


# Analýza personálních rizik v organizaci

Simona Pastuszková

---

Bakalářská práce  
2023

 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: 2022/2023

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Simona Pastuszková**  
Osobní číslo: **L20641**  
Studijní program: **B1022A020002 Management rizik**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Analýza personálních rizik v organizaci**

## Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretické pojednání k problematice analýzy personálních rizik v organizaci.
2. Analyzujte personální rizika ve vybrané organizaci.
3. Vymezte problematické oblasti a navrhněte opatření na zlepšení stavu organizace.

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

**Seznam doporučené literatury:**

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRŘÍTESKÝ. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. V Praze: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.
3. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Čtvrté aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**  
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **5. května 2023**

L.S.

---

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

---

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

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2022

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

### Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti, dne: 5.5.2023

Jméno a příjmení studenta: Simona Pastuszková

.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Cílem této bakalářské práce je analyzovat personální rizika ve vybrané společnosti, vymezit problematické oblasti a navrhnout opatření ke zlepšení stavu organizace. V teoretické části se tato práce zabývá rizikem obecně a jeho klasifikaci, personálním managementem a analýzou rizik. Díky použitému dotazníkovému šetření, SWOT analýzy a PNH metody byly zjištěny nedostatky a následně navrhnutý doporučení ke zlepšení. Výsledky dotazníků odhalily například nedostatek zpětných vazeb a komunikace, ale také souvislosti s bezpečností, hygieny práce a zdraví zaměstnanců. Analýza SWOT identifikovala oblasti pro zlepšení, jako je například zvýšení investic do reklamy a zlepšení dopravní logistiky. Metoda PNH poskytla strukturovaný přístup k identifikaci a klasifikaci rizik, ve kterém nejvyšší celkové hodnocení rizika byly popsány a klasifikovány v praktické části.

Klíčová slova: riziko, personální rizika, analýza personálních rizik, SWOT analýza, metoda „PNH“

## **ABSTRACT**

The aim of this bachelor thesis is to analyze the HR risks in the selected company, to define the problematic areas and to propose measures to improve the state of the organization. In the theoretical part, this thesis deals with risk in general and its classification, personnel management and risk analysis. Thanks to the questionnaire survey, SWOT analysis and PNH method used, the shortcomings were identified and then recommendations for improvement were proposed. The results of the questionnaires revealed, for example, a lack of feedback and communication, as well as links to safety, occupational hygiene and employee health. The SWOT analysis identified areas for improvement such as increased investment in advertising and improved transport logistics. The PNH method provided a structured approach to risk identification and classification, in which the highest overall risk scores were described and classified in the practical section.

Keywords: risk, personnel risks, personnel risk analysis, SWOT analysis, "PNH" method

## PODĚKOVÁNÍ

Především bych ráda vyjádřila své poděkování panu Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému Ph.D., vedoucímu mé bakalářské práce, za jeho neocenitelné vedení, cenné rady, podporu a trpělivost během celého procesu vypracovávání mé bakalářské práce.

Dále vyjadřuji poděkování společnosti Simabelle s.r.o. za spolupráci a poskytnutí materiálů.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině a přátelům za neustálé povzbuzování a trpělivost po celou dobu mého studia.

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

## **OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 RIZIKO</b> .....	<b>11</b>
1.1 KLASIFIKACE RIZIK .....	11
1.1.1 Klasifikace rizik dle charakteristiky.....	11
1.1.2 Klasifikace rizik podnikatelských subjektů .....	12
1.1.3 Klasifikace podle jejich velikosti .....	15
1.2 SWEESE CHEESE MODEL.....	16
<b>2 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT</b> .....	<b>17</b>
2.1 MODEL Y ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	19
2.1.1 Harvardský model .....	19
2.1.2 Michiganský model.....	20
2.1.3 Evropský model .....	20
2.2 MOTIVACE .....	21
2.2.1 Vnitřní motivace.....	22
2.2.2 Vnější motivace.....	22
<b>3 ANALÝZA RIZIK</b> .....	<b>24</b>
3.1 AKTIVUM .....	26
3.2 HROZBA .....	26
3.3 ZRANITELNOST.....	26
3.4 PROTIOPATŘENÍ.....	27
3.5 RIZIKO.....	27
<b>4 POUŽITÉ METODY</b> .....	<b>28</b>
4.1 DOTAZNÍKY .....	28
4.2 SWOT.....	28
4.3 PNH.....	29
<b>5 CÍL A METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>32</b>
5.1 CÍL .....	32
5.2 METODIKA .....	32
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>33</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ FIRMY</b> .....	<b>34</b>
<b>7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A JEHO VYHODNOCENÍ</b> .....	<b>37</b>
<b>8 SWOT ANALÝZA A JEJÍ VYHODNOCENÍ</b> .....	<b>41</b>
<b>9 ANALÝZA METODY PNH A JEJÍ VYHODNOCENÍ</b> .....	<b>45</b>

9.1	BEZPEČNOSTNÍ RIZIKA .....	45
9.2	PERSONÁLNÍ RIZIKA .....	46
<b>10</b>	<b>NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....</b>	<b>50</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>52</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>53</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>55</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>59</b>



## ÚVOD

Tato bakalářská práce se bude zabývat analýzou personálních rizik ve vybrané organizaci. V současném podnikatelském prostředí čelí organizace mnoha rizikům, která mohou mít potenciální dopad na jejich úspěch. Tato rizika souvisejí nejen s vnějšími faktory (např. konkurence, ekonomické podmínky), ale také s vnitřními faktory (např. personální řízení). Právě vnitřní faktory, z mého pohledu, většina zaměstnavatelů zanedbává a nedává jim velkou pozornost. Efektivní řízení personálních rizik má zásadní význam pro udržitelnost a úspěšný rozvoj organizace, proto je důležitou součástí každé organizace. Cílem této bakalářské práce je analyzovat personální rizika ve vybrané organizaci, vymezit problematiku oblasti a navrhnout opatření ke zlepšení stavu organizace.

V teoretické části bude zpracované teoretické pojednání k problematice analýzy personálních rizik v organizaci. Na začátku teoretické části bude vymezen pojem riziko a jeho klasifikace spolu s modelem švýcarského sýru. Následuje personální management, ve kterém budou znázorněny modely řízení lidských zdrojů. Dále vysvětlení základních pojmů analýzy rizik jako je aktivum, hrozba, zranitelnost, protiopatření a riziko. V předposlední kapitole budou znázorněny analýzy a metody, které souvisí s následující kapitolou (cíle a metodika) a zároveň navazují na praktickou část.

V praktické části budou analyzována personální rizika, vymezí se problematiku oblasti a poskytne se opatření ke zlepšení stavu organizace. Tato část začíná představením firmy, následuje organizační strukturou, která navazuje na analýzy a metody s jejich vyhodnocením. Vyhodnocení dotazníkového šetření, SWOT analýzy a PNH metody poskytnou cenné informace, které budou klíčové k následnému návrhu ke zlepšení organizace.

Zmíněné návrhy na zlepšení budou přínosné nejen pro vybranou bezpečnost, ale i pro další organizace, které chtějí zlepšit své postupy řízení personálních rizik.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 RIZIKO

Pojetí rizika se v průběhu času vyvíjelo a zaměřovalo se na chápání rizika jako potenciálního nebezpečí nebo škody. Tento pohled zdůrazňuje negativní aspekty rizika a definuje je jako pravděpodobnost ztráty/ možnost událostí, které by mohly jednotlivci nebo organizaci ztížit nebo znemožnit dosažení jejich cílů a pravděpodobnost negativních odchylek od stanovených cílů. V tomto kontextu je riziko definováno jako variabilita možných výsledků, možnost odchylek od očekávaných nebo plánovaných výsledků (negativních i pozitivních) a pravděpodobnost hodnot, které se liší od předpokládaných výsledků. Obě pojetí rizika uznávají možnost výsledků, které jsou buď lepší, nebo horší, než se očekávalo. (Fotr a Hnilica, 2014)

*„Lidé ve spojitosti s rizikem obvykle negativně vnímají pouze to, že skutečný výnos bude menší než očekávaný.“ (Jurečka, 2018, str.312)*

Půček (2016, s. 117) definuje podobně riziko ve vztahu k dosažení cílů jako: *„nebezpečí vzniku události, která může negativně ovlivnit dosažení stanovených cílů. Jedná se o budoucí událost, která má náhodnou povahu (tj. může, ale nemusí nastat a mít negativní dopad) a není ani nemožná, ani jistá“.*

*„Všechny tyto potenciální či již aktivované problémy“* definovala Kislingerová (2023, str. 194)

Z výše uvedeného textu je zřejmé, že jednotlivci různě vnímají definici rizika a významy, které rizikům přisuzují.

### 1.1 Klasifikace rizik

Riziko lze klasifikovat různými způsoby, přičemž mezi základní klasifikace patří:

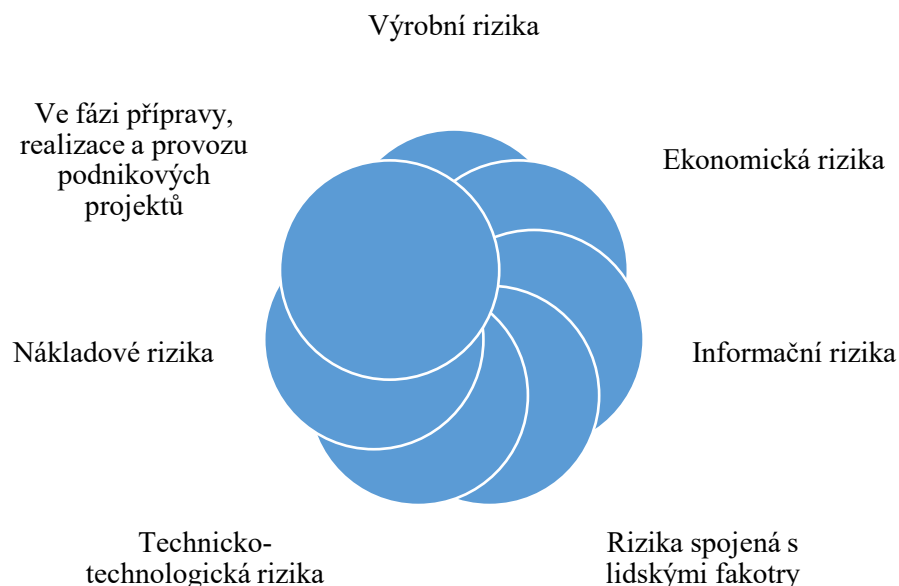
#### 1.1.1 Klasifikace rizik dle charakteristiky

- **Externí a interní:** Interní rizika se týkají faktorů uvnitř společnosti. To jsou například rizika výzkumu, vývoje, technická, technologická rizika spojená s vývojem nových výrobků, technologií a rizika selhání zaměstnanců. Externí rizika

souvisejí s podnikatelským prostředím, v němž firma působí. Vnější faktory se dělí na makroekonomické a mikroekonomické.

- **Ovlivnitelné a neovlivnitelné:** Tato klasifikace je založena na schopnosti společnosti ovlivnit příčiny rizika. Ovlivnitelná rizika lze snížit nebo eliminovat opatřeními, která se týkají jejich příčin. Neovlivnitelná rizika nelze řídit, ale jejich nepříznivé účinky lze minimalizovat prostřednictvím opatření, jako je zajištění nebo pojištění.
- **Podnikatelské a čisté:** Podnikatelské riziko má pozitivní i negativní stránky, zatímco čisté riziko má pouze negativní stránku. Čisté riziko je spojeno s nepříznivými situacemi nebo odchylkami od žádoucího stavu, jako je zachování majetku, zdraví a lidských životů.
- **Systematické a nesystematické:** Systematické riziko je způsobeno společnými faktory, které v různé míře ovlivňují všechny ekonomické jednotky nebo oblasti podnikatelské činnosti. Nesystematické riziko je specifické pro jednotlivé firmy nebo jejich činnosti.

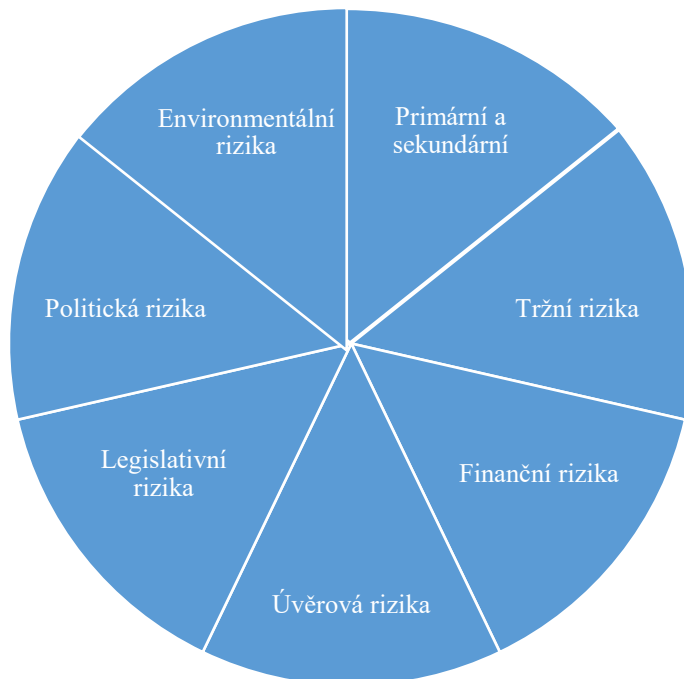
### 1.1.2 Klasifikace rizik podnikatelských subjektů



Obrázek 1 – Popis klasifikace rizik podnikatelských subjektů (zdroj vlastní)

- **Výrobní rizika** jsou charakterizována nedostatkem zdrojů, jako jsou suroviny, energie a kvalifikovaná pracovní síla. To může ohrozit výrobní proces a jeho výsledky.
- **Ekonomická rizika** se týkají především zvýšení nákladů na suroviny, energie, služby nebo jiné nákladové položky, což může vést k překročení nákladů a nedostatečným výsledkům.
- **Informační rizika** jsou spojena s podnikovými informačními systémy a daty, jejichž nedostatečná ochrana může být zneužita interními i externími subjekty. Může jít o kybernetické hrozby, úniky dat a jiné formy neoprávněného přístupu k důvěrným podnikovým informacím.
- **Rizika spojená s lidskými faktory** vyplývají z úrovně zkušeností, kompetencí a chování všech příslušných subjektů, včetně rizik spojených s řízením, ztrátou klíčových pracovníků, podvodným nebo nezákonným jednáním zaměstnanců, stávkami, sabotážemi atd.
- **Technicko-technologická** rizika jsou spojena s uplatňováním vědeckého a technického pokroku a mohou vést k selhání vývoje nových výrobků, špatnému řízení technologických procesů vedoucímu ke snížení výrobní kapacity nebo k zastarání stávajících technologií.
- **Nákladové rizika** mohou vyplývat ze změn nákladů na výrobu, dopravu nebo distribuci, což může mít dopad na ziskovost podniku.
- **Ve fázi přípravy, realizace a provozu podnikových projektů** ohrožují termín dokončení projektu, dodržení rozpočtu a kvalitu projektu. Ty ovlivňují ekonomické výsledky projektu.

