

Posouzení rizik personální politiky ve vybraném podniku

Jonáš Velecký

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Jonáš Velecký
Osobní číslo:	L24718
Studijní program:	B1022A020002 Management rizik
Specializace:	Management rizik
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Posouzení rizik personální politiky ve vybraném podniku

Zásady pro vypracování

- Zpracujte teoretická východiska týkající se personální politiky a souvisejících rizik.
- Představte vybranou společnost a proveďte analýzu současného stavu personální politiky.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte doporučení pro zlepšení současného stavu.

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

Seznam doporučené literatury:

1. ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice: a guide to the theory and practice of people management*. 16th edition. London: Kogan Page, 2023. ISBN 978-1-3986-0663-0.
2. BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
3. HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Lenka; DEPOO, Lucie a STRÍTESKÝ, Marek. *Řízení lidských zdrojů v kontextu organizačního chování*. Praha: Wolters Kluwer, 2024. ISBN 978-80-7676-996-0.
4. PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.
5. URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

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

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

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

L.S.

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

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

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že

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

V Uherském Hradišti, dne 30.4.2025

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Hlavním tématem bakalářské práce je posouzení rizik personální politiky ve vybraném podniku.

Teoretická část se zaměřuje na objasnění problematiky lidských zdrojů, jejich vývoje a na možnosti zvládání.

Praktická část se věnuje personálním rizikům ve vybraném podniku a jejich posouzení a analýze. Na základě výsledků analýzy pomocí rozhovoru, bodové metody a Ishikawa diagramu jsou poté navrženy doporučení pro zlepšení chodu personální politiky ve vybraném podniku, a snížení rizik spojených s lidskými zdroji.

Klíčová slova: personální politika, analýza rizik v podniku, riziko, posouzení rizik, lidské zdroje

ABSTRACT

The main topic of the bachelor thesis is the risk assessment of HR policy in the selected company.

The theoretical part focuses on the clarification of human resources issues, their development and the possibilities of management.

The practical part is devoted to HR risks in the selected enterprise and their assessment and analysis. Based on the results of the analysis using the interview, the scoring method and the Ishikawa diagram, recommendations are then proposed for improving the operation of HR policy in the selected enterprise, and reducing the risks associated with human resources.

Keywords: personnel policy, enterprise risk analysis, risk, risk assessment, human resources

Rád bych poděkoval své vedoucí práce, paní Ing. Evě Hoke, Ph.D., za její odborné rady a praktické připomínky, ochotu a trpělivost, kterou mi věnovala při konzultacích. Také děkuji zaměstnancům a vedoucí HR oddělení společnosti NIVEKO s.r.o. za možnost zpracování této práce.

Mimo jiné také děkuji svým blízkým za podporu a trpělivost.

„Život se odvíjí od toho, jak se zachováš, když se ti nechce.“

Jon Marianek

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

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 RIZIKA	13
1.1 RIZIKA V OBECNÉM POJETÍ	13
1.2 PODNIKOVÁ RIZIKA	14
1.2.1 Klasifikace podnikových rizik	14
1.2.2 Fáze řízení rizik v podniku.....	15
1.2.3 Příčiny vzniku rizik	16
1.3 PERSONÁLNÍ RIZIKA	16
1.4 DOPAD PERSONÁLNÍCH RIZIK NA PODNIK	18
2 PERSONÁLNÍ POLITIKA.....	20
2.1 TYPOLOGIE PERSONÁLNÍ POLITIKY	20
2.2 CÍLE ŘÍZENÍ PERSONÁLNÍ POLITIKY	21
2.3 VZTAH PERSONÁLNÍ POLITIKY K PODNIKOVÉ STRATEGII	22
2.4 ROLE A ČINNOSTI PERSONÁLNÍ POLITIKY	22
2.5 METODY IDENTIFIKACE A ANALÝZY RIZIK	25
2.5.1 Kvalitativní a kvantitativní metody.....	25
2.5.2 Nástroje pro hodnocení	27
2.6 MONITOROVÁNÍ A VYHODNOCOVÁNÍ PERSONÁLNÍCH RIZIK.....	28
2.6.1 Klíčové principy monitorování	28
2.6.2 Metody monitorování.....	29
2.6.3 Metody vyhodnocování.....	29
2.6.4 Výzvy v monitorování a vyhodnocování	30
2.7 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	30
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	32
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI NIVEKO S.R.O.	33
3.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	33
3.2 PŘEDMĚT ČINNOSTI ORGANIZACE.....	34
3.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	34
4 APLIKACE METOD ANALÝZY RIZIK PERSONÁLNÍ POLITIKY	36
4.1 METODA ROZHOVORU	36
4.1.1 Nábor a výběr zaměstnanců	36
4.1.2 Adaptace a onboarding.....	38
4.1.3 Motivace a firemní kultura.....	39
4.1.4 Riziko Fluktuace	39
4.2 METODA DOTAZNÍKU SE ZAMĚSTNANCI	40

4.3	BODOVÁ METODA HODNOCENÍ RIZIK.....	42
4.4	PODROBNÝ ROZBOR RIZIK DLE BODOVÉ METODY	45
4.5	ISHIKAWA DIAGRAM.....	47
5	NÁVRH DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU	49
5.1	POSÍLENÍ NÁBORU A VZDĚLÁVÁNÍ.....	49
5.2	OCHRANA PŘED DODAVATELSKOU NESCHOPNOSTÍ	50
5.3	UPRAVENÍ BYROKRACIE K EFEKTIVNOSTI	51
5.4	POSÍLENÍ FIREMNÍCH HODNOT	51
5.5	INVESTICE DO MODERNÍCH TECHNOLOGIÍ.....	52
ZÁVĚR.....		53
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		55
SEZNAM OBRÁZKŮ		57
SEZNAM TABULEK.....		58
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		59
SEZNAM PŘÍLOH.....		60

ÚVOD

V současném dynamickém podnikatelském prostředí, kde se rychle mění technologie, tržní podmínky i očekávání zaměstnanců, představuje efektivní personální politika klíčový faktor úspěchu každé organizace. Řízení lidských zdrojů již dávno není pouze o administrativních úkolech, ale stalo se strategickou disciplínou, která přímo ovlivňuje konkurenceschopnost, inovace a dlouhodobou stabilitu podniku. Personální rizika, jako je fluktuace, nedostatek kvalifikovaných pracovníků nebo nízká motivace, mohou mít zásadní dopad na výkonnost firmy, a proto je jejich včasná identifikace a prevence nezbytná. Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu rizik personální politiky ve společnosti NIVEKO s.r.o., která se specializuje na výrobu prémiových polypropylenových bazénů a působí na mezinárodních trzích.

Hlavním cílem práce bude posoudit současný stav personální politiky ve vybrané společnosti, identifikovat klíčová rizika a navrhnout opatření pro jejich minimalizaci. K naplnění tohoto cíle bude stanoveno několik dílčích úkolů. V teoretické části budou vymezeny základní pojmy spojené s personálním řízením, jako budou personální politika, metody analýzy rizik a jejich klasifikace. Důraz bude kladen na propojení personální strategie s celkovými cíli podniku a na moderní přístupy k řízení lidských zdrojů, které budou zohledňovat měnící se potřeby zaměstnanců i trhu práce.

Praktická část práce bude založena na výzkumu ve společnosti NIVEKO s.r.o., kde budou použity kvalitativní i kvantitativní metody sběru dat. Prostřednictvím rozhovoru s vedoucí HR oddělení a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci budou získány informace o aktuálních výzvách v oblasti personálního řízení. Následně bude aplikována bodová metoda hodnocení rizik, která umožní stanovit prioritu jednotlivých rizik podle jejich pravděpodobnosti a závažnosti dopadů. Pro hlubší analýzu hlavního rizika bude využit Ishikawa diagram, jenž odhalí kořenové příčiny.

Výsledky analýzy poslouží jako podklad pro návrh konkrétních opatření, jejichž cílem bude posílit personální politiku společnosti a zvýšit její odolnost vůči identifikovaným rizikům. Závěry práce budou přínosné nejen pro společnost NIVEKO, ale také pro další organizace působící v podobném odvětví, které se budou potýkat s obdobnými výzvami v oblasti řízení lidských zdrojů. Práce tak přispěje k diskusi o optimálních strategiích personálního řízení v kontextu budoucích trendů na trhu práce.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 RIZIKA

Alespoň jednou v životě se nám podařilo být součástí nějaké rizikové situace, ať už naši vlastní vinou nebo někoho jiného. Obecně rizikovou situaci vnímáme jako negativní jev, a vyžaduje si naši zvýšenou pozornost k úspěšnému zvládnutí takového stavu. Někdy se jedná o riziko, které člověka vede pouze k uvědomění toho, že by měl zvážit aktuální situaci a hledat nějaké řešení. Někdy se ale může jednat o riziko, které náš život přímo ohrožuje. Takové situace se právě dějí i v podniku, na různých pracovních místech či během vykonávání samostatné práce. A tak způsob, jakým podnik reaguje na rizika, může být stejně zásadní jako v životě každého z nás.

Rizika v podnikovém prostředí mohou mít mnoho podob a často se kategorizují podle oblastí, které ovlivňují – například finanční, operativní, tržní nebo právní rizika. Tato bakalářská práce se však zaměřuje především na podniková rizika obecně a jejich specifickou podkategorii – personální rizika, která přímo souvisejí s řízením lidských zdrojů. Zatímco podniková rizika pokrývají široké spektrum hrozeb ovlivňujících celkový chod organizace, rizika v personální politice se týkají výhradně procesů spojených s lidmi: od naboru přes motivaci až po udržení talentů. Právě lidský kapitál je přitom klíčovým faktorem úspěchu moderních firem, a proto je pochopení těchto rizik zásadní (Urbanová & Vrabcová, 2023).

1.1 Rizika v obecném pojetí

Slovo riziko nemá přímou definici, vzhledem k jeho nespočetně možným interpretacím do různých situací. Podle slovníku Ministerstva vnitra, který je zaměřený na krizové řízení, si ale můžeme riziko vyložit jako *„možnost, že s určitou pravděpodobností vznikne událost, kterou považujeme z bezpečnostního hlediska za nežádoucí“* (Terminologický slovník, 2016, s. 33). Zde se zaměřuje spíše na tu negativní část rizika, která představuje nechtěný dopad na danou situaci a nedává nám jinou možnost než hledat řešení k opatření takové situace.

Naopak Mezinárodní organizace pro normalizaci, označovaná také jako ISO, nám říká že riziko není přímo jen negativní, ale může přinášet svým způsobem i užitek v podobě příležitostí. *„Riziko je odchylka od očekávaného. Může být pozitivní, negativní nebo obojí a může řešit, vytvářet nebo vést k příležitostem a hrozbám“* (ISO 31000:2018, 2018).

Mezinárodní organizace pro normalizaci, která se uvádí jako nejvíce stěžejní. Kdy nám velmi jednoduše říká, že se v podstatě jedná o „*efekt nejistoty na cíle*“ (ISO 31000:2018, 2018).

Tento efekt je psychologický jev, který popisuje, jak nejistota nebo nedostatek jasnosti ohledně budoucích událostí může ovlivnit chování a motivaci jednotlivce směrem k dosažení jeho cílů. Když je člověk nejistý, zda jeho úsilí povede k požadovanému výsledku, může to vyvolat různé reakce. Hajerová et al. (2024) zmiňuje, že taková nejistota může být zapříčiněna omezením zdrojů nebo také zvýšením požadavků na výkon jedince i samotné organizace.

1.2 Podniková rizika

Podnikové riziko je definováno jako možnost, že podnik nedosáhne svých cílů nebo že dojde k negativním důsledkům v důsledku různých vnitřních nebo vnějších faktorů. Podle ISO 31000:2018 je riziko „*efekt nejistoty na cíle*“, což znamená, že riziko může mít jak pozitivní, tak negativní dopad na podnik (ISO, 2018, s. 3). V kontextu podnikového řízení se však riziko často chápe jako potenciální hrozba, která může ovlivnit výkonnost podniku, jeho finanční stabilitu nebo reputaci.

Podniková rizika mohou být spojena s různými oblastmi, jako jsou finance, provoz, trh, legislativa nebo personální politika. Například Barták (2023) uvádí, že podniková rizika jsou často výsledkem nedostatečné analýzy trhu, chyb v rozhodovacích procesech nebo nedostatečné adaptace na změny vnějšího prostředí (Barták, 2023).

1.2.1 Klasifikace podnikových rizik

Podniková rizika lze klasifikovat podle různých kritérií – například podle oblasti vzniku, dopadu nebo časového horizontu. Tato práce se zaměřuje na personální rizika, která jsou součástí širšího spektra podnikových rizik. Jak uvádí Urbanová a Vrabcová (2023), až 60 % problémů v podnicích má kořeny v nedostatečném řízení lidských zdrojů – například v neefektivním náboru nebo nedostatku školení (Urbanová & Vrabcová, 2023).

- **Strategická rizika:** Souvisí s dlouhodobými cíli podniku a jeho schopností reagovat na změny vnějšího prostředí. Patří sem například nevhodná volba tržní strategie, neúspěšná fúze nebo nástup disruptivních technologií (Smejkal & Rais, 2013).

- **Operační rizika:** Vznikají v důsledku selhání interních procesů, lidských chyb nebo technických poruch. Příkladem je výpadek výrobní linky, chyby v dodavatelském řetězci nebo nedostatečná kapacita zaměstnanců (Smejkal & Rais, 2013).
- **Finanční rizika:** Zahrnují hrozby spojené s peněžními toky, jako jsou kurzové výkyvy, nesplacení pohledávek nebo zvýšení úrokových sazeb (Barták, 2023).
- **Právní rizika:** Plynou z nedodržování legislativy, například porušení pracovněprávních předpisů nebo ochrany osobních údajů (Pališková et al., 2021).
- **Personální rizika:** Specifická kategorie, která se týká řízení lidských zdrojů. Zahrnuje fluktuaci, nedostatek kompetencí, vyhoření nebo konflikty na pracovišti (Armstrong & Taylor, 2023).

