

Lidský faktor jako riziko

Smrčková (Mandátová) Natálie



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Natálie Smrčková**
Osobní číslo: **L22711**
Studijní program: **B1022A020002 Management rizik**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Lidský faktor jako riziko**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši týkající se významu lidského faktoru, jako možného rizika.
2. Představte vybranou firmu, ve které budete analyzovat současný stav.
3. Na základě výsledků analýzy zhodnoťte závěry a navrhněte opatření, která povedou k ošetření zjištěných nedostatků.

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

Seznam doporučené literatury:

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BAJER, Jiří. *Optika 1*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4532-8.
3. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management press, 2015. ISBN 78-80-7261-288-8.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

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

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **5. května 2023**

L.S.

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

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

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2022

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, považuji 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: 5. 5. 2023

Jméno a příjmení studenta: Natálie Smrčková

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou rizik spojených s lidským faktorem v oční optice. V první části práce jsou představena teoretická východiska související s tématem, která slouží jako platforma pro praktickou část bakalářské práce.

Praktická část je zaměřena do praxe oční optiky a analyzuje současný stav, prostřednictvím vybraných metod analýzy rizik. Jedná se zejména o vývojový diagram a SWOT analýzu. Prostřednictvím těchto metod budou vytipovány nejkritičtější fáze pracovního procesu, při kterých může být lidský faktor rizikem. Závěr patří zhodnocení a návrhům vhodného řešení pro ošetření zjištěných nedostatků.

Klíčová slova: analýza rizik, lidský faktor, vývojový diagram, SWOT analýza

ABSTRACT

The bachelor's thesis deals with the risks associated with the human factor in ophthalmology. In the first part of the thesis, the theoretical starting points related to the topic are presented, which serve as a platform for the practical part of the bachelor thesis. The practical part is focused on the practice of ophthalmology and analyzes the current state through selected risk analysis methods. This is mainly a flowchart and a SWOT analysis. Using these methods, the most critical stages of the work process will be identified, in which the human factor can be a risk. The conclusion includes an evaluation and proposals for a suitable solution for the treatment of identified deficiencies.

Keywords: Risk analysis, human factor, flow chart, SWOT analysis

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. Dále děkuji své rodině za trpělivost a plnou podporu během studia.

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 MANAGEMENT	13
1.1.1 Plánování.....	13
1.1.2 Organizování	13
1.1.3 Kontrola.....	14
1.1.4 Vedení	14
1.2 MANAŽER	15
1.2.1 Kompetence manažera	15
1.2.2 Vlastnosti manažera	15
1.2.3 Manažerské selhání	16
1.2.4 Fáze neúspěchu manažera	18
1.3 VEDENÍ A ŘÍZENÍ PORAD	19
2 LIDSKÝ FAKTOR JAKO RIZIKO	20
2.1 RIZIKO.....	20
2.2 LIDSKÝ FAKTOR JAKO RIZIKO	20
2.3 STRESORY, KTERÉ MOHOU ČLOVĚKA OVLIVNIT.....	21
2.4 HROZBA	21
2.5 ZRANITELNOST.....	22
3 ANALÝZA RIZIK	23
3.1 METODY ANALÝZY RIZIK	23
4 ZÁVĚREČNÉ SHRNTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	25
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
5 LIDSKÝ FAKTOR JAKO RIZIKO V OČNÍ OPTICE	27
5.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	27
5.2 SBĚR DAT	28
6 VÝVOJOVÝ DIAGRAM ČINNOSTÍ V OPTICE	30
6.1 NEJDŮLEŽITĚJŠÍ KROKY	31
6.1.1 Výběr vhodných brýlí	31
6.1.2 Sepsání zakázky	31
6.1.3 Výběr brýlových čoček	31
6.1.4 Centrace.....	31
6.1.5 Zaplacení zálohy	32
7 SWOT ANALÝZA	33
7.1.1 Hodnocení SWOT analýzy	33
7.1.2 Silné stránky	34

7.1.3	Slabé Stránky	35
7.1.4	Příležitosti	36
7.1.5	Hrozby	37
7.1.6	Vyhodnocení strategie.....	38
7.1.7	Návrhy a doporučení	38
8	DISKUZE	41
	ZÁVĚR	42
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	44
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	46
	SEZNAM OBRÁZKŮ	47
	SEZNAM TABULEK.....	48

ÚVOD

Lidský faktor je jednou z nejčastějších příčin nehod a úrazů při práci. Je to termín, který označuje lidské chování, které může vést k úrazu nebo poškození zdraví. Lidský faktor může být ovlivňován různými faktory, ať už vnitřními tak i vnějšími. Mezi vnitřní patří například osobnostní charakteristiky, nepozornost, chybné rozhodnutí, nedostatečné školení nebo nedostatečná kvalifikace. Mezi vnější můžeme zařadit pracovní prostředí, styl vedení a další.

Lidský faktor může být velkým rizikem v pracovním prostředí, protože lidské chování je nevyzpytatelné a může být obtížné předvídat. To může vést k nehodám a úrazům, které mohou mít vážné následky pro pracovníky a pro celkové fungování podniku.

Pro snížení rizika spojeného s lidským faktorem je nutné zaměřit se na zlepšení bezpečnostních postupů a zvýšení povědomí o bezpečnosti práce. To může zahrnovat školení pracovníků o bezpečnostních pravidlech a postupech, poskytnutí odpovídajících ochranných prostředků, vybavení a vytvoření bezpečnostní kultury v podniku. Je také důležité vytvářet a provádět plány na řešení rizik spojených s lidským faktorem a pravidelně je revidovat a aktualizovat, aby bylo zajištěno, že jsou v souladu s nejnovějšími poznatky a změnami v pracovním prostředí.

Bakalářská práce se zabývá problematikou rizik spojených s lidským faktorem v oční optice. V první části práce jsou představena teoretická východiska, která s daným tématem souvisí a jsou dále použita pro praktickou část. Cílem teoretické části je vypracování literární rešerše na téma lidský faktor jako riziko.

Praktická část obsahuje analýzu oční optiky současného stavu prostřednictvím metod analýzy rizik. Zejména se jedná o vývojový diagram a SWOT analýzu, které pomohou navrhnout možné opatření. Tyto analýzy specifikují nejkritičtější části procesu, kterým by společnost měla věnovat největší pozornost a zabývat se jimi jako první. Analytická neboli praktická část již zkoumá konkrétní společnost podnikatelské praxe. Pozornost je zaměřena na oční optiku v Přerově, kde, již rok pracuji, tudíž jsem měla možnost nahlédnout problémům více do hloubky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je oblast, která se zabývá plánováním, organizováním, řízením a kontrolou lidských zdrojů v organizaci. Cílem řízení lidských zdrojů je efektivně využívat lidské zdroje ve prospěch organizace a zároveň podporovat rozvoj a motivaci zaměstnanců. Zjednodušeně lze říci, že řízení lidských zdrojů zahrnuje vše, co souvisí s najímáním a řízením lidí v organizaci. Pojem Human Resource Management je odvozen z anglického názvu Human Resources Management neboli HRM. (Šikýř, 2014)

Podle Armstronga (2015) řízení lidských zdrojů zahrnuje zaměstnávání a řízení lidí v organizaci. Můžeme zde zahrnout i činnosti jako řízení lidského kapitálu, školení zaměstnanců, společenská odpovědnost, organizační rozvoj, odměňování zaměstnanců, řízení výkonu, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, řízení výkonu, služby zaměstnancům, nábor a výběr nových zaměstnanců. Do této kategorie spadá i personální informační systém Josefa Koubka. Zajišťuje uchovávání a analýzu informací týkajících se pracovníků, mezd a sociálních záležitostí. Systém poskytuje důležité informace interním zaměstnancům i orgánům mimo organizaci. (Fabiánková, 2021)

Často se říká, že lidé jsou největším zdrojem organizace. Až donedávna se však řízení lidských zdrojů nepovažovalo za tak zásadní pro úspěch jako jiné podnikové činnosti, jako je marketing, finance nebo prodej. Tuto představu do značné míry změnilly nové technologie, globalizované trhy a změny v organizační hierarchii. Dnes kladou vedoucí pracovníci podniků velký důraz na to, aby najímali správné lidi a udržovali si jejich angažovanost. (Koubek, 2011)

Řízení lidských zdrojů zahrnuje také vytváření personálních politik a postupů, které podporují obchodní cíle a strategické plány. Ústředním bodem tohoto poslání je podpora kultury, která odráží základní hodnoty a umožňuje zaměstnancům být co nejproduktivnější. (Armstrong a Taylor, 2014)

Funkce lidských zdrojů se mohou lišit v závislosti na odvětví, velikosti podniku a typu zaměstnanců. Ve většině případů je hlavním cílem získat a rozvíjet talenty a zlepšit komunikaci a spolupráci mezi zaměstnanci. Mezi další klíčové funkce řízení lidských zdrojů patří např.:

- Analýza pracovních míst – Určení dovedností a zkušeností potřebných k dobrému výkonu práce může usnadnit najímání správných lidí, stanovení vhodného odměňování a vytvoření školících programů.

