

# **Analýza personálních rizik ve vybrané organizaci**

Kateřina Vlachová

---

Bakalářská práce  
2018



**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: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina Vlachová**  
Osobní číslo: **L15355**  
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ovládání rizik**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza personálních rizik ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujete literární rešerši vztahující se k problematice personálnímu managementu a rizikům v organizaci.
2. Analyzujte současný stav personálního managementu ve vybrané organizaci.
3. Zhodnoťte výsledky analýzy a navrhnete doporučení pro eliminaci personálních rizik.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073.

[2] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

[3] SMEJKAL, V. a K. RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada), 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

[4] BĚLOHLÁVEK, F. 25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, Manažer, 2016. ISBN 978-80-247-5872-5.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

**3. listopadu 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**15. května 2018**

V Uherském Hradišti dne 15. listopadu 2017

doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.  
děkan



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1)</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou 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<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou 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/diplomové 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/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové 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/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti ..... 14.5.2018



.....  
podpis studenta

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, jíž se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu.

2) 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k větší výdělku dosaženému školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá problematikou analýzy personálních rizik v organizaci XY, s.r.o., se zaměřením na situaci personálního managementu na prodejních pobočkách společnosti. Následně řeší minimalizaci zjištěných rizik. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou popisovány základní pojmy spojené s personálním managementem a analýzou rizik.

Praktická část se věnuje popisu vývoje a organizační struktury společnosti XY, s.r.o., následně je zde zanalyzována situace personálního managementu za rok 2017 pomocí fluktuace za daný rok. Na vzniklá rizika jsou aplikovány metody analýzy rizik. Závěr této práce se zabývá návrhy na zlepšení situace v dané společnosti.

Klíčová slova: personální management, fluktuace, riziko, analýza rizik, minimalizace rizik

## **ABSTRACT**

This bachelor's thesis deals with the issue of HR risk analysis in the organization XY, s.r.o., with focus on the HR management of the company's retail branches. It then deals with mitigation of the identified risks. The thesis is divided into a theoretical and practical part. The theoretical part describes the basic terms related to HR management and risk analysis.

The practical part explains the development and organizational structure of the company XY, s.r.o. This is followed by analysis of the 2017 situation of HR management based on employee turnover over said year. Methods of risk analysis are applied to the arising risks. The conclusion of the thesis includes suggestions for improvement of the situation within the company.

Keywords: HR management, employee turnover, risk, risk analysis, risk mitigation

*„Budoucnost patří těm, kdo věří svým snům.“*

Eleanor Roosevelt

Poděkování:

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala svému vedoucímu práce Mgr. Marku Tomašíkovi, Ph.D., za cenné rady a návrhy, které mi k vypracování práce pomohly.

Další velký dík patří mé rodině za podporu a pozitivní přístup, který vydržel celé studium.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské 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 DEFINICE RIZIKA</b> .....	<b>11</b>
1.1 PŘIJMUTÍ RIZIK.....	11
1.2 KLASIFIKACE RIZIK .....	12
1.2.1 Základní klasifikace.....	12
1.2.2 Věcná klasifikace.....	13
<b>2 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT</b> .....	<b>15</b>
2.1 VÝBĚR NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ .....	15
2.2 ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ .....	17
2.3 BOZP A PO .....	17
2.4 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU .....	18
2.5 MOTIVACE.....	19
2.6 FLUKTUACE .....	21
<b>3 PROCES ANALÝZY RIZIK</b> .....	<b>22</b>
3.1 POJMY ANALÝZY RIZIK .....	23
3.2 METODY ANALÝZY RIZIK.....	24
3.2.1 Kvantitativní metody .....	24
3.2.2 Kvalitativní metody .....	25
3.2.3 Kombinované metody.....	25
3.3 POUŽÍVANÉ METODY ANALÝZY RIZIK.....	26
3.3.1 Identifikace rizik.....	26
3.3.2 Hodnocení rizik .....	27
<b>4 METODY MINIMALIZACE RIZIK</b> .....	<b>29</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>30</b>
<b>5 POPIS SPOLEČNOSTI XY, S.R.O.</b> .....	<b>31</b>
5.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	32
5.2 EXPANZE SPOLEČNOSTI .....	33
<b>6 PERSONÁLNÍ RIZIKA PODNIKU</b> .....	<b>35</b>
6.1 FLUKTUACE V ROCE 2017.....	35
6.2 VYBRANÁ RIZIKA K ANALÝZE.....	38
<b>7 ANALÝZA 1. RIZIKA</b> .....	<b>39</b>
7.1 IDENTIFIKACE RIZIKA – ISHIKAWA DIAGRAM.....	39
7.2 HODNOCENÍ RIZIKA – PNH METODA .....	40
<b>8 ANALÝZA 2. RIZIKA</b> .....	<b>42</b>



8.1	IDENTIFIKACE RIZIKA – ISHIKAWA DIAGRAM.....	42
8.2	HODNOCENÍ RIZIKA – PHN METODA .....	43
<b>9</b>	<b>ZHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ A NÁVRH NA ZLEPŠENÍ .....</b>	<b>46</b>
9.1	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU .....	47
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>49</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>50</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>52</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>53</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>54</b>

## ÚVOD

Riziko, jako takové, zná každý z nás. Je to pojem, s kterým se setkáváme na denní bázi, jak v osobním, tak pracovním životě. Jedná se o nebezpečí, hrozbu nebo problém, určitou odchylku od očekávaného výsledku. Neexistuje odvětví, kde by se rizika nevyskytovala.

V mé bakalářské práci se zaměříme na rizika plynoucí z personální politiky jedné společnosti. Z důvodu uvádění intimních dat, není uveden název společnosti. Jsou pozměněny i názvy poboček. Společnost budeme nazývat XY, s.r.o., samotné pobočky, pak jen čísly.

Cílem práce je zanalyzovat současný stav personálního managementu v dané organizaci, zhodnocení výsledků a následná doporučení na snížení personálních rizik. Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické.

V teoretické části bakalářské práce si definujeme riziko a pojmy s tím spojené. Následně provedeme rešerši vztahující se k problematice personálního managementu a rizikům, která nám v organizaci vznikají. Jako poslední část teoretické části si uvedeme postupy na analýzu rizik v organizaci a následné možnosti minimalizace rizik.

V praktické části si uvedeme více o dané společnosti, její historii, poli působení a její expanzi. Dále se zaměříme právě na personální rizika podniku a fluktuaci podniku za rok 2017.

Celou analýzu zaměříme směrem k personální situaci na pobočkách. Uvedeme si hlavní důvody, proč zaměstnanci odcházejí. Provedeme detailní analýzu personální situace po měsících, kde se pobočky nachází. Z provedených analýz nám vyplynou určitá rizika pro daný rok a dvě si podrobně zanalyzujeme a vyhodnotíme.

V poslední kapitole si zhodnotíme danou situaci a uvedeme doporučení na eliminaci personálních rizik, která nám z práce vyplynula.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 DEFINICE RIZIKA

Pojem riziko známe již z historie, pochází z arabského slovíčka *risk*, které znamenalo pozitivní i negativní událost v životě člověka. Samotné riziko v dnešní době vnímáme spíše negativně a snažíme se je minimalizovat.

Další možnost původu slova pramení z italského slovíčka *risico*, které označovalo úskalí, které vnikalo v souvislosti s plavbou. Následně slovo dostalo význam vystavení se nepříznivé okolnosti. [11]

Přesná definice rizika dle normy ČSN OHSAS 18002 z roku 2009 zní: „*kombinace pravděpodobnosti výskytu nebezpečné události nebo expozice a závažnosti úrazu nebo poškození zdraví, které může být způsobeno událostmi nebo expozicí jejímu vlivu.*“<sup>1</sup> [4]

Obecně v managementu vnímáme riziko jako nutný jev, který spojuje cíle podniku s nejistotou a vyjadřuje míru příležitosti a míru ohrožení.

### 1.1 Přijmutí rizik

Přijmutí rizika a jeho tolerance je u každé osoby individuální. Jinými slovy, každý jedinec vnímá nebezpečí – riziko jinak.

Musíme tedy odhadnout hranice rizik, což znamená si uvědomit, co lze považovat za přijatelné riziko. Záleží na mnoha aspektech, které budou vnímání rizika ovlivňovat. Je to například zdravotní stav jedince, nálada, finanční situace a další.

Tři základní stupně tolerance rizik:

- **Reverze k riziku** – vyhledávání rizik, využití všech nabízených rizik.
- **Indiference k riziku** – neutrální postoj k riziku, riziko neřešíme a je nám svým způsobem jedno, jaké bude mít následky.
- **Averze k riziku** – potlačení rizika a tím zajištění minimálních následků. [11]

---

<sup>1</sup> ČSN OHSAS 18002. Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Směrnice pro implementaci OHSAS 18001:2007. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009, s. 19.

## 1.2 Klasifikace rizik

Většina rizik spadá do skupiny neovlivnitelných rizik, to značí taková rizika, která nemůžeme víceméně ovlivnit, ale ostatní rizika, která řadíme mezi ovlivnitelná, můžeme v podniku snižovat nebo částečně odstranit. [11]

### 1.2.1 Základní klasifikace

Mezi členění rizik na základě základní klasifikace patří:

- **Vnitřní a vnější** – vnitřní rizika jsou rizika, která se objevují uvnitř podniku. Vnější jsou naopak rizika, která pochází z okolí podniku. Ty se ještě dělí na makroekonomická (ekonomické, sociální, ekologické prostředí) a mikroekonomická (konkurence, dodavatelé, odběratelé).
- **Systematické a nesystematické** – systematické riziko můžeme nazvat také rizikem tržním, závisí totiž na vývoji trhu. Toto riziko je vyvoláno faktory, které ovlivňují celé hospodářství, je to například změna v daňovém zákonodárství. Riziko nesystematické vzniká oproti systematickému riziku v jednotlivých firmách. Toto riziko tedy neovlivní celý trh, ale jen dotyčnou firmu. Jedná se například o odchod rozhodujících pracovníků.
- **Ovlivnitelné a neovlivnitelné** – jako ovlivnitelné riziko vnímáme to, které můžeme eliminovat, můžeme tedy reagovat na jeho příčiny a svým způsobem riziko zničit. U neovlivnitelného rizika tato možnost působit na příčiny rizika není, ale můžeme zavést opatření, která nám minimalizují následky takových rizik. Toto dělení je hodně závislé na pružnosti podniku reagovat na možné příčiny rizika a jejich řešení.
- **Primární a sekundární** – primární riziko může být jakékoliv riziko, které se snažíme eliminovat. Jeho potlačením nebo minimalizací nám vznikne riziko nové. Tomuto riziku říkáme riziko sekundární. Jako příklad si můžeme uvést přijetí nového manažera na pobočce firmy, který nebude dosazen pomocí interního růstu. To vnímáme jako primární riziko. Sekundární riziko může být spojeno s jiným přístupem k práci na základě jiné podnikové kultury z předešlého zaměstnání, to může například vést až k rozpadu celého týmu.
- **Ve fázi přípravy, realizace a provozu firemních projektů** – rizika, která ovlivňují dodržení termínu projektu, dodržení rozpočtu a kvalitu projektu, spadají do rizik ve

fázi přípravy a realizace. Rizika, která spadají do fáze provozu, jsou rizika, která ovlivňují hospodářský výsledek projektu. [7]

### 1.2.2 Věcná klasifikace

Další možné členění rizik je dle věcné podstaty. Podle této klasifikace rozlišujeme rizika:

- **Ekonomická** – patří jsem hlavně nákladová rizika (růst cen materiálu, energií, růst cen práce a další). S těmito riziky může dojít k zvýšení nákladů podniku, které může vést k nesplnění hospodářských cílů.
- **Tržní** – jedná se o rizika prodejní a cenová. Jde o rizika, která vznikají vložením produktu na trh, ale produkt nesplňuje předem dané cíle. Stejně jako ekonomická rizika i tato rizika mohou ovlivnit hospodářský výsledek podniku.
- **Legislativní** – do této skupiny spadají rizika, která jsou vyvolána hospodářskou nebo legislativní politikou vlády. Například se jedná o změny daňových zákonů, protimonopolní zákony, změna ochrany spotřebitelů, změna celní politiky a další.
- **Politická** – do této skupiny řadíme stávky, války, teroristické útoky, rasové nepokoje, ale také méně depresivní rizika jako jsou například rizika spojená s expanzí a následným podnikáním na zahraničním trhu.
- **Environmentální** – v této době se požadavky v tomto odvětví zvyšují a tím pádem se i zvyšují rizika, která zde vnikají. Jsou to například náklady na likvidaci škod na ŽP, daně za využívání neobnovitelných zdrojů a další.
- **Spojená s lidským činitelem** – jedná se o rizika managementu, který představuje jeden z hlavních pilířů úspěšnosti firmy. Můžeme sem řadit i ztráty kvalitních pracovníků, nezákonné jednání zaměstnanců aj.
- **Inflační** – Jedná se o riziko, které představuje možnost ztráty nebo zisku z důsledku inflačního vývoje. Příkladem působení inflačního rizika je ovlivňování úvěrových vztahů.
- **Informační** – jsou to rizika spojená s firemními daty, informačními systémy celkově rizika spojená s kybernetickou bezpečností podniku.
- **Finanční** – rizika spojená se způsobem financování a schopností dostát svým závazkům (riziko likvidity). Jedná se například o změny měnových kurzů, změna úrokových sazeb aj.
- **Technická-technologická** – jsou to rizika, která vznikají po využití výsledků vědecko-technického rozvoje a tyto výstupy se nesetkávají s úspěchem.