1.2.2 Fáze řízení rizik v podniku

Řízení rizik v podniku je systematický proces, který zahrnuje několik fází. Podle ISO 31000:2018 se jedná o identifikaci rizik, analýzu rizik, hodnocení rizik, návrh opatření k jejich zmírnění a následné monitorování a přezkoumání (ISO, 2018).

- **Identifikace rizik:** V této fázi se identifikují potenciální rizika, která mohou ovlivnit podnik. To zahrnuje analýzu vnitřních i vnějších faktorů, které mohou vést k rizikovým situacím. Například Urbancová a Vrabcová (2023) zdůrazňují, že identifikace rizik by měla být prováděna pravidelně, aby podnik mohl reagovat na nové hrozby (Urbancová & Vrabcová, 2023).
- **Analýza rizik:** Po identifikaci rizik následuje jejich analýza, která zahrnuje hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho možného dopadu na podnik. Kvalitativní a kvantitativní metody jsou často používány k posouzení závažnosti rizik (viz kapitola 1.4).
- **Hodnocení rizik:** V této fázi se rozhoduje, zda je riziko přijatelné, nebo zda je nutné přijmout opatření k jeho snížení. Podle Bartáka (2023) je klíčové stanovit prahové hodnoty, které určují, kdy je riziko považováno za nepřijatelné (Barták, 2023).
- **Návrh opatření:** Pokud je riziko považováno za nepřijatelné, navrhuje se opatření k jeho zmírnění. To může zahrnovat změny v procesech, investice do nových technologií nebo školení zaměstnanců.

- **Monitorování a přezkoumání:** Řízení rizik je kontinuální proces, který vyžaduje pravidelné monitorování a přezkoumání. Podle ISO 31000:2018 by měla být rizika přehodnocována v pravidelných intervalech, aby bylo zajištěno, že jsou opatření stále účinná (ISO, 2018).

1.2.3 Příčiny vzniku rizik

Příčiny vzniku podnikových rizik mohou být různé a často souvisí s vnitřními i vnějšími faktory. Mezi vnitřní faktory patří například nedostatečné řízení lidských zdrojů, chyby v rozhodovacích procesech nebo nedostatečná kontrola nad interními procesy. Vnější faktory zahrnují změny v legislativě, ekonomické výkyvy, konkurenční tlak nebo technologické inovace.

Podle Hajerové Müllerové et al. (2024) jsou personální rizika často způsobena nedostatečnou komunikací, nízkou motivací zaměstnanců nebo nedostatečným vzděláváním (Hajerová Müllerová et al., 2024). Na druhou stranu, Palíšková et al. (2021) uvádějí, že vnější rizika, jako jsou změny v legislativě nebo ekonomické krize, mohou mít významný dopad na podnik, pokud nejsou včas identifikována a řešena (Palíšková et al., 2021).

1.3 Personální rizika

Personální rizika jsou specifickým typem podnikových rizik, která se týkají oblasti řízení lidských zdrojů. Jsou definována jako potenciální hrozby, které mohou negativně ovlivnit schopnost podniku efektivně řídit a rozvíjet své zaměstnance. Podle Armstronga a Taylora (2023) jsou personální rizika spojena s nedostatky v personálních procesech, jako je nábor, výběr, školení, hodnocení a udržování zaměstnanců (Armstrong & Taylor, 2023).

Personální rizika mohou mít přímý dopad na produktivitu, morálku zaměstnanců a celkovou výkonnost podniku. Například Urbancová a Vrabcová (2023) uvádějí, že personální rizika často vznikají v důsledku nedostatečné komunikace mezi vedením a zaměstnanci, což může vést k nedorozuměním, snížení motivace a zvýšení fluktuace (Urbancová & Vrabcová, 2023).

Personální rizika lze obecně klasifikovat do různých typů na základě jejich charakteru a dopadu, který mohou mít na organizaci. Každý typ personálního rizika může mít odlišný vliv na efektivitu, produktivitu a celkovou stabilitu podniku, a proto je důležité je identifikovat a účinně řídit. Mezi nejčastější typy patří:

1. Rizika spojená s náborem a výběrem zaměstnanců:

- **Nedostatek kvalifikovaných kandidátů:** Pokud podnik nedokáže najít dostatek kvalifikovaných kandidátů na volné pozice, může to vést k prodloužení doby náboru a zvýšení nákladů. Podle Palíškové et al. (2021) je to často způsobeno nedostatečnou atraktivitou pracovních podmínek nebo špatnou reputací podniku na trhu práce (Palíšková et al., 2021).
- **Nevhodný výběr zaměstnanců:** Pokud jsou do podniku přijati nevhodní kandidáti, může to vést k nízké produktivitě, častým chybám a zvýšené fluktuaci. Barták (2023) zdůrazňuje, že špatný výběr zaměstnanců je často výsledkem nedostatečného využití moderních náborových metod, jako jsou například psychometrické testy nebo assessment centra (Barták, 2023).

2. Rizika spojená s výkonností a motivací zaměstnanců:

- **Nízká motivace:** Nedostatečná motivace zaměstnanců může vést k poklesu produktivity a kvality práce. Hajerová Müllerová et al. (2024) uvádějí, že nízká motivace je často způsobena nedostatečným oceněním, špatnými pracovními podmínkami nebo nedostatkem příležitostí pro kariérní růst (Hajerová Müllerová et al., 2024).
- **Vyhoření zaměstnanců:** Syndrom vyhoření je závažným personálním rizikem, které může vést k dlouhodobé absenci zaměstnanců a snížení jejich výkonnosti. Vyhoření často způsobeno nadměrnou pracovní zátěží, nedostatkem podpory ze strany vedení a nedostatečnou rovnováhou mezi pracovním a osobním životem (Armstrong & Taylor, 2023).

3. Rizika spojená s fluktuací zaměstnanců:

- **Vysoká fluktuace:** Vysoká míra fluktuace zaměstnanců může vést k narušení kontinuity práce, zvýšení nákladů na nábor a školení nových zaměstnanců. Urbancová a Vrabcová (2023) uvádějí, že vysoká fluktuace je často způsobena nedostatečnou spokojeností zaměstnanců, špatnými vztahy na pracovišti nebo nedostatečnými příležitostmi pro kariérní růst (Urbancová & Vrabcová, 2023).
- **Ztráta klíčových zaměstnanců:** Odchod klíčových zaměstnanců může mít vážné důsledky pro podnik, zejména pokud se jedná o zaměstnance s unikátními znalostmi nebo dovednostmi. Velmi podstatná disciplína podniku je

identifikovat klíčové zaměstnance a přijmout opatření k jejich udržení, jako jsou motivační programy nebo individuální kariérní plány, právě jejich správným uchopením a upravením individuálních požadavků, může rozhodovat o dobrém zdraví podniku a celé kolektivní práce. (Barták, 2023).

4. Rizika spojená s legislativou a pracovním právem:

- **Porušení pracovněprávních předpisů:** Nedodržování pracovněprávních předpisů může vést k právním sporům, pokutám a poškození reputace podniku. Podniky musí pravidelně aktualizovat své znalosti o pracovněprávních předpisech a zajistit jejich důsledné dodržování (Palíšková et al., 2021).
- **Diskriminace a šikana na pracovišti:** Diskriminace a šikana na pracovišti mohou vést k právním problémům a poškození firemní kultury. Hajerová Müllerová a kol. (2024) uvádějí, že podniky musí mít jasné protokoly pro řešení těchto problémů a pravidelně školit zaměstnance v oblasti etiky a rovného zacházení (Hajerová Müllerová et al., 2024).

1.4 Dopad personálních rizik na podnik

Jedním z nejviditelnějších dopadů personálních rizik jsou zvýšené náklady. Když zaměstnanci odcházejí, musí podnik investovat do náboru nových lidí. A to není jen o inzerátech na webových portálech či různých inzercích. Náklady na výběrová řízení, pohovory, školení a adaptaci nováčků se velmi rychle nasčítají. Podle Armstronga a Taylora (2023) mohou náklady spojené s fluktuací dosáhnout až 150 % ročního platu zaměstnance (Armstrong & Taylor, 2023). A to nemluvíme o tom, když nový zaměstnanec nevyjde – pak se celý kolotoč opakuje.

Mimo další dopady a také mezi ty největší je nízká motivace. Vyhoření nebo nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců – to vše se podepíše na produktivitě. Když lidé nejsou spokojení, nepracují naplno. A to není jen o tom, že nestíhají termíny. Jde i o kvalitu práce. Chyby, nedodělky, špatná komunikace – to všechno jsou důsledky personálních rizik, které se pak promítnou do výsledků podniku.

Snížení produktivity může mít přímý dopad na konkurenceschopnost podniku. Pokud konkurence dokáže udržet své lidi motivované a produktivní, zatímco podnik bojuje s fluktuací a nízkou morálkou, je to jasná nevýhoda (Barták, 2023).

Personální rizika neovlivňují jen čísla v tabulkách. Mají obrovský vliv na atmosféru na pracovišti. Když se ve firmě objeví problémy jako šikana, diskriminace nebo nedostatečná komunikace, trpí tím celá firemní kultura. Zaměstnanci se cítí pod tlakem, ztrácejí důvěru ve vedení a často hledají únik – buď v podobě nemocenské, nebo nového zaměstnání.

Urbancová a Vrabcová (2023) zdůrazňují, že zdravá firemní kultura je klíčová pro udržení spokojenosti a loajality zaměstnanců. Pokud se podnik nedokáže vypořádat s personálními riziky, může se z pracoviště stát toxické prostředí, kde se budou zaměstnanci udržovat velmi špatně (Urbancová & Vrabcová, 2023).

Mimo jiné zde patří i reputace a dobré slovo o firmě, které může být narušeno právě personálními problémy v organizaci, ale také mimo ni. V dnešní době sociálních sítí a online recenzí se špatná reputace šíří rychleji než kdy dřív. Pokud se ve firmě objeví problémy jako diskriminace, šikana nebo masivní fluktuace, brzy se o tom dozví celý trh práce. A to může mít dlouhodobé důsledky.

Reputace podniku je klíčovým faktorem pro přilákání a udržení talentovaných zaměstnanců. Pokud podnik ztratí důvěru veřejnosti, může mít problém najít kvalitní lidi, a to se zase promítne do jeho výkonnosti (Palíšková et al., 2021).

2 PERSONÁLNÍ POLITIKA

Personální politika představuje klíčový pilíř řízení organizací, který přímo ovlivňuje schopnost podniku dosahovat svých strategických cílů prostřednictvím efektivního využití lidských zdrojů. V kontextu dynamického podnikového prostředí, kde se mění technologie, tržní podmínky i očekávání zaměstnanců, je personální politika nejen nástrojem pro získávání a udržení talentů, ale také mechanismem pro předcházení rizikům spojeným s lidským kapitálem (Barták, 2023). Pro úspěšnou implementaci personální politiky je zásadní její provázanost s celkovou podnikovou strategií. Urbancová a Vrabcová (2023) zdůrazňují, že personální politika by měla být něčím jako „živým dokumentem“, který reaguje na změny vnějšího i vnitřního prostředí – ať už jde o technologické inovace, generační posuny na trhu práce, nebo legislativní změny (Urbancová & Vrabcová, 2023). Tento dynamický přístup umožňuje podniku nejen přilákat kvalitní zaměstnance, ale také minimalizovat rizika jako vysoká fluktuace, nedostatečná motivace nebo nedostatek kompetencí.

Zároveň je personální politika úzce spjata s řízením rizik. Smejkal a Rais (2013) upozorňují, že ignorování personálních rizik může vést k významným finančním ztrátám – například náklady na náhradu klíčového zaměstnance mohou dosáhnout až 200 % jeho roční mzdy (Smejkal & Rais, 2013). Proto moderní přístupy k personální politice kladou důraz nejen na tradiční procesy (nábor, školení), ale také na preventivní analýzu rizik a tvorbu krizových scénářů (Neugebauer, 2018).

2.1 Typologie personální politiky

Personální politiku lze definovat jako souhrn principů, postupů a nástrojů, které organizace využívá k řízení lidských zdrojů s cílem dosáhnout synergického efektu mezi individuálními a organizačními zájmy (Barták, 2023). Tato definice zdůrazňuje dvě klíčové roviny:

1. **Strategickou rovinu** – personální politika musí být v souladu s dlouhodobými cíli podniku.
2. **Operativní rovinu** – zahrnuje konkrétní procesy, jako je nábor, adaptace nebo hodnocení výkonu.

V mezinárodním kontextu Armstrong a Taylor (2023) zdůrazňují, že personální politika by měla být založena na třech pilířích:

1. **Spravedlnost** (férové odměňování, rovné příležitosti),
2. **Flexibilita** (přizpůsobení potřebám různých generací zaměstnanců),
3. **Transparentnost** (jasná pravidla komunikace a rozhodování) (Armstrong & Taylor, 2023).

Pro české prostředí je podle Urbanové a Vrabcové (2023) typický důraz na kombinaci tradičních a moderních přístupů. Například zatímco v oblasti náboru převažují digitální nástroje (online inzeráty, AI screening), v adaptaci nováčků stále hrají klíčovou roli osobní mentoring a firemní kultura (Urbanová & Vrabcová, 2023).