- Provozní činnosti pracovní síly – Vytváření zásad bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, reakce na stížnosti zaměstnanců, spolupráce s odbory atd. může pomoci podpořit dodržování právních předpisů.
- Měření výkonnosti – Hodnocení výkonu je důležité, protože nejen podporuje růst zaměstnanců prostřednictvím konstruktivní zpětné vazby, ale slouží také jako vodítko pro zvyšování platů, povýšení a propouštění.
- Motivační programy – Oceňování úspěchů a odměňování vysoce výkonných pracovníků bonusy a dalšími výhodami je osvědčený způsob, jak motivovat zaměstnance k převzetí odpovědnosti za obchodní cíle.
- Profesionální rozvoj – Školení zaměstnanců, od orientačních až po pokročilé vzdělávací programy, sloužící ke zvýšení produktivity, snížení fluktuace a minimalizaci potřeb dohledu.
- Řízení kariérního rozvoje – Řízení lidských zdrojů se zabývá podporou kariérního rozvoje zaměstnanců a pomáhá jim rozvíjet jejich profesní schopnosti a dovednosti.
- Personální obsazování – Obsazení podniku nebo jednotlivého oddělení vyžaduje řadu klíčových kroků. Náboroví manažeři musí nejprve určit, kolik nových zaměstnanců může rozpočet podpořit, poté najít a provést pohovory s kvalifikovanými kandidáty a nakonec provést výběr a vyjednat odměnu.
- Správa mezd a benefitů – Aby bylo možné přilákat a udržet si talentované zaměstnance, musí odměňování odpovídat oborovým standardům a musí být srovnatelné s tím, co dostávají ostatní zaměstnanci na podobných pozicích. Vytvoření takového spravedlivého systému odměňování vyžaduje pečlivé zvážení délky působení zaměstnance ve firmě, úrovně jeho zkušeností, vzdělání a dovedností.
- Udržení talentů – Odměňování není jedinou věcí, která udržuje talentované zaměstnance. Personalisté možná budou muset aktivně řešit problémy s pracovním prostředím, organizační kulturou a vztahy mezi zaměstnanci a nadřízenými.
- Školení zaměstnanců – Když zaměstnanci rozvíjejí nové dovednosti, bývají produktivnější a spokojenější se svou prací. Některé ze školicích programů, které obvykle realizují personální oddělení, zahrnují aktivity zaměřené na budování týmu, vzdělávání v oblasti politiky a etiky, výuku a dovednosti na pracovišti.
- Udržování bezpečnosti – Bezpečnost na pracovišti znamená chránit nejen fyzické zdraví zaměstnanců, ale také jejich soukromé informace. Aby se minimalizovaly

nároky na odškodnění pracovníků a úniky dat, musí personální oddělení zavést bezpečnostní opatření a zajistit, aby byly splněny všechny federální, státní a odborové normy. (ADP, 2023)

HR je důležité pro efektivní fungování organizace, protože správně nastavené HR procesy mohou přispět k vyšší produktivitě a spokojenosti zaměstnanců.

1.1 Management

Management je oblast, která se zabývá řízením a organizací lidských a materiálních zdrojů v rámci podniku nebo jiné organizace. Cílem managementu je dosáhnout stanovených cílů organizace efektivním využitím dostupných zdrojů. Management se skládá z řady různých funkcí, mezi které patří plánování, organizování, řízení, koordinování a kontrola. Každá z těchto funkcí má svůj význam pro úspěšné fungování organizace. (Blažek, 2014)

1.1.1 Plánování

- Plánování je proces, který zahrnuje stanovení cílů a strategií organizace a navržení konkrétních kroků, jak je dosáhnout. Jedná se o proces výběru vhodných cílů a opatření, které je potřeba sledovat a následně určit, jaké strategie použít, jaká opatření přijmout a rozhodnout, jaké zdroje jsou k dosažení cílů potřeba. Dean Koontz (1972) řekl "Plánování je rozhodování předem – co dělat, kdy dělat a jak dělat. Překlenuje mezeru mezi tím, kde jsme a tím, kde chceme být". Plán je budoucí postup činností. Plánování je tedy systematické promýšlení způsobů a prostředků k dosažení předem stanovených cílů. Plánování je nezbytné pro zajištění správného využití lidských a nelidských zdrojů. Je všudypřítomné, je to intelektuální činnost a pomáhá také předcházet zmatkům, nejistotám, rizikům, plýtvání atd. (Malkus, 2022)

1.1.2 Organizování

- Organizování zahrnuje nastavení struktury organizace a rozdělení úkolů mezi zaměstnanci. Zahrnuje rozhodování o tom, jakým způsobem budou úkoly v organizaci plněny a zahrnuje koordinování spolupráce mezi jednotlivými pracovníky a odděleními. Jedná se o proces spojování hmotných, finančních a lidských zdrojů a rozvíjení produktivních vztahů mezi nimi za účelem dosažení cílů organizace. Podle Henryho Fayola "Organizovat podnik znamená, zajistit mu vše

užitečné pro jeho fungování, tj. suroviny, nástroje, kapitál a personál". Organizovat podnik zahrnuje určení a zajištění lidských a nelidských zdrojů pro organizační strukturu. Organizování jako proces zahrnuje: Určení činností, klasifikaci seskupení činností, přiřazení povinností, delegování pravomocí a vytvoření odpovědnosti, koordinaci vztahů pravomocí a odpovědností. (Malkus, 2022)

1.1.3 Kontrola

- Kontrola zahrnuje sledování výkonu organizace, hodnocení, jak se daří dosahovat cílů, opatření k jeho zlepšování výkonnosti a přijímání opatření. A dále také zavedení procesů, které vám pomohou stanovit standardy, abyste mohli měřit, porovnávat a rozhodovat. Znamená to měření dosažených výsledků ve srovnání s normami a případnou korekci odchylek, aby bylo zajištěno dosažení cílů organizace. Účelem kontroly je zajistit, aby vše probíhalo v souladu s normami. Účinný systém kontroly pomáhá předvídat odchylky dříve, než k nim skutečně dojde. (Malkus, 2022)

1.1.4 Vedení

- Vedení zahrnuje formulování vize, dodávání energie zaměstnancům, inspirování a motivování lidí pomocí vize, vlivu, přesvědčování a efektivních komunikačních dovedností. Je to ta část manažerské funkce, která uvádí do chodu organizační metody, aby efektivně pracovaly pro dosažení organizačních cílů. Je považována za životní jiskru podniku, která uvádí do pohybu činnost lidí. (Malkus, 2022)
- Vedení má následující prvky
 - Vedení – lze definovat jako proces, kterým manažer řídí a ovlivňuje práci podřízených žádoucím směrem.
 - Motivace – znamená inspirování, podněcování nebo povzbuzování podřízených k práci s elánem. K tomuto účelu lze použít pozitivní, negativní, peněžní i nepeněžní pobídky.
 - Komunikace – je proces předávání informací, zkušeností, názorů atd. od jedné osoby k druhé. Je mostem porozumění.
 - Supervize – znamená dohled nad prací podřízených ze strany jejich nadřízených. Jedná se o dohled a řízení práce a pracovníků. (Management study guide, 2022)

Management je důležitý pro úspěšné fungování jakékoli organizace, ať už je to podnik, nezisková organizace nebo státní instituce. Správně fungující management je základním předpokladem pro dosažení stanovených cílů a úspěchu organizace.

1.2 Manažer

Manažer je osoba, která má na starosti řízení a koordinaci činností v organizaci. Je to odborník na management, který má zodpovědnost za plánování, organizování, řízení a kontrolu činností v organizaci tak, aby byly dosaženy stanovené cíle a aby byla dosažena co nejvyšší úroveň efektivity a úspěšnosti. Manažer může být zodpovědný za jednotlivé oblasti nebo celou organizaci. (Blažek, 2014)

1.2.1 Kompetence manažera

Kompetence manažera jsou schopnosti a dovednosti, které jsou potřebné pro úspěšné vedení a řízení činností v organizaci. Mezi hlavní kompetence manažera patří:

1. Plánování a organizování: Manažer musí umět stanovit cíle a plány, jak je dosáhnout, rozdělit úkoly a zodpovědnosti mezi jednotlivé členy týmu.
2. Vedení a motivace týmu: Manažer musí umět vést a motivovat tým k dosažení stanovených cílů.
3. Komunikace: Manažer musí mít dobré komunikační dovednosti a umět efektivně komunikovat s jednotlivými členy týmu i s vedením organizace.
4. Řešení problémů a konfliktů: Manažer musí umět řešit problémy a konflikty v týmu a zajistit, aby byly vyřešeny co nejefektivněji.
5. Kontrola: Manažer musí sledovat výkony jednotlivých členů týmu a zajišťovat, aby byly splněny stanovené cíle. (Blažek, 2014)

1.2.2 Vlastnosti manažera

Nejenže je manažer vedoucím týmu, ale je také plánovačem, organizátorem, motivátorem, koučem, řešitelem problémů a rozhodovatelem, a to vše v jednom. (Shapiro, 2017)

Ne každý může být manažerem. K tomu, abyste pomohli ostatním zaměstnancům zvýšit produktivitu a motivaci, jsou zapotřebí určité dovednosti nebo schopnosti převádět znalosti do činností, které vedou k požadovanému výkonu. Mezi hlavní osobnostní vlastnosti manažera patří:

1. Vedoucí schopnosti: Manažer musí být schopen vést tým a motivovat ho k dosažení stanovených cílů.

2. Komunikační dovednosti: Manažer musí umět efektivně komunikovat s jednotlivými členy týmu i s vedením organizace. Lidské dovednosti se na pracovišti projevují jako důvěra, nadšení a skutečná angažovanost v mezilidských vztazích. Manažer s dobrými komunikačními dovednostmi má vysoký stupeň sebeuvědomění a schopnost porozumět pocitům druhých, nebo se do nich vcítit. Někteří manažeři se se skvělými lidskými dovednostmi přirozeně rodí, jiní se v nich zdokonalují v rámci výuky nebo zkušeností. Bez ohledu na to, jakým způsobem jsou lidské dovednosti získány, jsou pro všechny manažery klíčové vzhledem k vysoce interpersonální povaze manažerské práce
3. Schopnost plánovat a organizovat: Manažer musí umět stanovit cíle a plány, jak je dosáhnout a rozdělit úkoly a zodpovědnosti mezi jednotlivé členy týmu.
4. Schopnost řešit problémy a konflikty: Manažer musí umět řešit problémy a konflikty v týmu a zajistit, aby byly vyřešeny co nejefektivněji. Tato dovednost vyžaduje schopnost analytického myšlení. Analytické dovednosti umožňují manažerům rozložit problémy na menší části, vidět vztahy mezi jednotlivými částmi a rozpoznat důsledky každého jednoho problému pro ostatní. S tím, jak manažeři přebírají v organizacích stále větší odpovědnost, musí řešit stále více nejednoznačných problémů, které mají dlouhodobé důsledky. I tyto dovednosti mohou manažeři zpočátku získat formálním vzděláním a poté je dále rozvíjet prostřednictvím školení a pracovních zkušeností.
5. Vytrvalost a odolnost: Manažer musí být schopen zvládnout stres a tlak, které jsou s vedením týmu spojené, a zůstat vytrvalý a odolný při řešení problémů. (Pilařová, 2016)

1.2.3 Manažerské selhání

Neúspěch je specifický typ lidské zkušenosti. Nejpřesnější a nejrozšířenější definice neúspěchu je stav nebo podmínka, která vede k nesplnění žádoucího nebo zamýšleného cíle. V případě manažerské pozice se neúspěch vztahuje na prokázání neúspěchu při řízení nebo vedení týmu nebo oddělení podniku. Zahrnuje také neschopnost formulovat plány, nápady nebo strategie podle očekávání v rámci funkce nebo neschopnost realizovat již formulované plány, nápady nebo strategie. Neschopnost uspokojit potřeby zaměstnanců a zúčastněných stran také patří mezi selhání manažera. (Srncová, 2006)

Manažerské selhání je situace, kdy manažer nezvládá plnit své úkoly a povinnosti a neplní očekávání, která jsou na něj kladena. Manažerské selhání může mít řadu příčin a může mít negativní dopady na fungování organizace.

Mezi hlavní příčiny manažerského selhání můžeme zařadit:

1. Nedostatečné dovednosti a znalosti: Manažer, který nemá dostatečné dovednosti a znalosti pro svou pozici, může selhat při řízení činností v organizaci.
2. Nedostatečná motivace a zapálení: Manažer, který není motivovaný a není zapálený pro svou práci, může být méně efektivní a může selhat při dosažení stanovených cílů.
3. Špatná komunikace: Manažer, který nemá dobré komunikační dovednosti nebo který se nedokáže efektivně spojit s ostatními členy týmu, může selhat při koordinaci činností v organizaci.
4. Špatné plánování a organizování: Manažer, který nemá dobrou schopnost plánovat a organizovat, může mít problémy s dosažením stanovených cílů. (Urban, 2014)

Pokud se setkáte se selháním manažera, může to mít různé důsledky pro organizaci a zaměstnance. Některé způsoby, jak může selhání manažera ovlivnit organizaci, zahrnují:

1. Snížení výkonu: Pokud manažer selže v plánování, organizování, řízení nebo kontrole práce svých zaměstnanců, může to vést k poklesu výkonu týmu a celkové organizace.
2. Ztráta motivace: Pokud manažer nedokáže motivovat a podporovat své zaměstnance, může to vést k nedostatečnému zapojení a snížené motivaci.
3. Ztráta zaměstnanců: Pokud manažer selže v komunikaci nebo vytváření pozitivní pracovní kultury, může to vést k odchodu zaměstnanců a ztrátě talentovaných pracovníků.
4. Zhoršení pracovního prostředí: Pokud manažer selže v řízení konfliktů nebo nedokáže vytvořit pozitivní pracovní kulturu, může to vést k zhoršení pracovního prostředí.
5. Finanční ztráty: Pokud manažer nedokáže efektivně řídit rozpočet nebo plánovat strategické iniciativy, může to vést k finančním ztrátám pro organizaci. (Urban, 2014)

1.2.4 Fáze neúspěchu manažera

Zkušenost manažera s neúspěchem obvykle prochází následujícími fázemi.

- Fáze 1: Šok a překvapení

Po pozorování neúspěchu (nedostatečného plánování manažera) se manažeři domnívají, že jedinou příčinou byly jejich chyby. První, co pak udělají, je, že zpanikaří a zastaví veškerou svou probíhající práci, aby se soustředili na zjištění, co se stalo.

- Fáze 2: Popření

V této fázi manažer neuznává, že selhal. Může trvat na tom, že bude pokračovat ve stejných strategiích a metodách, přestože nefungují. Popírání se někdy může zdát iracionální, ale používá se jako obranný mechanismus proti situacím nebo okolnostem, které jsou pro manažery bolestivé a zdrcující. Odkazuje na nepřiznání nepřijatelné pravdy, kterou je v tomto případě selhání.

- Fáze 3: Hněv a obviňování

Když se manažeři dostanou do této fáze, začnou být rozhořčeni vůči svému týmu nebo organizaci za to, že jim brání v dosažení úspěchu. Mohou se vrhnout na své okolí a snažit se je kontrolovat, nebo si dokonce vynutit jejich postup. Dále se v této fázi manažeři snaží ze všech sil svalit vinu za neúspěch na někoho jiného. Dělají to proto, aby se zachránili před tím, že by museli čelit možným důsledkům nebo následkům neúspěchu.

- fáze 4: Deprese/Zotavení

Když se manažer dostane do této fáze, může se cítit demoralizovaný a ztrácí motivaci. Některé příznaky ukazují, že manažer dosáhl této fáze. Mezi tyto příznaky patří nízké sebevědomí, pocit beznaděje, bezmoci, ztracenosti a osamělosti a neustálá špatná nálada nebo smutek. Není překvapivé, že prožívání pocitů selhání je často spojeno s dalšími zdravotními problémy. Může trvat nějakou dobu, než se z neúspěchu vzpamatují a vrátí se k běžnému pracovnímu nasazení.

- Fáze 5: Přijetí

V této fázi se manažeři vyrovnávají se skutečností, že selhali. Opravdu hned pochopí, že některé věci nemohou ovlivnit a že v tom nejsou sami. Pokud bylo dosaženo této fáze, může dojít k úspěšnému zotavení a posunutí se od selhání dál.

- Fáze 6: Prozření a změna

V této fázi si manažeři začínají uvědomovat poučení, které si ze svých neúspěchů odnesli. To může vést ke změnám v jejich strategiích a metodách, stejně jako k obnovenému zaměření na dosažení úspěchu. V této fázi jde o to, aby si manažeři ze svých neúspěchů

odnesli cenné poznatky a následně je využili k potřebným změnám ve způsobu řízení. To jim nejen pomůže zotavit se z neúspěchu, ale také jim to pomůže případně se jim příště vyhnout. (Sharma, 2022)

1.3 Vedení a řízení porad

Vedení a řízení porad je proces, který má za cíl zajistit, aby se účastníci porady dohodli na společném řešení problému nebo cíli. Každá společnost pravidelně pořádá schůzky, na kterých se probírají dlouhodobé cíle, výzvy a vítězství, projekty, nápady, celopodnikové iniciativy a další témata související s podnikáním. Pokud jsou schůzky vedeny správně, mohou být skvělou příležitostí, jak udržet tým v souladu a budovat týmovou spolupráci, důvěru a motivaci. Pokud jsou však vedeny nesprávně (např. příliš často, nejasný program, příliš krátký/dlouhý), mohou být porady neproduktivním plýtváním časem. (Pilařová, 2016) Porady jsou důležitou součástí práce ve většině organizací a jejich účelem je vést k rozhodnutím, která jsou nezbytná pro úspěšné fungování organizace.

Cílem porad je dosáhnout co nejefektivnějšího řešení problémů a dosažení stanovených cílů. Evropský průzkum zjistil, že typický zaměstnanec stráví na schůzích 187 hodin ročně. Průzkumy také naznačují, že 56 % těchto schůzek je považováno za neproduktivní. V průzkumu mezi kancelářskými pracovníky ve Velké Británii bylo zjištěno, že každý zaměstnanec stojí svou společnost průměrně 38,50 liber za každou schůzku, které se zúčastní. (Hall, 2018)

Pro úspěšné vedení a řízení porady je důležité mít na paměti několik základních principů:

- Stanovit si jasný program (cíl): Je důležité mít jasně stanovený cíl porady, aby bylo možné se na něj soustředit a snažit se ho dosáhnout.
- Připravit se na poradu: Manažer, který vede poradu,
- Plánování: Manažer by měl plánovat porady s dostatečným předstihem, aby měl čas připravit se na ni a sestavit seznam témat, která chce projednat.
- Vytváření příjemného prostředí
- Plánování porad: Manažer musí stanovit cíle porady a určit účastníky, kteří se na poradě budou podílet.
- Organizování porad: Manažer musí zajistit místo a čas konání porady a připravit potřebné materiály a dokumenty. (Pilařová, 2016)