- **Výrobní** – rizika, která vznikají při nedostatku zdrojů, které mohou ovlivnit výrobní proces nebo jeho výsledek. Jsou to například (nedostatek materiálu, surovin, kvalifikovaných pracovníků atd.).
- **Zásahy vyšší moci** – jde o rizika, která vznikají s riziky havárií nebo živelných pohrom, jsou to například požáry, povodně, hurikány, zemětřesení aj. [6]

## 2 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Efektivní práce s lidmi a vedení lidí v organizaci je jeden ze základních pilířů k úspěchu společnosti. Cílem správně fungujícího personálního managementu v organizaci je mít výkonný zaměstnanecký kolektiv, který bude dynamický a stabilizovaný. Personální management je součástí managementu ve všech organizacích a podnicích. Jeho vývoj souvisí s vývojem celého managementu. Moderní pojetí managementu se začalo vyvíjet na počátku dvacátého století.

Za jednoho z prvních lidí, co začali přisuzovat důležitost personálnímu managementu v organizaci, vnímáme F. W. Taylora. Jedná se o jednoho z hlavních představitelů „vědeckého managementu“. Jako hlavní strojní inženýr ve společnosti Midvale Steel Works se soustředil na zvyšování produktivity práce a také jako jeden z prvních praktikoval vědecké metody řízení. [10]

Personální management má v organizaci na starosti hned několik důležitých procesů. Do jeho kompetencí spadá samotné výběrové řízení nových pracovníků, školení a motivace stávajících zaměstnanců, BOZP, PO a další neméně důležité činnosti.

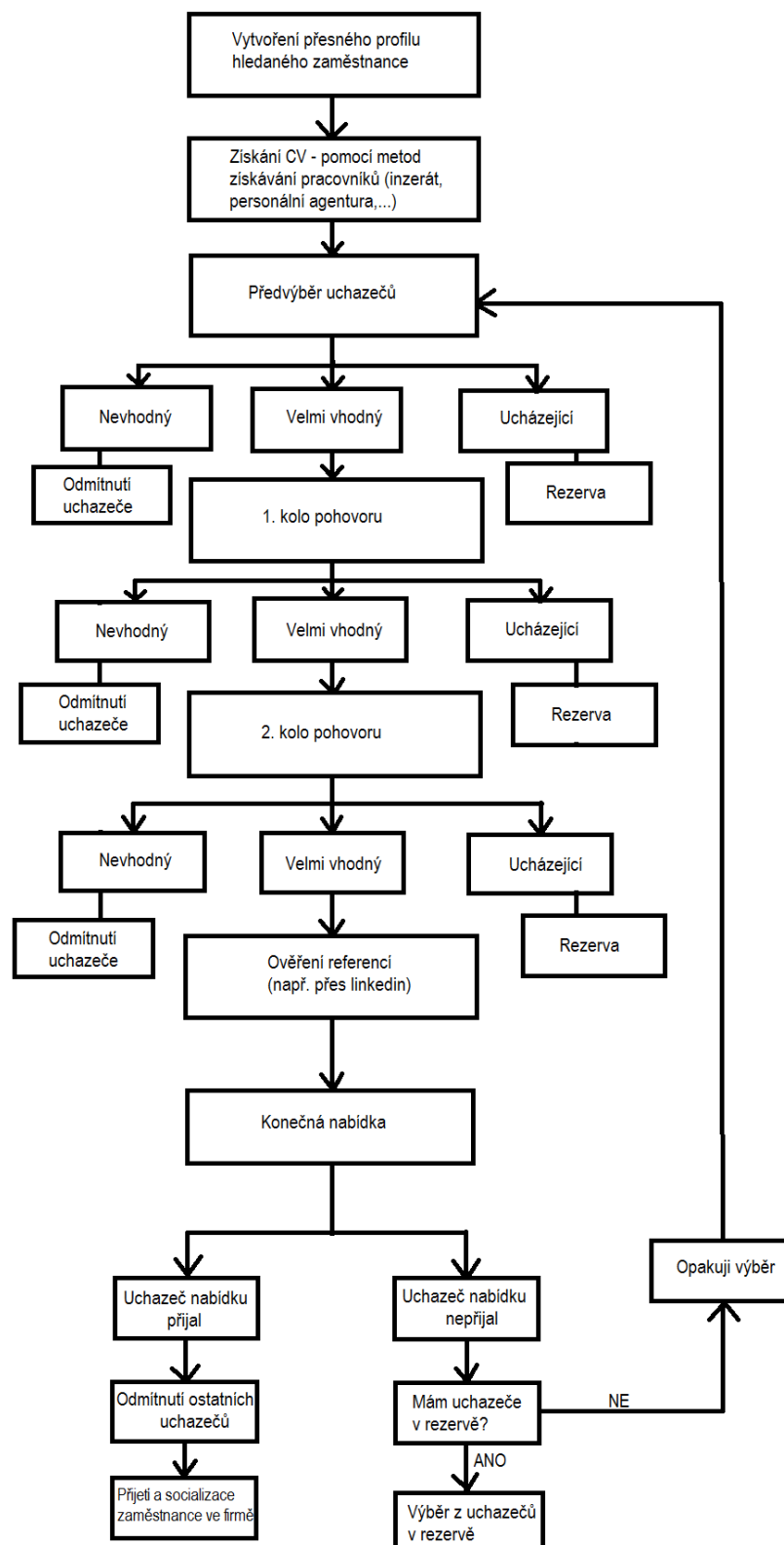
Dle mého názoru je výsledek dobře zvládnutého personálního managementu ve firmě stabilizovaný zaměstnanecký tým a dobrá fluktuace organizace.

### 2.1 Výběr nových zaměstnanců

Úkolem personálních zaměstnanců je umět určit správného uchazeče na požadované pracovní místo. Kandidát musí splňovat pracovní profil hledaného zaměstnance, ale také by měl být schopen dobře zapadnout do pracovního kolektivu. Personalista musí tady brát v potah jak odborné, tak i osobní charakteristiky uchazeče. Samotný výběr uchazeče je velmi časově náročný, proto by měl být již od začátku veden správně a efektivně. [9]

Správný výběr nových zaměstnanců sama považuji za jeden z nejdůležitějších pilířů správně fungujícího podniku.





Obr. 1. Proces náboru nového zaměstnance [Zdroj: vlastní]

## 2.2 Adaptace nových zaměstnanců

Adaptace a socializace nových zaměstnanců v pracovním týmu by měla být vedena již na konci nábory zaměstnance.

## 2.3 BOZP a PO

Norma ČSN OHSAS 18002 z roku 2009 definuje BOZP jako „*podmínky a faktory, které ovlivňují nebo mohou ovlivňovat zdraví a bezpečnost zaměstnanců nebo jiných pracovníků (včetně dočasných pracovníků a pracovníků dodavatelů), návštěvníků nebo jiných osob na pracovišti.*“<sup>2</sup> [4]

Každý zaměstnavatel má povinnosti zajišťovat školení BOZP a PO pro své zaměstnance, která je seznámí s riziky práce na pracovišti, ohrožující jejich zdraví a bezpečnost. Dále budou seznámeni s nebezpečím vzniku požáru na pracovišti a jak se při takové situaci zachovat. Školení se provádí před nástupem do zaměstnání a následně v pravidelných intervalech.

Před nástupem nového zaměstnance, musí být tento zaměstnanec poslán na lékařskou prohlídku. Na základě této lékařské prohlídky lékař určí, zda je zaměstnanec způsobilý k výkonu práce. Prohlídka se dále opakuje na základě pracovního zaměření a věku zaměstnance.

Další jeho povinností je zpracovávat a vést dokumentaci BOZP a PO. Mezi základní části BOZP patří Kategorizace prací, Registr rizik, Traumatologický plán, Kniha úrazů, dále z části PO je to Požární řád, Evakuační plán, Požární kniha a jiné.

Každé pracoviště musí být vybaveno požárním zařízením, které se musí v pravidelných intervalech kontrolovat. Každý záznam o zkoušce hasicích přístrojů se eviduje v dokumentaci BOZP.

Další požadavek, kvůli požární bezpečnosti je instalace bezpečnostního značení na pracovišti. Patří mezi ně označení východů, výstražné cedulky, zákazové značky.

---

<sup>2</sup> ČSN OHSAS 18002. Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Směrnice pro implementaci OHSAS 18001:2007. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009, s. 17.

Výše jsem již zmiňovala Knihu úrazů. V tomto dokumentu se zaznamenávají všechny úrazy, které se zaměstnancům stanou v rámci pracovní činnosti. Na základě prošetření úrazu je zaměstnavatel povinen provést opatření proti opakování úrazu.

Zaměstnavatel je dále povinen provádět údržbu a revize zařízení na pracovišti (např. elektrické spotřebiče, revize žebříků, revize regálů atd.). Od každého elektrického zařízení na pracovišti musí být návod na obsluhu, který obsahuje i bezpečnostní listy k danému zařízení.

Každému zaměstnanci musí být poskytnuty OOPP, a to v případě, že jejich použití sníží rizika jejich práce, která nejsou možná odstranit nebo dostatečně omezit.