Proč je definice důležitá? Protože bez jasného vymezení hrozí, že se personální procesy stanou nesouroudou směsí aktivit. Jak trefně píše Koubek (2007): „*Personální politika bez strategie je jako auto bez řidiče – možná vypadá hezky, ale nikam nedojede* (Koubek, 2007. s. 22).“

2.2 Cíle řízení personální politiky

Cílem personální politiky je optimalizace lidského kapitálu tak, aby přispíval k naplňování strategických cílů organizace. Jde o komplexní proces, který zahrnuje nejen získávání a udržení talentů, ale také jejich rozvoj, motivaci a prevenci rizik spojených s lidskými zdroji.

Zajištění kvalifikované a motivované pracovní síly – Efektivní nábor a výběr zaměstnanců, kteří splňují požadavky na kompetence a zároveň odpovídají firemní kultuře.

Podpora kontinuálního rozvoje zaměstnanců – Vzdělávání a kariérní růst jako nástroj pro snižování rizik spojených se zastaráváním znalostí.

Minimalizace fluktuace – Snižování nákladů na náhradu zaměstnanců a udržení klíčových pracovníků.

Budování firemní kultury – Vytváření prostředí, které podporuje inovace, týmovou spolupráci a loajalitu (Hajerová Müllerová et al., 2024).

Důležitým aspektem je také prevence personálních rizik. Smejkal a Rais (2013) upozorňují, že až 70 % problémů v personální oblasti vzniká z nedostatečné komunikace nebo neřešených konfliktů na pracovišti (Smejkal & Rais, 2013). Proto mezi cíle patří i systematické vyhodnocování rizik, jako je vyhoření, nízká produktivita nebo nedostatek adaptability zaměstnanců.

2.3 Vztah personální politiky k podnikové strategii

Personální politika není izolovanou funkcí – je integrální součástí podnikové strategie. Podle Ulricha (2005) musí HR oddělení fungovat jako „strategický partner“, který přispívá k tvorbě obchodních cílů a zároveň zajišťuje, že lidské zdroje jsou na jejich dosažení připraveny (Ulrich, 2005).

Pokud podniková strategie cílí na expanzi na nové trhy, personální politika musí zajistit nábor zaměstnanců s jazykovými a interkulturními kompetencemi. V případě strategie digitalizace je klíčové investovat do vzdělávání zaměstnanců v oblasti nových technologií (Palíšková et al., 2021).

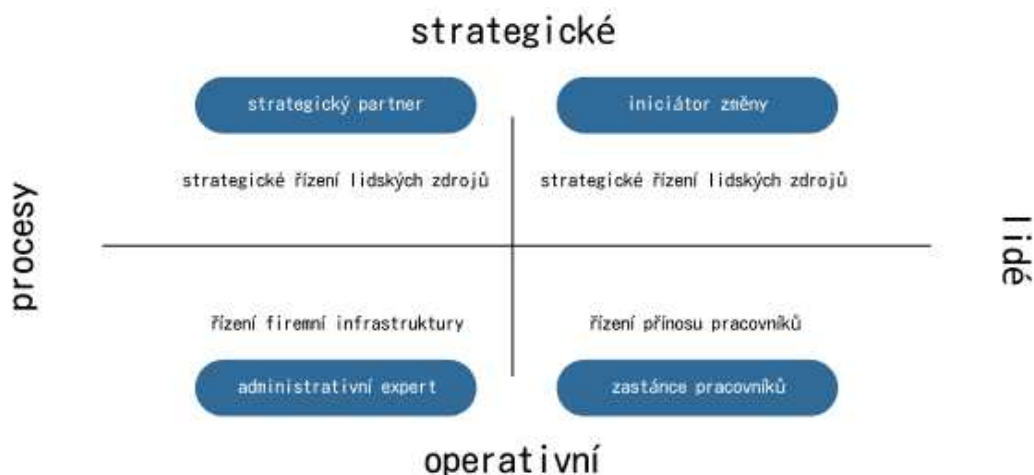
Když vztah selže:

Nedostatečná synchronizace personální politiky a podnikové strategie může vést k vážným rizikům. Například společnost Kodak v 90. letech selhala v přechodu na digitální technologie mimo jiné proto, že její personální politika stále preferovala zaměstnance s analogovými dovednostmi, ačkoli strategie vyžadovala digitální experty.

2.4 Role a činnosti personální politiky

Personální činnosti by neměly být chápány pouze jako formální povinnost, ale spíše jako proaktivní podpora, jejímž cílem je pomáhat druhým. Zatímco původně se tyto aktivity soustředily především na interní stakeholdery, postupný vývoj je posunul daleko za hranice samotné organizace. Jak uvádějí Armstrong a Taylor (2023), jedním z nejuznávanějších přístupů k personální práci je Ulrichův model poskytování služeb. (Armstrong & Taylor, 2023). Ten rozděluje činnosti do čtyř kvadrantů na základě dvou os: horizontální osa rozlišuje mezi strategickým (dlouhodobým) a operativním (běžným) zaměřením, zatímco vertikální osa odděluje procesně orientované činnosti od těch zaměřených na lidi.

Model zároveň definuje konkrétní role, které by měl personální specialista v jednotlivých kvadrantech zastávat, čímž poskytuje strukturu pro efektivní řízení lidských zdrojů (Ulrich, 2009):



Obrázek 1 Model činností personální politiky a její role

(Ulrich, 2009, s. 45 – vlastní zpracování)

Podle Dvořákové a Koubka do činností, kterými personální útvar může pomoci patří (Dvořáková et al., 2012 a Koubek, 2007):

Strategické řízení lidských zdrojů Rozvoj dlouhodobých personálních strategií v souladu s firemními cíli představuje klíčový nástroj pro podporu organizačního růstu. Jde o soubor aktivit, jejichž cílem je přispět k naplnění poslání společnosti. Při formulaci strategie je zásadní zohlednit specifický kontext organizace, což umožňuje efektivně komunikovat a realizovat její vize, hodnoty a směřování (Dvořáková et al., 2012; Ulrich, 2005).

Plánování pracovních sil vyžaduje komplexní pohled: kombinuje demografické projekce (stárnutí populace), analýzu konkurence (např. mzdové trendy) i interní data (fluktuace, produktivita). Například při expanzi na nový trh je třeba předvídat, zda bude možné najít dostatek lokálních specialistů, nebo zda bude nutné investovat do přesunu stávajících zaměstnanců. Zároveň je nutné brát v potaz legislativu – například kvóty pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením nebo pravidla pro práci na dálku. Časový harmonogram pak slouží jako roadmapa: stanoví milníky pro nábor, školení nebo implementaci technologií, což umožňuje pružně reagovat na změny (Dvořáková et al., 2012).

Tvorba a analýza pracovních pozic zahrnuje definici rolí, kompetencí, odpovědností a měřitelných výstupů pro jednotlivé pozice, včetně kritérií pro hodnocení výkonu.

Moderní **nábor a adaptace zaměstnanců** přesahuje tradiční inzeráty – využívá sociální sítě (LinkedIn, profesní skupiny), employer brandingová videa, nebo spolupráci s univerzitami. Pro výběr kandidátů se kombinují psychometrické testy, assessment centra a praktické úkoly, které odhalí nejen kompetence, ale i kulturní fit. Interní mobilita, jako je program „talentových poolů“ nebo rotace mezi odděleními, pomáhá využít potenciál stávajících zaměstnanců a snížit náklady na externí nábor. Adaptace nováčků by měla být personalizovaná: od „buddy systému“ (přiřazení mentora) po workshopy o firemních hodnotách. Studie ukazují, že kvalitní onboarding zkracuje dobu potřebnou k plné produktivitě až o 50 % (Urban 2017; Koubek, 2007).

Při **ukončení pracovního vztahu** je kladen důraz na profesionální komunikaci při odchodech zaměstnanců, ať už z důvodu odchodu do důchodu či jiných okolností, aby byla zachována pozitivní reputace firmy.

Rozvoj a vzdělávání v podobě zákonných školení je klíčová disciplína se zaměřením na rozvoj individuálních dovedností. Interní školení nabízí výhodu praktických zkušeností, zatímco evaluace účinnosti zajišťuje relevanci vzdělávacích programů.

Hodnocení výkonu představují systematické přístupy zahrnující pravidelná hodnotící setkání a kvantifikovatelné metriky pro měření pracovních výsledků (Urban, 2017).

Analýza trhu práce provádí strategické plánování využívá data o demografickém vývoji, konkurenci a trendech k získání špičkových talentů (Koubek, 2007).

Pracovní podmínky a wellbeing představují flexibilní úpravu pracovní doby, zdravotní benefity, ergonomie pracovního prostředí a společenské aktivity přispívající k spokojenosti zaměstnanců (Dvořáková et al., 2012; Koubek, 2007).

Moderní **odměňování a benefity** jsou více než mzda – jde o balíček, který reflektuje diverzitu potřeb zaměstnanců. Pro mladé rodiče může být atraktivní příspěvek na školku nebo flexibilní úvazky, zatímco generace Z často preferuje benefity spojené s duševním zdravím (terapie, meditační aplikace) (Urban, 2017).

Transparentní mzdové systémy (např. pay grades) snižují pocit nespravedlnosti, zatímco bonusy vázané na týmový výkon posilují spolupráci. Stále populárnější jsou i netradiční benefity: od stipendií pro další vzdělání po „pet-friendly office“. Důležité je

pravidelně sbírat feedback – například prostřednictvím anonymních dotazníků – a přizpůsobovat nabídku aktuálním trendům (Vrabcová et al., 2023).

Kolektivní vyjednávání mezi vedením a zástupci zaměstnanců (včetně odborů) je základem harmonických pracovních vztahů (Koubek, 2007).

Personální technologie pro informační systémy zefektivňují správu dat, od náboru po administrativu, a zlepšují komunikaci uvnitř organizace (Dvořáková et al., 2012; Koubek, 2007).

Employer branding není jen o PR kampaních, ale o autenticitě. Zaměstnanci sami jsou nejvěrohodnějšími ambasadory – proto firmy investují do programů jako „employee advocacy“ (sdílení firemního obsahu na osobních sítích). Důležité je i zapojení do společensky odpovědných projektů (eko-iniciativy, spolupráce s neziskovkami), které posilují hrdost na zaměstnavatele. Aktivní komunikace na platformách jako Glassdoor nebo LinkedIn buduje důvěru u potenciálních kandidátů (Vrabcová et al., 2023).

Symbióza mezi spokojeným, loajálním zaměstnancem a společností, která oceňuje jeho přínos. Toto partnerství vytváří prostor pro inovace a dlouhodobý úspěch organizace.

2.5 Metody identifikace a analýzy rizik

Identifikace a analýza personálních rizik jsou klíčovými kroky pro prevenci krizových situací a zajištění stability lidských zdrojů v organizaci. Podle Smejkal a Raise (2013) jde o systematický proces, který kombinuje kvalitativní a kvantitativní přístupy, aby bylo možné rizika nejen odhalit, ale také vyhodnotit jejich dopad a pravděpodobnost výskytu (Smejkal & Rais, 2013). V kontextu personální politiky jsou tyto metody nezbytné pro minimalizaci rizik jako fluktuace, nízká motivace nebo nedostatek kompetencí. Následující část představuje nejpoužívanější metody a nástroje, které organizace využívají k řízení personálních rizik.

2.5.1 Kvalitativní a kvantitativní metody

Kvalitativní metody se zaměřují na subjektivní hodnocení rizik prostřednictvím expertních posudků, diskusí nebo pozorování. Jsou rychlé, nákladově nenáročné a vhodné pro situace, kde nelze rizika přesně kvantifikovat:

SWOT analýza identifikuje silné a slabé stránky (interní faktory) a příležitosti a hrozby (externí faktory). V personální politice se používá například k odhalení rizik

spojených s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků nebo neefektivní firemní kulturou. Podle Palíškové a kol. (2021) je SWOT analýza užitečná pro strategické plánování náboru:

Například slabou stránkou může být vysoká fluktuace na oddělení IT, zatímco příležitostí je rostoucí počet absolventů technických oborů“ (Palíšková et al., 2021).

Česká společnost ČEZ použila SWOT analýzu k identifikaci rizik spojených s odchodem babyboomers generace. Zjistili, že klíčovým rizikem je ztráta znalostí starších zaměstnanců, a proto zavedli mentoringové programy pro předání know-how (Neugebauer, 2018).

Rozhovory a dotazníky jako přímá komunikace se zaměstnanci umožňuje odhalit skrytá rizika, jako je nespokojenost, stres nebo nedostatečná komunikace. Armstrong a Taylor (2023) zdůrazňují, že anonymní dotazníky jsou efektivní pro získání upřímné zpětné vazby (Armstrong & Taylor, 2023).

Firma Škoda Auto pravidelně využívá dotazníky Employee Satisfaction Survey, které pomáhají identifikovat rizika vyhoření nebo nízké motivace v týmech.

Brainstorming je kolektivní generování nápadů, kdežto **Delphi metoda** využívá anonymní dotazování expertů pro dosažení konsenzu. Podle Smejkal a Raise (2013) je Delphi metoda účinná pro dlouhodobá strategická rizika, jako je nedostatek digitálních kompetencí v budoucnu, převážně v rámci nad 5 let (Smejkal & Rais, 2013).

Kvantitativní metody naopak pracují s numerickými daty a statistickými modely. Jsou náročnější na čas a zdroje, ale poskytují objektivní podklady pro rozhodování.

Statistická analýza fluktuace zahrnuje výpočet míry fluktuace, průměrných nákladů na náhradu zaměstnance nebo doby adaptace nováčků. Podle Neugebauera (2018) je klíčové sledovat trendy: Pokud fluktuace v oddělení prodeje přesáhne 20 %, je nutné analyzovat příčiny – například konkurenční nabídky nebo nefunkční motivační systém (Neugebauer, 2018).