Dalším způsobem třídění rizik dle věcné podstaty jsou například:



Obrázek 2 – Popis klasifikace rizik dle věcné podstaty (zdroj vlastní)

- **Primární a sekundární** jsou spjata s všemi výše uvedenými riziky. Sekundární riziko je vyvoláno přijetím opatření ke snížení primárního rizika.
- **Tržní rizika** jsou spojena s úspěchem výrobků nebo služeb na tuzemských i zahraničních trzích a zahrnují především poptávková a cenová rizika ve vztahu k objemu prodeje a dosahovaným prodejním cenám.
- **Finanční rizika**, která se mohou týkat způsobu financování, dostupnosti zdrojů financování a schopnosti plnit splatné závazky.
- **Úvěrová rizika** vyplývají z rizika platební neschopnosti nebo neochoty zákazníků a odběratelů plnit své finanční závazky.
- **Legislativní rizika** vyplývají ze změn vládních politik a zákonů, jako jsou daňové, ekologické, antimonopolní, rozpočtové a investiční politiky. Důležitou součástí tohoto rizika může být i nedostatečná ochrana duševního vlastnictví.

- **Politická rizika** zahrnují stávky, národnostní a rasové nepokoje, války, teroristické akce atd. Tato rizika jsou zdrojem politické nestability a změn v politických systémech, což může mít dopad na provoz a ziskovost podniku.
- **Environmentální rizika** se týkají dopadu činnosti podniku na životní prostředí. Mohou mít podobu nákladů na nápravu škod na životním prostředí, nákladů spojených s uvedením procesů do souladu s přísnějšími opatřeními na ochranu životního prostředí, s využíváním neobnovitelných zdrojů a ztrát spojených s nuceným ukončením některých činností.
- **Živelné pohromy** se týkají rizik spojených s haváriemi ve výrobních závodech a rizikem přírodních katastrof. (Fotr a Hnilica, 2014)

Není zcela možné používat tyto klasifikace univerzálně napříč všemi podnikatelskými subjekty, protože musí být přizpůsobeny konkrétním okolnostem a prioritám každé společnosti.

### 1.1.3 Klasifikace podle jejich velikosti

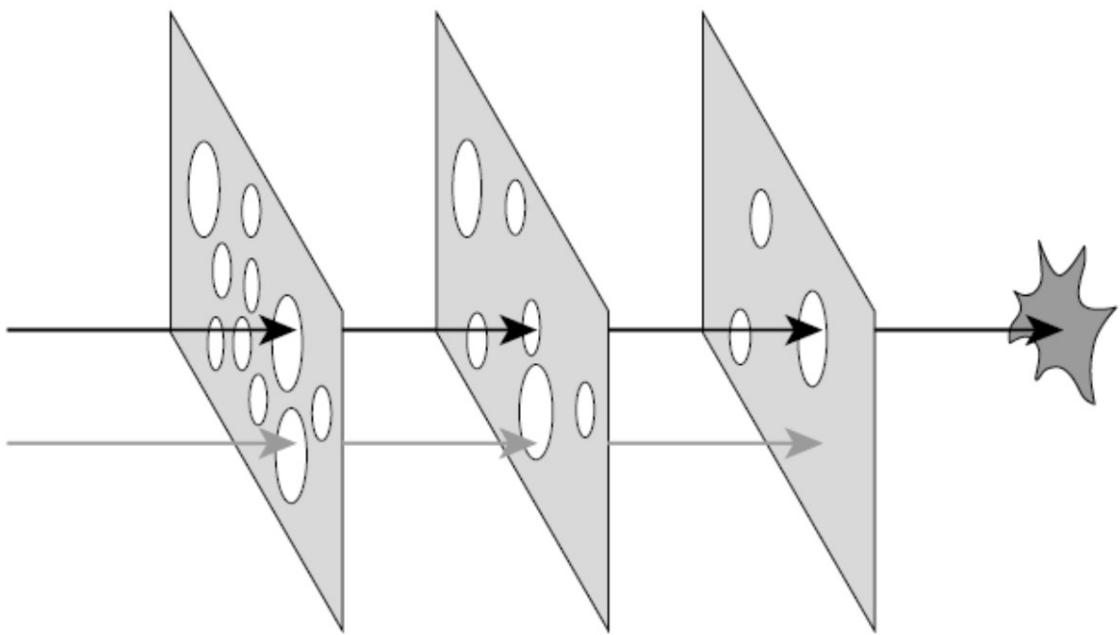
Rizika dle velikosti můžeme dělit do tří kategorií: malá, střední a velká rizika. Pro lepší pochopení je v obrázku níže, který nastiňuje konkrétní rizika a jejich potenciální dopad na podnikatelský subjekt.



Obrázek 3 – Klasifikace podle velikosti (zdroj vlastní)

## 1.2 Sweese Cheese model

Model „švýcarského sýra“ si zakládá na tom, že rizika, nebezpečí a hrozby mohou pronikat bariérami, které by v ideálním případě měly tvořit homogenní vrstvy. Tyto vrstvy obsahují díry, které představují potenciální selhání. O tom, zda dojde k negativní události, rozhoduje jejich kombinace. Model má několik bezpečnostních bariér, které mohou být mechanické nebo systémové. Pokud hrozba projde dírou, může to mít za následek ztrátu. Model švýcarského sýra se používá v různých odvětvích k analýze a řízení rizik a někteří jej kritizují. Šedá čára v modelu představuje hrozbu, která byla zastavena nepřítomností díry ve třetí bariéře, zatímco černá čára představuje ztrátu, která prošla všemi bariérami. Ve zdravotnictví může dojít k chybám v několika fázích nebo řetězcích, které vedou k nesprávnému postupu. Například starší pacient s bolestí a otokem horní končetiny může projít několika stupni nebo řetězci, než je stanovena správná diagnóza. (Šupšáková, 2017)



Obrázek 4 – Model švýcarského sýru (Šupšáková, 2017)



## 2 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Řízení lidských zdrojů a personalistika v organizaci spadá do oblasti lidských zdrojů a řízení lidských zdrojů (personálního managementu). Tyto oblasti zahrnují zavádění různých manažerských postupů a metod řízení lidských zdrojů a efektivní práci se zaměstnanci. Ačkoli se pro popis personální práce běžně používají různé pojmy, jako je personální řízení, personální správa, řízení lidského kapitálu a řízení lidských zdrojů, v literatuře se rozlišují specifickými definicemi a popisy. (Lochmannová, 2016)



Obrázek 5 – Personální strategie (zdroj vlastní)

Komplexní proces je řízení personálních rizik, který začíná vypracováním strategie řízení lidských zdrojů, jež zahrnuje celý systém řízení lidských zdrojů v organizaci. Tento proces zahrnuje identifikaci, hodnocení a kontrolu všech vnitřních a vnějších personálních rizikových faktorů, které by mohly negativně ovlivnit činnost organizace a jejích zaměstnanců.

Kromě tradičních personálních rizik čelí moderní organizace také pravděpodobnosti krádeže hmotného majetku a riziku ztráty podnikových prostředků v důsledku neopodstatněných investic do vzdělávání zaměstnanců, které nemusí podniku v dlouhodobém horizontu přinést žádný užitek. (Kraev a Tikhonov, 2019)

Personalistika zahrnuje všechny funkce, které se podílejí na poskytování služeb zaměstnancům v organizaci, mezi něž patří nábor, školení, odměňování a propouštění. Hlavním úkolem personálního manažera je zvolit nejvhodnější kandidáty na konkrétní pozice. Proces výběru vhodného člověka je poměrně náročný, protože personalista musí posoudit odborné znalosti a dovednosti uchazeče, jeho osobní vlastnosti, reference a praktické zkušenosti. (Lochmannová, 2016)

Cíle řízení lidských zdrojů jsou mnohostranné a zahrnují následující:

- usnadnění dosažení strategických cílů organizace formulováním a realizací strategií v oblasti lidských zdrojů, které jsou v souladu s celkovou strategií (tzv. strategické řízení lidských zdrojů).
- podpora kultury, která podporuje vynikající výkonnost
- zajištění toho, aby organizace disponovala kvalifikovanými, talentovanými a oddanými pracovníky.
- snaha o navázání příznivých pracovních vztahů a pěstování vzájemné důvěry mezi manažery a zaměstnanci
- prosazování etických postupů při řízení lidí. (Armstrong a Taylor, 2015)

## 2.1 Modely řízení lidských zdrojů

### 2.1.1 Harvardský model

Beer a kolegové vytvořili model řízení lidských zdrojů, který vychází ze základního principu, že zahrnuje všechna manažerská rozhodnutí a činnosti, které ovlivňují vztah mezi organizací a jejími zaměstnanci. Jejich model zdůraznil potřebu strategického a komplexního přístupu k lidským zdrojům, který zahrnuje dlouhodobý pohled na řízení lidí a zacházení se zaměstnanci jako s aktivem, nikoli jako s nákladem. Jako první také uznali, že linioví manažeři by měli převzít významnější odpovědnost za řízení lidských zdrojů. Podle jejich návrhu by se koncepce řízení lidských zdrojů měla vyznačovat dvěma klíčovými aspekty:

- za prvé, linioví manažeři musí převzít větší odpovědnost za propojení konkurenční strategie a politiky lidských zdrojů;
- za druhé, manažeři lidských zdrojů by měli vypracovat politiku lidských zdrojů, která usnadní navrhování a provádění činností v oblasti řízení lidských zdrojů vzájemně se podporujícím způsobem. (Armstrong a Taylor, 2015)

Řízení lidských zdrojů je základním aspektem každé organizace a za provádění jeho základních činností odpovídají manažeři. Harvardský model zdůrazňuje význam řízení lidských zdrojů pro úspěch organizace, neboť má zásadní vliv na lidi i na výkonnost organizace. Pro dosažení požadovaných výsledků je nezbytné zaměstnávat kompetentní a motivované osoby, které efektivně plní své povinnosti, dosahují potřebných výkonnostních standardů a v konečném důsledku přispívají k naplnění strategických cílů organizace. (Šikýř, 2016)

Také je ideálním rámcem pro použití ve veřejném sektoru, protože usnadňuje sledování politických rozhodnutí v oblasti řízení lidských zdrojů, která mohou mít významný dopad na výsledky řízení lidských zdrojů. Taková politická rozhodnutí mohou vést k tomu, že se zaměstnanci veřejného sektoru budou muset vypořádat se zvýšenou pracovní zátěží, sníženou relativní mzdou, špatnými pracovními podmínkami, nepružnou pracovní dobou, zvýšenou intenzitou práce, sníženou pracovní samostatností a větší odpovědností a dohledem, zejména pokud jde o vedení záznamů a shromažďování údajů. (Brunetto, Farr-Wharton a Shacklock, 2011)

### 2.1.2 Michiganský model

Michiganský neboli model shody, jak jej navrhli Fombrun a jeho kolegové (1984), předpokládá, že systém a struktura řízení lidských zdrojů organizace by měly být vytvářeny a realizovány v souladu se strategickými cíli organizace. Zdůraznili, že primární odpovědností managementu je zajistit, aby struktura organizace a systém řízení lidských zdrojů byly kongruentní, a tím podporovaly dosažení strategických cílů. To představuje základní koncepci rozvoje strategického řízení lidských zdrojů.

- **Výběr** zahrnuje sladění stávajících lidských zdrojů s požadavky na pracovní místo.
- Oproti výběru **hodnocení** se zaměřuje na řízení pracovního výkonu.
- **Odměňování**, které je často nedostatečně využíváno, je považováno za jeden z nejhůře uplatňovaných manažerských nástrojů zvyšování výkonnosti organizace.
- **Rozvoj** zdůrazňuje potřebu pěstovat kvalitní pracovní sílu. Měl by tak oceňovat krátkodobé i dlouhodobé výsledky a uvědomovat si, že současné úsilí je nezbytné pro budoucí úspěch. (Lochmannová, 2016)(Armstrong, 2015)

Tyto základní činnosti tvoří nedílnou součást řízení lidských zdrojů a jsou odpovědností manažerů ve všech organizacích. Model shody zdůrazňuje význam řízení lidských zdrojů pro dosažení úspěchu organizace, neboť má významný vliv na lidi i na výkonnost organizace. K dosažení požadovaných výsledků je třeba zaměstnávat schopné a motivované jedince, kteří budou efektivně plnit své povinnosti, dosahovat požadovaného výkonu a v konečném důsledku přispívat k realizaci strategických cílů organizace. (Šikýř, 2016)

### 2.1.3 Evropský model

Rozdíly mezi univerzalistickým a kontingenčním přístupem k řízení lidských zdrojů v Americe a Evropě jsou zkoumány v evropském modelu. Model se dále zabývá konvergencí a divergencí pojetí řízení lidských zdrojů v různých evropských zemích. Původní americký přístup k řízení lidských zdrojů je především univerzalistický a prosazuje osvědčené postupy, což jsou univerzální principy a praktiky v oblasti řízení lidských zdrojů, jejichž uplatňování zvyšuje výkonnost organizace. Naproti tomu evropský přístup k řízení lidských zdrojů je převážně kontingentní a podporuje předpoklad

nejlepšího přizpůsobení, který tvrdí, že žádné zásady a postupy nelze aplikovat univerzálně a musí vždy odpovídat okolnostem aplikace. Vzájemné působení mezi řízením lidských zdrojů a výkonností organizace ovlivňuje několik faktorů prostředí, jako jsou mimo jiné politické, ekonomické, právní, sociální, kulturní, technické, demografické a přírodní. (Šikýř, 2016)

## 2.2 Motivace

---

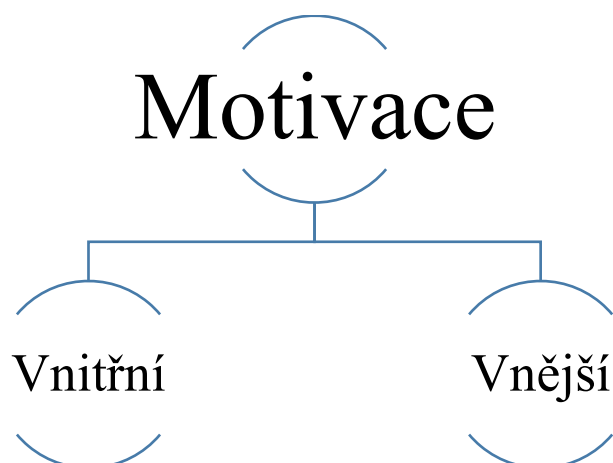
*„Motivace je jedním ze zásadních faktorů, které ovlivňují výsledný efekt.“*

(Gruber, Kyrianová a Fonville, 2016, str. 156)

---

Na pracovišti se běžně používají pojmy „motivace“ a „stimulace“. Motivace pochází z latinského slova „movere“, což znamená „pohybovat se“, a týká se podnětu, který člověka vede k tomu, aby se zapojil do určitého úkolu. Tato hnací síla je ovlivněna několika faktory, které ovlivňují chování zaměstnanců, včetně osobních cílů, touhy po uznání nebo odměně a potřeby cíle a smyslu práce. Motivace je obvykle spojena s konkrétním cílem nebo odměnou, ať už hmotnou, nebo nehmotnou, a jedinci jsou více motivováni, když mají jasný cíl a rozumí zamýšlenému výsledku.

