

Lidský faktor jako možné riziko ve vybrané organizaci

Kristýna Rachvalová

Bakalářská práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Kristýna Rachvalová
Osobní číslo: L17280
Studijní program: B3909 Procesní inženýrství
Studijní obor: Ovládání rizik
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Lidský faktor jako možné riziko ve vybrané organizaci

Zásady pro vypracování

- 1. Zpracujte literární rešerši týkající se významu lidského faktoru ve společnosti.**
- 2. Charakterizujte vybranou organizaci a analyzujte současný stav.**
- 3. Na základě výsledků analýzy navrhnete a zhodnotíte opatření, která povedou k optimalizaci řešené problematiky.**

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

Seznam doporučené literatury:

1. DVOŘÁKOVÁ Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
 2. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
 3. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- Další doporučená literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

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

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2021**

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti, dne: 10.5.2021

Jméno a příjmení studenta: Kristýna Rachvalová

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na lidský faktor jako možné riziko ve vybrané organizaci a řeší bezpečnostní problematiku a rizika, která hrozí vybrané firmě. Cílem této práce je nalezení, analýza a hodnocení potenciálních nebezpečí a poté návrh preventivních opatření. Teoretická část specifikuje zejména téma lidských zdrojů a managementu rizik. V praktické části je popsán vybraný podnik, jsou identifikována současná rizika a pomocí FMEA a HAZOP analýzy jsou předloženy návrhy a doporučení, jak těmto rizikům předcházet.

Klíčová slova: organizace, riziko, řízení lidských zdrojů, analýza rizik, opatření

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on the human factor as a possible risk in a selected organization and describe security matters and risks that can in the selected company happen. The conclusion of this work is to find, analyze and evaluate potential hazards and then preventive measures proposal. In the theoretical part are mainly human resources and risk management specified. In the practical part is the selected company described, are identified the current risks and with using FMEA and HAZOP analysis at the end, are then suggestions and recommendations on how to prevent these risks.

Keywords: organization, risk, human resources, management, risk analysis, provisions

Touto cestou děkuji vedoucí práce Ing. Evě Hoke, Ph.D. za odborné vedení a připomínky, konzultace, vstřícnost, projevený zájem, čas a cenné rady. To vše mi bylo hodnotným přínosem při zpracování bakalářské práce.

Děkuji své rodině za plnou podporu a pomoc během celého období studia.

„Když někdo hovoří o přijatelném riziku, otázka zní – přijatelné pro koho?“

Stephen King, z knihy Revival

„Jsou okamžiky, kdy stojí za to podstupovat riziko a dělat šílené věci“

Paulo Coelho, z knihy U řeky Piedra jsem usedla a plakala

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 VYMEZENÍ POJMŮ.....	12
1.1 ORGANIZACE – PODNIK - SPOLEČNOST – FIRMA	12
1.2 RIZIKO.....	13
1.3 LIDSKÝ FAKTOR - ZAMĚSTNANEC	14
2 CHOVÁNÍ V ORGANIZACI	15
2.1 JAK ORGANIZACE FUNGUJÍ	15
2.2 DEFINICE CHOVÁNÍ V ORGANIZACI.....	15
2.3 TYPY ORGANIZACÍ.....	16
3 VÝZNAM PRÁCE ČLOVĚKA	17
3.1 PŘÍSTUPY K VÝKONU PRÁCE.....	17
3.1.1 Personální administrativa	17
3.1.2 Personální řízení.....	18
3.1.3 Řízení lidských zdrojů.....	18
3.1.4 Řízení intelektuálního kapitálu	19
4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	21
4.1 DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	21
4.2 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	21
4.3 CHARAKTERISTIKA A ODLIŠNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	22
4.4 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	22
4.5 MODEL Y ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	23
4.5.1 Model shody (souladu).....	23
4.5.2 Harvardský model	23
4.5.3 Kontextový model	24
4.5.4 5-P model	24
4.5.5 Evropský model	25
4.5.6 Tvrdý a měkký model	25
5 MANAGEMENT RIZIK	26
5.1 STANOVENÍ KONTEXTU MANAGEMENTU RIZIK	26
5.2 IDENTIFIKACE RIZIK	27
5.3 ŘÍZENÍ RIZIK.....	27
5.4 PRŮBĚH ŘÍZENÍ RIZIK.....	28
5.5 ANALÝZA RIZIK.....	28
5.6 LIDSKÝ FAKTOR JAKO RIZIKO	29
5.6.1 Pokles organizační efektivity	29
6 SHRUTÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK	31

7	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	32
7.1	CÍL PRÁCE	32
7.2	POUŽITÉ METODY	32
II	PRAKTICKÁ ČÁST	33
8	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	34
8.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O ORGANIZACI	34
8.2	ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI, HISTORIE.....	34
8.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY.....	35
8.4	ODDĚLENÍ BACK OFFICE	37
8.4.1	Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci	37
8.4.2	Výběr zaměstnanců	38
8.4.3	Práce a hodnocení zaměstnanců.....	39
8.5	KOMUNIKAČNÍ KANÁLY V PODNIKU	41
8.5.1	E-mailová komunikace.....	41
8.5.2	Webové stránky společnosti.....	42
8.5.3	Interní webová síť	42
8.5.4	On-line komunikace	42
9	ŘÍZENÍ RIZIK VE VYBRANÉ ORGANIZACI	43
9.1	MANAGEMENT A ROZHODOVÁNÍ	44
9.1.1	Definování rizik	44
9.1.2	Krizové scénáře	45
10	SBĚR DAT	46
10.1	ZÁKLADNÍ POZNATKY	46
10.2	TECHNIKY SBĚRU INFORMACÍ.....	47
11	AKTUÁLNÍ SITUACE V ORGANIZACI	49
11.1	SWOT ANALÝZA	49
12	RIZIKA LIDSKÉHO FAKTORU V ORGANIZACI.....	51
12.1	ANALÝZA HUMAN HAZOP	51
12.2	ANALÝZA WHAT IF	56
12.3	VYHODNOCENÍ A NÁVRHY	59
12.4	POTÍŽE V ORGANIZACI V DŮSLEDKU EPIDEMIE KORONAVIRU	62
	ZÁVĚR	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	65
	SEZNAM TABULEK.....	67

ÚVOD

Riziko nás provází již od narození (a vlastně ještě dříve). Rizikem je již to, zda se narodíme, žijí a zdraví. Rizikem je každý nádech, každý nápad, pokus, pohyb, každá vyřčená myšlenka, každý náš úkon. S tím, jak rosteme, začínáme chápat význam slova riziko. Riziko pádu, bolesti, následků a důsledků, riziko jakéhokoli rozhodnutí ať už sám za sebe, za rodinu, za kolektiv, za společnost, a to lidskou i firemní. Existuje mnoho druhů rizik, která musíme jako fyzické i jako právnické osoby překonávat. Často není jednoduché učinit správné rozhodnutí, abychom riziko v dané situaci a v daném stavu snížili, popřípadě zcela eliminovali. To, co je rizikem pro jednoho člověka, nemusí být rizikem pro druhého. A to, co je rizikem pro jednu společnost, může být naopak přínosem pro druhou. Riziko je i nedělat nic.

Lidský faktor je pro podnik tím nejcennějším, co může vlastnit. Pro každou organizaci je nábor a výběr zaměstnanců jednou z nejdůležitějších činností. Bez těch na svou pozici nejvhodnějších pracovníků, bez jejich motivace a znalostí by firma neměla šanci v konkurenci uspět. Lidé však nejsou stroje a dělají chyby. Popravdě řečeno, chybu může udělat i stroj, ale v podstatě vždy se v první fázi jedná o chybu lidskou. Člověk stroj vymyslel, navrhl, zkonstruoval, naprogramoval. Jeho spolehlivost, výdrž a efektivita záleží zase jen na člověku. Jak na stroji pracoval, jak jej zkompletoval, jak řešil rizika jeho selhání.

Člověk zažil již mnohá období – pravěk (s dobami kamennou, bronzovou a železnou), starověk, středověk a nyní vrcholící novověk. I když..., vrcholí nyní novověk? Jak poznáme, že ten vrchol již byl? Nebo že teprve bude? A jak o novověku budou hovořit budoucí generace? Dle mého názoru nyní vrcholí „doba technologická a digitální“. Jaká jsou rizika této doby? Zde se bohužel nemůžeme poučit z minulosti, protože toto období trvá zatím poměrně krátce. Můžeme se pouze pokusit předvídat a dělat to nejlepší co umíme.

Současný trend digitalizace (průmysl 4.0) je všudypřítomný. Činnosti, které dříve vykonávali lidé, jako stále se opakující a jednoduché, přebírají stroje. Jistě toto způsobí změnu pracovního trhu a jiná volná pracovní místa, kdy budou třeba lidé s vyšší a specializovanou kvalifikací. Budeme v budoucnu ještě potkávat uklízečky, metaře, kuchařky.... Nebo i tuto práci plně zastoupí stroje? A jiný stroj je bude obsluhovat....?

Je toto vše rizikem naší doby a rizikem pro lidskou společnost? Bezpochyby ano. Stále propracovanější technologie, tlak na zaměstnance, náročné postupy a pravidla mohou být

do budoucna problémem a lidský faktor není přínosem a rizikem jen pro společnost firemní, ale i pro společnost lidskou. Všichni jsme si sami sobě přínosem i rizikem navzájem.

Toto téma bakalářské práce jsem si zvolila, protože pracovníci jsou to nejdůležitější, co může organizace „vlastnit“ a protože riziko lidského selhání číhá skutečně všude. Prakticky v každém odvětví je značný konkurenční tlak, požadavky zákazníků se stále zvyšují a kupředu jde i technologický vývoj. Řízení rizik je nesmírně důležitá činnost, kterou se firma musí zabývat, aby uspěla na trhu a udržela si své postavení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ POJMŮ

V úvodní kapitole bakalářské práce je nutné popsat základní pojmy související s organizací a rizikem. Tato charakteristika pojmů je důležitá pro správné pochopení dané problematiky.

1.1 Organizace – Podnik - Společnost – Firma

Organizace je záměrně a vědomě vytvořený sociální útvar, ve kterém se jednotlivé části navzájem doplňují a který přijímá i zpracovává informace a je zaměřen na cíl. Sociální organizace se vyznačuje hierarchií moci, dělbou práce a má jedno nebo více center, která kontrolují pochody v organizaci. Je zde také možnost nahradit člena organizace tak, aniž by se organizace jako celek změnila (Nový, Surynek, 2006).

Organizace je systém, který je svým prostředím ovlivňován a jehož struktura obsahuje formální i neformální prvky. Složení organizace umožňuje vykonávat práci. Tradiční struktury byly vždy založeny na pevně stanovené hierarchii, která má přesné organizační schéma a pracovní místa jsou jasně vymezena a popsána. Struktury, role a vztahy se vyvíjejí spontánně, dle toho jak se mění podmínky a vznikají potřeby k zajištění nových činností (Armstrong, 2015).

V ekonomickém prostředí je organizací nejčastěji podnik (Nový, Surynek, 2006).

V ekonomickém pojetí se slovo společnost používá jako ekvivalent k pojmům podnik a firma (Skalická, 2015).

V nejširším smyslu slovo společnost znamená synonymum pro lidstvo, lidský rod. Společnost je tedy největší společenská skupina, ke které může jedinec náležet. (Sociologická encyklopedie, Nešpor, 2017).

Většinu nabídky výrobků a služeb tvoří firmy. Firmou rozumíme podnik jako samostatnou produkční jednotku, která kalkuluje. V konkrétním ekonomickém prostředí jsou touto firmou nakupovány výrobní faktory, tedy vstupy. Tyto vstupy jsou za daných podmínek měněny na výstupy, kterými jsou výrobky a služby. Tyto výstupy pak firma prodává (Jurečka, 2018).

Zásady fungování všech organizací jsou velmi podobné. Každá organizace má svůj cíl, hierarchické uspořádání, autoritu, komunikační síť, vymezené vztahy (Keller, 2012).

Slovo firma pochází z latinského termínu firmus a do češtiny jej zavedl Karel Havlíček Borovský (Jurečka, 2018).

Podnik je systém, který je otevřen ve vztahu ke všemu, co jej obklopuje. Mezi společnostmi a okolím dochází k interakci. Smyslem existence firmy je uspokojení zákazníka na straně jedné a zisk pro společnost na straně druhé (Zuzák, 2009).

1.2 Riziko

Původ a význam slova riziko má kořeny pravděpodobně v 17. století, kdy jej začali používat mořeplavci, v souvislosti s dalekými loďnými plavbami a nebezpečím, kterému námořníci čelili (Častorál, 2017).

Norma ČSN ISO 31000 definuje riziko takto:

„Riziko je účinek nejistoty na dosažení cílů“

Rizika bývají často popisována odkazem na možné události a jejich následky, nebo na kombinaci událostí a následků (Častorál, 2017).

S rizikem se vždy pojí nejistota (neurčitost), to znamená ne pouze pravděpodobnost. Pouze nejistota neznámá ještě riziko.

Riziko je často zjednodušeně popisováno jako:

- odklonění od cílů, které byly stanoveny,
- ohrožení cílů, které byly stanoveny,
- jako ztráta na cestě k cílům, přičemž cíle nebyly narušeny, pouze kroky k nim (Častorál, 2017).

Slovo riziko je často chápáno jako nebezpečí a jako událost nešťastná a nechtěná a ne pouze jako nejistota konečného výsledku vzniklého jevu. Riziko můžeme popsat jako pravděpodobnou sociální, tělesnou, finanční nebo psychickou újmu, ztrátu nebo poškození. Riziko můžeme pojmenovat také jako hazard, který je časově ohraničen (Vymětal, 2009).

Přírodní vědy často definují riziko jako pravděpodobnou míru poškození, tato pravděpodobnost je doložena kvantitativním hodnocením rizika a analýzou pravděpodobnosti jeho vzniku. Problémem může být to, že spousta nebezpečí má nízkou pravděpodobnost vzniku, ale když už se vyskytnou, rozsah škod je mnohdy kolosální (Vymětal, 2009).

1.3 Lidský faktor - zaměstnanec

Zaměstnanec je fyzická osoba, která pracuje pro svého zaměstnavatele na základě jedné z forem pracovněprávního vztahu. Za tuto činnost zaměstnanci náleží mzda (Jouza, 2008).

Lidé, tedy zaměstnanci, kteří pracují v organizaci, jsou pro společnost se svými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi kapitálem. Výzkum, který provedla společnost CFO Research Services, udává, že hodnota lidského kapitálu představuje více jak 36% celkových výnosů běžné firmy (Armstrong, 2015).