Vzorec pro výpočet fluktuace:

$$\text{Míra fluktuace} = \left(\frac{\text{Počet odchodů za období}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců}} \right) \times 100$$

Simulace a scénářové analýzy modelují dopady rizikových událostí, jako je hromadný odchod zaměstnanců nebo výpadek klíčových kompetencí. Například Monte Carlo simulace umožňuje predikovat finanční dopady fluktuace na základě historických dat (Hopkin, 2013).

Cost-Benefit analýza (CBA) kvantifikuje náklady a přínosy opatření proti rizikům. Pokud podnik zvažuje investici do e-learningového systému pro vzdělávání zaměstnanců, CBA porovná náklady na systém s očekávaným zvýšením produktivity (Hillson & Murray-Webster, 2007).

2.5.2 Nástroje pro hodnocení

Moderní organizace využívají kombinaci softwarových nástrojů a manuálních technik pro efektivní hodnocení rizik.

Riziková matice hodnotí rizika podle pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu. Každé riziko je zařazeno do jedné z kategorií: nízké, střední, vysoké. Podle Palíškové a kol. (2021) je tento nástroj ideální pro vizualizaci priorit. Například riziko ztráty klíčového manažera může mít vysokou pravděpodobnost a extrémní dopad a tak patří do červené zóny (Palíšková et al., 2021).

KPIs (Klíčové výkonnostní indikátory) jako čas na nábor, náklady na adaptaci nebo míra úspěšnosti školení pomáhají kvantifikovat personální rizika. Firma IBM například sleduje KPI Time-to-Productivity, který měří, jak rychle noví zaměstnanci dosáhnou plné produktivity (Armstrong & Taylor).

Software pro řízení rizik mohou být nástroje jako SAP SuccessFactors, IBM OpenPages nebo RiskWatch umožňují automatizovat sběr dat, generovat reporty a modelovat rizikové scénáře. Podle Hopkina (2013) tyto systémy snižují chybovost a zrychlují rozhodování (Hopkin, 2013).

Audity a kontrola procesů jako pravidelné audity personálních procesů (nábor, hodnocení výkonu) odhalují nedostatky. Například audit náboru může odhalit, že 40 % kandidátů opouští proces kvůli nejasným podmínkám – což je riziko pro reputaci firmy (Neugebauer, 2018).

2.6 Monitorování a vyhodnocování personálních rizik

Monitorování a vyhodnocování personálních rizik představuje kontinuální proces, který umožňuje organizacím reagovat na změny v interním i externím prostředí a přizpůsobovat personální strategii aktuálním výzvám. Podle Neugebauera (2018) jde o kontrolní mechanismus, který transformuje teoretické plány do praxe a zajišťuje, že rizika nejsou pouze identifikována, ale také efektivně řízena (Neugebauer, 2018).

Tato fáze je kritická pro udržení stability lidských zdrojů a prevenci krizí, jako je hromadný odchod zaměstnanců, ztráta klíčových kompetencí nebo pokles produktivity.

2.6.1 Klíčové principy monitorování

Kontinuita a systémovost tvoří základ efektivního monitorování personálních rizik. Bez pravidelného sběru dat a analýz nelze zachytit trendy, které mohou signalizovat vznikající problémy. Například společnost ČEZ zavedla měsíční reporty fluktuace a čtvrtletní audity personálních procesů, což umožňuje nejen sledovat aktuální stav, ale také předvídat budoucí rizika.

Díky této praxi se podařilo identifikovat rostoucí nespokojenost v technických týmech již v rané fázi, což vedlo k úpravě motivačních programů a snížení odchodů o 20 % během jednoho roku (Urbancová & Vrabcová, 2023). Klíčové je také propojení s podnikovými cíli – personální rizika nelze hodnotit izolovaně. Pokud organizace plánuje expanzi na nové trhy, monitorování musí zahrnovat metriky jako dostupnost zaměstnanců s interkulturními kompetencemi nebo jazykovými dovednostmi (Armstrong & Taylor, 2023).

Neméně důležitý je princip zapojení celé organizace. Vedení, HR oddělení i řadoví zaměstnanci přinášejí odlišné perspektivy, které společně vytvářejí ucelený obraz rizik. Ve firmě Škoda Auto například fungují mezioddělové pracovní skupiny, kde manažeři diskutují personální výzvy s operativními týmy. Tato spolupráce odhalila, že nedostatek školení v oblasti elektromobility není jen problémem HR, ale souvisí i s nedostatečnou komunikací mezi vývojovým a provozním oddělením (Hajerová Müllerová et al., 2024). Podobně zapojení zaměstnanců do anonymních průzkumů pomáhá odkrýt skrytá rizika, jako je nerovnoměrné rozdělení pracovní zátěže nebo nedostatečná podpora při adaptaci nováčků.

2.6.2 Metody monitorování

Průběžný sběr dat představuje páteř efektivního monitorování. Moderní HR systémy, jako SAP SuccessFactors nebo Workday, automatizují sběr klíčových metrik – od fluktuace po účast na školeních. Tyto nástroje nejen šetří čas, ale také umožňují vizualizovat data v reálném čase. Například společnost IBM využívá platformu Watson Talent Insights k predikci rizik vyhoření na základě analýzy pracovních hodin, frekvence přesčasů a účasti na wellness programech. Tento systém dokáže varovat manažery již při 15% nárůstu zátěže v konkrétním týmu, což umožňuje včasnou intervenci (Armstrong & Taylor, 2023).

Kromě technologií hrají zásadní roli pravidelné audity personálních procesů. Tyto audity neslouží pouze ke kontrole compliance, ale také k odhalení systémových nedostatků. Příkladem může být audit náborového procesu v Komerční bance, který odhalil, že 30 % kandidátů odmítlo nabídku kvůli nejasným informacím o kariérním růstu. Následná revize komunikačních materiálů a zaškolení náborových týmů zvýšila úspěšnost přijetí nabídek o 25 % (Neugebauer, 2018). Audity by měly být doplněny o kvalitativní metody, jako jsou focus groups nebo hloubkové rozhovory s zaměstnanci. Studie Smejkal a Ráise (2013) ukazuje, že právě neformální rozhovory odhalují 65 % skrytých rizik, která by kvantitativní metriky přehlédly – například napětí mezi odděleními nebo nejasné role v týmech (Smejkal & Rais).

2.6.3 Metody vyhodnocování

Vyhodnocování personálních rizik vyžaduje kombinaci strukturovaných nástrojů a expertního úsudku. Rizikové matice jsou jedním z nejpoužívanějších nástrojů, protože umožňují vizualizovat prioritu rizik na základě jejich pravděpodobnosti a dopadu. Například riziko „odchod seniorních vývojářů“ může být v matici zařazeno do kategorie extrémního rizika (pravděpodobnost 4/5, dopad 5/5), což vyžaduje okamžitá opatření jako vytvoření křížového školení nebo motivačních bonusů (Palíšková et al., 2021).

Matice však mají své limity – nezohledňují například kumulativní efekty více rizik. Proto je vhodné je doplnit scénářovými analýzami, které modelují komplexní dopady. Společnost ČEZ například simulovala scénář simultánního odchodu 15 % technických expertů do důchodu.

Výsledky ukázaly, že by to vedlo k prodloužení v údržbě energetických zařízení o 40 %, a proto urychlili program digitalizace dokumentace a školení mladších zaměstnanců (Urbancová & Vrabcová, 2023).

2.6.4 Výzvy v monitorování a vyhodnocování

Jednou z nejčastějších výzev je kvalita dat. Neúplné nebo zastaralé údaje vedou k chybným závěrům, které mohou podkopat důvěru v celý systém řízení rizik. Například pokud HR systém nesbírá informace o důvodech odchodů zaměstnanců, nelze efektivně řešit fluktuaci – společnost může investovat do zvýšení platů, přestože hlavním problémem je nedostatek kariérních příležitostí (Armstrong & Taylor, 2023).

Řešením je implementace integrovaných systémů, které propojují data z různých zdrojů (nábor, školení, výkonnost), a pravidelná validace dat pomocí nezávislých auditů.

Odpor zaměstnanců představuje další významnou překážku. Strach z negativních důsledků nebo nedůvěra v anonymitu může vést k neupřímné zpětné vazbě. Firma Škoda Auto tento problém řešila zavedením třetí strany pro sběr a analýzu dat – externí konzultanti garantovali anonymitu a výsledky prezentovali pouze v agregované podobě. Tento přístup zvýšil účast v dotaznících o 35 % a odhalil skryté problémy, jako je nerovnoměrné rozdělování projektů mezi týmy (Hajerová Müllerová et al., 2024).

2.7 Shrnutí teoretické části

Teoretická část práce ukazuje, že personální politika je klíčovým nástrojem pro udržení stability a konkurenceschopnosti podniku. Její hlavní úlohou je nejen získávat a rozvíjet zaměstnance, ale také předcházet rizikům, která mohou ohrozit lidský kapitál – od fluktuace přes vyhoření až po právní spory. Ukázalo se, že rizika v personální oblasti často pramení z nedostatku komunikace, neefektivních procesů nebo nesouladu mezi strategií firmy a potřebami zaměstnanců. Personální rizika mají konkrétní dopady: vysoká fluktuace zvyšuje náklady na nábor a školení, nízká motivace snižuje produktivitu, a problémy jako diskriminace poškozují firemní kulturu i reputaci. Příklady z praxe (např. Škoda Auto nebo ČEZ) dokazují, že řešení těchto rizik vyžaduje systémový přístup – kombinaci preventivních opatření, pravidelných analýz a flexibility vůči změnám trhu práce.

Pro identifikaci a analýzu rizik se používají jak kvalitativní metody (SWOT analýza, rozhovory), tak kvantitativní nástroje (statistika fluktuace, cost-benefit analýza). Rizikové matice nebo KPIS pomáhají určit prioritu řešení, zatímco moderní software umožňuje sledovat data v reálném čase. Důležitou roli hraje i zapojení zaměstnanců do procesu – anonymní dotazníky nebo workshopy odhalují skryté problémy, které by jinak zůstaly nepovšimnuté.

Klíčovým závěrem je, že řízení personálních rizik není jednorázovou aktivitou, ale kontinuálním procesem. Vyžaduje pravidelnou aktualizaci rizikových modelů, školení HR týmů a ochotu adaptovat se na nové výzvy, jako jsou technologické změny nebo generační posuny. Úspěšné společnosti (např. IBM) dokazují, že proaktivní přístup – například predikce vyhoření pomocí datové analýzy – může výrazně snížit negativní dopady rizik.

II PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI NIVEKO S.R.O.

NIVEKO se specializuje na výrobu prémiových bazénů z polypropylenu, které kombinují odolnost, estetiku a inovativní design. Firma působí na 18 zahraničních trzích, včetně Německa, Švýcarska a Skandinávie, přičemž 98 % produkce směřuje právě do zahraničí. Ročně vyrobí kolem 500 bazénů, jejichž průměrná cena se pohybuje od stovek tisíc až po miliony korun u komerčních projektů. Společnost zaměstnává 80 lidí, přičemž polovinu tvoří výrobní personál a polovinu kancelářští pracovníci. To se může zdát jako velmi netradiční přístup, kdy se v takovýchto výrobních firmách více orientuje na výrobní sektor, kde těch lidí bývá spíš více než právě THP pracovníků.

Zajímavostí je, že NIVEKO je od roku 2016 součástí belgického holdingu, ale český management si zachovává plnou autonomii. Jak ředitel poznamenal: „Naši zahraniční vlastníci nám důvěřují – výsledky mluví za nás. Rozhodujeme o všem od vývoje po marketing.“

3.1 Historie společnosti

Společnost NIVEKO s.r.o. byla oficiálně založena 21. března 1995 a zapsána u Krajského soudu v Brně pod spisovou značkou C 18771/KSBR. Její počátky však sahají do raných 90. let, kdy zakladatelé začínali s výrobou bazénů v provizorních prostorách bývalého družstva v Nivnici. První sídlo firmy se nacházelo na adrese Brodská 722 v Nivnici, ale postupně prošlo několika změnami: v roce 2008 se společnost přestěhovala na U Dvora 219 v Nivnici, v roce 2015 upřesnila adresu na U Dvora 219, Nivnice, a od 12. ledna 2018 sídlí v moderním areálu na adrese Nivnická 2716, Uherský Brod.

Zakladatel Šimon Janča vedl společnost od jejího vzniku až do roku 2016, kdy roli jednatele převzal jeho syn Ing. Šimon Janča. Zlomovým okamžikem byl rok 2018, kdy došlo k strategické spolupráci s belgickou skupinou Pollet Pool Group N.V. kdy tato belgická společnost získala 100% podíl. Tento krok posílil mezinárodní pozici NIVEKO, ale český management si zachoval autonomii v operativním řízení. Základní kapitál společnosti zůstal od založení nezměněn ve výši 200 000 Kč.

Původně se NIVEKO věnovala širšímu spektru činností, včetně stavebnictví, zprostředkovatelských služeb a výroby plastových výrobků. Od roku 2014 se však firma postupně zaměřila na specializovaný obor – výrobu bazénů a vodohospodářských technologií.

Definitivní zlom přišel v roce 2015, kdy společnost opustila průmyslovou výrobu nádrží a plně se soustředila na prémiové polypropylenové bazény. Tato strategie se ukázala jako klíčová během pandemie covidu-19, kdy NIVEKO zaznamenala rekordní poptávku po privátních bazénech a najala desítky nových zaměstnanců. Vývoj adres a struktury společnosti odráží její růst: od skromných začátků v Nivnici až po současný areál v Uherském Brodě, který zahrnuje tři výrobní haly o celkové ploše více než 7 500 m². Partnerství s Pollet Pool Group v roce 2018 pak umožnilo expanzi na 18 zahraničních trhů, včetně náročných destinací jako Švýcarsko nebo Skandinávie.