Motivaci lze rozdělit na dva typy: vnitřní motivaci a vnější motivaci (známou také jako stimulace).



Obrázek 6 – Typy motivace (zdroj vlastní)

Pochopení těchto pojmů je klíčové pro vytvoření pozitivního pracovního prostředí, které podporuje zapojení zaměstnanců a jejich produktivitu. Zaměstnavatelé, kteří chápou, co jejich zaměstnance motivuje a nabízejí vhodné pobídky, popřípadě uznání, mohou pěstovat motivované a spokojené zaměstnance.

Ačkoli je pozitivní posilování v praxi nejčastěji využívanou formou stimulace, mohou nastat situace, kdy je nutné aplikovat negativní simulace, zejména pokud zaměstnanec opakovaně chybuje nebo se chová nevhodně. (Palíšková, 2021)

V kontextu zaměstnání lze koncept zdravého stárnutí v práci definovat jako proces, který trvá po celý život jedince a je veden motivací. Tento proces zahrnuje rozvoj, udržení nebo obnovení funkčních schopností, které závisí na tom, jak dobře vlastnosti jedince spolupracují s jeho pracovním prostředím. V důsledku toho jsou pracovníci schopni dosáhnout vysoké úrovně pohody a odolnosti, když stárnou. (Zacher et al., 2021)

### 2.2.1 Vnitřní motivace

Motivace, která vychází z vnitřních faktorů, jako je touha něčeho dosáhnout, být nezávislý, převzít odpovědnost nebo mít moc, se nazývá vnitřní motivace. Je poháněna vnitřní potřebou jedince a je obvykle spojena s emocemi. Na druhé straně stimulace se řídí racionálním myšlením a rozhodovacími procesy.

Rámec zlatého kruhu se soustředí na otázku „proč“ - proč se určité činnosti provádějí určitým způsobem, po níž následuje otázka „jak“ a „co“. Komunikace mnoha společností je však strukturována opačným směrem, začíná tím, „co“ - výrobky nebo služby, které poskytují, a poté pokračuje tím, „jak“ - procesem výroby nebo poskytování služeb. „Proč“ - poslání společnosti – je v některých podnicích často opomíjeno. Je však nezbytné, aby všichni zaměstnanci a zainteresované strany pochopili účel existence podniku a jeho hlavní hodnoty. V ideálním případě by se hodnoty podniku měly shodovat s hodnotami jeho zaměstnanců, aby v nich vyvolaly pocit smysluplnosti jejich práce, což je zásadní motivační faktor. (Palíšková, 2021)

### 2.2.2 Vnější motivace

Vnější motivace, známá také jako stimulace, označuje faktory, které přicházejí zvenčí a podněcují jedince k plnění úkolu. Na pracovišti jsou těmito faktory často finanční odměny, benefity nebo jiné pobídky, které zaměstnanci dostávají, když splní cíle společnosti. Nevýhodou používání vnějších motivačních faktorů je, že fungují pouze po dobu, po

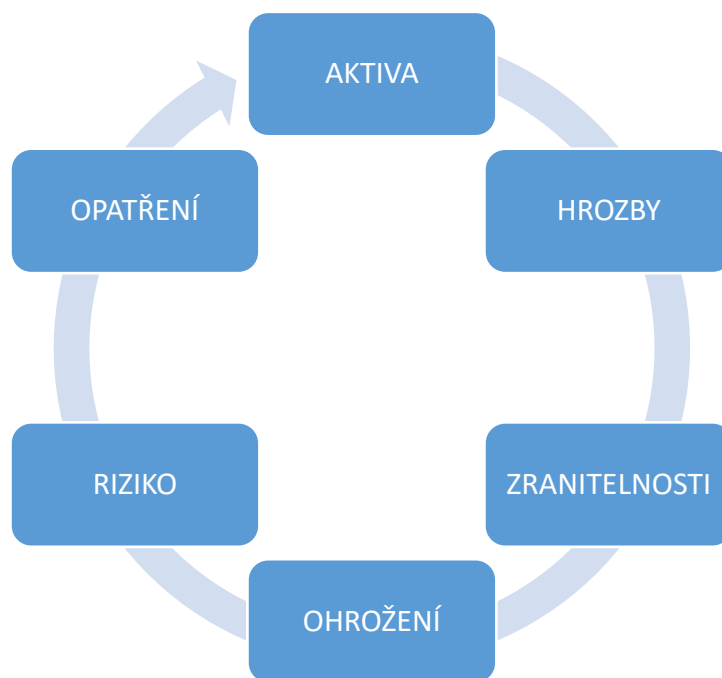
kterou jsou nabízeny, a v té době musí být pro zaměstnance důležité. Jakmile pobídka přestane být k dispozici, motivace se může vytratit.

Existují dva typy vnější motivace:

- Pozitivní motivace zahrnuje nabídku odměn, bonusů, výhod nebo uznání, které mají zaměstnance povzbudit k lepším výkonům.
- Negativní motivace zahrnuje použití trestů, hrozeb nebo varování, které mají zaměstnance odradit od nedostatečných výkonů. Negativní motivace může u zaměstnanců vyvolat strach a úzkost, což může v konečném důsledku snížit jejich pracovní výkon. (Pališková, 2021)

### 3 ANALÝZA RIZIK

Počátky oboru analýzy rizik lze vysledovat ve společném zájmu o ochranu lidí a jejich cenností. Nicméně složitost lidského chování představuje pro proces analýzy a zmírňování rizik značnou výzvu, protože lidé nejsou pouze původci rizik, ale mohou také ovlivňovat pravděpodobnost a důsledky potenciálních nebezpečí. Oblast analýzy rizik proto vyžaduje nové přístupy a analytické nástroje/rámce, které mohou lépe zohlednit lidský faktor a začlenit jej do celkového procesu analýzy rizik.



Obrázek 7 – Analýza rizik (zdroj vlastní)

Hlavním cílem řízení rizik je záměrná identifikace a snižování potenciálních rizik. Proces řízení rizik zahrnuje řadu základních kroků nebo fází, které byly v různé odborné literatuře popsány různými způsoby.

Bylo doporučeno, aby úsilí o modelování rizik výslovně zahrnovalo lidský faktor do odpovědí na tři základní otázky analýzy rizik.

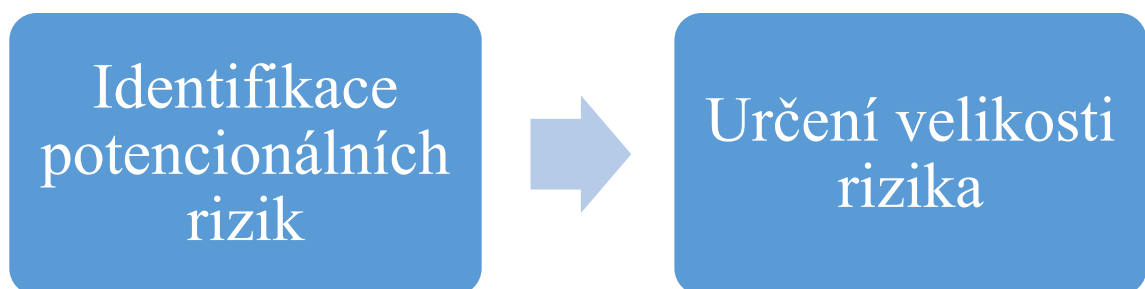
- Za prvé, při zvažování toho, co by se mohlo pokazit, by analytici rizik měli posoudit, které lidské činnosti nebo chování by mohly potenciálně způsobit škodu.
- Za druhé, při hodnocení pravděpodobnosti potenciálního rizika by analytici rizik měli dále zkoumat, které lidské faktory by mohly zvýšit nebo snížit pravděpodobnost výskytu nebezpečí.



- Za třetí, při posuzování důsledků potenciálního rizika by analytici rizik měli také zkoumat, které lidské faktory by mohly zesílit nebo snížit závažnost následků. A konečně, metaanalýza samotného procesu analýzy rizik musí identifikovat a prozkoumat všechny inherentní odchylky v analytickém přístupu a metodice. (Seno-Alday, 2018)

Nicméně **nejrozšířenější** koncepce však zahrnuje dvoufázový proces:

- Nejprve se identifikují potenciální rizika, jako jsou události, jevy nebo faktory, které by mohly mít pozitivní nebo negativní dopad na činnosti nebo projekty společnosti. Během této fáze se také určuje důležitost každého rizika na základě pravděpodobnosti jeho výskytu a velikosti dopadu, což pomáhá odpovídajícím způsobem stanovit priority pozornosti věnované jednotlivým skupinám rizik.
- Za druhé, určení velikosti rizika na základě pravděpodobnosti jeho výskytu a dopadu, který by mohlo mít na činnosti nebo projekty společnosti. Toto měření rizika se obvykle provádí pomocí nástrojů, jako jsou simulace Monte Carlo a scénáře. Tato fáze tvoří jádro analýzy rizik.



Obrázek 8 – Proces analýzy (zdroj vlastní)

Po dokončení analýzy rizik následuje fáze hodnocení rizik. Tato fáze zahrnuje posouzení rizika spojeného s konkrétními činnostmi, jako jsou nové akvizice, uvedení výrobků na trh nebo stavební projekty, na základě kritérií přijatelnosti. Vyhodnocení rizik poskytuje zásadní informace pro rozhodnutí, zda v projektu nebo činnosti pokračovat, nebo připravit

opatření ke zmírnění rizika. Mezi klíčové fáze řízení rizik patří analýza rizik, hodnocení rizik, ošetření rizik nebo reakce na ně a rozhodování.

Vzhledem k dynamickým změnám v podnikatelském prostředí a rostoucímu výskytu rizik nelze opomíjet význam analýzy a řízení rizik. Zanedbávání těchto procesů je nepřijatelné, zejména v současné éře globalizace. Další diskuse o analýze rizik budou uvedeny v následujících kapitolách této publikace. (Fotr a Hnilica, 2014)

### 3.1 Aktivum

Aktivem se rozumí cokoli, co má pro jednotlivce nebo subjekt hodnotu a může být sníženo jednáním potenciální hrozby. Aktiva lze rozdělit na hmotná (např. peníze, nemovitosti) nebo nehmotná (např. informace, autorská práva). V některých případech lze za aktivum považovat i samotný subjekt, neboť hrozby mohou ohrozit jeho samotnou existenci. Rozsah identifikace aktiv závisí na zvolené úrovni podrobnosti.

Základní charakteristikou aktiva je jeho hodnota, kterou lze určit prostřednictvím objektivního vyjádření jeho obecně vnímané hodnoty nebo subjektivního posouzení jeho významu (kritičnosti) na základě pohledu hodnotitele.

### 3.2 Hrozba

Hrozba může znamenat sílu, událost, činnost nebo jednotlivce, který má negativní dopad na aktivum nebo může způsobit škodu či újmu organizaci jako celku. Tyto hrozby mohou být přírodní nebo způsobené člověkem a mohou se vyskytnout náhodně nebo úmyslně. Mohou pocházet zevnitř nebo zvenčí organizace. Příkladem hrozeb jsou mimo jiné krádeže zařízení, neoprávněný přístup k informacím, chyby obsluhy.

Pokud hrozba způsobí škodu, označuje se jako dopad hrozby. Dopad hrozby lze měřit celkovými náklady na uvedení aktiva do původního stavu nebo na nápravu škod, které hrozba subjektu způsobila.

### 3.3 Zranitelnost

Zranitelnost se popisuje jako nedostatek, slabina nebo stav aktiva, který může být zneužit hrozbou. Úroveň zranitelnosti odráží, jak je aktivum citlivé na hrozbu. Je však důležité si uvědomit, že zranitelnost sama o sobě nemůže způsobit škodu, protože hrozba ji musí využít, aby mohla uplatnit svůj nepříznivý vliv. Zranitelnosti vznikají interakcí mezi hrozbou a aktivem a primárním atributem zranitelnosti je její úroveň.

### 3.4 Protiopatření

Protiopatřením se rozumí jakýkoli postup, proces, technické řešení nebo jiný prostředek, který je specificky vytvořen za účelem snížení zranitelnosti aktiva, zmírnění dopadu hrozby nebo její úplné eliminace. Cílem těchto opatření je zabránit vzniku škody nebo zmírnit negativní dopady případné škody, ke které došlo. Při posuzování protiopatření se bere v úvahu především jejich účinnost a náklady.

### 3.5 Riziko

Riziko je výsledkem průniku mezi hrozbou a aktivem. Při analýze rizik není nutné brát v úvahu hrozbu, která nemá vliv na žádné aktivum. Stejně tak aktivum, na které nepůsobí žádná hrozba, nevyžaduje analýzu rizik.

Úroveň rizika závisí na hodnotě aktiva nebo důsledcích pro vlastníka nebo organizaci, zranitelnosti aktiva a úrovni hrozby.

Pokud je úroveň rizika nižší než určitá prahová hodnota (referenční úroveň), jedná se o zbytkové riziko a subjekt jej může považovat za přijatelné, aniž by potřeboval další protiopatření k jeho snížení. (Smejkal a Rais, 2013)

## 4 POUŽITÉ METODY

### 4.1 DOTAZNÍKY

Pomocí dotazníků lze rychle a levně shromáždit a analyzovat údaje od značného počtu účastníků, kteří mají dostatek času na vyplnění dotazníku.