Lidský faktor v podniku je ideálně kombinací dovedností, zkušeností, inteligence a dodává dané firmě jedinečný charakter. Zaměstnanec je schopen se učit, dobře se adaptuje na změny a inovace a při své práci vytváří určité úsilí. Pokud je lidský faktor správně motivován a ohodnocen, je zajištěn dlouhodobý růst a přežití organizace. Zaměstnanci se sami mohou rozhodnout, v jaké míře se zapojí do vykonávání své práce a role, kolik schopností, motivace a úsilí vloží do svého výkonu. Mohou se také rozhodnout, zda ve firmě zůstanou, nebo ji opustí. Atraktivním zaměstnavatelem je pro zaměstnance organizace, která disponuje faktory, jakými jsou zajímavá a dobře oceněná práce, příležitost ke vzdělávání a sebe-realizaci, jistoty, výborné vybavení a prostor pro vzdělané zaměstnance, výhody, benefity a mzda a v neposlední řadě takové pracovní podmínky, které tvoří rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem (Armstrong, 2015).

2 CHOVÁNÍ V ORGANIZACI

Nadler a Tushman v roce 1980 vysvětlili, že chování lidí, pochopení a poznání toho, jak organizace funguje, je podstatné pro personalisty, i pro manažery. Manažeři plní své pracovní povinnosti v rámci sociálního systému, který označujeme jako organizace. Úkolem manažera je ovlivňovat chování žadaným směrem, z důvodu splnění úkolu nebo dosažení požadovaného cíle. Manažer musí být schopen chování předvídat, porozumět mu a využít tyto poznatky k ovlivnění chování i v budoucnu (Armstrong, 2015).

Ve všech organizacích se potkávají dva pohledy, dva základní systémy, přičemž je nutné zajistit jejich soulad. Jedná se o systémy technický a sociální. Sociotechnický systém existuje v každé organizaci. Můžeme rozeznávat dva úhly pohledu:

- Systémově technický – pohled „technika“, který se soustřeďuje na procesy, uspořádanost, komponenty, vazby,
- Sociopsychologický – pohled „toho“, kdo tvrdí, že organizace, to jsou na prvním místě lidé, bez lidí není organizace (Cejthamr, Dědina, 2010).

Sociopsychologický pohled je důkladně popisován a je na něj kladen důraz v disciplíně Organizační chování (*organizational behaviour*), ve kterém nacházíme poznatky týkající se lidí v organizaci, chování člověka a skupiny, motivace, pracovních postojů, socializace, spolupráce, konfliktů a střetů, moci a síly, etiky (Cejthamr, Dědina, 2010).

2.1 Jak organizace fungují

Organizace je subjekt, který svou existencí zajišťuje dosažení cíle organizace díky společnému úsilí lidí, kteří pracují v organizaci, anebo pro organizaci. Organizace je systém, který je svým prostředím ovlivňován. Tento systém má strukturu s formálními i neformálními prvky. Strukturou organizace je rámec, který umožňuje vykonávat práci. Struktury organizací se vyvíjejí v závislosti na tom, jak je vlivem měnících se okolností třeba zajistit nové činnosti. Přesné organizační schéma a úzce specifikovaný popis pracovních míst představuje tradiční formální strukturu. Organizace však fungují formálně i neformálně díky rolím a vztahům, které přesahují formální hranici organizace i linie řízení (Armstrong, 2015).

2.2 Definice chování v organizaci

Buchanan a Huczynski v roce 2007 popsali chování v organizaci:

„Zkoumání struktury, fungování a výkon organizací a chování skupin a jednotlivců v organizacích.“

Ivancevich s kolektivem popsali chování v organizaci takto:

- Představuje způsob, jak myslet o organizacích, skupinách a jednotlivých osobách,
- využívá modely, teorie, principy a metody z jiných oborů,
- zásadní jsou lidé – jejich vnímání, postoje, schopnost učení, pocity, cíle,
- zabývá se otázkou, jak zlepšit výkon a řeší faktory, které jej ovlivňují,
- užití vědeckých metod – jsou důležité při zkoumání vztahů a proměnných,
- snaha o přínos odpovědí na otázky, které při řízení organizace vznikají (Armstrong, 2015).

2.3 Typy organizací

Mezi základní typy organizací patří:

- *Liniově štábní organizace* – obvyklá organizace s hierarchií liniových manažerů, kteří mají v kompetenci základní procesy, kterými jsou výroba, prodej, služby klientům. Podporu, služby a odborné poradenství manažerům poskytují funkce štábní, tedy finance a personalistika
- *Mechanistická organizace* – organizace formálního charakteru, založena na nadřízenosti a podřízenosti, obvyklé jsou příkazy a kontroly
- *Organistická organizace* – zpravidla neformální organizace, hlavními znaky jsou týmová práce, flexibilní úlohy osob v organizaci, odstraňování hranic a bariér
- *Síťová organizace* – organizace jsou vzájemně propojeny, přesah hranic každé organizace
- *Maticová organizace* – organizace se skládá z jednotek, z nichž každá má svou funkci v určité odborné oblasti. Projektové týmy řeší konkrétní problémy.
- *Virtuální organizace* – Omezení osobních kontaktů, jsou využity elektronická zařízení (Armstrong, 2015).

3 VÝZNAM PRÁCE ČLOVĚKA

Personální práce v naší zemi byla od 90. let 20. století zásadně změněna díky transformaci ekonomiky a demokratizaci společnosti. Stoupl počet obyvatel, kteří porozuměli pravidlům tržní ekonomiky, naučili se praktickým dovednostem a uměli se prosadit na pracovním trhu. Vyvinula se generace schopných manažerů, kteří se dokázali uplatnit na mezinárodním trhu a měli výborné výsledky v nadnárodních organizacích. Je velmi pravděpodobné, že se globalizace ekonomiky ve světovém měřítku bude stále více prohlubovat. Pro změnu manažerského uvažování je podstatné, že na globálních trzích vždy nabídka převyšuje poptávku, což vede k silným konkurenčním souperením o zákazníka (Dvořáková, 2007).

Pro podnikatelský úspěch je třeba vždy tvořit dynamicky, pružně, mít potřebnou kreativitu, flexibilitu, umět reagovat na změny nejen u zákazníků, dodavatelů a konkurence, ale také u zaměstnanců. Pozitiva přinášejí organizaci jen takoví lidé, kteří mají schopnosti, dovednosti, znalosti v oboru, chtějí se profesně i osobně rozvíjet a mají kladný vztah k práci. Každá organizace, aby přežila, bude muset respektovat a využívat výhody nových struktur organizace práce. Tyto nové formy jsou založeny na kreativitě, schopnostech a ochotě se učit, na vyšší motivaci k pracovním činnostem a na pružných pracovních kompetencích (Dvořáková, 2007).

Aby byly na poli organizace zdravé pracovní vztahy, je třeba hlavně respektovat a dodržovat smlouvy, zákony, pravidla slušnosti, zaměstnavatel musí respektovat lidská práva. Také zaměstnanci musí dodržovat zákony, organizační předpisy, být slušní při jednání se spolupracovníky, klienty, dodavateli i s veřejností. V souvislosti s těmito základními pravidly se tvoří i jakoby kodex chování i mimo čas v práci, protože pracovník je i ve svém volném čase členem organizace a jejím reprezentantem (Koubek, 2015).

3.1 Přístupy k výkonu práce

Co se týká personální práce, během 20. století proběhl pozoruhodný vývoj s několika stadii. Nejstarším je personální administrativa, poté personální řízení, řízení lidských zdrojů a řízení intelektuálního kapitálu (Dvořáková, 2007).

3.1.1 Personální administrativa

Jedná se o nejstarší a nejjednodušší vývojový stupeň personalistiky.

Personální administrativou rozumíme správu personální agendy, zabezpečení a dohled nad vykonáváním personálních činností. Tyto činnosti plynou z povinností zaměstnavatele dle právních předpisů. Někdy můžeme personální administrativě rozumět také jako personálnímu řízení v užším kontextu. V managementu většiny organizací převládá toto pojetí personální práce přibližně do počátku 60. let 20. století (Dvořáková, 2007).

Manažeři a personalisté mají jasně definované role. Manažeři rozhodují, koho přijmou a koho propustí. Personalisté jen zabezpečují administrativu a nutnou agendu. Personální útvary nesou odpovědnost za administrativu spjatou se zaměstnanci a za personální záležitosti. Ty musejí být v pořádku, naprosto v souladu se státními institucemi. Např. přijímání nových zaměstnanců, pracovní smlouvy, školení, evidence pro sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, odvod daně z příjmu a jiné (Dvořáková, 2007).

3.1.2 Personální řízení

Toto pojetí personální práce se začalo objevovat už před druhou světovou válkou hlavně ve společnostech s dynamickým vedením, expanzivní politikou a s velkým podílem na trhu a v podnicích se silnými tlaky na eliminaci konkurence. Za účelem dosažení těchto cílů byl pečlivě vybírán pracovní kolektiv, který byl důsledně formován, organizován a veden. Vedení těchto podniků si uvědomovalo, že zdroje konkurenceschopnosti a prosperity jsou bezedné a že tímto zdrojem je lidská pracovní síla. Personální práce se stala profesionální činností a záležitostí specialistů (Koubek, 2015).

3.1.3 Řízení lidských zdrojů

Prvním člověkem, který se zmínil o lidských zdrojích, byl zřejmě Američan Bakke v roce 1966. Poté Armstrong, který hlásal, že v podniku jsou lidé zcela klíčovým zdrojem (Armstrong, 2015).

Organizace i jakýkoliv jiný podnik mohou v pořádku fungovat pouze tehdy, kdy se daří shromažďovat, propojovat a využívat zdroje (materiál) v souladu s informačními, finančními a lidskými zdroji. Personální řízení, neboli řízení lidských zdrojů tvoří takovou část řízení podniku, která se soustředí na vše, co se týče člověka, jako zaměstnance a vykonavatele práce. Tedy jeho výběr, získávání, formování, organizování, činnosti, jeho výsledky, schopnosti, chování a přístup k práci, spolupracovníkům, k podniku. Neméně důležitý je jeho pocit uspokojení z vykonané práce, jeho personální a sociální rozvoj. Lidský zdroj představuje zdroj pro podnik nejhodnotnější (Duda, 2008).

Blíže se věnuji řízení lidských zdrojů v samostatné kapitole 4.

3.1.4 Řízení intelektuálního kapitálu

Intelektuální kapitál tvoří zásoby a toky nehmotných zdrojů, tedy toky znalostí, které má organizace k dispozici. Celkovou tržní hodnotu podniku tvoří nehmotné zdroje (znalosti) a hmotné zdroje, tedy peníze a jmění (Armstrong, 2015).

Slovní spojení intelektuální kapitál zaznělo poprvé v 90. letech 20. století a je chápáno jako veškerý nehmotný majetek organizace – schopnosti, dovednosti, znalosti, postupy, zkušenosti, vztahy. To vše utváří konkurenční strategii a výhodu a zvyšující hodnotu na trhu (Dvořáková, 2007).

Někteří zaměstnanci jsou zaměstnavateli považováni za zdroj hodnot do budoucna. Lidé v organizaci umějí tvořit inovace produktů i služeb, tyto inovace pak společnost odlišují od ostatních, činí ji unikátní a konkurenceschopnou. Zaměstnanci se stávají pro vedení společnosti jedinečným intelektuálním kapitálem. Efektivní řízení tohoto kapitálu vyžaduje, aby byl změřen. Dříve směřovaly investice ze dvou třetin do hmotných statků, po revoluci se poměr otočil a převažují investice do nehmotných statků, jakými jsou výzkum a vývoj, rozvoj kompetencí, vzdělávání, internet a software (Dvořáková, 2007).

Nadnárodní organizace se snaží najít způsob, jak řídit a měřit intelektuální kapitál. Je obtížné tuto oblast uchopit, protože znalosti, zkušenosti, výzkum, vývoj, apod. uchopit tak jednoduše nelze. Toto je způsobeno dvěma faktory:

- Vlastníkem intelektuality, znalostí a bystrosti je člověk a ten je někdy více a někdy méně ochoten tyto vlastnosti využívat ve firemní prospěch. Firma nedokáže zajistit využití tohoto potenciálu naplno pro její užitek. Při trvání pracovního poměru si může eventuálně zaměstnavatel ošetřit dané výsledky patentovým právem. Firma však nikdy nezjistí, zda je potenciál naplno využit a nedokáže zabránit tomu, že i v případě značných investic do svého zaměstnance nevyužije tento člověk svůj potenciál poté v jiné organizaci.
- Intelektuální kapitál je unikátní pro každou organizaci. Problémem je, že neexistuje trh intelektuálního kapitálu, ale i tak se lze při zvažování budoucích perspektiv opřít o počitatelné nepřímé důkazy a lze hodnotit postupy a personální politiku. Například může podnik sledovat, jaký čas je věnován rozvoji manažerů a jaký je rozpočet na rozvoj firemního managementu. Můžeme vypočítat fluktuaci, nebo

závislost mezi investicemi do manažerů a jejich produktivitou, sledovat časový vývoj. Pokud společnost zjistí, že zaostává za organizacemi s podobným zaměřením, je nutné přehodnotit vnitřní politiku rozvoje a vzdělávání (Dvořáková, 2007).

4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V 80. letech 20. století se objevilo samotné řízení lidských zdrojů, v těchto letech mluvíme také o změně chování a myšlení manažerů. Za zakladatele považujeme americké teoretiky Charlese Fombruna s kolegy a Michaela Beera, taktéž s jeho spolupracovníky. Ve Velké Británii našli spoustu pokračovatelů, kteří jejich pojetí lidských zdrojů nejen rozvíjeli a vysvětlovali, ale také kritizovali. Autoři, jako například Guest nebo Storey, mají řízení lidských zdrojů za model, založený na unitarismu. Tedy, že zaměstnanci i zaměstnavatelé sdílejí stejné zájmy. Dle těchto autorů u řízení lidských zdrojů musí panovat vysoká oddanost a strategický soulad. Lidé by neměli být přílišně považováni za náklady, ale spíše za aktiva (Armstrong, 2015).

4.1 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako ucelený, integrovaný a strategický přístup k lidem pracujícím v organizacích. Z hlediska přístupu manažerů jsou využívány schopnosti, úsilí a oddanost zaměstnanců takovou prací, která zajistí organizaci dlouhou a perspektivní budoucnost (Armstrong, 2015).

4.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je, aby byla organizace schopna díky svým zaměstnancům dosahovat svého plánu a aby byl podnik veden správným směrem (Armstrong, 2015).

Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:

- Podpora dosažení cílů společnosti tvorbou strategií lidských zdrojů v souladu se zaměřením organizace,
- rozvoj kultury pracovního prostředí k dosažení vysokého výkonu,
- obstarat organizaci kvalifikované, talentované a oddané zaměstnance,
- dělat maximum pro zdravé a pozitivní pracovní vztahy a tvořit důvěru mezi vedením a zaměstnanci,
- podpora etického přístupu k vedení zaměstnanců (Armstrong, 2015).

4.3 Charakteristika a odlišnosti řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je vždy strategické, rozmanité, orientováno na angažovanost a oddanost. Lidé jsou aktivum – bohatství a tak je s nimi také zacházeno (Armstrong, 2015).