3.2 Předmět činnosti organizace

Hlavní náplní společnosti je výroba bazénů na míru z polypropylenu, materiálu odolného vůči UV záření, chloru a teplotním výkyvům. Firma se plně soustředí na tento segment od roku 2015, kdy ukončila vedlejší aktivity v průmyslové výrobě nádrží. Každý bazén prochází několika fázemi:

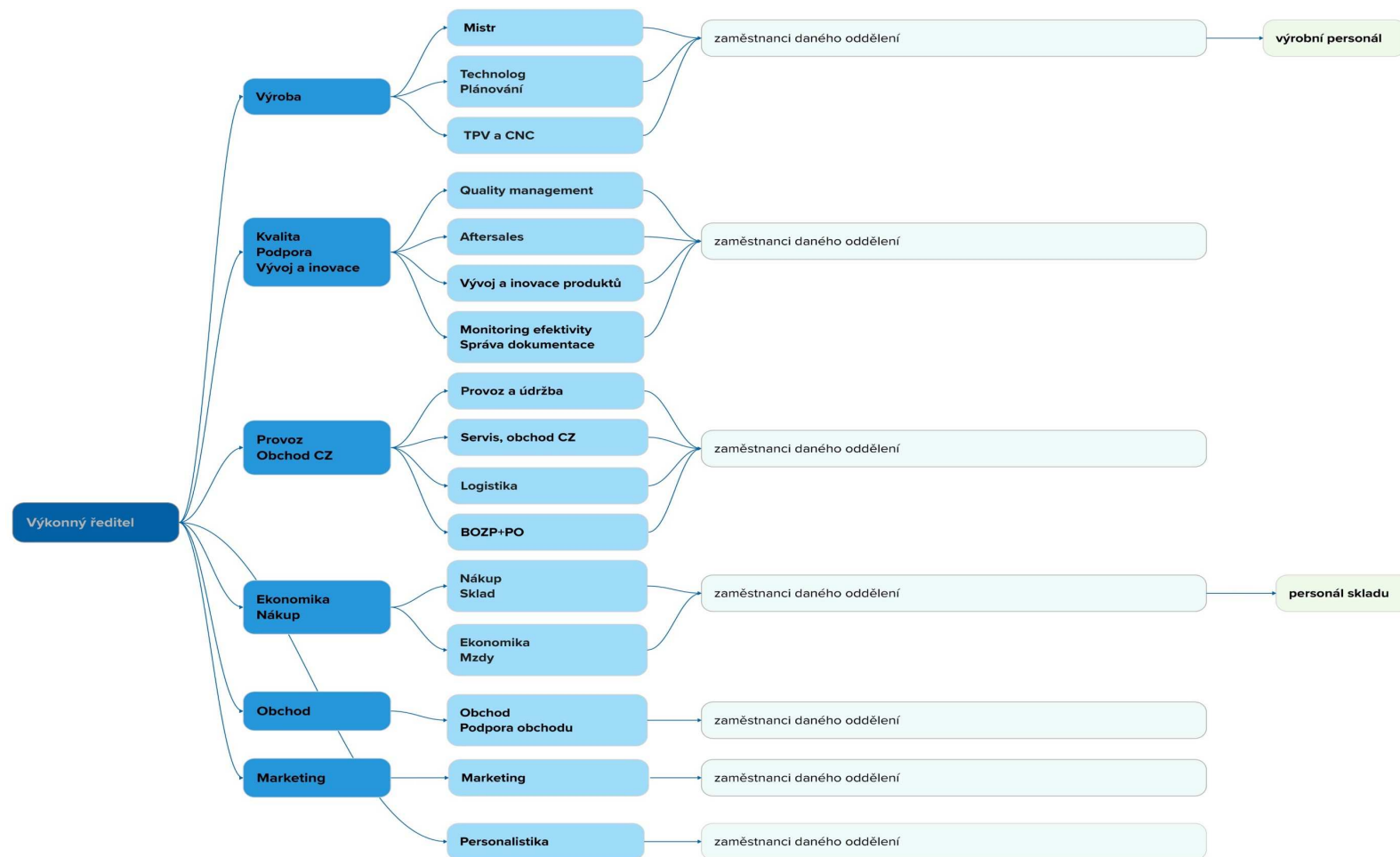
- **CNC frézování** – přesné vyřezávání otvorů pro trysky, světla a protiproudý.
- **Svařování termoplastů** – ruční práce vyžadující certifikované svářeče.
- **Kontrola kvality** – testování těsnosti a odolnosti.

3.3 Organizační struktura společnosti

Firma NIVEKO je rozdělena na 6 rozdílných sektorů, které se zodpovídají výkonnému řediteli. Ale každý jednotlivý sektor má svého vlastního ředitele a své pracovní oddělení.

- **Obchodní oddělení** – Stará se o expanzi na nové trhy a komunikaci s distributory.
- **Finanční a nákupní oddělení** – Zajišťuje dodávky polypropylenu od specializovaných výrobců (ti jsou pouze 3–4 v Evropě).
- **Výrobní oddělení** – Tým svářečů, operátorů CNC strojů a montážních techniků.
- **Marketingové oddělení** – Zaměřuje se na prémiové zákazníky prostřednictvím časopisů a veletrhů.
- **Výzkum a vývoj (R&D)** – Inovuje design (např. integrace solárních panelů) a testuje nové materiály.

Poté jako poslední samostatné oddělení je oddělení personální, to je pouze pod drobnohledem výkonného ředitele



Obrázek 2 Organizační struktura společnosti NIVEKO s.r.o.

(zdroj: NIVEKO s.r.o.)

4 APLIKACE METOD ANALÝZY RIZIK PERSONÁLNÍ POLITIKY

Pro zajištění efektivity a udržitelnosti personální politiky společnosti NIVEKO budou použity metody systematického hodnocení, které vycházejí z kombinace analýzy provozních procesů, motivace zaměstnanců a identifikace klíčových rizik. Cílem je dosáhnout optimálního fungování organizace ve všech oblastech, včetně výroby, adaptability na tržní změny a udržení konkurenceschopnosti. Základem této evaluace byl rozhovor s vedoucí personálního oddělení Niveko, který poskytl cenný vhled do aktuálního stavu personální strategie. Její odborné znalosti a praktické zkušenosti pomohly definovat priority, jako je udržení silné firemní kultury, zefektivnění adaptačních procesů a snížení rizik spojených s adaptací nových zaměstnanců. Tato zjištění určují směr, kterým by se měla personální politika společnosti dále ubírat.

Klíčovou metodou pro analýzu mimo rozhovor a dotazník, je bodová metoda, vytvořená ve spolupráci s personální manažerkou prostřednictvím brainstormingu. Doplnkově bude aplikován Ishikawa diagram k hlubší analýze nejvýznamnějšího rizika. Tato metoda umožní rozklíčovat kořenové příčiny a navrhnout preventivní opatření

4.1 Metoda rozhovoru

V rámci osobní konzultace byl veden podrobný rozhovor s vedoucí personálního oddělení (HR), která detailně popsala procesy a výzvy spojené s nábořem a výběrem zaměstnanců ve společnosti Niveko. Rozhovor se skládal z 15 otázek zaměřených na různé aspekty personální politiky a rizik s nimi spojenými, jako například: nábor, adaptace, motivace a firemní kultura, fluktuace a samotná rizika. Z rozhovoru, který proběhl přímo ve firmě NIVEKO první týden v dubnu vyplynulo, že společnost kombinuje tradiční metody s důrazem na osobnostní předpoklady a firemní kulturu, což reflektuje její dlouhodobou strategii stability a kvality. Všechny otázky kladené na vedoucí HR jsou sepsány v příloze č.1.

4.1.1 Nábor a výběr zaměstnanců

Základním problémem, do kterého firmy v oblasti personální politiky často upadají, je nedostatečně definovaná a komunikovaná strategie, která by jasně propojovala dlouhodobou vizi firmy s konkrétními cíli a praktickými kroky v oblasti řízení lidských zdrojů. Tato nekonkrétnost se projevuje například v nejednoznačných prioritách, roztržitých rozhodnutích nebo v absenci systému pro rozvoj, hodnocení a udržení talentů.

Zde ve firmě Niveko, je základním pilířem hodnocení kandidátů je osobní pohovor, během něhož se kladou klíčové otázky zaměřené na pracovní zkušenosti a motivaci. U technických pozic, jako jsou výrobní pracovníci nebo konstruktéři, je zařazena i praktická zkouška. Například u výrobních rolí dostávají kandidáti do ruky specializované přístroje (jako svařovací zařízení Leister či Extruder), aby prokázali manuální zručnost a schopnost rychle se učit. Tímto se tak částečně snaží předejít riziku neznalosti práce s takovými přístroji, proto je při náboru rovnou naostro zkouší.

U konstruktérů pak probíhá simulace reálných pracovních úkolů, přičemž důraz není kladen na bezchybný výsledek, ale na přístup k řešení problémů, kreativitu a reakci na stresové situace. Jak zmínila HR vedoucí: „Nehledáme dokonalost, ale schopnost přemýšlet a adaptovat se. Stres během testu je záměrný – chceme vidět, jak kandidát komunikuje týmově a zda dokáže požádat o pomoc.“

I přes robustní metodiku naráží společnost na rizika a výzvy spojené s trhem práce. Nejvýraznějším problémem je nízký zájem mladší generace o manuální profese, ačkoli firma nepožaduje předchozí zkušenosti s konkrétními technologiemi. Obecně je známo, že mladí lidé často preferují kancelářské pozice nebo flexibilní formáty práce. Firma se proto snaží nabízet atraktivní podmínky, jako jsou školení nebo možnost kariérního růstu, ale motivace k fyzické práci zůstává slabší. U kancelářských pozic (THP) se pak občas objevují obtíže s hledáním specialistů ochotných pracovat na plný úvazek v prezenčním režimu – například u grafiků převažují zájemci o externí spolupráci.

Klíčovým aspektem náboru je také soulad kandidátů s firemní kulturou. Společnost klade velký důraz na hodnoty jako týmovost, odpovědnost a dlouhodobé nasazení. „Nejde jen o to, zda kandidát umí svařovat nebo navrhovat. Hledáme lidi, kteří ctí naši filozofii – třeba to, že každý výrobek musí být stoprocentní, i když to znamená zpomalit,“ zdůraznila vedoucí. Tento požadavek někdy prodlužuje výběrové řízení, neboť ne všichni adepti sdílí stejnou pracovní etiku.

Z hlediska demografické struktury tvoří jádro týmu zaměstnanci ve středním věku (průměrně kolem 40 let), přičemž řada z nich působí ve firmě přes 15 let. Mladší pracovníci jsou v menšině, ale společnost se snaží o postupné omlazování týmů. Výjimkou byla pandemie covidu-19, kdy firma kvůli nárůstu zakázek najala desítky nových lidí – většinou na dočasné pozice. Během covidu firma expandovala, ale dnes je zpět ve stabilním režimu. Většina pracovníků ve firmě zůstává dlouhodobě, a fluktuace je v podstatě zanedbatelná.

Ohledně vyhodnocování úspěšnosti náboru společnost nespolehá na formalizované metriky, jako je délka setrvání nováčků. Důvodem je právě nízká fluktuace a důvěra v prověřené postupy. K případným výpovědím ze strany zaměstnanců přistupují způsobem, že pokud někdo odejde po méně jak roce, tak to vidí jako signál, že s největší pravděpodobností přehlédli nesoulad v hodnotách a představách zaměstnance. Ale podle vedoucí HR je takových případů velmi málo. Jedinou výjimkou byli zaměstnanci přijatí během pandemie, u nichž byla vyšší obměna vzhledem k dočasné povaze smluv.

4.1.2 Adaptace a onboarding

Proces adaptace nových zaměstnanců v Niveko je založen na individualizovaném přístupu, přičemž délka onboardingu se odvíjí od charakteru pozice a zkušeností kandidáta. Podle informací z rozhovoru s vedoucí HR oddělení společnost nesleduje formalizované metriky pro vyhodnocování adaptačního procesu, ale vychází z dlouhodobých zkušeností a zpětné vazby.

U výrobních pozic se předpokládá, že nováčci dosáhnou plné produktivity přibližně za 2–3 měsíce. I když kvalita a rychlost práce nemusí zpočátku odpovídat standardům zkušených kolegů (někteří působí ve firmě i 18 let), zaměstnanci jsou během této doby schopni zvládat většinu úkolů samostatně. U vývojových pozic je situace odlišná – společnost preferuje interní přesuny zaměstnanců z jiných oddělení, což zkracuje dobu adaptace díky již získané znalosti procesů a produktů. Externí nábor na tyto role je vzácný, neboť firma oceňuje provázanost týmů. Tím snižuje riziko nesouladu v kulturních hodnotách a daných procesech.

Zpětná vazba od zaměstnanců je systematicky sbírána během zkušební doby formou pohovorů. Mezi častější připomínky patří kritika nadměrné byrokracie a složitých interních procesů, které podle některých zpomalují práci. Vedení tyto podněty reflektuje a postupně hledá cesty ke zjednodušení administrativy. Zároveň je kladen důraz na specifickou firemní kulturu, která nováčky často překvapí. Společnost se vyznačuje otevřenou komunikací napříč hierarchií – například jednatel pravidelně interaguje se všemi úrovněmi zaměstnanců a aktivně se podílí na operativních rozhodnutích. Tento přístup, ačkoli neobvyklý, posiluje transparentnost, ale vyžaduje od nováčků čas na přizpůsobení. Obchází tak rizika při nedostatečné komunikaci mezi firemními sektory a jednotlivým koloběhem celé společnosti.

