

**Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní**

**Risk management v oblasti lidských zdrojů**

**Kamila Prokopová**

**Bakalářská práce  
2013**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kamila Prokopová**  
Osobní číslo: **E10527**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management ochrany podniku a společnosti**  
Název tématu: **Risk management v oblasti lidských zdrojů**  
Zadávací katedra: **Ústav regionálních a bezpečnostních věd**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Obsahem práce je identifikace rizik v oblasti lidských zdrojů. Součástí je analýza vybraných podniků a jejich situace, popis metod analýzy a prevence rizik, zjištění nedostatků a návrhy řešení.

Rešerše odborné literatury a dalších pramenů.  
Stanovení cílů bakalářské práce a volba metod.  
Základní pojmy risk managementu.  
Rizika v oblasti lidských zdrojů.  
Analýza rizik v oblasti lidských zdrojů ve vybraných podnicích.  
Formulace závěrů, návrhy a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení: základy moderní personalistiky. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

GALLWEY, W.; NOVÝ I. Tajemství vysoké pracovní výkonnosti: metoda Inner Game. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 255 s. ISBN 80-726-1115-1.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

SMEJKAL, V.; RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha 7 : Grada Publishing, 2007. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

TICHÝ, M. Ovládání rizika: Analýza a management. Praha: C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

TURECKIOVÁ, M.; NOVÝ, I. Řízení a rozvoj lidí ve firmách: metoda Inner Game. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

Vedoucí bakalářské práce:

  
Ing. Ondřej Svoboda

Ústav regionálních a bezpečnostních věd

Datum zadání bakalářské práce: 30. září 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2013

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Ivana Kraftová, CSc.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. října 2012

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2013

Kamila Prokopová

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Ondřeji Svobodovi za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Také chci poděkovat své rodině a všem, kteří mě při práci podporovali.

## **ANOTACE**

*Obsahem tématu práce je identifikace rizik v oblasti lidských zdrojů a možný dopad pro podnik. Část bakalářské práce je zaměřena na definici problémů, jejich a negativní dopady a způsoby měření. Použité metody budou popsány a vyhodnoceny v další části práce. Zjištěné nedostatky budou okomentovány a následně budou navržena doporučení. Tato doporučení budou založena na tom, jak rizika minimalizovat.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Risk management, fluktuace, rizika pro zaměstnavatele.*

## **TITLE**

Risk management in human resources

## **ANNOTATION**

*The content of the topic of the work is to identify the risks in the area of human resources and the impact on a company. The part of the bachelor's thesis is focused on definition of the problems, positive and negative impacts and measurement methods. The methods which are used are described and evaluated in the other part of the bachelor's thesis. Identified insufficiencies will be commented and the recommendations will be proposed after. These recommendations will be based on how to minimize these risks.*

## **KEYWORDS**

*Risk management, employee turnover, risks for employers.*

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>1. RISK MANAGEMENT A LIDSKÉ ZDROJE PODNIKU</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1. RIZIKO A RISK MANAGEMENT</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2. LIDÉ JAKO SOUČÁST PODNIKU</b> .....	<b>14</b>
1.2.1. Rizika způsobená lidským faktorem .....	15
<b>1.3. RIZIKA PODNIKU V PERSONÁLNÍ OBLASTI</b> .....	<b>15</b>
<b>2. FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU</b> .....	<b>18</b>
2.1.1. Riziko fluktuace .....	18
2.1.2. Příčiny fluktuace .....	18
2.1.3. Negativní dopady fluktuace.....	22
2.1.4. Pozitivní dopady fluktuace .....	22
2.1.5. Eliminace fluktuace.....	23
<b>2.2. MĚŘENÍ FLUKTUACE</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3. NÁKLADY NA FLUKTUACI</b> .....	<b>25</b>
<b>2.4. MANAGEMENT A FLUKTUACE</b> .....	<b>26</b>
<b>3. ANALÝZA RIZIK VE VYBRANÉM PODNIKU</b> .....	<b>29</b>
<b>3.1. POPIS PODNIKU</b> .....	<b>29</b>
3.1.1. Regionální analýza míry nezaměstnanosti .....	29
3.1.1. Řízený rozhovor .....	30
3.1.2. Identifikace vybraných rizik.....	32
3.1.1. Analýza vybraných rizik .....	33
3.1.1. Analýza interních dat.....	35
<b>4. VYHODNOCENÍ ŠETŘENÍ V PODNIKU</b> .....	<b>40</b>
<b>4.1. SHRUTÍ ŘÍZENÉHO ROZHOVORU</b> .....	<b>40</b>
<b>4.2. VÝSLEDKY ANALÝZ</b> .....	<b>40</b>
<b>4.3. DOPORUČENÍ A NAVRHOVANÁ ŘEŠENÍ</b> .....	<b>43</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>45</b>
<b>ZDROJE</b> .....	<b>46</b>
<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>49</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Seznam rizik související s lidskými zdroji .....	32
Tabulka 2: Stupnice pravděpodobnosti výskytu rizika.....	34
Tabulka 3: Stupnice dopadu rizika .....	34
Tabulka 4: Stupnice významnosti rizika.....	34
Tabulka 5: Vyhodnocení rizik .....	35
Tabulka 6: Shrnutí vyhodnocení rizik .....	42
Tabulka 7: Navrhovaná řešení rizik.....	43

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Řízení rizik a úrovně v podniku .....	13
Obrázek 2: Fáze pracovního života člověka .....	19
Obrázek 3: Pyramida potřeb zaměstnance.....	20
Obrázek 4: Průměrná míra nezaměstnanosti v ČR v letech 2004 - 2012. ....	30
Obrázek 5: Míra fluktuace v podniku .....	36
Obrázek 6: Ukončení pracovních poměrů ze strany zaměstnance /zaměstnavatele .....	37
Obrázek 7: Ukončení pracovních poměrů dle pracovního zařazení .....	38
Obrázek 8: Způsoby ukončení pracovních poměrů v roce 2010 .....	39



## **SEZNAM ZKRATEK**

ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
FES	Fakulta ekonomicko-správní
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
Sb.	Sbírka zákonů

## ÚVOD

Identifikace rizik v oblasti lidských zdrojů je klíčovým tématem této bakalářské práce, a to především proto, že zaměstnanci a jejich spokojenost je podle mnohých klíčem k efektivnímu a výkonnému podniku. Nejcennějšími jsou pro podnik právě ti zaměstnanci, kteří mají zkušenosti, schopnosti a cenné znalosti. To, co je nazýváno cenným a vzácným lze současně považovat za chráněné aktivum, na které působí potenciální hrozby. K riziku ztráty zaměstnanců v neposlední řadě přispívá i globalizace, která vede ke zvyšování konkurenceschopnosti mezi podniky.

Risk management je nejen o identifikaci rizik, ale i o hledání vhodných variant, jak předejít hrozbám a reagovat na již vzniklé nežádoucí události. Příčiny nežádoucích událostí musí být předvídaný s co největší přesností tak, aby se jim v nejlepším případě dalo předcházet.

**Cílem této práce je analýza rizik v oblasti lidských zdrojů s akcentem na riziko fluktuace zaměstnanců. Žádnému podniku by fluktuace zaměstnanců neměla být lhostejná. Náklady na mzdy jsou ve většině případů jednou z největších položek ze všech nákladů podniku. Avšak se lze domnívat, že fluktuace zaměstnanců nezávisí pouze na platových podmínkách. Nutnou podmínkou kvalitní analýzy rizik je identifikace všech významných hrozeb, které mají potenciálně negativní dopad na chráněný zájem nebo chráněné aktivum podniku.**

Práce je rozdělena do dvou částí. První část práce se opírá o rešerši odborné literatury. Tato část je zaměřena na vymezení pojmů týkajících se risk managementu a oblasti řízení lidských zdrojů. Není opomenut ani význam legislativy. Dále zde budou popsány nečastější příčiny, dopady fluktuace a její eliminace.

Druhá část práce analyzuje data vybraného podniku a popisuje použité výzkumné metody. Pro sběr dat bude v této práci použit řízený rozhovor a analýza interních materiálů podniku. Na základě získaných dat bude zjištěna situace v podniku a jeho případných nedostatků. V závěru práce budou uvedena doporučení a návrhy řešení rizik v personální oblasti.

# 1. RISK MANAGEMENT A LIDSKÉ ZDROJE PODNIKU

V této první kapitole se bude pojednávat o riziku a jeho spojení s managementem. Na tyto dva důležité pojmy bude navázáno z hlediska interakce mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a bude poukázáno na to, jak důležitou funkci hrají v podniku jeho zaměstnanci. Pokud zaměstnavatel zaměstnává pracovníky, potom musí dbát na dodržování určitých pravidel, která mu ukládá nejenom legislativa, ale především etika. To samé lze očekávat od zaměstnance, který vykonává úkoly, které vedou k tomu, aby jeho zaměstnavatel prosperoval a on samozřejmě také.

## 1.1. Riziko a risk management

Rizika pro podnik mohou být nebezpečná v každém směru, ať už se jedná o rizika finanční, politická, výrobní, atd. Ve finančním odvětví je riziko založeno na volatilitě finančních veličin. Veškerá rizika, která jsou sledována risk managementem, jsou spojena s nebezpečím, které by narušilo stabilitu podniku nebo zavinilo jeho úpadek. Rizika mohou být říditelná a s určitou pravděpodobností i předvídatelná. Riziko nejde zcela odstranit, ale lze jej převést, zmírnit nebo mu předejít. Lidské aktivity, které se odehrávají uvnitř (např. nedostatek pracovníků), ale i mimo podnik (např. inflace) jsou spojeny s rizikem. Jsou jimi rizika způsobená lidským faktorem. Pojem riziko lze definovat nejrozličnějšími způsoby [24]:

1. Možnost, že rozhodnutí nebude správné.
2. Pravděpodobnost vzniku odchylek od očekávaného výsledku v nepřiměřených mezích.
3. Pravděpodobnost vzniku ztráty.
4. Pravděpodobnost vzniku nežádoucích událostí narušujících chod podniku.
5. Nejisté dosažení očekávaných výsledků.

Hrozba lze potom definovat jako sílu, událost, aktivitu nebo osobu, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu. Základní charakteristikou je její úroveň, která se hodnotí podle nebezpečnosti (schopnost způsobit škodu), přístupu (pravděpodobnost získání přístupu k aktivu) a motivaci (proč je iniciována hrozba vůči aktivu). Aktivum znamená pro podnik všechno, co má pro něj určitou hodnotu, která může být ohrožena působením hrozby [24].

V každém procesu jsou chráněná aktiva, která jsou pro podnik i zdrojem. Jsou jimi např. výrobní prostředky, lidské, informační a finanční zdroje. Každé z těchto míst je ohroženo určitou hrozbou, která dokáže ovlivnit existenci rizika různým způsobem. Podnik je závislý

na svých zdrojích jako aktivech a je možné tvrdit, že podnik může být díky ohroženému aktivu ekonomicky ovlivněn a to negativním způsobem.

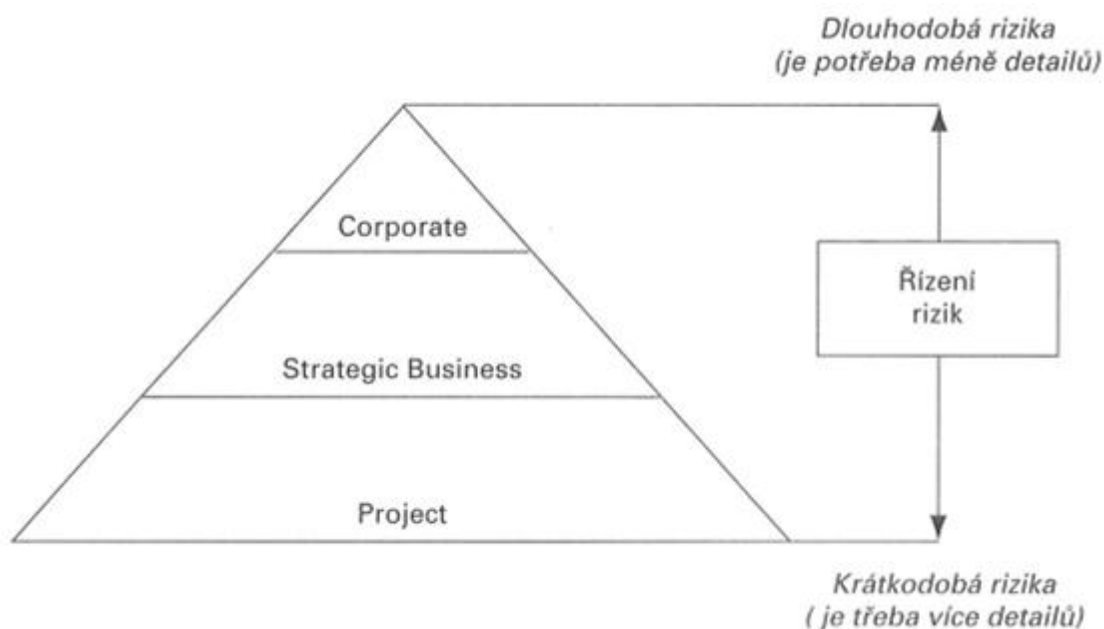
Oblast risk managementu se specializuje právě na eliminování, snižování a předcházení rizikům. Velké organizace mají přímo svá oddělení risk managementu, zatímco malé a střední podniky takové specializované oddělení většinou nemá. Risk management lze pojmout a vlastními slovy vyjádřit jako řešení daných situačních úloh, vedoucích k eliminaci, snižování a předcházení rizik podniku za pomoci tvůrčího myšlení a jisté asertivity dle daného strategického plánu. Situační úlohy by měly být z menší či z větší části předem připraveny, aby případné intervence proběhly v co nejkratší době. Čas je také důležitým faktorem pro zvládnutí rizik. Následné vyhodnocení celé situace by mělo opět napomoci k přípravě nových nebo vylepšení stávajících situačních úloh. Risk management je činností, která se orientuje na nejvyšší možnou eliminaci rizik z hlediska určitého časového období.

Analýza rizik je prováděna procesem, který začíná identifikací rizik pro podnik, následuje odhad rizika a je zakončen zhodnocením rizika, které slouží k předcházení nebo eliminaci dalších podobných rizik. Výsledkem analýzy rizik jsou podklady podporující úsudek, zda je riziko pro podnik přijatelné či nepřijatelné. Závěr je ovlivněn výší akceptovatelné (finanční) ztráty podniku v rámci vnitřních (např. vlastní podnikový kapitál) zdrojů a vnějších zdrojů (např. akcionáři). Plánování v risk managementu vedoucí ke snížení odchylek od ideálního stavu, jejichž existence úzce souvisí s negativními dopady na podnik, je v současné době hojně podporováno a považováno za základní manažerskou metodu. Aby bylo možné provádět řízení rizik je třeba je nejprve identifikovat. Na základě identifikace rizika je možné zhodnotit, do jaké míry je pro podnik ohrožujícím a změřit ho. Po takovéto analýze je teprve možné riziko řídit a směřovat [21].

