- HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Lenka; DEPOO, Lucie a STRÍTESKÝ, Marek. *Řízení lidských zdrojů v kontextu organizačního chování*. Praha: Wolters Kluwer, 2024. ISBN 978-80-7676-996-0.
- HNILICA, Jiří a FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Psyché. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024724973.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Psyché. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024732695.
- KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. ISBN 9788072018352.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně. 6. vydání. Daně*. Praha: Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7676-193-3.
- NOVOTNÝ, Ing. Zdeněk a JUDr. Jaroslav MEJZLÍK. *Základy práva a praktické právní úkony* [online]. 2016. Vyšší odborná škola, střední škola veterinární, zemědělská a zdravotnická, Třebíč, 2016. ISBN 978-80-88058-80-9. Dostupné z: <https://publi.cz/books/375/09.html> [cit. 2025-03-25].

PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÁTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 9788024757216.

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: 4., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Management. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024741512.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 9788024758701.

TROST, Armin. *Human resources strategies: balancing stability and agility in times of digitization*. Future of business and finance. Cham: Springer, 2020. ISBN 978-3-030-30591-8.

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

Zákony a nařízení

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 2016/679, *o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů*. 1. vyd. Brusel: Evropská unie, 2016. Online. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/pravo/eu/dokument?celex=32016R0679>

Zákon č. 198/2009 Sb., o protiprávnosti diskriminace a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. Online. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. Online. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Internetové odkazy

GUARD7. *Analýza rizik*. Online. 2022. Dostupné z: <https://www.guard7.cz/analýza-rizik/> [cit. 2025-04-12].

PAREDES, Rob. *Ishikawa Diagram: A Guide on How to Use It*. Online. SafetyCulture, 8. dubna 2024. Dostupné z: <https://safetyculture.com/topics/ishikawa-diagram/> [cit. 2025-03-26].

Články

BRUNETTO Yvonne, FARR-WHARTON Rodney a SHACKLOCK Kate (2011) *Using the Harvard HRM model to conceptualise the impact of changes to supervision upon HRM outcomes for different types of Australian public sector employees*, *The International Journal of Human Resource Management*, 22:3, 553-573, DOI: 10.1080/09585192.2011.543633

PAREDES, Rob. *Ishikawa Diagram: A Guide on How to Use It*. Online. SafetyCulture, 8. dubna 2024. Dostupné z: <https://safetyculture.com/topics/ishikawa-diagram/> [cit. 2025-03-16].

Sandra Seno-Alday (2018) *Bringing people (back) into risk analysis*, *Journal of Risk Research*, 21:9, 1069-1076, DOI: 10.1080/13669877.2018.1517386.

Ostatní zdroje

PD PLAST, spol. s r.o. PD PLAST – český výrobce technických výlisků. Online. Dostupné z: <https://pdplast.com/> [cit. 2025-04-28]

Interní informace společnosti PDplast, spol s.r.o., 2025

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Organizační struktura (zdroj: interní informace firmy).....	40
Obrázek 2 SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování).....	52
Obrázek 3 Graf Strategie (Zdroj: vlastní zpracování).....	58
Obrázek 4 Ishikawův diagram fluktuace zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování).....	59

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Tabulka hodnocení (Zdroj: vlastní zpracování).....	57
Tabulka 2 Součet SWOT analýzy (Zdroj: vlastní zpracování).....	58

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
GDPR	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
SWOT	Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti (Key Performance Indicators)
OOPP	Osobní ochranné pracovní prostředky
HR	Lidské zdroje (Human Resources)
6M	Metoda Ishikawa diagramu
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
8D	Metoda řešení problémů (8 Disciplines)
5-why	Metoda analýzy příčin problémů
S-O, W-O, S-T, W-T	Strategie SWOT analýzy (Silné stránky-Příležitosti, Slabé stránky-Příležitosti, Silné stránky-Hrozby, Slabé stránky-Hrozby)
Kč	Česká koruna (symbol pro měnu)
%	Procento (symbol pro vyjádření podílu)
ISBN	Mezinárodní standardní číslo knihy (International Standard Book Number)
např.	Například
tj.	To jest