Jednou ročně je zaměstnavatel povinen zorganizovat audit BOZP a PO. [18]

## 2.4 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu lze definovat jako formální posuzování a hodnocení jejich manažery, obvykle při každoročním setkání za účelem hodnocení. Velmi často se stává, že si lidé zaměňují nebo si myslí, že je hodnocení pracovního výkonu totéž jako řízení pracovního výkonu. V těchto dvou disciplínách jsou však značné rozdíly. [1]

Tab. 1. Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu [1]

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící setkání (rozhovor) jednou za rok	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní proces
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu, je méně pravděpodobná
Byrokratický systém – složité papírování	Dokumentace udržována na minimální úrovni
Je to záležitost personálního útvaru	Je to záležitost liniových manažerů

Jak již je uvedeno výše, tak hodnocení pracovního výkonu probíhá většinou jednou ročně a nejčastěji probíhá hodnotícím rozhovorem. Každá společnost má své podklady, podle kterých hodnocení probíhá, ale většinou takový dokument obsahuje:

- Osobní údaje zaměstnance
- Popis pracovní pozice

- Události a prožití uplynulého období
- Hodnoty organizace a jejich dodržování
- Ekonomické výsledky
- Absolvované školení
- Zhodnocení činností (například pomocí bodovacího systému)
- Určení stupně rozvoje zaměstnance
- Určení priorit a cílů na další období
- Očekávání zaměstnance
- Zhodnocení pohovoru

Zaměstnanec u takového pohovoru musí být maximálně upřímný a dávat najevo jak plusové body, tak negativní. Bez zpětné vazby by hodnotící pohovor neměl žádný smysl. Hodnotící zaměstnanec musí být spravedlivý a nesmí mít ničím ovlivněný úsudek. Hodnotící pohovory se opakují v určitém intervalu. Při příštím pohovoru se hned v úvodu vracíme k daným cílům a hodnotíme jejich splnění. [5]

## 2.5 Motivace

*„Teorie motivace vysvětluje, jaké faktory ovlivňují cílově orientované chování, a proto její uplatnění v řízení lidských zdrojů souvisí se zvyšováním angažovanosti (lidé jsou oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu).“<sup>3</sup> [1]*

Motivovat zaměstnance k dobře odvedené práci nebývalo úplně automatické. V dnešní době můžeme říct, že se správné motivování zaměstnanců bere jako jeden z hlavních úkolů vedoucího pracovníka. Jedná se o individuální proces a vedoucí pracovník musí umět určit, jaký motivační stimul bude fungovat na daného zaměstnance. Složitější je tento úkol v tom, že co motivuje jednoho pracovníka, může vést k přesně opačnému procesu u druhého.

Motivaci dělíme na vnitřní a vnější:

**Vnitřní** – velká míra sebemotivace zaměstnance – dobrý pocit, radost, vlastní uspokojení aj.

---

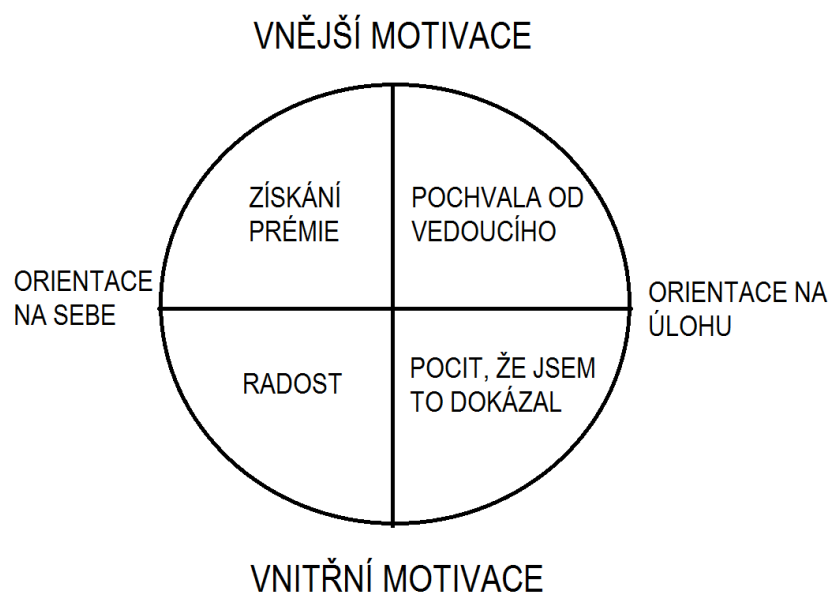
<sup>3</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 9788024714073., str. 49.

**Vnější** – motivujeme vidinou nějaké odměny – peníze, bonus, povýšení aj.

Vedoucí zaměstnanec může na svého podřízeného používat prvky vnější motivace a při správném působení se u pracovníka měla objevit motivace vnitřní. [17]

Klasické nástroje motivace zaměstnanců jsou:

- **Pochvala** – používá se při splnění požadovaných cílů zaměstnance nebo při dosažení něčeho mimořádného. Aby pochvala splnila svůj účel, musí být konkrétní, osobně zaměřená a spojená s dialogem. Je potřeba si uvědomit sílu takové pochvaly a rozhodně ji nepodceňovat. Pochvala nemusí být jen slovní, ale může být spojená s nějakým benefitem, finanční odměnou.
- **Kritika** – jedná se o negativní motivaci a má pracovníka odradit od činnosti, kterou nemá dělat nebo ji má dělat jiným způsobem. Kritika, stejně jako pochvala, musí být konkrétní, zaměřená na výsledky práce či chování pracovníka, ale nikdy ne na osobu pracovníka. Musí být prezentována důstojně a přijatelně. Společně s kritikou může přijít nějaký postih zaměstnance – snížení prémie, vytýkáací dopis, udělení absence aj. [2]



Obr. 2. Dělení motivace [Zdroj: vlastní]

## 2.6 Fluktuace

Fluktuace zaměstnanců určuje obrat pracovníků v organizaci. Bývá většinou odrazem spokojenosti zaměstnanců a je jedním ze základních ukazatelů v personálním managementu. Míra fluktuace se vypočítá jako podíl rozvázaných pracovních smluv k průměrnému počtu zaměstnanců za jednotku času. Sledované období většinou bývá jeden rok. Výsledná fluktuace se uvádí v procentech.

Uvádí se, že přirozená míra fluktuace by se měla pohybovat mezi 5–7 %, avšak při těchto výpočtech se nebral v potaz předmět podnikání, poslání a vize dané organizace a rovněž fáze životního cyklu organizace.

Nízká míra fluktuace znamená, že má firma spokojené zaměstnance, kteří nemají důvod ze zaměstnání odcházet, ale samozřejmě to neplatí vždy. I v nízké míře fluktuace mohou firmu opustit klíčoví pracovníci a jejich odchod může mít zásadní vliv na chod a ziskovost podniku.

Většina lidí vnímá fluktuaci jako něco negativního a nežádoucího, ale tento trend je potřeba v určitých situacích vyvrátit. V některých případech může mít větší obměna zaměstnanců pozitivní vliv na chod organizace. Do podniku přichází nové nápady a zaměstnanci, kteří již zaměstnání brali jako denní rutinu, která jim nic nepřináší a tím pádem nepřinášeli ani nic oni jí, odchází. Tento pozitivní pohled na fluktuaci nastává v případě, kdy se nám povede nabrat kvalitní náhradu za zaměstnance, který odešel, v ideálním případě nového zaměstnance, který starého převyšuje.

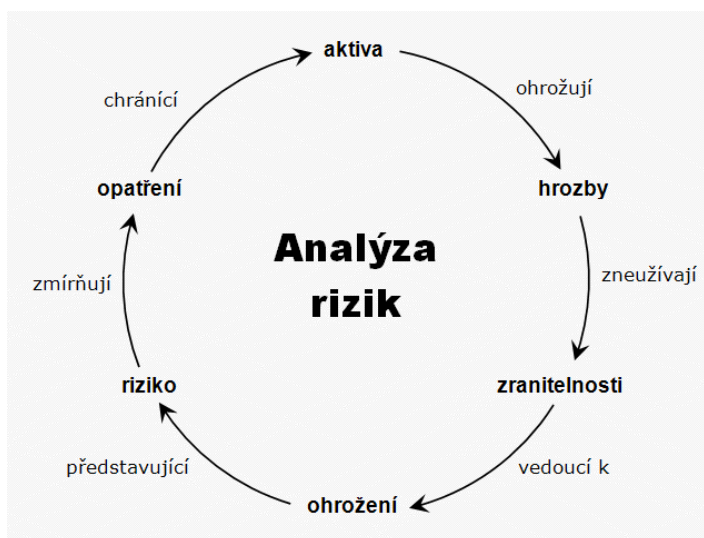
Samozřejmě negativní dopad má fluktuace na ztrátu produktivity. Odchodem zaměstnanců, musí zaměstnavatel počítat se zvýšenými náklady do vzdělání a následnou adaptaci zaměstnanců nových. Další věc, co je s fluktuací spojená je možný únik firemního know-how ke konkurenci, přetažení klientů a v neposlední řadě přechodné zhoršení kvality nebo snížení příjmů v důsledku nižšího počtu zaměstnanců nebo zaškolováním zaměstnanců nových. [14]

Je potřeba si uvědomit, že míra fluktuace nám vůbec neříká, kdo odchází. Pro firmu je zásadní rozdíl, jestli odchází zaměstnanec ve zkušební době nebo klíčový člověk, který ve firmě funguje léta. Musíme tedy tento ukazatel brát jen jako jeden z mnoha ukazatelů, které musíme s ohledem na personální management sledovat. Pro stanovení přirozené míry fluktuace v konkrétní firmě je potřeba udělat detailní analýzu. Výsledná fluktuace je hodnotou, která se nedá globalizovat a pro každé odvětví podnikání může být hranice jiná. [15]

### 3 PROCES ANALÝZY RIZIK

„Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti.“<sup>4</sup> [11]

Je brána jako první krok v procesu snižování rizik a navazujícím procesem je řízení rizik. Správná analýza rizik se skládá z identifikace rizik a následného vyhodnocení identifikovaných rizik.



Obr. 3. Analýza rizik [13]

Identifikaci rizik:

- Identifikaci aktiv
- Stanovení hodnot aktiv
- Identifikaci hrozeb a slabin
- Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti

---

<sup>4</sup> SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9., str. 93.

Vyhodnocení identifikovaných rizik:

- Posouzení dopadů při naplnění hrozeb na konkrétní aktivum
- Stanovení úrovně rizik
- Rozhodnutí o akceptovatelnosti rizika

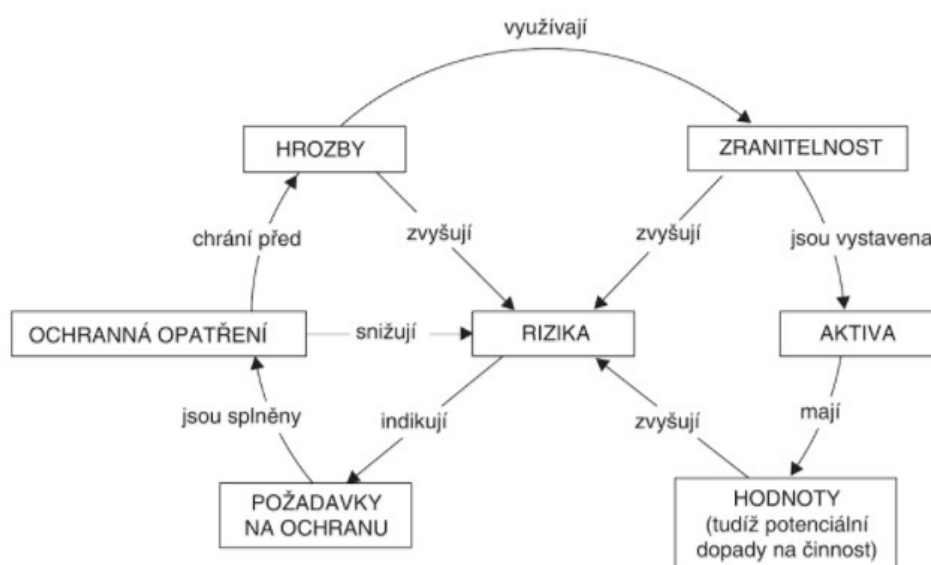
### 3.1 Pojmy analýzy rizik

V analýze rizik se používají následující pojmy:

- **Aktivum** – Vše, co má pro subjekt hodnotu, která může být narušena působením hrozby nebo subjekt sám. Dělíme je na hmotná (např. peníze, nemovitosti, ...) a nehmotná (např. informace, autorská práva, ...). Samotná hodnota aktiva je založena na objektivním vnímání ceny nebo na subjektivním hodnocení aktiva pro daný subjekt. Možná je i kombinace obou přístupů. Při hodnocení se berou v úvahu tyto hlediska:
  - pořizovací náklady
  - důležitost aktiva pro existenci subjektu
  - náklady na překonání škody
  - rychlost odstranění škody
  - jiná hlediska
- **Hrozba** – jedná se o aktivitu, událost, která má negativní vliv na aktivum a může ohrozit jeho bezpečnost nebo způsobit škodu (např. krádež, únik informací, požár, přírodní katastrofa, ...). Škoda, která je hrozbou napáchána na aktivu se nazývá dopad hrozby. Může být odvozen od hodnoty ztrát nebo náklady na odstranění následků škod. Dále u hrozby určujeme její úroveň podle následujících faktorů:
  - Nebezpečnost – „Může událost způsobit škodu?“
  - Přístup – Může událost nastat?“
  - Motivace – „Bude mít někdo/něco zájem ohrozit aktivum?“
- **Zranitelnost** – jedná se o vlastnost aktiva, která je jeho slabinou. Tuto vlastnost může využít hrozba pro své uplatnění. U zranitelnosti, stejně jako u hrozby, určujeme její úroveň. Úroveň zranitelnosti stanovíme na základě níže uvedených faktorů:
  - Citlivost – dispozice aktiva být napadnuto hrozbou
  - Kritičnost – důležitost aktiva



- **Riziko** – pravděpodobnost, že hrozba naruší aktivum. Jinak řečeno možné působení hrozby na aktivum.
- **Opatření** – jedná se o kroky, které uskutečníme, aby se snížila zranitelnost aktiva.
- **Ohrožení** – jev, kdy existuje zranitelnost aktiva, která může být zneužita hrozbou.
- **Narušení** – situace, kdy jsou překonány bezpečností opatření a dochází k narušení aktiva. [11]



Obr. 4. Vztahy při řízení rizik [11]

## 3.2 Metody analýzy rizik

K analýze rizik nám slouží dvě základní metody – kvantitativní a kvalitativní. Používáme buď metody samostatně, nebo v jejich kombinaci. Pomocí nich vyjadřujeme veličiny, se kterými v analýze rizik dále pracujeme.

### 3.2.1 Kvantitativní metody

Kvantitativní metody jsou založené na dvou pilířích – na pravděpodobnosti výskytu jevu a na pravděpodobnosti ztráty hodnoty. Ztráty jsou obvykle vyjádřeny v konkrétních číslech. Numerickým je vyjádřena jak pravděpodobnost, tak následek. Nevýhodou těchto metod je

velká pracnost, ale na oplátku jsou její výsledky velmi přesné. Vyhodnocení rizik ve finančních nám značně zjednodušuje fázi zvládnání rizik, kdy vybíráme vhodná opatření. Jedna z kvantitativních metod je například analýza stromem událostí. [12]

### 3.2.2 Kvalitativní metody

Kvalitativní metoda je méně náročná na sběr informací a je mnohem rychlejší než kvantitativní metoda analýzy rizik. Tato metoda je charakteristická tím, že rizika můžeme určovat v určitém rozsahu, například slovně (minimální, střední, velké) nebo můžeme rizika bodovat (1 až 10). Další možnost, jak rizika definovat je pomocí pravděpodobnosti (0;1). Pro stanovení úrovně rizika používáme kvalifikovaný odhad. Tato metoda je mnohem více subjektivní než metoda kvantitativní. [13]

Tab. 2. Výhody a nevýhody kvalitativní a kvantitativní analýzy [13]

Kvantitativní analýza	Kvalitativní analýza
– náročnější na výpočet	+ jednodušší na výpočet
+ transparentní	– diskutabilní
– celkově dražší	+ celkově levnější
– náročná na programové vybavení	+ nenáročná na programové vybavení
– náročná na lidské zdroje	+ nenáročná na lidské zdroje
– časově velice náročná	+ časově nenáročná
+ lepší kontrola nákladů	– horší kontrola nákladů
+ poměrně přesná	– méně přesná

Metoda kvalitativní a kvantitativní nestojí proti sobě. Každá má svoje plus i minus a dá se říci, že se navzájem doplňují.

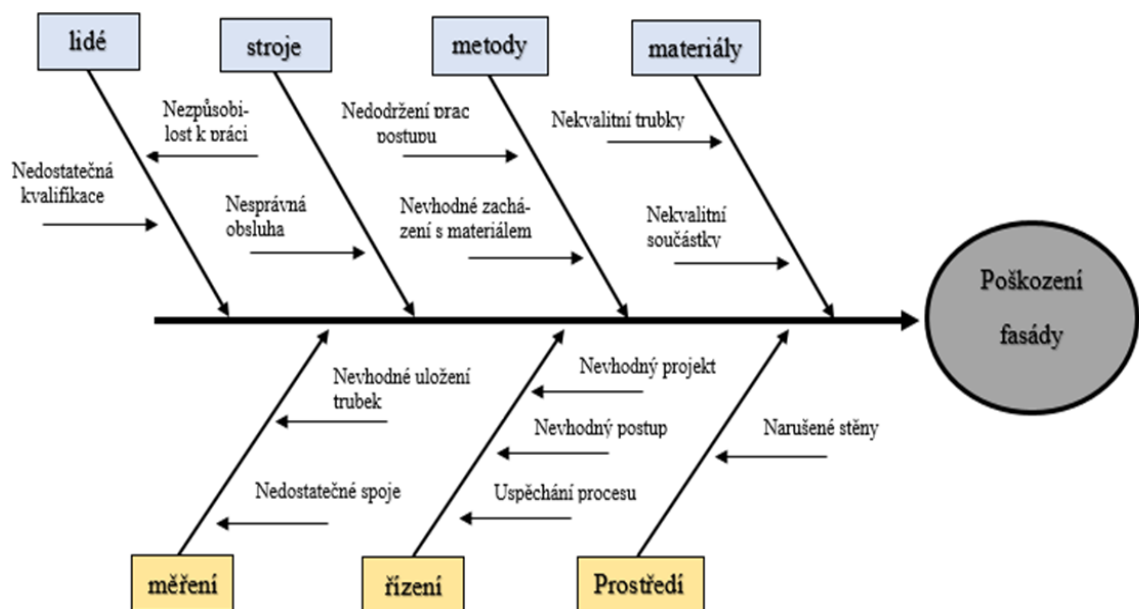
### 3.2.3 Kombinované metody

Kombinované metody vycházejí z číselných údajů. Ale díky kvalitativnímu hodnocení se můžeme ve větší míře přiblížit k realitě. Musíme však brát na vědomí, že údaje použité v kvalitativních metodách nemusí přesně definovat pravděpodobnost rizika a jeho dopadu, ale mohou být značně ovlivněny měřítkem stupnice, která je pro danou metodu použita. [11]

### 3.3 Používané metody analýzy rizik

#### 3.3.1 Identifikace rizik

- **Checklist** – jinak řečeno kontrolní seznam je postup identifikace rizik na základě plnění předem určených podmínek. Seznam kontrolních otázek je předem určený na základě charakteristiky daného systému nebo činnosti a potenciálními dopady selhání systému. [12]
- **Brainstorming** – takzvaná bouře mozků, jedná se o velmi efektivní metodu k hledání informací a rizik. Metoda spočívá ve vyjádření nápadů všech účastníků k danému tématu, nápad vyvolá další myšlenky a nápady u členů týmu. Nápady zapisujeme na tabuli. Po skončení brainstormingu se výsledné názory a nápady zpracovávají a dále slouží na vytváření skutečného řešení. [8]
- **Ishikawa diagram** – jinak řečeno diagram rybí kosti je jednoduchá analytická technika pro zobrazení a analýzu příčin a následků. Tato metoda vychází z přesvědčení, že každý problém má svou příčinu (nemusí být jen jedna). Jejím cílem je tedy přesná identifikace příčin řešeného problému. [16]



Obr. 5. Ishikawa diagram [Zdroj: vlastní]

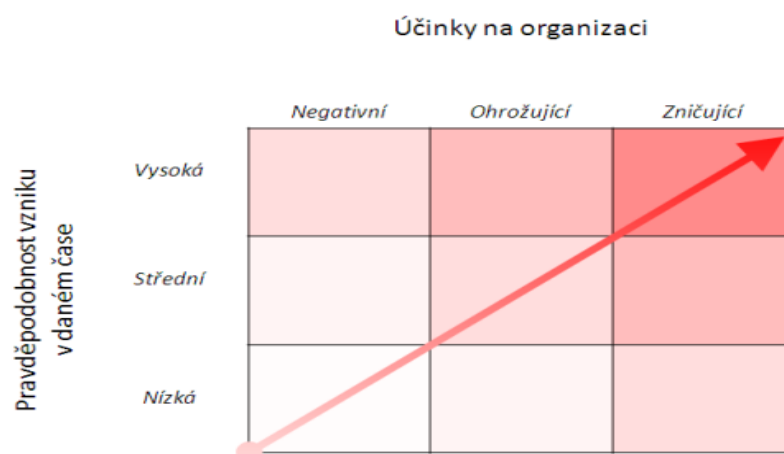
- **SWOT analýza** – identifikační metoda, která nám pomůže určit klíčové vlastnosti projektu. Pracuje s vnějšími i vnitřními faktory, které nám systém ovlivňují. Pomocí SWOT analýzy určíme silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, které se váží k danému projektu. [19]



Obr. 6. SWOT analýza [19]

### 3.3.2 Hodnocení rizik

- **Matice rizik** – jedná se o důležitou metodu při hodnocení rizika, zde je možné riziko přijmout nebo nikoliv. Matice rizik závisí na dvou veličinách – pravděpodobnost vzniku a závažnost. Čím více se riziko posouvá po diagonále doprava nahoru, tím větší pozornost je třeba mu věnovat a řešit jeho minimalizaci. [20]



Obr. 7. Krizová matice [20]

- **PNH metoda** – jedná se o metodu hodnocení rizik, která vychází z rovnice analýzy rizik:  $R = P \times N \times H$ , kde R je celková míra rizika, P pravděpodobnost vzniku rizika, N následky ohrožení a H názor hodnotitelů. [12]

Hodnocení rizika na základě PNH metody se uvádí v tabulce.

Tab. 3. Hodnocení rizika PNH metodou [12]

Rizikový stupeň	R	Míra rizika
I.	> 100	Nepřijatelné riziko
II.	51-100	Nežádoucí riziko
III.	11-50	Mírné riziko
IV.	3-10	Akceptovatelné riziko
V.	<3	Bezvýznamné riziko

## 4 METODY MINIMALIZACE RIZIK

Riziko je věc, se kterou musíme počítat jak v podnikání, tak při řízení jakýchkoliv složitějších subjektů. Ke každému individuálnímu riziku můžeme zaujmout jiný postoj, některá rizika můžeme přesunout, některým se dokonce vyhnout. Naopak některá rizika mohou být tak malá a zisk tak velký, že je rádi podstoupíme. Nástroje na snižování rizik si popíšeme detailněji.