Riziko je identifikováno za pomoci registru rizik. Je to databáze, která je soustavně aktualizována o podrobný popis příčin, projevů a dopadů jednotlivých rizik. Zdrojem mohou být obvykle výsledky z minulých let, interní dokumenty, výstupy z auditů apod. Podporou mohou být informační monitorovací systémy, které slouží i jako systémy včasného varování. Metody, s jejichž pomocí je možné rizika analyzovat jsou dvojího charakteru a to kvalitativní a kvantitativní. Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika. Nejčastěji se jejich dopad vyjadřuje finanční částkou s roční frekvencí. Při kvantitativní analýze se často využívá počítačových modelů a čerpá se ze statistických údajů. Kvalitativní analýzy se skládají ze sestavení seznamu rizik a popisu jejich pravděpodobných výstupů. Výsledkem kvalitativní metody je slovní popis povahy rizika [21].

Hodnocení rizik je možné provádět za pomoci několika přístupů, nejobvyklejší metodou je matice hodnocení rizik. Matice hodnocení rizik se využívá při expertním hodnocení. Mívá kvalitativní formu, složenou z několika stupňů (obvykle 3 – 5). Matice posuzuje interakci pravděpodobnosti výskytu rizika a intenzity dopadů, které s sebou dané riziko přináší. Riziko je tím významnější, čím je jeho výskyt pravděpodobnější a čím vyšší je jeho intenzita. Měření rizik lze postavit na základě číselných charakteristik (např. pravděpodobnost ztráty), ale to určuje jen kvantitativní charakter, ke kterému se riziko určuje a znalost rozdělení pravděpodobnosti. Zároveň je také zapotřebí i tzv. verbální charakteristiky v podobě slovních popisů [16].

Aby řízení bylo co nejefektivnější, měli by do něj být zahrnuty všechny oddělení a úrovně organizace. Následující obrázek zobrazuje situaci, kdy je řízení rizik tvořeno třemi hlavními úrovněmi, které spolu vytváří určitou interakci [21].



**Obrázek 1:** Řízení rizik a úrovně v podniku

*Zdroj: převzato z [21]*

Corporate označuje na obrázku 1, část stanovující celkovou politiku ve společnosti. Strategic Business označuje tu část, která stanovuje vlastnosti chodu podniku. Project je největší část, která stanovuje vlastnosti projektů.

Ne všechna rizika mají na podnik negativní dopad, a proto řízení rizika není dobré vždy chápat jako hrozbu (ve formě ztráty nebo změny v podniku k horšímu), ale je možné na něj nahlížet někdy i jako na příležitost. Příležitost může být například v možném zisku nebo změně v podniku k lepšímu. Nástroje pro řízení rizika jsou důležité a jsou v přímé závislosti na typu projektu podniku či jeho investice. Pro analýzu konkrétních rizik však neexistuje

žádný specifický a zaručený postup. Samotný postup je pouze na daném vedení podniku nebo konkrétním odborníkovi, který riziko řídí.

Na akutní a bezprostřední hrozby je reagováno krizovým managementem, který představuje jak manažerské řízení, tak i disciplínu, jejímž hlavním úkolem je zvládnání krizových situací.

## **1.2.Lidé jako součást podniku**

Lidské aktivity jsou velice úzce spojeny s chodem podniku. Lidské zdroje jsou i ekonomickým zdrojem podniku. Lidský výkon může být podporován novou technologií, ale stále vše řídí lidé, jako základní článek podniku. Právě s lidmi je spojován úspěch podniku. Peters [23] ve své knize uvádí tzv. hlavní faktory úspěchu podniku. Jsou jimi strategie, struktura firmy, spolupracovníci, schopnosti (dovednosti) spolupracovníků, styl vedení firmy, systémy a postupy firmy, sdílené hodnoty (kultura) firmy. Z tohoto tzv. modelu 7S je patrné, že lidé jsou nedílnou součástí podniku. Koubek [18] ve své publikaci poukazuje na důležitou myšlenku to, že

*Lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. Právě na tomto je jasně vidět, že jsou pro podnik cenným zdrojem, někdy i tím nejcennějším.*

Investice je v celé řadě odborné literatury považována za výhodnou, pokud jsou náklady menší než výnosy. Lidé by tedy měli přinést podniku jisté výhody, proto by měli být pracovníci považováni spíše za aktivum než pasivum podniku. Armstrong uvádí [1]:

*„Zaměstnavatelé si musejí zapamatovat, že pracovníci a zejména vzdělání, mohou sami sebe považovat za jedince o svobodné vůli, kteří si mohou zvolit, jak a kde budou investovat svůj talent, čas a energii. Investice zaměstnavatelů do vzdělávání a rozvoje lidí je nástrojem přilákání a stabilizace lidského kapitálu, stejně jako nástrojem dosahování lepší návratnosti těchto investic.“*

Z této citace je jasně patrné, že pracovat s lidmi je možná nevyzpytatelné, ale nutné. Nevyzpytatelné je to především v tom případě, pokud se s lidmi neumí pracovat. O lidech se je třeba starat, protože poskytují podniku svůj lidský kapitál, jímž je tvořena klíčová složka tržní hodnoty podniku. Na investování do lidského kapitálu upozorňoval již Adam Smith, jehož myšlenku popisuje Armstrong [1]:

*„rozdíl mezi osudy jedinců s různou úrovní vzdělání a kvalifikace jsou odrazem rozdílů ve výdělku nutném k úhradě nákladů vynaložených na získání těchto dovedností.“*

Jinými slovy, že výdělek je úzce spjat s návratností nákladů spojených se získáním vzdělání a dovedností. Zde je příhodné položit otázku, proč je třeba měřit lidský kapitál. V první řadě je to indikátor nejen pro investory podniku. Měření, zjišťování a analyzování je třeba proto, aby bylo možné nacházet nové způsoby rozvoje, stabilizace a optimalizování podniku. Je třeba se zamyslet i nad tím, že získaná data jsou využitelná i v tvorbě plánů podniku, např. strategický plán. Zároveň jsou data vhodná pro monitorování rozvoje podniku a hodnocení nejen cílů, ale i efektivnosti práce.

#### 1.2.1. **Rizika způsobená lidským faktorem**

Rizik, jejich příčinou je lidský faktor a mohou být pro podnik zničující, je skutečně mnoho. Lidé mohou za porušování smluvních ujednání a předpisů, což by se dalo označit za jedno z nejnepříjemnějších rizik. To jak je podnik hospodárný nebo nikoli, také závisí na lidských činnostech. Pokud jsou lidé hamižní či zbytečně plýtvají vlastními či cizími prostředky, škodí tak podniku, ale i sobě. K finančnímu riziku zaviněnému lidským faktorem také patří nesplnění závazků, kterými se zavázal podnik vůči svému okolí. Co se okolí týče, hrozí podniku i politické riziko, ve kterém opět hrají svou roli lidé. Všechna rizika mohou vést k ohrožení podniku a to zcela jasně po finanční stránce. V oblasti lidských zdrojů je to obdobné. Určité pracovní pozice jsou hůře obsazitelné, protože potřebují specializovanou kvalifikaci. To vede k riziku nezastupitelnosti. Pokud podnik není schopen zajistit adekvátní náhradu za kteréhokoli zaměstnance, může to vést až k zpomalení nebo zastavení chodu podniku nebo jeho finanční ztrátě. Většina rizik, které souvisí s lidskými zdroji, ovlivňují spokojenost a fluktuaci zaměstnanců v podniku a jeho úspěšnost na trhu.

### **1.3. Rizika podniku v personální oblasti**

Hlavními chráněnými aktivy ve společnosti jsou život, zdraví a majetek. Tato aktiva mohou být poškozena nebo zničena. Na jejich vznik se lze dívat hned ze tří hledisek přírodního, antropogenního a smíšeného. Nebezpečí pro zaměstnavatele jsou především všude tam, kde hrozí ztráty na životech a způsobení zranění vůči zaměstnanci. Samozřejmě pokud lze rizika ovlivnit a jde i o vědomou rezistenci. K předcházení a prevenci přispívá jak legislativa ČR, tak vnitřní předpisy zaměstnavatele. Tato pravidla jsou postavena ve většině případů na letitých zkušenostech, které tato pravidla formovaly.

V podniku je řešena hlavně bezpečnost osob legislativou ze zákoníku práce, část pátá Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, hlava I Předcházení ohrožení života a zdraví při práci, § 101, odstavec 1:

*„Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce (dále jen „rizika“).“ [31]*

Je nutno podotknout, že všechny náhrady na bezpečnost a ochranu zdraví při práci hradí zaměstnavatel. Tuto povinnost mu také nakazuje zmíněný zákoník práce. Dalším důležitým bodem zmiňovaným v zákoně je, že zaměstnavatel je povinen vést dokumentaci o tom, pokud není možné rizika odstranit. Podle zákoníku práce, § 102, odstavce 5 má zaměstnavatel další povinnosti [31]:

- a) omezování vzniku rizik,
- b) odstraňování rizik u zdroje jejich původu,
- c) přizpůsobování pracovních podmínek potřebám zaměstnanců s cílem omezení působení negativních vlivů práce na jejich zdraví,
- d) nahrazování fyzicky namáhavých prací novými technologickými a pracovními postupy,
- e) nahrazování nebezpečných technologií, výrobních a pracovních prostředků, surovin a materiálů méně nebezpečnými nebo méně rizikovými, v souladu s vývojem nejnovějších poznatků vědy a techniky,
- f) omezování počtu zaměstnanců vystavených působení rizikových faktorů pracovních podmínek překračujících nejvyšší hygienické limity a dalších rizik na nejnižší počet nutný pro zajištění provozu,
- g) plánování při provádění prevence rizik s využitím techniky, organizace práce, pracovních podmínek, sociálních vztahů a vlivu pracovního prostředí,
- h) přednostní uplatňování prostředků kolektivní ochrany před riziky oproti prostředkům individuální ochrany,
- i) provádění opatření směřujících k omezování úniku škodlivin ze strojů a zařízení,
- j) udílení vhodných pokynů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

V případě mimořádných událostí je zaměstnavatel povinen přijmout i taková opatření, která jsou vhodná pro jejich zdočování a to včetně zastavení práce. V případě nouze je podnik povinen poskytnout své zaměstnance veřejné složce (např. Hasičský záchranný sbor ČR, Policie ČR) za účelem záchranných prací. Při této příležitosti je třeba poznamenat, že náklady na likvidaci havárií a obnovu jdou na vrub zaměstnavatele.



Při škodě na majetku by měl mít zaměstnavatel sjednané pojištění, které může být nazýváno jinými slovy jako redukce. Pojištění je sjednáno především na vozidla, majetek a pojištění odpovědnosti. Nicméně pojistný trh nabízí v současnosti celou škálu pojištění. Z hlediska zaměstnávání je nejpodstatnější pojištění odpovědnosti zaměstnavatele, které je dáno zákonem. Toto pojištění musí mít zaměstnavatel sjednáno, zaměstnává-li alespoň jednoho zaměstnance. Pojištění odpovědnosti pak kryje škody způsobené vůči zaměstnanci při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání. Povinnost mít toto pojištění se vztahuje na všechny zaměstnavatele, včetně organizačních složek státu. Podle § 265, zákoníku práce, zaměstnavatel je zodpovědný za škodu vůči zaměstnanci například za [31]:

- a) škodu, která mu vznikla při plnění pracovních úkolů,
- b) škodu, kterou utrpěl zaměstnanec při odvracení škody hrozící zaměstnavateli nebo nebezpečí hrozící životu nebo zdraví, jestliže škoda nevznikla úmyslným jednáním zaměstnance a zaměstnanec si počínal způsobem přiměřeným okolnostem,
- c) škodu na věcech, které se obvykle nosí do práce a které si zaměstnanec odložil při plnění pracovních úkolů,
- d) věci, které zaměstnanec obvykle do práce nenosí a které zaměstnavatel nepřevzal do zvláštní úschovy, odpovídá zaměstnavatel do částky 10 000 Kč. Jestliže se zjistí, že škodu na těchto věcech způsobil jiný zaměstnanec nebo došlo-li ke škodě na věci, kterou zaměstnavatel převzal do zvláštní úschovy, je zaměstnavatel povinen uhradit zaměstnanci škodu v plné výši.

V současnosti je dáván důraz také na řešení v rámci ekologie. Z tohoto pohledu může být spatřovaná jistá souvislost zaměstnavatele a stavu hygieny na pracovišti. Snad každý podnik se dnes zabývá tříděním odpadu a nabádá k tomu vést i své zaměstnance. Je důležité dbát na čisté pracovní prostředí, ne však na úkor přírody.

V rámci bezpečnosti informací je dnes základní povinností podniku, ošetřenou legislativou, dbát také na ochranu osobních informací. Zaměstnanec před nástupem do zaměstnání dává souhlas zaměstnavateli se zpracováním osobních údajů. Zde je kladena povinnost zaměstnavatele střežit poskytnutá data a zpracovávat je pouze za účelem interních věcí. Na druhou stranu je možné uvést riziko zaměstnavatele, pokud svěří do rukou zaměstnance jakékoli cenné informace, přístupy, atd. Zaměstnancem tato data mohou být zneužita ve vlastní prospěch. Zaměstnavatel se v tom případě může bránit písemným příslibem zaměstnavateli, že svěřená data nezneužije.

## 2. FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU

Tato kapitola je zaměřena právě na důležitý pojem fluktuace zaměstnanců ve společnosti. Podstatné je pokusit se definovat tento pojem, což je úkol, který bude splněn hned na začátku.

Fluktuace je pojem, který Armstrong pojímá obecně jako všechen pohyb zaměstnanců, tedy z a do podniku [1].

V anglické literatuře je používáno pojmenování „Employee turnover“ čímž autoři vyjadřují úhrn pracovníků, kteří do organizace přišli a odešli z ní, nebo se jedná o vnější mobilitu pracovníků anebo pouze o odchod pracovníků [19].

