



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ**

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

**ODBOR RIZIKOVÉHO INŽENÝRSTVÍ**

DEPARTMENT OF RISK ENGINEERING

**RIZIKA PŘI SESTAVOVÁNÍ A VEDENÍ PRACOVNÍCH**

**TÝMŮ**

RISKS RELATED TO TEAM BUILDING AND MANAGEMENT

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Michal Lesonický**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**PhDr. Ing. Jiří Kruliš**

**BRNO 2019**

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Michal Lesonický**  
Studijní program: Rizikové inženýrství  
Studijní obor: Řízení rizik firem a institucí  
Vedoucí práce: **PhDr. Ing. Jiří Kruliš, Ph.D.**  
Akademický rok: 2018/19  
Ústav: Odbor rizikového inženýrství

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

### Rizika při sestavování a vedení pracovních týmů

#### Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Vedení týmů je důležitou složkou leadershipu. Základním cílem je využívání postupů zvyšování potenciálu týmů a dosahování synergických efektů. Práce bude zaměřena na problematiku sestavování týmů, jejich motivaci, rozvoj schopností a přidělování týmových rolí. A dále na hledání a využívání skrytého potenciálu, zajišťování potřebné diverzity, komunikaci, prevenci a řešení konfliktů a rozvíjení týmové tvořivosti.

#### Cíle diplomové práce:

Zpracovat přehled a popis předpokladů vzniku a existence dobrého, sladěného, motivovaného a synergicky fungujícího týmu. Zhodnotit přednosti a nedostatky budování a vedení týmů ve vybrané organizaci a navrhnout postupy jeho zlepšování.

#### Seznam doporučené literatury:

Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, GRADA, 2002, ISBN 978-80-247-1407-3

Kruliš, J.: Jak vítězit nad riziky, LINDE, 2011, ISBN 978-80-7201-835-2

Lencioni, P. M.: Pět příčin selhávání týmů, Computer Press, 2009, ISBN 978-80-251-2398-0

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně, dne

L. S.

---

doc. Ing. Vladimír Adamec, CSc.  
vedoucí odboru

---

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.  
ředitel

## **Abstrakt**

Diplomová práce zabývá riziky při vedení a sestavování pracovních týmů ve společnosti Profi FP, která nabízí v rámci své činnosti komplexní finanční poradenství.

Práce je rozdělena do tří částí. Teoretická část je věnována odbornému popisu vybraných témat, která souvisí s tématem diplomové práce. Následující část se zaměřuje na obecnou charakteristiku společnosti, analýzu současného stavu sestavování a vedení pracovních týmů a analýzu rizik spojených s vedením a sestavováním pracovních týmů ve společnosti. Poslední část se věnuje návrhům na opatření a týmové aktivity, které by eliminovaly či minimalizovaly nejrizikovější faktory a procesy při vedení a sestavování pracovních týmů, a tím by došlo ke zdokonalení těchto procesů ve vybrané společnosti.

## **Abstract**

The diploma thesis deals with the risks related to team building and management in company Profi FP, which offers financial advisory within its activities.

The thesis is divided into three parts. The theoretical part is devoted to the professional description of selected topics related to the topic of the thesis. The following section focuses on the general characteristics of the company, the analysis of the current status of assembling and leading the teams, and analyzing the risks associated with leading and setting up the teams in the company. The last part deals with proposals for measures and team activities, which would eliminate or minimize the most risky factors and processes in leading and setting up teams, thus improving these processes in the selected company.

## ***Klíčová slova***

Management, tým, riziko, analýza rizik, metoda IPR

## ***Key words***

Management, team, risk, risk analysis, IPR method,

### ***Bibliografická citace***

LESONICKÝ, Michal. Rizika při sestavování a vedení pracovních týmů [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-22]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/112335>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, Odbor rizikového inženýrství. Vedoucí práce Jiří Kruliš.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma „Rizika při sestavování a vedení pracovních týmů“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že v souvislosti s vytvořením této diplomové práce jsem neporušil autorská práva třetích osob, zejména jsem nezasáhl nedovoleným způsobem do cizích autorských práv osobnostních nebo majetkových a jsem si plně vědom následků porušení ustanovení § 11 a následujících autorského zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, včetně možných trestněprávních důsledků vyplývajících z ustanovení části druhé, hlavy VI. díl 4 Trestního zákoníku č. 40/2009 Sb.

V Brně 23. května 2019

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Děkuji svému vedoucímu diplomové práce, panu PhDr. Ing. Jiřímu Krulišovi, za odborné rady a připomínky poskytnuté při psaní diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat pracovníkům ve společnosti Profi FP, kteří mi poskytli užitečné informace a poznatky při psaní práce. V poslední řadě děkuji rodině a blízkým za podporu při studiu.

# OBSAH

1	ÚVOD.....	10
2	CÍL A METODIKA PRÁCE.....	11
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	12
3.1	<i>Management.....</i>	<i>12</i>
3.1.1	<i>Manažerské funkce.....</i>	<i>13</i>
3.2	<i>Řízení lidských zdrojů a personální práce.....</i>	<i>14</i>
3.2.1	<i>Význam lidských zdrojů.....</i>	<i>15</i>
3.2.2	<i>Cíle řízení lidských zdrojů.....</i>	<i>16</i>
3.2.3	<i>Personalistika.....</i>	<i>16</i>
3.2.4	<i>Systém personálních činností.....</i>	<i>19</i>
3.3	<i>Tým a týmová práce.....</i>	<i>21</i>
3.3.1	<i>Vlastnosti týmu.....</i>	<i>22</i>
3.4	<i>Riziko.....</i>	<i>23</i>
3.4.1	<i>Analýza rizik.....</i>	<i>24</i>
3.4.2	<i>Metody analýzy rizik.....</i>	<i>26</i>
3.5	<i>Metoda IPR.....</i>	<i>27</i>
3.5.1	<i>10 cílů metody IPR.....</i>	<i>28</i>
3.5.2	<i>Kritéria pro identifikaci a hodnocení rizikových procesů a faktorů.....</i>	<i>29</i>
3.5.3	<i>Obecné procesy a faktory.....</i>	<i>29</i>
3.5.4	<i>Specifické procesy a faktory.....</i>	<i>32</i>
3.5.5	<i>Model MACRO.....</i>	<i>32</i>
3.5.6	<i>Rizika a trendy.....</i>	<i>33</i>
3.5.7	<i>Postup analýzy rizik metodou IPR.....</i>	<i>34</i>
3.5.8	<i>Kontrolní seznam.....</i>	<i>37</i>
3.5.9	<i>Klasifikace rizik – klasifikační kritéria.....</i>	<i>40</i>
3.5.10	<i>Klasifikační škály.....</i>	<i>41</i>



4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	42
4.1	Charakteristika společnosti.....	42
4.2	Organizační struktura.....	43
4.3	Využití informačních technologií ve společnosti Profifp.....	45
4.4	Princip práce ve společnosti Profi FP.....	45
4.4.1	Klientská práce .....	46
4.4.2	Manažerská práce .....	49
4.5	Identifikace rizik.....	57
4.6	Identifikace RIZIK – MANAGEMENT rizik.....	57
4.7	Identifikace rizik – management lidských zdrojů.....	58
4.8	Identifikace rizik – vedení lidí.....	63
4.9	Identifikace RIZIK – ROZVOJ lidských zdrojů .....	67
4.10	Shrnutí analytické části.....	67
5	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	69
5.1	Dotazník pro nové spolupracovníky .....	69
5.2	Využití metody HIT .....	72
5.3	Pravidelné pracovní týmové porady.....	76
5.4	Týmová odměňová akce.....	76
6	ZÁVĚR.....	81
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	82
	SEZNAM TABULEK.....	84
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	85
	SEZNAM GRAFŮ.....	86

# 1 ÚVOD

Diplomová práce se zaměřuje na téma rizik při vedení a sestavování pracovních týmů. Pro zpracování jsem si zvolil společnost Profi FP, jelikož v ní sám osobně působím a snažím se o vybudování svého vlastního týmu spolupracovníků. Při snaze o sestavení a vedení pracovního týmu se setkávám s různými riziky, a proto mi zpracování diplomové práce na vybrané téma může pomoci i v profesním životě.

Společnost Profi FP v rámci svého působení nabízí službu komplexního finančního poradenství, které zahrnuje například nastavení pojistných produktů na míru potřebám klientů, vypracování finančního plánu, naspoření dostatečných prostředků na důstojný důchod apod. V rámci působení společnosti dochází i k rozšiřování obzorů v oblasti finanční gramotnosti ve společnosti. Společnost Profi FP působí na českém a slovenském trhu a svoji činnosti provádí pod záštitou mezinárodní společnosti OVB Allfinanz a.s. Díky tomu, že společnost Profi FP spolupracuje se 37 významnými finančními institucemi, může nabídnout velice široké portfolio produktů svým klientům, což dává společnosti poměrně velkou konkurenční výhodu.

Aby dokázaly podniky v dnešní době udržet krok s konkurencí, je třeba se neustále zlepšovat a rozvíjet. Součástí zlepšování procesů ve společnostech je efektivní řízení rizik, které se mohou během působení společnosti vyskytovat a tím způsobovat problémy či škody.

Veškerá rizika je tedy zapotřebí včas a správně identifikovat, zanalyzovat a následně navrhnout taková kontrolní opatření, která povedou k jejich eliminaci či snížení dopadu na společnost. Management rizik přispívá ke zefektivnění a zkvalitnění jednotlivých procesů ve společnosti, čímž dochází k jejímu rychlejšímu rozvoji.

Diplomová práce je strukturována do tří částí. První část se zaměřuje na teoretické poznatky související s vybraným tématem, které budou východiskem pro zpracování analytické a návrhové části diplomové práce. Analytická část se věnuje podrobnému popisu společnosti, procesu náboru nových pracovníků a vedení jednotlivých pracovníků v týmech. Dále jsou zde pomocí metody IPR identifikovány rizikové oblasti, které budou předmětem návrhové části. Na základě zjištěných rizik a rizikových oblastí budou navržena opatření, která povedou ke zlepšení procesu náboru nových pracovníků a vedení týmů ve společnosti.

## 2 CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem diplomové práce je zpracování přehledu a popis předpokladů vzniku a existence dobrého, sladěného, motivovaného a synergicky fungujícího týmu. Dále bylo cílem zhodnotit přednosti a nedostatky budování a vedení týmů ve vybrané organizaci a navrhnout postupy jeho zlepšování. Mezi dílčí cíle této diplomové patří:

- zpracování teoretických poznatků,
- analýza současného stavu budování a vedení týmů ve vybrané organizaci,
- identifikace rizik,
- ohodnocení rizik,
- navržení postupů zlepšování.

Pro znázornění průběhu nábory nových pracovníků a klientské práce ve společnosti bude využit modelovací program Aris Express. Pro identifikaci rizik bude použita metoda IPR (Identifikace procesů a rizik). Jedná se o komplexní metodu, která využívá kontrolního seznamu pro identifikaci všech možných rizik. Na základě potenciální a aktuální rizikovosti se pomocí softwaru vypočítá závažnost rizika. Rizika s vysokou hodnotou závažnosti budou následně předmětem návrhové části.

### 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část diplomové práce se bude věnovat základním poznatkům z oblasti managementu, řízení lidských zdrojů, sestavování pracovních týmů, vedení a motivaci pracovníků a řízení rizik. Teoretická východiska práce budou podkladem k vypracování analýzy současného stavu vybrané firmy a následnému navrhování změn.

#### 3.1 MANAGEMENT

Hlavním úkolem managementu je obstarat vše, co je třeba, a zařídit, aby s danými zdroji organizace pracovala, jak nejlépe umí. Působení a fungování každé organizace má své specifické rysy. Aby manažer dokázal zajistit správný chod organizace, musí tyto specifické rysy dobře znát a zároveň musí uplatnit vlastní manažerské dovednosti a obecné zásady managementu. (Pitra, 2007, s. 7).

Mezi základní pojmy managementu se řadí:

- **Organizace:**

*„Formální organizace je vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působností, pravomocí, odpovědnosti apod.“* (Veber a kol. 2000, s. 118)

- **Management:**

*„Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace.“* (Veber a kol. 2000, s. 17)

*„Management je proces umožňující plánovat a organizovat lidské činnosti, vést lidi k jejich účelnému a efektivnímu provádění, kontrolovat výkon těchto činností a řídit chování lidí a způsoby využívání jim přidělených prostředků v zájmu dosažení organizací sledovaných cílů.“* (Pitra, 2007, s. 9)

- **Manažer:**

*„Manažer je samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření či ustavení nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi.“* (Veber a kol. 2000, s. 17)

*„Manažeři tvoří specifickou skupinu pracovníků organizace, kteří nevykonávají bezprostředně pracovní činnosti, ale svým působením vytvářejí ve vnitřním prostředí organizace podmínky pro jejich úspěšný výkon ostatními pracovníky organizace.“* (Pitra, 2007, s. 10)

### 3.1.1 Manažerské funkce

Jedná se o typické činnosti vykonávané v rámci práce vedoucím pracovníkem (manažerem). Souladem manažerských funkcí lze dosáhnout splnění práce manažera a tím i cílů dané organizace. Jedním z prvních průkopníků managementu byl Henry Fayol, který se považuje za zakladatele koncepce manažerských funkcí. Roku 1916 definoval právě těchto pět funkcí manažera: plánování, organizování, prikazování, koordinace a kontrola (Vodáček, Vodáčková, 1994, s. 38).

Koontz a Weihrich (1988, s. 31) dělí manažerské funkce na:

- **Plánování**

Plánování slouží k určení budoucího stavu řízených objektů na základě stanovení zdrojů, odpovědnosti, termínů a aktivit potřebných k dosažení předem stanovených cílů. Sestavování plánů vychází z informačních zdrojů organizace a nadřazených záměrů (plány vyšší hierarchické úrovně). Následným úkolem je sestavení plánu, který je předložen útvarům, jichž se daný plán týká, k doplnění připomínek. Na základě poznámek dochází k úpravě plánu a posléze k jeho schválení. Schválené plány se využívají jako přímý nástroj řízení. Plány jsou členěny dle různých hledisek na časové, věcné, účelové a dle úrovně řízení. Jelikož není struktura při sestavování plánů striktně daná, používá každá organizace soustavu plánů, které v určitou chvíli považuje za nejvhodnější (Veber a kol. 2000, s. 60)

- **Organizování**

Organizování slouží k tomu, aby lidé pracující ve skupinách dosahovali daných cílů. Jednotlivým pracovníkům jsou přiřazeny role zahrnující představu, že to, co dělají, má určitý smysl či cíl. Dále rozumí tomu, jakým způsobem se podílí svojí prací na skupinovém výsledku a zároveň mají ke své práci potřebné informace, zdroje a pravomoc, aby mohli zadané úkoly splnit. Organizování je také část řízení zahrnující sestavení účelné struktury rolí. Účelnost je v tomto případě chápána ve smyslu vytvoření jistoty, že budou všechny úkoly přiřazeny právě těm lidem, kteří je dokážou splnit nejlépe, aby bylo možné dosáhnout stanovených cílů. Úkoly musí být navrženy tak, aby odpovídaly motivaci a schopnostem dostupných pracovníků (Koontz, Weihrich, 1988, s. 31).

- **Personalistika**

Personalistika je silně spjata s organizováním, neboť je realizována pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, počtu dostupných pracovníků, jejich povyšování, odměňování, vybírání, ohodnocování a další (Koontz, Weihrich, 1988, s. 31).

- **Vedení**

Vedením a řízením pracovníků je myšleno působení manažerů na pracovníky s cílem dosáhnout, aby jejich činnost přispívala optimální způsobem k plnění cílů organizace. Do podnikového leadershipu se řadí veškeré jednání vedoucích pracovníků a jejich angažovanost v procesech řízení lidí. Leadership zahrnuje škálu činností od formulace vize, politik a strategií přes rozvoj podnikové kultury a příznivého psychosociálního klimatu až po každodenní komunikaci s podřízenými, neustálé utváření jejich motivace a postojů, vytváření podmínek pro informační toky, týmovou spolupráci, produkci znalostí atd. (Kruliš, 2011, s. 441)

- **Kontrola**

Kontrola je nedílnou součástí aktivit manažera na všech stupních řízení. Podstatou kontroly je získat informace, zda se současný stav shoduje s plánovanými cíli, standardy, postupy a pravidly. Výsledkem kontroly je buď potvrzení žádoucího stavu nebo přijetí opravných opatření. Manažer by měl své podřízené vést k tomu, aby měli sami potřebu vlastní kontroly (sebekontroly) (Veber a kol., 2000, s. 116).

## **3.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONÁLNÍ PRÁCE**

Pojem řízení lidských zdrojů je často považován za synonymum personální práce, ale z teoretického hlediska tomu tak není. Řízení lidských zdrojů je považováno za nejmodernější pojetí personální práce. Liší se tedy především rozdílnou koncepcí personální práce a rozdílnou vývojovou fází (Koubek, 2007, s.12)

Personální práce byla v minulosti chápána jako služba, která zajišťovala administrativní práce a procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, aktualizováním a uchováváním dokumentů s informacemi o zaměstnancích. Později se tyto činnosti začaly nazývat personální administrativa (Sakslová, Šimková, 2013, s. 32)

Před druhou světovou válkou se začalo prosazovat odlišné pojetí personální práce. Podniky orientované na expanzi, které měly dynamické a progresivní vedení si uvědomily, že existuje téměř nevyčerpitelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti podniku, a tím byla práce lidská pracovní síla. Díky tomu se začala prosazovat aktivní role personální práce (personální řízení), která v té době měla především povahu operativního řízení (Sakslová, Šimková, 2013, s. 32).

Pojem řízení lidských zdrojů se začal objevovat až v 50. a 60. letech, kdy se stal tento pojem jádrem celého podnikového řízení a jeho nejdůležitější složkou. Došlo ke změně personální práce z administrativní činnosti na činnost koncepční, skutečně řídicí. V moderním pojetí zahrnuje řízení

lidských zdrojů nejen strategické aspekty (zaměření na dlouhodobou perspektivu), ale i orientaci na vnější faktory formování a fungování podnikové pracovní síly (Koubek, 2007, s. 12-13)

Pro pojem personální práce i řízení lidských zdrojů vzniklo mnoho definic:

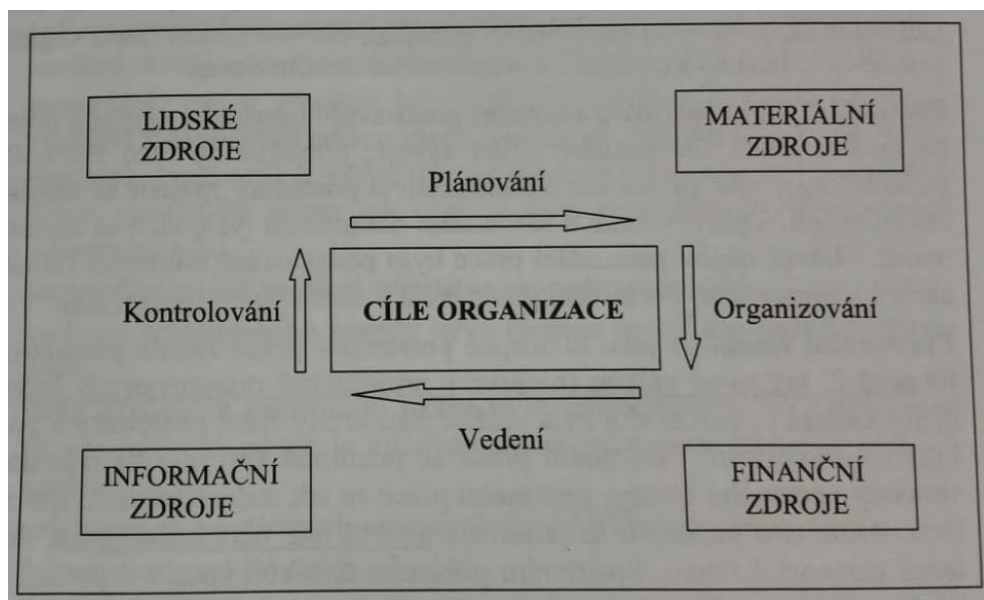
*„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“* (Koubek, 2007, s. 13)

*„Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.“* (Armstrong, Taylor, 2015, s. 47)

### 3.2.1 Význam lidských zdrojů

Fungující organizace se skládá ze čtyř základních zdrojů:

- materiální zdroje (stroje, budovy, materiál, energie atd.)
- finanční zdroje (využitelné finanční prostředky)
- informační zdroje (informace o konkurenci, dodavatelích, vývoji na trhu atd.)
- lidské zdroje (znalosti, schopnosti a dovednosti lidí v organizaci) (Sakslová, Šimková, 2013, s. 30)



Obr. 1: Zdroje organizace a proces řízení (Dostupné z: Mohelská a kol., 2003, s. 7)

Hlavním úkolem organizace je neustálé využívání a propojování výše zmíněných čtyř zdrojů. Lidské zdroje jsou řídicím mechanismem celé organizace, neboť materiální a finanční zdroje jsou zdroje, které jsou bez lidského faktoru k ničemu. Informační zdroje se často označují jako pohonná hmota pro lidské zdroje. Z toho vyplývá, že právě lidské zdroje mají v organizaci klíčový význam, a proto má i práce s nimi rozhodující význam. (Koubek, 2007, s. 13).

### **3.2.2 Cíle řízení lidských zdrojů**

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 48) mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:

- podpora uplatnění etického přístupu k řízení lidí,
- rozvoj kultury zaměřené na dosažení vysokého výkonu,
- strategické řízení lidských zdrojů, tzn. podpora dosahování strategických cílů organizace za pomoci vytvoření a uplatňování strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace,
- snaha o navození vzájemné důvěry mezi úrovní managementu a zaměstnanci a vytvoření příjemných pracovních vztahů

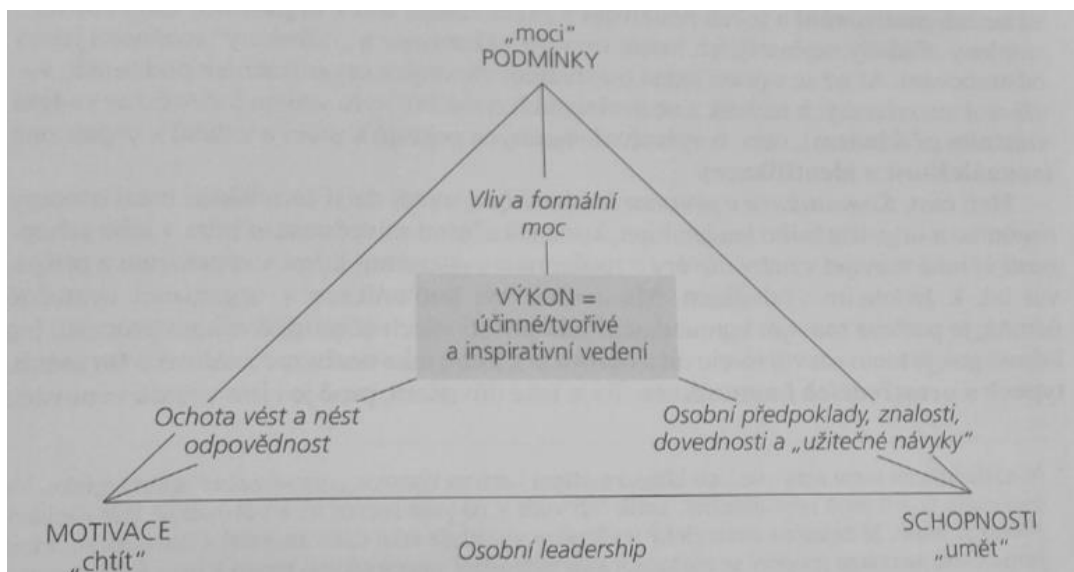
### **3.2.3 Personalistika**

„Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných pracovníků a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace.“ (Šikýř, 2012, s. 31)

Strategickým cílem organizace provozované za účelem zhodnocování vložených prostředků je vytvářet spokojené a stálé zákazníky realizací požadovaného produktu (výrobku nebo služby), a tím dosáhnout očekávaného výsledku hospodaření organizace. Pro dosažení tohoto cíle je třeba optimálně využívat všechny dostupné zdroje, a to nejen finanční, materiální či informační, ale především lidské, protože především schopní a motivovaní pracovníci umožňují dosahování strategických cílů organizace.

Výkon zaměstnanců ovlivňuje hned několik faktorů. Dle uvedené rovnice je výkon zaměstnanců v práci funkcí schopností (S), motivace (M) a podmínek (P) [ $V = f(S * M * P)$ ].





Obr. 2: Faktory „pracovního výkonu“ pracovníka (Dostupné z: Tureckiová, 2007, s. 9)

**Výkon (V)** je požadovaný výsledek práce a chování, kterého pracovníci dosahují při vykonávání sjednané práce za stanovený čas, v daných podmínkách a s jistými náklady. Vyjadřuje se množstvím práce, kvalitou práce, přístupem k práci a dalšími kritérii (Armstrong, 2007, s. 414-415).

**Schopnosti (S)** vyjadřují způsobilost pracovníků vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výsledku práce a chování. Zahrnují odborné schopnosti (schopnosti vykonávat sjednanou práci s využitím vlastních znalostí a dovedností) a schopnosti chování (chovat se požadovaným způsobem při vykonávání sjednané práce s přispěním vlastní osobnosti (Armstrong, 2007, s. 152-153).