Řízení lidských zdrojů se liší od starší koncepce personálního řízení hlavně těmito znaky:

- Strategický přístup ke všem personálním činnostem, cílem je dlouhodobá perspektiva a jsou brány v potaz dlouhodobé dopady všech rozhodnutí týkajících se personální práce
- Orientace na externí faktory utváření a formování pracovních sil organizace, zájem o vnější okolí podniku, trh práce, životní prostředí, vývoj....
- Personální činnost již není úkolem odborných specialistů, ale každodenní náplní práce všech zaměstnanců na vedoucích pozicích. Jednotliví vedoucí mají ke svým podřízeným blíže, než personální útvary, které poté více plní roli organizační, kontrolní a poradenskou.
- Vedoucí pracovník personálního oddělení je často členem nejužšího vedení společnosti
- Tvorba výborné zaměstnavatelské pověsti firmy (Koubek, 2015).

4.4 Úkoly řízení lidských zdrojů

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří:

- Tvorba souladu mezi strukturou a počtem pracovních úkolů a pracovních míst, aby pracoval správný člověk na správném místě a aby tento pracovník byl připraven adaptovat se na měnící se požadavky jeho pracovního místa. V posledních letech se tento pohled mění a naopak probíhá snaha o nalezení správné náplně práce pro daného člověka, aby byly jeho schopnosti maximálně využity,
- optimální využití schopností a kvalifikace zaměstnanců,
- formování ideálních mezilidských vztahů, zdravých týmů a dobrých vztahů mezi lidmi ve společnosti,
- rozvoj schopností, kariéry, osobnosti, tvorba příznivých pracovních podmínek, to vše směřuje k vnitřní spokojenosti a radosti z vykonané práce,
- respektování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání (Koubek, 2015).

4.5 Modely řízení lidských zdrojů

V této kapitole jsou blíže specifikovány následující modely řízení:

4.5.1 Model shody (souladu)

Michigan Business School – Michiganská škola vytvořila jednu z prvních teorií, která se zabývala řízením lidských zdrojů. Představitelé této školy se shodli na názoru, že řízení a vedení lidí má být v souladu se směrem, kterým se chce organizace ubírat (proto „model shody“). Jejich dalším názorem bylo stanovisko, že ke správnému řízení zaměstnanců je nutno znát vhodné faktory, které na sebe navazují a jsou provázány se strategií podniku – výběr, výkon, hodnocení, rozvoj, odměňování (Dvořáková, 2007).

Variantou modelu souladu jsou Stochastické modely, které jsou omezeny na podmínky USA. Forma i obsah řízení lidských zdrojů se mění v čase v závislosti na momentálních strategických potřebách organizace. Můžeme nalézt vztahy závislosti, ve kterých různé podněty ústí v systematický a předvídatelný vliv mezi hodnotami, cíli, záměry vedení a mezi řízením lidských zdrojů (Dvořáková, 2007).

4.5.2 Harvardský model

Harvardský model je poprvé zveřejněn Michaelem Beerem a jeho spolupracovníky v roce 1984. Věřili, že „*V současné době okolnosti vyžadují komplexnější a strategičtější přístup k lidským zdrojům.*“ Také zdůrazňovali, že je nutné zabývat se řízením lidských zdrojů v dlouhodobějším horizontu a perspektivně a že je třeba přistupovat k zaměstnancům jako k eventuálnímu aktivu, než jako k proměnlivým nákladům. Jako první vyslovili, že řízení lidských zdrojů je práce liniiových manažerů.

Podle návrhu M. Beera a jeho kolektivu by řízení měly charakterizovat následující dvě skutečnosti:

- Liniioví manažeři mají větší odpovědnost za zabezpečení propojení konkurenceschopné strategie a personální politiky,
- Úkolem personálního útvaru je formulovat politiku lidských zdrojů tak, že se činnosti řízení lidských zdrojů vzájemně propojují (Armstrong, 2015).

Harvardský model tedy klade důraz na zájmy všech zúčastněných stran v organizaci a snaží se je spojit a sladit se zájmy a cíli vedení společnosti (Reiche, Harzing, Tenzer, 2019).

4.5.3 Kontextový model

Tento model zohledňuje působení okolních faktorů (sociální, politické...), jejichž vliv tolik nezvažovaly jiné modely. Kontextový přístup je o krok dál, když propojuje okolí se systémem řízení lidských zdrojů. Vytváření strategií lidských zdrojů probíhá za účasti mnoha stran, kterých se záležitost týká. Strany jsou ovlivňovány strategickými rozhodnutími (Čas-torál, 2017).

V rámci kontextového modelu lze změnám v řízení lidských zdrojů rozumět jako reakci, která vede k efektivní obchodní strategii. Aby byly reakce a činnosti v řízení lidských zdrojů přínosné, je třeba je pojmout v širokém kontextu. Například dvě společnosti, které čelí ve stejném okamžiku sociálním, politickým, ekonomickým změnám, nemusí reagovat na tyto změny stejným způsobem, jejich řízení lidských zdrojů bude odlišné. Organizace mohou volit různé cesty k dosažení pozitivních výsledků (Reiche, Harzing, Tenzer, 2019).

Díky kontextovému modelu máme ucelenější pohled na strategická řízení lidských zdrojů. Tento model může být pro lepší pochopení velmi užitečný a to i z hlediska výzkumu v této oblasti v budoucnu (Martin-Alcázar a kol., 2005).

4.5.4 5-P model

5-P model představuje fungování řízení lidí v rámci pěti prvků, formuloval jej Schuler v roce 1992.

- Pojetí lidských zdrojů – přístup organizace k lidským zdrojům,
- politika lidských zdrojů – praxe v souladu s cíli organizace,
- programy lidských zdrojů – umožňují prosadit změny, aby bylo dosaženo cíle,
- praxe lidských zdrojů – jednotlivé postupy směřují k naplnění programu v oblasti řízení lidských zdrojů. Jedná se o zabezpečení lidí, řízení výkonu, odměňování, rozvoj...,
- procesy lidských zdrojů – metody a postupy, které jsou určeny k realizaci strategických plánů v oblasti lidských zdrojů (Armstrong, 2015).

Autor tohoto modelu uvádí, že výhodou 5-P modelu je propojení lidské činnosti se strategickými potřebami. V literatuře jsou tyto činnosti často uvedeny zvlášť a odděleně. Je nutné nepodceňovat vliv personálních činností na chování zaměstnance. Důležité je zdůrazňovat vztahy mezi strategiemi a jednotlivou aktivitou (Schuler, 1992).

4.5.5 Evropský model

V roce 1993 vymezil Chris Brewster evropský model řízení:

- Okolí – zavedené prostředí právního charakteru,
- cíle – lidé jsou klíčovým zdrojem cílů a společenské odpovědnosti,
- zaměření – kontext okolí, rozbor nákladů a výnosů,
- zaměstnanecké vztahy – organizované i neorganizované pomocí odborů,
- vztahy s liniovými manažery – součinnost a odbornost,
- role personalistů – odolnost, flexibilita, specializace.

Model Brewstera se liší od jiných modelů zohledňováním právního prostředí odborů a společenské odpovědnosti. Mabey s kolektivem v roce 1998 shrnuli, že mezi charakteristické rysy evropského modelu patří dialogy mezi sociálními partnery, důležitost společenské odpovědnosti, multikulturní organizace, podílení se na rozhodování a neustálé vzdělávání se (Armstrong, 2015; Mabey a kol., 1998).

Evropský model boří hranice mezi zeměmi a umožňuje se pohybovat v širší geografické a kontinentální úrovni. Faktory, které jsou v jiných modelech považovány za vnější vůči organizaci, jsou u tohoto modelu součástí řízení lidských zdrojů (Reiche, Harzing, Tenzer, 2019).

4.5.6 Tvrdý a měkký model

Storey v roce 1989 rozlišil řízení lidských zdrojů na „měkké“ a „tvrdé“. Tvrdým řízením lidských zdrojů zdůrazňuje racionální přístup, stejně jako přístup v případě všech jiných zdrojů. Měkké pojetí klade důraz na komunikaci, přístup, stimulaci a vedení. Podle Keenoye se tato měkká a tvrdá pojetí doplňují a nevylučují se (Armstrong, 2015).

Jeden z britských výzkumů v osmi organizacích ukázal, že rozdíl mezi tvrdým a měkkým přístupem k řízení lidských zdrojů není tak propastný, jak někteří poukazovali. Závěr tohoto průzkumu ukázal, že teorie a řečnické umění kolem lidských zdrojů je měkké, realita je takřka vždy tvrdá a zájem organizace značně převyšuje zájmy jedince. Ve všech sledovaných organizacích byly viděny pestré kombinace tvrdých a měkkých přístupů. Tyto kombinace byly pro každou organizaci unikátní a jedinečné, faktory externího a interního prostředí firmy, kultura, strategie, struktura hrají nemalou roli v přístupu k řízení lidí v organizaci (Armstrong, 2015).

5 MANAGEMENT RIZIK

S rizikem se denně setkává každý člověk, firma i organizace. U člověka se jedná například o riziko požáru bytu, domu, riziko krádeže či havárie. Je přirozené, že člověk se snaží před těmito riziky chránit. Riziko obnášejí i běžné každodenní situace, kdy výběr řešení vede ke kladnému nebo zápornému výsledku. S rizikem je spojen i nákup akcií a investice (Korecký, 2011).

Také podnik musí čelit rizikům, jako jsou havárie, požáry, s následnými negativními důsledky a taktéž se brání proti rizikům, která souvisejí s podnikatelskou činností. Do těchto rizik vstupuje organizace, či podnik za účelem dosažení zisku. Negativní důsledky rizika můžeme značit pojmy jako hrozba nebo ztráta. Vstup do rizika je dobrovolný, cílem jsou pozitivní výsledky a využití příležitosti. U těchto typů rizik nemůžeme jistě vědět, zda se požár nebo havárie uskuteční, nebo zda poroste hodnota akcií. Riziko je spojeno s nejistotou o vývoji v budoucnu. Z těchto důvodů jsou kladeny vysoké nároky na rozhodovací proces, jak se zachovat při rizikové situaci (Korecký, 2011).

Ovlivnit budoucí výskyt požáru nebo havárie můžeme jen do určité míry, například zabezpečením pomocí požárního hlásiče, nebo pomalou obezřetnou jízdou automobilem. Následku události můžeme také říkat dopad. V těchto případech je pouze negativní – škoda, ztráta.... Riziko s výhradně negativním dopadem označujeme jako čisté riziko (Korecký, 2011).

Rizikové situace, do kterých vstupujeme za účelem prospěchu a rozhodujeme se mezi několika možnostmi vývoje, mohou vyústit ve prospěch i ztrátu a značíme je jako spekulativní riziko (Korecký, 2011).

5.1 Stanovení kontextu managementu rizik

Cílem této fáze je stanovení nejdůležitějších a klíčových cílů projektu, s ohledem na interní a externí prostředí. Shromažďují se informace, podklady i zkušenosti. Po ukončení je známa osoba klíčová pro management rizik, další účastníci a návod, jaký volit při managementu rizik postup. Jsou zaznamenávány informace, kdo projekt inicioval, motivace, informace, harmonogram a cíle. Je sepsán seznam informací, které chybí a postupně je doplňován (Korecký, 2011).

5.2 Identifikace rizik

Cílem identifikace rizik je najít co nejvíce možných rizik projektu, porozumět jim a popsat je. Je třeba najít co nejvíce rizik i za cenu, že budou později vyhodnocena jako neadekvátní a vyloučena, než nějaká rizika přehlédnout. Je třeba směřovat pohled na hrozby – co se může pokazit, ale i na možnosti vylepšení projektu – příležitosti. (Korecký, 2011)

Důležité je zapojení co nejvíce stran do projektu. Kromě přímých účastníků jsou důležití také:

- Zákazník – týká se externího projektu,
- interní příjemce výsledků – týká se interního projektu,
- přímý uživatel finálních výsledků projektu,
- hlavní dodavatel projektu,
- externí expert – z důvodu posouzení nezávislou stranou,
- interní expert – manažer projektu, expert na management rizik, specialista na techniku, finance aj.

V průběhu identifikování rizik podněcujeme tvořivost, interaktivitu a kreativitu. Všechna identifikovaná rizika zaznamenáme a ponecháme zapsaná až do ukončení projektu, z důvodu možnosti nahlédnutí v budoucnu. Mezi nejčastěji používané metody identifikace rizik patří zejména brainstorming, rozhovory, diagramy příbuznosti, dotazníky, metoda Delphi, checklisty, SWOT analýza aj. (Korecký, 2011).

5.3 Řízení rizik

Oblast řízení rizik – risk managementu je velmi obsáhlá. Základními okruhy, u kterých můžeme mluvit o řízení rizik, jsou hlavně:

- Havárie a přírodní katastrofy,
- rizika související s ochranou životního prostředí,
- rizika týkající se financí (investice, pojištění...),
- rizika na poli projektů,
- rizika obchodní (rizika strategií jak prodat, charakter produktu),
- rizika v managementu (podpora ze strany vedení, změna osob, rozpočet, zisk...).

Je důležité znát několik obecných zákonitostí v oblasti řízení rizik, abychom mohli minimalizovat riziko při podnikových změnách nebo při připravenosti na přírodní katastrofy.

Řízení rizik je proces, při kterém se organizace snaží zastavit působení stávajících i budoucích faktorů a přichází s návrhem řešení, která pomůžou snižovat účinek nežádoucího vlivu. Naopak umožňují maximalizovat využití příležitosti působení kladných vlivů (Smejkal, 2013).

5.4 Průběh řízení rizik

Neoddělitelnou součástí řízení rizik je rozhodování, které vychází z analýzy rizik. Po zvážení všech faktorů (sociální, technické, ekonomické...) management řízení rizik vyvíjí možná opatření – regulační a preventivní. Výběr optimálního řešení je kritickou fází. Na počátku je vymezení úrovně rizika, poté jsou vyhodnoceny ekonomické náklady na řešení pro snížení rizika, hodnocení dopadů a přínosů. Probíhá také analýza důsledků daných rozhodnutí. Poté následuje finálové rozhodnutí o realizaci opatření a činností směřujících ke snížení rizika. Konečným výsledkem každé fáze řízení rizik je rozhodnutí (Smejkal, 2013).

5.5 Analýza rizik

Pro provedení analýzy rizik je třeba dokonale znát vnitřní prostředí organizace, technologie a také okolí podniku. Analýza musí pokrýt všechny možné havarijní stavy včetně následků uvnitř nebo vně organizace. Pro tuto analýzu jsou důležité havarijní a provozní řády, pokud byly zpracovány. Poučné jsou jistě také poznatky z dřívějších havárií (Smejkal, 2013).