Při analýze byla použita metoda dotazníku, kde pracovníci postupně vyplňovali seznam otázek. Úspěch dotazníku však závisí na motivaci a schopnosti respondentů odpovědět na všechny otázky. Jasnost a přesnost jednotlivých otázek, stejně jako celková komplexnost a rozsah dotazníku, mají významný vliv na motivaci respondentů k účasti. Proto je důležité zajistit, aby byl dotazník dobře navržen, obsahoval jasné a jednoznačné otázky, které nejsou pro respondenty příliš náročné na zodpovězení. (Šikýř, 2014)

### 4.2 SWOT

Analýza SWOT poskytuje ucelený a logický rámec pro hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku, který analytikům pomáhá nahlížet na postavení organizace a konkurenční prostředí komplexně. Tím analýza SWOT umožňuje vypracovat účinné strategie pro využití silných stránek organizace, zlepšení jejích slabých stránek a zmírnění případných hrozeb. (Pluchevskaya, Varlacheva a Andrienko, 2017)

Na základě SWOT analýzy lze rozhodnout, zda současný stav:

1. Zůstává **NEMĚNĚNÝ**, a proto není nutné provádět zásadní změny v systému řízení společnosti ani v jeho jednotlivých subsystémech.
2. Je **VYŘEŠITELNÝ**, a proto lze k řešení analyzovaných dílčích problémů využít drobné provozní zásahy. Neexistuje požadavek na provedení významných změn v systému řízení společnosti.
3. Je **NEPŘÍPUSTNÝ**, a proto je k odstranění zjištěných slabých míst společnosti nutný proces řízených změn. (Smejkal a Rais, 2013)



Obrázek 9 – SWOT analýza (zdroj vlastní)

SWOT analýza, běžně používaný nástroj strategického plánování, je tradičně formou brainstormingu. Proto byla kritizována, že pravděpodobně obsahuje subjektivní názory jednotlivců, kteří se brainstormingu účastní, a že faktory SWOT nejsou seřazeny podle svého významu, což může vést k nesprávnému strategickému postupu. (Phadermrod, Crowder a Wills, 2019)

### 4.3 PNH

Metoda PNH je jednoduchým nástrojem pro hodnocení rizik, který lze využít v případech, kdy složitější metody nejsou nutné nebo kdy je vzhledem k finančním či časovým omezením nejvhodnější volbou. Tato polo kvantitativní metoda zahrnuje přidělování bodů na základě pravděpodobnosti (P), následku (N) a názoru posuzovatele (H). Bodová hranice se určuje podle konkrétních potřeb uživatele, přičemž nejčastěji se používá stupnice od 1 do 5. Pro výpočet hodnocení rizika se jednotlivé stupně vzájemně vynásobí podle vzorce  $R = P \times N \times H$ . Výsledek se pak zařadí do jedné z několika kategorií na základě přiřazeného bodového rozpětí, jak je uvedeno v tabulkách níže. (Smejkal a Rais, 2013)

P - Pravděpodobnost výskytu nebezpečí nebo jeho přítomnost

Nahodilá	1
Nepravděpodobná	2
Pravděpodobná	3
Velmi pravděpodobná	4
Trvalá	5

Tabulka 1 – Pravděpodobnost výskytu nebezpečí nebo jeho přítomnost (zdroj vlastní)

N - Možné následky nebo dopady hrozby.

Poškození zdraví bez pracovní neschopnosti	1
Absenční úraz (s pracovní neschopností)	2
Vážnější úraz vyžadující hospitalizaci	3
Těžký úraz a úraz s trvalmi následky	4
Smrtelný úraz	5

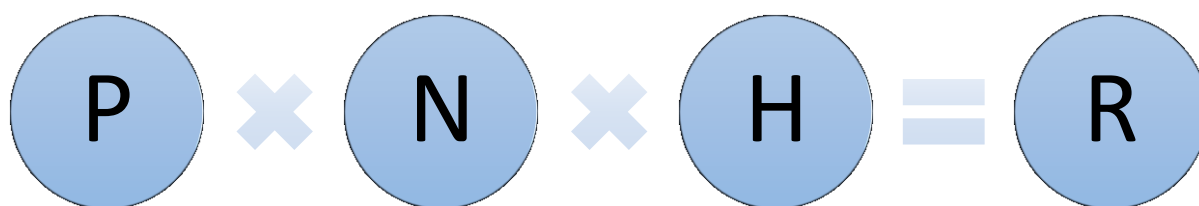
Tabulka 2 – Možné následky nebo dopady hrozby (zdroj vlastní)

H - Pohled nebo perspektiva hodnotitelů.

Zanedbatelný vliv na míru nebezpečí a ohrožení	1
Malý vliv na míru nebezpečí a ohrožení	2
Větší, zanedbatelný vliv na míru ohrožení a nebezpečí	3
Velký a významný vliv na míru ohrožení a nebezpečí	4
Více významných a nepříznivých vlivů na závažnost a následky ohrožení a nebezpečí	5

Tabulka 3 – Pohled nebo perspektiva hodnotitelů (zdroj vlastní)

Metoda PNH vypočítá celkovou úroveň rizika vynásobením pravděpodobnosti, následku a názoru posuzovatele. Výsledkem je ukazatel úrovně rizika, který spadá do jedné z pěti kategorií, které se pohybují od nepřijatelného po žádné významné riziko. Tyto kategorie pomáhají organizacím stanovit priority bezpečnostních opatření a efektivně alokovat zdroje na základě zjištěné úrovně rizika.



Obrázek 10 – Výpočet PNH metody (zdroj vlastní)

Rizikový stupeň	R	Míra rizika
1.	> 100	Nepřijatelné riziko
2.	51 / 100	Nežádoucí riziko
3.	11 / 50	Mírné riziko
4.	3 / 10	Akceptovatelné riziko
5.	< 3	Bezvýznamné riziko

Tabulka 4 – Rizikového stupně a celkové hodnocení míry rizika (zdroj vlastní)

## **5 CÍL A METODIKA PRÁCE**

### **5.1 Cíl**

Cílem této práce je analyzovat personální rizika ve vybrané společnosti, vymezit problematické oblasti a navrhnout opatření ke zlepšení stavu organizace.

### **5.2 Metodika**

Metodika určuje rozsah analýzy, konkrétní oblasti, které mají být analyzovány. Bude provedena pomocí dotazníkového šetření, SWOT analýzy a PNH metody. To může zahrnovat fyzická rizika, ale také psychosociální rizika. Metodika je založená na datech a zaměřená na identifikaci a zmírnění potenciálních rizik jak pro zaměstnavatele, tak i zaměstnance.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ FIRMY



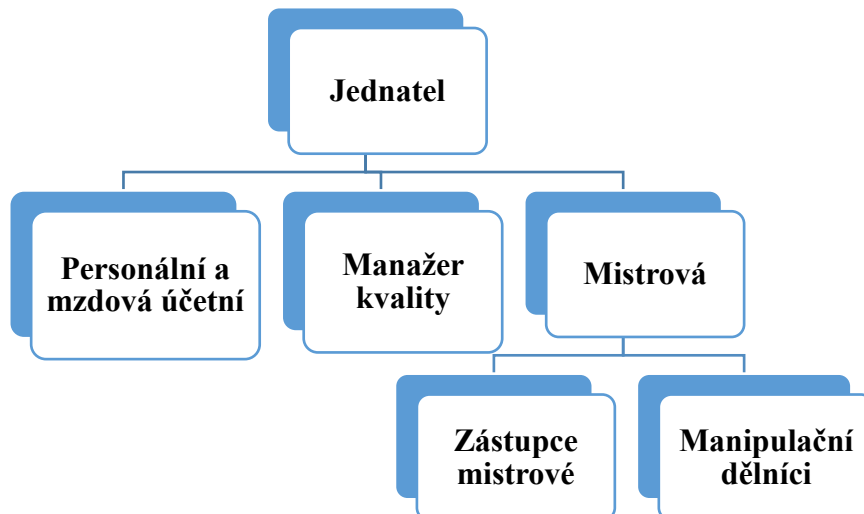
Obrázek 11 – Sýrové nitě (Simabelle s.r.o.)

V roce 2009 byla založena společnost Simabelle s.r.o., která se specializuje na výrobu pařených sýrů a dalších sýrových pochoutek z kravského mléka. Společnost se snaží o vyváženost tradičních výrobních postupů se současnými standardy vysoce kvalitní mlékárenské výroby. Společnost získala certifikáty IFS (Mezinárodní potravinářská norma) i Českou cechovní normu, které potvrzují vynikající kvalitu, bezpečnost a dodržování předpisů u výrobců. Získání těchto certifikátů je náročný proces vyžadující splnění nejpřísnějších kvalitativních a bezpečnostních norem.

Společnost Simabelle s.r.o. se v rámci své filozofie a poslání zavázala ke zvyšování kvality výrobků, zavádění inovativních výrobních technologií a zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Společnost je uznána Úřadem práce jako zaměstnavatel na chráněném trhu práce a poskytuje kompenzace. Výrobní sortiment zahrnuje vlastní produkci společnosti Simabelle s.r.o. a výrobky, které společnost prodává jako smluvní distributor v České republice, především pod značkou MELINA. MELINA nabízí široký výběr mléčných výrobků vhodných pro maloobchod a gastronomii.

Dále KLUKŇAVSKÉ MLIEKÁRNY poskytují kompletní sortiment výrobků včetně výhradního užívání značky "Chráněná slovenská bryndza", což umožňuje uspokojit rozmanité preference našich zákazníků. Pro ty, kteří hledají exkluzivnější varianty, nabízí sýry se značkou HORAL z FARMY VÝCHODNÁ.

V letech 2018-2020 s podporou Státního zemědělského intervenčního fondu a Moravskoslezského kraje modernizovali proces výroby pařených sýrů v karvinském závodě.



Obrázek 12 – Organizační struktura (zdroj vlastní)

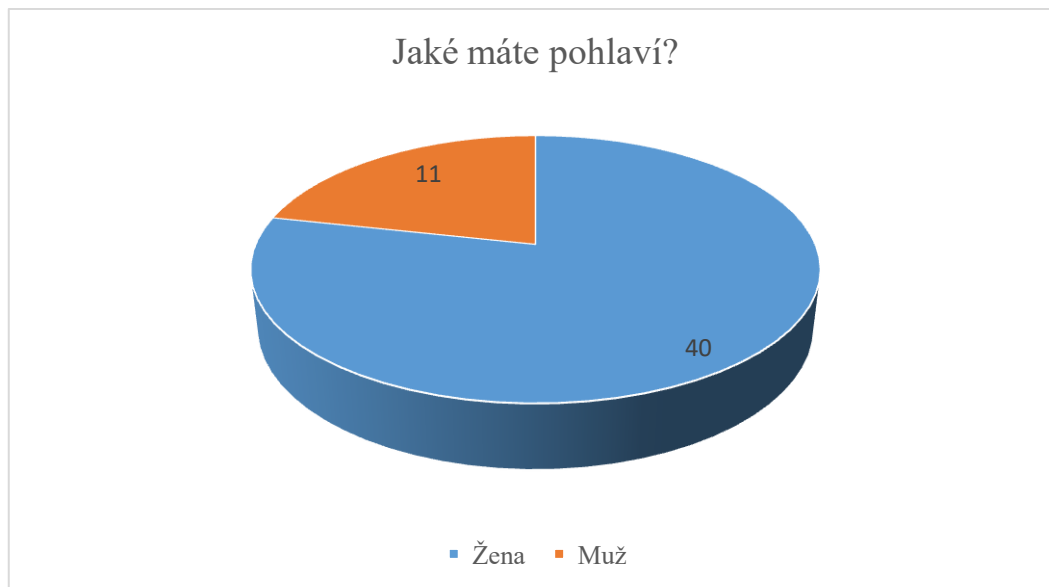
Společnost má celkem 51 zaměstnanců, která funguje v hierarchické struktuře, přičemž vedoucím organizace je jednatel. Vedení je podporováno několika klíčovými zaměstnanci, včetně personální a mzdové účetní, manažera kvality a mistrové, která dohlíží na provoz. Každá z těchto rolí je klíčová pro efektivní fungování společnosti a hraje důležitou roli při zajišťování plnění úkolů včas a na vysoké úrovni.

Mistrová je přímo odpovědná za řízení pracovníků a měla musí mít silné vůdčí a komunikační schopnosti, aby zajistila, že pracovníci jsou motivovaní, produktivní a pracují bezpečně. Zástupce mistra slouží jako prostředník mezi pracovníky a týmem vyššího vedení. Předává důležité informace a řeší jakékoli mimořádné obavy nebo problémy, pokud mistrová není v práci.

Celkově je organizační struktura společnosti navržena tak, aby podporovala efektivní komunikaci, spolupráci a odpovědnost na všech úrovních organizace. Díky jasnému řetězci velení a dobře definovaným rolím a odpovědnostem může společnost fungovat efektivně a plnit své cíle a záměry.

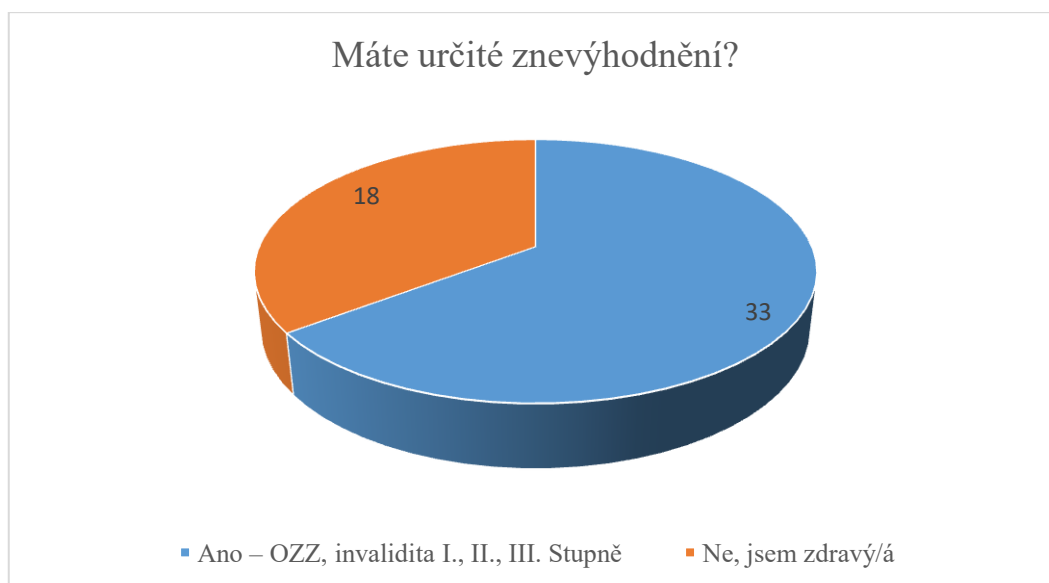
## 7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A JEHO VYHODNOCENÍ

Bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit jejich zpětnou vazbu a názory na různé aspekty související s prací. Dotazník byl v tištěné formě, který obsahoval 20 otázek. Dotazník vyplnili všichni zaměstnanci, tedy přesněji 51 respondentů.