- **Podstoupení rizika** – jedna z možností je riziko přijmout. Pokud výsledky analýzy rizik uvádějí, že pravděpodobnost vzniku rizika je velmi malá a nebude mít velký dopad, tak můžeme tuto možnost zvolit.
- **Redukce rizika** – jedná se o metodu snižování rizika, která působí buď preventivně, likvidují samotné příčiny vzniku rizik, než se samotné riziko dostaví, nebo redukuje špatné důsledky rizik, kterým se nedá vyhnout.
- **Přenos rizika** – tohle opatření nám zabezpečí úplný nebo částečný přenos rizika mimo náš podnik. Ideálním příkladem je pojištění. Riziko možné krádeže, vloupání aj. přesouváme na pojišťovnu.
- **Vyhnutí se riziku** – jedná se o velmi defenzivní metodu snížení rizik, ale v některých případech je tato metoda nevyhnutelná. Jako příklad můžeme uvést neuzavření smlouvy s danými podmínkami. Tím, že smlouvu nepodepíšeme, se rizikům z ní plynoucí vyhneme. [11]

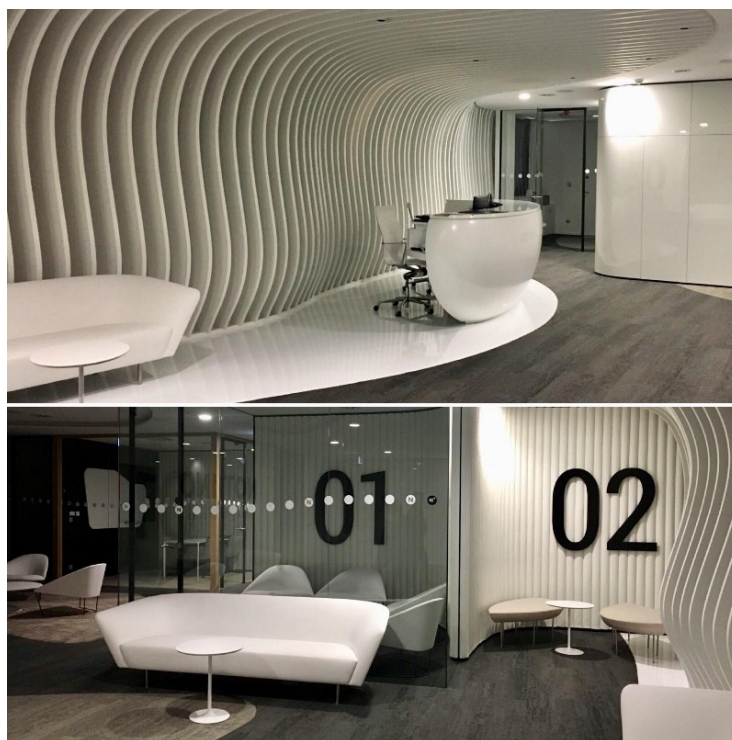
## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 POPIS SPOLEČNOSTI XY, S.R.O.

XY, s.r.o. je česká společnost, zabývající se prodejem parfémů a kosmetiky. Na trhu působí od roku 2004, kdy byla společnost provozována pod OSVČ. Od roku 2006, díky úspěšnému rozvoji společnosti, byla firma převedena na společnost s ručením omezeným. Jedná se o brněnskou společnost, které se během let podařilo expandovat do velké části Evropy, USA a stát se velkým hráčem na trhu. Původní náplní podnikání byl nákup a online prodej parfémů. S postupným růstem a rozvojem se začala společnost zabývat i přímým prodejem a otvírá pobočky ve velkých městech států, na jejímž území působí. Na území České republiky se nachází celkem 6 poboček, další státy jsou například Slovensko (Bratislava), Polsko (Krakov, Varšava) aj.

Růst a prosperita firmy je vidět v růstu obratu, který je každý rok vyšší. V roce 2015 činil obrat firmy 4,5 miliardy Kč, v roce 2016 5,9 miliardy Kč a v roce 2017 7,5 miliardy Kč.

S růstem firmy se pojí i samotný název firmy XY, s.r.o., který společnost začala používat až v roce 2016. Primárním důvodem změny jména bylo sjednocení značky na všech trzích, kde společnost působí. Do konce roku 2018 by pod jednotný název měly přejít všechny zahraniční pobočky.

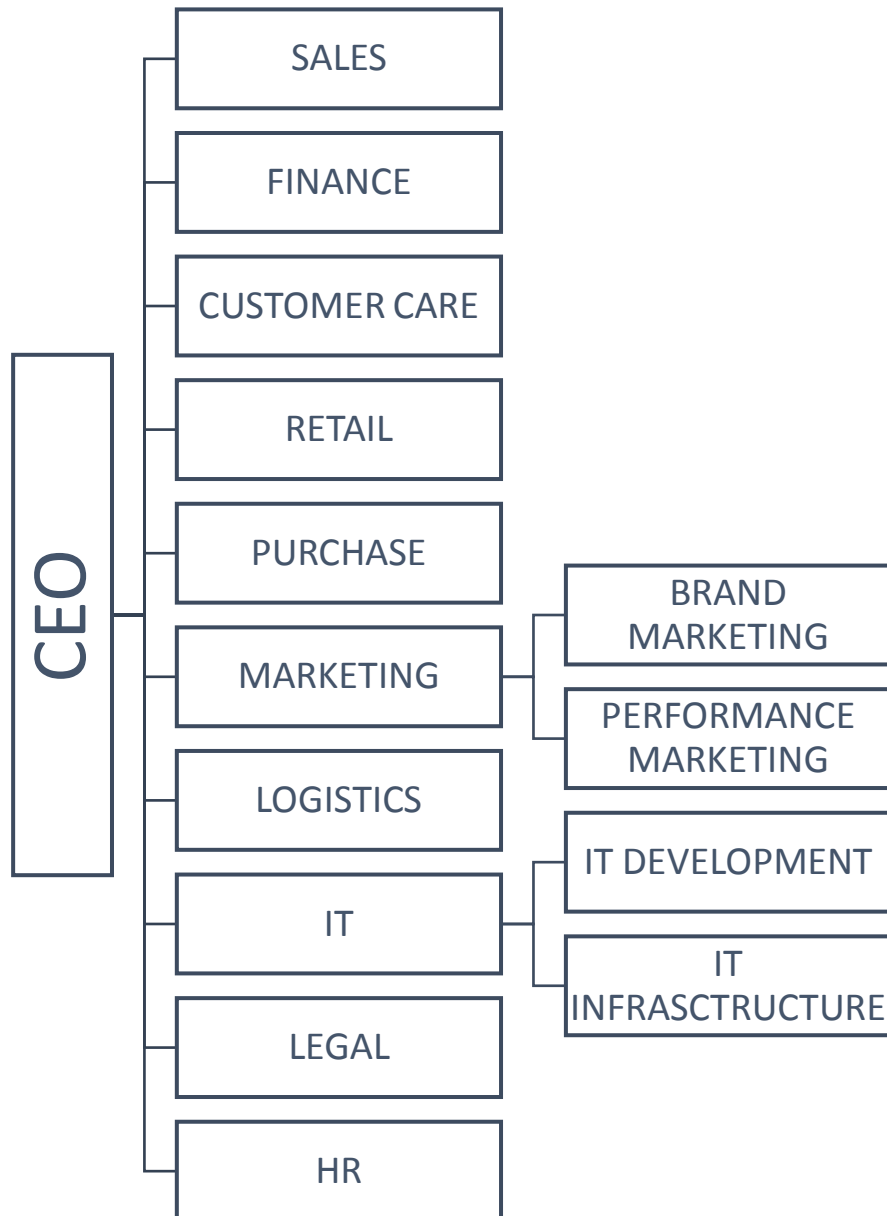


Obr. 8. Recepce kanceláří XY, s.r.o. [Zdroj: vlastní]



## 5.1 Organizační struktura

Organizační strukturu společnosti si uvedeme graficky:



Obr. 9. Organizační struktura společnosti [Zdroj: vlastní]

Celkově je ve společnosti 10 oddělení, které přímo spadají pod CEO firmy. CEO je přímo i majitelem celé společnosti.

## 5.2 Expanze společnosti

Společnost XY, s.r.o. aktuálně působí ve 22 evropských zemích a v USA. Otevírání nových e-shopů na zahraničních trzích bylo původně velmi pozvolné, až minulý rok se firma pustila do velké expanze, kdy během jednoho roku otevřela celkem 9 zemí.

- Česko (2004)
- Slovensko (2005)
- Polsko (2006)
- Německo (2007)
- Rakousko (2007)
- Maďarsko (2008)
- Rumunko (2009)
- Ukrajina (2010)
- Bulharsko (2012)
- Slovinsko (2013)
- Španělsko (2013)
- Portugalsko (2014)
- USA (2014)
- Velká Británie (2015)
- Francie (2017)
- Itálie (2017)
- Belgie (2017)
- Nizozemsko (2017)
- Chorvatsko (2017)
- Řecko (2017)
- Švédsko (2017)
- Finsko (2017)
- Dánsko (2017)

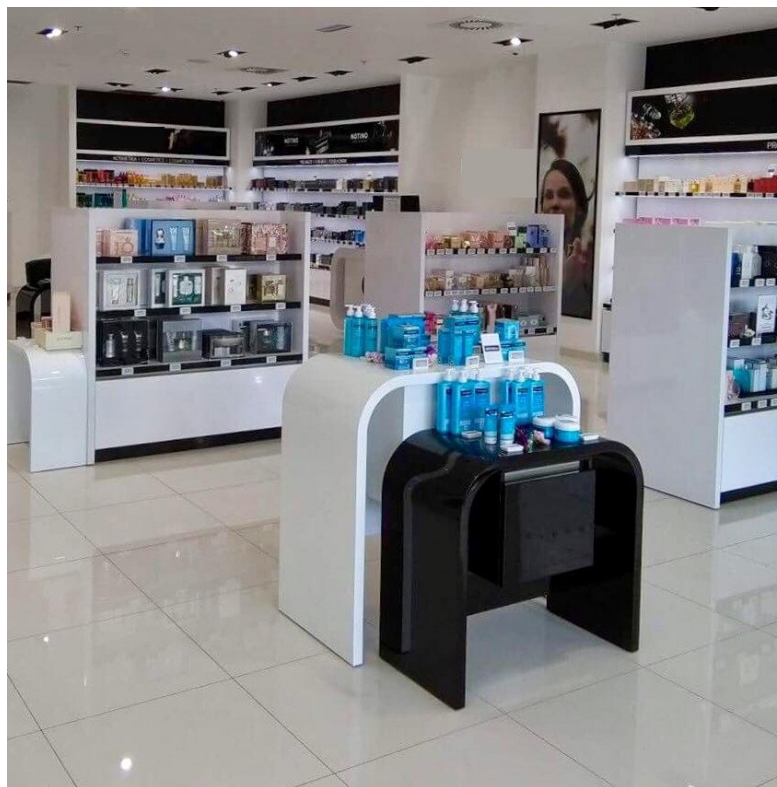
Rok 2017 byl celkově pro společnost velkým skokem. Otevření e-shopů v 9 nových státech není vše, čeho ten rok společnost dosáhla. V tomtéž roce firma koupila německého prodejce parfémů Mussler Beauty a tím se stala jedním z největších prodejců na německém trhu.

Firma od roku 2008 provozuje své vlastní pick-up místa, kde si zákazník vyzvedne zboží, které si objednal na stránkách online. Postupem času se tyto výdejny začaly transformovat na pobočky, kde funguje i přímý prodej zboží.

Od roku 2016 je strategií firmy zvýšení podílu obrátu přímého prodeje vůči celkovému obrátu společnosti.

Na území České republiky je celkem 6 poboček:

- **Brno**
  - Brno 1 (prodejna + výdejna)
  - Brno 2 (prodejna + výdejna)
- **Praha**
  - Praha 1 (prodejna + výdejna)
  - Praha 2 (prodejna + výdejna)
  - Praha 3 (výdejna) – otevřena 11/2017
- **Ostrava**
  - Ostrava 1 (prodejna + výdejna)



Obr. 10. Prodejna Brno 2 [Zdroj: vlastní]

## 6 PERSONÁLNÍ RIZIKA PODNIKU

Rizik, která nám mohou ovlivnit podnikání je mnoho. Tato bakalářská práce se zaměřuje primárně na personální rizika, která vnímám jako velmi důležitá, a to zvláště ve firmě, která neustále roste, s tím roste i počet zaměstnanců a tím pádem se zvětšuje i počet potenciálních rizik z toho plynoucích.

Společnost se skládá z několika oddělení a definovat personální rizika na všech by bylo velmi náročné, proto jsem se orientovala na personální rizika, která nám mohou vzniknout na kamenných prodejnách a pick-upech.

Naším ukazatelem, který nám pomůže definovat krizové období, bude fluktuace za uplynulý rok 2017.