Pro analýzu rizik je často vhodné použít jednu z metod, která slouží k identifikaci rizik. Mimo tyto metody známe i další:

- Analýza prvotních příčin – RCA – metoda sloužící k podrobnější analýze rizika. Důležité je poznat prvotní příčinu, abychom našli opatření, které co nejvíce zabrání hrozbě.
- Analýza příčin a důsledků – Ishikawa diagram – rybí kost – „hlavou“ tohoto diagramu je řešený následek, na páteř jsou napojeny kategorie příčin.
- Diagram vlivů – slouží k popsání závislostí za účelem zhodnocení rizik, nebo pokud se rozhodujeme mezi více alternativami. Diagram vlivů je vhodný pro vypátrání dalších rizik, která již známé a identifikované riziko může ovlivnit anebo jej vyvolat.

- Analýza stromu událostí – ETA – zkoumá následné události, které se vzájemně vylučují, a které jsou iniciovány spouštěcí – iniciační – událostí. Je použita stromová struktura, která znázorňuje postupný vývoj od spouštěcí události až k finálnímu výsledku (Korecký, 2011).

5.6 Lidský faktor jako riziko

Z hlediska vztahů k nebezpečí mohou být osoby přímým zdrojem nebezpečí, což je aktivní funkce, mohou být nezúčastněné nebo být sprostředkovatelem nebezpečí, což jsou funkce neutrální. Mohou být také příjemcem nebezpečí a v tomto případě se jedná o funkci pasivní. Kdokoli může při analýze rizik vystupovat v jednom okamžiku jako příjemce nebezpečí, v druhé etapě jako zdroj a v jiné analýze může být naprosto neutrální. V jedné etapě může být také člověk příjemcem a zdrojem nebezpečí současně v jednom okamžiku. (Tichý, 2006)

Co se týká vztahů k riziku, mohou se lidé uplatnit ve čtyřech situacích – příjemci, nositelé, hodnotitelé rizika a rozhodovatelé. Tyto osoby mohou být jak vzájemně nezávislé, závislé částečně nebo v případě, že jsou všechny čtyři situace kumulovány u jedné jediné osoby, mohou být dokonale závislé. Velmi záleží na kontextu a vnímání nebezpečí. V závislosti na čase se mohou vztahy k riziku a nebezpečí měnit u téže osoby. V analýze rizik je důležité rozeznávat osoby:

- Ty, na kterých je daný projekt závislý a je jimi záměrně nebo nezáměrně ovlivňován za účelem dosažení určitého výsledku,
- Ty, na kterých je daný projekt nezávislý a je jimi také záměrně nebo nezáměrně ovlivňován, aniž tyto osoby chtějí dosáhnout nějakého konkrétního výsledku.

První skupina se týká osob, které na projektu nějak pracují. Druhá skupina zahrnuje osoby, s kterými se obvykle nepočítá, uplatňují se v projektu náhodně (týká se zejména veřejnosti). (Tichý, 2006)

5.6.1 Pokles organizační efektivity

V organizacích často dochází k situaci, kdy pracovníci na nižších pozicích na problémy pracovníky ve vyšších pozicích neupozorní. Všichni o problému vědí, ale prakticky nikdo o něm nechce hovořit, natož jej řešit. Nejčastějšími důvody jsou obava o místo, snaha nepůsobit si problémy, anebo zkrátka jen pohodlnost. Pracovníci se obávají o kariéru, mají

obavy z negativních reakcí kolegů. Myslí si, že ať už na problém upozorní nebo ne, situace bude stále stejná. Mají už zkušenost, že upozorněním na situaci se nic nezměnilo a nevyřešilo. Těmto problémům říkáme tiché, nehlučné, díky nim klesá organizační efektivita. Mezi nejčastější patří:

- nejasné strategické postupy
- konflikty priorit
- neefektivní vedení ze strany vrcholového managementu
- nevhodný styl řízení
- špatná vertikální, nebo i horizontální komunikace
- špatná souhra funkcí mezi prodejem, nákupem apod.
- málo řídicích schopností
- nízká motivace pracovníků (Smejkal, Reis, 2013)

6 SHRNU TÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK

V teoretické části bakalářské práce jsem definovala riziko a popsala řízení rizik v podniku. Důležité je vědomí toho, že ve vnějším i vnitřním prostředí podniku vždy existují rizika, kterým lze částečně nebo úplně předcházet vhodnými analýzami a následnými opatřeními. Rizik je nekonečně mnoho a během životního cyklu podniku je nemožné se jim zcela vyhnout.

Lidský faktor je pro organizaci nejhodnotnější kapitál, bez lidí nemůže jakákoli společnost fungovat a existovat. Každé vedení firmy si musí být vědomé toho, že bez proškolených a správně motivovaných zaměstnanců nelze zdravě podnikat a uspět v konkurenčním boji. Ve druhé kapitole popisují chování lidí v organizaci, typy organizací a jak fungují.

Řízení lidských zdrojů je velmi obsáhlým oborem, který jsem přiblížila v jedné z pasáží. Jen správné vedení lidských zdrojů zajistí organizaci plnění plánu, pevné postavení na trhu a dobré jméno i do budoucna.

7 CÍL PRÁCE A METODIKA

Tato bakalářská práce řeší možná rizika a selhání pracovníků ve výrobní firmě.

7.1 Cíl práce

Cílem předložené práce je zmapovat a analyzovat současný stav a rizika lidského faktoru v organizaci vyrábějící obuv a navrhnout vhodná preventivní opatření k předcházení a eliminaci těchto analyzovaných rizik.

7.2 Použité metody

V praktické části práce budou aplikovány tyto metody:

- SWOT analýza
- analýza Human HAZOP
- analýza WHAT-IF.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

8.1 Základní informace o organizaci

Vybraná firma má sídlo v Jihomoravském kraji, jedná se o výrobní společnost. Organizace je česká, nemá zahraniční kapitál. Jedná se o podnik s jediným majitelem. Ve společnosti aktuálně pracuje 61 osob (leden 2021), z toho 57 na plný pracovní úvazek, čtyři lidé mají úvazek zkrácený, a to na vlastní žádost. Tento podnik dodává své výrobky hlavně na český a slovenský trh. V minulosti, před pandemickou krizí, byly výrobky zasílány také zákazníkům z Francie, Belgie, Řecka, Bulharska aj. Firma spolupracuje s tuzemskými i zahraničními dodavateli.

8.2 Založení společnosti, historie

Společnost byla založena v roce 2009 jako malá obchodní firma, dovážející do České republiky špičkovou a kvalitní ručně šitou obuv. Úspěšným rozvojem firmy se v roce 2013 aktivity rozšířily na prodej ponožek, podkolenek a punčoch. Po dvouletém průzkumu trhu a hledání vhodných kopyt, šablon a materiálů byla v roce 2015 zahájena výroba vlastní obuvi. Dalším významným mezníkem v rozšiřování aktivit společnosti se stal rok 2016, kdy firma začala nabízet šití obuvi na míru. Špičková zákaznická podpora, vstřícnost ke klientům, sledování nejaktuálnějších trendů, jako např. barefoot (obuv „naboso“) jsou hlavními pilíři.

V malém výzkumném centru organizace se zaměstnanci soustředí na programování, časové studie, tvorbu virtuálních modelů. Vyvíjí se zde podrážky z různých materiálů, zkoumají se vlastnosti kůže, tvary kopyt, vhodná uzavření obuvi, jako jsou například tkaničky, suchý zip, cvoky, pružné gumy, vyrábějí se prototypy a jiné. Před dvěma lety společnost zakoupila dvě špičkové 3D tiskárny, na kterých tiskne zejména podrážky k barefoot obuvi. Na testovacím stroji je realizována simulace chůze, zejména na písku, kamíncích a mokré půdě. Tyto testy jsou vždy vyhodnocovány nejdříve po deseti tisících kroků, které by měl každý z nás denně i ve skutečnosti realizovat. Většina obuvi, která projde tímto testovacím strojem, absolvuje minimálně 100.000 kroků svižné a nepřerušované simulované chůze. Poté jsou testy vždy pečlivě vyhodnoceny a jsou přijatá opatření vyplývající z výsledků, probíhají otevřené diskuze, změny a inovace.

Společnost se soustředí ve svých vývojových aktivitách také na experimenty s materiály a také na postupy, které definují řezný proces při řezání materiálů při strojové výrobě tak, aby bylo dosaženo maximální možné efektivity procesu a hospodárnosti. Žádná část obuvi nemá tvar pravidelného obdélníku, čtverce, apod., aby bylo možné využít takřka 100% materiálu. V minulosti bylo investováno do strojních zařízení, která umožňují přesné nastavení. Postupem let, díky růstu a stoupající poptávce, bylo nutno tedy přecházet z 100% ruční výroby i na výrobu strojní. I v dnešních dnech jsou však některé typy obuvi šity osobně rukou pracovníků. Jedná se zejména o obuv na míru se specifickými požadavky zákazníka, které se týkají výšky obuvi, šířky v kotníku a v oblasti prstů apod. Velmi pečlivě se také vyrábí obuv na míru pro hendikepované zákazníky a sportovce.

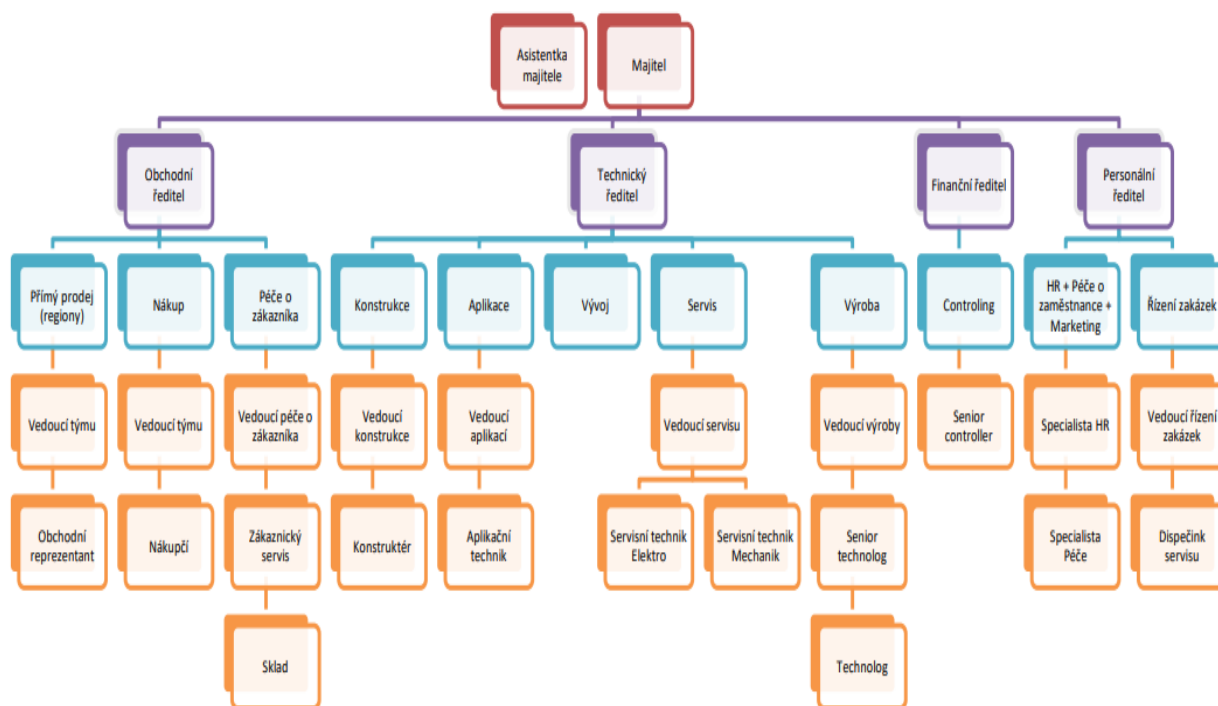
V duchu průmyslu 4.0 firma zhotovuje také obuv s interním názvem „na klíč“. Jedná se o obuv pro nejnáročnější zákazníky, vyráběnou v robotizovaném pracovišti, se specifickými požadavky na materiál, finální úpravy a vcelku běžnou věcí je dnes i umístění jména majitele na konkrétní místo vně nebo vevnitř obuvi.

Firma bere v potaz i hospodárnost zbytkových energií ze strojů, rekuperaci k vytápění výrobní haly a celkový koncept ekonomického zacházení s energiemi v rámci pracovních provozů. Firma je schopna na přání zákazníka nastavit nejen samotný stroj, nástroj a technologii, ale přizpůsobit i pracoviště podmínkám daného provozu tak, aby bylo ekonomicky výhodné a hospodárné.

8.3 Organizační struktura firmy

Organizační struktura firmy má liniový charakter, společnost má pouze jediného majitele a zároveň jednatele. Podpisové právo má ještě za společnost prokurista, který pracuje na postu ekonomického a personálního ředitele firmy. Jasná organizační struktura pak přispívá i k rozdělení rolí ve firmě, definování TOP managementu, středního managementu i definování jednotlivých pracovníků na předem daných pozicích. Graf struktury firmy je pravidelně doplňován o nové pracovní pozice a každá pozice má ve struktuře společnosti nejen jména a čísla pracovníků, ale díky celofiremnímu systému i třípísmennou zkratku – např. Pavel Drábek – PDK.

Obrázek 1 Organizační struktura v organizaci



8.4 Oddělení Back office

Oddělení Back office má za svého vedoucího personálního ředitele, ten je současně i členem TOP managementu společnosti. Mezi zásadní vykonávané činnosti patří vytvoření plánů pracovních pozic nejen u podřízených zaměstnanců, ale všech oddělení a pracovníků firmy, tvorba a obnova informační struktury dle aktuální situace, řízení výběru zaměstnanců, komunikace s personálními agenturami a partnery v oblasti školení pracovníků. Mezi další aktivity patří péče o firemní kulturu, tvorba dobrého jména společnosti z pohledu zaměstnanců i firemních partnerů, důraz na spokojenost zaměstnanců, pravidelné aktualizace firemních komunikačních nástrojů, aktivity související s řešením stížností zaměstnanců a řízení toku informací od TOP managementu přes střední management až k jednotlivým zaměstnancům. Toto oddělení má na starost také přijímací pohovory, rozvoj firemního vzdělávání, zabývá se i trendy v hodnocení a odměňování zaměstnanců. V případě krize, nebo přirozené restrukturalizace, je řízen počet pracovníků na jednotlivých pozicích nebo jsou ukončovány pracovní poměry.

Personální ředitel v rámci své kompetence zařadil zaměstnance související s výběrem, náborem, vzděláváním a péčí o zaměstnance do jedné pracovní pozice, a to specialista lidských zdrojů.

Pracovník na této pozici řídí nábor a výběr zaměstnanců na vypsané pracovní pozice, vede přijímací pohovory, jedná s personálními agenturami, vyhodnocuje vhodnost přihlášených kandidátů, řídí a plánuje vstupní zaškolení, aktualizuje jednotlivé pracovní pozice a specifikuje je s příslušnými nadřízenými. Celé firemní síti jsou poté podány informace o nových pracovnících a o jejich zařazení. Tento specialista řeší také případné ukončení pracovního poměru s konkrétním zaměstnancem, řídí aktivity související se vzděláváním pracovníků, zajišťuje školení, kurzy, odborné semináře. Zabývá se také vyhodnocením činnosti a efektivity jednotlivých útvarů firmy a pořádáním večírků. Další agenda souvisí s příjmem zaměstnanců, a v neposlední řadě se jedná o zdravotní prohlídky, školení řidičů, školení BOZP a požární ochrany.