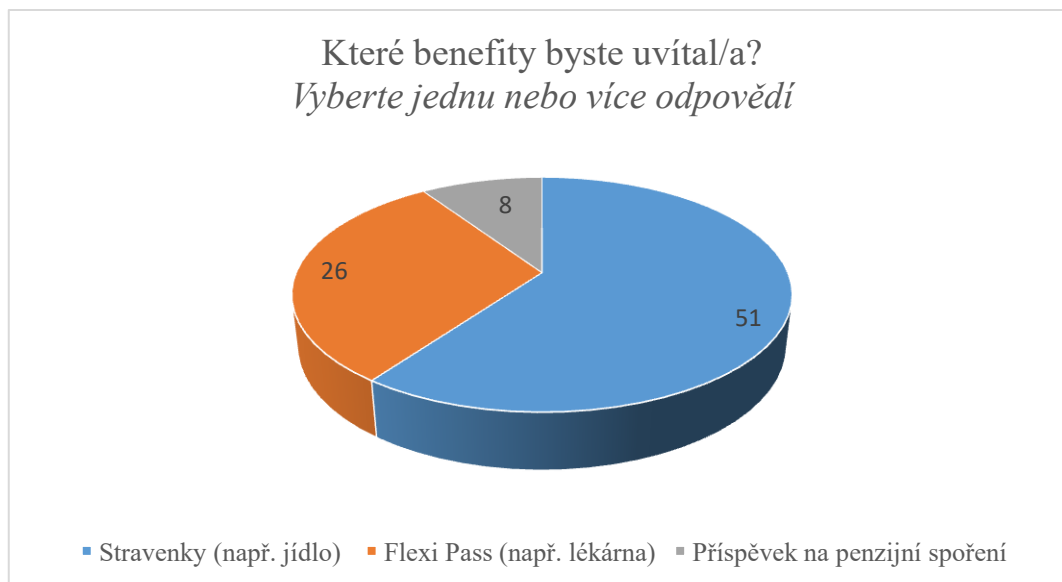
Graf 1 – Jaké máte pohlaví? (zdroj vlastní)

Odpovědi uvádí, že v podniku je 11 mužů a 40 žen. Tato informace poskytuje rozdělení pohlaví ve skupině. Na první pohled, nevyváženost ve skupině, je okamžitě patrná, neboť počet žen výrazně převažuje nad počtem mužů.



Graf 2 – Máte určité znevýhodnění? (zdroj vlastní)

Tato otázka směřovala na informace o zdravotním stavu zaměstnanců. 33 osob uvedlo, že mají určité znevýhodnění, které se může týkat různých zdravotních problémů, postižení nebo jiných problémů. Mezi takové znevýhodnění patří – OZZ, invalidita I., II., III. stupně. Mezitím zbývajících 18 zaměstnanců uvedlo, že jsou zdraví, což znamená, že v dotazníku neuvedli žádné znevýhodnění.



Graf 3 – Které benefity byste uvítal/a? (zdroj vlastní)

V této otázce si zaměstnanci mohli vybrat benefity, které by uvítali. Zaměstnanci si mohli vybrat více odpovědí. Všechny varianty zaškrtnulo 13 zaměstnanců, 8 zaměstnanců vybrali 2 varianty a 30 zaměstnanců zvolili jen jednu odpověď. Zajímavé bylo, že většinou ženy, které jsou znevýhodněny, zaškrtnuly všechny varianty benefit oproti mužům. Zdraví lidé preferovali převážně jen jednu odpověď, a to byly stravenky.

To naznačuje, že ženy mohou vnímat větší potřebu různých forem podpory, ve srovnání s muži, kteří je nemusí považovat za naléhavé.

Dalším pozoruhodným výsledkem dotazníku je, že zdraví zaměstnanci si v drtivé většině vybrali pouze jednu a to stravenky. To může odrážet finanční omezení, kterým tito jedinci čelí, a důležitost potravinové pomoci, která jim pomáhá uspokojit jejich základní potřeby.

Celkem tato zjištění poskytují vhled do rozdílných potřeb a priorit zaměstnanců v závislosti na jejich pohlaví a zdravotním stavu. Pochopení těchto rozdílů může zaměstnavatelům pomoci vytvořit cílenější a účinnější programy benefitů, které řeší specifické problémy, jimž čelí jejich zaměstnanci.

### Shrnutí celého dotazníku

Stojí za zmínku, že výsledky průzkumu odhalují některé zajímavé vzorce a trendy v rámci společnosti. Například je zřejmé, že zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti již dlouho, mají tendenci volit více možností benefitů než noví zaměstnanci. Seniorní zaměstnanci vyjádřili také větší nespokojenost se svou prací oproti novým zaměstnancům, a tak by ji nedoporučili ostatním.

Zdá se také, že ve společnosti existuje rozdělení podle pohlaví, kdy ženy tvoří většinu dlouhodobých zaměstnanců a mají tendenci volit jiné možnosti benefitů než muži. Ženy také méně často doporučovaly práci ostatním, ale měly tendenci hodnotit svůj plat vyšší než muži. To by mohlo naznačovat nerovnost v odměňování mezi pohlavími v rámci společnosti.

Průzkum také zdůrazňuje důležitost zpětné vazby a komunikace ve společnosti. Zaměstnanci, kteří dostávali častěji zpětnou vazbu, měli tendenci být se svou prací spokojenější, zatímco ti, kteří dostávali zpětnou vazbu málo nebo vůbec, vyjadřovali nespokojenost. Z toho vyplývá, že vedoucí pracovníci by měli upřednostňovat pravidelné poskytování zpětné vazby svým zaměstnancům, aby se cítili ocenění a zapojeni do své práce.

Dalším důležitým faktorem spokojenosti zaměstnanců je bezpečnost a hygiena práce. Výsledky průzkumu ukazují, že ačkoli zdraví zaměstnanci mají tendenci hodnotit bezpečnost práce a hygienu lépe než znevýhodnění zaměstnanci, všichni zaměstnanci hodnotili tyto faktory jako důležité. To poukazuje na potřebu společnosti upřednostňovat bezpečné a čisté pracovní prostředí pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich osobní situaci.

V závěrečné části dotazníku měli zaměstnanci k dispozici otevřenou otázku, kde mohli volně vyjádřit své myšlenky a názory bez jakýchkoli omezení či limitů. Účelem této otázky bylo získat komplexnější představu o postojích a obavách zaměstnanců. Bylo zajímavé, že mezi různými připomínkami a návrhy jeden zaměstnanec vyjádřil nespokojenost s komunikačními dovednostmi mistrové. Kromě toho byl učiněn další zajímavý postřeh, neboť tentýž zaměstnanec odpověděl na otázku „Ocení a pochválí Vás nadřizený?“ – odpověděl „Spíše ne“. Dále jeden zaměstnanec vznesl konkrétní požadavek na opravu židlí v jídelně, což naznačuje potřebu věnovat větší pozornost fyzickému pohodlí a pohodě

zaměstnanců. Celkově lze říci, že otevřená otázka poskytla cenné poznatky o pohledu zaměstnanců, které by mohly být využity pro budoucí zlepšení na pracovišti.

Po shrnutí tento průzkum poskytuje poznatky o silných a slabých stránkách společnosti a o oblastech, které je třeba zlepšit. Zohledněním těchto výsledků a řešením všech vznesených problémů může společnost pracovat na vytvoření spokojenější a angažovanější pracovní síly, což bude v konečném důsledku přínosem jak pro zaměstnance, tak pro společnost jako celek.



## 8 SWOT ANALÝZA A JEJÍ VYHODNOCENÍ



Obrázek 13 – Vyhodnocení SWOT analýzy (zdroj vlastní)

Vyhodnocení SWOT analýzy jsme vyhodnotili spolu s hodnotícím týmem.

**Silné stránky** společnosti jsou významné a dokládají její schopnost poskytovat kvalitní výrobky a udržet si věrnou klientelu. Pověst společnosti je pro její úspěch rozhodující a může být využita jako konkurenční výhoda k získání nových zákazníků. Investice do modernizace strojů a ochranných zařízení jsou rovněž pozitivním znakem, neboť ukazují, že společnost je odhodlána zlepšovat své činnosti a držet krok s technologiemi.

**Slabé stránky** společnosti by však mohly brzdit její růstový potenciál. Vyšší pravděpodobnost nemocenské dovolené zaměstnanců by mohla vést ke snížení produktivity a ovlivnit schopnost společnosti plnit požadavky zákazníků. Co se týká marketingového prodeje by např. nízké investice do reklamy mohly omezit zviditelnění společnosti a zabránit jí v získávání nových zákazníků. Velmi slabou stránkou společnosti je reklamace, kdy neopatrnost či nekvalita výrobků se dostanou ke koncovému zákazníkovi. Nedostatečná dopravní logistika může rovněž způsobit problémy při včasném doručování výrobků zákazníkům, což by mohlo vést k nespokojenosti zákazníků.

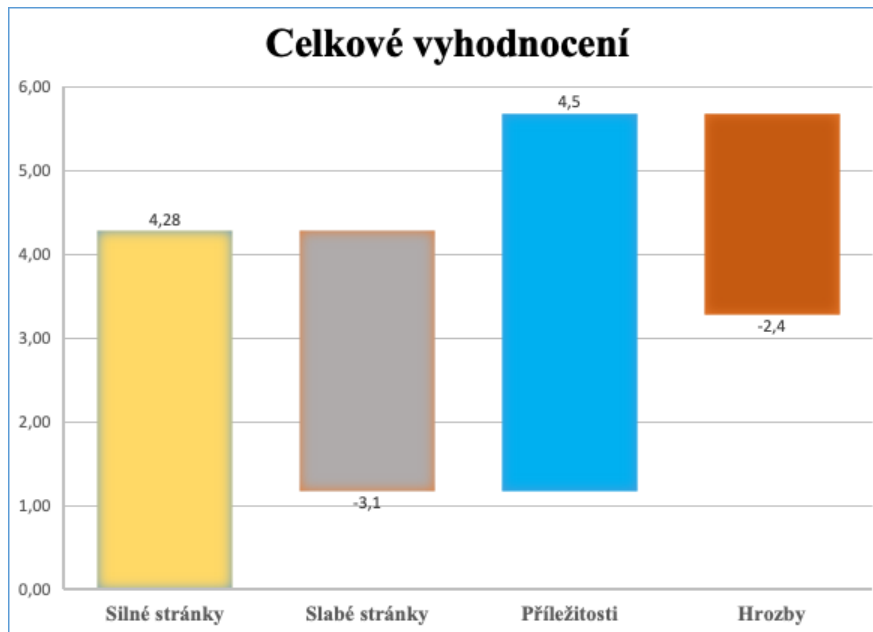
**Příležitosti**, které má společnost k dispozici, jsou významné a mohou přispět k růstu jejího podnikání. Rozšíření činnosti v zahraničí nebo zvýšení počtu podnikových prodejen může společnosti pomoci oslovit nové zákazníky a zvýšit její podíl na trhu. Další z příležitostí je rozšíření portfolia a tím zvýšení konkurence schopnosti na trhu. Navíc zvyšující se poptávka po výrobcích společnosti poskytuje příležitost ke zvýšení prodeje a tržeb.

Navzdory těmto příležitostem čelí společnost také několika **hrozbám**, které by mohly negativně ovlivnit její podnikání. Hospodářská krize by mohla snížit výdaje spotřebitelů a ovlivnit tržby společnosti. Vznik konkurence může také vést k nasycení trhu a zvýšené konkurenci, což by mohlo vést k cenovým válkám. Epidemie nebo válka by mohly narušit dodavatelský řetězec a provoz společnosti, což by vedlo k nedostatku materiálu a snížení produktivity. Dodavatelé by také mohli ohrozit ziskovost společnosti, pokud zvýší své ceny nebo dojde k narušení dodavatelského řetězce. Aby společnost mohla těmto hrozbám čelit, musí aktivně řídit rizika a vypracovat pohotovostní plány. V případě závislosti na jednom dodavateli vstupních surovin, může vzniknout vysoká pravděpodobnost rizika zpoždění následných technologických kroků k vyhotovení výrobků, což má za důsledek opožděnou dodávku. Termínové neplnění dodávek nepříznivě ovlivňuje vztah u odběratelů. To by mohlo zahrnovat budování vztahů s více dodavateli, aby se snížila závislost na jediném zdroji, diverzifikaci sortimentu výrobků, aby se snížila závislost na jediném výrobku, a investice do technologií, aby se zefektivnil provoz a snížily náklady.

<b>Silné stránky</b>	Váha	Hodnocení	
dobré jméno	0,2	4	0,8
kvalita výrobků	0,25	5	1,25
dlouhodobá klientela	0,12	3	0,36
chráněná dílna	0,1	4	0,4
modernizace strojů	0,08	3	0,32
ochranné pomůcky	0,1	4	0,4
reference	0,15	5	0,75
<b>Součet</b>			<b>4,28</b>
<b>Slabé stránky</b>			
větší pravděpodobnost nemocenských dovolených	0,4	-3	-1,2
marketingový prodej	0,2	-2	-0,4
chybějící vlastní dopravní logistika	0,1	-3	-0,3
zvýšený počet nekvalitních výrobků (reklamace)	0,3	-4	-1,2
<b>Součet</b>			<b>-3,1</b>
<b>Příležitosti</b>			
expanze do zahraničí	0,1	4	0,4
rozšíření podnikových prodejen	0,4	5	2
vzrůstající poptávka po produktech	0,3	5	1,5
rozšíření portfolia	0,2	3	0,6
<b>Součet</b>			<b>4,5</b>
<b>Hrozby</b>			
hospodářská krize	0,2	-3	-0,6
vznik konkurenční firmy	0,2	-2	-0,4
epidemie	0,1	-1	-0,1
válka	0,1	-1	-0,1
nedodávka vstupních surovin	0,4	-3	-1,2
<b>Součet</b>			<b>-2,4</b>

Tabulka 5 – Výpočet SWOT analýzy (zdroj vlastní)

Souhrnně lze říci, že společnost má několik silných stránek, které přispěly k jejímu úspěchu, ale zároveň čelí významným výzvám, které musí řešit, aby si udržela konkurenceschopnost na trhu. Příležitosti, které má společnost k dispozici, jsou významné a mohou pomoci k růstu, ale musí také řídit svá rizika a vypracovat pohotovostní plány, aby zmírnila hrozby, kterým čelí.



Graf 4 – Celkové vyhodnocení SWOT analýzy (zdroj vlastní)

Při zkoumání údajů uvedených v tabulce a grafu je zřejmé, že příležitosti jsou na prvním místě a silné stránky následují těsně za nimi. Silné stránky, jako jsou vysoce kvalitní výrobky a silné reference, přispívají nejen k současnému úspěchu, ale ukazují také na příležitosti k expanzi. Konkrétně se společnost může zaměřit na rozšiřování podnikových prodejen a rozšiřování portfolia, aby se tyto příležitosti využili. Hlavní slabinou společnosti je vysoký počet reklamací na nekvalitní výrobky, zatímco největšími hrozbami jsou probíhající hospodářská krize a možnost nedostatku surovin. Pro řešení těchto problémů je důležité zavést přísnější opatření pro kontrolu kvality našich výrobků. Vnější faktory, jako je ekonomické klima a narušení dodavatelského řetězce, však ovlivnit nelze.

## 9 ANALÝZA METODY PNH A JEJÍ VYHODNOCENÍ

### 9.1 Bezpečnostní rizika

#### Uklouznutí, pád

Při procesu manipulace se sýrem může pro pracovníky v potravinářském průmyslu představovat různá rizika. Jedním z nejčastějších nebezpečí je hromadění vody z každodenních operací, která může vytvářet kluzké povrchy a zvyšovat riziko pádů a uklouznutí. Manipulace se sýrem je významný faktor, který přispívá k úrazům na pracovišti v důsledku pádů a uklouznutí. Hromadění vody z každodenních operací při manipulaci se sýrem může být potenciálním nebezpečím, kterému je třeba věnovat pozornost, aby se snížilo riziko úrazů.