2 LIDSKÝ FAKTOR JAKO RIZIKO

2.1 Riziko

Riziko je pravděpodobnost, že se stane nežádoucí událost nebo ztráta, která může mít negativní dopad na jedince, organizaci nebo společnost. Jedná se o možnost vzniku něčeho nepříznivého, nebezpečného, škodlivého nebo nechtěného, což může být spojeno s nejistotou a neznámými faktory. Riziko se obvykle hodnotí na základě pravděpodobnosti výskytu nežádoucího jevu a jeho potenciálního dopadu. Existuje mnoho druhů rizik, finanční riziko, zdravotní riziko, riziko bezpečnosti, environmentální riziko a mnoho dalších. Hodnocení rizika je důležitou součástí plánování, správy a rozhodování v mnoha oblastech lidské činnosti. (Smejkal, 2013)

Existují dva hlavní typy rizika:

1. **Pozitivní riziko:** Pozitivní riziko je situace, kdy existuje šance na pozitivní výsledek. Například při investování do akcií existuje šance na zisk, ale také riziko, že akcie budou klesat a investor přijde o peníze.
2. **Negativní riziko:** Negativní riziko je situace, kdy existuje šance na negativní výsledek. Například při výstavbě budovy existuje riziko, že dojde k nehodě nebo že se objeví problémy s projektem, které způsobí ztrátu peněz. (Souček, 2011)

Riziko se může vyskytnout v jakékoliv oblasti a je důležité jej správně identifikovat a řídit. Riziko může být řízeno například pomocí rizikového managementu, který se zabývá plánováním, organizováním a kontrolou rizik tak, aby byly co nejefektivněji řešena. Riziko může také být snižováno pomocí pojištění, které kryje škody vzniklé v důsledku rizika.

2.2 Lidský faktor jako riziko

Lidský faktor je jedním z hlavních rizik, se kterými se organizace může setkat. Lidský faktor zahrnuje všechny aspekty lidského chování a jednání, které mohou mít vliv na fungování organizace. (Procházka, 2014)

Mezi hlavní příčiny lidského faktoru jako rizika patří:

1. **Nedostatečné vzdělání a dovednosti:** Nedostatečně vzdělaní nebo nekvalifikovaní zaměstnanci mohou způsobovat chyby a problémy v organizaci.

2. Nedostatečná motivace a spokojenost zaměstnanců: Nedostatečně motivovaní nebo nespokojení zaměstnanci mohou snižovat produktivitu a způsobovat konflikty v týmu.
3. Špatné vedení a komunikace: Špatné vedení a komunikace mohou vést k nedostatku informací, konfliktům a nedostatku důvěry mezi zaměstnanci.
4. Nedostatečné zabezpečení: Nedostatečné zabezpečení může vést k úniku důležitých informací nebo k neoprávněnému přístupu do systémů. (Kruliš, 2016)

Lidský faktor je důležité brát v úvahu při řízení rizik v organizaci a je třeba věnovat pozornost vzdělávání, motivaci a komunikaci se zaměstnanci.

2.3 Stresory, které mohou člověka ovlivnit

Stresory jsou vnější nebo vnitřní podněty, které mohou způsobit stres u člověka. Stres může mít negativní vliv na zdraví, výkon a pohodu člověka a je důležité umět se s ním vyrovnat.

Mezi hlavní stresory, které mohou člověka ovlivnit, patří:

- Pracovní zátěž: Vysoké nároky na výkon, nedostatečná podpora ze strany nadřízených nebo neplatnost práce mohou způsobovat stres v práci.
- Finanční problémy: Nedostatek finančních prostředků nebo dluhy mohou způsobovat finanční tlak a stres.
- Vztahy: Problémy ve vztazích s přáteli nebo rodinou mohou způsobovat stres a napětí.
- Zdravotní problémy: Zdravotní problémy nebo obavy o zdraví mohou způsobovat stres a napětí.
- Životní změny: Velké životní změny, jako je například přestěhování nebo změna práce, mohou také způsobovat stres.
- Politika a společnost: Konflikty a napětí v zemi nebo ve společnosti mohou mít vliv na stres a úzkost lidí.

2.4 Hrozba

Hrozba je jedním z lidských faktorů, který může mít vliv na fungování organizace. Hrozba se může projevovat různými způsoby a může být způsobena různými faktory.

Mezi hlavní příčiny hrozby jako lidského faktoru patří:

1. Nedostatečná kvalifikace nebo vzdělání: Nedostatečně kvalifikovaní nebo neovzdělaní zaměstnanci mohou způsobovat chyby a problémy v organizaci.

2. Nedostatečná motivace a spokojenost zaměstnanců: Nedostatečně motivovaní nebo nespokojení zaměstnanci mohou snižovat produktivitu a způsobovat konflikty v týmu.
3. Špatné vedení a komunikace: Špatné vedení a komunikace mohou vést k nedostatku informací, konfliktům a nedostatku důvěry mezi zaměstnanci.
4. Nedostatečné zabezpečení: Nedostatečné zabezpečení může vést k úniku důležitých informací nebo k neoprávněnému přístupu do systémů. (Smejkal, 2013)

2.5 Zranitelnost

Zranitelnost v práci je lidský faktor, který se týká osobnostních vlastností a schopností zaměstnanců, které mohou vést k náchylnosti na stres nebo k problémům v práci. Zranitelnost v práci může být způsobena různými faktory a může mít vliv na fungování organizace.

Mezi hlavní příčiny zranitelnosti v práci patří:

1. Nedostatečná sebeúcta: Nedostatečná sebeúcta může vést k nízkému sebevědomí a k neschopnosti zvládat stres.
2. Nedostatečná komunikace: Nedostatečná komunikace může vést k nedostatku informací a konfliktům v týmu.
3. Nedostatečná motivace: Nedostatečná motivace může vést k nízké produktivitě a k nespokojenosti zaměstnanců.
4. Strach z nových výzev: Strach z nových výzev může vést k neschopnosti zvládat stres a nové situace. (Rais, 2013)

Je důležité, aby organizace věnovala pozornost zranitelnosti zaměstnanců a poskytovala podporu v oblasti sebeúcty, komunikace a motivace. To může pomoci snížit zranitelnost zaměstnanců a zlepšit jejich pracovní výkon.

3 ANALÝZA RIZIK

Analýza rizik je vícestupňový proces, pomocí kterého se identifikuje, hodnotí a řeší rizika, se kterými se organizace může setkat. Cílem analýzy rizik je snížit pravděpodobnost výskytu rizika a jeho dopady na organizaci.

Analýza rizik se skládá z několika kroků:

- Identifikace rizik: Nejprve je třeba identifikovat všechna rizika, se kterými se organizace může setkat. Rizika mohou pocházet z různých zdrojů, jako je například finanční sektor, technologie nebo lidský faktor.
- Hodnocení rizik: Poté je třeba hodnotit rizika podle jejich pravděpodobnosti a dopadu.

3.1 Metody analýzy rizik

Existuje řada metod pro analýzu rizik, které se liší podle toho, jakým způsobem se riziko identifikuje a vyhodnocuje. Analýza rizik má široké využití a může podnikům pomoci odstranit potenciální rizika a stát se úspěšnějšími. Naučit se správně provádět tyto analýzy může firmě pomoci identifikovat trendy v jejích procesech a být efektivnější a proaktivnější. Schopnost identifikovat rizika a případně zabránit tomu, aby se z nich staly hrozby, může pomoci ušetřit zdroje nebo zachovat image značky.

Mezi nejčastěji používané metody pro analýzu rizik patří:

1. SWOT analýza: SWOT analýza se zabývá interními a externími faktory, které mohou ovlivnit organizaci. Interní faktory zahrnují silné a slabé stránky organizace, zatímco externí faktory zahrnují příležitosti a hrozby.
2. Analýza pravděpodobnosti a dopadu: Analýza pravděpodobnosti a dopadu se zabývá pravděpodobností výskytu rizika a jeho dopadem na organizaci.
3. FMEA (Failure Mode and Effects Analysis): FMEA se zabývá identifikací možných chyb nebo poruch v procesu a vyhodnocením jejich dopadu na organizaci.
4. Analýza rizikových faktorů: Analýza rizikových faktorů se zabývá identifikací faktorů, které mohou způsobovat riziko, a vyhodnocením jejich vlivu na organizaci.

5. Brainstorming: Brainstorming je metoda, při které se skupina lidí snaží vygenerovat co nejvíce nápadů na řešení určitého problému. Tato metoda může pomoci identifikovat možná rizika a navrhnout opatření ke snížení rizika.
6. Delphi: Technika Delphi je metoda analýzy rizik podobná brainstormingu, ale s tím rozdílem, že technika Delphi se v celém procesu do značné míry opírá o využití názorů expertů. Tyto názory umožňují individuální hodnocení, identifikaci a analýzu rizik. Poté každý expert přezkoumá ostatní rizika a vytvoří registr rizik, který může zahrnovat všechna potenciální rizika a jejich důsledky.
7. Matice pravděpodobnosti/důsledků: Metoda matice pravděpodobnosti/důsledků je významnou metodou hodnocení závažnosti rizik při provádění kvalitativní analýzy rizik a lze s ní hodnotit rizika na všech úrovních společnosti. Je to praktická metoda hodnocení závažnosti různých rizik pomocí výpočtu potenciálního dopadu rizika. Nejenže umožňuje společně lépe určit celkovou závažnost rizika, ale také umožňuje určit hlavní faktory, které přispívají k jednotlivým potenciálním rizikům. (Procházková, 2004)
8. Vývojový diagram: Vývojový diagram je vizuální nástroj, který slouží k ilustraci procesu, postupu nebo toku informací. Jeho cílem je poskytnout ucelený a snadno srozumitelný pohled na sled kroků nebo akcí, které vedou ke splnění určitého cíle. Při tvorbě vývojového diagramu je důležité myslet na to, že by měl být co nejjednodušší a snadno srozumitelný pro ostatní uživatele. Měl by být také doplněn popisem jednotlivých kroků a symbolů, aby bylo jasné, co reprezentují a jaký význam mají v procesu. (Wikipedia, 2022)

4 ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Hlavním cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracovat literární rešerši zaměřenou na základní pojmy související s řízením lidských zdrojů a analýzou rizik.