### 6.1 Fluktuace v roce 2017

Tab. 4. Fluktuace za rok 2017 [Zdroj: vlastní]

ODDĚLENÍ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem 2017
Nákup	1	1	1	3	2	5	1	1	3	2	0	3	23
CC	3	2	4	4	1	2	2	19	3	6	5	10	61
Pobočky	5	5	6	4	4	3	4	5	4	9	5	7	61
FIN	0	0	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	4
GEN	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0	5
HR	0	0	1	2	2	1	0	2	1	0	1	4	14
IT	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
IT-DEV	1	0	0	2	0	2	28	1	0	8	0	11	53
LOG	7	16	14	11	15	26	18	27	26	39	52	45	296
MAN	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	4
MAR	0	0	0	1	0	0	0	0	3	1	1	0	6
Sales	2	2	0	1	0	0	2	3	0	0	3	4	17
<b>CELKEM UKONČENÍ</b>	20	27	29	28	26	41	56	60	41	65	69	84	546
Počet zaměstnanců	610	622	619	637	668	691	704	690	750	820	873	863	
Fluktuace	3,3%	4,3%	4,7%	4,4%	3,9%	5,9%	8,0%	8,7%	5,5%	7,9%	7,9%	9,7%	74,1%

V tabulce vidíme počty odchodů zaměstnanců rozdělené po měsících a po odděleních. Nejvíce odchodů zaznamenáváme v oddělení LOG (sklad), CC (customer care) a Pobočky (naše prodejny a pick-upy). V LOG nám odešlo během roku 2017 celkem 296 zaměstnanců, což

je více než polovina ze všech ukončení. Na oddělení CC a Pobočky jsou počty ukončení shodné. Z obou oddělení odešlo 61 zaměstnanců. Celkem z těchto tří oddělení odešlo 418 zaměstnanců během jednoho roku, což je více než 76 % ze všech ukončení. Celkově ukončilo pracovní poměr 546 zaměstnanců.

Můžeme si všimnout i velkého růstu počtu zaměstnanců během roku, v lednu byl celkový počet zaměstnanců 610 a v prosinci téhož roku 863 – to je nárůst o 41 %.

Celková fluktuace firmy je velká 74,1 %. Velkou roli v tomto čísle hrají sezonní zaměstnanci, kteří jsou přijímáni přes Vánoce a období letních slev, kdy je obrat mnohonásobně vyšší než během roku a tím pádem je i mnohem víc práce, která je potřeba personálně pokrýt.

Tabulka, níž je zaměřena již jen na pobočky a jejich fluktuace. Je zde uveden celkový počet zaměstnanců po měsících, u kterého je hezky vidět, že během listopadu a prosince je potřeba na většině poboček počet zaměstnanců skoro zdvojnásobit, což se následně negativně projeví právě na fluktuaci, protože jsou to zaměstnanci sezonní, kteří nejsou během klasického provozu potřeba. Výsledná fluktuace na pobočkách je 56 %. Není to zrovna malé číslo, ale je z toho vidět jasná personální politika společnosti. Ta je postavená na klíčových zaměstnancích, kteří tvoří páteř pobočky a následně na zaměstnancích, kteří se na pobočkách střídají.

Do statistik nebudeme zahrnovat pobočku Praha 3, která byla otevřena v listopadu toho roku a Brno 3, které není klasickou pobočkou, ale beauty salonem. Salon má rozdílné personální obsazení než klasické pobočky a výsledky by nám to zkreslovalo.

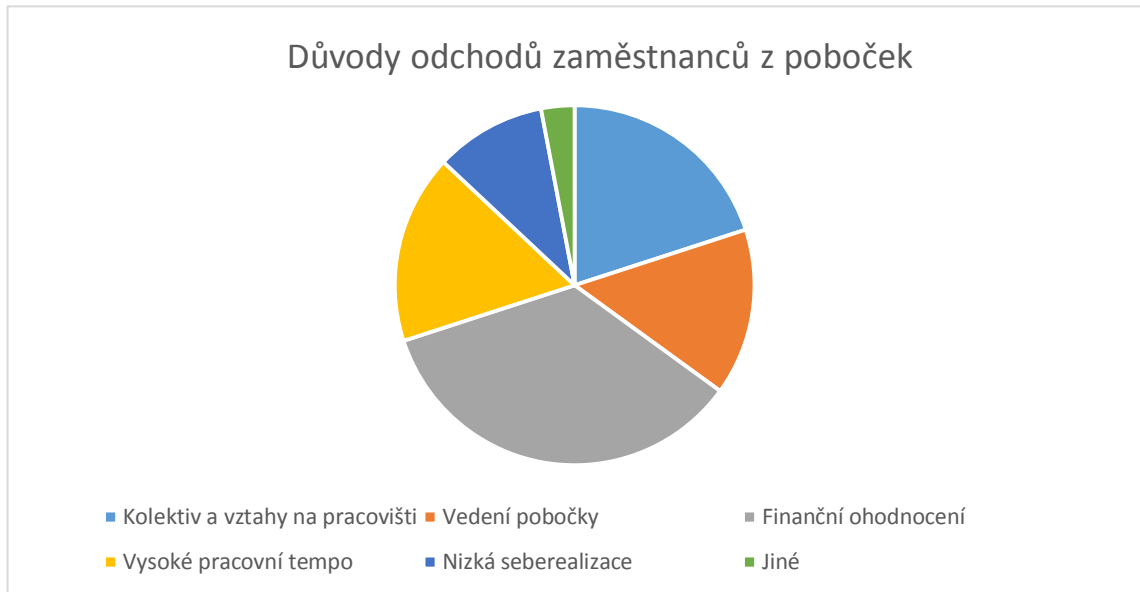
Tab. 5. Počty zaměstnanců na pobočkách a fluktuace poboček [Zdroj: vlastní]

2017	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	fluktu- ace	Od- chody
Praha 1	13	15	17	12	10	12	12	12	15	14	25	28	54%	11
Praha 2	16	17	17	11	13	11	13	13	12	12	21	18	88%	15
Praha 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	13	13	0%	0
Brno 1	16	15	15	14	13	14	14	15	15	15	27	28	23%	5
Brno 2	11	11	12	12	10	8	14	15	13	14	21	20	52%	8
Ostrava 1	22	17	13	12	13	10	10	9	12	11	18	20	90%	19
Brno 3	0	0	0	12	13	13	13	13	11	13	13	13	24%	3
<b>POČET ZAM.</b>	78	75	74	73	72	68	76	77	78	80	138	140		61
<b>Fluktuace celkem</b>	6%	7%	8%	5%	6%	4%	5%	6%	5%	11%	4%	5%	56%	

Rozdělení po městech:

- **Praha**
  - Fluktuace za rok 2017 je 69%
  - Celkem odešlo za rok 2017 26 zaměstnanců
  - Průměrný počet zaměstnanců na pobočkách za 1. – 10. měsíc je 14
  - Průměrný počet zaměstnanců na pobočkách za 11. – 12. měsíc je 23
  - Navýšení počtu zaměstnanců za období 11. – 12. měsíc je o 64%
- **Brno**
  - Fluktuace za rok 2017 je 35%
  - Celkem odešlo za rok 2017 13 zaměstnanců
  - Průměrný počet zaměstnanců na pobočkách za 1. – 10. měsíc je 13
  - Průměrný počet zaměstnanců na pobočkách za 11. – 12. měsíc je 24
  - Navýšení počtu zaměstnanců za období 11. – 12. měsíc je o 85%
- **Ostrava**
  - Fluktuace za rok 2017 je 90%
  - Celkem odešlo za rok 2017 19 zaměstnanců
  - Průměrný počet zaměstnanců na pobočkách za 1. – 10. měsíc je 13
  - Průměrný počet zaměstnanců na pobočkách za 11. – 12. měsíc je 19
  - Navýšení počtu zaměstnanců za období 11. – 12. měsíc o 47%

Z těchto výsledků vidíme, že nejvíc kritické město je Ostrava, kde se nám procentuálně vyměnil skoro celý tým pobočky. Z opačného konce je nejnižší fluktuace v Brně, kde se pohybuje na 35 %, není to zrovna malé číslo, ale s přihlédnutím, kolik zaměstnanců navíc se musí nabrat během období Vánoc, by se dalo říct, že zde máme stabilní a stálé jádro týmu.



Obr. 11 Graf důvodů odchodů zaměstnanců z poboček [Zdroj: vlastní]

Na koláčovém grafu máme uvedené hlavní důvody, proč zaměstnanci z poboček odcházejí. Jeden z hlavních důvodů je finanční ohodnocení, které se jim za odvedenou práci dostává. Je tedy na rozhodnutí firmy, zda se jim nižší náklady na zaměstnance následně nevymstí ve zvýšených nákladech na získání zaměstnance nového a jeho následné proškolení. Potažmo, se stálým zaškolováním nových členů týmu, přichází firma o tržby, kdy se zaměstnanci pobočky věnují zaškolení nového zaměstnance a tím pádem se nemohou věnovat zákazníkům.

## 6.2 Vybraná rizika k analýze

Na základě průzkumu fluktuací a rozvoji poboček za rok 2017, jsem si vybrala následující rizika, která budu analyzovat:

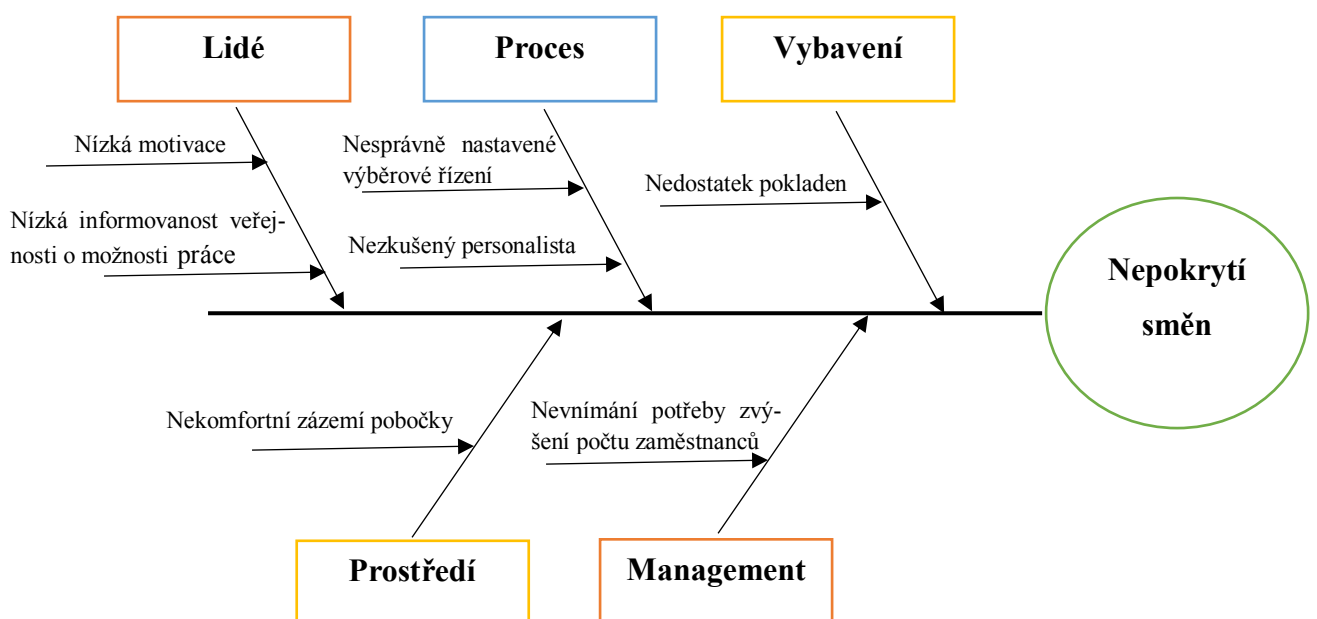
- Nepokrytí směn za zvýšeného provozu 11. – 12. měsíc na pobočce Brno 1
- Nezajištění kvalitního vedení nové pobočky Praha 3

## 7 ANALÝZA 1. RIZIKA

Jako první riziko, které budeme analyzovat, jsem vybrala Nepokrytí směn za zvýšeného provozu v listopadu a prosinci na pobočce OC Letmo v Brně. Na této pobočce je během roku zaměstnáno průměrně 15 lidí, v období 11. a 12. měsíce se počet zaměstnanců zvyšuje na 27–28, což máme nárůst o 86 %.