#### Ergonomie

Ergonomie a bezpečnostní opatření na pracovišti mají zásadní význam pro podporu bezpečného a zdravého pracovního prostředí pro zaměstnance. Ergonomie se vztahuje na uspořádání pracovních prostor, vybavení a úkolů tak, aby odpovídaly schopnostem pracovníků a snižovaly riziko muskuloskeletálních poruch a dalších zranění. Bezpečnostní opatření naproti tomu zahrnují identifikaci a řešení rizik, která mohou na pracovišti vzniknout.

#### Vysoká nízká teplota na dílně

Extrémní teploty na pracovišti mohou představovat významné riziko pro zdraví a pohodu zaměstnanců. Vysoké teploty mohou způsobit dehydrataci, vyčerpání z tepla, zatímco nízké teploty mohou vést k podchlazení a dalším zraněním způsobeným chladem. Oba extrémy mohou také zvýšit riziko mdlob, což může mít pro pracovníky vážné následky.

#### Popálení

Při manipulaci se sýrem v udírně je nutné upřednostnit bezpečnost. Uzení sýrů je proces, který vyžaduje určitou míru opatrnosti, protože špatný pohyb by mohl mít vážné následky.

Jedním z nejvýznamnějších rizik manipulace se sýrem v udírně je možnost popálení. Proces uzení zahrnuje vystavení sýra teple a kouři, což může být při nesprávném zacházení nebezpečné. Zaměstnanci, pracující v udírně, musí mít toto riziko na paměti a přijmout opatření k minimalizaci pravděpodobnosti nehody.

Identifikace nebezpečí	Vyhodnocení závažnosti rizika				Bezpečnostní opatření
	P	N	H	R	
Pád, uklouznutí	4	2	3	24	Pravidelné čištění prostoru.
Ergonomie	3	2	3	18	Dodržování daných pracovních postupů, dle BOZP.
Vysoká/nízká teplota na dílně	2	2	2	8	Pravidelné větrání, vytápění.
Popálení	3	2	3	18	Dodržování daných pracovních postupů, dle BOZP. Mít ochranné pomůcky.
Vznik častých pracovních úrazů– říznutí, odření	2	1	1	2	Školení první pomoci. Vybavení lékárničky.

Tabulka 6 – Výpočet PNH metody bezpečnostních rizik (zdroj vlastní)

## 9.2 Personální rizika

### Vysoká nemocnost

Chráněné dílny poskytují pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním postižením a nabízejí jim možnost získat cenné pracovní zkušenosti a vydělat si na živobytí. S těmito typy pracovišť jsou však spojena určitá rizika, včetně vyššího rizika nemocnosti zaměstnanců a nedostatku pracovníků. Jedním z důvodů vyššího rizika nemocnosti v chráněných dílnách je skutečnost, že zaměstnanci se zdravotním postižením mohou mít slabší imunitní systém, a jsou tak náchylnější k nemocem. Na mnoha těchto pracovištích se navíc pracuje v těsné blízkosti, což usnadňuje šíření nemocí z jednoho zaměstnance na druhého.

Navíc vzhledem k povaze práce a možným zdravotním rizikům si mnozí zaměstnanci se zdravotním postižením mohou častěji brát nemocenskou, což dále zhoršuje nedostatek pracovníků na těchto typech pracovišť.

### **Nízká mzda**

Nízká mzda může být pro zaměstnance významným zdrojem rizika, které vede k finanční nestabilitě a řadě negativních důsledků. Přestože mnoho zaměstnavatelů dává přednost ziskovosti, je nezbytné si uvědomit, jak důležité je nabízet zaměstnancům spravedlivou odměnu. Jedním z nejvýznamnějších rizik spojených s nízkou mzdou je finanční nestabilita. Když zaměstnanci nevydělávají dost na to, aby pokryli své základní potřeby, mohou mít problém zaplatit účty, koupit si jídlo nebo pokrýt jiné nezbytné výdaje. To může vést ke značnému stresu a úzkosti, což může mít dopad na fyzické i duševní zdraví zaměstnance. Kromě finanční nestability může nízká mzda přispívat také k vysoké míře fluktuace a nízké morálce zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří se cítí nedocení nebo nedostatečně placeni, mohou být méně motivováni k co nejlepším pracovním výkonům nebo mohou odejít z práce a hledat lepší plat a výhody jinde.

### **Výkon zaměstnanců**

Výkonnost zaměstnanců je klíčovým faktorem úspěchu každého pracoviště, včetně chráněných dílen. Tyto typy pracovišť poskytují pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním postižením a je nezbytné zajistit, aby zaměstnanci podávali co nejlepší výkony, a maximalizovat tak produktivitu a spokojenost s prací.

### **Fluktuace**

Fluktuace nebo nestabilita pracovní síly může být pro chráněné dílny významným zdrojem rizik. Tyto typy pracovišť poskytují pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním postižením a pro zajištění produktivity, kvality práce a kontinuity služeb je nezbytné udržet stabilní pracovní sílu. Jedním z faktorů, které mohou přispívat k fluktuaci, je vysoká poptávka po pracovnících se zdravotním postižením. Vzhledem k omezené dostupnosti těchto typů pracovních míst mohou zaměstnanci opustit své stávající zaměstnání kvůli lepší příležitosti jinde, což vede k nadprůměrné míře fluktuace.

Dalším faktorem, který může přispívat k fluktuaci, je povaha práce. Mnoho pracovních míst v chráněných dílnách zahrnuje opakující se úkoly, které mohou být zdoluhavé a nudné, což vede k vyhoření a nespokojenosti zaměstnanců. To může přispívat k vysoké míře fluktuace a nižší produktivitě pracovníků.

Identifikace nebezpečí	Vyhodnocení závažnosti rizika				Bezpečnostní opatření
	P	N	H	R	
Vysoká nemocnost	2	3	3	18	Zajistit lepší lékařské zvládnutí. Dezinfekční prostředky.
Nízká mzda	3	1	3	9	Motivace ve formě měsíčních bonusů. Zaměstnanecké slevy na výrobky.
Výkon zaměstnanců	1	1	4	4	Pravidelné kontrolování výkonů zaměstnanců. Školení.
Fluktuace	1	1	2	2	Zpětné vazby. Benefity. Kolektiv.
Motivace zaměstnanců	3	2	1	6	Benefity. Kolektiv. Pochvala od nadřízeného. Ocenění pracovníků.
Nedostatek pracovníků	1	1	3	3	Nábor brigádníků. Nabízení přesčasů zaměstnancům.

Tabulka 7 – Výpočet PNH metody personálních rizik (zdroj vlastní)

## CELKOVÉ VYHODNOCENÍ

Z hodnocení vyplývá, že společnost má různé pracovní pozice a splňuje legislativní požadavky, což naznačuje, že působí v zákonném rámci. Hodnocení také zdůrazňuje použití polo kvantitativní metody „PNH“ pro stanovení úrovně rizika a klasifikaci hrozeb jako přijatelné nebo nepřijatelné.

Hodnocení však také naznačuje, že i přijatelná rizika mohou mít za následek vážné zranění, což zdůrazňuje důležitost zajištění maximální bezpečnosti zaměstnanců. Nejvyšší celkové hodnocení rizika bylo zjištěno u **nebezpečí pádu a uklouznutí, ergonomie, nebezpečí popálení a vysoké nemocnosti**. Tato rizika vyžadují okamžitou pozornost společnosti, aby se zmírnily potenciální nehody a zranění.



Celkově hodnocení poskytuje komplexní analýzu rizik přítomných ve společnosti a zdůrazňuje důležitost zajištění bezpečnosti a pohody zaměstnanců. Použití metody PNH poskytuje strukturovaný přístup k identifikaci a klasifikaci rizik, což společnosti umožňuje upřednostňovat oblasti, které je třeba zlepšit. Společnost by měla hodnocení použít jako výchozí bod pro vypracování komplexního plánu řízení rizik, který se bude zabývat identifikovanými riziky a minimalizuje potenciální nebezpečí pro zaměstnance.

## 10 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Na základě zjištěných nedostatků ve společnosti bych navrhla následující zlepšení:

- a) **Nemocenská dovolená zaměstnanců:** Společnost by měla zvážit zavedení wellness programu, aby snížila pravděpodobnost nemocenské dovolené zaměstnanců. Ten by mohl zahrnovat nabídku zdravotních prohlídek, poskytování zdravých jídel/svačin a podporu pravidelného cvičení. Investicí do wellness zaměstnanců může společnost snížit počet dnů pracovní neschopnosti zaměstnanců a zvýšit produktivitu.
- b) **Marketingový prodej:** Společnost by měla zvýšit investice do reklamy, aby se zviditelnila a přilákala nové zákazníky. To by mohlo zahrnovat spuštění cílené online reklamy, sponzorování akcí v komunitě nebo partnerství s místními podniky za účelem vzájemné propagace výrobků a služeb.
- c) **Dopravní logistika:** Společnost by měla přezkoumat svou dopravní logistiku a určit oblasti, které je třeba zlepšit. To by mohlo zahrnovat investice k pořízení vozidel nebo zkusit jinou spolupráci s externím poskytovatelem logistických služeb. Cílem by bylo zlepšit časy doručení nebo snížit finanční náklady.
- d) **Zpětná vazba pro zaměstnance:** Společnost by měla zavést registr zaměstnanců, v němž bude sledovat a zaznamenávat zpětnou vazbu pro vedoucí pracovníky. To pomůže zajistit, aby všichni zaměstnanci dostávali pravidelnou zpětnou vazbu od svých nadřízených. Může to pomoci identifikovat případné problémy s vedením. Zpětná vazba by měla být poskytována alespoň jednou měsíčně a měli by být identifikováni a řešeni všichni zaměstnanci, kteří zpětnou vazbu neobdrželi.
- e) **Školení a rozvoj zaměstnanců:** Společnost by měla investovat do programů školení a rozvoje zaměstnanců, aby se zlepšily jejich dovednosti a znalosti. To může pomoci zlepšit kvalitu práce a produktivitu a také zvýšit spokojenost zaměstnanců s prací a jejich udržení. Školení by mohlo zahrnovat dovednosti specifické pro danou práci i měkké dovednosti, jako je komunikace a týmová práce.
- f) **Služby zákazníkům:** Společnost by měla upřednostňovat vynikající zákaznický servis, aby si udržela stávající zákazníky a přilákala nové. To by mohlo zahrnovat školení zaměstnanců o tom, jak řešit stížnosti zákazníků, nabízet individuální služby a sledovat zákazníky po nákupu.

- g) **Komunikace:** Společnost by měla zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci a vedením. To by mohlo zahrnovat zavedení pravidelných schůzek zaměstnanců, používání celopodnikového systému zpráv nebo zavedení politiky otevřených dveří pro zaměstnance, aby mohli vyjádřit své obavy nebo nápady.
- h) **Rozmanitost a začlenění:** Společnost by měla upřednostňovat rozmanitost a inkluzi při přijímání zaměstnanců a na pracovišti. To může pomoci vytvořit přívětivější a inkluzivnější pracoviště a zvýšit angažovanost a spokojenost zaměstnanců. Zavedením těchto návrhů může společnost řešit řadu potenciálních nedostatků a zlepšit svou celkovou výkonnost a potenciál růstu.
- i) **Rozšíření portfolia firmy:** Rozšíření portfolia společnosti může být skvělým způsobem, jak zvýšit příjmy a rozvíjet podnikání.
- j) **Pravidelné údržby, výměny nábytku a vybavení na pracovišti:** Tak aby bylo zajištěno fyzické pohodlí a pohoda zaměstnanců. To by mohlo zahrnovat stanovení harmonogramu kontrol a oprav nebo investice do kvalitnějšího, ergonomického nábytku, který může pomoci předcházet nepohodlí a zraněním. Přijetím těchto kroků může společnost prokázat svůj závazek poskytovat svým zaměstnancům bezpečné a pohodlné pracovní prostředí, což může přispět ke zvýšení spokojenosti s prací a produktivity.

## ZÁVĚR

Závěrem lze říci, že efektivní řízení rizik v oblasti lidských zdrojů je pro úspěch a udržitelnost každé organizace zásadní. Cílem bylo analyzovat personální rizika ve vybrané organizaci, vymezit problematické oblasti a navrhnout opatření ke zlepšení stavu organizace. Tato bakalářská práce přinesla cenné poznatky nejen o personálních rizicích, kterým čelí vybraná organizace, ale i doporučené strategie řízení těchto rizik. Využití dotazníků, SWOT analýzy a PNH metody umožnilo komplexní pochopení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb ve vybrané společnosti.

Výsledky dotazníků odhalily některé zajímavé vzorce a trendy ve společnosti, které zdůraznily nedostatek zpětné vazby a komunikace, ale také souvislosti bezpečnosti, hygieny práce a zdraví zaměstnanců. Analýza SWOT identifikovala oblasti pro zlepšení, jako je zvýšení investic do reklamy a zlepšení dopravní logistiky. Metoda PNH poskytla strukturovaný přístup k identifikaci a klasifikaci rizik a zdůraznila význam bezpečnosti a spokojenosti zaměstnanců.

Navržené strategie pro zlepšení, jako je zavedení programu wellness, investice do školení a rozvoje zaměstnanců, zpětné vazby, pravidelné údržby společných místností, jsou pro společnost praktické a proveditelné. Oproti investic do marketingu, zlepšení dopravní logistiky, snížení počet reklamací, rozšíření portfolia jsou návrhy zlepšení, které mohou mít značně vyšší finanční náklady. Přesto, že mohou být finanční náklady vyšší, tyto zlepšení se projeví nejen u spokojenosti zaměstnanců, ale i na celkové spokojenosti a produktivitě firmy. Řešením těchto otázek může společnost pracovat na vytvoření spokojenější a angažovanější finanční pracovní síly, což bude v konečném důsledku přínosem jak pro zaměstnance, tak pro společnost jako celek.

Závěrem lze říci, že tato práce prokázala význam efektivního řízení rizik v oblasti lidských zdrojů pro úspěch a udržitelnost organizací. Společnost Simabelle s.r.o. teprve seznámím s mou prací a jejími výsledky.

Doufám, že zjištění této studie budou užitečná i pro další organizace, které čelí podobným výzvám a přispějí k širší literatuře o řízení personálních rizik. Další výzkum by mohl navázat na tuto práci, kde by byla také analýza personálních rizik a následná komparace společnosti, zda návrhy ke zlepšení byly přínosné.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

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

Emiliya, ., Natalia, V., & Oleg, A. (2017). SWOT-Analysis as a Tool to Achieve a State of Personal Well-Being. In F. Casati, G. A. Barysheva, & W. Krieger (Eds.), *Lifelong Wellbeing in the World - WELLSO 2016*, vol 19. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences (pp. 548-553). Future Academy.