Teoretická část byla rozdělena do tří stěžejních kapitol. Úvodní kapitola obsahovala základní charakteristiku řízení lidských zdrojů. Podrobněji byl popsán i management a funkce manažera, neboť je to jeden z hlavních nástrojů, které ovlivňují člověka v pracovním procesu. Následující kapitola je již zacílena do rizik souvisejících s lidským faktorem. Závěrečná kapitola přibližuje analýzu rizik. Každá společnost, pokud chce obstát v konkurenčním boji, musí si být svých rizik vědoma, umět je identifikovat, řídit a v neposlední řadě eliminovat. V třetí kapitole proto byly uvedeny metody analýzy rizik, které budou využity v praktické části bakalářské práci.

Pro praktickou část byla vybrána oční optika, ve které autorka přímo pracuje, tudíž může čerpat se svých znalostí a zkušeností v oboru.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 LIDSKÝ FAKTOR JAKO RIZIKO V OČNÍ OPTICE

Lidský faktor je jedním z hlavních rizik, se kterými se organizace může setkat. Lidský faktor zahrnuje všechny aspekty lidského chování a jednání, které mohou mít vliv na fungování organizace.

Cíl a použité metody

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat a vyhodnotit hrozby a rizika, kterým čelí oční optika vlivem lidského faktoru, a na základě výsledků analýzy navrhnout možná řešení či opatření ke zlepšení současného stavu.

Technikami sběru dat bylo pozorování, neformální rozhovory se zaměstnanci a vedoucí provozovny a v neposlední řadě také brainstorming.

Mezi metody analýzy rizik patří tvorba vývojového diagramu a SWOT analýza.

Na závěr praktické části bude provedena syntéza a na základě zjištěných poznatků bude představena varianta, která vymezí hlavní problémy, ve kterých se rizika v oční optice vyskytují a ukáže možné další cesty vedoucí k opatřením a změnám.

5.1 Představení společnosti

Přerovská oční optika, jejíž název zůstane v anonymitě, působí na českém trhu s optikou od roku 2010. V současné době má společnost 8 zaměstnanců, kteří jsou optiky, optometristy a spolupracují také s očními lékaři fakultní nemocnice Přerov.

Tento obchod se specializuje na oční optiku a nabízí rozmanité služby pro různé věkové skupiny a pohlaví, jako jsou dioptrické a sluneční brýle, kontaktní čočky a další příslušenství. Dále poskytuje opravy brýlí a umožňuje měření zraku přímo v obchodě optometristou nebo lékařem a aplikaci kontaktních čoček. Podnik vlastní majitel, který zodpovídá za vedení provozu optiky, personálu, financí, marketingu a dalších aspektů. Organizační strukturu tvoří zaměstnanci oční optiky a optometristé, kteří nejen prodávají zboží, ale také poskytují lékařské služby jako měření strabismu, nitroočního tlaku a podobné. Společnost také spolupracuje s oftalmology při poskytování služeb měření zraku v prodejnách.



Obrázek 1 Oční optika Přerov (Zdroj: vlastní)

5.1.1 Zaměstnanci

Oční optika zaměstnává optiky a optometry se zájmem o zvýšení své kvalifikace. Společnost zajišťuje školení svých zaměstnanců a podporuje jejich další vzdělávání v oboru. Pro jejich motivaci byl vytvořen systém odměn, který vyhodnocuje prodejní výsledky.

Klíčovou kompetencí společnosti je stanovení správné korekce zrakových vad zákazníka, měření dobrého zraku a zajištění výroby refrakčních brýlí či kontaktních čoček, kdy by optici a optometry měli umět perfektně obsluhovat různé optické a měřicí zařízení, jako jsou centrovací věže, topografické mapy, tonometry, šterbinové lampy atd.

Druhým klíčovým faktorem je výběr brýlí, optik musí umět správně poradit a vybrat správný styl, tvar a barvu brýlí, aby dosáhl co největší spokojenosti zákazníků. Musí se orientovat v nových módních trendech a také v typech zákazníků.

5.2 Sběr dat

Sběr dat je nezbytnou součástí každého výzkumu a analýzy. V rámci bakalářské práce jsem jako zaměstnanec optiky měla příležitost nahlédnout do hloubky tématu a shromáždit významné informace pro moji praxi.

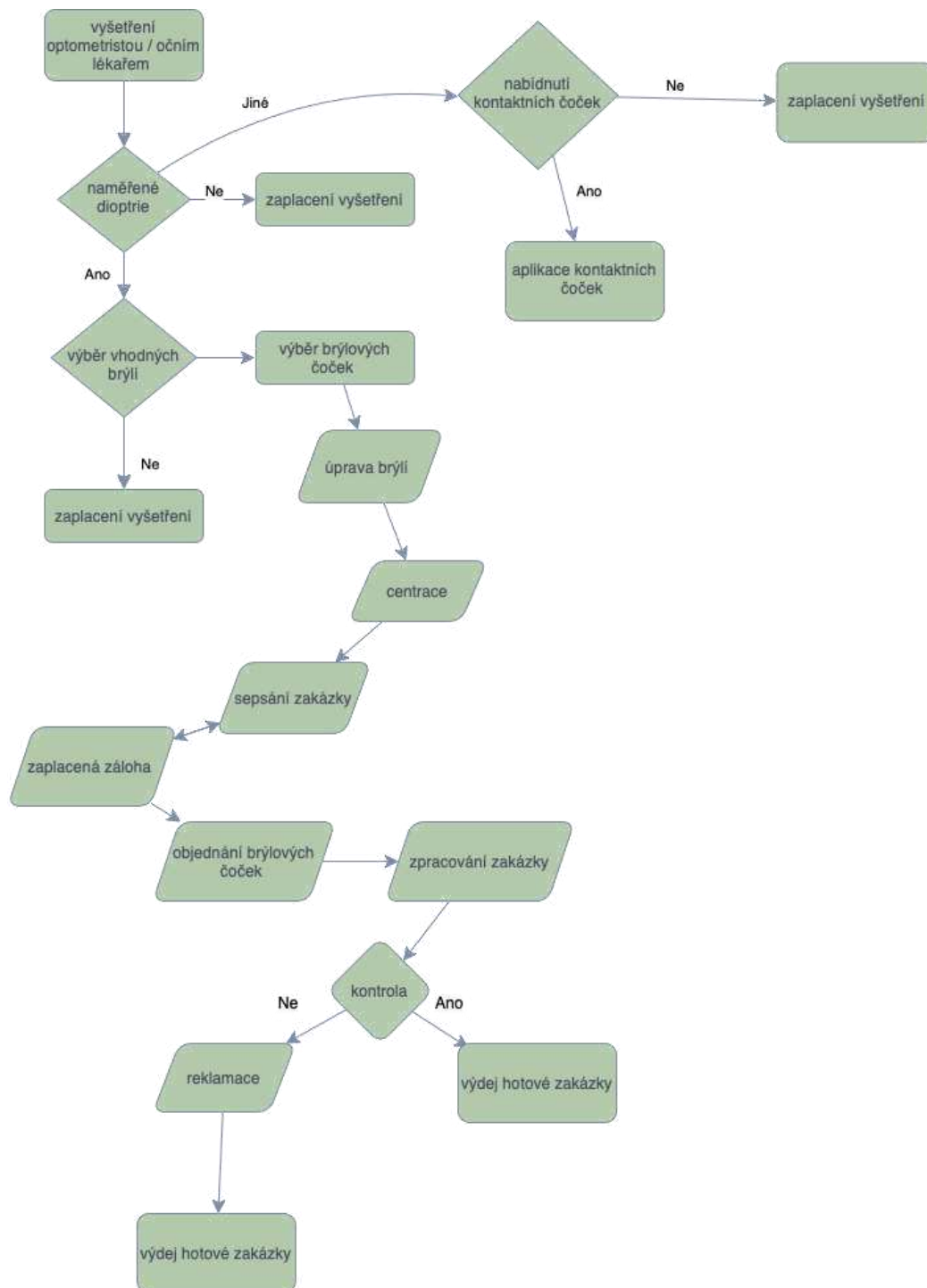
Pro sběr dat jsem použila různé metody včetně rozhovorů se zaměstnanci, brainstormingu a dále byla použita i metoda pozorování. Rozhovor jsem vedla se svými kolegy, studenty magisterského studia na Vysoké škole optometrie v Olomouci a největším přínosem bylo vedení rozhovoru s externími očními lékaři přímo z nemocnice v Přerově. Rozhovory mi

pomohly lépe pochopit, jakými způsoby zaměstnanci oční optiky vnímají procesy v práci a jaké jsou jejich názory na různé aspekty optické péče a co si naši zákazníci přejí a jak bychom mohli lépe splnit jejich potřeby. Díky brainstormingu jsem získala mnoho nových nápadů a přístupů, které nám pomohou zlepšit naši praxi a poskytovat lepší služby našim zákazníkům. Týden před plánovanou poradou byl všem zúčastněným pracovníkům zaslán plán porady a podklady, kde byl vysvětlen problém, o kterém se bude diskutovat. Nejdříve se řešil vývojový diagram. Team sepsal zásadní kroky, které jsou nejdůležitější pro plynulý chod optiky. Posléze se diskutovalo o veškerých chybách, který mohou nastat lidským faktorem. SWOT analýzu jsme sestavili pomocí brainstormingu.