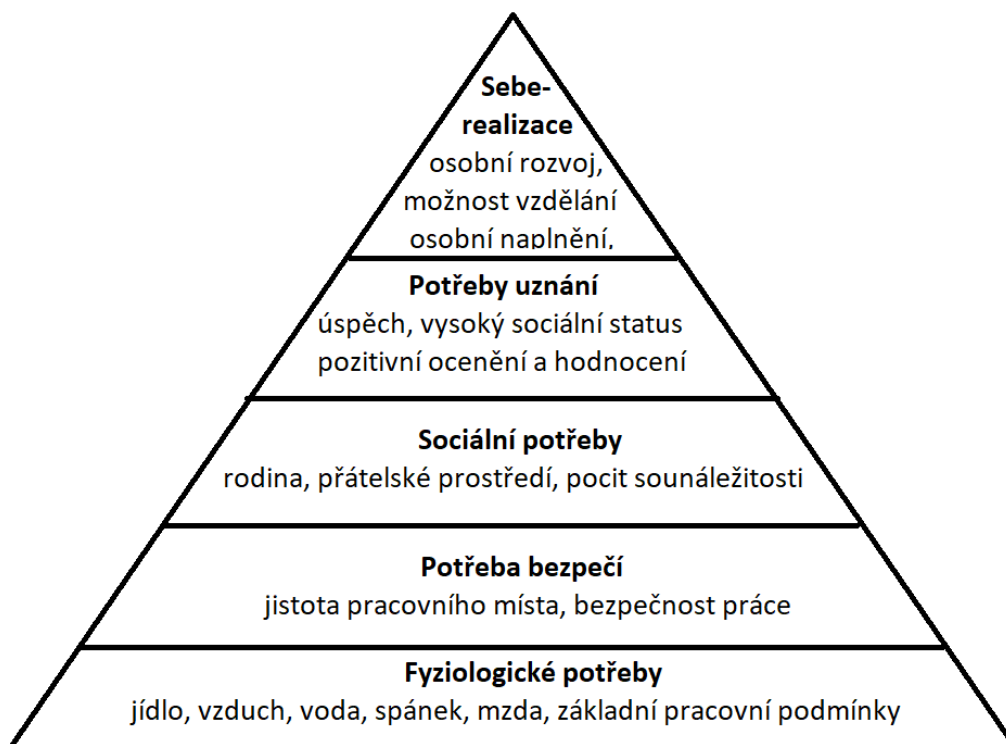
**Podmínky (P)** zahrnují všechny organizační (pracovní úkoly), časové (pracovní doba), prostorové (pracovní prostředí), ekonomické (odměna za práci), sociální (společenské vztahy) a další činitele, kteří ovlivňují schopnosti, motivaci a výkon zaměstnanců v pracovním procesu (Dvořáková a kol. 2004, s. 86).

**Motivace (M)** vyjadřuje ochotu pracovníků vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výsledku výkonu. Motivace vysvětluje, proč jsou pracovníci aktivní a proč se chovají určitým způsobem. Aktivitu a chování zaměstnanců determinují vnitřní motivy a vnější stimuly (vnější podněty působící na psychiku zaměstnanců). Základním motivem aktivity a chování pracovníků je potřeba, která vyvolává v lidech pocit nedostatku (nadbytku) něčeho subjektivně důležitého (Pauknerová a kol. 2006, s. 93-94).

### **Maslowova teorie hierarchie potřeb**

Jednou z nejznámějších teorií motivace je hierarchie potřeb, kterou formuloval Abraham Maslow. Je rozdělena do pěti kategorií, kdy začíná fyziologickými potřebami a končí seberealizací. Říká,

že naše chování je v každém okamžiku diktováno podmínkami, ve kterých se právě nacházíme. Dále říká, že musí být uspokojeny nižší potřeby, než jsme motivováni k vyšším výkonům (Fairweather, 2009, s.178).



Obr. 3: Maslowova teorie hierarchie potřeb (Upraveno dle: Tureckiová, 2007, s. 39)

### Hertzbergova teorie dvou faktorů

Frederick Hertzberg rozdělil lidské potřeby do dvou kategorií. Obě kategorie mají silný vztah k motivaci a jsou stejně důležité z hlediska spokojenosti v zaměstnání, ale fungují odlišně. Pojmenoval je faktory hygieny a motivující faktory (Fairweather, 2009, s.176).

Mezi faktory hygieny (prostředí) patří:

- „plat,
- pracovní vztahy,
- pracovní podmínky,
- jistota zaměstnání,
- styl řízení,
- typ práce,
- pracovní doba.“ (Fairweather, 2009, s.176)

Faktory hygieny neslouží k tomu, aby lidi motivovaly, ale v případě, kdy jsou nedostatečné nebo nevyhovující, mohou působit demotivačně. Když si to uvedeme na příkladu rozbitého stolu. Pro pracovníka bude působit demotivačně, neboť se mu na něm bude špatně pracovat a bude ho to

zdržovat. Když ale zakoupíme nový stůl, který pracovníkovi poskytneme, začne nový stůl brát jako samozřejmost a k jeho motivaci to tak nepřispěje (Fairweather, 2009, s.176).

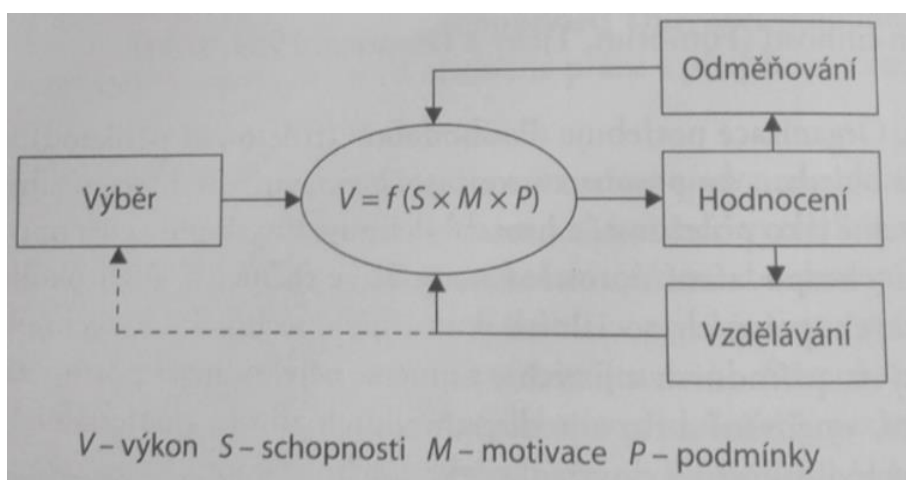
K motivujícím faktorům patří:

- „úspěch,
- odpovědnost,
- uznání,
- povýšení, postup,
- výzva,
- práce sama.“ (Fairweather, 2009, s.176)

### 3.2.4 Systém personálních činností

„Personální činnosti slouží k naplňování úkolu personalistiky. Umožňují organizaci zabezpečovat dostatek schopných a motivovaných pracovníků a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace.“ (Šikýř, 2012, s. 33)

Systém personálních činností ovlivňuje výkon organizace prostřednictvím ovlivňování výkonu pracovníků. Pro dosažení očekávaného výkonu organizace je vyžadován takový systém personálních činností, který organizaci umožní ovlivňovat všechny podstatné determinanty výkonu pracovníků (tzn. schopnosti, motivaci a podmínky) (Šikýř, 2012, s. 34).



Obr. 3: Systém personálních činností (Dostupné z: Šikýř, 2012, s. 34)

#### Výběr pracovníků

Účelem výběru pracovníků je rozhodnutí, který z vhodných uchazečů o práci pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce na požadované pozici. Výběr pracovníků probíhá na základě kritérií, mezi které řadíme nezbytné, žádoucí, vítané i okrajové požadavky pro výkon práce, které zaměstnavatel stanovuje dle vlastních potřeb (dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a

dovednosti apod.) a dle zvláštních právních předpisů (trestněprávní bezúhonnost, způsobilost k právním úkonům, zdravotní způsobilost apod.). Z hlediska dlouhodobého a úspěšného působení pracovníka v organizaci je důležité, aby uchazeč prokázal nejen nezbytnou způsobilost, ale také potřebný rozvojový potenciál.

Mezi metody výběru zaměstnanců patří:

- hodnocení životopisu,
- výběrový pohovor,
- testování uchazečů,
- assesment center,
- zkoumání referencí (Šikýř, 2012, s. 84).

### **Hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků patří k základním manažerským úkolům, neboť je nástrojem vedení, motivace, rozvoje pracovníků a zdrojem jejich povzbuzení a inspirace. Složí jako příležitost ke shrnutí výkonu pracovníka za dané období, stanovení nových výkonových cílů, plánování dalšího rozvoje i postupu jeho kariéry. Hlavním úkolem manažera při sledování a hodnocení pracovníků je včas rozpoznat nedostatky v jejich práci či postupu, a následně jejich chování korigovat a zjišťovat, zda nepotřebují pomoc nebo dodatečné zdroje, které by jim pomohly ke splnění stanovených plánů.

Metody a nástroje pro hodnocení pracovníků:

- hodnocení podle dohodnutých cílů,
- hodnocení na základě plnění norem a standardů,
- hodnocení pomocí hodnotících stupnic,
- sebehodnocení pracovníků a další (Stýblo a kol. 2011, s. 257-263)

### **Odměňování pracovníků**

*„Účelem odměňování pracovníků je spravedlivě ocenit skutečný výkon a efektivně stimulovat pracovníky k vykonání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“* (Šikýř, 2012, s. 124)

Ocenění skutečného výkonu pracovníků a stimulaci k dosahování požadovaného výkonu lze uskutečnit prostřednictvím:

- peněžních forem odměňování (plat, odměny)
- nepeněžních forem odměňování (benefity, formální a neformální pochvaly, odborný rozvoj, motivující pracovní úkoly apod.).

Spravedlivé a efektivní odměňování pracovníků slouží k dosahování strategických cílů zaměstnavatele i uspokojování specifických potřeb pracovníků a zároveň umožňuje:

- získání a stabilizování schopných a motivovaných pracovníků,
- poskytování odpovídající kompenzace za vykonanou práci pracovníkům (Šikýř, 2012, s. 124).

### **Vzdělávání pracovníků**

*„Účelem vzdělávání pracovníků je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) pracovníků k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“* (Šikýř, 2012, s. 146).

Oblasti vzdělávání člověka:

- všeobecné vzdělání – člověk si osvojuje základní a všeobecné schopnosti a pro život ve společnosti,
- odborné vzdělávání – člověk si osvojuje specifické schopnosti pro výkon určitého povolání a uplatnění na trhu práce,
- rozvoj – člověk si osvojuje nové schopnosti nad rámec požadavků svého současného pracovního místa pro zvýšení uplatnění v organizaci a mimo ni.

Potřeba vzdělání pracovníků nastává ve chvíli, kdy dojde k nesouladu mezi schopnostmi (znalostmi, dovednostmi a chováním) pracovníků a požadavky na dané pracovní místo (Šikýř, 2012, s. 146–149).

## **3.3 TÝM A TÝMOVÁ PRÁCE**

Tým je malá pracovní skupina:

- *„členěná podle funkcí,*
- *se společně stanovenými cíli,*
- *s intenzivními vzájemnými vztahy,*
- *s výrazným kolektivním duchem,*
- *se silnou soudržností mezi členy týmu“.* (Bay, 2000, s. 12-13)

V čele týmu by měl stát takový vedoucí, který odpovídá svými kompetencemi a měl by dokázat sladit týmovou orientaci na výkon s dobrými pracovními vztahy. Do svého týmu by si měl vybírat takové členy, kteří odpovídají požadovaným nárokům a podle svých silných a slabých stránek hrají vhodné týmové role. Úkolem vedoucího je motivovat členy v týmu a umožnit jim jejich další rozvoj (Horváthová, 2008, s. 117).

Smyslem vytváření týmů je využití týmových synergických přínosů. Předpokladem synergie je zejména:

- komplementarita vkladů jednotlivých členů (různé pohledy, odbornosti, zkušenosti),
- vhodnost (vyváženost) složení týmu (např. znalosti, zkušenosti, postoje),
- přítomnost některých schopností u všech členů týmu (naslouchání, vzájemný respekt, sebekprosazování a asertivita)
- pozitivní a zlepšující se kultura týmu,
- motivace a aktivita členů při práci v týmu,
- sledování a zviditelňování synergických efektů (Kruliš, 2011, s. 447).

### **3.3.1 Vlastnosti týmu**

Úspěšný tým se vyznačuje především následujícími šesti znaky:

#### **1. Sdílené cíle**

Klíčem k nastartování spolupráce je sdílení. Čím více se prolínají hodnoty, myšlenky a cíle lidí v dané skupině, tím lépe. Aby se stalo společné sdíleným, je třeba komunikace mezi pracovníky.

#### **2. Kvalitní komunikace**

Spolupracující lidé jsou v systematické interakci. Čím je komunikace efektivnější (tj. čím rychleji, levněji a přesněji jsou informace přenášeny mezi jednotlivými pracovníky), tím lepší vznikají podmínky pro synergii.

#### **3. Sdílené cesty**

Co platilo pro sdílení cílů, platí i pro způsoby vedoucí k jejich dosažení. Metody práce často nemohou být ve všech částech týmu stejné, ale jsou založeny na sdílené (komunikované) soustavě hodnot a pravidel (např. právo na odlišný názor nebo respekt k zákonům). Sdílet lze však i hodnoty eticky problematické.

#### **4. Rozdělení rolí**

Jednotlivci si postupem času hledají své specifické a do určité míry autonomní role. Nejedná se o formální role (manažer, asistent), ale o spontánní vykonávání potřebných funkcí týmu (např. generování nápadů). Mezi týmové role patří například: koordinátor, specialista, inovátor apod.

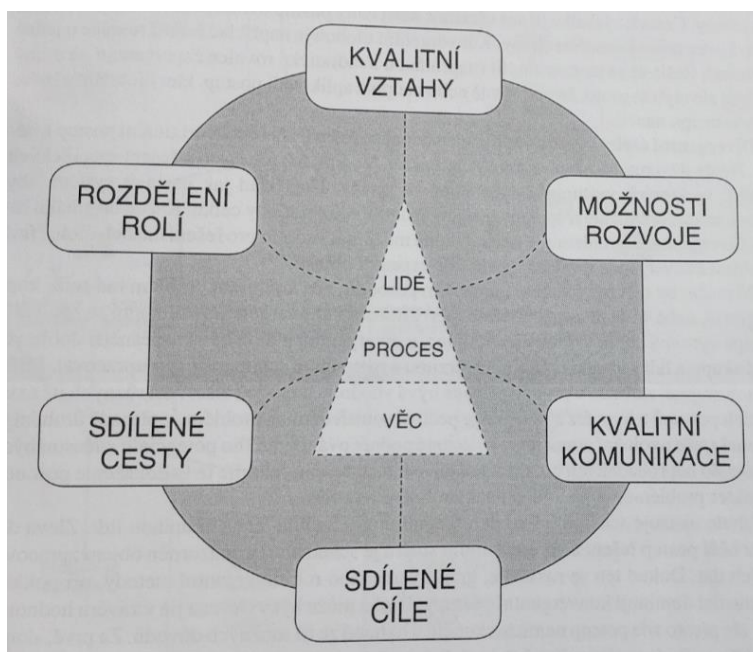
#### **5. Kvalitní vztahy**

Významným rysem jsou kvalitní vztahy mezi členy týmu. Mezi pracovníky panuje přirozená snaha soutěžit o dosažení sdílených cílů. Rozdělení rolí na druhou stranu umožňuje vzájemný respekt, kdy se

členové týmu respektují nejen jako odborníci, ale i jako lidé. Dále se rozvíjí ochota sdílet mimopracovní problémy a volný čas.

## 6. Možnosti rozvoje

Kvalitní tým se vyznačuje svojí dynamikou. Rozvíjí se, učí se ze svých výsledků a umožňuje svým členům osobní rozvoj. Prožívání společných úspěchů i poučení se z neúspěchů jsou nelepší známkou dynamické zralosti týmu (Plamínek, s. 128, 2002).



Obr. 4: Vlastnosti úspěšných týmů (Dostupné z: Plamínek, 2002, s. 129)

Základem týmové práce jsou dobré mezilidské vztahy, důvěra, otevřenost, vzájemný respekt apod. Týmovou práci lze chápat jako proces po sobě jdoucích kroků od stanovení cílů přes, vytvoření týmu, jeho fungování až po zpětnou vazbu (Horváthová, 2008, s. 118).

## 3.4 RIZIKO

V dnešní době si pod pojmem riziko představíme nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či nezdaru. Riziko je definováno různě, například (Smejkal, Rais, 2013, s. 90):

*„Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.“* (Smejkal, Rais, 2013, s. 90)

*„Riziko lze chápat jako nebezpečí vzniku nějaké újmy.“* (Tichý, 2006, s. 16)

*„Pravděpodobná hodnota ztráty vzniklé nositeli, popř. příjemci rizika realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v peněžních nebo jiných jednotkách.“* (Tichý, 2006, s. 16)

V ekonomii se pojem „riziko“ užívá ve spojení s nejednoznačností průběhu určitých ekonomických procesů a jejich výsledků. Existují však i jiné druhy rizik, například politické, bezpečnostní a další. S rizikem jsou těsně spjaty dva pojmy (Smejkal, Rais, 2013, s. 90):

- Pojem neurčitého výsledku – výsledek musí být nejistý. Pokud mluvíme o riziku, musí existovat nejméně 2 varianty řešení.
- Alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí – obecně může jít o ztrátu, kdy je jistá část majetku jednotlivce ztracena. Může jít také o výnos, který je ale nižší než výnos možný.

V dnešní době se můžeme setkat v následujícími typy rizik:

- **hmotné riziko** – jedná se o projev rizika, které je zpravidla nějakým způsobem měřitelné,
- **nehmotné riziko** – označují se i jako psychologická rizika, mají souvislost s duševní činností a nečinností,
- **spekulativní riziko** – je podstupované za účelem zisku z rizika, používá se také označení „pozitivní riziko“,
- **čisté riziko** – realizace tohoto rizika je vždy nepříznivá, a proto se mu rozhodovatel snaží vyhnout,
- **systematické riziko** – není regulovatelné diverzifikací, danému riziku je vystaveno několik projektů určité třídy,
- **nesystematické riziko** – vztahuje se na jeden projekt a na ostatních je nezávislé, díky tomu je možné ho částečně přenést na jiné projekty, což vede k redukci portfolia rizik u vyšetřovaného projektu,
- **strategické riziko** – uplatňováno ve strategickém rozhodování,
- **operační riziko** – prvek operačního rozhodování,
- **odhadované riziko** – nedokážeme ho numericky popsat, můžeme pouze říci, zda existuje či neexistuje (Tichý, 2006, s. 18).

### 3.4.1 Analýza rizik

Jedná se o první krok v procesu snižování rizik. Chápeme ji jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik, identifikace jejich příčin a závažnosti. Na analýzu rizik dále navazuje management rizik (Smejkal, Rais, 2013, s. 95).

Analýza rizik se skládá z identifikace rizik a vyhodnocení identifikovaných rizik. V rámci identifikace rizik provádíme následující kroky:

1. Identifikace aktiv – jedná se o vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, jež vlastní.



2. Stanovení hodnoty aktiv – určení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny nebo poškození na existenci či chování subjektu.
3. Identifikace hrozeb a slabin (zranitelnosti) – provádí se určení druhů událostí a akcí, které by mohly negativně ovlivnit hodnotu aktiv a určení slabých míst subjektu, která mohou umožnit působení hrozeb.
4. Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě (Smejkal, Rais, 2013, s. 95).

Při vyhodnocování identifikovaných rizik musíme:

1. Posoudit dopady naplnění hrozeb na konkrétní aktiva a na celkovou činnost organizace.
2. Stanovit úroveň rizik.
3. Rozhodnout, zda jsou rizika akceptovatelná či nikoliv vzhledem ke svým úrovním (Smejkal, Rais, 2013, s. 96).

Možná řešení, která vyplynou na základě analýzy rizik jsou:

- uskutečnění vhodných opatření, které sníží riziko,
- vědomé akceptování rizik,
- vyhnutí se rizikům,
- transfer rizik – přenesení rizik na třetí stranu.

Výsledky vyhodnocení rizik pomáhají určit následující kroky vedení organizace i priority pro zvládnutí rizik a pro realizaci opatření, která jsou určena k zamezení jejich výskytu. Někdy je třeba proces opakovat několikrát, aby došlo k pokrytí jednotlivých částí subjektu či jejich činností (Smejkal, Rais, 2013, s. 90).

S analýzou rizika spojujeme např. následující pojmy:

- **aktivum**
  - patří sem vše, co má pro subjekt hodnotu, která může být snížena působením hrozby
  - dělí se na hmotná (peníze, nemovitosti) a nehmotná (informace, morálka pracovníků, pověst firmy),
  - může být sám subjekt, protože hrozba může působit i na celou jeho existenci,
  - základní charakteristikou je hodnota aktiva, která je založena na objektivním vyjádření obecně vnímané ceny nebo na kritičnosti (subjektivní ocenění důležitosti) aktiva pro konkrétní subjekt nebo na kombinaci obou přístupů,

- při hodnocení aktiva se zohledňují hlediska: pořizovací náklady, důležitost aktiva pro chování či existenci subjektu, náklady spojené s překonáním případné škody na aktivu nebo rychlost odstranění možné škody na aktivu.
- **hrozba**
  - síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na aktiva nebo může způsobit škodu či poškodit celou organizaci.
  - rozlišujeme přírodního nebo lidského původu, náhodné či úmyslné,
  - příkladem hrozby může být: krádež, přírodní katastrofa, požár a další,
  - škoda způsobená hrozbou při jednom působení a určité aktivum se označuje jako dopad hrozby.
- **zranitelnost**
  - nedostatek, slabina nebo stav aktiva, který může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu,
  - jedná se o vlastnost aktiva, která vyjadřuje citlivost aktiva na působení dané hrozby.
- **protiopatření**
  - postup, proces nebo cokoli, co bylo navrženo pro zmírnění působení hrozby, snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby,
  - je charakterizováno z hlediska analýzy rizik efektivitou a náklady,
  - v rámci analýzy rizik je nutné identifikovat i stávající opatření, která již byla učiněna, aby se předešlo jejich duplikaci nebo jejich negativnímu (křížovému) ovlivňování (Smejkal, Rais, 2013, s. 97-98).

### 3.4.2 Metody analýzy rizik

Pro způsob vyjádření veličin, se kterými se v analýze rizik pracuje, existují dva základní přístupy: kvantitativní a kvalitativní metody vyjádření veličin analýzy rizik. V analýze lze využít jeden z těchto přístupů nebo jejich kombinaci.

#### **Kvalitativní metody**

Jsou založeny na popisu závažnosti potenciálního dopadu a na pravděpodobnosti, že daná událost nastane. Rizika se vyjadřují v určitém rozsahu (například jsou obodovány na škále od 1 do 10 nebo slovně – malé střední, velké apod.). Úroveň je obvykle určena kvalifikovaným odhadem. Využívají se při upřesnění postupů při detailní analýze rizik nebo při nedostatečné kvalitě či kvantitě získaných číselných údajů využití kvantitativní metody.

### **Kvantitativní metody**

Jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Používá se číselné ocenění jak v případě pravděpodobnosti vzniku události, tak i při ocenění dopadu dané události. Dopad je vyjádřen obvykle ve finančních termínech (tisíce Kč apod.). Výhodou je, že poskytují finanční vyjádření rizik, které je pro jejich zvládnání výhodnější.

### **Kombinované metody**

Vycházejí z číselných údajů. Cílem metody je se na základě kvalitativního hodnocení více přiblížit realitě, ze které následně vychází kvantitativní metody. Musí být bráno v potaz, že údaje použité v kvalitativních metodách nemusí odrážet pravděpodobnost události nebo výši jejího dopadu, ale mohou být ovlivněny měřítkem stupnice, která je v konkrétní metodě použita (Smejkal, Rais, 2013, s. 112-113).

## **3.5 METODA IPR**

Metoda identifikace procesů a rizik slouží jako nástroj pro řízení podniku za využití komplexního hodnocení procesů a z nich vyplývajících rizik pro jejich efektivní, spolehlivou a bezpečnou funkci. Je zaměřena především na manažerské procesy a faktory, na základě kterých, jsou tvořeny předpoklady pro úspěšné zvládnutí všech hlavních procesů a následné plnění podnikových cílů. Dále se metoda zaměřuje na rizikový potenciál provozních procesů a podmínkami pro realizaci činností pracovníků na jejich pracovištích.

Účelem metody IPR je poskytnutí podkladů a návodů pro včasné odhalení potenciálních rizik. Dále má přispět ke zkvalitnění, rozšíření a nasměrování dosavadní podnikové praxe a především poskytnout podklady, aby nedošlo k opomenutí žádné významné možnosti na zlepšení.

Metoda přináší postup pro systematickou a komplexní analýzu rizik, protože umožňuje podrobit podnik celostnímu posouzení. Slouží také k proaktivní identifikaci systémových příčin, jelikož bez jejich znalosti nelze navrhovat účinná a dlouhodobě působící preventivní opatření.

Hlavním cílem je poskytnutí co nejúplnějšího kontrolního seznamu podnikových procesů a faktorů, který slouží jako osnova systematické analýzy.