### 2.1.1. Riziko fluktuace

Fluktuace je pro podnik rizikem, které podle své velikosti může mít relativně pozitivní nebo negativní následky. Nekončící obměny zaměstnanců upozorňují podnik na to, že v něm něco není vše v pořádku. Lze konstatovat, negativní prezentace podniku pro něj může mít i negativní dopad. Citlivé informace se mohou šířit rychleji než ty pozitivní. To by teoreticky mohlo mít za dopad, že v okolí podniku již nebude člověka, který by v něm byl ochoten pracovat. Druhým aspektem je, že vysoká nespokojenost zaměstnanců v podniku může spustit lavinu podávání jejich výpovědí. Na to, by teoreticky muselo personální oddělení upozadit své další aktivity a podnik by se tak dostával do bludného kruhu. Managementem by měla být fluktuace sledována, a pokud je to v jeho silách i řízena, protože má vliv na finanční situaci podniku. Jinými slovy, management by jí měl mít pod kontrolou, hlavně její velikost a strukturu, a to alespoň částečně, pokud jí podnik nemůže zcela ovlivňovat.

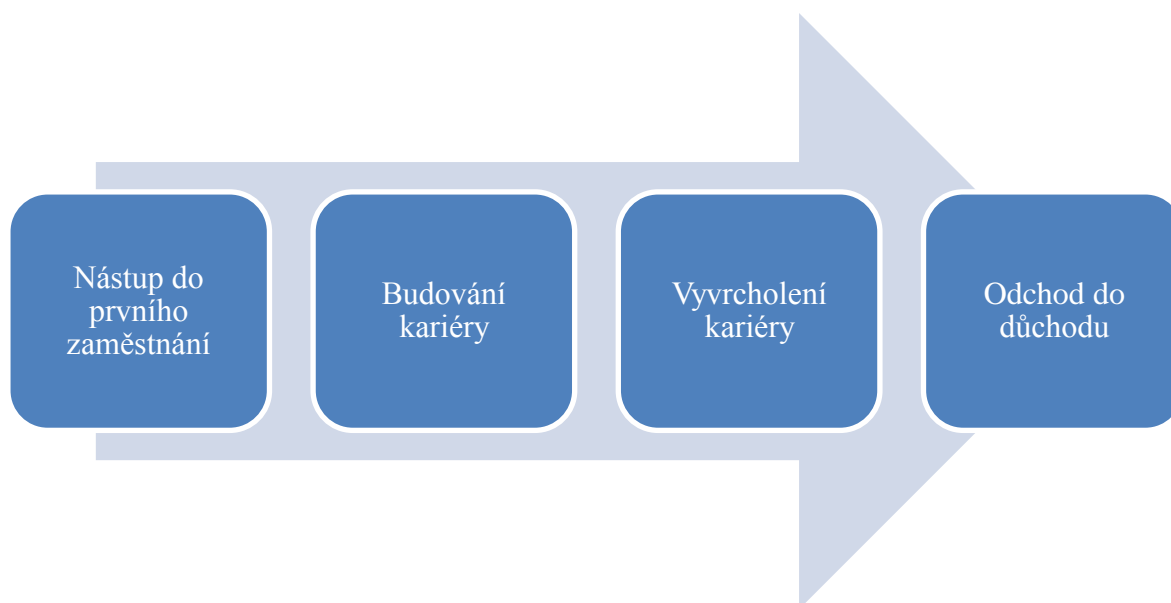
### 2.1.2. Příčiny fluktuace

Příčiny fluktuace jsou vícenásobné. V této práci bude popsáno jen několik příčin. Fluktuaci lze považovat za dobrovolnou, pokud je odchod zaměstnance zapříčiněn jeho subjektivními důvody. Subjektivními důvody může být nespokojenost pracovníka s danou pracovní pozicí, spory s vedením nebo kolegy, změny pracovních podmínek, neumožnění pracovníkova odborného růstu, výhodnější pracovní nabídka jiného podniku nebo odstěhování se s rodinou, apod. Některé faktory pro změnu zaměstnání zaměstnavatel ovlivnit nemůže nebo může pouze částečně.

V řadě případů je prvním krokem ke změně pracovní pozice nebo zaměstnavatele subjektivní úvaha pracovníka o tomto kroku. V této fázi je z větší části možné, že pracovník opravdu svou pozici opustí a pouhé úvahy tak vyústí v činy. Tento krok může trvat jisté časové období, např. dny, týdny, měsíce, možná i roky [4].

Lze tedy konstatovat, že na druhé straně existuje fluktuace nedobrovolná, jež je zapříčiněna kroky ze strany zaměstnavatele. Nedobrovolnou fluktuaci lze popsat jako takovou fluktuaci, kterou pracovník nemůže ve větší nebo menší míře ovlivnit a jedná se o podnět zaměstnavatele. Příkladem nedobrovolné fluktuace je propuštění při porušení kázně, slabý pracovní výkon pracovníka, změna organizace uvnitř společnosti, ale i odchod ze zdravotních důvodů [27].

Tato práce bude koncipována z pohledu dobrovolné fluktuace. Bude se tedy jednat o dobrovolné odchody, protože právě ty jsou obtížně řešitelné.



**Obrázek 2:** Fáze pracovního života člověka

*Zdroj: vlastní zpracování*

Fáze pracovního života by se daly dělit na čtyři základní segmenty, které jsou zobrazeny na obrázku 2. Tyto fáze jsou započaty nástupem do prvního zaměstnání. Budováním kariéry je myšleno zdokonalování se, postup na vyšší pozice nebo na pozice, ve kterých je člověk spokojen. Není pravidlem, že pracovník musí být celý život zaměstnán v oboru, který vystudoval. Vrcholem kariéry je dosažení maximálního výkonu, kterého je pracovník schopen. Po této fázi může přijít stagnace, pokles a opětovný růst kariéry nebo přímo odchod do penze.

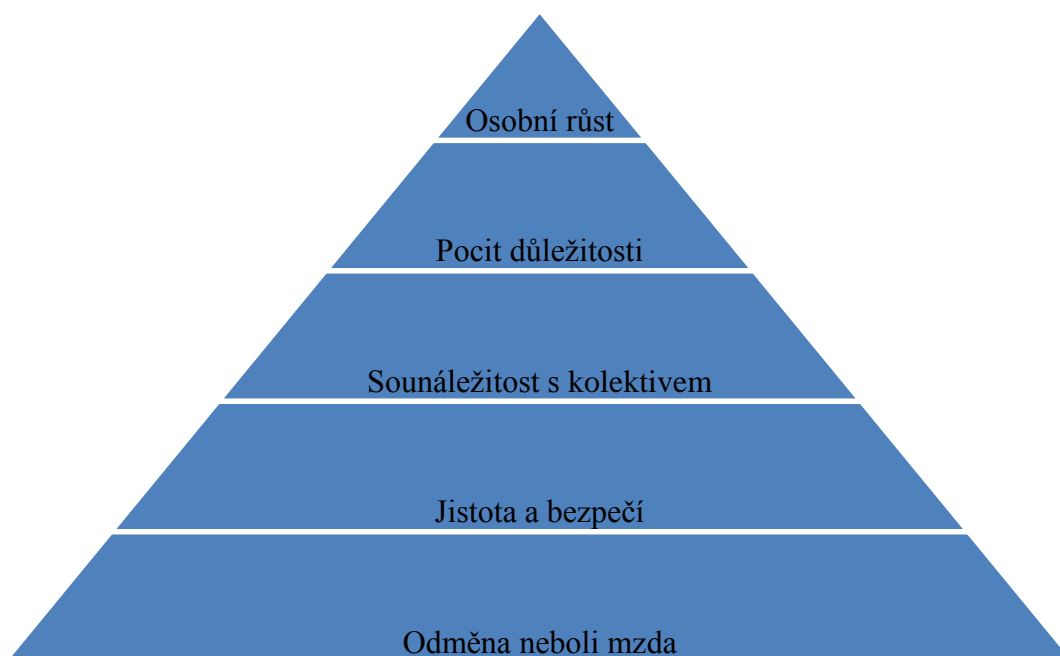
Zmíněné fáze pracovního života nastiňují jisté příčiny fluktuace. Pro příklad: Člověk nastoupí do nového zaměstnání s určitými představami, získanými například při přijímacím pohovoru. Skutečná náplň práce ale nemusí odpovídat těmto představám. Může být teorií, že člověk není stavěný ke stereotypu. Lidé potřebují seberealizaci. V určitém čase můžou začít

pociťovat stavy vyhoření a potřebu změnit zaměstnání. S určitým věkem se člověk a zkušenostmi také stává otupělým, klesá výkonnost a pracovní nasazení.

Začne tedy přemýšlet o odchodu a podniku se začne odcizovat. Ten kdo uvažuje o odchodu, ještě zcela neodchází a ani nemusí, ale je to prvním krokem k rozpadu vztahu mezi zaměstnancem a jeho zaměstnavatelem.

Dle Maslowa potřebuje člověk nejprve subjektivně uspokojit své základní potřeby a teprve následně může uspokojovat své další potřeby. Ilustrace Maslowovy pyramidy je na obrázku 3.

- 1) V základech jsou fyziologické potřeby a s tím souvisí mzda. Mzda je základní potřebou, vnější stimul, který může zaměstnance motivovat.
- 2) Následně jsou pro zaměstnance důležité potřeby typu pracovní jistoty a sociálního bezpečí.
- 3) Sounáležitost je důležitá z pohledu pracovního kolektivu (pracovní skupiny) a to prostřednictvím formálních, tak i neformálních vztahů.
- 4) Zaměstnanec by měl cítit svoji důležitost, mělo by mu být projevováno uznání prostřednictvím pochvaly, povýšení, apod.
- 5) Na vrcholu pomyslné pyramidy je zastřešen osobní růst, který s sebou přináší potřeba pracovní seberealizace.



**Obrázek 3:** Pyramida potřeb zaměstnance

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z obrázku je patrné, že základem jsou zmíněné fyziologické potřeby. Jinými slovy je třeba je zajistit v současném tržním prostředí alespoň pracovníkovy základní potřeby a to směnou a k tomu slouží mzda. Mezi faktory, které jsou ovlivnitelné zaměstnavatelem, patří například mzda. Čím vyšší příjem, tím nižší je pravděpodobnost, že pracovník změní zaměstnání. Ačkoliv to záleží i na charakteru jednotlivého zaměstnance. Pro zaměstnance může být větší odměnou než je mzda jiná odměna, například přidělený služební mobil apod. Svou roli zde hrají zaměstnanecké benefity (flexibilní pracovní doba, týden dovolené navíc, ...), vyhlídky na povýšení a další. Neovlivnitelným faktorem může být pensiování nebo úmrtí zaměstnance. Dále je to věk, pohlaví, rodinný stav a vzdělání.

Subjektivním faktorem psychologii práce může být například pracovní prostředí. Kvalitní pracovní prostředí je dáno hygienickými, estetickými, technickými a dalšími podmínkami. Tyto podmínky působí na každého individuálně, nicméně mají svou podstatu a důležitost. Z hygienického hlediska mohou být příkladem nepříznivé pracovní podmínky, které mají vliv na neschopnost pracovníků či mají dokonce vliv na nemoc z povolání. Pokud má zaměstnanec správně pracovat, neměli by ho omezovat ani špatné ergonomické podmínky jeho pracovního místa [22].

Smith udává 10 důvodů, které vedou zaměstnance k odchodu [25]:

- 1) Přetěžování zaměstnanců. Vedení vyžaduje, aby jedna osoba vykonávala práci za dva a více osob, výsledkem je delší pracovní doba.
- 2) Předávání pracovních úkolů. Vedení škrtá pomocné administrativní pozice a nutí své specialisty, aby využívali svůj čas ke kopírování, sešívání, třídění, archivaci a dalším administrativním činnostem.
- 3) Zmrazení platu. Vedení zmrazuje platy, ačkoli zaměstnanec může najít práci s vyšším výdělkem.
- 4) Nemožnost vlastního rozhodnutí. Vedení neumožňuje vlastní rozhodování podřízených, jsou odkázáni na rozhodování vedoucích pracovníků.
- 5) Nekonečné změny. Vedení neustále reorganizuje, přemísťuje zaměstnance a mění vnitřní předpisy.
- 6) Neinformovanost. Vedení nemá čas svým zaměstnancům vysvětlovat podnikové cíle a rozhodnutí. Odmítá vykonanou práci poté, co byla dokončena, poškozují tím morálku a vážnost těch kdož práci připravili.
- 7) Nepřiměřené zvýhodňování. Vedení zvýhodňuje některé zaměstnance před druhými.

- 8) Nepřiměřená mobilita. Vedení mění často místo pracovního výkonu a zvyšuje zaměstnancům náklady na dojíždění.
- 9) Neopodstatněné zvýhodňování. Vedení povyšuje zaměstnance, kteří však nejsou dostatečně trénovaní a / nebo nemají nezbytné zkušenosti s vedením lidí. Znepřátelí si tím zaměstnance a zajistí odchod těch hodnotných.
- 10) Zavádění chaosu. Vedení vytváří nesmlouvavé struktury, které na jednu stranu nutí oddělení soupeřit proti sobě a na druhou stranu požaduje spolupráci. To může vést k chaosu.

### 2.1.3. **Negativní dopady fluktuace**

Není tajemstvím, že fluktuace může být negativním jevem v podniku. O negativní fluktuaci lze hovořit v případě, kdy podnik přichází o klíčové zaměstnance. Nebezpečí fluktuace tkví převážně v odchodu kvalitních zaměstnanců a tato skutečnost má negativní vliv na finanční stránku podniku. Každé hledání, udržení i odchod zaměstnance stojí podnik peníze. Vysoká negativní fluktuace přináší podniku další a vysoké dodatečné náklady a snižuje výkon celého podniku.

Odchozí zaměstnanec s sebou odnáší jisté know-how podniku a nesmí být opomenuto, že sebou odvede také část zákazníků a to i nevědomě. Spolupráce podniku a zákazníka se naruší ve chvíli, kdy podnik není schopen nebo je omezen jeho výkon dodat své zboží nebo služby. Díky odchodu zaměstnance mohou stávající zaměstnanci cítit přetížení, tím vzniká jejich demotivace. Z tohoto lze potom soudit, že podnik získá špatnou pověst. Je tedy uměním najít a udržet si kvalitní zaměstnance

### 2.1.4. **Pozitivní dopady fluktuace**

Nelze se na fluktuaci dívat zcela negativně, přináší s sebou i určitá pozitiva. Fluktuace by ale měla být sledována a měl by ji mít management pod kontrolou tak, aby mohla být součástí podniku a zahrnuta do plánů podniku. Pozitivum je, pokud odchází nevýkonní, problémoví a jiní nechtění pracovníci. Tito pracovníci jsou pro podnik nepotřební a podnik potřebuje naopak ty pracovníky, kteří jsou pro podnik určitým způsobem klíčový a hodnotní.

Nejen z logiky věci, ale i z dostupných zdrojů nelze popírat, že noví zaměstnanci mohou přinést do podniku nové zkušenosti a nové myšlenky. Z pohledu inovační schopnosti podniku je toto pozitivním dopadem [13].