<https://doi.org/10.15405/epsbs.2017.01.74>

GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2016. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5263-1.

Hannes Zacher, PhD, Rana Sagha Zadeh, PhD, Jutta Heckhausen, PhD, Gabriele Oettingen, PhD, *Motivation and Healthy Aging at Work*, *The Journals of Gerontology: Series B*, Volume 76, Issue Supplement\_2, October 2021, Pages S145–S156, <https://doi.org/10.1093/geronb/gbab042>

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie. 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0146-7.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Cirkulární ekonomie a ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2023. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2932-4.

LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.

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

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

PHADERMROD, Boonyarat, Richard M. CROWDER a Gary B. WILLS. Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management* [online]. 2019, vol. 44, s. 194-203. ISSN 0268-4012. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401216301694>.

PŮČEK, M., 2016. *Management měst, obcí a regionů*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut - AMBIS, a. s.

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

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

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠUPŠÁKOVÁ, Petra. *Řízení rizik při poskytování zdravotních služeb: manuál pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0062-0.

TEM JOURNAL - Technology, Education, Management, Informatics . *TEM JOURNAL - Technology, Education, Management, Informatics* [online]. Copyright © 2012 [cit. 24.04.2023]. Dostupné

z: [https://www.temjournal.com/content/84/TEMJournalNovember2019\\_1185\\_1190.html](https://www.temjournal.com/content/84/TEMJournalNovember2019_1185_1190.html)

Yvonne Brunetto, Rodney Farr-Wharton & Kate Shacklock (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](https://doi.org/10.1080/09585192.2011.543633)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

atd.	A tak dále
IFS	International Food Standard
např.	Například
PNH	Polo kvantitativní metoda
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
tzv.	Takzvané

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Popis klasifikace rizik podnikatelských subjektů (zdroj vlastní)

Obrázek 2 – Popis klasifikace rizik dle věcných podstat (zdroj vlastní)

Obrázek 3 – Klasifikace podle velikosti (zdroj vlastní)

Obrázek 4 – Model Švýcarského sýra / ŠUPŠÁKOVÁ, Petra. *Řízení rizik při poskytování zdravotních služeb: manuál pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0062-0.

Obrázek 5 – Personální strategie (zdroj vlastní)

Obrázek 6 – Typy motivace (zdroj vlastní)

Obrázek 7 – Analýza rizik (zdroj vlastní)

Obrázek 8 – Proces analýzy rizik (zdroj vlastní)

Obrázek 9 – SWOT analýza (zdroj vlastní)

Obrázek 10 – Výpočet PNH metody (zdroj vlastní)

Obrázek 11 – Sýrové nitě (Simabelle s.r.o.)

Obrázek 12 – Organizační struktura (zdroj vlastní)

Obrázek 13 – Vyhodnocení SWOT analýzy (zdroj vlastní)



## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Jaké máte pohlaví? (zdroj vlastní)

Graf 2 – Máte určité znevýhodnění? (zdroj vlastní)

Graf 3 – Které benefity byste uvítal/a? (zdroj vlastní)

Graf 4 – Celkové vyhodnocení SWOT analýzy (zdroj vlastní)

**SEZNAM TABULEK**

- Tabulka 1 – Pravděpodobnost výskytu nebezpečí nebo jeho přítomnost (zdroj vlastní)
- Tabulka 2 – Možné následky nebo dopady hrozby (zdroj vlastní)
- Tabulka 3 – Pohled nebo perspektiva hodnotitelů (zdroj vlastní)
- Tabulka 4 – Rizikového stupně a celkové hodnocení míry rizika (zdroj vlastní)
- Tabulka 5 – Výpočet SWOT analýzy (zdroj vlastní)
- Tabulka 6 – Výpočet PNH metody bezpečnostních rizik (zdroj vlastní)
- Tabulka 7 – Výpočet PNH metody personálních rizik (zdroj vlastní)

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Grafy vyhodnocených dotazníků

# PŘÍLOHA P I DOTAZNÍK

## ANONYMNÍ DOTAZNÍK

Tímto bych Vám chtěla předem poděkovat, že jste si našli čas k vyplnění mého dotazníku.

Děkuji,

Simona Pastuszková

### 1. Jak dlouho pracujete v této firmě?

- Méně než 3 měsíce (zkušební doba)
- 3 měsíce až 1 rok
- 1 rok až 3 roky
- 3 roky a více

### 2. Jaké máte pohlaví?

- Žena
- Muž

### 3. Máte určité znevýhodnění?

- Ano – OZZ, invalidita I., II., III. Stupně
- Ne, jsem zdravý/á

### 4. Jak se cítíte v kolektivu?

- Máme skvělý kolektiv
- Mám svou skupinku, se kterou se bavím
- Nemám zdání
- Velice špatný kolektiv

### 5. Doporučili byste svou práci svým známým?

- Ano
- Možná
- Ne

### 6. Jak byste ohodnotili Vaši mzdu na škále 1-5?

*Oznámkujte jako ve škole*

- 1 (Excelentní) -
- 2 -
- 3 -
- 4 -
- 5 (Katastrofa) –

### 7. Z jakého důvodu nejraději chodíte do práce?

- Práce
- Kolektiv
- Peníze

### 8. Jaká pracovní doba by Vám nejvíce vyhovovala/vyhovuje?

- Ranní
- Dvousměnný provoz (ranní, odpolední)
- Třisměnný provoz (ranní, odpolední, noční)

**9. Byl/a jste zaškolen/a na svou pracovní pozici?**

- Ano
- Ne

**10. Máte pravidelně během roku zpětnou vazbu s Vaším nadřízeným?**

- Několikrát za rok, nelze ani spočítat
- Jedenkrát v rozmezí 1-3 měsíců
- Jednou za půl roku
- Jednou ročně
- Nemáme vůbec

**11. Navštěvuje Vás nadřízený na pracovišti?**

*Vyberte jednu odpověď*

- Ano, velmi často
- Ano, zřídka
- Skoro vůbec
- Ne, nikdy jsem ho neviděl/a

**12. Které benefity byste uvítali?**

*Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Stravenky (např. jídlo)
- Flexi Pass (např. lékárna)
- Příspěvek na penzijní spoření

**13. Jste spokojený/á s měsíčními odměny?**

*Oznámujte jako ve škole*

- 1 (Výborný)
- 2
- 3
- 4
- 5 (Katastrofa)

**14. Bylo by pro Vás zajímavé, pracovat o víkendu?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**15. Ocení a pochválí Vás nadřízený? Může být i ústní pochvala.**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**16. Jste spokojený/á v této firmě?**

- Ano
- Ne

**17. Jak byste oznámkovali hygienické zázemí?**

*Oznámkujte jako ve škole*

- 1 (Excelentní)
- 2
- 3
- 4
- 5 (Katastrofa)

**18. Jste včas a srozumitelně informováni o práci, kterou máte vykonat?**

- Ano
- Spíše ano
- Je to 50/50
- Spíše ne
- Ne

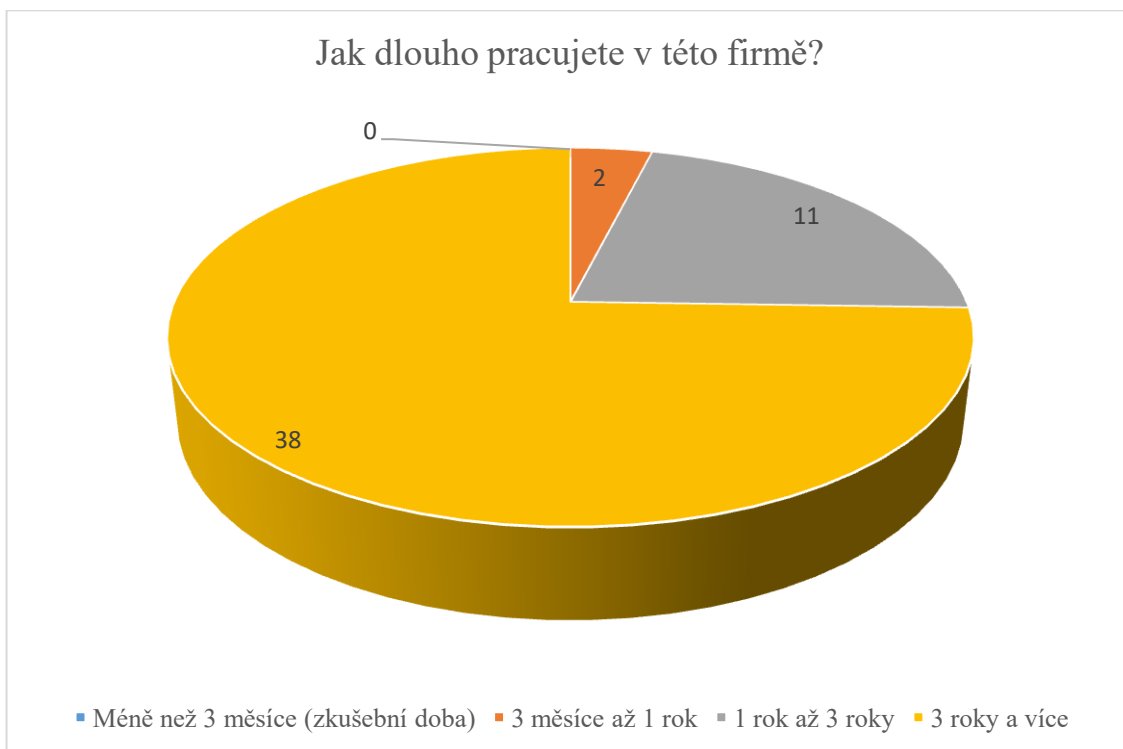
**19. Jak byste ohodnotili bezpečnost práce a ochranu zdraví na Vašem pracovišti na škále 1-5?**

*Oznámkujte jako ve škole*

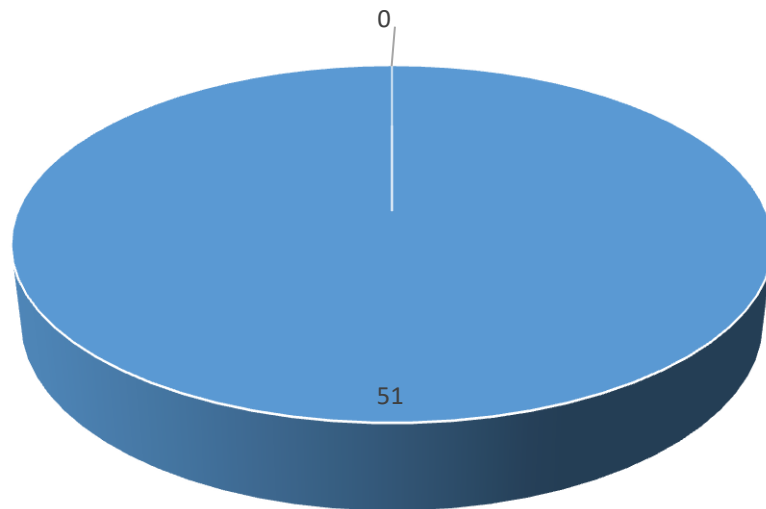
- 1 (Excelentní)
- 2
- 3
- 4
- 5 (Katastrofa)

**20. Na závěr máte prostor níže napsat vše, co máte na srdci. Můžete se vyjádřit k výše uvedeným otázkám, ale také napsat své myšlenky. Je to jen na Vás a nekladou se tady žádné meze ☺.**

## PŘÍLOHA P II GRAFY DOTAZNÍKŮ

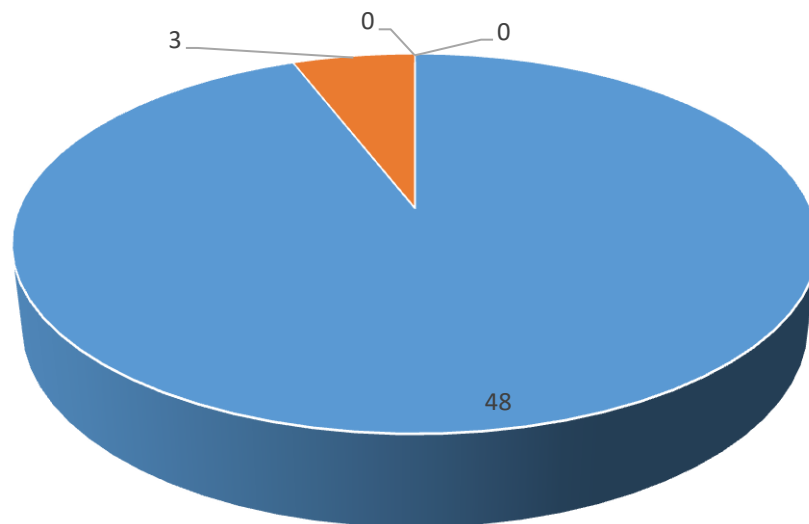


Byl/a jste zaškolen/a na svou pracovní pozici?



■ Ano ■ Ne

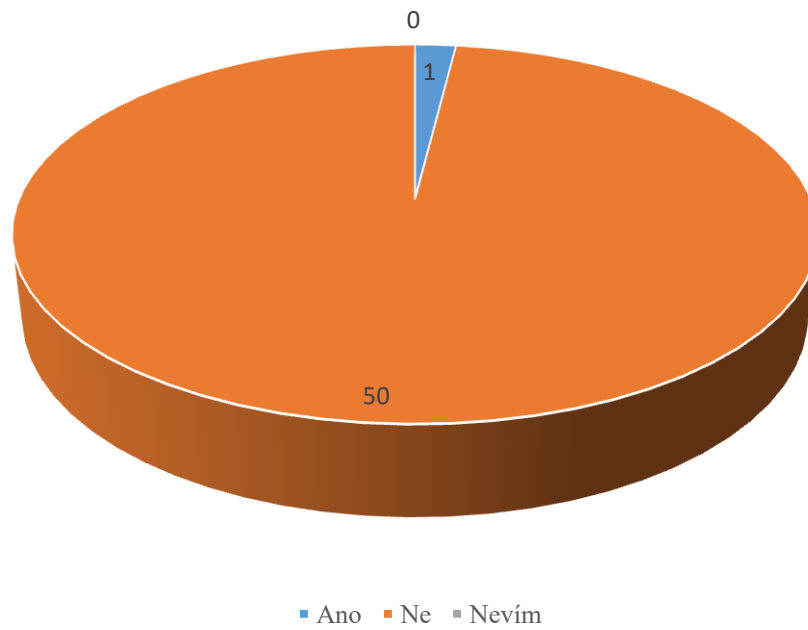
Navštěvuje Vás nadřízený na pracovišti?