Způsob použití metody IPR záleží na tom, zda se má zaměřit pouze na některé úrovně (např. střední management) nebo se má koncentrovat na určité segmenty managementu (např. management rizik), či má sloužit k optimalizaci celého podnikového systému řízení na všech stupních hierarchie (Kruliš, 2011, s. 174).

### 3.5.1 10 cílů metody IPR

1. **Identifikace procesů**, které:
  - rozhodují o plnění specifikovaných úkolů, funkcí, požadavků, nebo jsou závažné z pohledu konkrétního účelu, pro který je metoda aplikována,
  - jsou rizikové, to znamená, že mohou potenciálně ohrozit výkonnost, spolehlivost, efektivitu hlavních provozních nebo organizačních procesů, popřípadě mohou zapříčinit jejich selhání.
2. **Zhodnocení silných a slabých stránek procesů.**
3. **Identifikace významných rizikových faktorů**, které:
  - mohou potenciálně zapříčinit selhání identifikovaných procesů,
  - mohou mít významný negativní dopad na zhoršení funkce procesů.
4. **Určení systémových a procesních příčin**, které mají nebo mohou mít vliv na vznik selhání se zaměřením na kořenové příčiny (primární, skryté) a na jejich vzájemnou součinnost a synergii.
5. **Určení potenciálních dopadů**, jako například selhání, nesplnění cílů, ztráta motivace, odchod klíčových pracovníků.
6. **Klasifikace identifikovaných procesů a faktorů**, na základě jejich rizikové závažnosti a urgentnosti potřebných změn.
7. **Zpřehlednění aktuálního pole možných rizik** pomocí hierarchického uspořádání tabulek a grafů.
8. **Poskytnutí podkladů pro formulaci argumentů** a zdůvodnění potřebných změn, které jsou následně využívány pro účely rozhodování a pro přípravu potřebných změnových projektů, ale také pro komunikaci s pracovníky.
9. **Formulování nápravných a preventivních opatření**, které při realizaci v daných podmínkách přinesou největší efekt z hlediska personálního, ekonomického atd. podle pravidla – největší efekt má odstranění nejzávažnějších rizik například v oblastech:
  - management rizik,
  - controlling,
  - znalostní management,
  - řízení lidských zdrojů, spolehlivost lidského činitele atd.
10. Navržení doporučení pro zavedení opatření (postupů, požadavků) podle zásad změnového managementu (Kruliš, 2011, s. 175).

## 3.5.2 Kritéria pro identifikaci a hodnocení rizikových procesů a faktorů

### 1. Procesy

Struktura rizik je vázána na síť procesů probíhajících v organizaci, a to jednak realizačních, tak i těch, jejichž úkolem je opatřit potřebné zdroje pro procesy a vytvořit pro ně příznivé podmínky. Žádný proces nemá stoprocentní spolehlivost, vždy existuje možnost narušení jeho standardního či očekávaného průběhu.

### 2. Faktory

Jedná se o rizikové faktory, které mají vliv na výkonnost, efektivitu, spolehlivost, kvalitu a bezpečnost procesů. Řadí se sem vlivy, postupy, situace, činnosti, kritická místa, okolnosti a podmínky, za kterých procesy probíhají. Z pohledu plánování, projektování, hodnocení a zlepšování procesů můžeme rizikové faktory považovat za období kritických faktorů úspěchu.

### 3. Rizika

V každé organizaci existuje složitá, vnitřně provázaná síť potenciálních rizik, které kdykoli mohou vyvolat vznik nežádoucí události. Příčinou ohrožení procesů se může stát jakýkoliv nedostatek či nedokonalost v podnikových procesech, který může způsobit selhání lidského nebo technického činitele s nepříznivými následky pro organizaci a její pracovníky.

Včasně a efektivní rozpoznání a odstranění rizika a jeho příčin bezprostředně rozhoduje o velikosti ztrát způsobených selháním lidského činitele, výkonnosti pracovníků či dokonce nežádoucími událostmi, poruchami či výpadky procesů.

V koncepci managementu rizik, na níž je založena metoda IPR, se rozlišují obecné a specifické faktory a procesy.

**Specifické procesy** jsou uplatňovány v každém jednotlivém segmentu podnikového managementu a mají specifický vliv na jeho funkci a výsledky. Výsledky rozhodují o tom, jakým rizikům je segment konkrétně vystaven.

**Obecné procesy** se vyskytují obecně napříč celou podnikovou strukturou a jsou uplatňovány ve všech segmentech managementu podniku (Kruliš, 2011, 185-186).

## 3.5.3 Obecné procesy a faktory

### a) Management

Jedná se o zavedený systém organizování a řízení procesů, jak z pohledu zabezpečení globálních funkcí organizace (zajištění potřebných lidí a zdrojů, infrastruktury), tak samotných

realizačních procesů (pro zajištění bezpečnosti, pro komunikaci a další). Řadí se sem procesy a faktory, které rozhodují o funkčnosti systému řízení na úrovni podniku i jeho jednotlivých útvarů a provozů. Předmětem zájmu je vlastní provozní řízení, plánování, a rozhodování.

Podnikový management je v metodě IPR rozdělen do 20 segmentů, přičemž v každém z nich jsou dle uvedených hledisek hodnoceny následující 4 sekce procesů a faktorů:

### **1. Systém řízení**

- každý segment v podniku by měl mít organizační strukturu a měl by mít zformulovanou vizi, reálné cíle a politiku a strategii jejich naplňování,
- předpokladem je systémové pojetí, které je založené na identifikaci a hodnocení procesů, faktorů a rizik,
- základním kritériem je funkčnost daného segmentu,
- prioritním požadavkem je fungování procesů podnikové dokumentace a komunikace,
- důležitou součástí analýzy systému řízení je hodnocení jeho vlivů na lidské zdroje.

### **2. Rozvoj systému řízení**

- předpokladem úspěchu je neustále průběžně zlepšován globálně i v jednotlivých segmentech,
- důležitou součástí je identifikace změnových rizik (kritické faktory úspěchu).

### **3. Zdrojové procesy**

- předpokladem úspěšného fungování managementu ve všech segmentech je neustále vytváření podmínek a zdrojů potřebných pro efektivní funkci procesů v každém jednotlivém segmentu managementu,
- mezi klíčové aktivity řadíme činnosti, jejichž cílem je plánování, zajišťování a rozdělování vstupů a zdrojů,
- mezi zdrojové faktory patří vytváření pracovních podmínek,
- důležitou kategorií zdrojů jsou vnější vazby a partnery a dodavateli,
- mezi zdrojové procesy patří dokumentování zdrojů a hodnocení řízení zdrojů v organizaci.

### **4. Integrace do podnikového managementu**

- vzhledem k tomu, že každý segment řízení je nedílnou součástí celého systému podnikového managementu, musí být sledováno, jak je do systému integrován, jak je v něm organizačně začleněn a jak je v ostatními segmenty procesně a informačně propojen.

Mimo uvedené 4 sekce se ve všech segmentech managementu uplatňují ještě další obecné faktory a procesy, kterými management uvedený segment řídí, kontroluje a optimalizuje. V kontrolním

seznamu jsou seskupeny do 5. sekce. Patří sem například tyto postupy, metody a nástroje (řízení změn procesů; identifikace a prevence rizik; informace, znalosti a komunikace; řízení, vedení a rozvoj lidských zdrojů a další) (Kruliš, 2011, s. 187-192).

#### **b) Postoje**

- individuální a skupinové postoje jsou základní kategorie předpokladů, které určují, jak v organizaci fungují lidské zdroje,
- postoje jsou vnitřní dispozice, které řídí myšlení a jednání každého člověka,
- jsou tvořeny souborem vzájemně se ovlivňujících subjektivních přístupů, hodnot, potřeb, motivů, zájmů, vztahů, ambicí atd.,
- modifikovány jsou aktuálními vnějšími vlivy emocemi, náladami, ale i osobními úmysly, záměry a prioritami,
- v metodě IPR se klasifikuje rizikovost postojů pracovníků, které v rámci jednotlivých segmentů procesů a faktorů řídí jejich chování, přičemž důraz je kladen na:
  - postupy obecného i cíleného formování osobních i skupinových postojů k managementu, rizikům, úkolům a dalším,
    - aktuální stav postojů, jimiž je řízeno chování pracovníků ve vztahu k danému segmentu managementu a hodnoceným procesům a faktorům (Kruliš, 2011, s. 192-193)

#### **c) Kompetence (způsobilosti)**

- jsou to individuální týmové schopnosti, znalosti, dovednosti, zkušenosti a návyky, se kterými vstupují pracovníci do procesů, jež jsou pro vykonání požadovaných činností potřebné a jejichž deficity mohou přímo nebo nepřímo zapříčinit procesní selhání,
- hodnocení kompetencí se zaměřuje na dosažené výsledky v rámci rozvoje lidských zdrojů, informovanosti, schopnosti a dovednosti pracovníků atd.,
- souvisí s formováním pracovních dispozic a jejich aktuálního stavu, kdy se hodnotí:
  - postupy obecného i cíleného rozvoje osobních a skupinových kompetencí a jejich užívání,
  - aktuální stav kompetencí (Kruliš, 2011, s. 193-194).

#### **Interakce obecných procesů a faktorů**

Kategorie managementu, postoje a kompetencí mají mezi sebou v podnikových procesech velmi úzkou vazbu. Management slouží jako hlavní nástroj formování postojů a kompetencí pracovníků. Postoje a znalosti pracovníků naopak průběžně a intenzivně ovlivňují funkci managementu. Je nutné, aby byly kategorie postoje a kompetence uvažovány jako nepominutelná součást všech analytických, implementačních a optimalizačních procesů (Kruliš, 2011, s. 194).

### 3.5.4 Specifické procesy a faktory

Specifické procesy a faktory rozhodují o řízení jednotlivých segmentů managementu a o tom, jakým rizikům jsou vystaveny. Patří sem i specifické procesy a faktory, kterými v dané situaci a souvislostech určitý segment ovlivňuje procesy ze segmentů ostatních.

### 3.5.5 Model MACRO

Struktura metody IPR je postavena na tom, že ke kategoriím procesů a faktorů (management, postoje a kompetence) je možné přiřadit všechny dílčí procesy a faktory, které ovlivňují průběh podnikových funkcí a činností a zároveň rozhodují o podnikových rizicích. Týká se to i specifických procesů a faktorů i přes to, že v kontrolním seznamu jsou probírány z praktických důvodů odděleně, ale lze je pod obecné kategorie zahrnout.

MANAGEMENT	POSTOJE	KOMPETENCE
✓ systém řízení, jeho implementace a rozvoj	✓ formování postojů (motivů, potřeb, ambicí, zájmů, názorů)	✓ formování (rozvoj) kompetencí (schopností, znalostí, dovedností, zkušeností)
✓ zdroje, zdrojové procesy	✓ aktuálně existující postoje a jejich důsledky pro činnosti a motivaci	✓ disponibilní kompetence (resp. deficiency), jejich využívání a vliv na výkonnost, spolehlivost atd.
✓ integrace s ostatními oblastmi managementu		
✓ další obecné procesy a faktory		

Obr. 5: Základní trsy obecných předpokladů modelu MACRO (Dostupné z: Kruliš, 2011, s. 195)

Model MACRO je kostrou metody IPR. Schéma modelu se skládá ze základních kategorií procesů a faktorů (management, postoje a kompetence) a z hodnotících kritérií pro identifikaci rizik a hodnocení jejich rizikového potenciálu.

Management – Postoje – Kompetence – Rizika – Trendy
Management – Attitudes – Competences – Risks – Objectives

Obr. 6: Kategorie procesů, faktorů a hodnotících kritérií (Dostupné z: Kruliš, 2011, s. 195)

Východisky pro vytypování a definování základních kategorií jsou následující principy:

- „požadavek komplexního a celostního pojetí,
- koncept procesního managementu,
- důraz na klíčovou roli zdrojových procesů, zejména těch, kterými je zajišťována kvalita lidských zdrojů,



- *klíčový význam kořenových příčin.*" (Kruliš, 2011, s. 195)

Na formulaci modelu bylo primárně požadováno nalezení takové obecné trsy procesů, faktorů a hodnotících kritérií, kterými je možné odlišit správně fungující procesy od rizikových či poruchových procesů, a které umožní:

- přehledné rozřídění všech podnikových procesů faktorů,
- formulaci co možná největšího počtu společných subfaktorů, tj. těch, které se vyskytují ve všech segmentech managementu (Kruliš, 2011, s. 195-196).



Obr. 7: Model MACRO - kategorie procesů, faktorů a hodnotících kritérií (Dostupné z: Kruliš, 2011, s. 196)

### 3.5.6 Rizika a trendy

Obecná kritéria či hlediska, podle kterých se v metodě IPR hodnotí každý proces, popřípadě faktor, jsou druhou složkou modelu MACRO.

#### Rizika

Základním kritériem je **závažnost** rizika. Při hodnocení rizikosti procesů se bere v potaz jejich možný vliv na funkci podnikových řídicích, realizačních, zdrojových a změnových procesů na jejich

výstupy. Jsou zvažovány možné negativní dopady na klíčové podnikové procesy a výstupy rozhodující o **spolehlivosti, bezpečnosti, efektivitě, produktivitě, výkonnosti a kvalitě**. Proto se toto hledisko stává nedílnou součástí hodnocení.

### **Trendy, záměry a cíle**

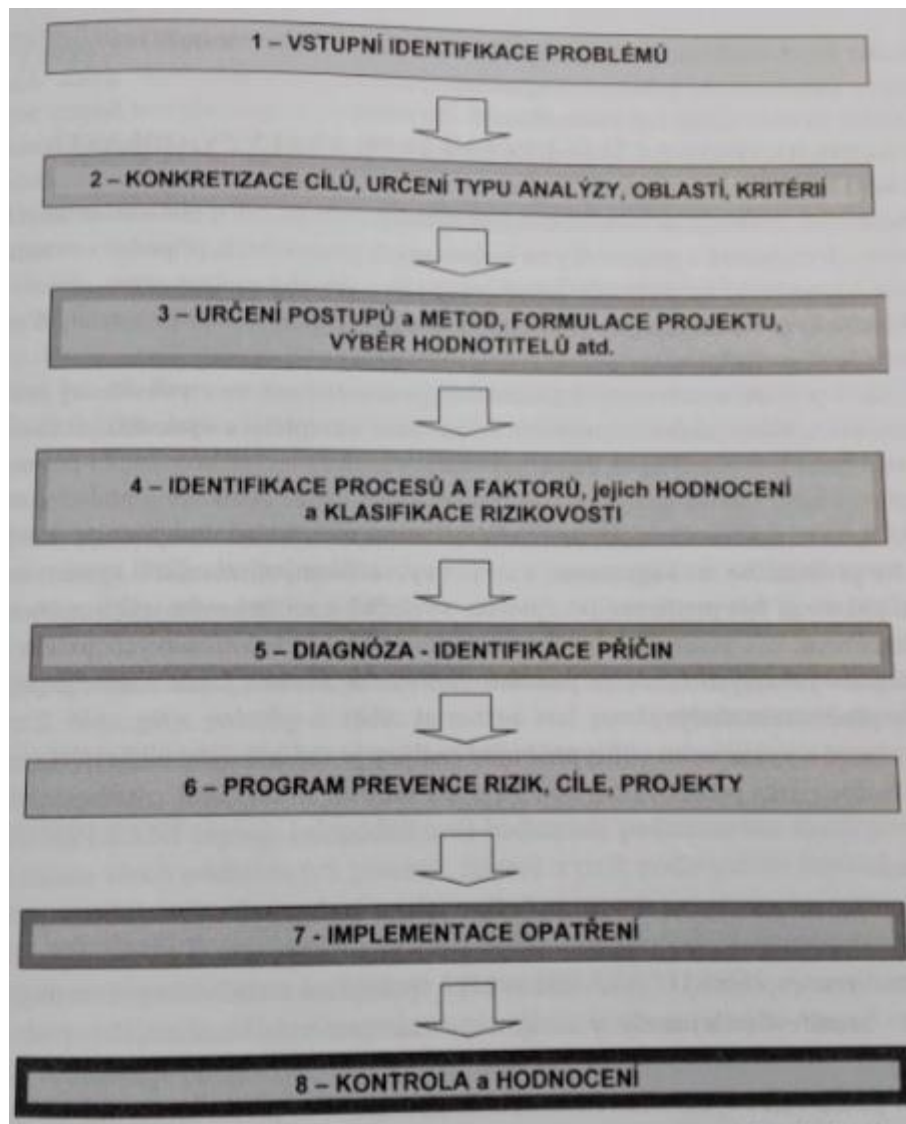
Trendy jsou hodnoceny zároveň s identifikací rizik. Do této kategorie hodnotících kritérií patří vývojové a rozvojové tendence, stanovené strategie, plány, programy, projekty, harmonogramy a úkoly, které v současné či budoucí době mohou pozitivně či negativně ovlivnit současnou míru rizikovosti, bezpečnosti a efektivitu. Pokud je u zjištěných rizik možné prokázat trendy jejich postupného snižování, bude výsledná klasifikace závažnosti rizik nižší. Míra rizikovosti se naopak zvýší, pokud jsou zjištěny trendy zhoršování existujících rizik.

Důraz při hodnocení je kladen především na:

- problémy a ohrožení související s transformačními, optimalizačními nebo jinými změnovými procesy (např. s jejich realizací, sníženou spolehlivostí, nedostatečnou připraveností pracovníků na změny),
- reflexi budoucích trendů, možných změn, prognózy,
- adaptibilitu na externí a interní změny,
- managementem nastartované nebo připravované programy, realizační postupy a opatření (preventivní, nápravná),
- formulaci cílů (vhodnost, konkrétnost, srozumitelnost)
- předpoklady realizace rozvojových projektů (jejich zajištění organizační, technické, finanční, personální atd. (Kruliš, 2011, s. 197-198).

### **3.5.7 Postup analýzy rizik metodou IPR**

Postup analýzy rizik a následného využití získaných výsledků lze rozčlenit do osmi etap. Následně jsou uvedeny jejich cíle, postupy a výstupy. Za pomoci kontrolního seznamu metody IPR, který poskytuje osnovu, se jejich provedení výrazně urychlí a také zvýší pravděpodobnost, že nebude opomenut žádný potenciální problém. Prvořadými přínosy metody pro manažery a pracovníky odpovědné za management rizik jsou časová úspora a komplexní pohled.



Obr. 8: Postup analýzy rizik metodou IPR (Dostupné z: Kruliš, 2011, s. 199)

### 1. Vstupní identifikace problémů

V prvním kroku analýzy rizik uvažujeme, které segmenty managementu jsou relevantní a mají být podrobeny hodnocení. Často je proto vhodné určit potřebu a zaměření další analýzy na základě vstupního orientačního šetření stavu systému managementu, kdy nejdůležitějším zdrojem informací jsou vědomosti řídicích a provozních pracovníků. Předmětem šetření mohou být také podnikové politiky, organizační struktury atd. Úkolem je tedy zorientovat se v procesech organizace a získat v krátkém čase co nejvíce relevantních informací.

Cílem je rozhodnout, zda bude ihned provedena komplexní analýza, či zahájíme analýzu vybranými segmenty podnikových procesů. Dále identifikace priorit a oblastí, na které se budu hodnocení zaměřovat a formulace doporučení pro další postup.

## **2. Konkretizace cílů, určení typu analýzy, oblastí, kritérií**

Při využití metody IPR se může analýza zaměřovat na jednotlivé segmenty podnikových procesů nebo na celopodnikový systém řízení. Může se omezit i na určitě úrovně podnikové hierarchie, profese nebo pozice. Analýza se provádí podle kontrolního seznamu, kdy se může postupovat dle kompletního seznamu nebo mohou být do analýzy zahrnuty libovolné položky. Rozlišují se tři standardní typy analýz:

- **komplexní** (hodnocení podnikového managementu)
- **segmentové** (hodnocení procesů, faktorů a rizik, které rozhodují o funkčnosti daného segmentu)
- **zaměřené** (hodnocení procesů, faktorů a rizik v určitém organizačním útvaru nebo určité provozní úrovni managementu).

## **3. Určení postupů a metod, formulace projektu, výběr hodnotitelů**

Prvním krokem je volba metod, které budou využity pro analýzu rizik. Následujícím krokem je rozhodnutí, zda bude použito individuálního nebo týmového hodnocení.

## **4. Identifikace procesů a faktorů, jejich hodnocení a klasifikace rizikovosti**

Návod metody IPR tvoří kontrolní seznam procesů a faktorů spolu s postupy jejich hodnocení dle modelu MACRO. Za pomoci škál potenciální a aktuální rizikovosti se provádí klasifikace rizikovosti. K zaznamenávání výsledků a jejich vyhodnocování slouží tabulkové soubory v programu MS Excel.

## **5. Diagnóza – identifikace příčin**

Metoda IPR využívá při identifikaci příčin podrobné soupisy subprocesů a subfaktorů, které jsou uvedené v kontrolním seznamu u každé hodnocené položky. Díky tomu nedochází k opomenutí žádného z možných zdrojů nedostatků a rizik. Uplatňuje se přístup založený na hledání „nejslabších článků“, které mají rozhodující význam pro vznik rizik.

## **6. Program prevence rizik, cíle projekty**

Protože rozhodování o preventivních opatřeních musí být založeno na znalosti aktuálních rizik a jejich závažnosti, jsou výstupem metody IPR tabulky a grafy, které zpřehledňují síť rizik do takové podoby, aby sloužily pro určení urgentnosti opatření a pro odhad jejich pozitivních dopadů.

## **7. Implementace opatření**

Při implementaci procesních změn se musí brát zřetel na ostatní související procesy a na možný vznik nových rizik. Musí být dodrženy základní zásady procesního, změnového a bezpečnostního managementu. Úspěch zavedení preventivních a nápravných opatření je závislý na aktivní podpoře managementu i na všech pracovníků, kterých se změny týkají.

## 8. Kontrola a hodnocení

V průběhu implementace i po jejím skončení jsou monitorovány efekty a dopady na podnikové procesy a jejich výkonnost, spolehlivost, produktivitu a kvalitu (Kruliš, 2011, s. 198-207).

### 3.5.8 Kontrolní seznam

Základem metody IPR je obsah a struktura kontrolního seznamu. Při provádění analýzy metodou IPR se pracuje s tabulkami procesů a faktorů ve formátu Excel, které jsou zároveň kontrolním seznamem, dle něhož se postupuje při identifikaci procesů a rizik. Do tabulek je možné vkládat výsledky hodnocení rizik.

Struktura kontrolního seznamu je uspořádána hierarchicky ve střež řádech (úrovních):

#### 1. Řád – segmenty

Jedná se o nejvyšší úroveň kontrolního seznamu, do které patří segmenty managementu utříděné dle struktury podnikového řízení. Mezi segmenty se řadí složky, úseky, obory řízení tvořené podnikovými procesy spadajícími do jednotlivých oblastí managementu. Každý segment je v tabulce protokolu uveden v jednom sloupci. Kontrolní seznam obsahuje celkem 20 sloupců – segmentů managementu 1. řádu ve dvou kategoriích (A a B):

A – Obecná struktura procesů a faktorů podnikového managementu složená z 15 segmentů,

B – Struktura procesů a faktorů řízení a rozvoje lidských zdrojů složená z 5 segmentů.

SEGMENTY MANAGEMENTU															ŘÍZENÍ A ROZVOJ LZ				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
PROCESNÍ ORGANIZAČNÍ STRATEGICKÝ PLÁNOVÁNÍ	RIZIK	LIDSKÝCH ZDROJŮ	KVALITY	CONTROLLING	ZNALOSTNÍ INFORMAČNÍ	BEZPEČNOSTNÍ	ZMĚNOVÝ PROJEKTOVÝ	ENVIRONMENTÁLNÍ	FINANČNÍ	MARKETINGOVÝ OBCHODNÍ	PRODUKTOVÝ	KRIZOVÝ	REZERVA	VEDENÍ LIDÍ	ROZVOJ LZ	PRACOVNÍ PODMÍNKY	MOTIVAČNÍ SYSTÉM	PODNIKOVÁ KULTURA	

Obr. 9: Obecná struktura procesů a faktorů podnikového managementu (Upraveno dle: Kruliš, 2011, s. 212)

#### 2. Řád – sekce

Každý z 15 segmentů je rozčleněn do 15 sekcí 2. řádu. V každé sekci je uvedeno určité téma či problémový okruh řízení a je tvořena seskupením vzájemně úzce souvisejících procesů a faktorů.

<b>8 BEZPEČNOSTNÍ MANAGEMENT</b>	
8.1.	<b>MANAGEMENT:</b>  Systém řízení (SŘ)
8.2.	Rozvoj systému řízení
8.3.	Zdrojové procesy
8.4.	Integrace do podnikového managementu
8.5.	Úlohy a funkce daného segmentu
8.6.	<b>POSTOJE</b>
8.7.	<b>KOMPETENCE</b>
8.8.	Klíčové procesy / faktory
8.9.	Prevence bezpečnostních rizik
8.10.	Analýzy bezpečnostních rizik
8.11.	Analýzy nehod
8.12.	Kultura bezpečnosti
8.13.	Bezpečnostní příprava
8.14.	Rezerva <i>pro případné doplnění procesů a faktorů</i>
8.15.	Odkazy na ostatní segmenty

Obr. 10: Ukázka 2. řádu – sekce (Dostupné z: Kruliš, 2011, s. 213)

**Sekce 1-7** – ve všech sloupcích jsou stejné dle obecné struktury podle modelu MACRO.

**Sekce 1-5** – položky týkající se procesů podnikového managementu v daném segmentu.

**Sekce 6-7** – procesy, které ovlivňují pracovní potenciál pracovníků (postoje a kompetence).

**Sekce 8** – zahrnuje klíčové procesy a faktory daného segmentu.

**Sekce 9-13** – jsou v každém sloupci specifické dle konkrétní problematiky daného segmentu.

**Sekce 14** – ve standardní podobě je ponechána prázdná, aby bylo možné v konkrétních aplikacích doplnit některé procesy a faktory, které nebudou obsaženy v seznamu.