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Pohlaví zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování).....	43
Graf 2 Věk zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování).....	43
Graf 3 Doba práce ve společnosti (Zdroj: vlastní zpracování).....	44
Graf 4 Komunikace (Zdroj: vlastní zpracování).....	45
Graf 5 Zpětná vazba (Zdroj: vlastní zpracování).....	45
Graf 6 Oceňování (Zdroj: vlastní zpracování).....	46
Graf 7 Hodnocení (Zdroj: vlastní zpracování).....	47
Graf 8 Odchod (Zdroj: vlastní zpracování).....	47
Graf 9 Konflikty (Zdroj: vlastní zpracování).....	49
Graf 10 Atmosféra (Zdroj: vlastní zpracování).....	49
Graf 11 Pracovní doba (Zdroj: vlastní zpracování).....	50
Graf 12 Držení ve firmě (Zdroj: vlastní zpracování).....	51

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Tímto Vám předem děkuji, že jste si našli čas na vyplnění mého dotazníku. Vaše odpovědi jsou zcela anonymní.

1. Jaké máte pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena
- c) Jiné

2. Věk?

- a) 18–25 let
- b) 26–35 let
- c) 36–45 let
- d) 46–55 let
- e) 56 a více let

3. Typ úvazku?

- a) Plný úvazek
- b) Částečný úvazek
- c) Dohoda
- d) Jiné

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1–3 roky
- c) 4–6 let
- d) 7 a více let

5. Jak hodnotíte komunikaci mezi vedením a zaměstnanci?

- a) 1 = špatná
- b) 2

- c) 3
- d) 4
- e) 5 = výborná

6. Dostáváte od nadřízených konstruktivní zpětnou vazbu ke své práci?

- a) Ano
- b) Občas
- c) Zřídka
- d) Nikdy

7. Jste spokojen/a s tím, jak společnost oceňuje vaši práci (finančně i nefinančně)?

- a) 1 = vůbec
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5 = plně

8. Jak byste ohodnotili své vztahy v pracovním kolektivu?

- a) Skvělý kolektiv
- b) Mám svou skupinku
- c) Nemám žádný názor
- d) Velmi špatný kolektiv

•

9. Pokud byste dostal/a atraktivní nabídku od jiné firmy, zvažoval/a byste odchod?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

10. Uvažujete o změně zaměstnání?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

11. Co by vás motivovalo zůstat ve společnosti?

- a) Vyšší plat nebo benefity
- b) Více uznání za odvedenou práci
- c) Větší flexibilita
- d) Lepší komunikace v týmu
- e) Možnost kariérního růstu
- f) Jiné

12. V oblasti své práce se orientuji a mám v ní potřebné znalosti?

- a) Ano
- b) Ne

- c) Nevím

13. Máte možnost profesního růstu (školení, kurzy, postup na vyšší pozici)?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

14. Jak společnost řeší konflikty nebo stížnosti zaměstnanců?

- a) 1 = neefektivně
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5 = velmi dobře

15. Atmosféru na pracovišti hodnotím jako:

- a) Velmi dobrou
- b) Dobrou
- c) Uspokojivou
- d) Nepříjemnou

16. Máte možnost flexibilně upravovat pracovní dobu nebo místo výkonu práce?

- a) Ano
- b) Částečně
- c) Ne

17. Jak vnímáte dodržování BOZP na pracovišti?

- a) Všechno je v pořádku, cítím se bezpečně
- b) Občas se na něco zapomene
- c) Mám obavy, často se porušují pravidla
- d) Nevím, nemám dost informací

18. Máte všechny potřebné osobní ochranné pracovní prostředky (OOPP)?

- a) Ano, všechno mi bylo vydáno a používám to
- b) Něco mi chybí
- c) Nepoužívám všechno, i když mám
- d) Nevím přesně, co všechno bych měl/a mít

19. Jaké benefity byste ocenili?

Otevřená otázka.

20. Co vás osobně drží v této firmě?

- a) Plat
- b) Kolegové
- c) Firemní kultura

- d) Stabilita
- e) Možnost růstu
- f) Jiné

21. Pokud jste zvolili "Jiné", prosím specifikujte, co vás v této firmě drží.

22. Máte připomínky nebo návrhy ke zlepšení pracovních podmínek?

Otevřená otázka.