Dalším pozitivem může být, že se management nebo vedoucí pracovník dozví nějaký nešvar, který je třeba napravit na výstupním pohovoru. Ačkoliv se lze domnívat, že málokterý

odcházející zaměstnanec bude hanlivě hovořit o podniku. Častá výměna zaměstnanců nutí administrativní pracovníky k zefektivnění archivačních a dokumentaristických procesů. Zároveň jsou zlepšovány personální plány, kde jsou jasně určeny kariérní cesty a stabilizace pracovníků, která je založena na analýze nespokojenosti a příčin odcházejících pracovníků. Z tohoto pohledu je předvídatelná fluktuace efektivní [13].

V literatuře je jasně zmiňováno, že je pro podnik důležitá přizpůsobivost. Především proto, že změna připívá k novým příležitostem, ty se mohou stát pro podnik přínosnými. Určitá míra fluktuace přispívá k rozvoji společnosti a předchází stagnaci podniku [24].

#### 2.1.5. **Eliminace fluktuace**

Příčiny fluktuace jsou základním kamenem pro eliminaci fluktuace. Vše začíná náborem zaměstnance, kde je důležitým faktorem jeho orientace v podniku, znalost zdrojů a procesů, případně dalších důležitých věcí, které vedou ke zdárnému splnění pracovního úkolu a pracovní činnosti.

Existuje všeobecně známé tvrzení, které říká, že *nejen penězi je člověk živ*, a proto je důležité se individuálně zaměřit na jednotlivce. K tomu jsou dobrými pomocníky individuální programy, které motivují nadprůměrné zaměstnance a to nejen před vedoucími pracovníky podniku.

Mezi hlavní důvody fluktuace je často spatřováno špatné vedení a styl řízení podřízených pracovníků. Manažeři a vedoucí pracovníci by měli být motivováni udržení fluktuace zaměstnanců v podniku na adekvátní úrovni. K tomu by mělo být přihlédnuto právě z hlediska efektivního řízení pracovníků tak, aby i podřízeným pracovníkům bylo umožněno dosáhnout jejich profesních cílů, pokud to kapacita podniku dovoluje. Zde je možné spatřit úzkou souvislost mezi rozvojem zaměstnanců a zpětnou vazbou k jejich výkonu. Nepřetržitý proces vzdělávání zaměstnanců souvisí i s používanou technologií, pracovním prostředím apod.

Dobrým nástrojem pro řízení a eliminaci fluktuace je i výstupní pohovor s odcházejícím zaměstnancem. Výstupní data z pohovorů mohou být ty zásadní, s jejichž pomocí může podnik svou fluktuaci eliminovat. Výsledky všech výstupních pohovorů by měly být mezi sebou porovnatelné a takové, aby se s nimi dalo dále pracovat.

Dobrovolná fluktuace je ovlivněna intenzitou spokojeností pracovníků, která je nastavena podle subjektivního vnímání pracovníka. Faktory, které spokojenost pracovníka ovlivňují a zaměstnavatel je může zabezpečit, jsou například náplň a charakter práce, mzdové ohodnocení, perspektiva postupu na vyšší pozici v dané společnosti, úroveň péče o

zaměstnance, podmínky práce. Faktory, které spokojenost pracovníka zaměstnavatel může ovlivnit pouze z části, jsou například spolupracovníci a vedoucí pracovník.

## 2.2. Měření fluktuace

Proto, aby management mohl fluktuaci kontrolovat, je třeba zajistit její měření a analyzování. Zjištěné informace lze následně využít k řízení podniku. Z dostupných zdrojů lze vyčíst způsoby měření fluktuace. Toto měření lze využít ke sledování zvolených období, pracovní pozice, středisek podniku apod. Základním ukazatelem je míra fluktuace, která se vypočítá [10]:

$$\text{Míra fluktuace [\%]} = \frac{\text{Celkový počet odchozích zaměstnanců za dané období}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců za dané období}} \times 100$$

Míra fluktuace je nejpoužívanější výpočet v praxi. Avšak nevypovídá nic o tom, z jakého oddělení a po jaké odpracované době zaměstnanci odcházejí. Do výpočtu se nezahrnují odchody, které byly zapříčiněny zdravotními důvody, mateřskou dovolenou, pensiováním, výkonem veřejné funkce apod. Což by jistě pomohlo při řešení zdroje fluktuace. Doporučovanou hodnotou je 5 – 7 %. Daná hodnota vypovídá o eliminování negativ a umožňuje vývoj společnosti. Není však uvedeno, pro jak veliký podnik je tato míra ideální.

Dle průzkumu společnosti PricewaterhouseCoopers, je v ČR mediánová hodnota míry fluktuace 14,8%. Tento údaj je z roku 2007 a značí pomyslnou hranici optima. Tržní minimum 6 % je ve vysoce specializovaných oborech [27].

Armstrong ve své knize zmiňuje i index stability, který značí tzv. kontinuitu zaměstnání a tedy „tendenci dlouhodobějších pracovníků zůstat v podniku“. Index stability je vypočítán [1]:

$$\text{Index stability} = \frac{\text{Počet pracovníků, kteří odpracovali jeden a více let v podniku}}{\text{Počet pracovníků zjištěný před rokem}} \times 100$$



### **2.3.Náklady na fluktuaci**

Nastává tedy otázka, kolik peněz je třeba utratit, aby to bylo ještě adekvátní? Celkové náklady na fluktuaci se skládají z mnoha položek, z nichž jsou některé lépe a některé hůře identifikovatelné. Tyto náklady lze členit:

Náklady na odcházející zaměstnance: Teoreticky by bylo možné spočítat si náklady na osobu, která vyplňuje místo za zaměstnance, který odešel. Toto mohou být náklady třeba jen dočasné, ale i trvalé. Pokud se jedná o trvalé obsazení, může toto místo být vyplněno pouze novým zaměstnancem, který se navíc musí zaučit. Nebo na úkor pracovního výkonu ostatních pracovníků a ztráty produktivity celé společnosti [3].

V legislativě ČR jsou navíc zakomponovány paragrafy, týkající se příplatků ke mzdě nebo náhradním volnům za přesčasy [31].

Výsledkem přidání práce ostatním zaměstnancům, pokud jeden z nich odejde, se opět může podniku prodražit. Zde by měla být odečtena ztráta produktivity v %. Dále náklady na výstupní pohovor a administrativu spojenou s odchodem zaměstnance. Případné další náklady na tzv. Outplacement – pomoc při odchodu zaměstnanců. Pokud odešel zaměstnanec, jemuž náleží odstupné, musí být toto odstupné přičteno k nákladům na odchozího zaměstnance [3].

Náklady na nábor nového zaměstnance: Co se týče nákladů na přijímání zaměstnanců, sem jistě náleží náklady na inzerci volného pracovního místa. Personalista, účetní, manažer ti všichni se musí podílet ať už na sestavení, podání nebo uhrazení inzerátu a jejich práce stojí peníze. Následuje přičtení nákladů za čas ztracený hledáním nového zaměstnance a opět administrativní náklady. Personalisté jsou přítomni u výběrů vhodných kandidátů, vedení pohovorů a přípravě přijímacího řízení. Část pracovního času manažera nebo vedoucího pracovníka musí být vyhrazen proto, aby v případě úspěchu kandidáta u personalisty mohl i on být u přijímacího pohovoru, např. v postupovém kole nebo finálním výběru. Náklady na testování a ověřování referencí uchazeče. Náklady za pronájem kanceláře pro vedení přijímacích pohovorů a ani další s tím spojené administrativní náklady, to vše nesmí být opomenuty [3].

Náklady na zapracování nového zaměstnance: Po přijetí by měl nováček projít obecným a specifickým vstupním školením. Nováčkovi musí mu být přiděleny přihlašovací a bezpečnostní kódy a měl by být zaveden do firemního systému. Případně by mu mělo být přizpůsobeno jeho nové pracovní místo, telefon, notebook, služební automobil, atd. Jsou zde jisté náklady na orientaci. Dále jsou zde náklady na školitele a vedoucího pracovníka, který zastává dohled nad nováčkovým zaučením [3].

V neposlední řadě podnik také stojí před nejistým obdobím, kdy podle legislativy ČR je možné ukončit pracovní poměr a to bez udání důvodu během prvních tří měsíců [31].

Náklady na omezenou výkonnost: Je známo, že nový zaměstnanec není ve zkušební době tak výkonný jako již zaměstnanec stávající. Na nového zaměstnance musí být brán zřetel a tím je v lepším případě dočasně snížena i výkonnost kolegy, který se o nového zaměstnance stará. Může se to také dotknout rozpracovaného projektu, oddělení, ve kterém pracuje nebo celé firmy. Zejména jedná-li se o manažerskou pozici. Náklady na čas než se spolupracovníci týmově sžijí. Pokud odešel manažerův asistent, jedná se i o omezení tohoto manažera. Nováčková výkonnost může dosahovat v prvních 12 týdnech pouze kolem 25% - 50% s notnou dávkou chybovosti. Během dalších týdnů a měsíců je jeho výkonnost pomalu zvyšuje a jeho chybovost pomalu klesá [3].

V literatuře se lze setkat s hrubým odhadem nákladů na fluktuaci. Je-li vycházeno ze stanoviska uváděného právě odbornou literaturou, že náklady na odchod činí 150 % ročního příjmu [3].

Předpokládáme-li, že je v podniku zaměstnáno 100 zaměstnanců a míra fluktuace je 15% (předpokládá se, že se jedná o středně veliký podnik s průměrnou fluktuací). Pokud je v podniku průměrný roční příjem 240 000 Kč, celkové roční náklady potom v podniku činí 24 mil. Kč a z toho 15 % je 3,6 mil. Kč. Výsledná částka 3,6 mil. Kč se vynásobí předpokládanými 150 %. Výsledkem je 5,4 mil. Kč, které lze charakterizovat jako plat skoro 23 zaměstnanců podniku.

## **2.4.Management a fluktuace**

Je několik druhů managementu. Znalostní management se zabývá metodami předávání a zpracování dat, informací a tím i znalostí [5]. Marketing management se zabývá řízením veškerých podnikových aktivit, které jsou zaměřeny na zákazníka [17]. Personální management se zabývá souborem činností zaměřených na personál společnosti, někdy je také nazýván řízením lidských zdrojů [20]. Management je tedy synonymum pro řízení a pracování s metodami, které ovlivňují určitý segment podniku nebo celý podnik. Z dostupných zdrojů je známo, že management představuje [20]:

*„plánování, organizování, vedení a kontrolování zdrojů za účelem efektivního a efficientního (hospodárného, účinného) dosažení organizačních cílů.“*

Management fluktuace, tedy její řízení, začíná výběrem a náborem nového zaměstnance. Ideální varianta je interní nábor. Základem u externího náboru by mělo být korektní jednání, protože právě toto může být později problémem. Druhou stránkou externího náboru je, aby i

podnik měl představu, jakého zaměstnance požaduje a ověřil si jeho dovednosti, znalosti a reference.

I potencionální zaměstnanec by měl získat reálnou představu o nabízené pracovní pozici, aby bylo předejito pozdějším nesrovnalostem a nedorozuměním, které by mohly vyvolat případnou budoucí nespokojenost zaměstnance v podniku [4].

Z teoretického hlediska by tedy po náboru měla být zajištěna co nejrychlejší a nejkvalitnější orientaci zaměstnance. Správně ho zaškolit a včlenit mezi ostatní zaměstnance tak, aby se vytvořili kvalitní formální i neformální vztahy. Lze se domnívat, že transparentní uvedení výpočtu odměn snižuje riziko fluktuace. Řada zaměstnanců spatřuje svou hodnotu ve vyšší odměny, která je pro zaměstnance stimulem. Pokud se odměny snižují, dává tím podnik najevo, že se něco děje špatně a zaměstnanec udělal chyby. Jakmile se toto stane, mělo by se zaměstnancem promluvit a zajistit tzv. zpětnou vazbu.

Zaměstnanci by se ve svém podniku měli cítit příjemně. V zaměstnání tráví lidé většinu svého času. Pokud zaměstnanec cítí, že není v podniku vítaný a chtěný nemůže potom předvést podniku svou kvalitu a hodnoty. S tím vším souvisí potřeba společnosti a atmosféry s nízkou hladinou stresu, která podbízí pro týmovou spolupráci a klid vyžadující práce s vlastními myšlenkami. To, aby se zaměstnanec cítil ve svém zaměstnání příjemně, nezávisí jen na kvalitě z hlediska sociálního a kulturního. Je třeba zajistit i dodržování pracovní doby či správnou ergonomii a technologickou vyspělost pracovních nástrojů [22].

Manažeři jsou kapitáni svých oddělení a jako kvalitní vedoucí ovlivňují výkon práce svých podřízených. Při vykonávání pracovní činnosti by nemělo docházet k chaosu. Vedoucí musí zadaný úkol formulovat jasně, tak aby zaměstnanec pochopil, co má dělat. Pokud se jedná o nového zaměstnance, měl by mu být vysvětlen i postup, případně by měl vedoucí zaměstnanec jít i osobním příkladem. Pracovníkovi by měly být poskytnuty informace ohledně termínu splnění úkolu, použité procedury a případně rady pro správné splnění úkolu.

Podstatou je utváření kvalitních pracovních podmínek a komplexní informovanost. Špatná komunikace vede k nedostatečné informovanosti a ta může za narušení pracovní atmosféry a snižování iniciativy zaměstnanců. Informovanost hraje ve snižování fluktuace velikou roli v tom smyslu, že zaměstnanec by se měl cítit, že je součástí společnosti. Měl by tedy vědět o vizích, plánech a cílech podniku. Naopak podnik by měl chtít a zajímat se o názory a nápady svých zaměstnanců, ale ne povrchně, měl by s touto zpětnou vazbou od zaměstnanců také umět pracovat. Na druhou stranu musí být rozlišeno mezi pracovním a osobním životem pracovníka. Podřízení i vedoucí pracovníci by měli mít nárok na tzv. zotavenou, při které

nemusí na své zaměstnání myslet. Je to důležité z hlediska regenerace a pracovního výkonu zaměstnance [15].

Klíčovým nástrojem pro řízení fluktuace je výstupní pohovor. Mělo by zde být odpovězeno na klíčové otázky, jako z jakého důvodu zaměstnanec odchází, co mu vyhovovalo a co nevyhovovalo. Otázky by měly být kombinovány otevřeným i zavřeným stylem, tak aby je šlo hodnotit a byly nápomocné při řízení fluktuace [30].