**Sekce 15** – obsahuje odkazy na procesy a faktory, které jsou uvedené v jiných segmentech a mají i pro hodnocení daného segmentu velký význam.

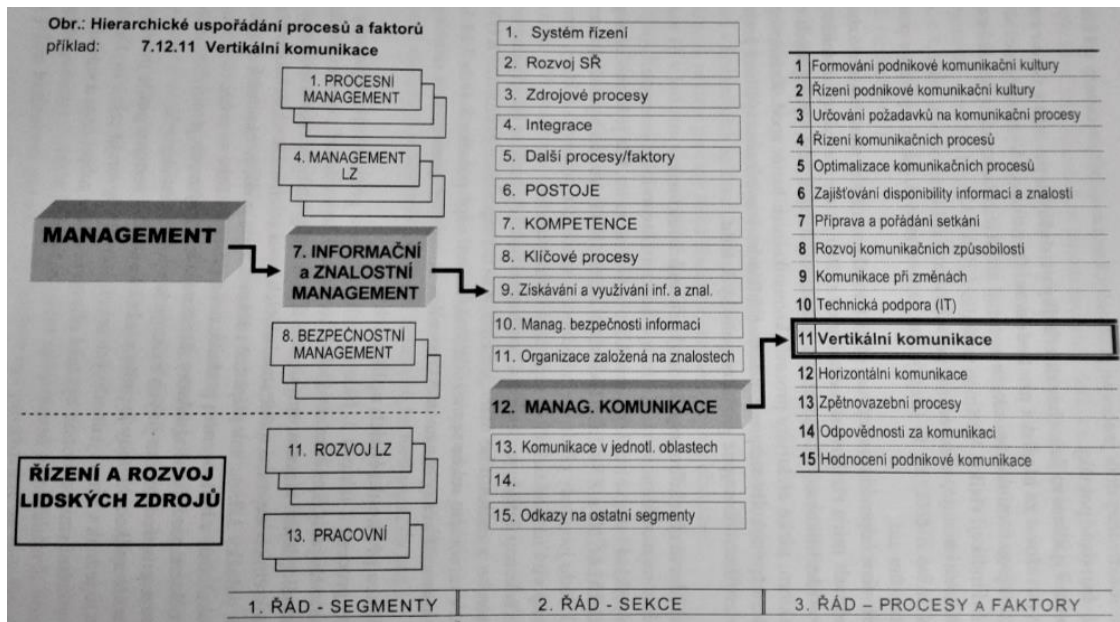
### 3. Řád – procesy a faktory

Mezi položky 3. řádu řadíme procesy a faktory, které spolu souvisí v rámci dané sekce a které v souhrnu naplňují její obsah. Na této úrovni se provádí vlastní klasifikace závažnosti rizik. Při hodnocení procesů a faktorů 3. řádu je třeba brát zřetel na to, že hodnocení rizik se vždy vztahuje k příslušnému segmentu managementu. Dále se u každé položky 3. řádu uvádí výčet subprocessů a

subfaktorů, které se při jejím hodnocení posuzují. Jsou často formulovány tak, že navozují určitá témata, u kterých případná negativní zjištění indikují riziko. Většinou se ptají:

- **zda** něco existuje, je zavedeno, provádí se atd,
- **jak** se něco dělá, jak to funguje atd.

Cílem je zhodnotit míru rizikovosti negativních zjištění, které souvisí s uvedenými skutečnostmi (Kruliš, 2011, s. 211-215).



Obr. 11: Ukázka hierarchického uspořádání procesů a faktorů (Dostupné z: Kruliš, 2011, s. 216)

IPR	2011_06	PODNIK, a.s.	Provoz ABC	Pracoviště XYZ	TYP ANALÝZY:	K		
						PR	AR	ZR
					Komentáře Poznámky Důvody klasifikace	8,2	7,6	8,2
						8,2	8,5	8,3
10	5	ORGANIZAČNÍ a PROCESNÍ MANAGEMENT	Plánování a projektování procesů	Identifikace a formulace cílů	navrhování záměrů, strategií, úkolů v oblasti projektování procesů ■ návaznosti na podnikové plány, strategie ■ reflexe požadavků na procesy a produkty (výsledky, efekty - funkční, časové, ekonomické atd.) ■ hodnocení proveditelnosti (feasibility study) ■ určení kritérií, časových požadavků, cílových parametrů, efektů atd. ■ identifikace vedlejších produktů, dopadů ► STRATEGICKÝ MAN. PLÁNOVÁNÍ	8	6	6,3
10	6	ORGANIZAČNÍ a PROCESNÍ MANAGEMENT	Plánování a projektování procesů	Identifikace procesních rizik	rizikových procesů a faktorů ■ formulace kritických faktorů úspěchu (KFU) změnových procesů na základě analýzy rizik spojených s restrukturalizací (optimalizací) současných procesů nebo s implementací procesů nových ■ stanovení kritérií, příp. indikátorů pro hodnocení toho, jak jsou jednotlivé KFU při implementaci procesů zvládnuty (aby mohla být včas rozpoznána potřeba korektivních akcí) ■ analýza kritické cesty ■ dostupnost zdrojů (materiálních, informačních, personálních atd.) ■ metody, postupy ► MANAGEMENT RIZIK	9	8	8,5
10	7	ORGANIZAČNÍ a PROCESNÍ MANAGEMENT	Plánování a projektování procesů	Identifikace realizačních procesů	jejich cílů a zdrojů ■ systémovost, komplexnost identifikace a popisu - vymezení, ohraničení, spouštěcí události, časový průběh, návaznosti, cílové stavy (ukončení procesu) ■ sledovatelnost ■ procesy identifikace a sledování požadovaných výstupů ■ znaky, ukazatele ■ vstupy a zdroje ■ určování a příprava (technologických) postupů ■ procesy kontroly, oprav, údržby atd.	8	4	5,6
10	8	ORGANIZAČNÍ a PROCESNÍ MANAGEMENT	Plánování a projektování procesů	Identifikace zdrojových procesů	požadavky na zajišťování zdrojů ■ outsourcing ■ kvalita, parametry, množství, termíny (časování), podmínky, harmonogramy ■ požadavky na kvalifikaci zaměstnanců, infrastrukturu, zařízení, organizaci atd. ► Zajišťování zdrojů a vstupů, MAN: Zdroje, zdrojové procesy	8	6	6,9
10	9	ORGANIZAČNÍ a PROCESNÍ MANAGEMENT	Plánování a projektování procesů	Identifikace interakcí a vazeb	popis hierarchie procesů ■ specifikace posloupnosti, součinnosti, návaznosti (vstupy - výstupy) ■ dělba činnosti a povinností ■ vzájemné vlivy - vnitřní a vnější, časové, funkční ■ následky změn, synergie atd. ■ kooperace se zákazníky (vnitřními i vnějšími uživateli výstupů)	8	8	8,0
10	10	ORGANIZAČNÍ a PROCESNÍ MANAGEMENT	Plánování a projektování procesů	Určování odpovědnosti, pravomocí	rolí v procesním managementu a v procesech ■ vedení projektových týmů ■ sponzorování ■ koordinace v týmech a mezi týmy ■ konkretizace odpovědnosti ve vazbě na cíle a úkoly ■ přidělování a sdílení pravomocí ► MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ - Odpovědnosti, pravomocí	8	7	7,5

Obr. 12: Ukázka z kontrolního seznamu (Dostupné z: Kruliš, 2011, s. 217)

### 3.5.9 Klasifikace rizik – klasifikační kritéria

V metodě IPR je závažnost rizik hodnocena za pomoci klasifikačních škál, na základě kterých se jednotlivé zdroje rizik zařazují do kvalitativních kategorií podle úrovně jejich rizikovosti. Kritériem, dle kterého se zařazování provádí je závažnost možných důsledků pro podnikové procesy, jejich efektivitu, výkonnost, spolehlivost a bezpečnost. Hodnocení je založeno na zařazení jednotlivých procesů a faktorů do stupňů rizikovosti dle toho, zda mohou samy o sobě nebo ve vzájemné interakci zvýšit nebezpečí vzniku nežádoucích jevů a událostí čili míry, v jaké mohou zapříčinit snížení efektivity nebo až selhání důležitých podnikových procesů. Podle modelu MACRO je každý proces a faktor posuzován ve dvou krocích:

1. Stanovení míry potenciální rizikovosti neboli obecného rizikového potenciálu daného procesu nebo faktoru.
2. Zhodnocení aktuální rizikovosti (konkrétní, aktuální stav procesu)

Následně software metody z přidělených klasifikačních stupňů automaticky vypočte výsledný ukazatel závažnosti rizika (Kruliš, 2011, s. 218).

#### **Potenciální rizikovost (PR)**

*„Potenciální rizikovost charakterizuje posuzovaný proces nebo faktor dle jeho „dispozičního“ rizikového potenciálu. Vyjadřuje jeho relativní závažnost z hlediska míry, v jaké může přispívat ke snížení efektivity, spolehlivosti, bezpečnosti, kvality nebo ekonomičnosti některého z hlavních (realizačních nebo zdrojových) procesů.“* (Kruliš, 2011, s. 2018)

#### **Aktuální rizikovost (AR)**

Aktuální rizikovost vyjadřuje, v jakém je daný proces nebo faktor v hodnocené organizaci stavu, jak je vyřešen (ošetřen), zabezpečen či zvládnut. Hodnotí se zde současný stav posuzovaného procesu nebo faktoru. Nejdříve jsou zvažovány reálné dopady na procesy, které rozhodují o konečné spolehlivosti klíčových podnikových procesů a výstupů. Vychází se z negativních zjištění:

- nedostatků,
- ohrožujících vlivů a rozsahu možných dopadů na podnikové procesy a jejich výstupy,
- možných negativních důsledků pro klíčové systémové funkce,
- urgentnost potřebných změn.

Hodnocení se zaměřuje na to, jak jsou jednotlivé procesy a faktory navrženy, implementovány, monitorovány, hodnoceny, optimalizovány, preventivně zabezpečeny atd.

Při hodnocení aktuální rizikovosti je nutné zvážit pozitivní i negativní vazby mezi jednotlivými procesy a faktory, zejména:



- jak se jejich rizikovost vzájemně kompenzuje (záskoky, ochrany),
- jak se jejich rizikový účinek vzájemně potencuje (sčítá) (Kruliš, 2011, s. 219-220)

### Výsledná klasifikace – závažnost rizik (ZR)

Závažnost rizika v tabulce vyjadřuje výslednou klasifikaci procesů a faktorů metodu IPR. Je vypočítána na základě nastavených výpočetních algoritmů. Pomocí výsledného indexu je klasifikován potenciál (pravděpodobnost, nebezpečí) že daný proces nebo faktor způsobí selhání určité závažnosti. Index závažnosti rizika může být také interpretován jako míra naléhavosti nápravných a preventivních opatření (Kruliš, 2011, s. 220).

### 3.5.10 Klasifikační škály

Při hodnocení jednotlivých procesů a faktorů a jejich seskupení uplatňují především identifikované nedostatky. Procesy a faktory zařazujeme do klasifikačních stupňů od 0 do 10, kdy:

- 0 - procesy a faktory s nulovou (zanedbatelnou) rizikovostí nebo u nichž nepřipadá v úvahu selhání s negativními důsledky.
- 10 – procesy a faktory s kritickou rizikovostí.

Při rozlišování jednotlivých klasifikačních stupňů (1 až 10) se používají následující kritéria:

<b>PROCES/FAKTOR</b>	
<b>zvyšuje nebo může zvyšovat rizika:</b>	<b>PŘÍMO</b> nebo pouze <b>potencováním</b> existujících rizik, resp. rizikových procesů (přispíváním k jejich rizikovému potenciálu)
	<b>SAMOSTATNĚ</b> nebo pouze <b>v interakci</b> s dalšími faktory a riziky
	<b>PERMANENTNĚ</b> nebo pouze <b>podmíněně</b> – zdrojem rizik se může stát jen při <b>nepříznivé konstelaci jiných procesů, faktorů, rizik a dalších okolností</b>
<b>může nebo nemůže být:</b>	<b>KRITICKÝM</b> rizikovým procesem/faktorem
	<b>KOMPENZOVÁN</b> jinými procesy a faktory (redukován, nikoliv nutně zcela eliminován)

Obr. 13: Hlavní kritéria pro rozlišení jednotlivých klasifikačních stupňů (Dostupné z: Kruliš, 2011, s. 221)

## 4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analytická část diplomové práce bude zaměřena na charakteristiku vybrané společnosti Profi FP. Následně bude popsána organizační struktura společnosti a její pracovníci, průběh nábory nových pracovníků a jejich zapracování, způsob vedení pracovníků a možnost jejich kariérního růstu, podpůrné informační systémy a způsob odměňování a motivace pracovníků. Na základě zjištěných informací bude provedena analýza rizik zaměřená na práci s lidskými zdroji a následné grafické znázornění jednotlivých rizik.

### 4.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnosti Profi FP v rámci své činnosti nabízí službu komplexního finančního poradenství, která zahrnuje:

- nastavení pojistných produktů přesně na míru Vašim potřebám,
- podrobný finanční plán zohledňující stávající finanční produkty,
- naspoření dostatečných prostředků na důstojný důchod,
- financování bytových potřeb (Profizajištění, 2014).

V rámci působení firmy dochází k rozšiřování obzorů v oblasti finanční gramotnosti ve společnosti. Jedním ze dvou způsobů je osobní setkání poradce s klientem, kdy se řeší aktuální finanční situace klienta a jeho znalosti a názory na obecná témata, která v průběhu života řeší většina populace. Jedná se o témata jako je bydlení, penze, děti, zajištění příjmu apod. Druhým způsobem jsou přednášky od kvalitních a zkušených finančních poradců na základních a středních školách, kdy seznamují studenty s obecným fungováním peněz a oblastmi ve financích, které je s největší pravděpodobností potkají v průběhu života.

Společnost Profi FP působí na českém a slovenském trhu a provádí svoji činnost pod záštitou mezinárodní společnosti OVB Allfinanz a.s., která působí v 17 zemích Evropy. V rámci své činnosti spolupracuje společnost Profi FP se 37 významnými finančními institucemi. Díky tomu může nabízet svým klientům velice široké portfolio produktů, což dává společnosti velkou konkurenční výhodu.



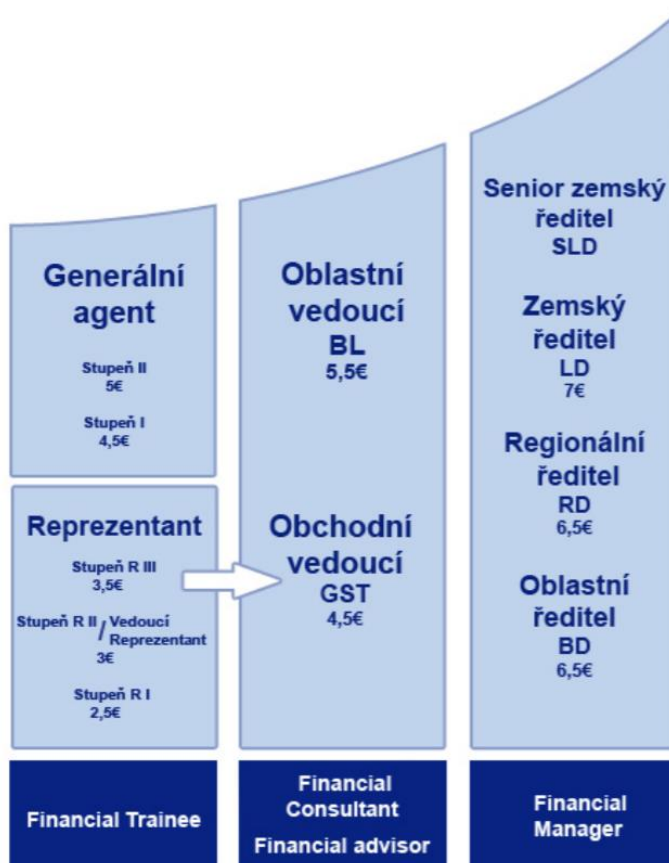
Obr. 14: Logo společnosti Profi FP (Zdroj: Profi FP, 2007-2010)

Tým společnosti Profi FP je tvořen pracovníky, kteří zde působí jako osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ) a podnikají dle zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku.

Hlavním cílem společnosti je poskytnout službu kvalitního finančního poradenství a rozšířit obzory v oblasti finanční gramotnosti maximálnímu počtu občanů České a Slovenské republiky.

## 4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Organizační struktura společnosti Profi FP se řídí kariérním plánem společnosti OVB Allfinanz a.s. a je postavena na konceptu multi-level marketingových společností, které jsou založeny na rozdílových provizích z obchodu mezi jednotlivými pracovními pozicemi. Každá pozice ve společnosti má předem definovaná pravidla a požadavky a pokud je pracovník splní, postupuje automaticky na danou pozici. Jednotlivé pozice se od sebe liší počtem spolupracovníků v týmu a výší provize, které pracovník obdrží za uzavřený obchod s klientem. Ve společnosti Profi FP působí aktuálně okolo 250 pracovníků.



Obr. 15: Kariérní plán společnosti OVB (Zdroj: vlastní zpracování vnitropodnikových informací, 2019)

### **Pozice Reprezentant 1 (R1) až Reprezentant 3 (R3):**

Reprezentant 1 je ve společnosti základní nástupní pozice. Jedná se o pracovníka, který má o práci pouze základní informace, proto je ve většině případů odkázán na svého vedoucího, který s ním pracuje a odpovídá za jeho práci. Hlavní náplní práce reprezentanta jsou osobní schůzky s potenciálními klienty, kdy následně se svým vedoucím sestaví finanční plán dle potřeb a požadavků klienta a poté ho společně prezentují klientovi.

Pracovník na pozici Reprezentant 2 je člověk, který už absolvoval několik schůzek s klienty, a proto už má dostatek zkušeností na to, aby mohl klientskou práci vykonávat sám. Vedoucí pracovník zde má spíše kontrolní funkci.

Na pozici Reprezentant 3 jsou pracovníci, kteří už mají za sebou velké množství schůzek s klienty, díky čemuž dokonale ovládají klientskou práci a mají veškeré potřebné znalosti o produktech.

### **Vedoucí Reprezentant 2 (VR2) a Vedoucí Reprezentant 3 (VR3):**

Pracovníci na pozici Vedoucího Reprezentanta už si prošli základní klientskou práci, kterou dokonale ovládají, a zároveň mají v týmu nejméně jednoho spolupracovníka na pozici Reprezentant 2, se kterým společně dokázali za dobu jednoho měsíce uzavřít požadovaný počet obchodů s klienty. Pozice Vedoucího reprezentanta je první pozice, na které je tzv. rozdílová provize. Vzhledem k tomu, že se jedná o pracovníky, kteří mají s vedením spolupracovníků minimální zkušenosti, pomáhají jim v tomto ohledu jejich vedoucí (manažeri). Na pozici Vedoucího Reprezentanta 3 jsou pracovníci, kteří mají v týmu nejméně 3 spolupracovníky.

### **Obchodní vedoucí (GST):**

Jedná se o oficiálně první manažerskou pozici ve společnosti. Pro splnění této pozice třeba mít nejméně tři přímé spolupracovníky, které si manažer do společnosti přivedl sám, a zároveň musí být všichni spolupracovníci nejméně na pozici Reprezentant 2, tudíž museli prokázat, že zvládají alespoň základní znalosti a dovednosti klientské práce, a splnit společně jako tým určitý objem obchodů s klienty za období 3 měsíců. Hlavní náplní práce obchodního vedoucího je rozvoj týmu, práce se stávajícími spolupracovníky (vzdělávání, motivace, kontrola atd.). Klientskou práci manažer vykonává již spíše na úrovni starání se o své stálé klienty a udržování dlouhodobé spolupráce.

### **Oblastní vedoucí (BL):**

Pozice Oblastního vedoucího je druhou manažerskou pozicí, kdy má v týmu nejméně 6 aktivních přímých spolupracovníků nejméně na pozici Reprezentant 2, a pro dosažení této pozice dokázal se svým týmem splnit potřebný výkon za období 3 měsíců. Jedná se o pracovníky, kteří už mají poměrně

velké znalosti a zkušenosti v oblasti managementu lidských zdrojů. Mezi hlavní náplň práce patří především rozvoj stávajících spolupracovníků v týmu, aby dokázali povýšit na vyšší pozice, čímž by následně povýšil i jejich manažer.

#### **Oblastní ředitel (BD) až senior zemský ředitel (SLD):**

Na ředitelských pozicích jsou pracovníci, kteří dokázali velmi kvalitně zvládat manažerskou práci, neboť se jim podařilo vybudovat stálý a velmi kvalitní tým spolupracovníků. Jejich hlavní náplní práce je zajistit dostatečnou motivaci v týmu k dosahování co možná nejlepších výsledků, dále neustálý rozvoj schopností, dovedností a znalostí všech pracovníků v týmu, jejich vedení, kontrolu výsledků atd. Čím vyšší je ředitelská pozice, tím více se zaměřují také na vyjednávání spolupráce a podmínek s novými i stávajícími spolupracujícími finančními institucemi, aby udrželi konkurenceschopnost celé společnosti na trhu.

### **4.3 VYUŽITÍ INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ VE SPOLEČNOSTI PROFIFP**

Ve společnosti Profi FP není využíván žádný informační systém. Jsou zde využívány pouze webové stránky a portály, které slouží jako podpora jak pro manažery, tak i poradce.

Jedním z nástrojů je tzv. ovbportál, který spravuje mezinárodní společnosti OVB Allfinanz a.s., ale je upravený dle potřeb společnosti Profi FP. Pracovníci zde naleznou přehled veškerých sjednaných smluv, klientů, a produktů svých i jejich spolupracovníků. Dále zde naleznou kontakty na veškeré partnery a jejich oddělení, provizní výpisy, školení a další. Prostřednictvím portálu lze elektronicky sjednat smlouvy na povinné ručení, havarijní a cestovní pojištění.

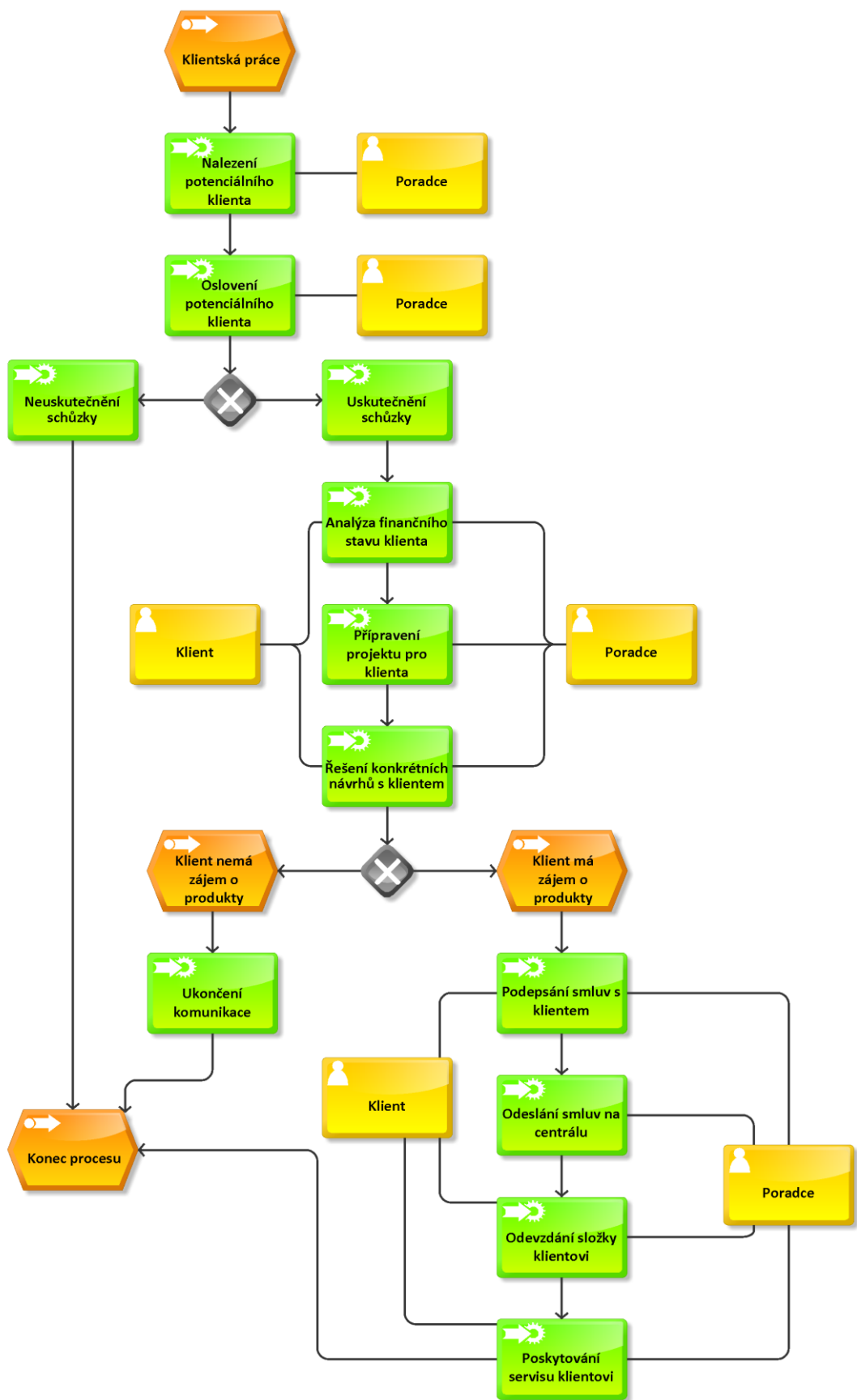
Druhým nástrojem využívaným ve společnosti Profi FP je webová stránka [www.profizajištění.cz](http://www.profizajištění.cz), která slouží nejen poradcům, ale i veřejnosti. Na těchto stránkách si lze nezávazně a předběžně kalkulovat životní i neživotní pojištění. Pro veřejnost slouží k porovnání jednotlivých finančních institucí a pro poradce slouží jako nástroj urychlení procesu tvorby komplexního finančního plánu.