Během tohoto období je nárůst tržeb na pobočce až 10násobně vyšší, než je tržba v ostatních měsících. Tím pádem je jasné, že na pobočkách musíme pokrýt mnohem více směn, abychom stihli obsloužit všechny zákazníky, jak na pick-up, tak na samotném přímém prodeji. Proto zvládnutí tohoto rizika vnímám jako jedno ze zásadních, které ovlivňují celý chod obrátově nejdůležitějšího období v roce.

### 7.1 Identifikace rizika – Ishikawa diagram



Obr. 12. Ishikawa diagram Nepokrytí smě [Zdroj: vlastní]



## 7.2 Hodnocení rizika – PNH metoda

Za pomocí metody PNH si zjistím, s jakou pravděpodobností může dané riziko nastat a jak velký dopad na fungování pobočky za dané období může ohrožení mít.

$$R = P \times N \times H$$

**P** – Pravděpodobnost vzniku situace

**N** – Možné následky rizika

**H** – Názor hodnotitelů na míru

Tab. 6. Kvantifikace sloupce příležitostí [Zdroj: vlastní]

Nahodilá	1
Nepravděpodobná	2
Pravděpodobná	3
Velmi pravděpodobná	4
Trvalá	5

Tab. 7. Kvantifikace možných následků [Zdroj: vlastní]

Pokrytí celé navýšené směny	1
Pokrytí navýšené směny na 75 %	2
Pokrytí navýšené směny na 50 %	3
Pokrytí navýšené směny na 25 %	4
Nepokrytí navýšené směny	5

Tab. 8. Kvantifikace sloupce názoru hodnotitelů [Zdroj: vlastní]

Zanedbatelný vliv	<2000 Kč
Malý vliv	3000-6000 Kč
Větší, zanedbatelný vliv	7000–25000 Kč
Velký a významný vliv	26000-50000 Kč
Více významných vlivů	51000 a více

Tab. 9. Analýza PNH včetně celkového hodnocení rizika [Zdroj: vlastní]

Analýza rizika nepokrytí navýšené směny					
P		N		H	
Nahodilá	1	Pokrytí celé navýšené směny	1	Zanedbatelný vliv	1
Nepravděpodobná	2	Pokrytí navýšené směny na 75 %	2	Malý vliv	2
Pravděpodobná	3	Pokrytí navýšené směny na 50 %	3	Větší, zanedbatelný vliv	3
Velmi pravděpodobná	4	Pokrytí navýšené směny na 25 %	4	Velký a významný vliv	4
Trvalá	5	Nepokrytí navýšené směny	5	Více významných vlivů	5
	3		3		2
<b>R = 3 x 3 x 2 = 18</b>					
Rizikový stupeň	R		Míra rizika		
I	>100		Nepřijatelné		
II	51-100		Nežádoucí		
III	11-50		Mírné		
IV	3-10		Akceptovatelné		
V	<3		Bezvýznamné		

Ve sloupci P je uvedena možnost výskytu daného rizika. Je docela pravděpodobné, že daná situace může nastat,  $P = 3$ .

Sloupec N nám určuje možné následky rizika, v tomto případě nám ukazuje, jaké následky bude mít pokrytí směny dle procent. Při nedostatku zaměstnanců se budeme snažit pokrýt navýšené směny alespoň na 50 %, tím pádem  $N = 3$ .

Ve sloupci H jsou uvedena kritéria, kvalifikují se pomocí ušlé tržby. Jedná se o názor hodnotitelů. Tím, že se jedná o období před Vánoci, zákazníci na zboží počkají, ušlá tržba tedy nebude tak velká, tím pádem můžeme říct, že tento stav bude mít malý vliv na tržby,  $H = 2$ .

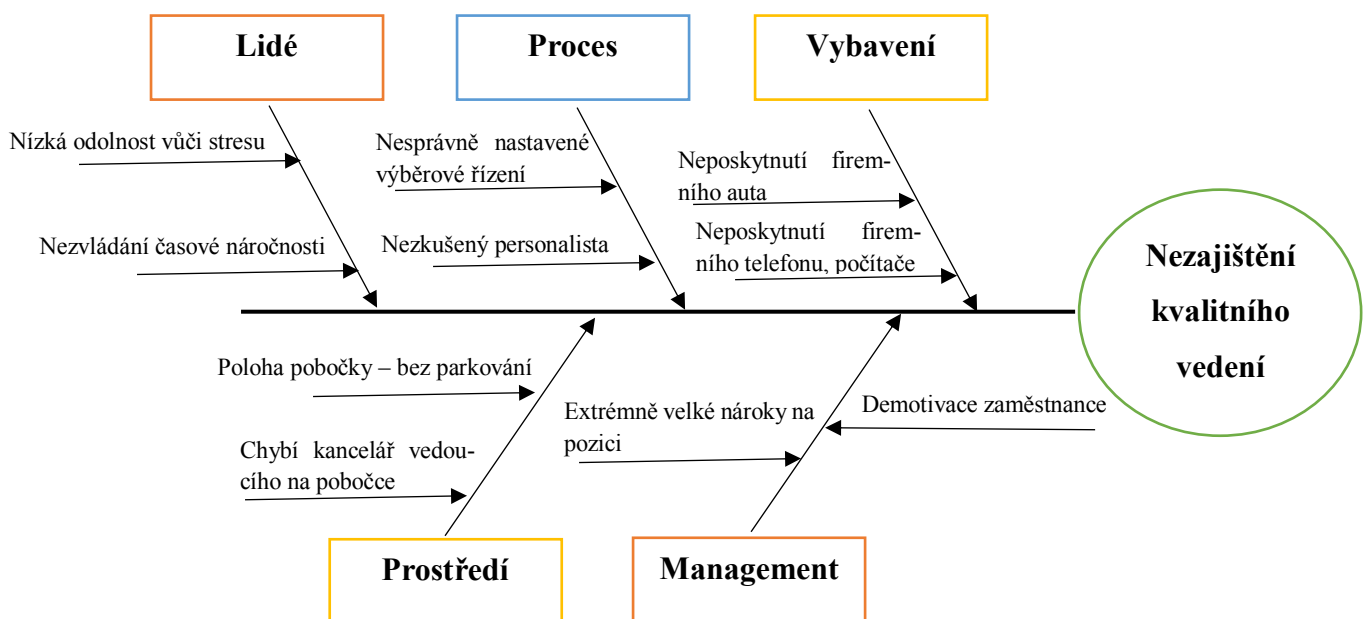
Z výpočtu vyplývá, že dané riziko je v rizikovém stupni III., jedná se tedy o mírné riziko.

## 8 ANALÝZA 2. RIZIKA

Další riziko, které budeme analyzovat je nezajištění kvalitního vedení pobočky Smíchov Praha. Je jasné, že kvalitní tým, který plní nastavené cíle, stojí na kvalitním vedení. Vedoucí by měl být ten, kdo táhne svůj tým tím správným směrem.

V listopadu 2017 se otevřela nová pobočka na Praze Smíchov. Pobočka se nachází v blízkosti nákupního centra Nový Smíchov. V Praze celkově, jako v celé ČR, je velmi nízká nezaměstnanost, a proto na takových místech, jako jsou nákupní centra, kde je nabídek práce opravdu hodně, je o kvalitní zaměstnance boj. Lidé většinou jdou za nejlepší finanční nabídkou anebo benefity, které jim firma nabízí. Loajální zaměstnanci se velmi těžko hledají, a když už je firma najde, tak by se měla snažit, aby zaměstnance v práci dostatečně motivovala. Řádové zaměstnance motivuje a vede právě vedoucí pobočky, proto vnímám jeho výběr jako velmi důležitý.

### 8.1 Identifikace rizika – Ishikawa diagram



Obr. 13. Ishikawa diagram nezajištění kvalitního vedení pobočky [Zdroj: vlastní]

## 8.2 Hodnocení rizika – PHN metoda

Za pomoci metody PNH si zjistím, s jakou pravděpodobností může daná situace nastat a jak velký dopad bude mít dané riziko na uvedení nové pobočky do chodu.

$$R = P \times N \times H$$

**P** – Pravděpodobnost vzniku situace

**N** – Možné následky rizika

**H** – Názor hodnotitelů na míru

Tab. 10. Kvantifikace sloupce příležitostí [Zdroj: vlastní]

Nahodilá	1
Nepravděpodobná	2
Pravděpodobná	3
Velmi pravděpodobná	4
Trvalá	5

Tab. 11. Kvantifikace možných následků [Zdroj: vlastní]

Sehnání kvalifikovaného člověka na danou pozici	1
Vedoucí z jiné pobočky dostane na starost dočasně i novou pobočku	2
Obsazení pozice zástupkyní vedoucí z jiné pobočky	3
Obsazení pozice prodejní asistentkou z jiné pobočky	4
Daná pozice není obsazena	5

Tab. 12. Kvantifikace sloupce názoru hodnotitelů [Zdroj: vlastní]

Otevření pobočky s kompletním, novým, zaškoleným týmem	1
Otevření pobočky s proškoleným, novým týmem, který ještě není kompletní	2
Otevření pobočky s novým týmem, který není proškolený	3
Otevření pobočky s pokrytím směn zaměstnanci z jiných poboček	4
Neotevření pobočky v daném termínu	5

Tab. 13. Analýza PNH včetně celkového hodnocení rizika [Zdroj: vlastní]

Analýza rizika nesehnání kvalifikovaného zaměstnance na pozici vedoucí					
P		N		H	
Nahodilá	1	Sehnání kvalifikovaného člověka na danou pozici	1	Otevření pobočky s kompletním, novým, zaškoleným týmem	1
Nepravděpodobná	2	Vedoucí z jiné pobočky dostane na starost dočasně i novou pobočku	2	Otevření pobočky s proškoleným, novým týmem, který ještě není kompletní	2
Pravděpodobná	3	Obsazení pozice zástupkyní vedoucí z jiné pobočky	3	Otevření pobočky s novým týmem, který není proškolený	3
Velmi pravděpodobná	4	Obsazení pozice prodejní asistentkou z jiné pobočky	4	Otevření pobočky s pokrytím směn zaměstnanci z jiných poboček	4
Trvalá	5	Daná pozice není obsazena	5	Neotevření pobočky v daném termínu	5
	3		3		3
<b>R = 3 x 3 x 3 = 27</b>					
Rizikový stupeň	R		Míra rizika		
I	>100		Nepřijatelné		
II	51-100		Nežádoucí		
<b>III</b>	<b>11-50</b>		<b>Mírné</b>		
IV	3-10		Akceptovatelné		
V	<3		Bezvýznamné		

Ve sloupci P je uvedena možnost výskytu daného rizika. S ohlednutím na umístění pobočky, je docela pravděpodobné, že dané situace může nastat, takže  $P = 3$ .

Sloupec N nám určuje možné následky rizika, v tomto případě nám ukazuje, jak kvalitně jsme schopni danou pozici pokrýt. Interní růst v dané společnosti je zcela běžný a v případě, kdy je shánění nových lidí obtížné, je obsazení dané pozice zástupkyní z jiné pobočky jedno z velmi pravděpodobných variant.  $N = 3$ .

Ve sloupci H jsou uvedena kritéria, která kvantifikují za pomoci stavu, v kterém bude pobočka uvedena do provozu.  $H = 3$ .

Z výpočtu vyplývá, že dané riziko je v rizikovém stupni III., jedná se tedy o mírné riziko.

## 9 ZHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ A NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

V praktické části bakalářské práce jsme se zaměřovali na zmapování personální politiky společnosti a analýzu dvou určitých rizik, která nám za minulý rok vyplynula. Ke každé správné analýze musí být navrženy možnosti, jak se možným rizikům vyhnout nebo je alespoň minimalizovat. Návrhy na zlepšení budeme směřovat jak na samotná rizika, která jsme blíže analyzovali, tak i na celkový stav personální politiky ve společnosti.