S fluktuací souvisí spokojenost zaměstnanců. Nespokojený zaměstnanec odchází a naopak spokojený zaměstnanec zůstává. Sociologickým ústavem AV ČR bylo v roce 2006 provedeno hodnocení na spokojenost zaměstnanců s určitými aspekty práce. Jednalo se o aspekty typu využití odborných znalostí, vztahů mezi kolegy, zajímavostí práce, délkou pracovní doby - směnností. Dle udaných výsledků, lze konstatovat že, více jako polovina respondentů, tj. 66% bylo velmi spokojeno nebo spíše spokojeno. Necelá třetina, tj. 29%, respondentů nebyla ani spokojena a ani nespokojena se zadanými aspekty práce a nespokojeno bylo pouze 5%. Zajímavostí je, že nejspokojenější byli ti, kteří měli vysokoškolské vzdělání, tj. 83 % a nejvíce spokojeni byli také zaměstnanci na vedoucích pozicích [26].

Z uvedeného výzkumu je tedy možno soudit, že spokojenost roste s dosaženým vzděláním a vyšším pracovním postem. Umožnit zaměstnanci kariérní růst není jen o navýšení jeho finančních prostředků, ale i o nových a zajímavých příležitostech, odpovědnosti a příležitosti učit se novým věcem.

### **3. ANALÝZA RIZIK VE VYBRANÉM PODNIKU**

K analýze rizik v oblasti lidských zdrojů byl vybrán podnik, která má být analyzován z pohledu rizik, týkajících se lidských zdrojů a lidského faktoru působící v podniku. Dále bude podnik analyzován z pohledu fluktuace zaměstnanců. Podnik se nachází v soukromé sféře a svou polohou spadá pod kraj Hlavní město Praha. Nejprve je třeba zhodnotit situaci v regionu, kde vybraný podnik nachází. Dále jsou jednotlivá rizika identifikována a později analyzována. Z použitých výzkumných metod je základem řízený rozhovor.

#### **3.1. Popis podniku**

Podnik je prezentován jako původně česká společnost. Za dobu své existence se vypracoval mezi přední podniky na tuzemském trhu ve svém oboru. Počet jeho zaměstnanců se za ty roky zněkolikanásobil. Prvotní činností byl prodej elektroniky. Vedení podniku si vyžádalo anonymitu v této práci.

##### Základní charakteristika podniku:

Právní forma: akciová společnost

Původ: ČR

Působnost: ČR a SR

Založena roku: 1994

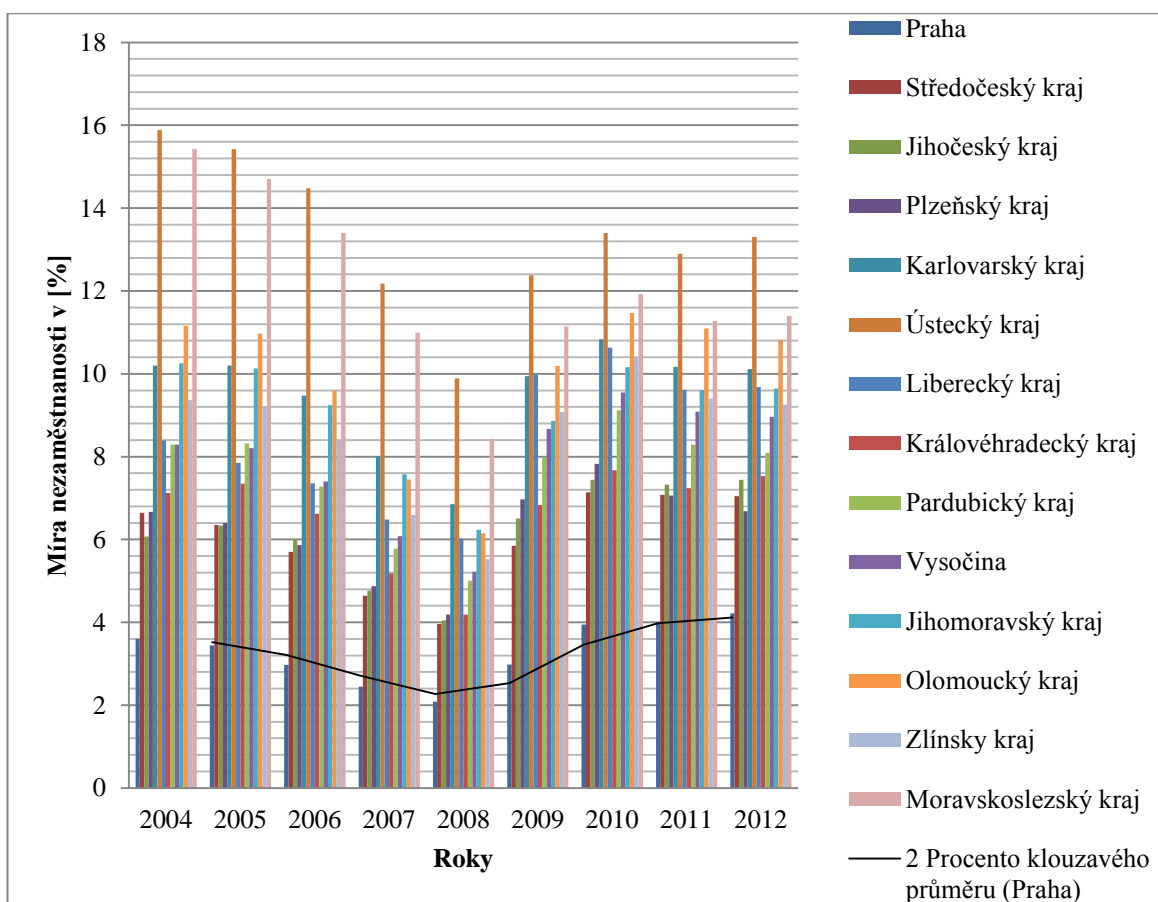
Zaměření: obchodní, internetový maloobchod s elektronikou a dalším zbožím

Základní kapitál: 2 000 000 Kč

Velikost: střední podnik

##### **3.1.1. Regionální analýza míry nezaměstnanosti**

Podnik sídlí v hlavním městě Praha, které je definováno, jako město s nejnižší mírou nezaměstnanosti České republiky (viz. obrázek 5). Největší míra nezaměstnanosti je v Ústeckém a Moravskoslezském kraji.



**Obrázek 4:** Průměrná míra nezaměstnanosti v ČR v letech 2004 - 2012.

Zdroj: vlastní zpracování podle [7]

Obrázek 5 ukazuje průměrnou míru v procentech z pohledu na celou Českou republiku v letech 2004 – 2012. Na obrázku je také zobrazen klouzavý průměr druhého řádu, který kopíruje průměrnou míru nezaměstnanosti jen v Praze. Je patrné, že tato míra se pohybuje v dolní části grafu. Lze tedy předpokládat, že si lidé v této oblasti mohou více vybírat, u koho budou pracovat, protože mají více příležitostí.

### 3.1.1. Řízený rozhovor

Řízený rozhovor se uskutečnil na základě osobní schůzky se zástupcem zkoumané společnosti. Rozhovor trval několik desítek minut a byl zaměřen na zjištění rizik v oblasti lidských zdrojů, proto byl veden s pracovníkem z oddělení lidských zdrojů. Cílem bylo zjistit rizika pro podnik z oblasti lidských zdrojů, převážně jaká jsou rizika z pohledu zaměstnavatele. Otázky byly převážně předem připravené a malá část z nich byla přidána v závislosti na vývoji rozhovoru. Následně jsou uvedeny jednotlivé otázky včetně získaných odpovědí.

**Mohl/a byste krátce popsat, čím se Vaše společnost zabývá?** *Společnost vznikla v roce 1994 a od té doby se maximálně rozrostla. Jedná se o internetový prodej elektroniky a to i prostřednictvím kamenných obchodů.*

**Z jakých zdrojů probíhá nábor zaměstnanců?** *Nábory dávají možnost jak současným pracovníkům, tzv. interní nábor. Toho ale pracovníci málo kdy využijí, jeho efektivita je minimální. Nejvíce pracovníků je nabíráno za pomoci externího náboru. Volná místa jsou inzerována na webových stránkách zaměstnavatele. Někteří uchazeči jsou vybíráni také za pomoci personálních agentur.*

**Jaká rizika spatřujete z pohledu zaměstnavatele?** *Rizika ohrožující společnost mohou být v nadměrné fluktuaci a nespokojenost zaměstnanců. HR se v současnosti soustředí pouze operativní provozní záležitosti, ale neřeší např. rozvoj zaměstnanců, talent management, otázky odměňován, propracování hodnocení pracovníků či další zaměstnanecké výhody.*

**Čím si myslíte, že je to zapříčiněno?** *Je to zřejmě tím, jak se společnost rychle rozvíjí a není prostor pro tyto záležitosti. Společnost má kapacity pouze pro nábor a odchody pracovníků. Školení probíhá jen v málo případech a zaměstnanecké výhody jsou již několik let stejné a z velké části nevyužívané.*

**Jaká rizika by mohla mít dopad pro podnik?** *Jasný dopad je na fluktuaci, nespokojenost pracovníků a snížení výkonu. Nemají k tomu možnosti pro rozvoj. Není motivace a tím pádem i výkon.*

**Jaké pracovní pozice vykazují největší fluktuaci?** *Největší pohyb pracovníků je zaznamenám na nižších pracovních pozicích. V období sezóny, kde to jsou hlavně skladníci a telefonní operátoři. Obecně lze hovořit o dělnických profesích (ti kteří jsou řízeni).*

**Setkal/a jste se někdy s rizikem způsobeným lidským faktorem, příp. jak jste to řešili?** *Setkávám se s riziky způsobenými lidmi celkem často, dalo by se říci každý den. Rizika lze minimalizovat vzděláváním, řízenou adaptací a celkovou, spokojeností zaměstnance.*

**Co vidíte jako největší problém při odchodu zaměstnance?** *Záleží na pozici. Největší problém je v zaškolení nového pracovníka. V první řadě je potřeba zajistit adekvátní náhradu, tedy někoho kdo odchozího pracovníka dlouhodobě nahradí. Druhým důležitým bodem je nováčkův nedostatečný výkon. To se objevuje obecně u všech pozic. U vyšších pracovních pozic je rizikem to, že s sebou odnesou i podstatné know-how společnosti.*

**Jakou hrozbu spatřujete v tom, že zaměstnanci odnesou „know-how“ společnosti, můžete to rozvést?** *Odcházející pracovník s sebou ze společnosti odnese propracované metody, zaběhnuté postupy a interní informace ze společnosti. Dále může využít kontakty*

klienty a obchodní partnery. Takovéto informace, které společnost dlouho a pracně buduje, pak předá konkurenci. Bývalí zaměstnanci mohou poškodit i dobré jméno zneužitím interních informací na osobní i profesionální úrovni.

**Co byste doporučil/a nově vznikající společnosti, aby změnila v oblasti lidských zdrojů? Jak již bylo uvedeno, společnost nemá na HR oddělení dostatečně zajištěné kapacity. Toto oddělení tvoří převážně náborový tým. Společnost, která roste, by se měla zaměřit na to, aby společně s ní rostlo i HR oddělení. Společnost by měla poskytnout zaměstnancům více ne jen jejich příchod a odchod. Nicméně ve společnosti nyní dochází ke změně, v budoucnu by se současná situace měla změnit.**

### 3.1.2. Identifikace vybraných rizik

Následující analýzou jsou za pomoci seznamu identifikována rizika v oblasti lidských zdrojů, jakými je podnik ohrožen a jejich možný důsledek. Aby bylo možné riziko řídit, je třeba začít jeho identifikací, což by mohlo považováno za nejdůležitější krok.

**Tabulka 1:** Seznam rizik související s lidskými zdroji

	Riziko	Popis vzniku rizika	Popis důsledku rizika
1	Riziko nezastupitelnosti	Riziko, že v případě absence kteréhokoli zaměstnance nebude možné jeho zastoupení.	Zastavení nebo zpomalení chodu podniku. Finanční ztráta.
2	Riziko neodpovídajících pracovních sil	Riziko zaměstnávání pracovních sil, jež nejsou pro práci v podniku dostatečně kvalifikovány.	Poškození podniku. Finanční ztráta.
3	Riziko nedostatku pracovních sil	Riziko vyplývající z nedostupnosti potřebné kvalifikované pracovní síly.	Zastavení nebo zpomalení chodu podniku. Finanční ztráta.
4	Riziko pracovních sporů	Riziko vyplývající ze sporů pracovního charakteru.	Špatné pracovní klima. Finanční ztráta.
5	Riziko selhání lidského faktoru	Riziko, kdy dojde k selhání lidského faktoru a s tím souvisejícím chybám a omylům.	Ohrožení chodu podniku. Finanční ztráta.
6	Riziko neefektivního nastavení stimulace a motivace pracovníků	Riziko, že systém hodnocení je nastaven tak, že může dojít k nespravedlivému hodnocení pracovníků.	Demotivace pracovníků. Špatně a nekvalitně odvedená práce. Finanční ztráta.
7	Riziko absence zpětné vazby	Riziko neexistence zpětné vazby ve směru nadřazený – podřízený i naopak.	Demotivace pracovníků. Špatně a nekvalitně odvedená práce. Finanční ztráta.
8	Riziko střetu zájmu	Riziko, že dojde k nevhodnému jednání v důsledku střetu zájmu.	Ztráta/poškození dobré reputace podniku. Finanční ztráta.
9	Riziko neinformovanosti pracovníků	Riziko, že zaměstnanci budou nesprávně nebo nedostatečně informováni, popřípadě nebudou informováni vůbec o podstatných skutečnostech týkajících se organizace a jejího chodu.	Neefektivita práce. Demotivace pracovníků. Finanční ztráta.
10	Riziko špatných pracovních a	Riziko, že zaměstnanci nebudou mezi sebou vycházet a budou vznikat spory na	Špatně a nekvalitně odvedená práce.



	mezilidských vztahů	pracovišti. Mohou vznikat nedorozumění s vnějším okolím podniku.	Špatné pracovní klima. Demotivace pracovníků. Ztráta dobré reputace podniku. Finanční ztráta.
11	Riziko neefektivního řízení podniku	Riziko neefektivního a/nebo špatného řízení podniku.	Neefektivita práce. Finanční ztráta.
12	Riziko neefektivního řízení podřízených pracovníků	Riziko neefektivního řízení ve vztahu nadřízený – podřízený.	Demotivace pracovníků. Špatně a nekvalitně odvedená práce. Ztráta pracovníků. Neefektivita práce. Finanční ztráta.
13	Riziko nespolupráce jednotlivých oddělení	Riziko špatné spolupráce nebo úplné odmítání spolupráce mezi jednotlivými odděleními.	Špatné pracovní klima. Chyby a opomenutí v zadaných pracovních úkolech. Demotivace pracovníků. Neefektivita práce. Finanční ztráta.
14	Riziko kontroly řízení podniku	Riziko, že kontrola je řízení podniku nedostatečná, či dokonce chybí.	Finanční ztráta.
15	Riziko špatného strategického rozhodnutí	Riziko, že bude učiněno špatné rozhodnutí ovlivňující existenci podniku.	Ohrožení existence podniku. Finanční ztráta.