Výsledky sběru dat mi umožnily provést kvalitativní analýzu a identifikovat klíčová rizika v oblasti oční optiky.

6 VÝVOJOVÝ DIAGRAM ČINNOSTÍ V OPTICE

Následující diagram představuje sled kroků, které probíhají v oční optice. Tento proces začíná vyšetřením optometristou či očním lékařem. Optik zodpovědný za daného zákazníka musí poté převzít refrakční protokol a poté pokračuje se zákazníkem podle vývojového diagramu. Proces končí výdejem hotové zakázky.



Obrázek 2 Vývojový diagram (Zdroj: vlastní)

6.1 Nejdůležitější kroky

6.1.1 Výběr vhodných brýlí

Pokud si zákazník nepřinese vlastní obruby a požaduje pouze výměnu čoček, je potřeba vybrat rám nový. Při jeho výběru je důležité získat od zákazníka co nejvíce informací o budoucích brýlích. Ať už jsou to brýle na dálku, brýle na čtení, nebo brýle musí pokrýt i střední vzdálenost, frekvence používání brýlí a prostředí, ve kterém jsou brýle používány a další. Zde je velmi stěžejní přístup optika k zákazníkovi. Optik by měl umět poradit a doporučit vhodné obruby, ale také umět objektivně a zkušeně posoudit, zda je daná obruba pro zákazníka vhodná. Konečné rozhodnutí je samozřejmě vždy na klientovi.

Jako největší riziko zde můžeme vyhodnotit špatnou komunikaci mezi optikem a zákazníkem. Optik může nedostatečně poradit ohledně vhodného stylu a designu brýlí, což může vést k nespokojenosti zákazníka. V nejhorším případě vzbudit nesympatie a zákazníka úplně odradit.

6.1.2 Sepsání zakázky

Po zjištění všech důležitých informací a výběru obruby začíná samotné sepsání objednávky. Velmi důležitá je zde pečlivost a pozornost při převzetí informací od optometristy či očního lékaře. Vše je zaznamenáno na objednávkovém listu, který zároveň zastupuje funkci smlouvy mezi optikem a zákazníkem, musí tedy existovat určité požadavky. Pokud optik udělá refrakční chybu, může předepsat brýle, které nezajistí optimální korekci vidění.

6.1.3 Výběr brýlových čoček

Vzorčky a prezentační pomůcky pomáhají při výběru nejvhodnějších brýlových čoček. Zákazníci si mohou čočky prohlédnout a osahat, aby si vybrali tu, která nejlépe odpovídá jejich představám a možnostem (cena a design). Riziko zde je takové, že optik může nabídnout brýle s levnými, nekvalitními čočkami, které nezajišťují dostatečnou korekci a mohou zhoršit problémy se zrakem.

6.1.4 Centrace

Nezbytnou součástí broušení brýlových čoček do obrub je jejich správné vycentrování, čímž lze dosáhnout správného postavení před centrační věží. Bez správné centrace nelze brýle pohodlně používat bez problémů s únavou zraku a bolesti hlavy.

6.1.5 Zaplacení zálohy

Po zadání všech údajů zákazníka do systému zaplatí zálohu nebo celou objednávku, poté obdrží potvrzení o platbě a kopii protokolu s naměřenými hodnotami a s číslem dané objednávky. Výši zálohy je nejlepší nastavit rovnou v ceně brýlových čoček, aby nedocházelo k ekonomickým ztrátám způsobeným tím, že si zákazníci nepřijdou vyzvednout hotové brýle.

Na základě tohoto procesu, rozebraného na jednotlivé fáze bude sestavena SWOT analýza.

7 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza se používá k posouzení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb v určité oblasti. V případě lidského faktoru jako rizika v oblasti optiky, může být SWOT analýza provedena následovně:

Tabulka 1 SWOT analýza (Zdroj: vlastní)

S TRENGTH (silné stránky)	W EAKNESSES (slabé stránky)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zkušenosti a kvalifikovaní zaměstnanci 2. Stabilní zaměstnanci 3. Nezadluženost 4. Pracovní postupy a standardy 5. Spolehlivost a dobré recenze firmy 6. Spolupráce s očními lékaři 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vysoká míra stresu 2. Slabší prodejní dovednosti některých zaměstnanců 3. Nedostatek motivace zaměstnanců 4. Absence marketingového oddělení firmy 5. Nedostatek školení a rozvoje 6. Odchod pracovních sil ke konkurenci
O PPORTUNITIES (příležitosti)	T HREATS (hrozby)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Využití technologie a inovací 2. Investice do školení a rozvoje 3. Nové produkty 4. Zvyšování konkurenceschopnosti 5. Celková modernizace prodejny 6. Vlastní parkoviště 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nedostatek optometristů 2. Technologie měření zraku na dálku 3. Vstup nové konkurence 4. Rozvoj laserové korekce očních vad 5. Nedostatek parkovacích míst 6. Vysoký nátlak na prodej od majitelů

Následné odstavce rozebírají a formulují přesně jednotlivé body výsledků SWOT analýzy.

7.1.1 Hodnocení SWOT analýzy

7.1.1.1 Body 1-5

Hodnocení výkonnosti faktorů v SWOT analýze je založeno na stupnici od 1 do 5, kde číslo 5 vyznačuje nejsilnější faktor a číslo 1 nejslabší faktor. Každý faktor je hodnocen samostatně

a zohledňuje se, jak jeho schopnost zvládnout danou situaci, tak jeho celková síla. Pokud jde o silné stránky a příležitosti, číslo 5 označuje nejsilnější faktor a číslo 1 nejslabší. Pro slabé stránky a hrozby platí opačně – číslo 5 značí nejslabší faktor a číslo 1 nejsilnější. Stupnice se používá k hodnocení vzorových faktorů v SWOT analýze a pomáhá určit, které faktory jsou nejvýkonnější a které by měly být zlepšeny. (Kolář, 2021)

7.1.1.2 *Váha*

Druhá stupnice určuje váhy faktorů, tedy jak jsou faktory důležité v rámci ostatních faktorů v daném kvadrantu. Každému faktoru se přiřazuje číslo v rozmezí od 0 do 1, přičemž vyšší čísla znamenají vyšší váhu a větší důležitost pro podnik. Faktory jsou hodnoceny v porovnání s ostatními faktory v daném kvadrantu a součet všech vah vždy musí být roven 1. Při provádění SWOT analýzy má tato stupnice klíčový význam pro určení priorit a zaměření na ty faktory, které mají největší vliv na podnik. (Kolář, 2021)

7.1.1.3 *Výsledné hodnoty*

Po vyhodnocení výkonnosti a důležitosti se tyto hodnoty vynásobí u každého faktoru a poté sečtou s hodnotami ostatních faktorů v daném kvadrantu. Čím vyšší číslo v daném kvadrantu, tím více důrazu by mělo být kladeno na faktory. Takto získá podnik cenný přehled o svých vlastnostech a okolí. (Ekospace, 2012)

7.1.2 *Silné stránky*

Společnost se může pochlubit několika silnými stránkami, z nichž nejvýznamnější je spolehlivost a kladné hodnocení ze strany zákazníků, kteří se do oční optiky vrací pravidelně již po mnoho let. Během svého působení na trhu firma stihla nejen vyškolit své zaměstnance, ale také udržet řadu z nich po mnoho let, někteří zde pracují dokonce více než šest let. Díky tomu má společnost loajální zákazníky i spokojené zaměstnance. Další silnou stránkou firmy je nezadluženost a úzká spolupráce s očními lékaři.

7.1.2.1 *Hodnocení silných stránek*

Tabulka 2 Hodnocení silných stránek (Zdroj: vlastní)

Číslo faktoru	Silné stránky	Body 1-5	Důležitost	Celkové hodnocení
1.	Zkušenosti a kvalifikování zaměstnanci	5	0,25	1,25

2.	Stabilní zaměstnanci	3	0,11	0,33
3.	Nezadluženost	4	0,09	0,36
4.	Pracovní postupy	4	0,15	0,60
5.	Spolehlivost a dobré recenze	4	0,18	0,72
6.	Spolupráce s očními lékaři	5	0,22	1,1
			= 1	$\Sigma = 4,36$

7.1.3 Slabé Stránky

Společnost má několik slabých stránek, z nichž první se týká vysoké míry stresu na pracovišti, což je klíčovým prvkem pro poskytování nejlepšího výkonu v oční optice.

Ačkoli firma klade velký důraz na proškolení a kvalitu prodejního přístupu svých zaměstnanců vůči zákazníkům, stále existují určité nedostatky, neboť ne všichni zaměstnanci prošli potřebným školením.

Další slabou stránkou podniku je absence manažera, který by se specializoval pouze na marketingové aktivity společnosti.