Dalším specifikem je flexibilita vůči změnám. Společnost se nebrání inovacím a experimentům, což sice podporuje dynamické prostředí, zároveň však může být pro některé

zaměstnance náročné udržet krok s častými úpravami procesů. Tato otevřenost je doplněna individuálním přístupem k potřebám týmu – firma se snaží vycházet vstříc požadavkům na pracovní podmínky, avšak očekává reciprocitu v podobě loajality a ochoty přispívat ke společným cílům.

I přes absenci formálních statistik lze konstatovat, že adaptační proces je úspěšný zejména díky dlouhodobé stabilitě týmu a nízké fluktuaci. Výjimkou byli náboroví pracovníci přijatí během pandemie covidu-19, jejichž setrvání ve firmě bylo často časově omezené. Pro většinu zaměstnanců však platí, že po překonání počátečních výzev (jako je zvykání si na firemní specifika) nacházejí ve společnosti prostor pro profesní růst a smysluplnou spolupráci.

4.1.3 Motivace a firemní kultura

Společnost klade důraz na nefinanční benefity, které posilují týmového ducha a loajalitu zaměstnanců. Mezi klíčové prvky patří pravidelné firemní akce, jako jsou letní dny otevřených dveří pro rodiny (včetně prohlídek výroby a využití firemních bazénů), vánoční večírky a teambuildingové aktivity. Specifickým benefitem je letní hlídání dětí – po celé prázdniny mohou zaměstnanci využívat péči o děti přímo v areálu firmy, včetně organizovaného programu. Dále společnost nabízí sick days, prémiovou dovolenou (nad rámec standardní) a pravidelné firemní snídaneč či svačiny.

Individuální přístup se projevuje i v mimořádných situacích, například při povodních, kdy vedení umožnilo zaměstnancům zůstat doma, aby řešili osobní záležitosti.

Řešení konfliktů probíhá adresně a neformálně. Většinou se zapojuje vedoucí příslušného oddělení, který situaci analyzuje ze všech stran a hledá řešení prostřednictvím otevřené komunikace. Cílem je udržet harmonické pracovní prostředí bez eskalace napětí.

V oblasti odměňování společnost částečně sleduje konkurenci, zejména u výrobních pozic v rámci strojírenského sektoru, ale nemá formalizovaný systém pravidelných revizí platů. Mzdová politika vychází spíše z interních možností a snahy udržet konkurenceschopnost, přičemž důraz je kladen na specifické potřeby oboru (např. manuální zručnost u výroby).

4.1.4 Riziko Fluktuace

Častým problémem a rizikovým faktorem ve výrobních a strojírenských odvětvích bývá vysoká míra fluktuace zaměstnanců. Zde se ale takovému riziku velmi dobře vyhýbají

a úroveň fluktuace je velmi nízká, skoro až zanedbatelná. Ale i přes obecně nízkou fluktuaci ve společnosti je nejvyšší míra obměny zaměstnanců patrná na výrobních pozicích. Tento trend souvisí s charakterem práce. Manuální činnosti často nevyžadují hlubší vazbu k firemní kultuře, což může vést k nižší loajalitě. Přesto společnost udržuje dlouhodobé zaměstnance, včetně výrobních pracovníků s praxí přesahující 15 let.

Mezi hlavní důvody odchodů by se dalo zařadit například:

- **Nesoulad s firemními hodnotami** – někteří zaměstnanci nesdílí důraz na kvalitu a inovace, což ovlivňuje jejich motivaci.
- **Osobní okolnosti** – podle vedoucí HR oddělení je to převážně nutnost delšího dojíždění nebo přesun do zahraničí.
- **Finanční aspekty** – ačkoli společnost považuje své mzdy za konkurenceschopné, ojediněle se objevují odchody kvůli vyšším nabídkám jinde.

S odchodem zaměstnanců se pojí také náklady na náhradu nového zaměstnance. Společnost Niveko ale nějak výrazně nesleduje náklady na náhradu zaměstnanců, neboť fluktuace není považována za kritický problém. Zde se management spoléhá na neformální přístupy a dlouhodobou stabilitu týmu. Výjimečné náklady (jako čas věnovaný zaškolování) jsou vnímány jako přirozená součást procesu, nikoli jako riziko vyžadující analýzu.

4.2 Metoda dotazníku se zaměstnanci

Na základě poznatků od vedoucí HR oddělení byl sestaven krátký dotazník na zaměstnance ve společnosti NIVEKO. Otázek bylo celkem 12 a byly kombinované mezi otevřenými otázkami a uzavřenými otázkami. Na dotazník celkem odpovědělo 27 zaměstnanců. Jednotlivé otázky se týkaly jak spokojenosti a motivace v pracovním prostředí, tak i na změny, které by firma mohla zavést, nebo to co ve firmě nefunguje tak dobře jak by mohlo a představuje určité riziko. Všechny otázky z dotazníku jsou sepsány v příloze č.2.

Z odpovědí vyplývá, že většina zaměstnanců vnímá své působení ve firmě pozitivně, přičemž klíčovými faktory jsou stabilita, finanční ohodnocení a možnosti profesního rozvoje. Někteří respondenti explicitně zmínili, že oceňují dlouhodobou jistotu zaměstnání a férový přístup k odměňování. Jeden z technických pracovníků například zdůraznil, že práce v NIVEKO mu umožňuje růst a zároveň cítit, že jeho přínos je pro firmu smysluplný.

Atmosféra na pracovišti je popsána převážně jako přátelská, zejména v týmech, kde panuje vzájemná podpora. V logistice a prodeji několik zaměstnanců vyzdvihlo kolegiální vztahy a ochotu kolegů pomáhat si. Naopak v odděleních s vyšším pracovním tempem, jako je vývoj nebo výroba, se objevily připomínky k občasným třenicím. Někteří zaměstnanci uvedli, že tlak na dodržování termínů může vést k napětí, a navrhli častější týmové porady pro lepší koordinaci.

V oblasti komunikace se názory poměrně odlišují. Vedení firmy je částí zaměstnanců vnímáno jako přístupné a otevřené dialogu – například manažeři v IT oddělení ocenili pravidelný kontakt s vedením a možnost ovlivňovat rozhodnutí. Na druhé straně se v provozních týmech objevila kritika týkající se pomalých schvalovacích procesů. Jedna z operátorek výroby zmínila, že zdlouhavá komunikace mezi odděleními komplikuje rychlé řešení problémů, což podle ní brání vyšší efektivitě.

V otázce profesního rozvoje jsou patrné rozdíly mezi jednotlivými odděleními. Zaměstnanci v prodeji a marketingu často chválili nabídku školení a účast na odborných konferencích. Někteří z nich uvedli, že nově nabyté znalosti okamžitě aplikují v praxi, což posiluje jejich motivaci. Naproti tomu v administrativě část týmu vyjádřila nespokojenost s omezenými příležitostmi k rozvoji. Asistentka například zmínila, že by uvítala možnost vzdělávat se v práci s moderními nástroji, ale chybí jí k tomu větší prostor nebo podpora.

Mezi návrhy na zlepšení převažují praktické a konkrétní podněty. Několik zaměstnanců navrhlo zavedení sdíleného digitálního kalendáře pro lepší přehled o firemních aktivitách, a to včetně zobrazení v prostorách jako je jídelna. Další častý požadavek se týkal rozšíření benefitů – zaměstnanci by uvítali více dnů dovolené, příspěvky na sportovní aktivity nebo preventivní zdravotní prohlídky přímo v areálu firmy. V technických týmech se objevily návrhy na modernizaci procesů, například využití umělé inteligence pro automatizaci rutinních úkolů, což by podle jednoho z inženýrů uvolnilo čas pro kreativnější činnosti.

Zajímavým podnětem byla také potřeba posílit týmovou důvěru. Někteří respondenti zmínili, že by uvítali více společných aktivit mimo práci, jako jsou workshopy nebo teambuildingové akce, které by pomohly prolomit bariéry mezi odděleními. Projektová manažerka v této souvislosti uvedla, že větší důraz na společná řešení problémů by mohl snížit mikromanagement a posílit pocit odpovědnosti u všech členů týmu.

4.3 Bodová metoda hodnocení rizik

V případě společnosti NIVEKO s.r.o., která kombinuje náročnou manuální výrobu s vysokými standardy kvality a orientací na mezinárodní trhy, je identifikace a řízení rizik zvláště důležité. Pro tento účel byla zvolena bodová metoda, která patří mezi nejpoužívanější nástroje kvalitativně-quantitativního hodnocení rizik. Její výhoda spočívá v jednoduchosti aplikace a schopnosti převést subjektivní vjemy (např. z rozhovorů nebo dotazníků) na objektivní číselnou škálu.

Metoda umožňuje stanovit prioritu rizik na základě dvou parametrů:

- **Pravděpodobnost výskytu rizika (P)** – Jaká je šance, že k riziku dojde v určitém časovém horizontu.
- **Závažnost následků (Z)** – Jaký dopad by riziko mělo na chod firmy, finanční výsledky nebo reputaci.

Výsledná míra rizika (R) je pak vypočtena jako součin těchto dvou proměnných:

$$R = P \times Z$$

Hodnoty R se pohybují v rozmezí 1–25, přičemž vyšší číslo indikuje vyšší naléhavost řešení. Tento přístup umožňuje nejen porovnávat rizika mezi sebou, ale také vytvořit akční plán zaměřený na nejkritičtější oblasti.

Analýza vychází z kombinace následujících 3 zdrojů:

- Data z dotazníků spokojenosti zaměstnanců (27 respondentů), které odhalily problémy v komunikaci, byrokracii či náročná adaptace mladých zaměstnanců.
- Rozhovor s vedoucí HR oddělení, jež upozornila na generační rozdíly v přístupu k manuální práci a výzvy spojené s firemní kulturou.
- Interní dokumenty společnosti popisující náklady na nábor a zaškolení nových pracovníků.

Tabulka 1 Pravděpodobnost výskytu rizika

Pravděpodobnost výskytu rizika (P)		
Pravděpodobnost	Popis	Hodnota
Velmi nízká	Riziko je extrémně nepravděpodobné, téměř nulová šance výskytu.	1
Nízká	Riziko se může vyskytnout pouze za výjimečných okolností.	2
Střední	Riziko se objevuje občas, ale není pravidelným jevem.	3
Vysoká	Riziko se vyskytuje často, je pravděpodobné v krátkodobém horizontu.	4
Velmi vysoká	Riziko je téměř jisté, vyskytuje se opakovaně nebo trvale.	5

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 2 Hodnocení závažnosti následků

Hodnocení závažnosti následků (Z)		
Závažnost	Popis	Hodnota
Zanedbatelná	Dopad je minimální, řešitelný bez dodatečných nákladů nebo času.	1
Malá	Dopad je omezený, řešení vyžaduje malé náklady nebo krátký čas.	2
Střední	Dopad ovlivňuje část procesů, vyžaduje střední náklady a čas na řešení.	3
Vážná	Dopad má významné finanční nebo operativní důsledky pro firmu.	4
Katastrofická	Dopad ohrožuje existenci firmy nebo její klíčové aktivity.	5

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 3 Hodnocení rizika

Hodnocení rizika (R)		
Klasifikace rizika	Popis	R
Nízké	Riziko lze akceptovat, nevyžaduje okamžitá opatření.	1-5
Střední	Riziko vyžaduje monitoring a preventivní plánování.	6-11
Vysoké	Riziko vyžaduje konkrétní akční plán do 6 měsíců.	12-18
Kritické	Riziko vyžaduje okamžitá opatření a alokaci zdrojů.	19-25

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 4 Výsledná tabulka míry rizikovosti

Výsledná tabulka míry rizikovosti (R)					
Riziko	Popis rizika	P	Z	R	Priorita
Nedostatek manuálně zručných mladých pracovníků	Nízký zájem mladé generace o manuální profese, obtížné náhrady při odchodech starších pracovníků.	4	5	20	1
Závislost na dodavateli materiálů	Pouze 3–4 evropské výrobce polypropylenu splňují požadavky.	3	5	15	2
Byrokracie a pomalá komunikace	Zdlouhavé schvalovací procesy vedoucí k opoždění zakázek.	3	4	12	3
Nízká identifikace s firemními hodnotami	Zaměstnanci nesdílejí důraz na kvalitu, což ohrožuje reputaci.	2	3	6	4
Konflikty mezi odděleními	Napětí mezi výrobou a obchodem kvůli rozdílným prioritám.	2	2	4	5
Odchod zaměstnanců za lepšími platy	Zaměstnanci opouští společnost s vidinou lepšího finančního ohodnocení jinde.	2	1	2	6
Fluktuace ve společnosti	Vyšší obměna pracovníků zvyšuje náklady na zaškolování.	1	2	2	7

(zdroj: vlastní zpracování)

4.4 Podrobný rozbor rizik dle bodové metody

Z analýzy podle bodové metody vyplývá, že největší riziko představuje právě nedostatek manuálně zručných pracovníků, konkrétně mladých lidí, kterých je nedostatek.

1. Nedostatek manuálně zručných mladých pracovníků ($R = 20$)

Pravděpodobnost ($P = 4$): Trh práce v ČR dlouhodobě trpí nedostatkem zájemců o manuální profese (Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, 2023). Podle vedoucí HR oddělení pouze čtvrtina nových uchazečů o práci ve výrobě projevuje dostatečnou motivaci a zručnost.