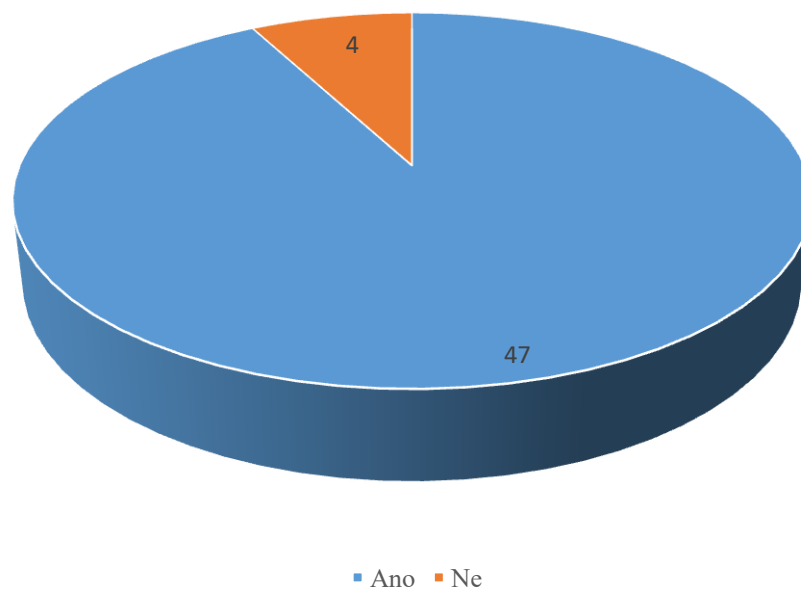
■ Ano, velmi často ■ Ano, zřídka ■ Skoro vůbec ■ Ne, nikdy jsem ho neviděl/a



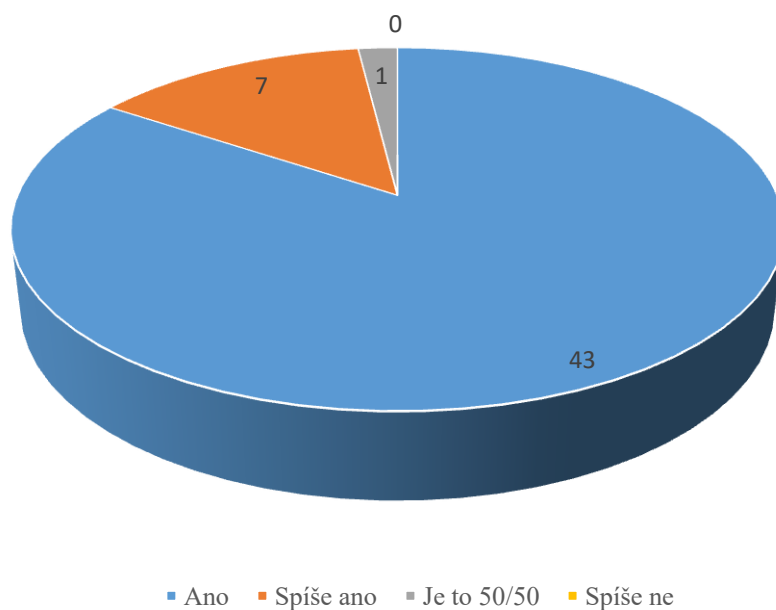
Bylo by pro Vás zajímavé, pracovat o víkendu?



Jste spokojený/á v této firmě?

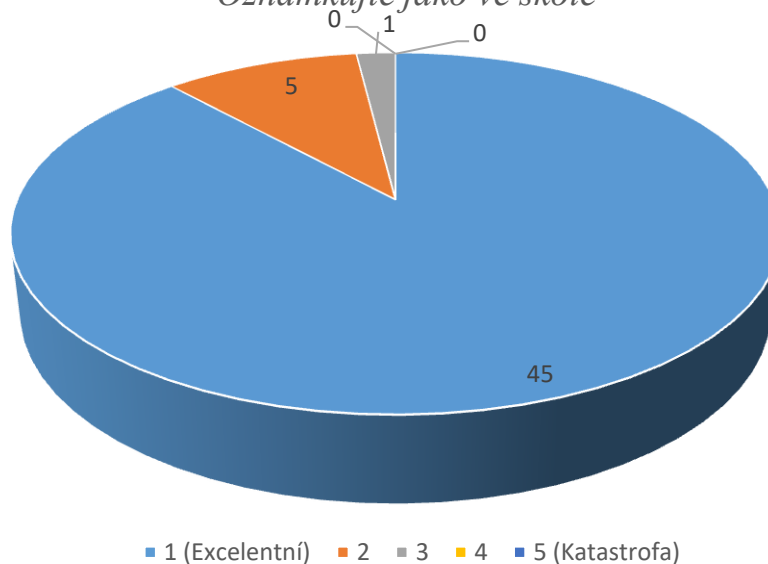


Jste včas a srozumitelně informováni o práci, kterou máte vykonat?

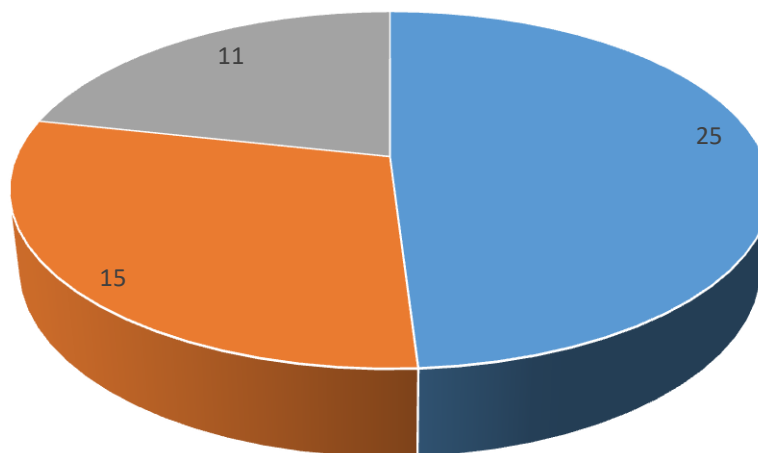


Jak byste ohodnotili bezpečnost práce a ochranu zdraví na Vašem pracovišti na škále 1-5?

*Oznámkujte jako ve škole*

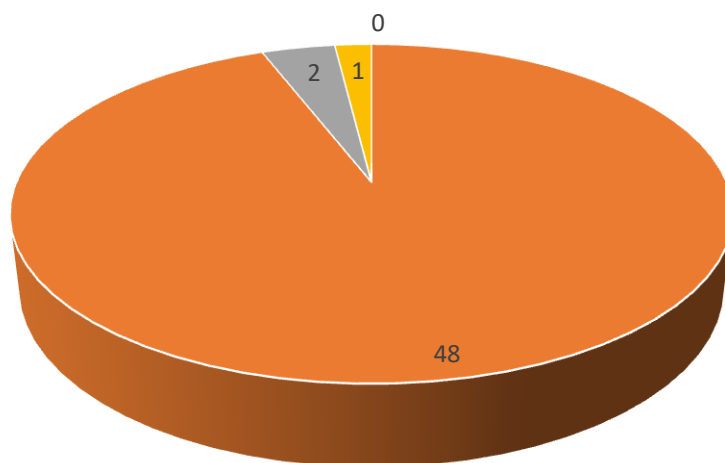


### Doporučili byste svou práci svým známým?



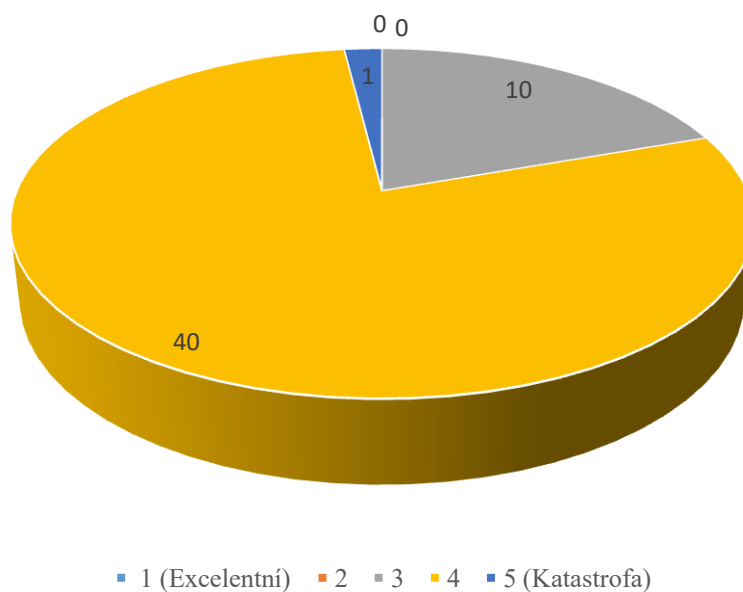
■ Ano ■ Možná ■ Ne

### Jak se cítíte v kolektivu?

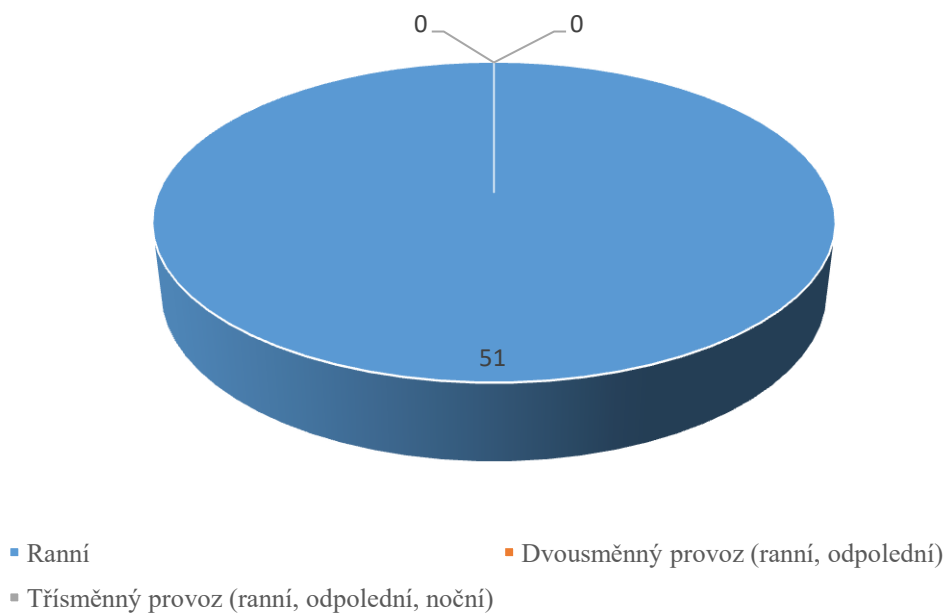


■ Máme skvělý kolektiv ■ Mám svou skupinku, se kterou se bavím  
■ Nemám zdání ■ Velice špatný kolektiv

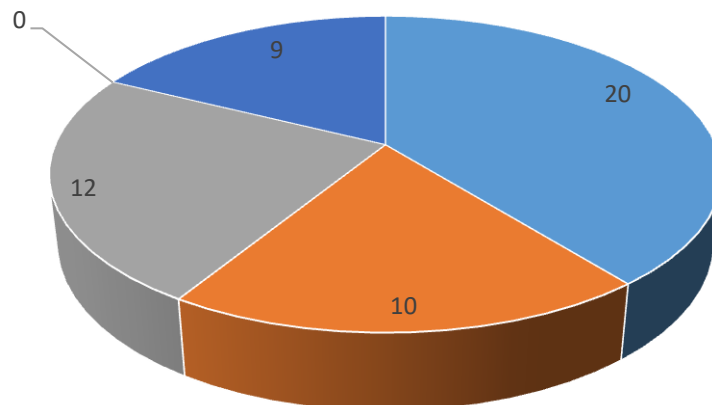
Jak byste ohodnotili Vaši mzdu na škále 1-5?  
*Oznámkujte jako ve škole*



Jaká pracovní doba by Vám nejvíce  
vyhovovala/vyhovuje?

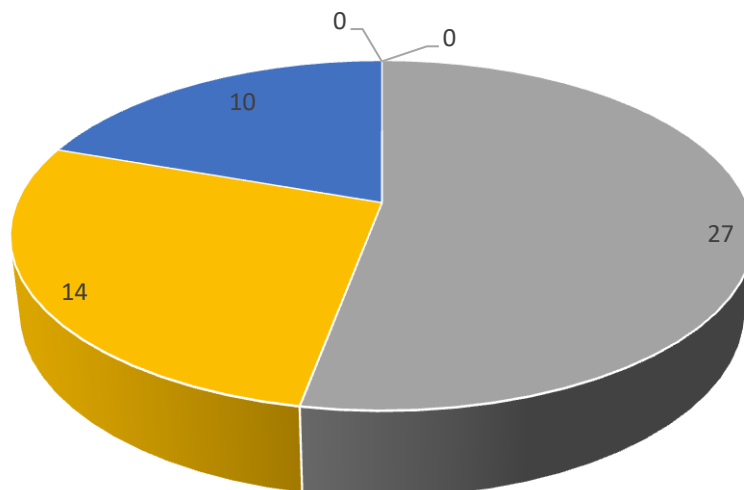


Máte pravidelně během roku zpětnou vazbu s Vaším nadřízeným?



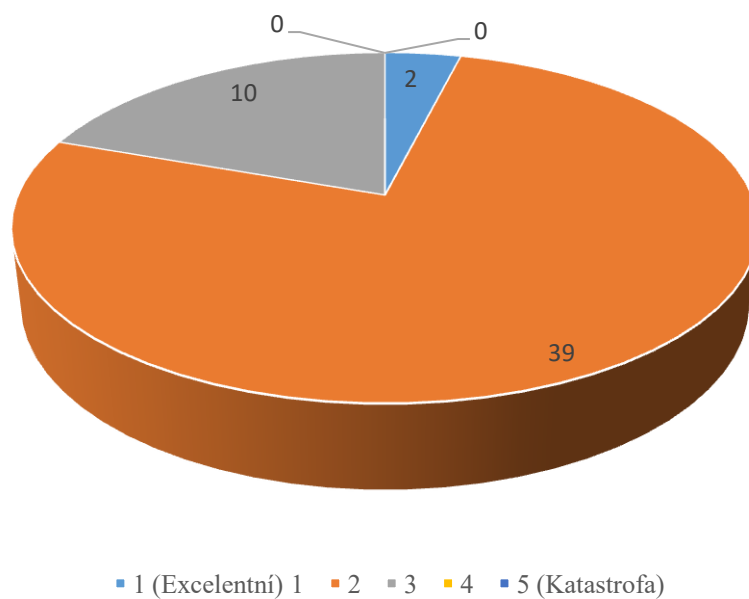
- Několikrát za rok, nelze ani spočítat
- Jednou za půl roku
- Nemáme vůbec
- Jedenkrát v rozmezí 1-3 měsíců
- Jednou ročně

Jste spokojený/á s měsíčními odměny?  
*Oznámkuje jako ve škole*



- 1 (Výborný)
- 2
- 3
- 4
- 5 (Katastrofa)

Jak byste oznámkovali hygienické zázemí?  
*Oznámkujte jako ve škole*



Ocení a pochválí Vás nadřízený? Může být i ústní pochvala.