8.4.1 Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci

System řízení lidských zdrojů ve zvolené firmě nejvíce odpovídá charakteristice kontextového modelu, který je popsán výše v teoretické části. Společnost vkládá úsilí do vlastní strategie řízení lidských zdrojů, avšak aktivně zapojuje i prvky ze sociální oblasti, pružně

reaguje na politické, demografické a ekonomické trendy. V nižší sféře firmy je zde praktikován převážně měkký model řízení lidských zdrojů, je kladen dle směrnic a interních dokumentů důraz na komunikaci, přístup, motivaci a vedení zaměstnanců, avšak v praxi komunikace velmi pokulhává. Od vedení společnosti mají řídicí pracovníci jasné úkoly a plány, vždy je třeba maximálně usilovat o splnění plánovaných cílů. Z hlediska řízení lidských zdrojů o složení týmů a počtu pracovníků rozhoduje TOP management na základě informací od středních manažerů. Dle směrnic nikdy nesmí být omezena výrobní schopnost podniku, a proto je pravidelně sestavován plán navýšení pracovníků v pracovních týmech, anebo naopak (v současnosti) je rozhodováno o redukci zaměstnanců, navzdory tomu, že na některých pozicích jsou zaměstnanci i v tomto období značně přetíženi a nedělají tedy práci tak pečlivě, jak je třeba dle platných postupů. Práci si logicky zjednodušují a obcházejí některé kroky z důvodu časové tísně. Řízení lidských zdrojů je v kompetenci personálního ředitele, který má na starost výběr zaměstnanců, jejich zapracování, školení, rozvoj, ocenění a případné ukončení pracovního poměru. Firma je novým zaměstnancům vždy otevřena, všechny zaslané žádosti o místo jsou pečlivě uchovány a archivovány na personálním oddělení. Každý zaměstnanec, který doporučí vhodného nového pracovníka a tento pracovník je ve firmě zaměstnán více jak 12 měsíců, obdrží po roce jeden svůj průměrný měsíční plat jako bonus za přivedení perspektivního člověka do firmy.

V případě oficiálně vypsané volné pracovní pozice výběr probíhá vždy individuálně. Například výběr zaměstnance na pozici „Pracovník obchodního úseku“. Fluktuace na obchodním oddělení je vyšší z důvodu velkého tlaku na výsledky a obrat.

8.4.2 Výběr zaměstnanců

Nábor nového potřebného zaměstnance vychází z potřeb daného oddělení a analýzy ředitele obchodu. Návrh je předložen na poradě vedení, a pokud jsou argumenty považovány za opodstatněné, je záměr schválen. Následně je utvořen vhodný profil kandidáta a ten je prezentován na webových stránkách firmy a na firemní nástěnce na frekventovaném místě u jídelny. Všichni zaměstnanci tedy požadavek na nového zaměstnance shlédnou a mohou případně doporučit vhodného kandidáta a tím v budoucnu získat i odměnu za nového zaměstnance. Pro společnost není jednoduché najít vhodného zaměstnance zejména na pozice vyžadující užší specializaci nebo specifické znalosti, jako např. programátor, vývojář... V rámci firmy se také několikrát udála situace, že na danou „vyšší“ pozici byl vybrán zaměstnanec, který již ve společnosti pracuje na pozici nižší. Například pracovník

výroby se znalostí ruštiny nastoupil do obchodního úseku. Pro firmu je jistě vždy přínosné, když se o místo uchází někdo, kdo firmu a její portfolio již zná.

Výběr zaměstnance probíhá vždy ve dvou kolech. V prvním kole jsou na základě zaslaných žádostí vybráni zájemci. Poté, každý v jiném termínu, jsou pozváni na pohovor do sídla společnosti. Jedná se o klasický přijímací pohovor s personalistou, kdy je představena společnost, cíle, vize, je přiblížen obchodní tým a jeho každodenní náplň. V případě pracovníka obchodního úseku může náplň práce vypadat následovně:

- Péče o stávající zákazníky, obsluha e-mailové pošty, zákaznické linky,
- evidence objednávek, poptávek, evidence v systému,
- seznamování se s novými lidmi i zákazníky, respekt k firemní kultuře,
- služební cesty, účast na veletrzích, seminářích, školení, vzdělávání,
- seznamování se s obecnými i technickými tématy, která se týkají výroby obuvi,
- navrhování inovací, nových řešení.

Zájemce o uvedenou pozici by měl prokázat své minimální předpoklady pro tuto práci:

- SŠ nebo VŠ, obor ekonomický, textilní, obuvnický, design obuvi apod.,
- znalost práce na PC, MS Office,
- znalost anglického, německého, popř. jiného jazyka,
- základní orientace ve výkresové dokumentaci,
- komunikace s týmem i zákazníky,
- ŘP skup. B, čistý trestní rejstřík.

Poté je uchazeč seznámen s dalším postupem. Po prvních pohovorech jsou do dalšího kola pozváni uchazeči, kteří splňují požadovaná kritéria, a jejich zájem o práci trvá. Ve druhém kole je již přítomen ředitel obchodu, který poté doporučí vhodného uchazeče. Vybranému kandidátovi je nabídnuta pracovní smlouva a platební výměr. Pokud se uchazeč domluví s personalistou na všech podmínkách spolupráce, je pracovní smlouva oběma stranami podepsána, nastaven plán školení, zapracování, zajištění všech potřebných dokladů a potvrzení k vykonávání pracovní pozice, na kterou je zaměstnanec přijat.

8.4.3 Práce a hodnocení zaměstnanců

Po přijetí zaměstnance následuje proces uvedení do firmy. V případě nových zaměstnanců je vždy počátkem měsíce odeslán všem pracovníkům hromadný e-mail o nových zaměst-

nancích, je uvedena pracovní pozice, kontakt, zkratka jména a osobní číslo. Nový zaměstnanec je také doplněn do interního firemního systému, je aktualizována i organizační struktura. S novými zaměstnanci probíhají pravidelné pohovory po každém měsíci ve zkušební době, následně je oboustranně zkušební doba zhodnocena. Po tomto rozhovoru je prodloužena pracovní smlouva na rok, či dobu neurčitou. Ve výjimečných případech se již stalo, že výsledky práce neodpovídaly požadavkům společnosti a ve zkušební době byl pracovní poměr ukončen. V současné době se také již vícekrát událo, že zaměstnanec odešel ve zkušební době sám na vlastní žádost. Důvodem byly většinou výhodnější platové podmínky, dojezdová vzdálenost a jiná kultura práce.

Jednou ročně je všem zaměstnancům zaslán dotazník spokojenosti s prací, její náplní, ohodnocením, benefity apod. Poté jsou vedením firmy dotazníky vyhodnoceny, případně jsou přijata nová opatření a změny. Hodnocení zaměstnanců probíhá v rámci jednorozhodných pracovních pohovorů s vedoucími jednotlivých oddělení. Cílem těchto ročních pohovorů je dát zpětnou vazbu nadřízeným a přeneseně i vedení firmy o problémech pracovníků, náladě na pracovišti, problémech, požadovaných změnách. Od zaměstnanců je očekáváno i řešení mzdových otázek, pracovních činností a jejich koordinací, přesun aktivit v rámci zlepšování fungování jednotlivých oddělení. Vítány jsou jakékoli nápady, jak firmu posunout k lepší prezentaci v očích zákazníků a jak dále budovat dobré jméno.

U příležitosti hodnotících pohovorů vedoucí rozdávají individuální bonusy, odměny týmům a jednotlivcům.

Hodnocení je vždy vedoucími zaznamenáváno a předáno k vyššímu managementu, který se v rámci celofiremních setkání vyjadřuje k nejčastějším dotazům a požadavkům. Některé otázky jsou zodpovídaný přímo majitelem společnosti.

Během celého roku je možné zasílat formou on-line formuláře anonymní dotazy, popřípadě každý zaměstnanec může svůj dotaz či připomínku vložit do schránky důvěry. V rámci společných akcí jsou dotazy zodpovězeny.

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců jsou dobrovolně volitelné pro všechny. Jedná se zejména o semináře, školení, online telekonference apod. V prostorách firmy se jedná především o lekce angličtiny, které jsou zajištěny rodilým mluvčím. Všichni zaměstnanci mají nárok zdarma na jednu, hodinu a půl trvající lekci týdně. Jedná se o skupiny s maximálním počtem pěti účastníků. Zájem byl zpočátku obrovský, ale postupem času zájem upadá.

S ohledem na aktuální situaci a nutnost práce na home-office byly lekce angličtiny přerušeny a vedení prozatím neuvažuje o jejich obnovení (únor 2021).

Každý zaměstnanec má právo se zúčastnit jednoho placeného semináře za půl roku. Finanční rozmezí se liší dle pozice. U nižších zaměstnanců je hraniční částkou 5.000,- Kč za jeden kurz. U vyšších manažerů je hranicí 30.000,- Kč. Tyto semináře a webináře jsou aktuálně online velmi využívány. Nyní se jedná zejména o semináře zaměřené na zdokonalení pracovních procesů. Vedení však již uvažuje o jejich zrušení (únor 2021). Důvodem jsou plánované úspory.

V minulých letech byly pořádány dny otevřených dveří, byli zváni odborníci z řad obuvníků, designérů, producenti nekonvenčních materiálů, odborníci z oblasti IT a konstrukce. Na tyto akce jsou zváni také zákazníci. Pro tyto akce slouží reprezentativní showroom, kde je na obrazovce i vzorcích předvedeno zaměření a činnost firmy, ale otevřen je samozřejmě celý výrobní prostor i kanceláře.

8.5 Komunikační kanály v podniku

Na ucelenou komunikaci ve firmě je kladen dle popisů v interních dokumentech a směrnících značný důraz, avšak ve skutečném provozu jsem viděla velké rezervy. Nový zaměstnanec je vždy důkladně proškolen a informován o všech způsobech předávání informací uvnitř společnosti. Základní je ústní předávání informací. Týká se zejména vedoucích pracovníků směrem k zaměstnancům, taktéž informací od majitele směrem ke všem zaměstnancům, ten však raději volí cestu e-mailu. Dle vnitropodnikového kodexu je základem neformální komunikace, všichni zaměstnanci si zásadně tykají a zdraví se, ať už se jedná o pracovníka dílny, manažera, či majitele.

Pro firemní účely slouží taktéž telefonická komunikace. Každý zaměstnanec má dle vnitrofiremního kodexu nárok na mobilní telefon a každý má na svém pracovním stole pevnou telefonní linku. Poslední čtyřčíslí je číslo zaměstnance. Telefonická komunikace je jedním ze základních prvků firemní kultury a komunikaci je ze strany vedení doporučeno vést bez zbytečného „okolkování“.

8.5.1 E-mailová komunikace

E-mailová komunikace je pilířem pro firemní síť, pomocí e-mailu je stále přenášeno nejvíce informací souvisejících s každodenními činnostmi ve firmě. Všechny důležité a vý-

znamné události jsou vždy řešeny i formou e-mailové komunikace. Nejruznější druhy schůzek s rozličnými tématy (obrat, ziskovost, covid-19, plán...) jsou avizovány nejčastěji právě e-mailem, kdy zpráva je automaticky zkopírována do sdíleného podnikového kalendáře a zobrazí se v aktuální čas na PC jako připomínka všem, kterých se schůzka týká.

8.5.2 Webové stránky společnosti

Webové stránky firmy slouží hlavně pro prezentaci společnosti navenek, jako komunikační zdroj informací, je zde popsána strategie, vize, možnosti výroby, přehled sortimentu a jsou zde také zveřejňovány volné pracovní pozice pro uchazeče.

8.5.3 Interní webová síť

Od roku 2015 funguje ve firmě vnitropodniková síť Intranet. Síť umožňuje sdílení informací formou diskuzních článků. Jednotlivá oddělení mají vlastní sekce, kde jsou sdíleny články, dokumenty a informace. Jsou zde personální novinky, nové zprávy z oboru, sekce BOZP, popis benefitů, pravidla pro čerpání dovolené, evidence nepřítomnosti a zastupitelnosti (nutno zlepšit), aktuality o dění ve firmě a je zde i objednávkový systém dotovaných obědů.

8.5.4 On-line komunikace

V důsledku pandemie Covid-19 se naplno osvědčily i další způsoby komunikace. Toto bylo důležité pro obchodní zástupce, kteří jsou rozptýleni po celé České republice a také pro zaměstnance pracující z domova, kteří nemohli absolvovat schůzky a porady. Nemohli je absolvovat ani zaměstnanci přítomni na svých pracovištích, protože v důsledku epidemie nebylo žádoucí scházet se ve větším počtu v jedné místnosti. Pro tuto situaci byly a jsou naplno využívány nástroje Microsoft Teams a Skypové i video konference. Dotyčným pracovníkům jsou skupinové videohovory přenášeny na jejich firemní notebooky a nejsou tedy nuceni cestovat do sídla firmy, nebo se scházet v zasedací místnosti.

9 ŘÍZENÍ RIZIK VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Řízení rizik v uvedené společnosti se může týkat různých oddělení firmy. V souvislosti s trhem práce je to ekonomický a personální úsek a v případě poklesu odbytu a prodeju se týká nejen oddělení obchodu, ale celé společnosti, protože je ovlivněn hospodářský výsledek. Nelze opomenout rizika, která souvisejí i s přírodními faktory a rizikem, které plyne z požáru, povodně, elektrických havárií a zásahů, krádeže, popřípadě jiným cizím zaviněním. Mezi významná rizika je třeba zahrnout i politická rozhodnutí související s ekonomickou stránkou hospodaření, tedy zvyšování úrokových sazeb úvěrů a kolísání kurzů měn. Riziko se nachází také v legislativních změnách, jako je zvyšování daní, legislativní náročnost, omezení exportu v důsledku embarga, v neposlední řadě také aktuální situace, kdy jsou řešena opatření v případě poklesu světové produkce kvůli omezení ekonomické činnosti související s právě probíhající pandemií koronaviru.

Všechna výše uvedená rizika mohou podnik ohrožovat, a pokud není zpracován krizový plán a firma vykazuje nulovou připravenost na jakékoliv z těchto rizik, může pak být nadálá událost pro firmu až likvidační. Na spoustu rizik se podnik lépe či hůře dokáže připravit. V případě přírodních katastrof i krádeží riziko dokáže pokrýt vhodné pojištění. Co se týká hospodářských cyklů, riziko dokáže snížit finanční rezerva pro překlenutí pro firmu nejhorsího období.