### **4.4 PRINCIP PRÁCE VE SPOLEČNOSTI PROFIFP**

Práce ve vybrané společnosti lze rozdělit na klientskou a manažerskou, kdy klientská práce spočívá v nabízení služby komplexního finančního poradenství a manažerská práce se zaměřuje na budování a rozvoj vlastního pracovního týmu.

#### **4.4.1 Klientská práce**

Klientská práce je proces od počátečního oslovení klienta přes osobní setkání, kdy se řeší konkrétní finanční situace, vypracování projektu a jeho prezentace, uzavření smlouvy s klientem až po následný poskytovaný servis. Celý proces znázorňuje následující diagram.



Obr. 16: Proces klientské práce (Zdroj: vlastní zpracování vnitropodnikových informací, 2019)

### **Nalezení potenciálního klienta**

Potenciálním klientem může být kdokoli, kdo hospodaří s penězi a zároveň dovršil plnoletosti. Ve společnosti ProfiFP je nastavena filozofie, že poradci na svém začátku oslovují své kamarády a blízké nebo lidi, na které dostal prodejce doporučení.

### **Oslovení potenciálního klienta**

Oslovení potenciálního klienta probíhá nejčastěji osobně nebo prostřednictvím telefonického hovoru, neboť se jedná o snadný a rychlý komunikační nástroj. U mladší generace je preferována spíše komunikace přes sociální sítě, která je ale zdlouhavá, a ne vždy účinná. Hlavním cílem oslovení klienta je krátké představení nabízené služby a následné domluvení pevně stanoveného data a času schůzky.

### **Neuskutečnění schůzky**

Občas se stává, že mezi oslovením a termínem schůzky si klient schůzku rozmyslí nebo o ni ztratí zájem. Často je to příčinou toho, že se na toto téma baví se svým kamarádem nebo známým, který nemá dobré zkušenosti s touto službou, neboť ne každý poradce tuto činnost vykonává za účelem pomoci klientovi. Stává se, že se poradce obohatí na úkor klienta nabídnutím nevhodného produktu apod. Proto nemá v České republice obor finančního poradenství nejlepší pověst a mnoho lidí raději schůzku odmítne.

### **Analýza finančního situace klienta**

Na první schůzce poradce nejprve představí svoji službu, vysvětlí princip finančního poradenství a výhody pro klienta a následně řeší aktuální finanční situaci klienta. Probírají se základní témata, která se týkají každého člověka jako například bydlení, penze, zajištění příjmu, děti, spoření a investice. Poradce se ptá klienta u každého tématu na jeho aktuální situaci a jak chce dané téma řešit po finanční stránce do budoucna. Zároveň informuje klienta o současném dění na trhu a jaký bude vývoj do budoucna, aby se klient mohl připravit.

### **Přípravení projektu pro klienta**

Na základě informací získaných na první schůzce s klientem poradce vypracuje individuální finanční plán tak, aby splňoval všechna přání a požadavky klienta. Pokud nejsou finanční možnosti klienta dostatečné, připraví prodejce takovou variantu, aby byla pro klienta dosažitelná a zároveň aby alespoň částečně splňovala jeho přání a požadavky.

### **Řešení konkrétních návrhů s klientem**

Na druhé schůzce s klientem, která se koná ideálně do tří dnů od první schůzky, aby si jak klient, tak i poradce pamatovali, o čem se spolu bavili a co probírali, se řeší konkrétní finanční plán, který poradce přichystal na základě přání a požadavků klienta. Poradce vysvětlí jednotlivé produkty, které by



klientovi pomohly ke splnění jeho přání, tak, aby pro něho byly srozumitelné a pochopil, jaký mají přínos. Následně se klient rozhodne, zda má zájem o komplexní finanční plán, jednotlivé produkty nebo že v současné době svoji finanční situaci měnit nechce.

#### **Klient nemá o produkty zájem**

V případě, že se klient rozhodne, že svoji aktuální finanční situaci měnit nechce, poradce mu nabídne, že se může ozvat kdykoliv v budoucnu, kdy to pro klienta bude aktuální. V tomto případě proces klientské práce končí.

#### **Podepsání smluv s klientem**

Pokud se předložený finanční plán klientovi zalíbí a má o něho zájem, domluví se s poradcem, o které konkrétní produkty má zájem a následně spolu podepíší smlouvy.

#### **Odeslání smluv na centrálu**

Dalším krokem je odevzdání smluv na centrálu, odkud se následně posílají do jednotlivých finančních institucí, u kterých byly sjednány smlouvy.

#### **Odevzdání složky klientovi**

Na poslední schůzce v rámci klientské práce se klientovi předává složka, kde má přehledně vytvořený seznam plateb a založeny všechny podepsané smlouvy a smluvní podmínky. Poradce znovu s klientem celou složku projde, aby bylo jisté, že klient všemu dobře rozumí. Následně klienta informuje, že je třeba zaplatit první platby, aby se staly smlouvy aktivními.

#### **Poskytování servisu klientovi**

Pokud si klient prostřednictvím poradce sjedná jakékoliv smlouvy, zajistí si tím do budoucna i klientský servis, neboť spolupráce s klientem dle filozofie společnosti ProfiFP nekončí, ale právě začíná. Znamená to, že pokud bude mít klient do budoucna jakékoliv dotazy ohledně sjednaných produktů nebo bude mít zájem o nový produkt, může se kdykoliv obrátit na svého poradce, který mu pomůže situaci vyřešit. V případě, že by poradce svoji činnost ukončil, přechází odpovědnost poskytování servisu stávajících klientů na jeho vedoucího.

### **4.4.2 Manažerská práce**

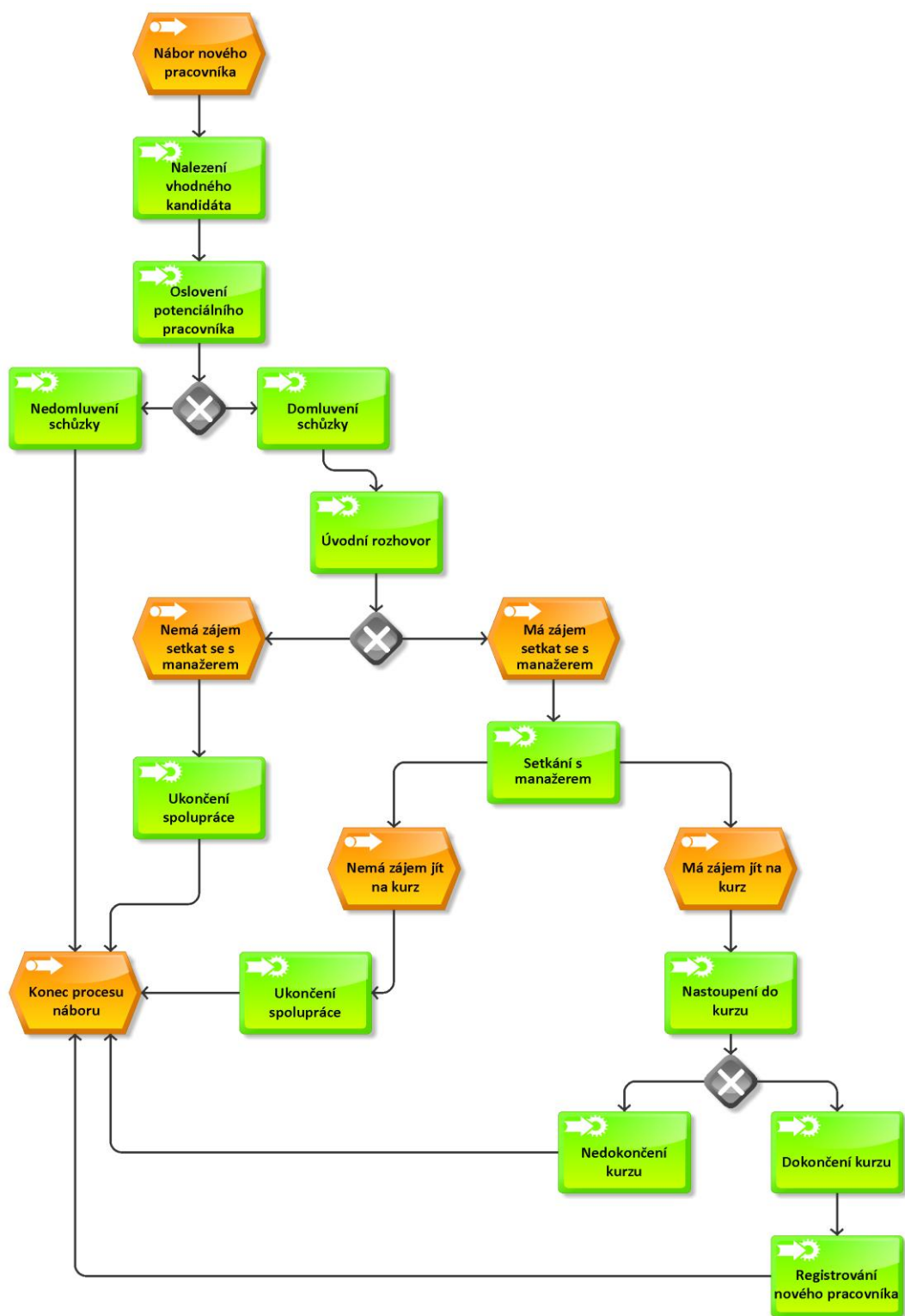
Do manažerské práce spadá především budování svého vlastního týmu, práce s novými i stávajícími spolupracovníky v týmu, jejich vzdělávání, motivace, rozvoj apod. Dílčími činnostmi manažera jsou:

- nábor nových pracovníků a jejich školení,
- zapracování nových spolupracovníků,

- rozvoj, plánování, vedení a kontrola spolupracovníků,
- vzdělávání a motivace spolupracovníků,
- péče o stávající klienty
- osobní rozvoj a vzdělávání.

### **1. Nábor nových pracovníků**

Nábor nových pracovníků je jednou z klíčových činností všech pracovníků ve společnosti Profi FP, neboť aby se člověk mohl stát manažerem, musí si vybudovat svůj vlastní tým. Vzhledem k tomu, že je společnost založena na multi-level marketingovém konceptu, je třeba neustále kariérně růst, aby byla práce pro pracovníky zajímavá a uspokojivá. Právě od manažerských pozic začíná být práce velice zajímavá jak po finanční, tak i po pracovní stránce. Právě proto je nábor nových pracovníků velice důležitý. Celý proces náboru pracovníků zobrazuje následující diagram.



Obr. 17: Proces náboru nového pracovníka (Zdroj: vlastní zpracování vnitropodnikových informací, 2019)

### Nalezení vhodného kandidáta

Vhodným kandidátem na spolupracovníka ve společnosti ProfiFP jsou ideálně lidé s maturitním vzděláním nebo studenti, kteří v daném roce maturitního vzdělání dosáhnou, neboť pro získání

certifikací, které jsou nutné pro vykonávání dané činnosti, je nutné mít nejméně maturitní vzdělání. Většina nových pracovníků jsou vysokoškolští studenti, kteří mají maturitní vzdělání a dostatek volného času, aby se mohli věnovat při studiu i práci, a vzhledem k tomu, že mají status studenta, nemusejí v prvním roce podnikání platit zálohy na sociální a zdravotní pojištění. Díky tomu si mohou relativně nezávazně vyzkoušet, jaké je to podnikat, a to s minimálními počátečními náklady.

Dalšími možnými kandidáty na spolupracovníky jsou klienti, kteří se setkají s poradcem a práce je natolik zaujme, že mají zájem si ji také vyzkoušet, ať už jako přivýdělek ke stávajícímu zaměstnání či na plný úvazek.

### **Oslovení potenciálního spolupracovníka**

Oslovení potenciálního pracovníka probíhá nejčastěji osobně nebo prostřednictvím telefonického hovoru. Osobní oslovení se používá například na schůzce s klientem, kdy se provádí analýza jeho finanční situace. V případě, že klienta práce zaujme, mu poradce nabídne možnost spolupráce. Osobní či telefonické oslovení lze využít také při nabídce práce spolužákovi nebo kamarádovi, který například hledá novou práci či přivýdělek ke stávajícímu zaměstnání. Pokud potenciální pracovník nabídku přijme, domluví se společně na osobním setkání, kde dané téma proberou.

### **Úvodní rozhovor**

Úvodní rozhovor slouží především k tomu, aby se poradce seznámil s potenciálním pracovníkem a navázal s ním osobní vztah. Dále se poradce ptá, jaké má potenciální pracovník plány do budoucna, jak je spokojený se stávající prací, či brigádou, co plánuje po škole, co by ho bavilo za práci atd. Základem schůzky pro poradce je získat co nejvíce informací o možném spolupracovníkovi, aby si dokázal udělat představu, zda je daný člověk vhodným kandidátem na spolupracovníka. Pokud zjistí že ano, nabídne mu setkání se svým manažerem, který mu řekne o práci finančního poradce více informací.

### **Setkání s manažerem**

Jedná se schůzku, která se koná v kancelářích společnosti Profi FP, aby si mohl potenciální pracovník prohlédnout prostory, kde by mohl případně pracovat. Při setkání s manažerem je možnému spolupracovníkovi vysvětlen princip práce finančního poradce, podmínky pro zahájení činnosti, výhody pro jeho potenciální klienty a obecně potenciál celého oboru finančního poradenství. Řeší se zde také to, jak probíhají první měsíce ve společnosti Profi FP, aby měl potenciální pracovník představu, co přesně ho čeká. Dále jsou odpovězeny všechny dotazy možného spolupracovníka a pokud má i nadále zájem o danou práci a manažer shledá, že je vhodným kandidátem, je potenciální spolupracovník pozván na šestidenní kurz.

### **Nastoupení do kurzu**

Kurz probíhá šest týdnů, vždy jeden den v týdnu po dobu tří hodin. Během tří hodin jsou přednášeny 3 přednášky. Celý kurz je koncipován tak, aby potenciální pracovník po dokončení kurzu měl přesnou představu o systému práce, o společnosti Profi FP a o finanční poradenství obecně. Zároveň si během absolvování kurzu může práci vyzkoušet na základě zadaných úkolů a tím zjistit, zda práce splňuje jeho očekávání. Na základě plnění úkolů si také vedoucí pracovník a potenciální pracovník vyzkouší vzájemnou spolupráci a zjistí, zda a popřípadě jak efektivně spolu dokáží spolupracovat. Během šesti týdnů probíhá v uvozovkách vzájemné výběrové řízení mezi novým a vedoucím pracovníkem.

### **Dokončení kurzu**

Pokud během kurzu probíhá vše v pořádku, nový pracovník plní zadané úkoly a vzájemná spolupráce mezi ním a vedoucím pracovníkem vyhovuje oběma stranám, je velmi pravděpodobné že bude spolupráce fungovat i do budoucna. V šestém týdnu kurzu absolvuje nový pracovník závěrečný test, aby si vedoucí pracovník ověřil jeho znalosti. Po dokončení kurzu má nový pracovník všechny potřebné informace a znalosti potřebné k vykonávání dané činnosti, ale potřebuje ještě registraci u České národní banky a certifikace na úvěry, investice a pojištění.

### **Registrace nového pracovníka**

Během nebo po dokončení kurzu proběhne registrace u České národní banky, která je nutná pro výkon dané činnosti. Dále jsou třeba certifikace na pojištění, úvěry a investice, které jsou zpoplatněny, ale jsou pracovníkovi strhávány postupně z prvních výplat. Po registraci a certifikacích má nový pracovník všechny kompetence k tomu, aby mohl činnost vykonávat samostatně a vlastním jménem. V prvních měsících s ním ale téměř všechny kroky a činnosti provádí a konzultuje jeho vedoucí, který za práci svého spolupracovníka odpovídá, až do doby, kdy si je vedoucí jistý, že jeho spolupracovník je natolik zkušený, že zvládne práci sám.

## **2. Zapracování nových spolupracovníků**

Vzhledem k tomu, že má nový spolupracovník pouze základní znalosti potřebné k výkonu práce, provádí všechny pracovní aktivity se svým vedoucím, který za jeho práci i výsledky zodpovídá. Provádějí spolu činnosti, jako například výběr potenciálního klienta nebo spolupracovníka, tvorba a prezentace finančního plánu, vyplnění smluvní dokumentace atd. Prostřednictvím výkonu těchto činností, které jsou spojené převážně s klientskou prací, získává nový spolupracovník s postupem času více zkušeností a znalostí, a tudíž se stává samostatnějším. Vedoucí pracovník vždy vykonává činnosti společně se svým spolupracovníkem tak dlouho, dokud si není jistý, že je dokáže zvládnout samostatně a v požadované kvalitě. Neznamena to však, že ve chvíli, kdy spolupracovník dosáhne potřebných zkušeností a znalostí se mu vedoucí pracovník přestává věnovat. I nadále se spolu potkávají v kanceláři, ať už náhodně nebo

během domluvených pravidelných konzultací, aby měl vedoucí pracovník dokonalý přehled o svém spolupracovníkovi a mohl mu v případě potřeby kdykoli pomoci.

### **3. Vzdělávání spolupracovníků v týmu**

Vzhledem k tomu, že je společnost Profi FP založena na konceptu multi-level marketingu, je pro vedoucího pracovníka prioritou, aby se jeho spolupracovníci neustále zdokonalovali, vzdělávali, rozvíjeli a postupně dosahovali vyšších a vyšších pozic v kariérním plánu, protože pokud povýší spolupracovníci, povýší i jejich vedoucí.

Vzdělávání spolupracovníků ve společnosti Profi FP probíhá několika způsoby. Jedním ze způsobů jsou tzv. obchodní školení, která jsou určena pro pracovníky, kteří ještě nedosáhli manažerské pozice. Obchodní školení jsou přednášky od spolupracujících partnerů, kdy jeden z pracovníků dané finanční instituce přednáší o jejich produktech, slevách a výhodách pro potenciální či stávající klienty poradců. Díky těmto přednáškám získají poradci nové znalosti o daných produktech, které jim následně pomáhají při tvorbě a prezentaci finančního plánu pro klienta, čímž zvyšují svoji procentuální úspěšnost uzavření obchodu s daným klientem.

Dalším způsobem vzdělávání spolupracovníků je zdokonalování jejich obchodních dovedností, které jsou nezbytné pro úspěšné uzavírání obchodů s klienty. Probíhá to tak, že jsou vytvořeny skupiny pracovníků, kteří jsou v činnostech spojených s obchodem na podobné úrovni a vždy v rámci jednoho školení se zaměřují na jedno téma spojené s procesem klientské práce. Školení vždy vede pracovník na manažerské pozici, který má s daným tématem bohaté zkušenosti. Cílem školení je předání si vzájemných zkušeností mezi jednotlivými pracovníky a manažerem a zdokonalení se v dané činnosti prostřednictvím nácviku situací, se kterými se mohou poradci setkat.

Dále je vzdělávání zaměřeno na zdokonalení spolupracovníků v činnostech budování svého vlastního týmu, které se týká pracovníků, kteří už zvládají klientskou práci na výbornou a zároveň mají zájem budovat svůj vlastní tým a dosáhnout manažerské pozice. Školení je zaměřeno na jednotlivé aktivity a kroky, které souvisejí s náborem nového spolupracovníka a jeho následného zapracování.

### **4. Vedení, plánování, kontrola a rozvoj spolupracovníků v týmu**

Vedení, kontrola a rozvoj spolupracovníků probíhá prostřednictvím pravidelných konzultací jednotlivých spolupracovníků v týmu s jejich manažerem, které probíhají jednou až dvakrát týdně.

Na začátku konzultace probíhá kontrola aktivit a výkonu, které byly naplánovány z předešlé konzultace. Řeší se průběh jednotlivých schůzek, které spolupracovník měl a jejich výsledek, aby měl manažer přehled o tom, co se povedlo a co je třeba zlepšit. Následně manažer spolupracovníka pochválí za odvedenou práci a řeší s ním nedostatky, které zjistil během kontroly aktivit. Ptá se spolupracovníka, proč se některé aktivity a činnosti nepovedly podle plánu. Poté mu na základě svých zkušeností poradí,

jak by danou situaci vyřešil on a nacvičí s ním jednotlivé aktivity, aby si je spolupracovník osvojil. V případě se se s podobnou situací setká i do budoucna, bude mít více zkušeností a zvládne danou situaci lépe.

Poslední částí konzultace je plánování aktivit a výkonu, které budou provedeny do další konzultace. Plán je vždy nastaven tak, aby byl pro spolupracovníka přesně stanovený, měřitelný, dosažitelný a reálný. Následně se ještě manažer zeptá, zda spolupracovník ví, pomocí jakých kroků a aktivit naplánovaného výkonu dosáhnout. Pokud ne, probere se spolupracovníkem jednotlivé kroky a aktivity, aby si byl jistý, že spolupracovník ví přesně, co má dělat.

Jeden den v měsíci se koná týmová konzultace, na které se probírá, do jaké míry byly splněny splnění měsíční týmové plány a jaké jsou novinky ve společnosti. Dále se plánují týmové aktivity a výkon na další měsíc. Jednou za dva měsíce je stanovena odměnová akce pro spolupracovníky. Určí se výkon, který je třeba spolupracovníky splnit, aby měli odměnovou akci plně hrazenou od svého manažera. Pokud se jim stanovený výkon za dané období nepodaří splnit, musí si odměnovou akci uhradit sami. Odměnové akce se účastní vždy celý tým. Často se jedná o odměnové akce jako například paintball, laser game, večere, úniková hra a podobně.

## **5. Motivace spolupracovníků v týmu**

Jedním z nástrojů motivace jsou týmové odměnové akce, které probíhají jednou za 2 měsíce pro všechny spolupracovníky v daném týmu. Účastní se jí vždy celý tým. Spolupracovníci, kteří splní plánovaný výkon za dané období, mají odměnovou akci plně zaplacenou. Ostatní si ji musí uhradit sami. Mezi týmové odměnové akce patří například laser game, večere, úniková hra a další.

Podobným motivačním nástrojem jsou firemní odměnové akce, které jsou určeny pro všechny spolupracovníky ve společnosti Profi FP. Účastní se jí pouze ti, kteří se umístí do určité pozice v tzv. rangliste, kde jsou uvedeny osobní i týmové výkony všech spolupracovníků. Jedná často o dvoudenní odměnové akce, jako například vodní lyžování s večerní zábavou, degustace vína ve vinném sklepě apod.

Jedním z motivačních nástrojů jsou i konference, kde přednáší zkušení manažeři a ředitelé na určitá témata spojená s prací finančního poradce. Přednášky jsou zaměřeny především na motivaci všech spolupracovníků, neboť poukazují na příležitosti v oboru finančního poradenství, jako těchto příležitostí využít a co následně dokážou člověku přinést. Po skončení všech přednášek se koná večerní zábava v hotelu, kde se seznamují jednotliví pracovníci z různých týmů z celé České republiky a předávají si své zkušenosti. Konference oficiálně končí po přespání v hotelu druhý den po snídani.

Dalším z motivačních nástrojů jsou speciální skupiny pracovníků, kam se dostanou pouze ti, kteří dosahují velice kvalitních a nadprůměrných výkonů. V rámci dané skupiny dochází k dalšímu profesnímu i osobnímu rozvoji pracovníků prostřednictvím speciálních přednášek, cvičení a aktivit. Pro udržení

v dané skupině musí všichni účastníci plnit poměrně vysoké nároky, což je motivuje k dosažení velice kvalitních výsledků. Pokud pracovník dané podmínky pro setrvání ve skupině nesplní, je nahrazen jiným kvalitním pracovníkem. V těchto skupinách jsou především ti, kteří se chtějí dále rozvíjet, budovat svůj vlastní tým a stát se v co nejkratším časovém horizontu manažerem. V rámci dané skupiny probíhají také menší odměnové akce nebo je vyhlášena soutěž pro nejlepšího pracovníka za dané období, který dostane finanční nebo materiální odměnu. Dané skupiny působí motivačně jak pro pracovníky, kteří se již do skupiny díky kvalitním výkonům dostali, tak působí motivačně i na všechny pracovníky, jenž mají zájem se do skupiny dostat a mít možnost se dále rozvíjet, vzdělávat a získat finanční nebo věcné odměny.