*Zdroj: vlastní zpracování dle [16]*

V tabulce 1, jsou vyjmenována rizika z oblasti lidských zdrojů. Tato rizika jsou dále popsána z pohledu příčin jejich vzniku. Dopady, které jednotlivá rizika způsobují, jsou uvedena v posledním sloupci. Z tabulky je patrné, že jakékoli riziko, může vyústit až ve finanční ztrátu. Ne všechna rizika mají jen jeden důsledek, většina z nich má více dopadů na společnost.

### 3.1.1. Analýza vybraných rizik

Navržená metodika je stavěna na základě kvalitativní analýzy. Metoda je nazývána metodou expertního odhadu. Experta představuje zaměstnanec společnosti, se kterým byl veden řízený rozhovor. Na základě seznamu jsou identifikována rizika a dále se pokračuje v určení pravděpodobnosti výskytu rizika u jednotlivých rizik a jejich dopadů pro podnik. Z následného součinu je možné vyvodit významnost rizika a následně vyvodit pro dané riziko doporučení. V metodě brainstormingu je tedy použit vzorec:

$$R = P \times D$$

R.... významnost rizika

P.... dopad rizika

D.... pravděpodobnost výskytu rizika

**Tabulka 2:** Stupnice pravděpodobnosti výskytu rizika

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu [P]
od 0 do 0,2	Téměř nemožná
od 0,201 do 0,4	Výjimečně možná
od 0,401 do 0,6	Běžně možná
od 0,601 do 0,8	Pravděpodobná
od 0,801 do 1	Hraničící s jistotou

*Zdroj: vlastní zpracování dle [16]*

Tabulka 2, určuje pomocí stupnice intervalového rozdělení míru jistoty pravděpodobnosti. Je zde zaznamenáno s jakou pravděpodobností se mohou rizika vyskytnout. Stupnice je rozdělena na 5 intervalů se stejnou délkou. Minimální hodnoty určují téměř nemožnost výskytu rizika. Maximální hodnoty hraničí s jistotou výskytu rizika. Jak jsou dopady rizik pro podnik významné, uvádí tabulka 3.

**Tabulka 3:** Stupnice dopadu rizika

Hodnota	Dopad [D]
od 0,1 do 1,0	Téměř neznatelný
od 1,1 do 2,0	Drobný
od 2,1 do 3,0	Významný
od 3,1 do 4,0	Velmi významný
od 4,1 do 5,0	Nepříjemný

*Zdroj: vlastní zpracování dle [16]*

V tabulce 3 je uvedena další intervalová stupnice dopadu rizik na podnik. Je zde vyjádřena závažnost dopadu hrozícího v podniku. Stupnice je určena 5 stupni, od téměř nezatelného po nepříjemný dopad.

**Tabulka 4:** Stupnice významnosti rizika

Hodnota	Významnost rizika [P x D]
od 0 do 0,8	Běžné
od 0,801 do 3,2	Významné
od 3,201 do 5	Kritické

*Zdroj: vlastní zpracování dle [16]*

V tabulce 4 je uvedena poslední intervalová stupnice významnosti rizika. Jedná se o rozlišení součinu pravděpodobnosti a dopadu rizika. Běžné riziko nevyžaduje po podniku promptní a intenzivní řešení. Lze jej kontrolovat pouze dodržováním běžných postupů. Významné riziko je pro podnik už varováním a je třeba zvýšit kvalitu procesů s intenzivnějším dohledem. Maximální monitorování situace a přijmutí efektivnějších řešení k zajištění vyšší spolehlivosti je vyžadováno u poslední kritické významnosti rizika. Kritické riziko by znamenalo vysoký stupeň ohrožení společnosti. Procesy, operace nebo činnosti při této významnosti rizika se musí řešit v rámci krátkodobého plánu firmy a to intenzivně.

**Tabulka 5:** Vyhodnocení rizik

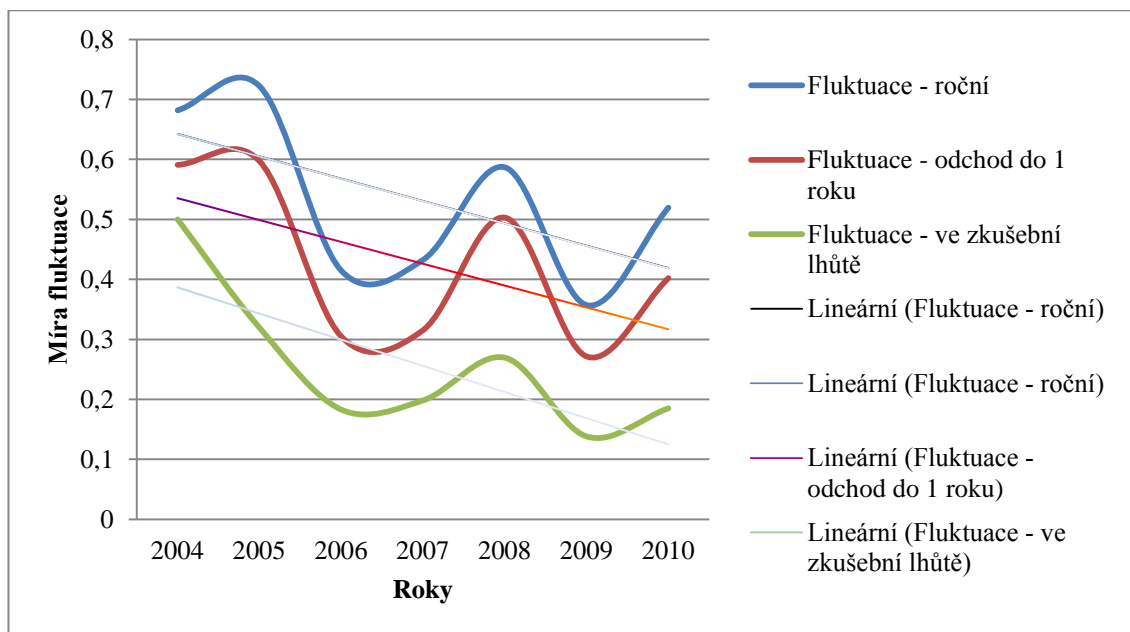
Riziko	[P]	[D]	[P x D]	Pravděpodobnost	Dopad	Významnost rizika
Riziko neodpovídajících pracovních sil	35%	2	0,7	Výjimečně možná	Drobný	Běžné
Riziko pracovněprávních sporů	50%	1,5	0,75	Běžně možná	Drobný	Běžné
Riziko špatného nastavení syst. hodnocení	40%	1,5	0,6	Výjimečně možná	Drobný	Běžné
Riziko absence zpětné vazby	50%	1,5	0,75	Běžně možná	Drobný	Běžné
Riziko střetu zájmu	50%	1,5	0,75	Běžně možná	Drobný	Běžné
Riziko špatných pracovních a mezilidských vztahů	55%	1	0,55	Běžně možná	Téměř neznatelný	Běžné
Riziko nezastupitelnosti	65%	2	1,3	Pravděpodobná	Drobný	Významné
Riziko nedostatku pracovních sil	60%	4	2,4	Běžně možná	Velmi významný	Významné
Riziko selhání lidského faktoru	45%	3,5	1,575	Běžně možná	Velmi významný	Významné
Riziko neinformovanosti pracovníků	50%	2,1	1,05	Běžně možná	Významný	Významné
Riziko neefektivního řízení podniku	20%	4,5	0,9	Téměř nemožná	Nepřijatelný	Významné
Riziko neefektivního řízení podřízených pracovníků	40%	3,5	1,4	Výjimečně možná	Velmi významný	Významné
Riziko nespolupráce jednotlivých oddělení	45%	2,5	1,125	Běžně možná	Významný	Významné
Riziko kontroly řízení společnosti	40%	4	1,6	Výjimečně možná	Velmi významný	Významné
Riziko špatného strategického rozhodnutí	30%	4,8	1,44	Výjimečně možná	Nepřijatelný	Významné

*Zdroj: vlastní zpracování na základě řízeného rozhovoru*

V tabulce 5 jsou na základě řízeného rozhovoru přiřazeny hodnoty součinu pravděpodobnosti a dopadu, jejich slovní hodnocení a výsledky významnosti rizika. Vyskytují se pouze rizika běžná a významná. Běžná rizika tvoří z celkového počtu identifikovaných rizik 40%. Bude pro ně také postačující pouze monitorovat, zda se pravděpodobnost jejich výskytu nezvýší. Významná rizika tvoří 60%, tedy většinu z celkového počtu rizik. Významná rizika je třeba řešit tak, aby se z nich nestala rizika kritická. Na jejich řešení je však čas. Tak není nutné zasahovat unáhleně.

### 3.1.1. Analýza interních dat

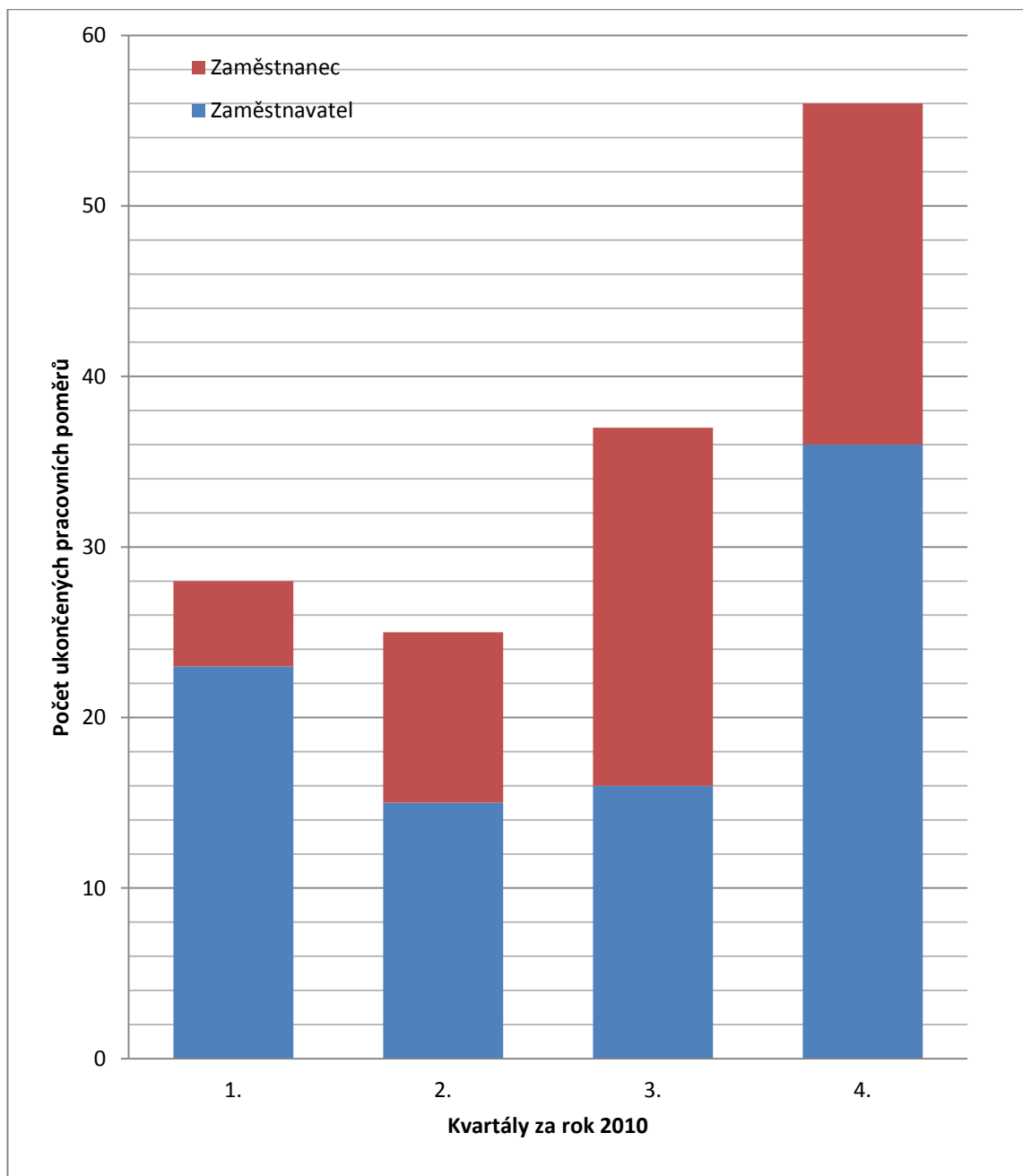
Dle šetření na základě poskytnutých dat bylo zjištěno, že podnik se zaměřoval především na některé provozní záležitosti. Z řízeného rozhovoru však vyplývá, že v podniku dochází ke změně. Nyní třeba zjistit celková míra fluktuace. Data byla z interních zdrojů zpracována do grafu, který je zobrazen na následujícím obrázku