Jednatel společnosti je toho názoru, že krize jakéhokoli charakteru a původu nelze vnímat jen z pohledu ztrát a nutných omezení. Naopak zejména v celosvětových krizích, jako v současné době, vidí potenciál v možnosti změny toho, co bylo dosud zavedeno a šanci na růst a expanzi připravených organizací. V obuvnickém odvětví to znamená fakt, že společnosti připravené na změnu mentálně, organizačně, finančně i technologicky, mohou jistě pomýšlet na to, že z krize vyjdou silnější, posílené a budou fungovat lépe než v minulosti. V těchto dnech (leden, únor 2021) jsou obchody s obuví uzavřeny, lze tedy objednávat pouze přes e-shopy. Majitel předpokládal prudký nárůst obratu a prodeju po uvolnění vládou nařízených opatření a restrikcí.

Pozn. Nyní v červnu 2021 se firma potýká s odlivem velkoobchodních i maloobchodních zákazníků a potýká se s existenčními problémy. Zvažuje jiné zaměření, popřípadě i prodej některých strojů a jejich nahrazení jinými.

9.1 Management a rozhodování

V případě jakéhokoli druhu krize se ujme funkce krizového manažera přímo jednatel podniku. Vrcholový management je krizovým týmem, který při jednáních schvaluje jednotlivá navrhovaná opatření. Tato opatření jsou prezentována přímo ke všem zaměstnancům z důvodu urychlení toku informací. Rozhodování probíhá mimořádně, mimo standardní termíny porad vedení. Krizový tým se schází několikrát týdně, dle potřeby. Tak je tomu například nyní (únor 2021), kdy jsou někteří pracovníci v karanténě a řeší se veškeré problémy v důsledku právě probíhající pandemie koronaviru. Krizový tým se řídí zejména předem připravenými krizovými scénáři, které jsou zpracovány na nejpravděpodobnější rizika, a to písemnou formou. Jsou zpracována také písemná opatření, díky kterým je možné rizika snížit. Jednotlivá opatření je nutné striktně dodržovat, a to kdykoli během celého procesu.

9.1.1 Definování rizik

Rizika jsou rozdělena na čistá a spekulativní.

Čistá rizika souvisejí jen s negativním dopadem na firmu. Spekulativní rizika souvisejí s určitými rozhodnutími, která mohou mít kladný, ale i záporný dopad na organizaci.

Co se týká čistých rizik, podnik se zaměřuje na tato rizika a hrozby:

- Povodně, záplavy a škody na majetku způsobené vodovodním potrubím,
- energetické havárie, výpadky sítí, serverů, spojení a hardwarového vybavení,
- požáry, manipulace s hořlavinami,
- nebezpečí krádeže a poškození majetku firmy, újma na majetku třetích osob.

Mezi spekulativní rizika můžeme zahrnout:

- Stagnace ekonomiky, pokles tržeb, obratu a zisků, následná reakce vedení na tržní změny,
- úspory nákladů, redukce pracovníků,
- rozhodování o investicích, které mohou vést v době krize k náskoku před konkurencí,
- spekulování na finančních trzích, měnové kurzy, investice do akcií,
- rozhodnutí týkající se uvedení nových výrobků na trh, inovace úspěšných produktů, stažení a náhrada neúspěšných (Korecký, Trkovský, 2011).

Všechna rizika, která jsou uvedena výše, přímo souvisejí s fázemi vývoje společnosti a jsou ovlivněna přímo či nepřímo politickou situací, vládními nařízeními a opatřeními. To, kam bude firma dále směřovat, je odrazem strategie nejen v období růstu, ale i v době poklesu.

9.1.2 Krizové scénáře

Významným krizovým scénářem z pohledu celé firmy je ten, který souvisí s požárem a nebezpečím při zacházení s hořlavými látkami na půdě společnosti. Tato problematika je řešena v BOZP a PO. Každý nově příchozí zaměstnanec je při úvodním školení seznámen s BOZP a zásadami požární ochrany. Poté je minimálně jednou za dva roky dle platné legislativy proškolen každý zaměstnanec. Každé oddělení, výroba i kanceláře, jsou vybaveny požárními hlásiči, hasicími přístroji, lékárníčkami a na stěnách u lékárníček jsou plakáty s postupem první pomoci např. při zástavě dechu, krvácení, zlomenině.

10 SBĚR DAT

Abych dokázala analyzovat rizika lidského faktoru, bylo nutné zaměstnance pozorovat, vyslechnout a ptát se. Pracovníky jsem pozorovala při jejich pracovních činnostech, což se týkalo zejména oddělení výroby. U administrativních pozic, které jsou uvedeny v analýzách, jsem neprováděla pozorování, od těchto pracovníků jsem získávala informace zejména pomocí rozhovoru a e-mailové komunikace. Zaměstnancům byly kladeny otázky týkající se jejich pracovní náplně, vytíženosti, spokojenosti a nespokojenosti, technického zázemí, lidské povahy, vztahů s kolegy a nadřízenými apod.

10.1 Základní poznatky

Prvotní prohlédnutí firmy mi umožnilo seznámit se s pracovním prostředím a zvážit tak, koho, kdy a na co se budu v následujících týdnech ptát a co budu pozorovat. Pozorovala jsem sociální prostředí, všímala si, jak zaměstnanci pracují, jak hovoří se svými kolegy a lidmi z vyššího managementu, jak obsluhují stroje, počítače a jak probíhají porady. Viděla jsem, jaké jsou v organizaci stroje, jak fungují, jak jsou obsluhovány a jak se vyrábí strojově i ručně výsledný produkt. Bylo přínosné pozorovat zaměstnance, když o mě věděli, ale z výzkumného hlediska pro mě bylo zajímavější pozorovat zaměstnance, když o mě nevěděli. Často si totiž někteří pracovníci, ne samozřejmě všichni, práci zjednodušují, obcházejí pravidla a normy, bez svolení upravují nastavení strojů, věnují pracovní dobu něčemu úplně jinému, než je jejich náplň práce, prodlužují si obědovou pauzu. Ať už je důvodem únava, nechť k práci, přístup vedení, bojkot, neuspokojivé finanční ohodnocení, lákání kolegů apod., tak bylo zajímavé si uvědomit, že i když se firma na venek prezentuje jako vstřícná, se špičkovými technologiemi, vzorovými vztahy s obchodními partnery, včasnými platbami dodavatelům atd., tak uvnitř společnosti jsem viděla zjevné problémy, střety, neshody, selhání lidí, komunikace i techniky. Při mém skrytém pozorování, kdy o mě zaměstnanci nevěděli, byla výhodou jejich přirozenost a vidění toho, jak pracují, když jsou nepozorováni a nekontrolováni. Plusem bylo, že tato organizace se jakékoli problémy snažila do doby vypuknutí pandemie ve vyšších pozicích řešit, ne vždy však byly poté obě strany (nadřízený i podřízený) spokojeny. Bylo velmi zajímavé pozorovat, že i když někteří zaměstnanci nemají určitou činnost v popisu své pracovní pozice, jsou vždy připraveni svým kolegům pomoci, zůstat v práci déle nebo poradit a podat pomocnou ruku. Bohužel ale toto nebývá nadřízenými oceněno a na poradách je často „dusno“. Jednání nadřízených bylo již několikrát důvodem, proč nejen tito zaměstnanci firmu opustili. V této

firmě byli lidé, kteří se mnou mluvit nechtěli, ale i ti, kteří mi ochotně odpověděli na vše, co jsem se ptala. Vždy s mým příslibem, že jejich jméno nebude nikde uvedeno. Někdy byly informace natolik osobní, nebo pro dotyčného citlivé, že jsem se rozhodla je v mé práci nepoužít.

10.2 Techniky sběru informací

Mou první základní technikou sbírání dat v organizaci bylo pozorování, přímo jsem tedy pozorovala pracovní prostředí, vnímala jsem práci strojů, práci lidí, jejich kondici, motivaci a vzájemné vztahy. Zaměřila jsem se zejména na pracovníky vstupní a výstupní kontroly, na obsluhu 3D tiskáren, na švadleny. Měla jsem možnost také nahlédnout do některých dokumentů ke strojům, do popisů pracovních pozic, směrnic, do zápisů z porad, služebních cest. Druhou technikou byly rozhovory s jednotlivými zaměstnanci, a to s pracovníky ve výrobě i v kancelářích. V oddělení výroby se jednalo o vedoucího výroby, pracovníky u šicích strojů, u strojů na řezání látek i koženky, pracovníky lepení obuvi, obsluhu 3D tiskárny a o pracovníky ve vstupní i výstupní kontrole. Co se týká administrativních pracovníků, hovořila jsem s pracovníkem nákupu materiálu, s pracovníci v oddělení prodeje, s pracovníkem zodpovědným za reklamace a s účetní. Rozhovory probíhaly průběžně, zejména v únoru 2021, bohužel kvůli světové pandemii nebyly poté na půdu organizace vpouštěny externí návštěvy, proto jsem poté již s pracovníky nekomunikovala tváří v tvář. Nebylo reálné mapovat prostředí firmy, pouze jsem si telefonicky nebo e-mailem upřesňovala některé poznatky.

Mezi mé nejčastější otázky patřily tyto následující:

Jak dlouho ve firmě pracujete?

Je vyřešena zastupitelnost v případě vaší absence?

Jsou dodržovány směrnice? Víte o úmyslném poškozování majetku společnosti?

V čem vidíte vaše klady a zápory, čím jste pro firmu přínosem, co umíte, neumíte?

Kteří zaměstnanci jsou dle vás pro tuto firmu rizikem a proč? Jaké jsou následky?

Vnímáte u některých strojů bezpečnostní riziko a je dodržováno BOZP?

V které společnosti jste pracoval dříve, má tato oproti té předchozí výhody, nevýhody?

Jste na své pozici spokojen? Byl jste na počátku dostatečně proškolen?

Proč tohle děláte zrovna tak a ne jinak?

Jak často probíhá údržba stroje?

Jak vám vyhovuje technické zázemí, jaké jsou přednosti a nedostatky obsluhovaného stroje?

Jaké máte vztahy se svými kolegy a vedením, máte zde přátele a nepřátele?

Co vám na organizaci vadí, co byste změnil?

Zvažujete změnu práce? Proč? Znepokojuje vás vyšší fluktuace pracovníků v tomto roce?

Byla jsem také svědkem některých velmi příjemných, konstruktivních rozhovorů, ale i hádek mezi zaměstnanci, což je obzvláště při takovém počtu lidí na pracovišti do určité míry přirozené. Není možné, aby se vždy všichni ve svých názorech shodli, důležité podle mě je, dojít pokud možno v klidu k nějakému výsledku, kompromisu, řešení.

11 AKTUÁLNÍ SITUACE V ORGANIZACI

Pro lepší představu o aktuálním stavu a situaci v organizaci jsem provedla SWOT analýzu, která zahrnuje silné a slabé stránky firmy a identifikuje příležitosti a hrozby plynoucí ze vztahu společnosti k vnitřnímu i vnějšímu prostředí.

11.1 SWOT analýza

V této tabulce vidíme aktuální SWOT analýzu vybrané organizace:

Tabulka 1 SWOT analýza

SWOT ANALÝZA	
Silné stránky	Slabé stránky
12 let zkušeností dobré jméno perfektní technické vybavení certifikace ISO 9001, 14001	jediný dodavatel na některé položky nedostatečná kontrola zaměstnanců nedostatečná motivace zaměstnanců vysoká fluktuace nedostatečná interní komunikace hrubý přístup jednatele
Příležitosti	Hrozby
Spolupráce s novými dodavateli Vstup na další zahraniční trhy Investice do reklamy a propagace Inovace stávajících produktů Nové trendy na světových trzích Zlepšení interní komunikace	Konkurenční tlak Levná produkce z Asie Legislativní změny Recese ekonomiky Pokles odbytu v důsledku pandemie

Silné stránky

Kromě dobrého jména, které si vybraná organizace si za roky své existence vybudovala, patří k silným stránkám také perfektní technické vybavení a proškolení odborníci, kteří se neustále vzdělávají v nových technologiích. Tímto si firma do období vypuknutí epidemie udržovala stabilní místo na trhu. Mezi další výhody patří certifikace ISO 9001 a 14001.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky zcela jistě patří značná závislost na jednom dodavateli u některých položek potřebných pro výrobu obuvi. Nyní, během pandemie, vznikají potíže s tímto spojením. Výpadky dodávek, rušení smluvních termínů, zhoršení kvality apod. Slabou stránkou je také přístup k zaměstnancům, jejich motivace (demotivace) a nedostatečná kontrola při výkonu jejich úkolů a s tím spojené problémy při výrobě a výstupních kontrolách. Špatná interní komunikace je dlouhodobý problém, který je záležitostí vedení a jeho přístupu ke svým zaměstnancům.

Příležitosti

Velkou příležitostí je jistě možnost spolupráce s dalšími dodavateli. Proces získání nového dodavatele je záležitost několika měsíců, nebo i let, vzhledem k nutným shodám ve výkresové dokumentaci, vzhledem k požadavkům na kvalitu, termíny, design a vlastnosti. Firma chce také vstoupit na další zahraniční trhy, kde vidí velký potenciál, avšak je nutné pro tyto plány přijmout další zaměstnance, popřípadě upravit popisy pracovních pozic u těch stávajících, kteří pro další práci již nemají prostor. Bohužel pandemie covid-19 tyto plány značně překazila. Dále by společnost mohla jistě investovat do vhodné poutavé reklamy a také se zaměřit na inovaci starších modelů. V době koronaviru organizace upustila od takového sledování a monitorování trendů, jako dříve, zde by bylo vhodné se zaměřit na konkurenci a jejich výrobky z posledních měsíců.

Hrozby

V posledních letech stoupl konkurenční tlak, vzniklo mnoho firem podobného zaměření. Naopak zase některé společnosti v této době zanikly, lidé dali přednost často levnější obuvi, nejen z asijských zemí. Uzavření obchodů s obuví a dalším zbožím uštedřilo značnou ránu tomuto odvětví, lidé kupovali obuv méně, a pokud koupili, byli ochotni investovat méně peněžních prostředků než dříve. Ztrátu zákazníků i recesi ekonomiky firma velmi pocítila. (únor 2021)

12 RIZIKA LIDSKÉHO FAKTORU V ORGANIZACI

Analýzu rizik lidského faktoru ve vybrané organizaci jsem provedla pomocí metod Human HAZOP a What If. Obě metody byly provedeny pomocí brainstormingu, skupinového nástroje pro generaci velkého množství návrhů a nápadů. Do skupiny odborníků jsem pozvala asistentku jednatele (značný přehled o dění ve firmě i mimo ni), obchodního ředitele (mimo jiné člen krizového týmu), vedoucího výroby a administrativní pracovníci z personálního oddělení. Průběh i závěry rozhovoru jsem si zapisovala a sloužily mi jako podklad pro obě analýzy. Při sestavování analýz mi byly přínosem také průběžné rozhovory se zaměstnanci a pozorování při práci.