Dalšími motivačními faktory jsou finanční či materiální odměny při dosahování kvalitních výsledků. Pracovníci dosahující nadprůměrných výsledků mají často větší pravomoci a odpovědnost při provádění jednotlivých činností a aktivit. To vede k jejich samostatnosti a osobnímu rozvoji.

Styl vedení ve společnosti je často na kamarádské úrovni, neboť nově příchozí pracovníci jsou často kamarádi či známí svých vedoucích, kteří je do společnosti přivedli. To vede k vytvoření velice příjemného prostředí v kanceláři. Díky dobrým vztahům mezi jednotlivými pracovníky mají i nově příchozí možnost nahlédnout, jakých úspěchů lze ve společnosti dosahovat a co to danému pracovníkovi přinese v osobním životě. Tyto informace často působí na nové pracovníky velice motivačně.

## **6. Osobní rozvoj a vzdělávání manažera**

Další velice důležitou činností manažera je jeho osobní rozvoj a vzdělávání, aby mohl předávat nové a nové znalosti a zkušenosti svým spolupracovníkům a tím docházelo k neustálému rozvoji všech spolupracovníků v týmu. Osobní rozvoj a vzdělávání probíhá prostřednictvím přednášek, které jsou určeny pro manažerské a ředitelské pozice a zaměřují se na práci s lidskými zdroji. Přednášejícími bývají například personalisté, osobní koučové, vysoce postavení ředitelé s dlouholetými zkušenostmi apod.

K osobnímu rozvoji a vzdělávání dochází i během konzultací s manažerovým vedoucím, se kterým řeší týmové výsledky, plánují společně týmový výkon a řeší spolu situace, u kterých si manažer není jistý, jak je správně vyřešit. Vedoucí mu předává svoje zkušenosti a poznatky, neboť s většinou situací a problémů, které řeší manažer, se již v minulosti setkal.

Manažer se rozvíjí a vzdělává i prací a konzultacemi se svými spolupracovníky v týmu, neboť každý člověk je jiný, vyžaduje jiný přístup, má jiná očekávání a požadavky na danou práci apod. Proto musí manažer vždy najít způsob, jak s daným člověkem správně pracovat, na co se zaměřit a tím získává nové a nové zkušenosti, které může následně využít u jiných stávajících pracovníků nebo u nově příchozích.



## **7. Péče o stávající klienty**

Mezi práci manažera patří i péče o stávající klienty, které během vykonávání klientské práce získal. Poskytování servisu klientům spočívá v tom, že v případě potřeby je klientovi k dispozici, ať už jedná o změny údajů na stávajících smlouvách, úpravy smluv, sjednávání nových smluv atd. Se stávajícími klienty udržuje neustálý kontakt, kdy se s nimi pravidelně setkává minimálně jednou za kalendářní rok a řeší s nimi aktuální situaci a zda jsou všechny smlouvy nastaveny tak, jak klient potřebuje. Manažer se stará i o klienty jeho spolupracovníků, kteří práci finančního poradce ukončili, aby i jim byl zajištěn klientský servis.

## **4.5 IDENTIFIKACE RIZIK**

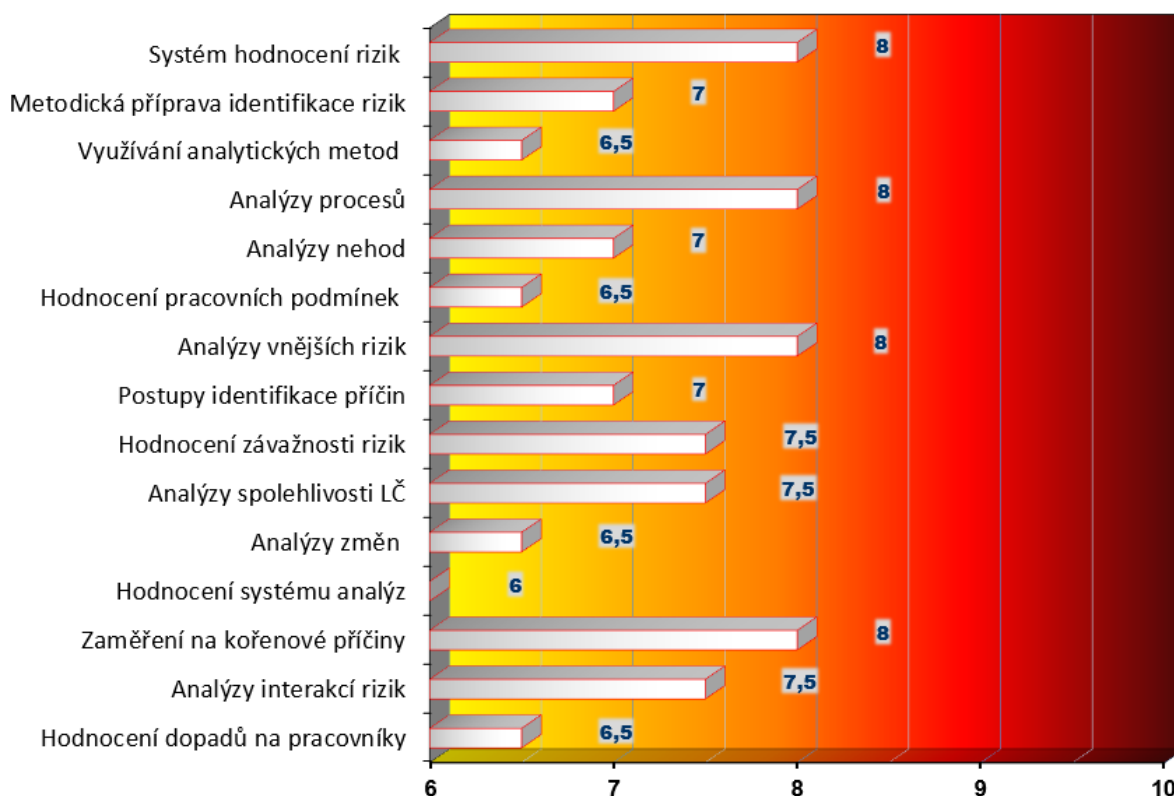
Identifikace rizik byla provedena pomocí metody IPR (identifikace procesních rizik) a byla zaměřena na segmenty:

- management rizik,
- management lidských zdrojů.
- vedení lidí,
- rozvoj lidských zdrojů.

V každém segmentu jsem se zaměřil na určitou sekci, která souvisí s riziky při vedení a sestavování pracovních týmů. V grafu jsou zobrazeny závažnosti rizik jednotlivých faktorů a procesů daného segmentu, které jsou stanoveny na základě hodnoty potenciální a aktuální rizikovosti a následného výpočtu pomocí softwaru metody IPR.

## **4.6 IDENTIFIKACE RIZIK – MANAGEMENT RIZIK**

V rámci managementu rizik jsem se zaměřil na sekci analýzy rizik.



Graf 1: Závažnost rizik – analýzy rizik (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kruliš, 2019)

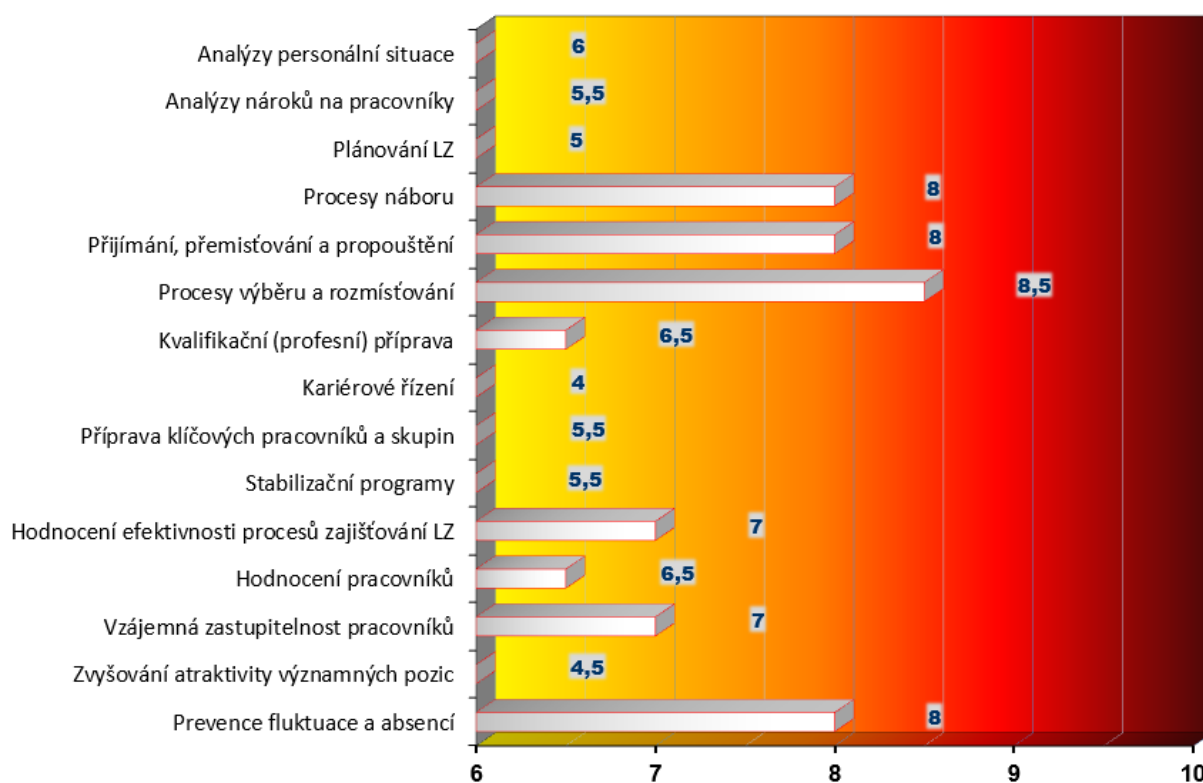
V sekci analýzy rizik bylo zjištěno, že hodnoty závažnosti rizik jednotlivých procesů a faktorů jsou na hranici kritičnosti, jelikož se ve společnosti Profi FP na management rizik příliš nezaměřují. Analýza rizik probíhá na úrovni zabezpečení informačního systému a webových portálů, které jsou v rámci působení společnosti využívány. Dále jsou analyzována rizika, která plynou z poskytování služby finančního poradenství. Vzhledem k absenci pracovníka, který by se zaměřoval na aktivní analýzu rizik, je riziko výskytu nežádoucí události vysoké.

## 4.7 IDENTIFIKACE RIZIK – MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ

Identifikace rizik v tomto segmentu se zaměřuje na sekce:

- zajišťování lidských zdrojů,
- personální rozvoj podniku,
- řízení pracovních činností,
- odpovědnosti, pravomoci,
- spolehlivost a výkonnosti lidských činností.

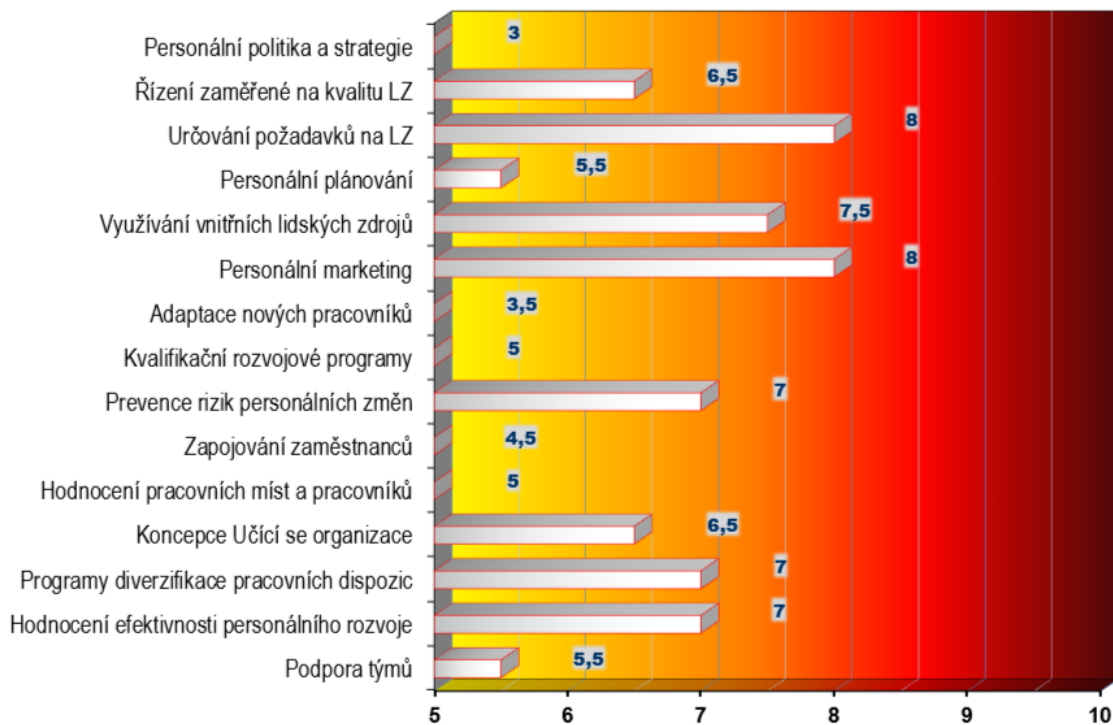
## Zajišťování lidských zdrojů



Graf 2: Závažnost rizik – zajišťování lidských zdrojů (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kruliš, 2019)

Nejvyšší hodnoty závažnosti rizika zde dosahují procesy týkající se náboru, výběru a fluktuace zaměstnanců. Příčinou je často to, že vedoucí pracovník nezjišťuje, jaká kritéria jsou pro nového pracovníka v práci důležitá. To může vést k tomu, že nedokáže správně odhadnout, co je pro pracovníka v práci důležité, což v některých případech vede k nespokojenosti pracovníka a ke zvýšení rizika předčasného ukončení spolupráce. Předčasné ukončení spolupráce znamená velkou časovou i finanční ztrátu pro vedoucího pracovníka.

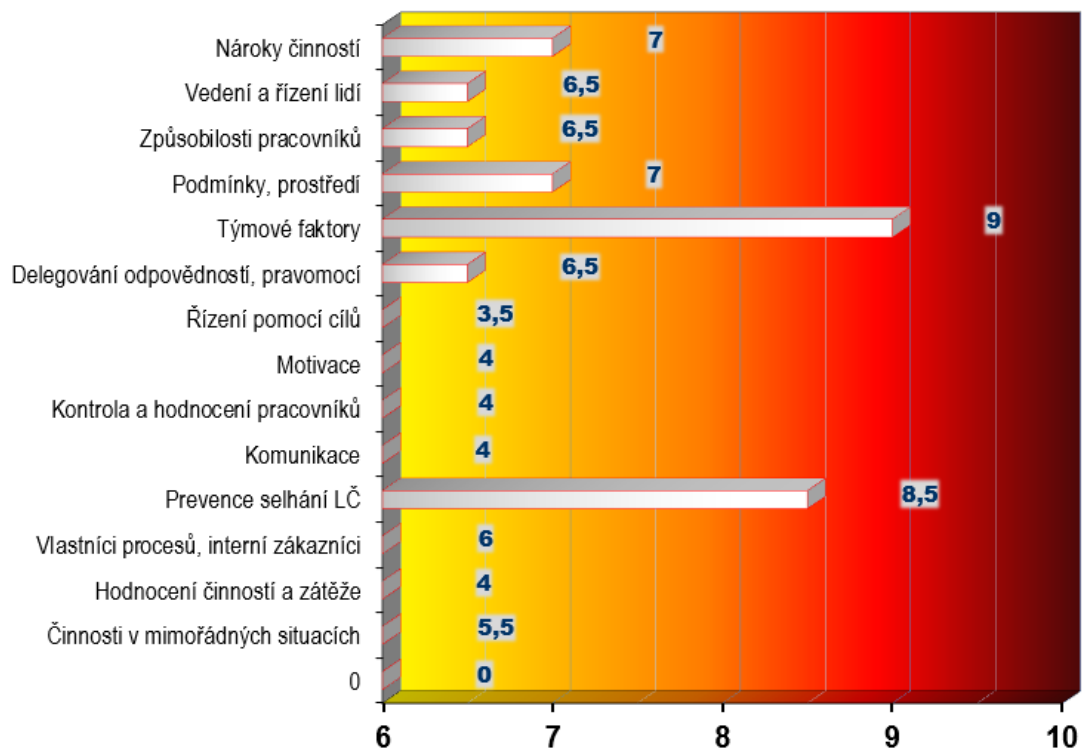
## Personální rozvoj podniku



Graf 3: Závažnost rizik – personální rozvoj podniku (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kruliš, 2019)

Mezi rizikové faktory a procesy v sekci personálního rozvoje podniku patří určování požadavků na lidské zdroje, využívání vnitřních lidských zdrojů a personální marketing. Chybějící předem definované požadavky na nové spolupracovníky jsou často příčinou výběru nevhodného pracovníka, který například nemá potřebné individuální či týmové kvality nebo nedokáže plně využít svůj potenciál, aby se stal v daném oboru úspěšným. Důsledkem je často předčasné ukončení spolupráce, neboť se pracovník nedokáže vypořádat se svým neúspěchem.

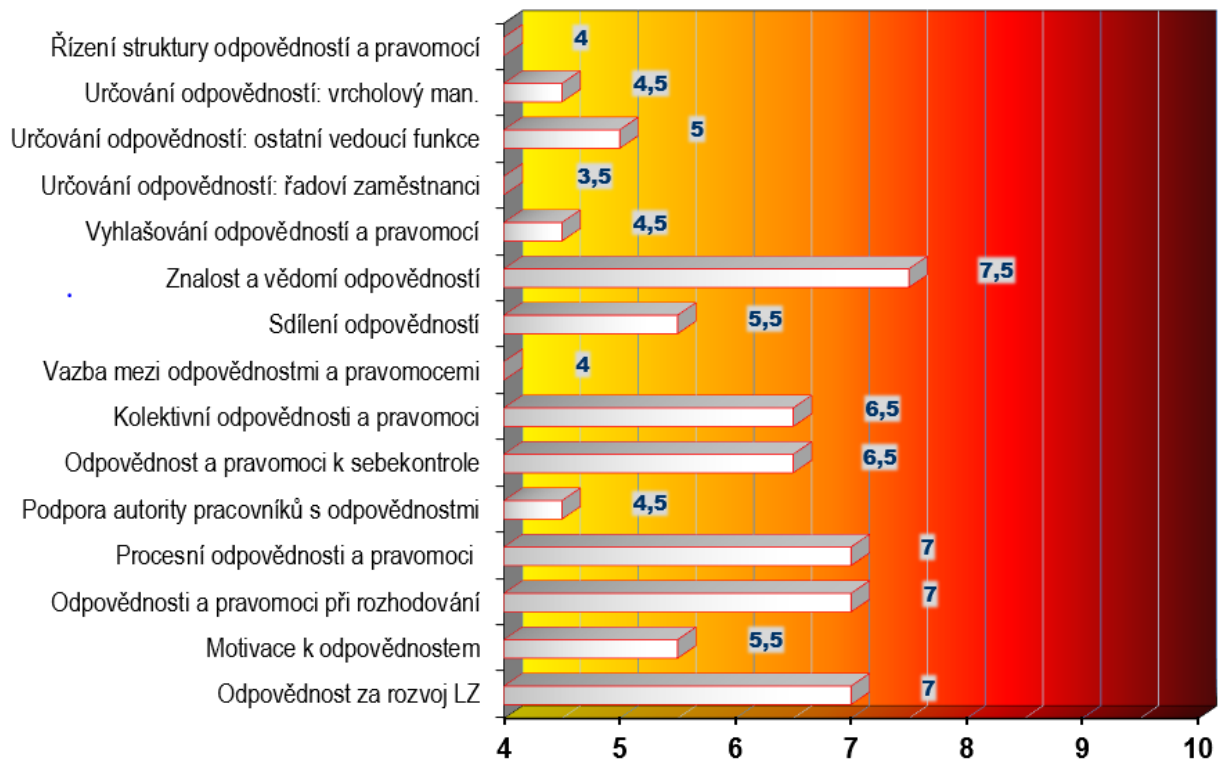
## Řízení pracovních činností



Graf 4: Závažnost rizik – řízení pracovních činností (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kruliš, 2019)

Týmové faktory dosahují kritické hodnoty závažnosti rizika, jelikož ve společnosti je velké množství týmů, které se ale jako tým nechovají. Příčinou je velmi málo týmových aktivit, během kterých by mohli spolupracovníci komunikovat a předávat si své znalosti a zkušenosti z jednotlivých oblastí. Důsledkem je zpomalený rozvoj pracovníků v týmu, chybí týmová sounáležitost a odpovědnost pracovníků za plnění společných cílů, což vede k dosahování nižších výkonů, než je skutečný potenciál týmu. Dalším kritickým rizikem je prevence selhání lidských činností, kdy se často řeší až důsledek selhání, ale neřeší se jeho prevence. To následně vede ke snížení výkonu spolupracovníka i k částečné ztrátě motivace.

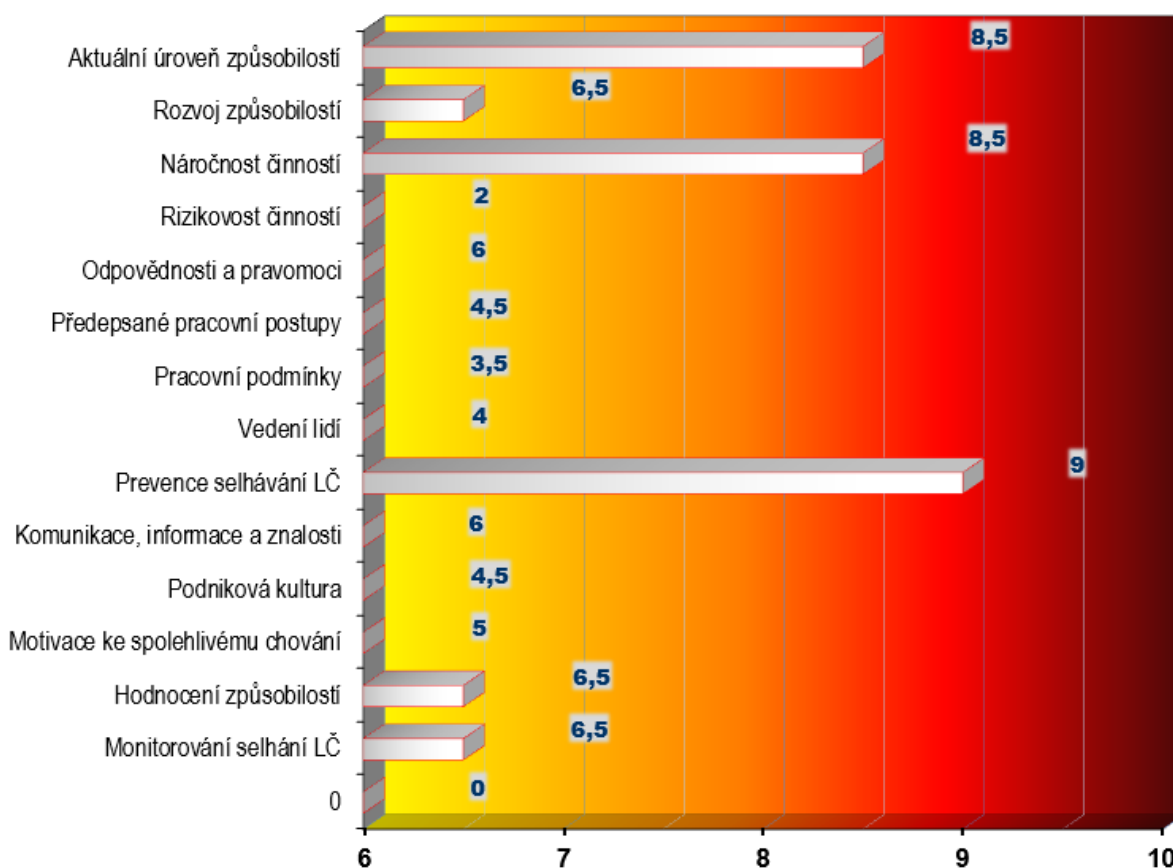
## Odpovědnosti, pravomoci



Graf 5: Závažnost rizik – odpovědnosti a pravomoci (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kruliš, 2019)

V sekci odpovědnosti a pravomoci se nevyskytuje žádné riziko s kritickou hodnotou, to znamená, že se vedoucím pracovníkům na všech úrovních poměrně dobře daří řídit odpovědnosti, povinnosti a pravomoci pracovníků v týmu. Díky tomu nedochází k závažným nedorozuměním, které by výrazně ovlivňovaly výkony pracovníků.