Závažnost ($Z = 5$): Ruční práce (např. svařování termoplastů) tvoří jádro výrobního procesu. Nedostatek pracovníků by vedl k prodloužení dodacích lhůt až o 30 % a ztrátě zakázek v prémiovém segmentu.

2. Závislost na dodavatelských materiálech ($R = 15$)

Pravděpodobnost ($P = 3$): Riziko výpadku dodávek se zvýšilo kvůli nestabilitě na globálním trhu s polymery.

Závažnost ($Z = 5$): Výpadek by zastavil výrobu na 2–3 měsíce, což by vedlo k výraznému poklesu tržeb o více než 10 milionů Kč měsíčně.

3. Byrokracie a pomalá komunikace ($R = 12$)

Pravděpodobnost ($P = 3$): 6 z 27 zaměstnanců v dotazníku uvedlo, že čekají na schválení rozhodnutí déle než 5 pracovních dnů.

Závažnost ($Z = 4$): Zpoždění zpomalují inovace (např. implementace nových designů balení) a snižují konkurenceschopnost.

4. Nízká identifikace s firemními hodnotami ($R = 6$)

Pravděpodobnost ($P = 2$): Ačkoliv většina dlouhodobých zaměstnanců dle vedení firmy aktivně prosazuje hodnotu „kvality před kvantitou“, u nováčků takovéto riziko nastává poměrně často.

Závažnost ($Z = 3$): Ojedinelé chyby ve výrobě (např. nedokonalé svary) poškozují image značky, ale nejsou systémovým problémem.

5. Konflikty mezi odděleními (R = 4)

Pravděpodobnost ($P = 2$): Napětí mezi výrobou a obchodem se vyskytuje zejména při nárazových zakázkách (méně než 10 % případů).

Závažnost ($Z = 2$): Konflikty zpomalují koordinaci, ale nevedou k výrazným finančním ztrátám.

6. Odchod zaměstnanců za lepšími platy (R = 2)

Pravděpodobnost ($P = 2$): Ročně odchází 1–2 zaměstnanci kvůli konkurenčním nabídkám.

Závažnost ($Z = 1$): Nízká fluktuace neohrožuje stabilitu týmu.

7. Fluktuace ve společnosti (R = 2)

Pravděpodobnost ($P = 1$): Celková fluktuace je méně než 5 %.

Závažnost ($Z = 2$): Náklady na nábor jsou naprosto zvládnutelné v rámci rozpočtu.

4.5 Ishikawa diagram

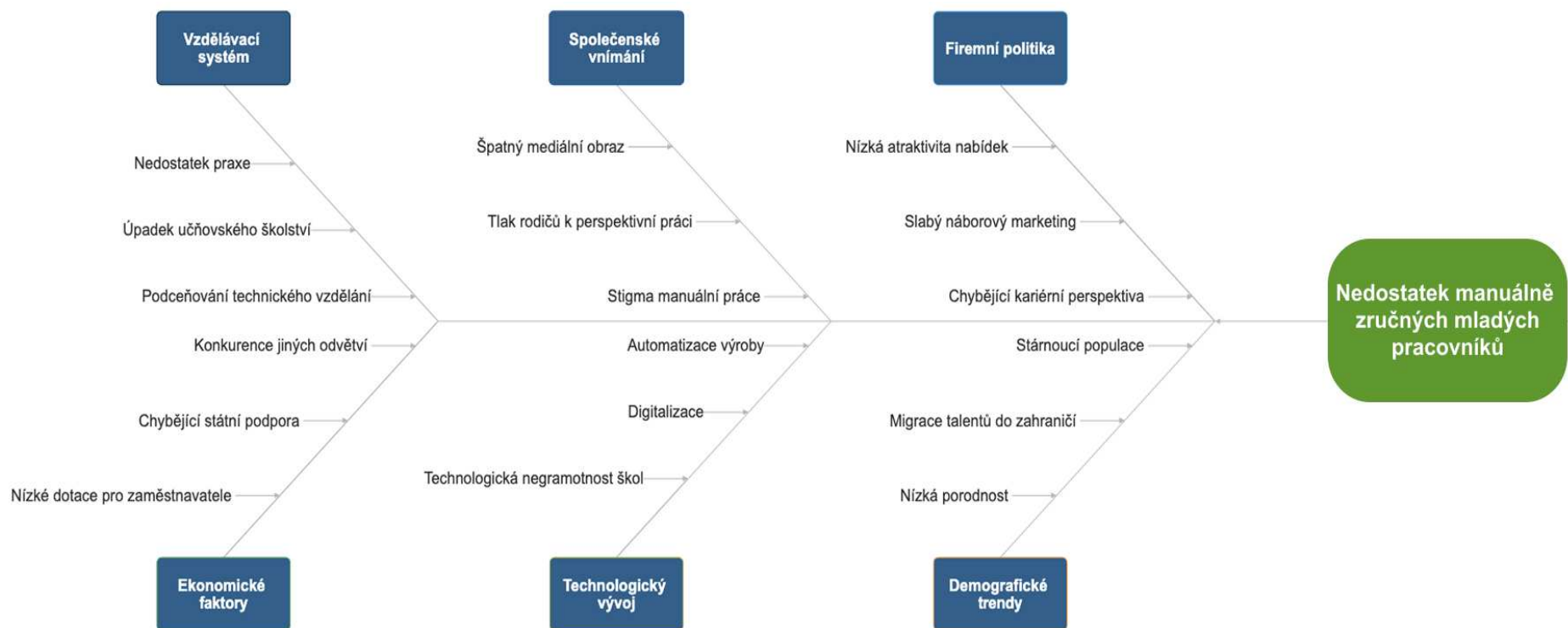
Ishikawa diagram, také známý jako diagram příčin a následků nebo rybí kost, je grafický nástroj sloužící k systematickému hledání a analýze možných příčin konkrétního problému. Jeho autorem je japonský expert na kvalitu Kaoru Ishikawa, který jej v 60. letech 20. století rozšířil do praxe. Název „rybí kost“ odráží strukturu diagramu – hlavní problém je umístěn v „hlavě ryby“, zatímco klíčové kategorie příčin (např. lidé, procesy, prostředí) tvoří „kostru“ vycházející z páteře. Každá kategorie se dále větví na podrobnější příčiny („menší kosti“), což umožňuje komplexní rozklad problému (Smejkal & Rais, 2013).

Hlavní výhoda tohoto nástroje spočívá v podpoře týmové spolupráce – vizuální forma usnadňuje brainstorming a odhalování skrytých souvislostí. Zaměřuje se především na prevenci problémů, nikoli pouze na řešení jejich následků. Díky přehlednému znázornění vztahů mezi příčinami a efektem pomáhá týmům identifikovat kořenové zdroje obtíží a navrhnout systémová řešení (Smejkal & Rais, 2013).

Po důkladném rozhovoru s vedoucí HR oddělení a ředitelem společnosti bylo dospěno k hlavnímu riziku kterému společnost čelí, a čelit bude hlavně v budoucích letech, a tím je **nedostatek manuálně zručných mladých pracovníků**, a celkově nedostatek kvalifikovaných uchazečů pro výrobní pozice.

V diagramu je znázorněno šest hlavních příčin, ty jsou dále rozvětveny na několik nejpodstatnějších faktorů, které mohou být potenciálními příčinami tohoto rizika. Hlavními příčinami je: vzdělávací systém, společenské vnímání, firemní politika, ekonomické faktory, technologický vývoj a demografické trendy.

Obrázek 3 Ishikawův diagram pro nedostatek manuálně zručných mladých pracovníků



(zdroj: vlastní zpracování)

5 NÁVRH DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU

Firma NIVEKO patří mezi respektované hráče v oboru výroby polypropylenových bazénů a může se pyšnit řadou silných stránek. Mezi klíčové přednosti patří dlouhodobá stabilita týmu (průměrná doba setrvání zaměstnanců přesahuje 5 let), expertíza v práci s termoplasty (technologie, kterou ovládá jen několik firem v Evropě), a silná orientace na kvalitu, jež firmě získala prestižní klientelu v západní Evropě. Neméně důležitá je i rodinná firemní kultura – příkladem je letní hlídání dětí pro zaměstnance nebo otevřená komunikace s vedením. Tyto aspekty tvoří pevný základ pro další růst.

Přesto se společnost potýká s výzvami, které vyplývají z měnících se tržních podmínek, generačních posunů a technologického pokroku. Návrhy doporučení, které jsem sestavil, vycházejí z analýzy rizik pomocí bodové metody, rozhovorů s vedením i zaměstnanci a Ishikawa diagramu. Cílem je udržet konkurenceschopnost NIVEKO a přizpůsobit se budoucím trendům.

5.1 Posílení náboru a vzdělávání

Jednoznačně nejkritičtějším rizikem ve společnosti NIVEKO je nedostatek manuálně zručných mladých pracovníků. Zatímco firma již dnes nabízí nadstandardní benefity, je třeba oslovit mladou generaci inovativnějšími a modernějšími způsoby, které odpovídají současným trendům na trhu práce. Nejvíce ideální je kombinovat tradiční náborové metody s digitálními strategiemi, které cílí na mladé uchazeče tam, kde tráví nejvíce času – na sociálních sítích a online platformách.

Digitální marketing a cílené kampaně: Pro efektivní oslovení mladé generace je nezbytné využívat moderní nástroje digitálního marketingu. Společnost by měla vytvořit cílené reklamní kampaně na platformách, jako je Instagram, TikTok a LinkedIn, které umožňují přesné segmentování cílové skupiny podle věku, zájmů a lokality. Krátké, dynamické videospoty by mohly ukazovat reálné pracovní prostředí ve firmě – například proces svařování bazénů, týmovou spolupráci nebo moderní technologie, které NIVEKO využívá. Důležité je prezentovat manuální práci jako perspektivní a atraktivní kariérní volbu, což může pomoci změnit zažitý stereotyp o řemeslech jako o neatraktivních profesích.

Kreativní video obsah: Videá mají v současnosti největší dopad na mladou generaci, a proto by měla být klíčovou součástí náborové strategie. Firma NIVEKO by mohla vytvořit sérii krátkých dokumentů nebo spotů, které by představily příběhy současných zaměstnanců – například mladého svářeče, který se podílí na výrobě luxusních bazénů pro zahraniční klienty, nebo technika cestujícího po Evropě kvůli montážím. Tyto příběhy by mohly být doplněny záběry z každodenního pracovního života, které ukazují moderní vybavení, přátelskou atmosféru a možnosti profesního růstu.

Stáže a trainee programy: Pro přímé zapojení mladých lidí do pracovního procesu by firma měla zavést stáže a trainee programy ve spolupráci s místními středními odbornými školami a učilišti. Tyto programy by mohly být strukturovány tak, aby účastníkům poskytly nejen praktické zkušenosti, ale také možnost dlouhodobého uplatnění ve firmě. Pro zvýšení motivace by stážisté mohli dostávat stipendium nebo bonus po úspěšném dokončení programu.

Rebranding řemesel: Mladí lidé často vnímají manuální práci jako „špinavou“ nebo „málo perspektivní“. Aby se tento stereotyp prolomil, navrhuji spustit kampaň #ModerníŘemeslník na sociálních sítích. Jejím jádrem by byly krátké dokumenty o zaměstnancích NIVEKO – například o svářeče, která se podílela na výrobě bazénu pro klienta, nebo o technikovi cestujícím po Evropě kvůli servisním zakázkám. Kampaň by doplnily workshopy pro základní školy, kde by děti pomocí 3D pera navrhovaly vlastní bazény.

Kariérní růst a certifikace: Pro udržení motivace stávajících i nových zaměstnanců je důležité nabízet jasné perspektivy kariérního růstu. Firma by mohla zavést certifikační systém s možností postupu na vyšší pozice (např. mistr, technický poradce), doplněný o finanční benefity (např. zvýšení mzdy o 10 % po dosažení certifikace „Expert“). Tento systém by zvýšil prestiž technických pozic a posílil loajalitu zaměstnanců.

5.2 Ochrana před dodavatelskou neschopností

Závislost na několika evropských dodavatelích polypropylenu představuje pro NIVEKO významné riziko, které může ohrozit kontinuitu výroby v případě geopolitických krizí, logistických kolapsů nebo neočekávaného zvýšení cen. Aby firma posílila svou odolnost, je klíčové přetvořit čistě obchodní vztahy s dodavateli na strategická partnerství a zároveň investovat do vlastního výzkumu materiálů.

Prvním krokem je diverzifikace dodavatelského řetězce. Jednání s jinou společností zaměřenou na klíčové materiály by mělo být prioritou – nutno zajistit, aby tato firma nabízela polypropylen srovnatelné kvality za stejné či nižší pořizovací náklady. Dlouhodobý kontrakt s fixními cenami by snížil dopad tržních výkyvů. Jako pojistku doporučuji vytvořit týdenní strategickou zásobu polypropyleny, která pokryje kritické zakázky v případě výpadku. Skladování by probíhalo v nově zrekonstruovaném skladu v Uherském Brodě.

Zároveň je třeba posílit vlastní výzkumné kapacity. Založení malého R&D týmu by umožnilo testovat alternativní materiály, jako je recyklovaný polypropylen nebo biokompozity. Tým by mohl spolupracovat s technickými univerzitami na vývoji materiálů s vyšší odolností vůči UV záření, což by snížilo náklady na záruční opravy.

5.3 Upravení byrokracie k efektivnosti

Byrokratické procesy jsou podle dotazníků dalším podstatným zdrojem frustrace jak ve výrobě, tak na obchodním oddělení. Zde je prostor využít silnou stránku NIVEKO – menší velikost firmy umožňuje rychlé změny.