12.1 Analýza Human HAZOP

Metoda Human HAZOP je analýzou nebezpečnosti a provozuschopnosti, umožňuje identifikovat nebezpečné stavy, které se mohou na zkoumaném stroji vyskytnout. Cílem je identifikovat odchylky, následky a rizika, která mohou nastat, projednávají se otázky prevence a návrhy opatření. Proces identifikace nebezpečí provádí skupina odborníků na nebezpečí, aby prozkoumala, jakými směry se systém může odchýlit od svých záměrů a tím vytvořit nebezpečí a problémy s provozuschopností. Analýza se provádí při setkání zúčastněných osob, jsou projednávána klíčová slova, poté je ustanoveno závěrečné doporučení za účelem zlepšení procesu. (Rausand, 2020)

Analýzu Human HAZOP jsem zpracovala na základě debaty s představiteli firmy, díky pozorování a rozhovorům se zaměstnanci. Měla jsem připraveny hlavně tyto otázky:

- Jakou újmu organizaci může způsobit zaměstnanec v případě neprovedení činnosti?
- Jakou újmu organizaci může způsobit zaměstnanec v případě neúplného provedení činnosti?
- Jakou újmu organizaci může způsobit zaměstnanec v případě porušení posloupnosti kroků?
- Jakou újmu organizaci může způsobit činnost zaměstnance provedená dříve nebo později?

Tabulka 2 Hazop - Neprovedená činnost zaměstnance

Neprovedená činnost zaměstnance	Příčina	Následek	Preventivní opatření
nevystavení objednávky dodavatel	nepřítomnost, opomenutí, časová tíseň	nedostatek materiálu, pozdní dodávka	zastupitelnost, kontrola, manuál - popis pracovní činnosti
nezpracování objednávky klienta	nepřítomnost, opomenutí, časová tíseň	ztráta důvěry zákazníka, špatné jméno	zastupitelnost, kontrola, manuál - popis pracovní činnosti
nezaúčtování příchozí faktury	nepřítomnost, opomenutí, časová tíseň	opožděná platba, špatné jméno, změna platebních podmínek ze strany dodavatele	zastupitelnost, kontrola, manuál - popis pracovní činnosti
nezadání zakázky do výroby	nepřítomnost, opomenutí, časová tíseň	Zpoždění dodávek zákazníkům, navýšení skladu materiálu	zastupitelnost, kontrola
neprovedení vstupní kontroly	nepřítomnost, opomenutí, časová tíseň, nechuť zaměstnance k práci (zjednodušení)	komplikace při výrobě finálního produktu, zpoždění dodávky zákazníkovi	zastupitelnost, kontrola, sjednání nápravy
neprovedení výstupní kontroly	nepřítomnost, opomenutí, časová tíseň, nechuť zaměstnance k práci (zjednodušení)	reklamace ze strany zákazníka, špatné jméno	zastupitelnost, kontrola, penalizace zaměstnance, sjednání nápravy
nevyřízení reklamace zákazníka	nepřítomnost, opomenutí, časová tíseň	špatné jméno, ztráta důvěry zákazníka	zastupitelnost, kontrola, spolupráce pracovníků při nápravě a prevenci

Dle mého pohledu je velmi důležitá zejména výstupní kontrola a její důsledné a pečlivé provedení. Její špatné provedení může vyvolat řadu následných potíží. Na stabilitu organizace mají vliv i další neprovedené úkony. Důležité pro nápravu jsou zejména kontroly, zastupitelnost a pečlivé popisy pracovních činností (posloupnost kroků).

Tabulka 3 Hazop - Neúplně provedená činnost zaměstnance

Neúplně provedená činnost zaměstnance	Příčina	Následek	Preventivní opatření
neúplná objednávka dodavateli	přehlédnutí, opomenutí, časová tíseň	větší náklady na přepravu, opožděná výroba	kontrola, správné rozdělení pracovních činností vzhledem k vytíženosti
částečné zpracování objednávky klienta	přehlédnutí, opomenutí, časová tíseň	ztráta důvěry zákazníka, pozdní dodání, pozdější platba	kontrola, správné rozdělení pracovních činností vzhledem k vytíženosti
částečné zaúčtování dokladu	přehlédnutí, opomenutí, časová tíseň	penále ze strany dodavatele, riziko změny platebních podmínek	kontrola, změna systému práce
zadání zakázky do výroby částečně	přehlédnutí, opomenutí, časová tíseň	prodloužení dodací lhůty, pozdní dodání, pozdější platba	důsledné čtení a kontrola v PC systému zakázek
částečná vstupní/výstupní kontrola	přehlédnutí, opomenutí, časová tíseň, nedodržení postupu	snížení kvality finálního výrobku, komplikace při výrobě, špatné jméno	přísnější kontrola, další pracovník
neúplné vyřízení reklamace	opomenutí, časová tíseň, neznalost	špatné jméno, ztráta zisku, prodělečná zakázka	kontrola zaměstnance, informovanost

Neúplně provedené činnosti a úkoly, vyplývající z jednotlivých pracovních pozic jsou způsobeny nejčastěji opomenutím, přehlédnutím a také v důsledku časové tísně. U některých pozic je dle mě, vzhledem k množství zakázek, na místě přijmout dalšího pracovníka, aby byla eliminována přetíženost a selhání lidského faktoru.

Tabulka 4 Hazop - Porušení posloupnosti kroků zaměstnance

Porušení posloupnosti kroků zaměstnance	Příčina	Následek	Preventivní opatření
Objednání komponentů dříve	spěch, kumulace objednávek - levnější přeprava, omyl	vyšší hodnota skladu	kontrola, informovanost, lepší plánování
Objednání komponentů později	opomenutí, nedbalost, přehlédnutí	pozdní dodání zákazníkovi, penalizace, špatné jméno, pokles zisku	kontrola, lepší plánování
Částečná výroba před dodáním potřebného materiálu	nutnost vyřízení strojů, špatné plánování	finančně - navýšení skladu, fyzicky - blokace skladových prostor	důsledné plánování výroby
Výroba před dodáním objednávky od klienta	málo zakázek, nutnost vyřízení zaměstnanců a strojů	navýšení skladu, blokace prostor, risk - zákazník nemusí poslat objednávku	důsledné plánování výroby, komunikace interní i externí
Objednání přepravy před potvrzením nakládky u dodavatele	spěch, kumulace objednávek - levnější přeprava, omyl	penalizace ze strany přepravní firmy, chybějící komponenty do výroby	důsledné plánování a komunikace

Příčinou porušení posloupnosti kroků je často spěch a špatná organizace jednotlivých kroků. Je důležité pečlivě plánovat, tyto plány dodržovat a věcně komunikovat o případných potížích, hledat řešení.

Tabulka 5 Hazop - Činnost zaměstnance provedená dříve nebo později

Činnost zaměstnance provedená dříve nebo později	Příčina	Následek	Preventivní opatření
Unáhlené rozhodnutí	spěch, tlak ze strany nadřízeného	poškození jména, ztráta zákazníka	zlepšení plánu, plánování času
Pozdní rozhodnutí	čekání na vhodný okamžik	poškození jména, navýšení nákladů, ztráta zákazníka	zlepšení plánu, kontrola
Pozdní platba	opomenutí, zákaz platby ze strany nadřízených	penále	kontroly termínů plateb
Pozdní servis	opomenutí, zákaz investice ze strany nadřízených	vyšší finanční náročnost, riziko selhání stroje	kontrola termínů servisu, důsledné dodržování
Dřívější servis	obava ze selhání stroje	dřívější finanční investice	dodržování termínů servisu
Pozdní zaslání nabídky klientovi	opomenutí, časová tíseň, dlouhé rozhodování	ztráta možné zakázky	lepší plánování času
Pozdní vyřízení reklamace	opomenutí, dlouhá konzultace mezi pracovníky	poškození dobrého jména, ztráta zákazníka	zlepšení komunikace mezi odděleními a pracovníky
Pozdní dodávka k zákazníkovi	opomenutí, možný problém při výrobě nebo při výstupní kontrole	poškození dobrého jména, ztráta zákazníka	kontrola, zlepšení plánování
Dřívější dodávka k zákazníkovi	navýšený sklad, tlak ze strany vedení na snížení zásob	opožděná platba ze strany zákazníka	dodržování termínů požadovaných zákazníky

Dříve provedené a ukvapené činnosti mohou organizaci velmi poškodit. Na vině je často špatná organizace času, přetíženost a tlak. Je třeba kroky pečlivě kontrolovat a organizovat práci.

12.2 Analýza What if

Analýza What if, neboli Co když je jednoduchá metoda, která se používá při rozhodování, jsou hledány možné dopady a důsledky určitých situací, poté opatření proti dopadům.

Analýzy se obvykle účastní tým pracovníků, kteří si kladou otázky, nebo ukazují dopady možných situací pomocí dotazu „Co se stane, když...“ (Managementmania, 2021)

Analýzu What if jsem zpracovala také na základě rozhovoru s představiteli firmy a na základě pozorování a diskuzí se zaměstnanci. Připravila jsem si zejména tyto otázky:

Jakou újmu organizaci může způsobit jednatel společnosti?

Jakou újmu organizaci může způsobit pracovník prodeje nebo nákupu?

Jakou újmu společnosti může způsobit pracovník recepce?

Jakou újmu společnosti může způsobit obsluha stroje?

Tabulka 6 What-if – jednatel

JEDNATEL		
Co se stane, když je...	Důsledek	Opatření
provedeno špatné rozhodnutí	poškození jména, pokles tržeb, v krajním případě úpadek	Otevřené diskuze, porady, informovanost, jednání s rozmyslem
nezájem, ignorace návrhů k diskuzi	směřování firmy špatným směrem	nutnost komunikace
korupce	poškození jména, úpadek společnosti,	po poradě s právníky pečlivě připravená smlouva
špatná strategie	pokles zisku, úpadek	sledování konkurence, informovanost, zpracované plány a výhledy na další období
nezájem o dění, ego, "diktatura"	špatná nebo žádná rozhodnutí, pokles tržeb	informovanost o důsledcích, teambuilding

Jednatel společnosti by se jednoznačně měl více zabývat podněty, podklady a názory svých zaměstnanců. Rozhoduje se velmi často sám, na základě svého úsudku a názor zaměstnanec není vyslyšen. Tato chybějící komunikace ze strany vedení i vyššího managementu je jednoznačně jedním z důvodů vysoké fluktuace v organizaci.

Tabulka 7 What-if – pracovník prodeje, nákupu

Pracovník prodeje, nákupu		
Co se stane když....	Důsledek	Opatření
špatná komunikace se zákazníkem/dodavatelem	nepřesnosti v zakázce, odliv zákazníků, změna dodavatelských podmínek	školení
nízké prodejní dovednosti	pokles tržeb	školení, motivační odměny
neznalost vyráběného sortimentu	odliv zákazníků, poškození jména	školení
špatná cenová kalkulace	pokles zisku, vyšší náklady	důsledná kontrola, plánování a časové rozvržení
špatné zadání objednávky (množství, termín apod.)	ztráta důvěry zákazníka, případně navýšení skladu	kontrola

Pracovníci prodeje a nákupu komunikují se zákazníky a jsou tedy velmi důležitými články v organizaci. Jejich chyba ovlivní prakticky všechna oddělení, od ekonomického až po výrobu. Je důležité zaměstnance motivovat, odměňovat, případně může některé typy možných událostí pokrýt vhodné pojištění.

Tabulka 8 What-if – pracovník recepce

Pracovník recepce		
Co se stane když....	Důsledek	Opatření
arogance	poškození jména, odliv zákazníků	školení v komunikaci
nevpuštění návštěvy	poškození jména	směrnice s postupy
špatné komunikační dovednosti	poškození jména	školení v komunikaci
ignorace telefonátů	kumulace požadavků, poškození jména	směrnice s postupy, školení

Pracovník recepce je prvním člověkem, kterého přímý spotřebitel, nebo zástupce velkoobchodu v organizaci potká. Je tedy nesmírně důležité pro dobré jméno firmy vystupovat profesionálně a přirozeně. Nelze, a to na žádné pozici, přenášet své soukromé strasti do pracovních procesů. Opět je na místě adekvátně pracovníka odměňovat a motivovat.

Tabulka 9 What-if – pracovník obsluhy stroje

Pracovník obsluhy stroje		
Co se stane když....	Důsledek	Opatření
hrubé zacházení	poškození stroje, odstávka výroby	kontrola, srážka ze mzdy (ošetřeno v pracovní smlouvě)
nedodržení posloupnosti kroků	nepřesnosti ve výrobě, vrácení zpět z výstupní kontroly	kontrola, proškolení, dodržení plánu
neprovedení vypnutí stroje na konci směny	vyšší náklady na elektřinu, opotřebení stroje	kontrola, centrální ovládání elektřiny
nedodržení BOZP	zranění	Školení, srážka ze mzdy
nedostatečná pozornost	poškození zdraví, poškození stroje, vysoká zmetkovitost	odpočinek před směnou, dodržení přestávek

U pracovníků obsluhy strojů je důležité, aby materiál, který jim byl předán z předchozího opracování, nebo z vstupní kontroly, byl řádně dle platných aktuálních směrnic a postupů

vyroben nebo zkontrolován před tím, než se do stroje k další výrobě dostane. Pokud pracovník obsluhy stroje nedodrží platné postupy, popřípadě BOZP, mohou být důsledky dalekosáhlé, ať už je to újma na zdraví nebo nedodání objednávky zákazníkovi včas.

12.3 Vyhodnocení a návrhy

Z uvedených analýz plynou velké nedostatky zejména v komunikaci, kontrole, motivaci zaměstnanců a v plánování. Zaměstnanci obchodního úseku a nákupního oddělení často nestíhají flexibilně a rychle reagovat na požadavky zákazníků, objednávky dodavatelům jsou někdy zasílány pozdě, kdy už je sklad na tak nízké hladině, že je nutno přeorganizovat naplánovanou výrobu. Toto je nesmírně důležité projednat na poradě vyššího managementu a zvážit opatření, která vyplývají z mých analýz, tedy hlavně komunikovat, kontrolovat a plánovat. Existuje sice interní portál i okénko ke komunikaci s vedením, ale v praxi situace vypadá tak, že zaměstnanec a jeho názor je upozaděn a nedostává příležitost ke konstruktivní diskuzi. Jednání je jednostranné, kdy jednatel má první i poslední slovo. Na vedení je znát nejen nervozita ze současné situace na trhu, ale také neotevřenost k jakýmkoli nápadům.