## Spolehlivost a výkonnost lidských činností



Graf 6: Závažnost rizik – spolehlivost a výkonnost lidských činností (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kruliš, 2019)

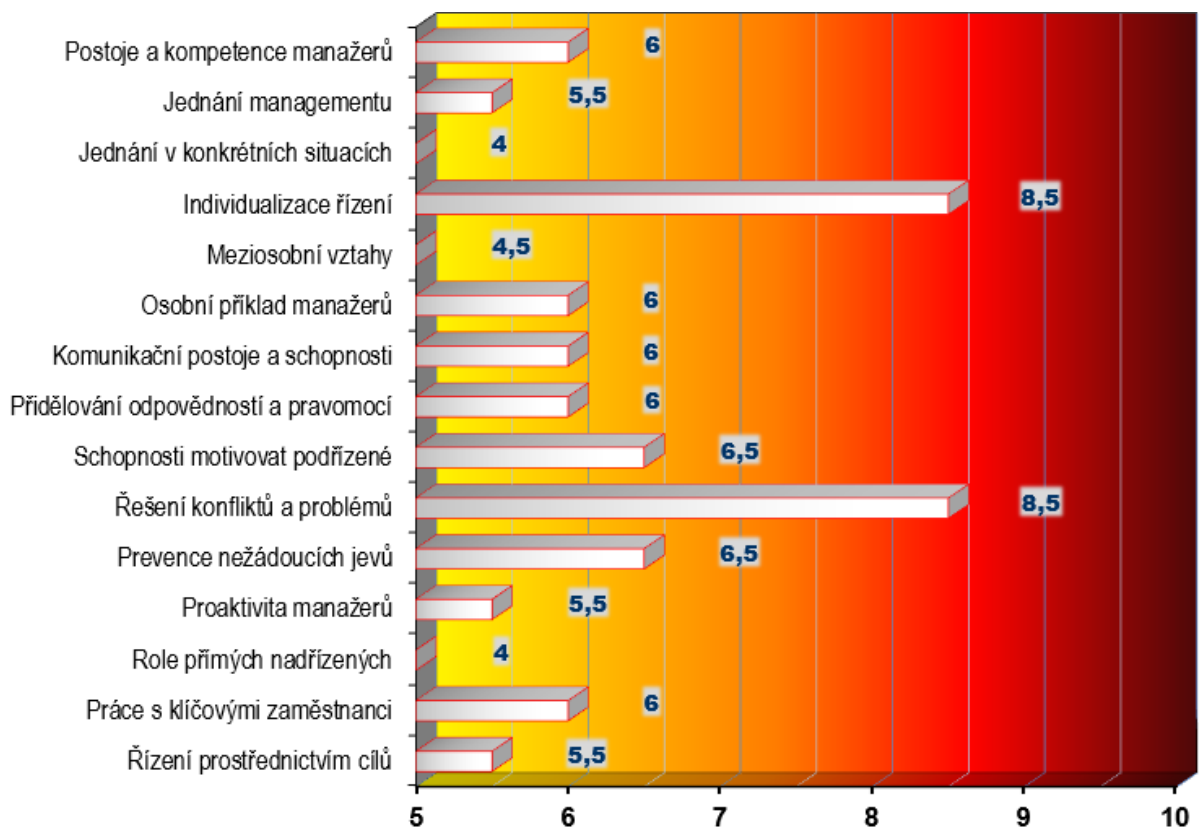
Prevence selhávání lidských činností je v oboru finančního poradenství velice náročná činnost, neboť nikdy nelze připravit pracovníka na všechny situace, se kterými se může setkat během svého působení, právě proto se jedná o velice rizikový faktor. Často se proto řeší až důsledky selhání, které se po analyzování stávají zdrojem informací k prevenci. Dopad rizika aktuální úrovně způsobilosti a náročnosti činností je spojen s nesplněním úkolů, výskytu problémů při pracovních aktivitách apod. To vše závisí na faktorech rozhodujících o pravděpodobnosti selhání či snížení výkonnosti jako například stresy, časové tlaky, sociální vlivy a složitost.

## 4.8 IDENTIFIKACE RIZIK – VEDENÍ LIDÍ

Identifikace rizik v segmentu vedení lidí se zaměřuje na následující sekce:

- řízení zaměstnanců,
- řízení týmů
- time management.

## Řízení zaměstnanců

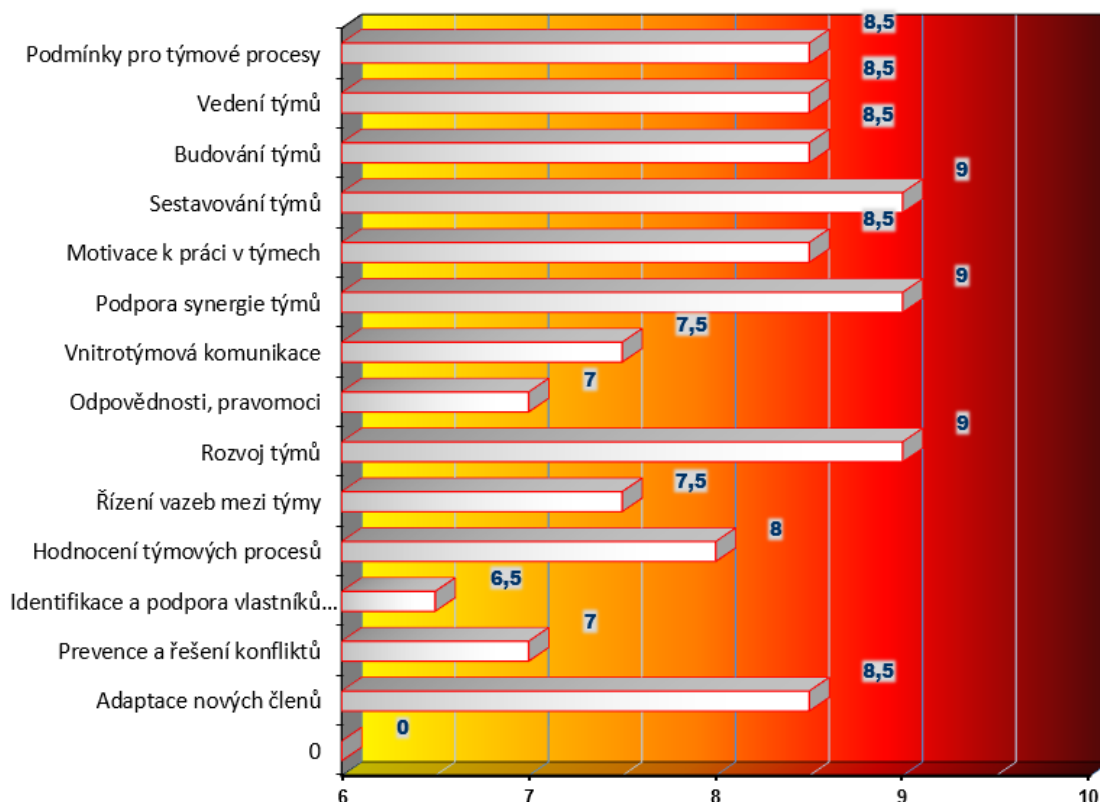


Graf 7: Závažnost rizik – řízení zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kruliš, 2019)

Výskyt konfliktu či problému na pracovišti je kritickým rizikem, neboť ke konfliktu může dojít téměř kdykoli a v některých případech může mít negativní dopad na vztahy mezi pracovníky v týmu, které vedou ke snížení výkonnosti týmu a v závažných případech i ukončení spolupráce s některým z pracovníků. Dalším závažným rizikem je individualizace řízení, kdy každý z pracovníků vyžaduje jiný přístup vedení, motivace apod. Riziko nastává v momentě, kdy vedoucí pracovník nedokáže správně odhadnout situaci a zachová se tak, že je jeho chování ke spolupracovníkovi nevhodné. Důsledkem je částečná ztráta důvěryhodnosti, zhoršení vztahu s vedoucím, snížení pracovní morálky apod.



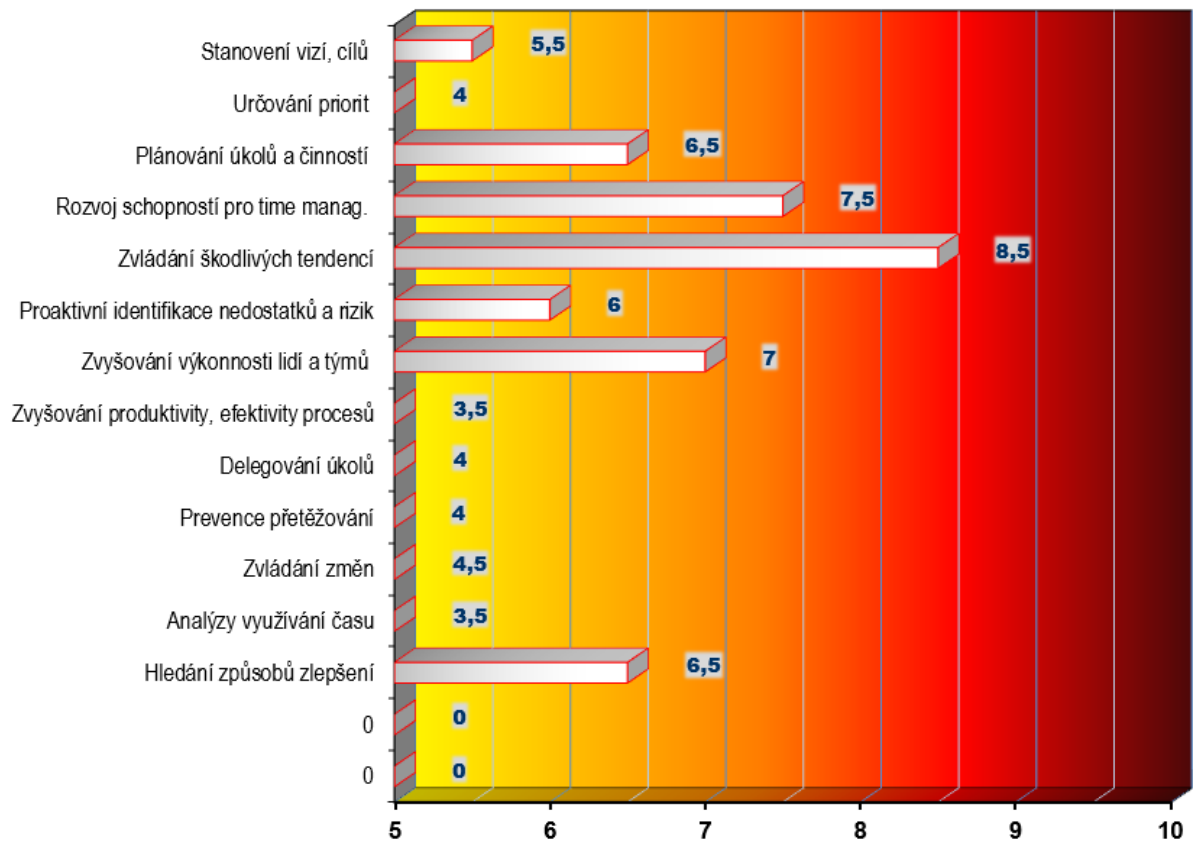
## Řízení týmů



Graf 8: Závažnost rizik – řízení týmů (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kruliš, 2019)

Z grafu je patrné, že v sekci řízení týmů se nachází velký počet rizik s kritickou závažností, jako například sestavování týmů, podpora synergie týmů, rozvoj týmů atd. Jednotlivé týmy se sice prezentují jako tým, ale ve skutečnosti je každý pracovník pouze součástí skupiny, neboť každý vykonává svoji činnost samostatně a ke spolupráci mezi jednotlivými pracovníky dochází pouze v ojedinělých případech. To vede ke vzniku velkého počtu závažných rizik, kdy mezi příčiny vzniku rizik můžeme zařadit například neúplné předávání znalostí a zkušeností mezi jednotlivými pracovníky, čímž se brzdí rozvoj a zvyšování výkonnosti týmu. Chybí zde i motivace pro práci v týmu, protože si jednotliví pracovníci týmu neuvědomují a neznají sílu a účinnost týmové práce. Co se týče budování a sestavování týmů, není využíváno týmových rolí, tudíž novým pracovníkům trvá déle, než si v týmu spolupracovníků najdou svoje místo a začnou být pro tým přínosem. Vzhledem k velkým nedostatkům týmové práce ve vybrané společnosti bude především toto téma předmětem návrhové části, kdy budou navržena opatření a kroky vedoucí ke zlepšení fungování pracovníků jako týmu.

## Time management

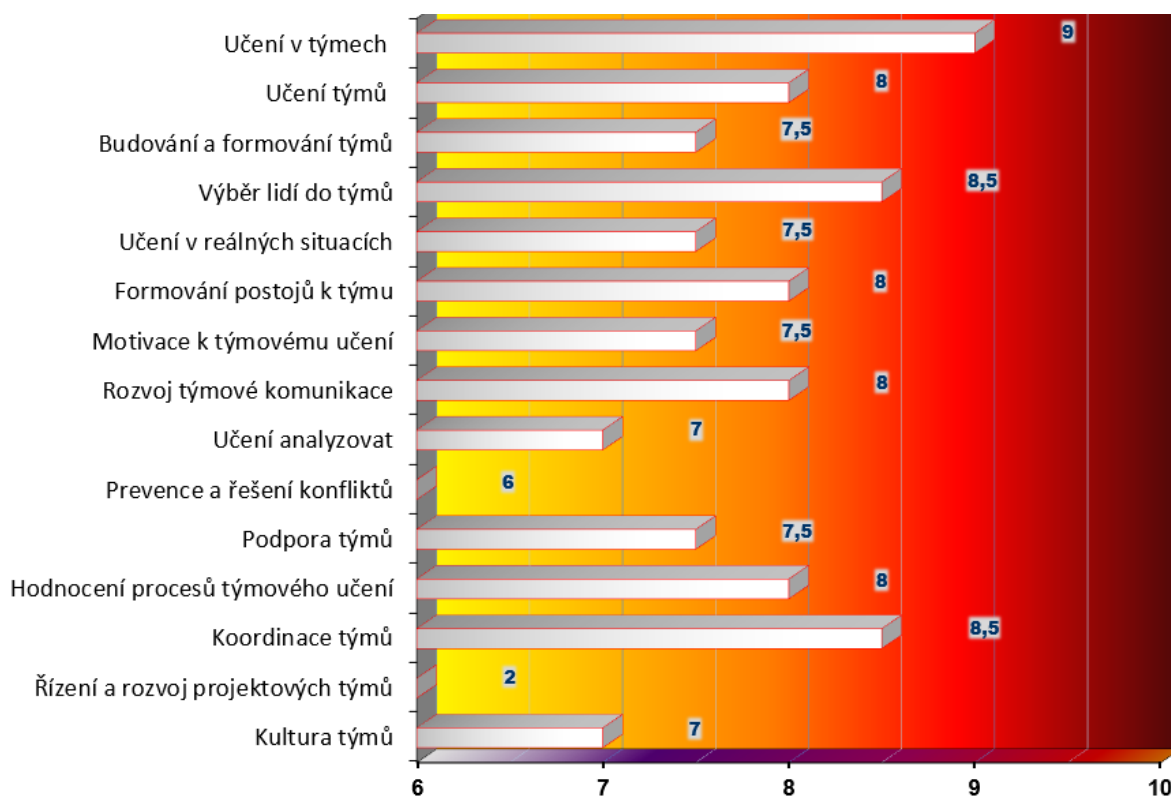


Graf 9: Závažnost rizik – time management (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kruliš, 2019)

Time management je pro pracovníky, pracující jako OSVČ velice důležitý, neboť nejsou placeni dle počtu odpracovaných hodin, ale podle počtu aktivit a osobního výkonu. S tím jsou spojena rizika, především riziko zvládání škodlivých tendencí, kdy většina pracovníků, kteří začnou ve společnosti pracovat, jsou studenti a je třeba je naučit efektivnímu využívání svého času, aby dokázali naplno využít svůj pracovní potenciál a předcházeli škodlivým tendencím, jako například prokrastinaci, lenosti, plýtvání času při kontraproduktivních činnostech apod.

## 4.9 IDENTIFIKACE RIZIK – ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V segmentu rozvoje lidských zdrojů byla provedena identifikace rizik v sekci týmové učení.



Graf 10: Závažnost rizik – týmové učení (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kruliš, 2019)

Z grafu vyplývá, že v sekci týmové učení můžeme za rizikové faktory a procesy s kritickou závažností označit ty, které jsou spojeny se vzděláváním pracovníků v týmu, vzděláváním týmu jako celku a jeho budováním a koordinací. Příčinou zvýšené rizikovosti faktorů je nízká propojenost mezi jednotlivými pracovníky v týmu, neboť se v kanceláři sice potkávají, ale nemají téměř žádné společné aktivity, které by prováděli jako tým. Vzdělávání probíhá nejčastěji v rámci konzultace s vedoucím nebo během vzdělávacích školení, kterých se ale neúčastní všichni pracovníci týmu. Proto nedochází k úplnému předávání informací mezi jednotlivé pracovníky a vzhledem k tomu, že nemají společné aktivity, nemají možnost si potřebné znalosti a zkušenosti předávat. Tím se zvyšuje riziko pomalejšího rozvoje týmu, a tím i snížení či stagnace výkonu. To může vést ke snížení spokojenosti pracovníků či ztrátě motivace.

## 4.10 SHRNUÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Na základě identifikace rizik metodou IPR bylo zjištěno, že rizika s nejvyšší hodnotou se nachází v oblasti řízení pracovníků jako týmu a v týmové spolupráci. I přesto, že zde pracovníci pracují jako osoby samostatně výdělečně činné, je žádoucí, aby dokázali pracovat jako tým. Týmová spolupráce slouží k rychlejšímu předávání informací, rozvoji a vzdělávání jednotlivých pracovníků a dosahování společných

cílů. Dále přispívá k soutěživosti mezi pracovníky, díky které jsou motivováni k podávání kvalitnějších výkonů. Při práci s týmem nejsou využívány týmové role, čímž se snižuje efektivita práce jednotlivých členů, dochází k pomalejšímu rozvoji silných stránek jednotlivců i týmu, nižší spokojenosti pracovníků či jejich vyšší fluktuaci. Všechny tyto faktory mohou vést ke zvýšení rizika, že nebude tým dosahovat plánovaných výsledků, dojde k nižší spokojenosti pracovníků a následné ztrátě motivace. Na základě těchto poznatků budou navržena opatření a kroky, který povedou ke snížení či eliminaci rizik spojených s prací v týmu a ke zkvalitnění týmové spolupráce a fungování týmu jako celku.

Druhou rizikovou oblastí, která byla během analýzy identifikována, je nábor nových pracovníků, kdy vedoucí pracovník nezjišťuje, jaká kritéria jsou pro nového pracovníka v práci důležitá. To následně vede k tomu, že nedokáže správně odhadnout, co je pro pracovníka v práci důležité, což může vést k nespokojenosti pracovníka a ke zvýšení rizika předčasného ukončení spolupráce. Předčasné ukončení spolupráce znamená velkou časovou i finanční ztrátu pro vedoucího, který je na začátku nucen novému pracovníkovi věnovat velké množství času, aby ho naučil základům finančního poradenství, a tudíž se nemůže věnovat jiným aktivitám, ze kterých dosahuje finančních příjmů. Proto se budu tomuto tématu věnovat i v návrhové části, aby došlo ke snížení či eliminaci rizika předčasného ukončení spolupráce s novými pracovníky.

## 5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části práce budou uvedeny vlastní návrhy řešení na snížení či eliminaci vybraných kritických rizik, která byla zjištěna na základě analýzy rizik metodou IPR. Jedná se o rizika v oblasti týmové spolupráce a nábory nových pracovníků.

### 5.1 DOTAZNÍK PRO NOVÉ SPOLUPRACOVNÍKY

Jedním z návrhů na zlepšení je dotazník důležitosti jednotlivých kritérií pro nového pracovníka v práci. Vyplněný dotazník ukáže vedoucímu pracovníkovi, jaká kritéria jsou pro daného pracovníka důležitá a která nikoliv. Čím důležitější bude dané kritérium pro nového pracovníka, tím více se na něho bude vedoucí pracovník zaměřovat, čímž dosáhne vyšší spokojenosti nového spolupracovníka a následně i dosahování lepších výkonů. Sníží se tím i riziko předčasného ukončení spolupráce. Na druhou stranu to neznamená, že pokud bude nějaké kritérium pro nového spolupracovníka nedůležité, nebude se dané oblasti věnovat. Vždy je třeba se rozvíjet ve všech oblastech. Vedoucí pracovník se pouze více se zaměří na kritéria, která nový pracovník označil jako důležitá.

#### **Finanční ohodnocení**

V případě, že bude pro nového spolupracovníka důležité finanční ohodnocení, zaměří se vedoucí pracovník na to, aby měl nový spolupracovník co nejvíce aktivit týkajících se klientské práce. Především na to, aby měl co nejvíce schůzek s potenciálními klienty, ze kterých se mohou na základě analýzy současného finančního stavu stát klienti, což pro nového pracovníka znamená vydělané peníze. Dále si vedoucí pracovník nastaví s novým spolupracovníkem pravidelné konzultace minimálně 2x týdně, aby mohl pravidelně kontrolovat jeho aktivity a v případě potřeby mu poradit.

#### **Kolektiv**

Kolektiv bývá pro většinu pracovníků, kteří nastupují do nové práce, velice důležité kritérium. Proto je třeba, aby vedoucí pracovník nového kolegu co nejdříve seznámil s ostatními pracovníky, kteří se pohybují v kanceláři. Díky tomu bude moci nový pracovník začít navazovat komunikaci a budovat interpersonální vztahy se svými spolupracovníky. To povede k tomu, že se bude v kanceláři cítit příjemně a nebude mít problém se kohokoli na cokoli v případě potřeby zeptat. Často se z kolegů stávají i velice dobří kamarádi, neboť ve společnosti Profi FP, pracují většinou mladí studenti, kteří mají podobné zájmy a názory.

#### **Vzdělávání a osobní rozvoj**

Vzdělávání a osobní rozvoj u nového pracovníka lze zajistit tím, že ho vedoucí pracovník zařadí do vzdělávacího programu pro nováčky ihned po dokončení kurzu, který je zaměřený na prohloubení

znalostí finančního trhu, komunikačních dovedností a zdokonalování se v jednotlivých oblastech, které se řeší s klientem na úvodní schůzce. Díky tomu se bude pracovník cítit na prvních schůzkách s klienty jistě a jeho projev bude působit na klienta profesionálním dojmem.

Dalším způsobem vzdělávání a osobního rozvoje jsou konzultace s vedoucím pracovníkem, na kterých se zaměří na zdokonalování projevu při osobní schůzce s klientem a nacvičí si možné námitky, které během schůzky může klient mít. Díky tomu bude nový pracovník vědět, jak v dané situaci zareagovat, čímž zvýší svoje šance na úspěšné uzavření obchodu s klientem.

### **Kariérní postup**

Kariérní postup ve společnosti Profi FP je založený na budování svého vlastního týmu. Pokud je tedy pro nového spolupracovníka důležitý kariérní postup, zaměří se vedoucí pracovník u nového spolupracovníka nejen na klientskou práci, ale také na nábor nových spolupracovníků. Většina spolupracovníků, kteří začnou ve společnosti Profi FP pracovat si procesem náboru projdou sami osobně, proto často základní kostru procesu znají. Zaměří se tedy s manažerem na to, jaké konkrétní kroky a aktivity vedou k tomu, aby získal svého prvního spolupracovníka do týmu. První schůzkou s potenciálním novým pracovníkem je tzv. úvodní rozhovor. Seznámí ho tedy se základní kostrou první schůzky a domluví společně schůzky jak s potenciálními klienty, tak i s možnými spolupracovníky.

### **Vztah s nadřízenými**

Vztah vedoucího a svého spolupracovníka je v oblasti finančního poradenství velice důležitý. Práce finančního poradce je plná úspěchů i neúspěchů, překážek a problémů, a proto je nutné, aby měl vedoucí se svým spolupracovníkem co nejlepší vztah. Díky tomu pak nebude svoje pracovní problémy a překážky řešit s rodinou a svými kamarády, kteří mu často nejsou schopni poradit správně a spíše ho od práce zrazují. Naopak jeho vedoucí je člověk, který se s většinou problémů a překážek také setkal a díky svému vedoucímu a úsilí se přes ně dokázal přenést, a právě proto dokáže svému spolupracovníkovi správně poradit, jak se s danými situacemi vypořádat. Často je vztah vedoucího a jeho spolupracovníka nejen pracovní, ale i kamarádský.

### **Uznání (odměny/bonusy)**

Kvalitní výsledky jsou ve společnosti vždy oceněny. Na každé firemní akci jsou oficiálně povyšováni všichni pracovníci, kteří dosáhli vyšší pozice. Dostane se jim tak uznání svých kolegů a na druhou stranu to často působí motivačně na všechny, kteří o své povýšení stále usilují. Pro člověka, pro kterého je uznání důležité může vedoucí pracovník vypsát speciální odměnovou akci, kdy si s vedoucím pracovníkem stanoví výkon a plán aktivit a pokud je pracovník splní, obdrží od svého vedoucího před smlouvanou odměnu. Pro pracovníka to bude motivační a díky vyššímu výkonu bude mít vedoucí pracovník vyšší rozdílovou provizi.