7.1.3.1 Hodnocení slabých stránek

Tabulka 3 Hodnocení slabých stránek (Zdroj: vlastní)

Číslo faktoru	Slabé stránky	Body 1-5	Váha	Celkové hodnocení
1.	Vysoká míra stresu na pracovišti	3	0,32	0,96
2.	Menší prodejní dovednosti některých zaměstnanců	2	0,20	0,40
3.	Nedostatek motivace zaměstnanců	1	0,11	0,11
4.	Absence marketingového oddělení firmy	1	0,05	0,05
5.	Nedostatek školení a rozvoje	3	0,30	0,90

6.	Odchod pracovních sil ke konkurenci	2	0,02	0,04
			= 1	$\Sigma = 2.46$

Vysoká míra stresu může mít negativní vliv na zaměstnance, což může ovlivnit celkovou kvalitu oční optiky v péči o zákazníky.

Například zaměstnanci v oční optice, kteří pracují v prostředí s vysokým pracovním vytížením a vystavují se mnoha požadavkům, mohou být náchylní ke stresu. Pokud jsou zaměstnanci vystaveni dlouhodobému stresu, může to mít negativní vliv na jejich zdraví a pohodu. To může ovlivnit jejich schopnost poskytovat kvalitní služby, což může vést k chybám při měření a přizpůsobování brýlových čoček nebo kontaktních čoček.

Dále může vysoká míra stresu vést ke snížení schopnosti zaměstnanců v oblasti komunikace se zákazníky a k vyšší únavě a podrážděnosti.

Proto je důležité, aby zaměstnavatelé v oblasti oční optiky vytvářeli pracovní prostředí, které minimalizuje stres a podporuje pohodu a produktivitu zaměstnanců. To může zahrnovat snížení pracovního vytížení, poskytnutí vhodného školení a podpory, aby se zaměstnanci mohli lépe vypořádat se stresovými situacemi a poskytnutí dalších zdrojů, jako je koučování a podpora.

Slabou stránkou je také nedostatek školení a rozvoje zaměstnanců, kteří by měli být správně proškoleni pro nabídnutí těch nejlepších možností.

7.1.4 Příležitosti

Firma má před sebou několik příležitostí k růstu, z nichž hlavní se týká nákupu a využití nových technologií. Pokud by se společnost rozhodla využít nové technologie telemedicíny, mohla by nabídnout zcela novou službu a tím zlepšit své odborné znalosti a konkurenceschopnost. Další významnou investicí je školení a rozvoj zaměstnanců, což by mohlo přispět k rychlejšímu růstu firmy.

7.1.4.1 Hodnocení příležitostí

Tabulka 4 Hodnocení příležitostí (Zdroj: vlastní)

Číslo faktoru	Příležitosti	Body 1-5	Váha	Celkové hodnocení
---------------	--------------	----------	------	-------------------

1.	Využití technologií a inovací	5	0,35	1,75
2.	Investice do školení a rozvoje	3	0,21	0,63
3.	Nové produkty	4	0,17	0,68
4.	Zvyšování konkurenceschopnosti	4	0,10	0,40
5.	Celková modernizace prodejny	4	0,07	0,28
6.	Vlastní parkoviště	1	0,10	0,10
			= 1	$\Sigma = 3,84$

7.1.5 Hrozby

S nárůstem popularity mobilních zařízení představuje pro firmu významné riziko možný vývoj technologie, která by umožnila přesné měření zraku na dálku. To by mohlo vést k tomu, že internetové obchody nahradí důležitou složku prodeje brýlí a zákazníci by mohli nákup uskutečnit přes internet bez nutnosti navštívit kamenný obchod. Další potenciální hrozbou pro firmu je vstup nové konkurence na trh oční optiky, přestože je vstup na tento trh složitý. Konkurence také může ohrozit kvalifikované zaměstnance, kteří mohou odejít k jiným zaměstnavatelům a způsobit tak problémy s obsazením pracovních míst.

Podstatnou hrozbou je také nedostatek optometristů. I když se oční optika nachází v blízkosti Vysoké školy optometrie v Olomouci, je po optometristech stále velká pohledávka. Tato hrozba ale neovlivňuje jen tuto optiku, ale optiky po celé České republice.

7.1.5.1 Hodnocení hrozeb

Tabulka 5 Hodnocení hrozeb (Zdroj: vlastní)

Číslo faktoru	Hrozby	Body 1-5	Váha	Celkové hodnocení
1.	Technologie měření zraku na dálku	2	0,10	0,20
2.	Vstup nové konkurence	3	0,27	0,81
3.	Rozvoj laserové korekce očních vad	2	0,15	0,30
4.	Nedostatek parkovacích míst	4	0,11	0,44
5.	Nedostatek optometristů	4	0,20	0,80

6.	Vysoký nátlak na prodej od majitelů	2	0,17	0,34
			= 1	$\Sigma = 2,89$

7.1.6 Vyhodnocení strategie

Po provedení SWOT analýzy se ukázalo, že nejvyšší celkové hodnocení bylo zaznamenáno u příležitostí a silných stránek podniku. Index příležitostí dosáhl hodnoty 3,84 a index silných stránek dosáhl hodnoty 4,36. Z toho důvodu prioritně se doporučuje využít strategii SO, která se zaměřuje na využití příležitostí za podpory silných stránek. Důraz by měl být kladen na realizaci nejatraktivnějších příležitostí, které mohou zlepšit celkový prodej a zlepšit pohled na firmu. Současně by se měla věnovat pozornost silným stránkám, které jsou již na dobré úrovni a jsou nepostradatelnou součástí této oční optiky. Nicméně, vzhledem k tomu, že byly zaznamenány také vyšší hodnoty u slabých stránek podniku, mělo by se na ně zaměřit s cílem eliminovat ty nejzávažnější z nich.

Výsledná strategie SO (Strengths-Opportunities) v SWOT analýze se zaměřuje na využití silných stránek organizace (strengths) k využití příležitostí na trhu (opportunities).

Existuje několik možností, jak tuto strategii realizovat:

- Maximální využití silných stránek při zajištění rychlého vstupu na trh. To zahrnuje posílení týmu a rozvoj nových produktů nebo služeb.
- Využití výhod, které organizace má ve srovnání s konkurencí. Například využití lepších technologií nebo vztahů se zákazníky k získání konkurenční výhody.
- Vytvoření aliance s jinými organizacemi, které mají silné stránky v oblastech, kde organizace sama nemá žádnou zkušenost.

Je důležité, aby organizace při výběru strategie SO vzala v úvahu své vnitřní silné stránky a vnější příležitosti na trhu a zaměřila se na to, co bude pro ni nejlepší z hlediska vývoje a úspěchu.

7.1.7 Návrhy a doporučení

Budeme-li na lidský faktor pohlížet jako na riziko, je důležité věnovat pozornost vzdělávání, motivaci a komunikaci zaměstnanců, aby se snížilo riziko chyb a problémů v organizaci. Je

také důležité poskytovat podporu zaměstnancům v oblasti duševního zdraví a snižovat stres v práci, což může pomoci snížit riziko selhání nebo problémů v práci.

V organizacích je také důležité zabezpečit, aby zaměstnanci měli dostatečné znalosti a dovednosti, aby mohli plnit své pracovní úkoly bezpečně a efektivně. To může pomoci snížit riziko nehod nebo problémů v práci.

Je důležité, aby organizace brala lidský faktor v potaz při řízení rizik a věnovala pozornost zlepšení pracovních podmínek, vzdělávání a motivace zaměstnanců, což může pomoci snížit riziko problémů.

7.1.7.1 Minimalizace stresu

Pro minimalizaci stresu a ochranu oční optiky a zdraví zaměstnanců v oční optice navrhuji následující řešení a doporučení:

1. Zlepšení pracovního prostředí: Zaměstnavatelé v oblasti oční optiky by měli vytvářet pracovní prostředí, které podporuje pohodu a produktivitu zaměstnanců. To zahrnuje vhodné osvětlení, ergonomické pracovní stanice, klimatizaci, čistotu a pořádek v pracovním prostoru a další faktory.
2. Poskytování dostatečného školení a podpory: Zaměstnavatelé by měli poskytnout dostatečné školení a podporu zaměstnancům, aby se mohli lépe vypořádat se stresovými situacemi. To zahrnuje mimo jiné i školení v oblasti komunikace se zákazníky, poskytování nástrojů a technik pro řízení stresu a podpory pro zvládnání emocí.
3. Snížení pracovního vytížení: Zaměstnavatelé by měli snížit pracovní vytížení zaměstnanců a zajistit, aby byli dostatečně odpočatí a mohli se soustředit na svou práci. To může zahrnovat snížení pracovní doby, rozdělení práce mezi více zaměstnanců, zajištění dostatečného odpočinku během pracovního dne a podobně.
4. Vyšší komunikace a respekt: Komunikace a respekt k zaměstnancům je klíčová pro snížení stresu a vytvoření pozitivního pracovního prostředí. Zaměstnavatelé by měli zajistit, aby byli zaměstnanci respektováni a měli možnost vyjádřit své názory a obavy. Vedení by mělo pravidelně komunikovat se zaměstnanci, poskytovat zpětnou vazbu a řešit problémy.

Tyto kroky mohou pomoci minimalizovat stres a ochránit zdraví zaměstnanců.