Dle mě je komunikace ve firmě a její nedostatečnost mezi vyšším managementem a zaměstnanci problémem, od kterého se odvíjejí další potíže a události negativního charakteru. Jednatel si neuvědomuje, že lidé a jejich každodenní práce, jejich know-how utvářejí firmu. Hrubým, odmítavým přístupem ze strany vedení se jen prohlubuje nedůvěra a nechuť zaměstnanců. Vysoká fluktuace, jak plyne z SWOT analýzy, svědčí o vnitřních problémech a nepomůže ani dobrému jménu, ani obratu. Pouze lidé, kteří denně komunikují s klienty a dodavateli, pracují na strojích, provádějí vstupní a výstupní kontroly, i všichni další, kteří každodenně na daném úseku pracují, tak vědí, co je třeba řešit, změnit a projednat. Noví lidé mohou sice perfektně zvládat svoji práci, ale dlouholetý zaměstnanec a jeho znalosti je jistě více přínosný. Názor jednatele, kdy bez zájmu o danou problematiku rozhodne o dalších krocích, nemůže vést k úspěšným implementacím změn nebo k pozitivním výsledkům, které budou po tomto jednohlasném rozhodnutí následovat. Jednatel je 100% vlastníkem a může samozřejmě rozhodovat sám, bez porady s ostatními. Ovšem pro budoucnost firmy, obzvláště nyní, kdy se těžce zvedá díky pandemii a ekonomickému propadu, není rozhodování jedince samotného dobrou volbou. Doporučuji zavést motivační od-

měny pro zaměstnance, vysoce bych hodnotila přesčasové hodiny (nejsou propláceny) a je třeba ocenit práci lidí, kteří jednají nad rámec svých kompetencí a povinností. Bude jistě přínosné zavést anonymní schránku, kam může kterýkoli zaměstnanec vložit vzkaz s návrhem na odměnu pro svého kolegu nebo kolegyni, s připojením stručného důvodu.

Rozhodně doporučuji klást důraz na komunikaci a tok informací ve firmě, ať už od vedení směrem k zaměstnancům, ale i naopak od zaměstnanců směrem k vedení. Jednatel musí být informován a hlavně musí chtít být informován. Taktéž podřízení musejí být informováni o dění a realitě ve společnosti, o aktuální situaci, o obratu, plánu, strategii a vizi. Zaměstnancům má být také umožněno se k této situaci vyjádřit. Tímto docílíme konstruktivní komunikace a jistě by zaměstnanci jednatelem více důvěřovali.

Vedení, které s prohlubující se krizí v podniku, motivuje své zaměstnance strachem a nátlakem, prostě není dobré vedení. Toto chování bych mohla klidně nazvat opovrhováním svých zaměstnanců. Je nezbytné udržovat v práci pohodu. Je třeba, aby si jednatel, popřípadě vedoucí obchodu našel čas na každého jednotlivého zaměstnance. Doporučuji zavést pravidelná osobní setkávání, na kterých bude každý zaměstnanec moci říct, co ho trápí. Poté se může uspořádat 2x ročně firemní setkání, kde může každý otevřeně předložit dotaz, nebo připomínku k jednatelem. Tím vznikne důvěra, která ve firmě tolik chybí a zaměstnanci budou vědět, že vedení má zájem na tom, co jeho podřízené tíží. Je třeba zaměstnance informovat o tom, co se za dané období nepodařilo – je to stejně důležité, jako pochvala směrem k podřízeným za úspěchy. Jednatel musí být připraven na rovinu říci zaměstnancům, co se za určité období podařilo a co méně. Do kuchyňky, šaten i prostoru hlavního vstupu chodí všichni, do každého z těchto prostor je vhodné umístit v papírové formě stručné informace, ať už pozitivní nebo negativní. Díky těmto informacím budou všichni vědět, jaký problém je třeba řešit, co je třeba projednávat a co se naopak daří je nutno vyzvednout a pochválit. Nelze samozřejmě jen utíkat kupředu, po každém ukončeném projektu, popřípadě u příležitosti konce roku je správné se sejít a neformálně oslavit, poděkovat a poté začít pracovat na nových plánovaných věcech. Firemní akce spousta zaměstnanců uvítá, ale jsou i takoví, kteří upřednostní jiné soukromé aktivity v rámci svého kruhu rodiny nebo přítel. Netřeba z těchto akcí dělat povinnost, ale vždy je dobré po takové akci informace a pár fotografií umístit na frekventované místo ve firmě, aby zaměstnanci, kteří nebyli přítomni, rádi přišli třeba příště. Ve firmě jsou zastaralé, původně bílé malby, jistě by i renovace v tomto směru pomohla firemní kultuře a zaměstnanci by se cítili lépe, barvy mají dle nejrůznějších průzkumů prokazatelný vliv na výkonnost. Ve firmě je posilovna, kterou

může využívat pouze jednatel a nejvyšší představitelé. Určitě bych tyto prostory ve vyhrazených časech nabídla k aktivnímu odpočinku všem zaměstnancům, zajisté i toto by pomohlo stmelit kolektiv a bylo by sníženo povědomí, že vedení je „mnohem víc, než ostatní“.

Je třeba znovu propracovat systém, jak zaměstnance o dění ve společnosti informovat. Interní portál je poněkud zastaralý, aktualizace a nové informace nejsou již podávány včas. Z rozhovorů se zaměstnanci bylo naprosto jasné, že se cítí nejistí, neinformovaní. Reálná informace, i když třeba nepříznivá, je pro každého přijatelnější, než nejistota a informace žádná. Informace by mohly přicházet k zaměstnancům pravidelně, například ve dvoutýdenních intervalech. Tento report by měl být věcný, stručný, ne příliš dlouhý. Může být zasílán emailem, uveden na frekventovaných místech, jak je zmíněno výše, nebo na firemním portálu.

U nejvyšších pozic doporučuji školení komunikačních dovedností, zaměřit se na formování týmu a na zlepšování vztahů. Je mnoho školících center, dle referencí na internetu se jistě podaří najít vhodný kurz.

Je třeba zapracovat na výběru dodavatelů, aktualizovat smlouvy, podmínky a v případě, že má daná část výrobku pouze jediného dodavatele, jak vyplývá z analýzy SWOT, udělat maximum pro to, aby organizace našla náhradního. Existují nejrůznější internetové portály na podporu obchodu a exportu, ať už české nebo zahraniční, jistě i tady se najdou přínosné a inspirativní kontakty a informace. Lze kontaktovat velvyslanectví, ambasády, i tady je možné získat přínosná data a kontakty. Popřípadě doporučuji návštěvu poptávkových serverů, jako je eoptavka, business info, czechtrade apod. Nyní (únor 2021) se firmě nedostává základních surovin, jako je kůže, usně, etikety, polystyrenové výplně do kartonů apod. Je třeba zmapovat trh, zda jsou tyto nedostatky surovin napříč globálním trhem, nebo zda se jedná o problém jednoho dodavatele.

Co se týká kontroly, vykazovala také velké nedostatky. Chybí zejména čas, který potřebují zaměstnanci na vyšších pozicích ke kontrole svých podřízených a taktéž čas „navíc“, který je nutný pro zaměstnance na nižších pozicích, což se týká hlavně vstupních a výstupních kontrol. Určitě doporučuji, po pečlivém zvážení aktuální situace v organizaci, přijmout v budoucnu další pracovníky. Tím se někteří současní zaměstnanci vymaní z neustálého stavu časové tísně, očekávám, že dojde ke zkvalitnění a zlepšení kontrolních procesů a odchylky budou podchyceny včas a včas i řešeny.

12.4 Potíže v organizaci v důsledku epidemie koronaviru

Během zpracovávání mé bakalářské práce se v organizaci událo mnoho změn, bohužel ne pozitivních. Ze stabilní, zavedené společnosti se během pár měsíců stala firma značně nestabilní a nedůvěra zaměstnanců v důsledku neinformovanosti stále klesala.

Jeden z klíčových dodavatelů oznámil úpadek, tudíž firma musela okamžitě řešit, kde nakoupí materiál pro další výrobu. Toto byl jeden z momentů, kdy firma pocítila, že mít jediného dodavatele na některé komponenty není pro případ krize nic příjemného a že tuto situaci nelze řešit obratem. Jednoznačně chyběl krizový scénář a plán pro tuto situaci. V minulosti byla snaha najít ke specifickějším materiálům i dalšího dodavatele, toto se bohužel prozatím nepodařilo pracovníkům dotáhnout do konce.

Navzdory krizi a epidemii během zpracovávání mé práce z firmy odešlo 14 zaměstnanců, což je nejvíce v historii firmy za tak krátké období. Někteří z těchto lidí byli v organizaci od počátků a jejich znalosti budou firmě chybět. V důsledku poklesu obratu byly vypsány výběrová řízení na pouze tři z těchto čtrnácti míst. Práci si rozdělili stávající zaměstnanci, tým to částečně stmelilo, ale nejistota a obavy v lidech zůstávají. Někteří pracovníci byli po odchodu svých kolegů velmi zahlceni prací, o navýšení mezd u těchto pracovníků se neuvažovalo.

Chyby vidím také v externí komunikaci. Organizace se tváří, že nemá žádné potíže, slibuje termíny, které není schopna dodržet, slibuje výrobu něčeho, co ví, že není schopna nyní vyrobit. Dostává se tím do začarovaného kruhu, kdy není z čeho vyrábět a brzy nebude dle mě ani komu dodávat. V obchodním oddělení sílí nejistota a frustrace z důvodu vypjatých rozhovorů s velkoobchodními zákazníky. Krizová komunikace v podniku doposud neexistovala, vidím prakticky nulovou připravenost na jakoukoli mimořádnou situaci. Ve směrnících je spousta informací, některé považuji za přínosné, bohužel ale zaměstnanci často neví, že směrnice na danou situaci existuje. Nevědí ani, kde směrnice hledat. Nelze neustále těžit ze získaného dobrého jména, je nutné si pozici neustálou prací udržovat a ne čekat, že vše půjde samo. Je třeba být flexibilní, reagovat na aktuální situaci na trhu, nelze se tvářit, že vše „nějak dopadne“. Pokud nebudou zavedena nová opatření, aktualizace a změny, je dle mě za současné situace vně i uvnitř firmy nemožné organizaci na trhu udržet. Absence krizových scénářů, špatná interní i externí komunikace, přetíženost u některých pozic a slabá motivace zaměstnanců. V tomto vidím největší nedostatky.

ZÁVĚR

Každá organizace musí počítat s potenciálními riziky. Pokud jsou tato rizika identifikována, analyzována a jsou řešeny kroky pro jejich snížení, pak tato opatření pomohou podniku dále prospívat.

V teoretické části mé bakalářské práce jsem popsala fungování organizace, vývoj řízení lidských zdrojů a jaká podnikatelská rizika mohou nastat. Tím jsem se dostala k teoretickým závěrům, díky kterým jsem mohla pracovat na praktické části.

V úvodu praktické části jsem popsala historii, současný stav a pomocí SWOT analýzy i aktuální situaci ve vybrané organizaci, poté jsem pomocí analýz Human HAZOP a What if identifikovala rizika, která mohou u lidského faktoru nastat. Na závěr jsem uvedla vhodná doporučení a opatření ke snížení analyzovaných rizik a následků, což bylo cílem mé bakalářské práce.

Jednatel vybrané organizace spolu s vyšším managementem doposud dokázali překonávat překážky a včasnými reakcemi a opatřeními čelit veškerým rizikům, která v průběhu let firmu ohrožovala. Některá rizika lze ovlivnit jen velmi těžko, společnost však může zvážit všechny možnosti, jak riziko snížit na přijatelnou úroveň. Vždy je třeba tato opatření dobře zkalkulovat, propočítat finanční možnosti a zhodnotit vývoj situace, zda se opravdu vyplatí investovat.

Výsledky této práce, včetně analyzovaných doporučení, byly předloženy jednatelem a vedoucímu obchodního úseku ve vybrané organizaci. Vzhledem k aktuální situaci, kdy se událo mnoho změn, nebudou navrhovaná opatření projednávána a zaváděna (únor 2021). V červenci 2021 jsem obdržela informaci od asistentky jednatele, že se vedení společnosti nad mými doporučeními na popud vedoucího výroby zamyslelo a že výsledky mé práce byly jedním z bodů, které byly projednávány na kvartální poradě. Věřím, že organizace aktuální nelehkou krizovou situaci zvládne a v budoucnu některá navrhovaná opatření zavede. Jistě by bylo poté vhodné uvedené analýzy zopakovat a zhodnotit, zda a jak velkým jsou navrhovaná opatření přínosem. Poté mohou být opatření upravena nebo z aktuální analýzy vyplynou opatření nová.

Cílem mé práce byla analýza současného stavu v organizaci, návrh a zhodnocení opatření, která povedou k optimalizaci řešené problematiky. Identifikovala jsem rizika, jejichž zdro-

jem může být lidský faktor a navrhla jsem opatření ke snížení dopadu těchto rizik. Cíl práce byl tedy splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, c2010. *Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

ČASTORÁL, Zdeněk, 2017. *Management rizik v současných podmínkách*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-132-4.

DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

JOUZA, Ladislav, 2008. *Zákoník práce s komentářem: včetně aplikace občanského zákoníku*. 3. aktualizované vyd. Praha: BOVA POLYGON. ISBN 9788072731503.

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

KELLER, Jan, 2012. *Úvod do sociologie*. 6. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-102-2.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ, 2011. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3

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

MABEY, C., SKINNER, D., CLARK, T., 1998. *Experiencing Human Resource Management*. SAGE Publications Ltd.

ManagementMania [online], 2021. Copyright © ManagementMania.com, ManagementMania's Series of Management ISSN 2327-3658

MARTIN-ALCAZAR a kol., 2005. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

RAUSAND, Marvin a Stein HAUGEN, 2020. *Risk assessment: theory, methods, and applications*. Second edition. Hoboken, NJ: John Wiley.

REICHE, B. Sebastian, Anne-Wil Käthe HARZING a Helene TENZER, 2019. *International human resource management*. Fifth edition. Los Angeles: SAGE. ISBN 978-1-5264-2697-0.

SCHULER, R., 1992. International human resource management: Linking the people with strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, Vol. 21, Issue 1.

SKALICKÁ, Martina, 2015. Firma, podnik nebo obchodní závod? Některé termíny ekonomických disciplín v konfrontaci s jejich legální definicí. In: *Sborník konference: Interdisciplinární mezinárodní vědecká konference doktorandů a odborných asistentů QUAERE 2015* [online]. MAGNANIMITAS, s. 534-542 [cit. 2021-01-22]. ISBN 978-80-87952-10-8. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/11012/41904>.

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

Sociologická encyklopedie [online], 2017. Praha: Sociologický ústav AV ČR, [cit. 2020-01-27]. ISBN 978-80-7330-308-2. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Spole%C4%8Dnost>

TICHÝ, Milík, 2006. *Ovládání rizika: analýza a management*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.

VYMĚTAL, Štěpán, 2009. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2510-9.

ZUZÁK, Roman a Martina FEJFAROVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 SWOT analýza.....	49
Tabulka 2 Hazop - Neprovedená činnost zaměstnance	52
Tabulka 3 Hazop - Neúplně provedená činnost zaměstnance	53
Tabulka 4 Hazop - Porušení posloupnosti kroků zaměstnance	54
Tabulka 5 Hazop - Činnost zaměstnance provedená dříve nebo později	55
Tabulka 6 What-if – jednatel	56
Tabulka 7 What-if – pracovník prodeje, nákupu	57
Tabulka 8 What-if – pracovník recepce.....	58
Tabulka 9 What-if – pracovník obsluhy stroje	58