Dle výsledků fluktuace za minulý rok je mi jasné, že personální stránka podniku není zcela v pořádku. Je potřeba, aby se vedení společnosti zamyslelo, zda není na místě změnit personální politiku nebo alespoň se zaměřit na pár bodů, které by mohli výrazně pomoci s odchody zaměstnanců. Situace je těžší v tom, že obraty společnosti jsou každým rokem vyšší než rok předešlý, firma úspěšně ve velkém expanduje a tím pádem vedení společnosti problém vlastně nevidí.

Je potřeba si uvědomit, jaké zvýšené náklady společnosti vznikají s neustálým výběrem a školením nových zaměstnanců, kteří musí obsadit místo lidí, kteří odcházejí.

Můj osobní názor je, že taková situace není udržitelná dlouhodobě, jestli se opravdu firma snaží ve velkém prosadit i na přímém prodeji, a nejen v oblasti online prodeje. Pro online prodej musíme mít, zjednodušeně, funkční IT oddělení, které dokáže spravovat krásné a srozumitelné rozhraní e-shopu. Klient nepřijde do styku s žádným pracovníkem, jen s webem. Při přímém prodeji je to úplně o něčem jiném. Společnost nakládá nemalé finanční prostředky na luxusní vzhled poboček, takže by se dalo říct, že „rozhraní“ poboček je nadstandardní, jenže u přímého prodeje je vzhled prodejny jen jedna z mála faktorů, která zákazníka přiměje k nákupu. Hlavní složkou, která k nákupu přispívá, jsou zaměstnanci, kteří tvoří duši celé pobočky. Můžeme mít sebehezčí prodejnu, ale když tam bude prodávat slečna, která nezvládá zákaznický servis, není dostatečně proškolená a motivovaná k prodeji, tak si spíš myslím, že zákazník přejde do konkurenčního obchodu, kde se mu tohoto servisu a rady dostane.

## 9.1 Návrhy na zlepšení personálního managementu

Samozřejmě, vše se dá změnit a hlavně zlepšit, proto zde uvedeme pár bodů, které by mohli situaci zlepšit a snížit samotnou fluktuaci na pobočkách.

### Zajištění kvalitních personalistek

Tento bod vidím jako jeden z nejdůležitějších. Vše začíná u výběru dobrého kandidáta na danou pozici. V době nízké nezaměstnanosti je těžké sehnat kvalitní zaměstnance, a proto je důležité mít personalistu, který umí vhodné kandidáty najít a poznat jejich potenciál.

Zvážila bych i možnost proškolení manažerů poboček na výběrová řízení, aby si výběr nových zaměstnanců zajišťovali sami. Je jasné, že nikdo nezná potřeby a kolektiv pobočky lépe než právě manažer dané pobočky. Mohly by se tím snížit odchody zaměstnanců plynoucí z důvodů špatného kolektivu na pracovišti.

### Zvýšení průměrné mzdy asistentům prodeje

Každý chodí do práce kvůli finančnímu ohodnocení, samozřejmě to nemusí být jediný hnací motor zaměstnance, ale patří k nejdůležitějším. Průměrný měsíční plat asistenta prodeje napříč regiony je 17.000,- Kč hrubého. Pár let zpátky bychom mohli říct, že se jedná o nadstandardní plat pro asistentku prodeje, ale v dnešní době je již všechno jinak. Je potřeba na tuto změnu reagovat – zvýšit plat nebo zkusit zaměstnanci vyvážit finanční ztrátu v jiných benefitech nebo v osobním ohodnocení (např. procenta z prodeje).

### Benefity

Další možností, jak zaměstnanci zvýšit ohodnocení je formou benefitů.

- 5 týdnů dovolené,
- sick day,
- zaměstnanecké slevy,
- stravenky,
- multisport karta,
- kurzy angličtiny,
- firemní tarif,
- firemní telefon (manažer pobočky),
- firemní automobil (manažer pobočky) a
- firemní počítač (manažer pobočky).



### **Motivační program**

Tento bod vnímám taky jako stěžejní. Tým, který zná cíle pobočky a je motivován k plnění těchto cílů, jich i snáze dosáhne.

Zvážila bych motivační program zaměřený na prodej zboží (např. procenta z prodeje pro zaměstnance, kteří budou mít své měsíční prodeje nad xxx Kč).

Dále by mohly na pobočkách fungovat motivační soutěže. Například za největší nákup měsíce, nejvíce prodaných položek za jeden nákup a další.

### **Pravidelná školení zaměstnanců**

Tento bod vidím důležitý nejen jako motivaci zaměstnanců, ale hlavně pro zvýšení standartu na pobočkách.

Je potřeba zaměstnance pravidelně školit hned v několika odvětvích:

- Produktová školení
- Psychologie zákazníka
- Školení na prodej

Školení může zajistit přímo školitel z naší společnosti nebo externí společnost. Možnost je i školit manažery poboček, kteří pak následně školí svůj tým v daných odvětvích.

### **Vzhled a funkčnost zázemí poboček**

Tento důležitý bod hodně firem opomíjí a výjimkou není ani ta naše. Často se stává, že prodejna je krásná, prostorná, ale zázemí jsou maličká a funkční jen jako sklad. Zaměstnanci chtějí hezké, útulné zázemí pobočky, ve které pracují. Když srovnáme zázemí na centrále společnosti se zázemím na pobočkách, je to opravdu varovné. Zaměstnanci tyto rozdíly vidí a může to mít vliv na jejich práci i vztah k firmě. Proto by se společnost měla zaměřit na vybudování dobře řešených zázemí na pobočkách.

Možností, jak mít spokojené zaměstnance, zdravou personální politiku firmy a s tím nižší fluktuaci je mnoho. Tyto výše uvedené body vnímám jako dobře aplikovatelné a jejich účinek můžeme pozorovat poměrně rychle.

## ZÁVĚR

Každá společnost by si měla uvědomit, jak důležití pro ni zaměstnanci jsou. Oni jsou nositelem myšlenek a hodnot společnosti a tvoří tak její nedílnou součást.

V teoretické části jsme si definovali pojmy spojené s rizikem a následně segmenty, které spadají do personálního managementu. Dále jsme si popsali různé druhy analýzy rizik a jejich následné hodnocení a možnosti minimalizace.

V praktické části jsme si popsali společnost XY, s.r.o., její historii, hierarchii, postupné dobývání evropského i světového trhu a její náplň podnikání. Dále jsme se zaměřili na samotnou analýzu personálního managementu podniku na základě fluktuací pro rok 2017. Uvádíme fluktuaci pro celou firmu a následně se zaměřujeme na oddělení poboček a přímého prodeje. Zde jsme si provedli detailní analýzu po městech, kde se pobočky nacházejí. Určili jsme se důvody, proč zaměstnanci nejčastěji ze zaměstnání odcházejí, a určili jsme si rizika, která nám za dané období mohla vzniknout. Provedli jsme detailní identifikaci a analýzu námi určených rizik pomocí Ishikawa diagramu a PND metody.

V poslední kapitole jsme si vyhodnotili výsledky, které nám z práce vplynuly, a uvedli návrhy na zlepšení dané situace. Mezi návrhy na zlepšení personální situace na pobočkách dané společnosti jsme si uvedli zkvalitnění práce personalistů a s tím spojený lepší výběr kandidátů na dané pozice. Dále například zlepšení finančních podmínek zaměstnanců, benefity, kvalitní motivační program a pravidelná školení zaměstnanců. Jako poslední návrh uvádím zlepšení podmínek na pracovišti primárně v zázemí pro zaměstnance.

Cílem mé bakalářské práce bylo zanalyzovat současný stav personálního managementu v dané společnosti XY, s.r.o., se zaměřením na personální situaci na pobočkách. Cíl bakalářské práce byl splněn.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 9788024743233.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 8085839458.
- [4] ČSN OHSAS 18002. *Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Směrnice pro implementaci OHSAS 18001:2007*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009.
- [5] Entretien Annuel de progrès, Camaïeu Česká s.r.o., Praha: 2015. (interní dokument společnosti)
- [6] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- [7] HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.
- [8] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- [9] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [10] MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.

- [11] 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.
- [12] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. ISBN 978-80-7318-696-8.

### Internetové odkazy

- [13] *Analýza rizik: kvantitativní vs. kvalitativní* [online]. [cit. 2018-01-24]. Dostupný z WWW: <http://www.cleverandsmart.cz/analyza-rizik-kvantitativni-vs-kvalitativni/>.
- [14] *Fluktuace zaměstnanců* [online]. [cit. 2018-01-17]. Dostupný z WWW: <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>.
- [15] *I nízká míra fluktuace může být problém* [online]. [cit. 2018-01-10]. Dostupný z WWW: <http://www.cleverandsmart.cz/i-nizka-mira-fluktuace-muze-byt-problem/>.
- [16] *Ishikawův diagram* [online]. [cit. 2018-01-25]. Dostupný z WWW: <https://managementmania.com/cs/ishikawuv-diagram>.
- [17] *Motivace vnější a vnitřní* [online]. [cit. 2018-01-08]. Dostupný z WWW: <http://www.nasenavody.cz/motivace-vnejsi-a-vnitri>.
- [18] *Povinnosti BOZP – průvodce pro zaměstnavatele* [online]. [cit. 2018-01-01]. Dostupný z WWW: <https://www.bozp.cz/pruvodce-bozp-zamestnavatel/>.
- [19] *SWOT analýza* [online]. [cit. 2018-01-25]. Dostupný z WWW: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>.
- [20] *Winterlingova krizová matice* [online]. [cit. 2018-01-25]. Dostupný z WWW: <https://managementmania.com/cs/winterlingova-krizova-matice>.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CC	Customer care – zákaznická podpora
CEO	Výkonný ředitel obchodní společnosti
HR	Personální oddělení
LOG	Logistika – sklad
OC	Obchodní centrum
OOPP	Osobní ochranné pracovní pomůcky
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PO	Požární ochrana
USA	Spojené státy Americké

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Proces náboru nového zaměstnance .....</i>	16
<i>Obr. 2. Dělení motivace.....</i>	20
<i>Obr. 3. Analýza rizik.....</i>	22
<i>Obr. 4. Vztahy při řízení rizik .....</i>	24
<i>Obr. 5. Ishikawa diagram .....</i>	26
<i>Obr. 6. SWOT analýza .....</i>	27
<i>Obr. 7. Krizová matice .....</i>	27
<i>Obr. 8. Recepce kanceláří XY, s.r.o. ....</i>	31
<i>Obr. 9. Organizační struktura společnosti .....</i>	32
<i>Obr. 10. Prodejna Brno 2 .....</i>	34
<i>Obr. 11 Graf důvodů odchodů zaměstnanců z poboček .....</i>	38
<i>Obr. 12. Ishikawa diagram Nepokrytí smě .....</i>	39
<i>Obr. 13. Ishikawa diagram nezajištění kvalitního vedení pobočky .....</i>	42

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu ..	18
Tab. 2. Výhody a nevýhody kvalitativní a kvantitativní analýzy .....	25
Tab. 3. Hodnocení rizika PNH metodou .....	28
Tab. 4. Fluktuace za rok 2017 .....	35
Tab. 5. Počty zaměstnanců na pobočkách a fluktuace poboček .....	36
Tab. 6. Kvantifikace sloupce příležitostí .....	40
Tab. 7. Kvantifikace možných následků .....	40
Tab. 8. Kvantifikace sloupce názoru hodnotitelů .....	40
Tab. 9. Analýza PNH včetně celkového hodnocení rizika .....	41
Tab. 10. Kvantifikace sloupce příležitostí .....	43
Tab. 11. Kvantifikace možných následků .....	43
Tab. 12. Kvantifikace sloupce názoru hodnotitelů.....	44
Tab. 13. Analýza PNH včetně celkového hodnocení rizika .....	44