7.1.7.2 *Nedostatek personálu*

Nedostatek personálu, zejména nedostatek optometristů, je stále častějším problémem v oblasti oční optiky. Zde jsou některé možné řešení tohoto problému:

1. **Využití technologie:** Oční optiky mohou využít moderní technologie, jako jsou telemedicína a online konzultace, aby pomohly lékařům a optometristům poskytnout péči více pacientům bez potřeby fyzické přítomnosti na místě. Tím mohou efektivněji využívat svůj čas a zlepšovat dostupnost péče.
2. **Zvyšování vzdělání a podpory:** Oční optiky mohou zvýšit podporu svých zaměstnanců, aby se stali optometry nebo rozšířili své stávající znalosti a dovednosti. Může to zahrnovat financování školení, vzdělávacích kurzů a podobně. Tím by se zlepšila kvalita poskytované péče a zároveň by se vybuodovala loajalita zaměstnanců.
3. **Spolupráce s jinými klinikami:** Oční optiky mohou zvažovat spolupráci s jinými klinikami nebo očními optikami, aby mohli sdílet své zdroje a zaměstnance. Tím by se zvýšila efektivita poskytované péče a zároveň by se snížila zátěž na jednotlivé oční optiky.
4. **Využití stážistů:** Oční optiky mohou nabízet stáže pro studenty optometrie, aby získali zkušenosti a pomohli s poskytováním péče. To může být také příležitost pro zaměstnavatele najít talentované a motivované lidi, kteří by se později stali součástí jejich týmu.
5. **Sdílení úloh:** Oční optiky mohou zvážit sdílení některých úloh s očním optikem, což umožní optometristům věnovat se více klinickým úkolům. To by mohlo snížit zátěž na optometry a zároveň by pomohlo zlepšit efektivitu práce.

Tyto kroky by mohly pomoci řešit problém s nedostatkem personálu v oční optice a zlepšit kvalitu poskytované péče.

8 DISKUZE

Z výsledků provedené SWOT analýzy vyplývá, že podnik by měl zaměřit svou strategii na využití svých silných stránek a příležitostí. Tento výsledek je velmi příznivý, neboť tato ofenzivní strategie umožní podniku rozvíjet své pozitivní potenciály.

Jako největší přednost oční optiky v Přerově se ukázala kvalifikovanost a zkušenost jejích zaměstnanců. Dále přispívá ke kladným výsledkům spolehlivost a dobrá reputace, kterou si firma během svého dlouholetého působení ve městě Přerov vydobyla a která zaručuje spokojenost zákazníků. Oční optika si hlavně zakládá na přívětivosti a pečlivosti vůči zákazníkům, kteří jsou pro oční optiku nejvyšší prioritou. Oční optika se snaží vytvořit prostředí co nejpohodlnější pro své zákazníky a vždy jim nabízí řešení, které zaručí jejich spokojenost.

ZÁVĚR

Bakalářská práce byla rozdělena na dvě části. Teoretická část byla zpracována na téma řízení lidských zdrojů, management a manažer. Praktická část se již věnovala reálnému podniku, tím byla oční optika. Pro lepší pochopení pracovní činnosti byl zpracován vývojový diagram, který znázorňuje všechny podstatné kroky. Zjištěné rizikové faktory byly dále analyzovány prostřednictvím SWOT analýzy. Závěrem lze konstatovat, že lidský faktor může být v mnoha oblastech zdrojem rizika. V práci, kde jsou nároky na preciznost, zodpovědnost a rychlost, jako například v oční optice, je toto riziko zvláště významné. Stres a únava, které jsou důsledkem pracovního vyčerpání a náročného pracovního prostředí, mohou vést k chybám a následně ke škodám na zdraví pacientů nebo ztrátám pro podnik. Je proto důležité věnovat pozornost prevenci a managementu rizik spojených s lidským faktorem, aby se minimalizovala pravděpodobnost nežádoucích důsledků.

V rámci prevence a řízení rizik při práci je důležité vytvářet bezpečné pracovní prostředí, poskytovat zaměstnancům pravidelné školení a podporu a také monitorovat a řídit stres a únavu. Zvýšená pozornost k lidskému faktoru může vést k lepší kvalitě poskytované péče, zlepšení výkonnosti a produktivity a snížení nákladů na kompenzaci škod.

V neposlední řadě, zohlednění lidského faktoru, by mělo být bráno v úvahu při plánování a implementaci nových technologií a procesů. Při výběru nových technologií a postupů je třeba zvážit, jaký vliv budou mít na zaměstnance a na procesy práce a zda budou přínosem pro bezpečnost a kvalitu poskytované péče.

Celkově lze konstatovat, že lidský faktor je klíčovým aspektem v oblasti oční optiky a může být zdrojem rizika, ale zároveň i přínosem pro podnik, pokud je správně řízen a zohledněn.

Přínos této bakalářské práce je možné spatřovat v ucelené koncepci problematiky analýzy rizik ve vybrané oční optice. Každá společnost, která chce prosperovat musí rizika identifikovat, hodnotit a řídit. Proto může tato práce sloužit i ostatním podnikům k zamyšlení se nad riziky, se kterými se můžeme setkat.

Závěrem lze konstatovat, že lidský faktor může být v mnoha oblastech zdrojem rizika. V práci, kde jsou nároky na preciznost, zodpovědnost a rychlost, jako například v oční optice, je toto riziko zvláště významné. Stres a únava, které jsou důsledkem pracovního vyčerpání a náročného pracovního prostředí, mohou vést k chybám a následně ke škodám na zdraví pacientů nebo ztrátám pro podnik. Je proto důležité věnovat pozornost prevenci a

managementu rizik spojených s lidským faktorem, aby se minimalizovala pravděpodobnost nežádoucích důsledků.

V rámci prevence a řízení rizik je důležité vytvářet bezpečné pracovní prostředí, poskytovat zaměstnancům pravidelné školení a podporu a také monitorovat a řídit stres a únavu. Zvýšená pozornost k lidskému faktoru může vést k lepší kvalitě poskytované péče, zlepšení výkonnosti a produktivity a snížení nákladů na kompenzaci škod.

V neposlední řadě, zohlednění lidského faktoru by mělo být bráno v úvahu při plánování a implementaci nových technologií a procesů. Při výběru nových technologií a postupů je třeba zvážit, jaký vliv budou mít na zaměstnance a na procesy práce a zda budou přínosem pro bezpečnost a kvalitu poskytované péče.

Celkově lze konstatovat, že lidský faktor je klíčovým aspektem v oblasti oční optiky a může být zdrojem rizika, ale zároveň i přínosem pro podnik, pokud je správně řízen a zohledněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADP. Praha, 2023. Dostupné také z: <https://www.adp.com/resources/articles-and-insights/articles/h/human-resource-management.aspx>

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

BAJER, Jiří. Optika 1. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4532-8.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. Management a organizační chování [online]. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha. Expert (Grada). ISBN 978-80-247- 3348-7.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

HALL, Astrid. 'unproductive' meetings. Independent [online]. 2018. Dostupné z: <https://www.risely.me/failure-as-a-manager-and-how-to-recover-from-it/>

Ishikawa diagram. ManagementMania [online]. 2015. Dostupné z: <https://managementmania.com/en/ishikawa-diagram>

KOLÁŘ, Miroslav. SWOT analýza vybraného podniku. 2021. Dostupné také z: https://theses.cz/id/j041z2/Bakalarska_prace_Kolar.pdf. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích zemědělská fakulta. Vedoucí práce Ing. Monika Březinová Ph.D.

KOUBEK, Josef, 2011. Personální práce v malých a středních firmách. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

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

KRULIŠ, Jiří. Management rizik a spolehlivost lidského činitele. Automa [online]. 2016. Dostupné z: https://automa.cz/cz/casopis-clanky/management-rizik-a-spolehlivost-lidskeho-cinitele-2010_03_40737_6490/

Management study guide [online]. 2022. Dostupné také z: https://www.managementstudyguide.com/management_functions.htm

PILAŘOVÁ, Irena, 2016. Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha. ISBN 978-80-247-5721-6.

PLAMÍNEK, Jiří, 2012. Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4118-5.

PROCHÁZKOVÁ, Dana. Metody hodnocení rizik: Znalostní systém prevence rizik v BOZP. ZSBOZP [online]. 2004. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/prevence-rizik/rizika-a-nebezpeci/371-metody-hodnoceni-rizik>

PROCHÁZKOVÁ, Dana. Řízení lidského faktoru. BOZPinfo [online]. 2014. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/rizeni-lidskeho-faktoru-0>

SHAPIRO, Mary, 2017. HBR Guides to Performance Management Collection. Boston: Harvard Business Review Press. ISBN 9781633694217.

SHARMA, Deeksha. 4 Effective Ways To Overcome Failure As A Manager. Risely [online]. 2022. Dostupné z: <https://www.risely.me/failure-as-a-manager-and-how-to-recover-from-it/>

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.

SRNCOVÁ, Jaroslava. Hospodářské noviny. Praha, 2006. Dostupné také z: <https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/6512/140033526.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

TROST, Armin, 2020. Human Resources Strategies: Balancing Stability and Agility in Times of Digitization. Wiesbaden: Springer International Publishing. ISBN 978-3-030-30592-5.

URBAN, Jan. Hospodářské noviny [online]. 2014. Dostupné také z: <https://byznys.hn.cz/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-62874360-desaty-bod-z-nejdrzsich-manazerskych-chyb-selhani-v-rolu-vudce>

Vývojový diagram. Wikipedia [online]. 2022. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Vývojový_diagram.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HRM Human Resources Management

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Oční optika Přerov (Zdroj: vlastní)	28
Obrázek 2 Vývojový diagram (Zdroj: vlastní)	30

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 SWOT analýza (Zdroj: vlastní)	33
Tabulka 2 Hodnocení silných stránek (Zdroj: vlastní)	34
Tabulka 3 Hodnocení slabých stránek (Zdroj: vlastní).....	35
Tabulka 4 Hodnocení příležitostí (Zdroj: vlastní)	36
Tabulka 5 Hodnocení hrozeb (Zdroj: vlastní).....	37