**Ohodnoťte prosím od 1 (nedůležité) do 5 (velice důležité), jak moc jsou pro Vás v práci důležitá následující kritéria:**

**Finanční ohodnocení**

1                      2                      3                      4                      5

**Kolektiv**

1                      2                      3                      4                      5

**Vzdělávání**

1                      2                      3                      4                      5

**Osobní rozvoj**

1                      2                      3                      4                      5

**Kariérní postup**

1                      2                      3                      4                      5

**Vztah s nadřízenými**

1                      2                      3                      4                      5

**Uznání (odměny/bonusy)**

1                      2                      3                      4                      5

Nákladovost daného návrhu je téměř nulová, neboť se jedná pouze o jednu černobíle vytisknutou stranu A4, jejíž tisk vychází na necelou **1 Kč**.

### **Přínosy dotazníku při sestavování pracovního týmu:**

- lepší znalost preferencí nového spolupracovníka,
- zkvalitnění spolupráce vedoucího a nového spolupracovníka,
- zvýšení spokojenosti nového pracovníka v práci,
- možnost efektivního rozvoje potenciálu a preferencí důležitých nového pracovníka
- dosahování kvalitnějších výkonů u nového pracovníka,
- snazší začlenění nového pracovníka do kolektivu a pracovního procesu.

## **5.2 VYUŽITÍ METODY HIT**

Ve společnosti nejsou při práci s týmem využívány týmové role, proto je dalším návrhem využití metody HIT – Hodnocení individuálních dispozic pro práci v týmech. Metoda je využívána pro výběr lidí do pracovních týmů a přidělování týmových rolí.

Nejvýznamnějšími faktory úspěšnosti podniků patří výkonnost a produktivita pracovních týmů, přesto se často postupům vytváření a vedení týmů nevěnuje potřebná pozornost. Přínosy, které přinášejí svými činnostmi, postoji, a schopnosti do týmu jednotliví členové, mají klíčový význam pro zajištění dlouhodobé produktivity a spolehlivosti fungování týmu.

### **Cíl metody HIT**

Metoda poskytuje hodnotitelům (vedoucím, sestavovatelům pracovních týmů) analytický softwarový nástroj, který jim pomůže při ujasňování osobních předpokladů (dispozic) jednotlivých kandidátů pro práci v týmu a pro zastávání požadovaných, resp. potřebných týmových rolí.

Cílem je minimalizace potenciálních rizik způsobených nezvládnutým výběrem lidí do pracovních týmů, především z hlediska týmových rolí, které jsou nezbytné pro kvalitní činnost každého týmu. Následně slouží k jejich vedení a podpoře při naplňování úkolů, které jsou na jednotlivé role kladeny a tím přispívají k týmové práci.

Metoda se dá využít také k hodnocení již existujících týmů, posouzení jejich složení a získání konkrétních doporučení pro zlepšení současného stavu (Kruliš, 2019).

Hodnoceny jsou individuální dispozice pro následující role:

- **„šéf, vedoucí týmu** - *leader, projektový manažer, „kapitán“, „režisér“*
- **nahrávač, zdroj nápadů** - *objevitel, „postrkovač“, „inspirátor“*
- **informátor** - *„vyzvědač, „knihovnik“, „ajták“*
- **auditor** – *týmový hodnotitel, analytik, kritik, „zrcadlo týmu“, „manažer kvality“*



- **obránce** – detektor a odstraňovač týmových rizik, konfliktů
- **psycholog** – duše a lékař týmu, „ministr kultury“
- **pohodář** - „odlehčovač“, „usmiřovač“, zdroj dobré nálady
- **mluvčí** - „vyslanec“, „diplomat“, „styčný důstojník“
- **dotahovač** - „tahoun“, „útočník s tahem na branku“, „motor týmu“
- **realizátor** – praktik, „muž činu“
- **trenér** – organizátor týmového učení, HR manažer.“ (Kruliš, 2019)

### Postup hodnocení

Hodnocení může provést jeden hodnotitel, který zná velice dobře posuzované osoby a má možnost sledovat jejich chování v různých situacích. Pro objektivnější hodnocení se využívá několika hodnotitelů, a to jednak přímých nadřízených a jednak spolupracovníků.

Hodnocení se provádí v tabulkách ve formátu aplikace Office Excel ve dvou následujících krocích:

#### 1. Určení typu týmu

Určení typu týmů se provádí dle požadavků a úkolů, které má plnit. Různé typy týmů vyžadují odlišné složení týmových dispozic, členů a rolí, které jsou třeba pro jejich úspěšnou činnost. Metodou HIT jsou týmové role přidělovány v závislosti na typu týmu a nárocích na něj kladených. Tyto požadavky rozhodují o tom, jaké dispozice a které role tým pro svoji úspěšnou činnost potřebuje.

Prvním krokem je proto klasifikace nároků na tým a jeho členy, které v souhrnu charakterizují tým z hlediska procesů, které v něm probíhají, aby plnil účel, pro který byl nebo je sestavován.

Hodnotí se zejména požadavky na:

- týmové způsobilosti (vlastnosti, postoje, dovednosti apod.),
- intenzivní a průběžnou osobní komunikaci (naslouchání, respekt, sdílení znalostí),
- zaměřenost na bližší nebo vzdálenější budoucnost,
- secvičenost členů, míru vnitřní součinnosti, vzájemné podpory a závislosti (ve smyslu koordinace, předávání výsledků atd.),
- tvořivost (formulace nových řešení a nápadů),
- procesy rozhodování o závěrech, změnách, doporučeních, opatřeních,
- učení, rozvoj kompetencí, sebereflexe,
- přijímání a sdílení odpovědnosti za činnosti, výstupy a procesy,
- realizovatelnost výsledků (praktičnost, využitelnost),
- různorodost, rozmanitost úkolů, flexibilitu,

- výkonnost a spolehlivost (produktivita, kvalita apod.),
- zvládání rizik vzniku krizových situací, konfliktů, selhání či jiných problémů (závažnost případných chyb a nedostatků, odolnost k vnějším tlakům),
- komunikaci s okolím (spolupracovníky, manažery, zákazníky atd.),
- diverzitu a specializaci (zastoupení různých odborných předpokladů a přínosů jednotlivců).

Dle klasifikace požadavků kladených na tým jsou následně softwarem automaticky přidělovány jednotlivým týmovým dispozicím váhy, které vyjadřují jejich relativní důležitost pro práci týmu. (Kruliš, 2019).

## 2. Hodnocení individuálních dispozic

Hodnocení individuálních dispozic se provádí pro práci v týmu a pro optimální přidělení (rozdělení) týmových rolí. Výchozím požadavkem je, aby byly v týmu v potřebné míře zastoupeny potřebné odborné (profesionální) předpoklady – znalosti, dovednosti a zkušenosti. Požadavky na zastoupení odborných předpokladů závisí na typu a zaměření týmu. U projektových, analytických, vývojových, manažerských apod. by měly být vyváženě zastoupeny osoby:

- **s globální přehledem**, znalostí širšího kontextu, se schopností nadhledu, zvažování souvislostí, obecnějších dopadů a
- **odborníci** (specialisti se znalostmi detailů, s bohatými osobními zkušenostmi atd.)

Samotné vyhodnocení týmových dispozic se provádí pomocí tabulek obsahujících výčty příznivých a nepříznivých vlastností, schopností, postojů a návyků, které jsou významné pro působení v týmech.

Hodnotitelé postupně posuzují a klasifikují každého hodnoceného pracovníka na základě toho, jak ho znají a jak se jim jeví jeho chování a předpoklady z hlediska uplatnění v týmu. Tabulky obsahují celkem 36 dispozic k týmové práci a následujících třech kategoriích:

- **komunikační dispozice** – vlastnosti, schopnosti, dovednosti potřebné k zvládnutí skupinových interakcí a případných konfliktů, k vedení dialogu, schopnosti naslouchat, předávat znalosti, vyjednávat apod.,
- **osobnostní a postoje dispozice** pro práci v týmu a plnění týmových rolí a cílů (např. samostatnost, vytrvalost, sebekritičnost atd.),
- **myšlení**, jímž hodnocený může přispívat k práci týmů a jímž se řídí týmové chování (např. myšlení analytické, kreativní atd.).

V tabulkách jsou pro každou z dispozic uvedeny příklady příznivých a nepříznivých vlastností, schopností, dovedností a jejich projevů (Kruliš, 2019).

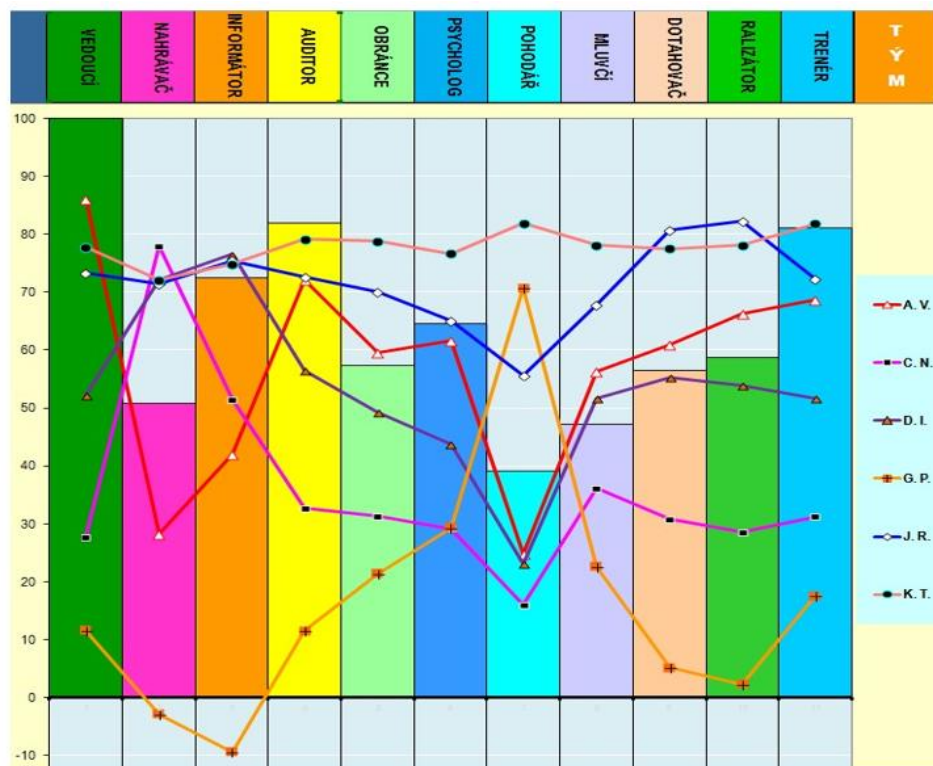
## Vyhodnocení a prezentace výsledků

Předpoklady pro zastávání rolí jsou vyjádřeny procentními údaji, které vypovídají o míře, v jaké hodnocená osoba naplňuje ideální požadavky na jednotlivé role. Hodnoty jsou vypočteny na základě klasifikačních „známek“ od hodnotitelů násobených vahami, které jsou přednastaveny v závislosti na jejich významu pro jednotlivé typy týmů.

### Výsledky mají formu tabulek a grafů:

1. Pro každou hodnocenou osobu jsou znázorněny její dispozice (vhodnost) pro jednotlivé role, které slouží k určování toho, pro jaké role může být hodnocená osoba využívána a pro které se nehodí.
2. Pro každou týmovou roli jsou znázorněny dispozice jednotlivých hodnocených osob, sloužící k vybírání vhodných osob pro jednotlivé role.
3. Současně jsou softwarem generovány výčty dílčích dispozic, které by pro jednotlivé členy týmu mohly být závažným hendikepem nebo rizikem z hlediska týmových interakcí a činností (Kruliš, 2019).

Příklad grafu:



Graf 11: Ukázka grafu metody HIT (Zdroj: Kruliš, 2019)

#### **Přínosy metody HIT:**

- efektivní práce členů týmu založená na silných stránkách,
- rozvoj silných stránek jednotlivců i týmů,
- vyšší spokojenost pracovníků,
- nižší fluktuace pracovníků,
- dosahování kvalitnějších týmových výkonů,
- porozumění osobnostním charakteristikám pracovníků a převedení této typologie do silných stránek.

### **5.3 PRAVIDELNÉ PRACOVNÍ TÝMOVÉ PORADY**

Vzhledem k tomu, že se všichni pracovníci týmu setkají společně pouze jedenkrát v měsíci, kdy se svým manažerem probírají výsledky minulého měsíce a plánují výkon a aktivity na další měsíc, jsou dalším návrhem na zlepšení pravidelné pracovní týmové porady, které by se konaly jedenkrát týdně. Tím dojde k častějšímu setkávání všech pracovníků týmu, kteří si budou moci předávat potřebné znalosti a zkušenosti. Manažer může pravidelné týmové porady využít ke vzdělávání všech pracovníků v týmu, předávání svých znalostí a zkušeností, motivaci, hodnocení týmových úspěchů a neúspěchů, kontrole aktivit a rozvoji pracovníků. Dále může zapojit pracovníky do procesu zkvalitňování nabízené služby komplexního poradenství, kdy každý z pracovníků může přispět do diskuse svými poznatky a zkušenostmi. Může také během porady sledovat vztahy mezi jednotlivými pracovníky v týmu a předcházet tak konfliktům, které mohou mít negativní vliv na plánované výkony.

#### **Přínosy pravidelných týmových porad:**

- zkvalitnění mezilidských vztahů v týmu,
- prevence konfliktů na pracovišti,
- vzdělávání, motivace a rozvoj týmu,
- předávání znalostí a zkušeností mezi pracovníky,
- zapojení pracovníku do procesu zkvalitnění nabízené služby,
- průběžná kontrola týmového výkonu a aktivit.

### **5.4 TÝMOVÁ ODMĚNOVÁ AKCE**

Dalším z návrhů je uspořádání dvoudenní týmové odměnové akce, neboť jsou často pouze na pár hodin a spolupracovníci nemají možnost se lépe poznat i mimo kancelář. Vzhledem k tomu, že jsem na několika dvoudenních týmových akcích byl, mohu potvrdit, že čím více času pracovníci společně stráví,

tím více spolu komunikují a lépe se seznámí. Jako týmovou odměnovou akci navrhuji 2 dny strávené v Army Parku v Ořechově u Brna, která bude plánovaná pro 20 spolupracovníků.

Zvolil jsem týmový balíček Kapitán, který obsahuje následující aktivity:

- paintballová přestřelka,
- jízda v obrněném transportéru,
- test kondice na překážkové dráze,
- střelba ze samopalu,
- vojenské muzeum (Armypark, 2013).

### **Paintballová přestřelka**

Jedná se o akční týmovou hru na jednom z nejlepších hřišť v ČR. Bude naplánován originální scénář a po celou dobu budou na hráče dohlížet zkušení instruktoři. V rámci paintballové přestřelky bude hráčům zapůjčeno základní vybavení a poskytnuto 200 ks kuliček (Armypark, 2013)



*Obr. 18: Ukázka hry paintball (Zdroj: Armypark, 2013)*

### **Jízda v obrněném transportéru**

Jízda v obrněném transportéru zahrnuje projížďku v pásovém transportéru BVP-1 po celém areálu Army Parku. Sedět v pancéřovém voze o váze 14 tun je opravdovým zážitkem (Armypark, 2013).



Obr. 19: Ukázka z jízdy obrněným transportérem (Zdroj: Armpark, 2013)

### **Test kondice na překážkové dráze**

Účastníci mají možnost otestovat si překážkovou dráhu postavenou po vzoru vojenských výcvikových drah. Pro překonání dráhy je třeba skákat, šplhat, podlézat a plazit se (Armpark, 2013).



Obr. 20: Ukázka z testu kondice na překážkové dráze (Zdroj: Armpark, 2013)

### **Střelba ze samopalu**

Jedná se o střelbu ze samopalu AS58, který je využíváný českou a slovenskou armádou. V rámci střelby ze samopalu se účastníci naučí ovládat samopal, včetně rozborky a sborky a zažijí, jaké to je držet v ruce střelnou zbraň (Armpark, 2013).





Obr. 21: Ukázka ze střelby samopalem (Zdroj: Armypark, 2013)

### **Vojenské muzeum**

Unikátní muzeum, jehož součástí je i těžká vojenská technika, se z velké části nachází pod zemí. Mohou si zde prohlédnout i podzemní skladiště raket a velitelský bunkr. Muzeum dokumentuje historii naší armády od roku 1945 do roku 1989.



Obr. 22: Ukázka z vojenského muzea (Zdroj: Armypark, 2013)

V rámci prvního dne proběhne příjezd do areálu Army Parku, nahlášení všech účastníků a rozložení stanů. Následně proběhnou výše uvedené aktivity v rámci objednaného balíčku Kapitán. Po uskutečnění všech aktivit se bude konat venkovní grilování a opékání špekáčků. Druhý den po přespání ve stanech je plánovaný odjezd v dopoledních hodinách.

Jelikož se jedná o týmovou odměnovou akci, budou ji mít spolupracovníci, kteří splní předem dané aktivity a výkon za určené období plně hrazenou od svého manažera. Ti, kteří dané podmínky stanovené manažerem nesplní si uhradí odměnovou akci sami.

Nákladovost týmové odměňové akce zobrazuje následující tabulka:

Tab. 1: Nákladové zhodnocení týmové odměňové akce v Army Parku (Zdroj: Vlastní zpracování dle Armypark, 2013)

<b>Položka</b>	<b>Cena za osobu</b>	<b>Počet osob</b>	<b>Cena celkem za položku</b>
Balíček kapitán	956 Kč	20	19 120 Kč
Příplatek za přespání ve stanech	300 Kč	20	6 000 Kč
Příplatek za catering	500 Kč	20	10 000 Kč
<b>Cena celkem</b>			<b>35 120 Kč</b>

Celková nákladovost odměňové týmové akce je 35 120 Kč pro 19 týmových spolupracovníků a 1 manažera. Jak již bylo zmíněno, aby měli pracovníci odměňovou akci plně hrazenou od manažera, musí splnit předem stanovený počet aktivit a výkon. Budeme brát v potaz, že z celkového počtu 19 spolupracovníků splní podmínky 9 z nich. Tudíž bude hradit manažer týmovou akci celkem 10 osobám včetně sebe. Celková nákladovost týmové odměňové akce pro manažera je tedy **17 560 Kč**.

**Přínosy týmové odměňové akce:**

- zkvalitnění mezilidských i pracovních vztahů,
- zvýšení komunikace mezi pracovníky,
- uvědomění si role jednotlivých pracovníků v týmu,
- motivace pracovníků,
- zefektivnění spolupráce v týmu,
- zvýšení produktivity týmu.



## 6 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zpracování přehledu a popis předpokladů vzniku a existence dobrého, sladěného, motivovaného a synergicky fungujícího týmu. Dále bylo úkolem zhodnotit přednosti a nedostatky budování a vedení týmů ve vybrané organizaci, identifikovat jednotlivá rizika a následně navrhnout postupy, které povedou ke zlepšení fungování týmů ve společnosti. Práce byla zpracována ve společnosti Profi FP, která nabízí službu komplexního finančního poradenství.

V první části práce jsou popsána teoretická východiska, která následně sloužila jako podklad pro zpracování analytické a návrhové části. Teoretická část je zaměřena na pojmy spojené s managementem, manažerskými funkcemi, řízením lidských zdrojů, personalistikou, motivací, týmu a týmové práce, rizika, analýzou rizik a metodou IPR.

Druhá část je věnována charakteristice společnosti Profi FP, kde je popsáno, jakou činnost v rámci svého působení společnost provozuje, jakou má organizační strukturu a jakým způsobem využívá informační technologie. Dále je popsán proces klientské práce a nábory nových pracovníků, jejich následné zapracování, vedení, motivace, vzdělávání, kontrola a osobní rozvoj. Následně byly pomocí metody IPR identifikovány jednotlivé rizikové procesy a faktory. Jedná se o komplexní metodu, která využívá kontrolního seznamu pro identifikaci všech možných rizik. Na základě potenciální a aktuální rizikovosti byla pomocí softwaru určena závažnost jednotlivých rizikových procesů a faktorů, které byly následně graficky znázorněny.

Poslední část se věnuje návrhům na zlepšení v oblastech, které byly na základě analýzy rizik shledány jako nejvíce rizikové. Jedná se o oblasti nábory nových pracovníků a zdokonalení týmové spolupráce. Následně byla navržena opatření a aktivity, které byly nákladově zhodnoceny. Dále byly popsány přínosy, které po jejich realizaci přispějí ke zkvalitnění týmové spolupráce a procesu nábory nových pracovníků. Vzhledem k tomu, že v dané společnosti pracuji a snažím se vybudovat vlastní fungující tým spolupracovníků, využiji poznatky z diplomové práce ve svém profesním životě.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMYPARK. *Skupinové balíčky – Kapitán*. [online]. 2013 [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: [http://www.armypark.cz/?gclid=Cj0KCQjwoInnBRDDARIsANBVyARuCLbv60oQQvtzaloD5W1g3RT830lMwhOBEREmxgl2myLr9F-gpdkaAtNBEALw\\_wcB](http://www.armypark.cz/?gclid=Cj0KCQjwoInnBRDDARIsANBVyARuCLbv60oQQvtzaloD5W1g3RT830lMwhOBEREmxgl2myLr9F-gpdkaAtNBEALw_wcB)
- BAY, R. H., 2000. *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada. ISBN: 80-247-9068-8.
- DVOŘÁKOVÁ, Z., 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-468-6.
- FAIRWEATHER, A., 2009. *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3002-8.
- HORVÁTHOVÁ, P., 2008. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-390-4.
- KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KRULIŠ, J. 2016. *IPR*. Praha: PREP PRAHA.
- KRULIŠ, J. 2019. *Metoda HIT*. Praha: PREP PRAHA.
- KRULIŠ, J. 2019. Poskytnuté materiály.
- KRULIŠ, J., 2011. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-835-2.
- LENCIONI, P. M., 2009. *Pět příčin selhávání týmů*. Praha: Computer Press. ISBN 978-80-251-2398-0.
- MANAGEMENTMANIA. Organizace. *Managementmania.com*. [online]. © 2011 [cit. 24.01.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organizace>
- MOHELSKÁ, H., ROŠICKÝ, S., ŠABATOVÁ, M., 2003. *Personální management*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 80-7041-485-5.
- PAUKNEROVÁ, D., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 80-247-1706-9.
- PITRA, Z., 2007. *Základy managementu (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-33-7.

- PLAMÍNEK, J., 2002. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0403-X.
- PROFIFP. *Kdo jsme*. [online]. 2010 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <http://www.profifp.cz/clanek/kdo-jsme>
- PROFIZAJIŠTĚNÍ. *Naše služby*. [online]. 2014 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://profizajisteni.cz/o-nas/nase-sluzby/>
- SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E., 2013. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-331-4.
- SMEJKAL, V., RAIS, K., 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4644-9.
- STÝBLO, J., a kol., 2011. *Personalistika*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-627-1.
- ŠIKÝŘ, M., 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2.
- TICHÝ, M., 2006. *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-415-5.
- TURECKIOVÁ, M., 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0882-9.
- VEBER, J., 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ O., 1994 *Management: Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-55-1.
- WEIHRICH, H., KOONTZ, H., 1998. *Management*. Praha: East Publishing s.r.o. ISBN 80-7219-014-8.

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Nákladové zhodnocení týmové odměňovací akce v Army Parku .....	80
--	----

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Zdroje organizace a proces řízení .....	15
Obr. 2: Faktory „pracovního výkonu“ pracovníka .....	17
Obr. 3: Systém personálních činností.....	19
Obr. 4: Vlastnosti úspěšných týmů .....	23
Obr. 5: Základní trsy obecných předpokladů modelu MACRO .....	32
Obr. 6: Kategorie procesů, faktorů a hodnotících kritérií.....	32
Obr. 7: Model MACRO - kategorie procesů, faktorů a hodnotících kritérií.....	33
Obr. 8: Postup analýzy rizik metodou IPR.....	35
Obr. 9: Obecná struktura procesů a faktorů podnikového managementu .....	37
Obr. 10: Ukázka 2. řádu – sekce .....	38
Obr. 11: Ukázka hierarchického uspořádání procesů a faktorů .....	39
Obr. 12: Ukázka z kontrolního seznamu.....	39
Obr. 13: Hlavní kritéria pro rozlišení jednotlivých klasifikačních stupňů .....	41
Obr. 14: Logo společnosti Profi FP.....	42
Obr. 15: Kariérní plán společnosti OVB .....	43
Obr. 16: Proces clientské práce .....	47
Obr. 17: Proces nábory nového pracovníka.....	51
Obr. 18: Ukázka hry paintball.....	77
Obr. 19: Ukázka z jízdy obrněným transportérem .....	78
Obr. 20: Ukázka z testu kondice na překážkové dráze .....	78
Obr. 21: Ukázka ze střelby samopalem.....	79
Obr. 22: Ukázka z vojenského muzea .....	79

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Závažnost rizik – analýzy rizik.....	58
Graf 2: Závažnost rizik – zajišťování lidských zdrojů.....	59
Graf 3: Závažnost rizik – personální rozvoj podniku .....	60
Graf 4: Závažnost rizik – řízení pracovních činností.....	61
Graf 5: Závažnost rizik – odpovědnosti a pravomoci .....	62
Graf 6: Závažnost rizik – spolehlivost a výkonnost lidských činností .....	63
Graf 7: Závažnost rizik – řízení zaměstnanců .....	64
Graf 8: Závažnost rizik – řízení týmů.....	65
Graf 9: Závažnost rizik – time management.....	66
Graf 10: Závažnost rizik – týmové učení .....	67
Graf 11: Ukázka grafu metody HIT .....	75