**Obrázek 5:** Míra fluktuace v podniku

*Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat*

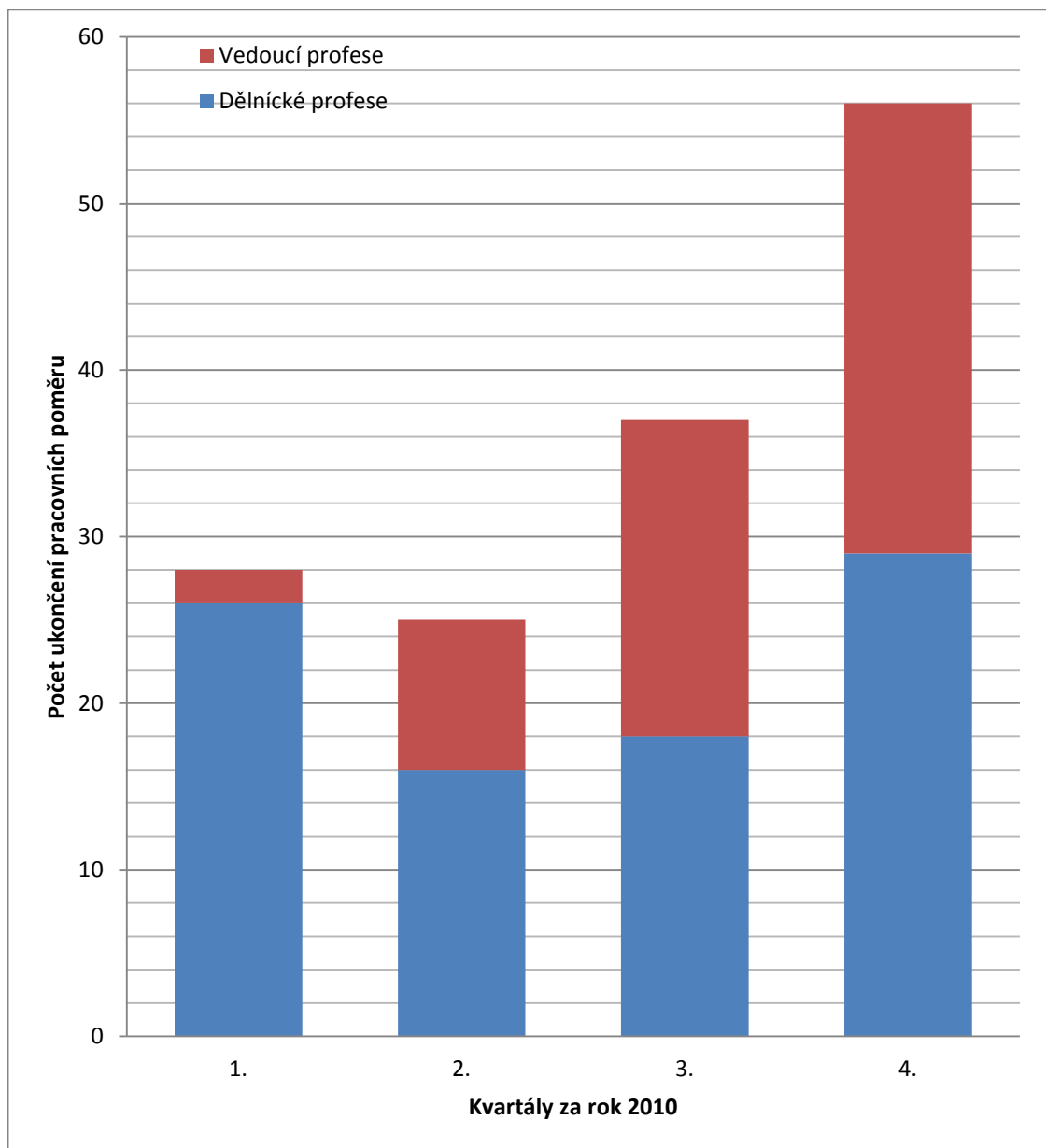
Data pro zjištění míry fluktuace byla poskytnuta pouze za období v letech 2004 až 2010. Na obrázku 6 jsou zobrazeny tři základní křivky. Křivka s největší volatilitou zobrazuje roční fluktuaci. Křivka, která jí velice podobně kopíruje, ale o cca 10 % níže zobrazuje fluktuaci zaměstnanců, kteří opustili podnik do 1 roku od jejich nástupu. V porovnání s těmito křivkami je poslední křivka, která zobrazuje fluktuaci ve zkušební době, sice klesající, ale s mírnou volatilitou. Pokles míry fluktuace dosáhl za 6 let 20 – 30 %.



**Obrázek 6:** Ukončení pracovních poměrů ze strany zaměstnance /zaměstnavatele

*Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů*

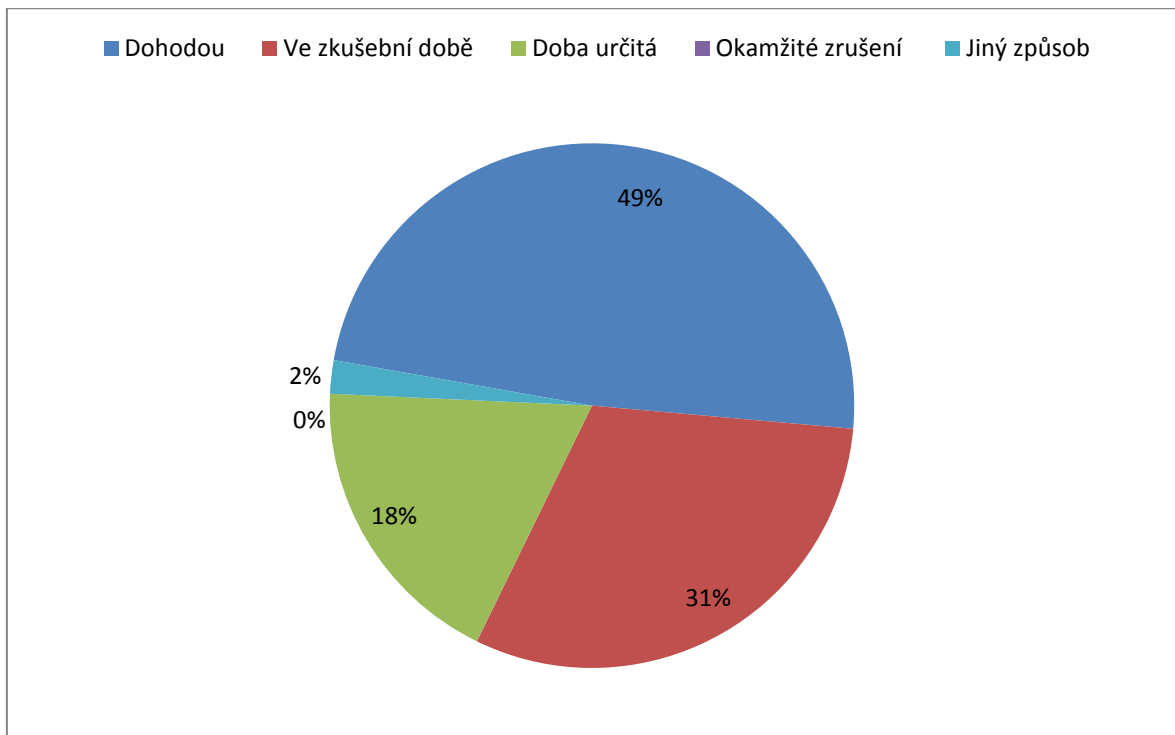
Obrázek 7 zobrazuje poměry ukončení pracovních poměrů ze stran jak zaměstnavatele, tak zaměstnance za jednotlivé kvartály roku 2010. Mezi nejčastější příčiny ze strany zaměstnavatele patřily neuspokojivé výsledky a pracovní kázeň. Mezi nejčastější příčiny odchodů zaměstnanců patřily mzdové, zdravotní a jiné důvody (např. rodinné apod.). Až 50 % pracovních poměrů bylo ukončeno po vzájemné dohodě a přes 30 % bylo zrušeno ve zkušební době.



**Obrázek 7:** Ukončení pracovních poměrů dle pracovního zařazení

*Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů*

Obrázek 8 vypovídá o odchodech zaměstnanců po stránce jejich pracovního zařazení. Poměrově odchází nejvíce zaměstnanců z řad dělnických profesí. Pracovníci na vedoucích pozicích odcházejí v menší míře. Opět se jedná o data za rok 2010, kde rok je rozdělen po kvartálech. V druhé polovině roku se zvýšil odchod vedoucích pracovníků převážně z důvodu ukončení pracovních poměrů, které byly na dobu určitou nebo byly poměry zrušeny ještě ve zkušební době.



**Obrázek 8:** Způsoby ukončení pracovních poměrů v roce 2010

*Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů*

Obrázek 9 ukazuje, jakým způsobem byly pracovní poměry v roce 2010 ukončeny. Největší počet, skoro 50 %, bylo ukončeno na základě dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Tento způsob je v praxi nejpoužívanější a to z toho důvodu, že je možné pracovní poměr ukončit ve velice krátké době.

Dle legislativy, resp. zákoníku práce je výpovědní lhůta nejméně 2 měsíce. U dohody, která je oboustranným právním aktem, 2 měsíční výpovědní lhůta neplatí. Mezi další rozdílnosti oproti klasické výpovědi patří i to, že nemusí být udán důvod ukončení pracovního poměru [31].

Podle grafu bylo 31% pracovních poměrů zrušeno ve zkušební době, 18% bylo ukončeno řádně na základě pracovních smluv, které měly omezenou platnost na dobu určitou.

## **4. VYHODNOCENÍ ŠETŘENÍ V PODNIKU**

V rámci provedeného zkoumání byly získány poznatky o tom, jaká jsou významná rizika pro podnik v oblasti lidských zdrojů. Byla také zhodnocena fluktuace, resp. její vývoj za 6 let.

V porovnání s ostatními kraji, lze konstatovat, že je na tom procentuální míra nezaměstnanosti hl. města Prahy velmi dobře. Nezaměstnanost je tu poměrně nízká. Následující podkapitoly budou rozvíjet nalezené výsledky.

### **4.1. Shrnutí řízeného rozhovoru**

Z pořádaného řízeného rozhovoru vyplývá, že společnost se během 19 let maximálně rozrostla, ale opomenula na růst HR (Human Resources) oddělení (oddělení, které se zabývá lidskými zdroji). Zaměstnanci mají možnost postupu v rámci společnosti prostřednictvím interního náboru. Ne všichni toho však využijí a takový interní nábor potom ztrácí na efektivitě. Nejpočetnější nábor je z externích zdrojů. Uchazeči mají možnost kontaktovat podnik napřímo za pomoci jejích vlastních webových stránek nebo jsou kontaktováni prostřednictvím personálních agentur.

V podniku lze mezi největší rizika zařadit fluktuaci a to, že se HR oddělení v současnosti soustředí hlavně na primární provozní záležitosti. Samotní pracovníci a jejich spokojenost je potlačena na úkor těch provozních záležitostí. Dopady takového jednání se potom odráží na fluktuaci v podniku a může to vést až k omezenému výkonu. Největší mobilita pracovníků je na nižších pozicích a to hlavně v období sezóny. Nižšími pozicemi jsou myšleny ty, které jsou vedeny vedoucími pracovníky. Rizika způsobená lidským faktorem ovlivňují činnost podniku každý den, ale lze je minimalizovat, pokud se jim podnik věnuje.

Největším problémem při odchodu zaměstnance je jeho dlouhodobá zastupitelnost a výkon předemné pracovní pozice. Často je také problémem to, že odcházející zaměstnanec s sebou odnáší i jisté know-how, interní informace, metody a další věci na kterých podnik pracoval, aby je zdokonalil a měl náskok před konkurencí. Z rozhovoru vzniklo doporučení, že pokud roste společnost, měl by růst i zájem o zaměstnance a oddělení, které to má v popisu práce, tedy jmenované HR. Také bylo dodáno, že společnost v současnosti pracuje na změně.

### **4.2. Výsledky analýz**

Při řízení rizik je nezbytné, aby byla v rizika identifikována. Proto byla vyhotovena tabulka, do které byla zapsána rizika související s lidskými zdroji. Celkem bylo popsáno 15



rizik. Nebyl opomenut jejich vznik a negativní důsledek, který s sebou přináší jednotlivá rizika. Jednalo se o tato rizika:

1. Riziko nezastupitelnosti
2. Riziko neodpovídajících pracovních sil
3. Riziko nedostatku pracovních sil
4. Riziko pracovněprávních sporů
5. Riziko selhání lidského faktoru
6. Riziko neefektivního nastavení stimulace a motivace pracovníků
7. Riziko absence zpětné vazby
8. Riziko střetu zájmu
9. Riziko neinformovanosti pracovníků
10. Riziko špatných pracovních a mezilidských vztahů
11. Riziko neefektivního řízení podniku
12. Riziko neefektivního řízení podřízených pracovníků
13. Riziko nespolupráce jednotlivých oddělení
14. Riziko kontroly řízení podniku
15. Riziko špatného strategického rozhodnutí

Všechna rizika vedou přinejmenším k větší či menší finanční ztrátě podniku. Následky, které s sebou také přináší, jsou zpomalení růstu podniku, poškození podniku, špatné pracovní klima, demotivace pracovníků, špatně odvedená práce, poškození dobrého jména podniku, chyby při zpracování zadaných úkolů, apod.

Pro analyzování rizik byla použita kvalitativní metoda expertního úsudku a výsledkem byly hodnoty dopadu a pravděpodobnosti vzniku rizik z vytvořeného seznamu. Touto metodou bylo zjištěno do kterých oblastí, kde působí lidský faktor, má podnik investovat svůj čas a úsilí.

**Tabulka 6:** Shrnutí vyhodnocení rizik

<b>Riziko</b>	<b>Významnost rizika</b>
Riziko neodpovídajících pracovních sil	Běžné
Riziko pracovněprávních sporů	Běžné
Riziko špatného nastavení syst. hodnocení	Běžné
Riziko absence zpětné vazby	Běžné
Riziko střetu zájmu	Běžné
Riziko špatných pracovních a mezilidských vztahů	Běžné
Riziko nezastupitelnosti	Významné
Riziko nedostatku pracovních sil	Významné
Riziko selhání lidského faktoru	Významné
Riziko neinformovanosti pracovníků	Významné
Riziko neefektivního řízení podniku	Významné
Riziko neefektivního řízení podřízených pracovníků	Významné
Riziko nespolupráce jednotlivých oddělení	Významné
Riziko kontroly řízení společnosti	Významné
Riziko špatného strategického rozhodnutí	Významné

*Zdroj: vlastní zpracování*

Rizika byla rozdělena do 3 kategorií (běžná, významná a kritická). Výsledkem bylo, že 40 % z celkových hodnocených rizik bylo určeno za běžná a 60 % rizik bylo určeno jako významná. V současné době nejsou všechna rizika zastřešována HR oddělením, ale i top managementem podniku.

V druhé části byla provedena analýza míry fluktuace v podniku a s tím související způsoby ukončení pracovních poměrů. Na základě dat byl vytvořen graf, který zobrazuje tři základní křivky vykazující mírně klesající volatilitu. Graf ukazuje, že se fluktuace v podniku snižuje. Roční míra fluktuace a odchod pracovníka do 1 roku se snížil za 6 let o cca 20 %. Největší pokrok byl zaznamenán u míry fluktuace ve zkušební době, tj. až 30 %.

Fluktuace úzce souvisí se způsobem a pracovním zařazením pracovníků. Na základě provedené analýzy za pomoci grafu, bylo zjištěno, že častěji byly ukončovány pracovní poměry ze strany zaměstnavatele. Hlavními důvody byly uvedeny neuspokojivé výsledky a pracovní kázeň. Ze strany zaměstnance byly nejčastější mzdové a zdravotní důvody. Pomocí dalšího grafu bylo zjištěno, že z podniku odchází více dělnických profesí než vedoucích pracovníků. Zvýšený odchod vedoucích pracovníků byl zjištěn pouze ve druhé polovině roku a bylo to převážně proto, že jim končily pracovní smlouvy na dobu určitou. Při analyzování způsobů ukončení pracovních poměrů patřil největší počet, tj. až 50%, dohodám u ukončení

pracovních poměrů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Necelá 1/3 pracovních poměrů byla ukončena ve zkušební době. Zbylá část pracovních poměrů byla ukončena převážně na základě konce platnosti pracovních smluv.