Digitalizace klíčových procesů: Navrhuji implementovat nástroj Microsoft Teams + Planner pro řízení projektů. Schvalování výkresů, objednávek nebo změn designu by probíhalo elektronicky s automatickými upozorněními. Pilotně by systém mohl být spuštěn na obchodním oddělení, které nejvíce trpí zpožděními.

Agilní metody pro vedení: Vedoucí by absolvovali školení v metodách Scrum a Design Thinking, aby dokázali rychleji reagovat na požadavky zákazníků. Konkrétně by mohli zavést týdenní „sprinty“ – krátké pracovní cykly s jasnými cíli (např. „dokončit prototyp bazény pro Švýcarsko do pátku“).

Cross-funkční týmy: Pro snížení napětí mezi odděleními doporučuji vytvořit dočasné pracovní skupiny složené z obchodníků, vývojářů a výrobních pracovníků. Ty by řešily konkrétní zakázky od A do Z, což by posílilo vzájemnou empatii.

5.4 Posílení firemních hodnot

NIVEKO již dnes klade důraz na kvalitu, ale část zaměstnanců stále vnímá firemní hodnoty jako „prázdná slova“. Zde je třeba využít silnou tradici firmy a přidat osobnější rozměr.

Příběhy kvality: Každý měsíc by měl být vybrán jeden zaměstnanec (např. kontrolor kvality nebo svářeč), jehož příběh by byl zveřejněn na intranetu. Příkladem může být příspěvek o tom, jak díky jeho pečlivosti přežil bazén v norských mrazech bez poškození.

Odměny za nulové reklamace: Týmy, jejichž výrobky nevykazují v daném čtvrtletí žádné reklamace, by získaly atraktivní společný bonus, nad rámec platu.

Otevřené dveře ředitele: Ředitel by pořádal neformální snídani s náhodně vybranými zaměstnanci (například 5 lidí měsíčně). Cílem by bylo získat zpětnou vazbu a ukázat, že vedení není „odtržené od reality“.

5.5 Investice do moderních technologií

Virtuální učňovská dílna: Zásadní roli by mohla sehrát virtuální a rozšířená realita, která by výrazně zmodernizovala proces zaškolování nových zaměstnanců. Vytvoření virtuální učňovské dílny s realistickými simulátory svařování by umožnilo efektivní výcvik bez plýtvání materiálem a zároveň by oslovilo mladou generaci zvyklou na digitální technologie. Doplněním o interaktivní školicí moduly s 3D vizualizací by společnost získala moderní nástroj pro výuku i prezentaci svých technologií.

Chytrá výroba: Instalace IoT senzorů pro monitoring kvality svarů v reálném čase by přinesla okamžitou kontrolu výrobních parametrů. Prediktivní údržba strojů pomocí AI analýzy provozních dat by snížila prostoje a zvýšila produktivitu. Významným krokem by bylo vytvoření digitálních dvojčat výrobních linek pro simulaci optimalizací.

3D tisk prototypů: Vývojový tým by mohl tisknout miniaturní modely bazénů pro klienty, což by zrychlilo schvalovací proces a posílilo kreativitu.

Zavedením navrhovaných opatření by mělo dojít ke zmírnění těchto rizik a ke zvýšení celkové úrovně personální politiky.

ZÁVĚR

Lidský kapitál představuje nejcennější aktivum každé organizace. Jeho jedinečnost spočívá v tom, že na rozdíl od hmotných zdrojů nelze jednoduše nahradit nebo replikovat. Právě kvalitní a motivovaní zaměstnanci jsou tím, co dává firmám konkurenční výhodu a umožňuje jim dlouhodobě prosperovat. Proto je klíčové systematicky identifikovat a řešit personální rizika, která mohou ohrozit stabilitu týmu i celkový výkon společnosti. Efektivní personální politika by měla být proaktivní – nikoli pouze reagovat na problémy, ale předvídat je a vytvářet podmínky pro rozvoj zaměstnanců.

Bakalářská práce se věnovala komplexní analýze rizik personální politiky ve společnosti NIVEKO s.r.o., která působí v oblasti výroby prémiových polypropylenových bazénů. Cílem práce bylo identifikovat klíčová personální rizika, analyzovat jejich příčiny a dopady na chod společnosti a navrhnout konkrétní opatření ke zlepšení současného stavu. Teoretická část práce vymezila základní pojmy spojené s personálními riziky, jako jsou fluktuace, nedostatek kvalifikovaných pracovníků, vyhoření zaměstnanců nebo konflikty na pracovišti. Dále byly představeny metody identifikace a analýzy rizik pomocí bodové metody a Ishikawa diagramu, které následně posloužily jako nástroje pro praktickou část výzkumu. Zásadní důraz byl kladen na propojení personální politiky s celkovou podnikovou strategií a na význam preventivního přístupu k řízení rizik, který umožňuje předcházet krizovým situacím a udržovat stabilitu lidských zdrojů.

V praktické části práce byla nejprve představena společnost NIVEKO s.r.o., její historie, organizační struktura a hlavní činnosti. Následně byly pomocí rozhovoru s vedoucí HR oddělení a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci shromážděny údaje o aktuálním stavu personální politiky. Získaná data posloužila jako podklad pro aplikaci bodové metody hodnocení rizik, která umožnila stanovit prioritu jednotlivých rizik na základě jejich pravděpodobnosti a závažnosti dopadů. Nejvyšší míru rizikovosti vykazoval nedostatek manuálně zručných mladých pracovníků, který byl způsoben nízkým zájmem mladé generace o řemeslné profese, nedostatečnou podporou technického vzdělávání a omezenou atraktivitou náborových kampaní. Druhým nejzávažnějším rizikem byla závislost na dodavatelích materiálů, která v případě výpadku dodávek mohla vést k zastavení výroby. Třetím významným rizikem byla nadměrná byrokracie a pomalá interní komunikace, jež negativně ovlivňovala efektivitu rozhodovacích procesů.

Pro hlubší pochopení příčin hlavního rizika byl využit Ishikawa diagram, který odhalil šest klíčových faktorů ovlivňujících nedostatky mladých pracovníků. Mezi ně patřily zejména společenské vnímání manuální práce jako málo perspektivní, nedostatečná praxe ve vzdělávacím systému, slabá firemní politika náboru a nedostatečná motivace mladých lidí k řemeslům.

Na základě těchto zjištění byla navržena řada opatření, jejichž cílem bylo minimalizovat identifikovaná rizika a posílit personální politiku společnosti. Mezi klíčová doporučení patřilo zavedení stipendijního programu pro učňovské obory, který by motivoval mladé lidi ke vstupu do firmy, a rebrandingová kampaň #ModerníŘemeslník, jež měla změnit vnímání manuálních profesí. Dále byla navržena diverzifikace dodavatelského řetězce a vytvoření strategických zásob materiálu, které by snížily riziko výpadků. Pro zefektivnění interních procesů bylo doporučeno zavedení moderních digitálních nástrojů a také školení vedoucích pracovníků v agilních metodách řízení.

V neposlední řadě práce zdůraznila význam posílení firemních hodnot a kultury, a to například formou pravidelných příběhů kvality, které by zvýšily hrdost zaměstnanců na svou práci, nebo zavedením odměn za nulové reklamace. Investice do moderních technologií, jako jsou svářečské simulátory s virtuální realitou nebo senzory pro monitorování výrobních procesů, měly přispět k atraktivitě pracovního prostředí a usnadnit adaptaci nových zaměstnanců.

Výsledky této bakalářské práce ukazují, že systematická analýza rizik a implementace navržených opatření mohou výrazně přispět ke stabilizaci personální politiky společnosti NIVEKO a zvýšit její konkurenceschopnost na trhu. Závěry práce zároveň poskytují cenné podněty pro další organizace působící v podobném odvětví, které se potýkají s obdobnými výzvami v oblasti řízení lidských zdrojů. Práce tak potvrzuje, že efektivní personální politika je klíčovým faktorem dlouhodobého úspěchu podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Armstrong's handbook of human resource management practice: a guide to the theory and practice of people management. 16th edition. London: Kogan Page, 2023. ISBN 978-1-3986-0663-0.

BARTÁK, Jan. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Lenka; DEPOO, Lucie a STŘÍTESKÝ, Marek. Řízení lidských zdrojů v kontextu organizačního chování. Praha: Wolters Kluwer, 2024. ISBN 978-80-7676-996-0.

HILLSON, David a MURRAY-WEBSTER, Ruth. Understanding and Managing Risk Attitude. 2nd ed. Routledge, 2007. ISBN 9780566087981.

HOPKIN, Paul. Risk Management. 2nd ed. Kogan Page, 2013. ISBN 9780749468385.

ISO – INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 31000:2018, Risk management – Guidelines. 2018.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4rd ed. Management Press, 2007. ISBN 9788072611683.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Analýza volných pracovních míst a zaměstnávání cizinců. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz>.

NEUGEBAUER, Tomáš. Vyhledání a vyhodnocení rizik v praxi. 3th ed. Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-7552-073-9.

ODBOR BEZPEČNOSTNÍ POLITIKY A PREVENCE KRIMINALITY, MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. Terminologický slovník pojmů z oblasti krizového řízení, ochrany obyvatelstva, environmentální. 2016.

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

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4th ed. Grada, 2013. ISBN 9788024746449.

ULRICH, Dave. The HR Value Proposition. Harvard Business Review Press, 2005. ISBN 9781591397076.

ULRICH, David. Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions. Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků. Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

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

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Model činností personální politiky a její role.....	23
Obrázek 2 Organizační struktura společnosti NIVEKO s.r.o.	35
Obrázek 3 Ishikawův diagram pro nedostatek manuálně zručných mladých pracovníků...	48

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Pravděpodobnost výskytu rizika	43
Tabulka 2 Hodnocení závažnosti následků	43
Tabulka 3 Hodnocení rizika	44
Tabulka 4 Výsledná tabulka míry rizikovosti	44

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HR Human resources (Lidské zdroje)

THP Technickohospodářský pracovník

ISO International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)

PR Public Relations

CBA Cost-Benefit Analýza

KPIS Klíčové ukazatele výkonnosti

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO Požární ochrana

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Otázky kladené na vedoucí HR oddělení

Příloha P II: Otázky v dotazníku na zaměstnance

PŘÍLOHA P I: OTÁZKY KLADENÉ NA VEDOUCÍ HR ODDĚLENÍ

1. Jaké konkrétní metody používáte k hodnocení kandidátů?
2. Jaké jsou největší výzvy při náboru a výběru pracovníků?
3. Setkali jste se v posledních 3 letech s nedostatkem kvalifikovaných kandidátů? Jak jste na to reagovali?
4. Jak vyhodnocujete úspěšnost náboru? Sledujete, jak dlouho nováčci zůstávají ve firmě?
5. Když byste měla popsat onboardingový/adaptační proces krok za krokem? - Jak dlouho trvá, než je nováček plně produktivní?
6. Máte zpětnou vazbu od nových zaměstnanců ohledně adaptace? Co nejčastěji kritizují?
7. Co podle Vás mají noví zaměstnanci nejtěžší při adaptaci ve vaší firmě? Jaká rizika je čekají?
8. Jaké nefinanční benefity nabízíte?
9. Jak řešíte konflikty na pracovišti?
10. Sledujete porovnání platů s konkurencí? Jak často je revidujete?
11. Která oddělení mají nejvyšší fluktuaci? Proč tomu tak podle Vás je?
12. Jaké signály předcházejí odchodu zaměstnance?
13. Máte analýzu nákladů na fluktuaci? Kolik vás stojí náhrada jednoho zaměstnance?
14. Jak vás ovlivnila pandemie/ekonomická krize v personální oblasti? Co byste udělali jinak?
15. Co by bylo jako pár věcí ve Vaší personální politice, které byste ihned změnila, kdybyste mohla?

PŘÍLOHA P II: OTÁZKY V DOTAZNÍKU NA ZAMĚSTNANCE

1. Co vás nejvíce motivuje k tomu, že pracujete právě v NIVEKU?

- a. Finanční ohodnocení
- b. Jistota zaměstnání
- c. Přátelský kolektiv
- d. Možnosti profesního rozvoje
- e. Firemní benefity
- f. Smysluplnost práce
- g. Přístup vedení
- h. Jiné

2. Co vás na vaší práci nejvíce baví a těší? (otevřená)

3. Co vám na vaší práci nejvíce vadí? (otevřená)

4. Jak dobře znáte vize a hodnoty této společnosti?

- a. Velmi dobře
- b. Spíše dobře
- c. Průměrně
- d. Spíše špatně
- e. Neznám

5. Do jaké míry se ztotožňujete s vizemi a hodnotami této společnosti?

- a. Velmi se ztotožňuji
- b. Spíše se ztotožňuji
- c. Průměrně se ztotožňuji
- d. Spíše se neztotožňuji
- e. Vůbec se neztotožňuji

6. Cítíte hrdost, že pracujete pro tuto společnost?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Nevím
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne

7. Jak hodnotíte komunikaci na pracovišti?

- a. Velmi otevřená a transparentní
- b. Spíše otevřená
- c. Průměrná
- d. Spíše uzavřená
- e. Velmi špatná komunikace

8. Jak často dostáváte konstruktivní zpětnou vazbu?

- a. Pravidelně
- b. Občas
- c. Velmi málo
- d. Vůbec

9. Máte dostatek příležitostí pro svůj profesní rozvoj?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Nevím
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne

10. Jak byste popsal/a atmosféru na pracovišti? (otevřená)

11. Máte dostatečnou podporu (např. od vedení, kolegů), abyste mohl/a nést plnou odpovědnost za odvedenou práci?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Nevím
- d. Spíše ne
- e. Určitě ne

12. Co by podle vás mohlo zlepšit vaši spokojenost a motivaci do další práce v této společnosti? (otevřená)