Fungování podniku v oblasti lidských zdrojů lze považovat za celkem úspěšné a to z toho důvodu, že žádné z rizik nebylo shledáno kritickým.

### 4.3. Doporučení a navrhovaná řešení

Aby se rizika minimalizovala, měla by být řešena. V následující kapitole budou dána jistá doporučení či návrhy, jak rizika řešit.

Při nahlížení do interní dokumentace podniku bylo zjištěno, že z pohledu lidských zdrojů není vedená kompletně a v delším časovém úseku. Management podniku má tedy jen částečné informace. Jak bylo zjištěno řízeným rozhovorem, podstatné oddělení pro pracovní s lidskými zdroji nemá kapacity a možnosti na to, aby se tímto zabývalo. Podnik by měl pečlivě evidovat všechny příchozí a odchozí pracovníky. Měl by být zaveden i tzv. výstupní dotazník. Sledování by se mělo zaměřit jak na dobrovolnou, tak na nedobrovolnou fluktuaci. Sledování hlavně té dobrovolné fluktuace by mělo přispět k jejímu řízení a snižování. V současné době je používána řada výkonných počítačových programů, s jejichž pomocí je možné fluktuaci sledovat takřka měsíčně. S podnikem by mělo růst HR oddělení, ale i spokojenost pracovníků. Spokojenost zaměstnanců jistě závisí na mzdovém ohodnocení a náplni práce. Měla by se především dodržovat pravidla etiky.

Celkově by se měl podnik zaměřit na komunikaci se zaměstnanci, zjišťování jejich potřeb, případně zapracování na jejich dalším vzdělání a postupu.

**Tabulka 7:** Navrhovaná řešení rizik

Riziko	Doporučené řešení
<b>Riziko nezastupitelnosti</b>	Zajištění zastupitelnosti každého zaměstnance v podniku. Min. v základních otázkách fungování. Lze nabídnout práci z domova nebo rozšířené kompetence. V některých podnicích funguje i „havarijní“ plán, kde je popsána každá pracovní pozice a její náplň. Zajistit dostatek pracovních sil.
<b>Riziko nedostatku pracovních sil</b>	Zajištění spolupráce s personálními agenturami. Intenzivnější oslovování uchazečů. Rozvrhnout si obsazení pozicemi tak, aby bylo počítáno s potencionální ztrátou.

<b>Riziko selhání lidského faktoru</b>	Smluvní ošetření v rámci pracovně právního vztahu a pojištění. Nevytváření nadměrného tlaku na pracovníka, nepřidělování obtížných či nesplnitelných úkolů. Průběžné zajišťování příjemného pracovního prostředí, modernizace podniku a jeho technologií.
<b>Riziko neinformovanosti zaměstnanců</b>	Pravidelně schůzky a porady. Zajištění vnitropodnikové komunikace s pomocí technologické podpory.
<b>Riziko neefektivního řízení podniku</b>	Vzdělávání managementu podniku. Dodržovat přísná kritéria při přijímání managementu. Podporovat klíčové zaměstnance.
<b>Riziko neefektivního řízení podřízených pracovníků</b>	Vzdělávání vedoucích pracovníků podniku. Občasná revize jejich znalostí a schopností.
<b>Riziko nespolupráce jednotlivých oddělení</b>	Pořádání např. teambuildingových akcí, které se zaměřují na stmelení týmů. Jasně stanovené pravomoci a odpovědnosti. Případné zařazení spolupráce do hodnocení pracovníků.
<b>Riziko kontroly řízení společnosti</b>	Kvalitní kontrolní systémy (předběžné, průběžné a ex-post). Pravidelný interní/externí audit podniku. Zavedení dalšího vzdělávání v podniku. Dodržovat přísná kritéria při přijímání managementu. Podporovat klíčové zaměstnance. Zavedení několika stupňové kontroly.
<b>Riziko špatného strategického rozhodnutí</b>	Kvalitní a kvalifikovaný management společnosti. Zavedení větší míry účasti na strategickém řízení za přítomnosti většiny klíčových zaměstnanců, možnost volného vyjadřování.

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z provedených analýz je možné vyvodit, že management o svých nedostatcích ví, ale nemá kapacity na to, aby problémy v současné době řešil. Posledním doporučením je tedy zaměřit se na změnu organizace v podniku a to například organizační struktury, příp. organizace práce. Případně by bylo třeba naplnit pozice tak, aby se organizace zkvalitnila a tím bylo dosaženo vyšší efektivity.

## ZÁVĚR

V první části práce bylo pojednáváno o rizicích ohrožujících zaměstnavatele. Nejpodstatnějším rizikem však zůstává nadměrná fluktuace v podniku, která s sebou může odvézt klíčové pracovníky a tím i know-how podniku, případně další podstatné věci a záležitosti.

Pokud je nahlíženo na podnik jako na celek, jeví se být funkčním. Je však nezpochybnitelné, že není všechno tak dokonalé, jak se zprvu jeví a za pomoci analýzy byly zjištěny drobné nedostatky. Pro řízení rizik je základním kamenem identifikace rizik, což bylo provedeno v druhé části této bakalářské práce. U jednotlivých rizik byly popsány příčiny i dopady pro podnik. Při zkoumání rizik bylo využito řízeného rozhovoru a malého dotazníkového šetření.

Výsledkem této práce bylo posouzení podniku z několika pohledů. První pohled byl z pohledu zaměstnance, který pracuje na oddělení HR. Závěry z tohoto rozhovoru jsou jasné. Podnik se maximálně rozvinul, ale v poslední době zapomíná na to, že o zaměstnance by mělo být postaráno ve všech ohledech. Pokud lidské potenciály nejsou rozvíjeny, mohou zakrnět a pracovní výkon stagnuje nebo s časem klesá. Nehledě na to, že nespokojenost zaměstnanců může vést ke zvýšené fluktuaci. Při tvorbě této práce bylo také zjištěno, že podnik data ohledně fluktuace nesbírá a neanalyzuje je v delším časovém úseku. Což může být považováno za chybu a to hlavně v případě, kdy podniková fluktuace dosahovala několikanásobek průměrné celorepublikové fluktuace.

V práci byla také analyzována další rizika, která nebyla vyhodnocena jako kritická, ale měl by s nimi podnik pracovat. Řešením těchto rizik je převážně další vzdělávání a podpora pracovníků, pravidelné schůzky a porady, pořádání teambuildingových akcí, propracování hodnocení pracovníků apod. Ačkoli současné podnikání bývá složitou věcí, přesto by měl podnik věnovat větší pozornost stabilizaci stávajících pracovníků. Stabilizací by mohlo dojít ke snížení míry fluktuace, mzdových nákladů a zapracování nově příchozích zaměstnanců.

## ZDROJE

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení: základy moderní personalistiky. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [3] BLISS, W. G. The Cost of Employee Turnover. In: [online]. [cit. 2012-12-20]. Dostupné z: <http://www.epip.co.nz/downloads/turnovercost.pdf>.
- [4] BRANHAM, L. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [5] BUREŠ, V. Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 212 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-1978-8.
- [6] CYBULSKI, K. The positive side of employee turnover. In: [online]. 2007. [cit. 2012-12-20]. Dostupné z: <http://www.helium.com/items/660738-the-positive-side-of-employee-turnover>
- [7] Časové řady, Integrovaný portál MPSV, [online]. 2013. [cit. 2013-02-23]. Dostupné z: [http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove\\_rady](http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady)
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Z. Personální řízení I, Praha VŠE, Praha 2001, 218 s. ISBN 80-245-0248-8
- [9] ERBANOVÁ, I. Fluktuace zaměstnanců. In: [online]. 2009. [cit. 2012-12-19]. Dostupné z: <http://www.motiv8.cz/blogy-uzivatelu/fluktuace-zamestnancu.html>
- [10] ERTL, J. Fluktuace – diagnóza a léčba. PersonAllConsulting. In: [online]. 2005. [cit. 2012-12-21]. Dostupné z: [http://www.personall.cz/Fluktuace\\_I.html](http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html)
- [11] Fluktuace začíná u nábory. HR News. In: [online]. 2009. [cit. 2012-12-23]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/fluktuace-zacina-u-naboru-id-924791>
- [12] GALLWEY, W., NOVÝ I. Tajemství vysoké pracovní výkonnosti: metoda Inner Game. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 255 s. ISBN 80-726-1115-1.
- [13] HURLEY, L. The positive side of employee turnover. In: [online]. 2007. [cit. 2012-12-21]. Dostupné z: <http://www.helium.com/items/670241-the-positive-side-of-employee-turnover>

- [14] Jak řešit problémy s fluktuací. HR News. In: [online]. 2006. [cit. 2012-12-23]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/organizace-a-rizeni-pracovni-cinnosti-id-148681/jak-resit-problemy-s-fluktuaci-id-262540>
- [15] Jak si udržet zaměstnance - Poslouchejte, odměňujte, rozvíjejte. HR News. In: [online]. 2009. [cit. 2012-12-23]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/firemni-kultura-interni-komunikace-id-148698/jak-si-udrzet-zamestnance-poslouchejte-odmenujte-rozvijejte-id-753155>
- [16] KAFKA, T. Průvodce pro interní audit a risk management. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, xvii, 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5.
- [17] KOTLER, P. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [18] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [19] KOUBEK, J. Anglicko-český výkladový slovník personalistiky. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 190 s. ISBN 80-726-1080-5.
- [20] MATEICIUC, A. Personální management (pro krizové manažery). In: [online]. 2008. [cit. 2012-12-22]. Dostupné z: <http://www.slu.cz/math/cz/knihovna/ucebni-texty/Personalni-management/Personalni-management.pdf>
- [21] MERNA, T., AL-THANI, F. F. Risk management - Řízení rizik ve firmě. Brno: ComputerPress, 2007. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [22] PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
- [23] PETERS, T. J. Hledání dokonalosti: poučení z nejlépe vedených amerických společností. Vyd. 1. Praha: Svoboda-Libertas, 1993, 294 s. ISBN 80-205-0313-7
- [24] SMEJKAL, V., RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha 7 : GradaPublishing, 2007. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [25] SMITH, G. P. Top-Ten Reasons Why People Quit Their Jobs. Business KnowHow. In: [online]. [cit. 2012-12-22]. Dostupné z: <http://www.businessknowhow.com/manage/whyquit.htm>
- [26] Spokojenost se zaměstnáním. Sociologický ústav AV ČR. In: [online]. 2006. [cit. 2012-12-23]. Dostupné z: [http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/100601s\\_eu61017.pdf](http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/100601s_eu61017.pdf)

- [27] Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců. FinExpert.cz. In: [online]. 2007. [cit. 2012-12-21]. Dostupné z: [http://finexpert.e15.cz/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu\\_1](http://finexpert.e15.cz/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu_1)
- [28] TICHÝ, M. Ovládání rizika: Analýza a management. Praha: C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
- [29] TURECKIOVÁ, M., NOVÝ, I. Řízení a rozvoj lidí ve firmách: metoda Inner Game. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [30] Výstupní pohovor napoví mnohé. HR News In: [online]. 2010. [cit. 2012-12-23]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/vystupni-pohovor-napovi-mnohe-id-1093257#ixzz1Dqa6d91g>
- [31] Zákoník práce. Business center.cz. In: [online]. 2009. [cit. 2012-12-19]. In: [online]. [cit. 2012-12-23]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>.



## **PŘÍLOHY**

Příloha A <i>Příprava na řízený rozhovor</i> .....	50
--	----

## Příloha A

### Řízený rozhovor

#### 1. Otázky k řízenému rozhovoru:

- a. Mohl/a byste krátce popsat, čím se Vaše společnost zabývá?
- b. Z jakých zdrojů probíhá nábor zaměstnanců?
- c. Jaká rizika spatřujete z pohledu zaměstnavatele?
- d. Čím si myslíte, že je to zapříčiněno?
- e. Jaká rizika by mohla mít dopad pro podnik?
- f. Jaké pracovní pozice vykazují největší fluktuaci?
- g. Setkal/a jste se někdy s rizikem způsobeným lidským faktorem, příp. jak jste to řešili?
- h. Co vidíte jako největší problém při odchodu zaměstnance?
- i. Jakou hrozbu spatřujete v tom, že zaměstnanci odnesou „know-how“ společnosti, můžete to rozvést?
- j. Co byste doporučil/a nově vznikající společnosti, aby změnila v oblasti lidských zdrojů

#### 2. Tabulka pro sběr dat k analýze:

- a. Jak je pravděpodobné, že se ve Vaší společnosti vyskytnou tato rizika:

	Riziko	Hodnota	Pravděpodobnost
1	Riziko nezastupitelnosti		
2	Riziko neodpovídajících pracovních sil		
3	Riziko nedostatku pracovních sil		
4	Riziko pracovněprávních sporů		
5	Riziko selhání lidského faktoru		
6	Riziko špatného nastavení syst. hodnocení		
7	Riziko absence zpětné vazby		
8	Riziko střetu zájmu		
9	Riziko neinformovanosti zaměstnanců		
10	Riziko špatných pracovních a mezilidských vztahů		
11	Riziko neefektivního řízení podniku		
12	Riziko neefektivního řízení podřízených pracovníků		
13	Riziko nespolupráce jednotlivých útvarů		
14	Riziko kontroly řízení společnosti		
15	Riziko špatného strategického rozhodnutí		

b. Jaký by měla podle Vás tato rizika dopad pro podnik:

	Riziko	Hodnota	Dopad
1	Riziko nezastupitelnosti		
2	Riziko neodpovídajících pracovních sil		
3	Riziko nedostatku pracovních sil		
4	Riziko pracovněprávních sporů		
5	Riziko selhání lidského faktoru		
6	Riziko špatného nastavení syst. hodnocení		
7	Riziko absence zpětné vazby		
8	Riziko střetu zájmu		
9	Riziko neinformovanosti zaměstnanců		
10	Riziko špatných pracovních a mezilidských vztahů		
11	Riziko neefektivního řízení podniku		
12	Riziko neefektivního řízení podřízených pracovníků		
13	Riziko nespolupráce jednotlivých útvarů		
14	Riziko kontroly řízení společnosti		
15	Riziko špatného strategického rozhodnutí		

*Legenda k hodnocení dotazníku:*

Hodnota (od do)		Pravděpodobnost výskytu [P]
0%	20%	<i>Téměř nemožná</i>
21%	40%	<i>Výjimečně možná</i>
41%	60%	<i>Běžně možná</i>
61%	80%	<i>Pravděpodobná</i>
81%	100%	<i>Hraničící s jistotou</i>

Hodnota (od do)		Dopad [D]
0,1	1	<i>Téměř neznatelný</i>
1,1	2	<i>Drobný</i>
2,1	3	<i>Významný</i>
3,1	4	<i>Velmi významný</i>
4,1	5	<i>Nepřijatelný</i>