

Lidský faktor jako riziko

Petra Fabiánková, DiS.



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: **Petra Fabiánková, DiS.**
Osobní číslo: **L18341**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Lidský faktor jako riziko**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši týkající se lidského faktoru, jako možného rizika v organizaci.
2. Představte vybranou organizaci a analyzujte současný stav.
3. Na základě výsledků analýzy zformulujte závěry a navrhněte opatření k eliminaci zjištěných nedostatků.

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

Seznam doporučené literatury:

1. ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of strategic human resource*. Sixth edition. London: Kogan Page, 2016, ISBN 978-07-494-7682-3.
2. PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016, ISBN 978-80-247-5721-6.
3. MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017, ISBN 978-80-200-2773-3.

Další odborná 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**

L.S.

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

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

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2020

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 užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, 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: 5.8.2021

Jméno a příjmení studenta: Petra Fabiánková, DiS.

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou rizik spojených s lidským faktorem v procesu řízení zakázky. V první části práce jsou představena teoretická východiska, která s daným tématem souvisí a jsou dále použita pro praktickou část.

Praktická část obsahuje představení společnosti XYZ a analýzu současného stavu prostřednictvím metod analýzy rizik. Zejména se jedná o Ishikawa diagram, Check list a metodu What If. Tyto analýzy specifikují nejkritičtější části procesu, kterým by společnost měla věnovat největší pozornost a zabývat se jimi jako první. Poslední část práce tvoří možná doporučení a opatření.

Klíčová slova: analýza rizik, lidský faktor, proces, zakázka

ABSTRACT

The bachelor's thesis deals with the issue of risks associated with the human factor in order management. The first part of the thesis presents theoretical knowledge related to the topic and is further used for the practical part. The practical part contains an introduction to the company XYZ and an analysis of the current state through risk analysis methods. These are the Ishikawa diagram, the Checklist, and the What If method. These analyses specify the most critical parts of the company's process to pay the most attention to and address first. The last part of the work consists of possible recommendations and measures.

Keywords: risk analysis, human factor, process, sales order

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Evě Hoke, Ph.D. za cenné rady, připomínky a vstřícný přístup. Dále bych ráda poděkovala své rodině za podporu při studiu.

„Nejdražšími pracovníky nejsou ti, co mají nejvyšší plat. Nejdražší jsou neproduktivní lidé.“
(John C. Maxwell)

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

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
1.1 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
1.2 MANAGEMENT	11
1.2.1 Manažer	11
1.2.2 Vlastnosti manažera, kompetence a role	11
1.2.3 Vedení a řízení porad	14
1.2.4 Manažerské selhání	18
2 ZÁKLADNÍ POJMY SPOJENÉ S ANALÝZOU RIZIK	20
2.1 RIZIKO.....	20
2.2 LIDSKÝ FAKTOR A RIZIKO.....	24
2.4 HROZBA	27
2.5 ZRANITELNOST.....	27
2.6 PROTIOPATŘENÍ.....	27
3 METODY ANALÝZY RIZIK	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XYZ – STŘEDISKO BRNO.....	33
5 ANALÝZA RIZIK LIDSKÉHO FAKTORU VE SPOLEČNOSTI XYZ.....	35
5.1 VÝVOJOVÝ DIAGRAM	35
5.2 ISHIKAWA DIAGRAM.....	37
5.3 CHECK LIST	41
6 NÁVRHY A ŘEŠENÍ.....	49
ZÁVĚR	51
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	53
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	55
SEZNAM OBRÁZKŮ	56
SEZNAM TABULEK.....	57

ÚVOD

V každé společnosti vznikají díky pracovní činnosti určitá vyšší či menší rizika. Pravděpodobnost vzniku a jejich dopad na společnost můžeme správnými opatřeními částečně snížit. Ovšem žádná společnost se nemůže rizikům a hrozbám zcela vyhnout.

Cílem mé práce je analyzovat hlavní rizika lidského faktoru na společnost XYZ v celém procesu prodeje, tedy řízení zakázek. Dalším cílem je navrhnout opatření, která by společnosti pomohla snížit vznik těchto rizik a pomohla by stávajícím i novým zaměstnancům lépe se v dané problematice orientovat.

Celá práce je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část představuje a vysvětluje základní pojmy, které s daným tématem souvisí (řízení lidských zdrojů, management, manažerské selhání, riziko, metody analýzy rizik).

Praktická část popisuje společnost XYZ, její sídlo, počet zaměstnanců, dodavatelské závody a prostředí, ve kterém podniká. Práce je zaměřena na rizika spojená s lidským faktorem a jsou tady popsány nejčastější chyby, ke kterým může docházet. Ať už se jedná o pochybení na straně samotného zaměstnance nebo pochybení na straně dodavatelského řetězce (výrobní závody či dopravní společnosti), kterým by se šlo včasným zásahem zaměstnance firmy XYZ vyhnout.

Pomocí diagramu, který představuje veškeré kroky, jaké oddělení prodeje musí splnit, aby došlo ke správnému dokončení celého procesu, tedy dodání materiálu na správné místo, včas a v požadované kvalitě. Metody jako Check list, Ishikawa diagram, What If identifikují a hodnotí rizika či faktory, které jej ovlivňují a pomáhají navrhnout možná opatření. Poslední část bakalářské práce se věnuje zhodnocení získaných informací a navržení opatření, která by společnost XYZ mohla ve své praxi využít.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V jednoduchosti lze říct, že řízení lidských zdrojů souvisí se vším, co se pojí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Pojem řízení lidských zdrojů vznikl z anglického názvu Human Resources management neboli HRM. (Šikýř, 2014)

Řízení lidských zdrojů podle Armstronga se zabývá problematikou zaměstnávání a řízením lidí v organizaci. Můžeme do něj zahrnout i činnosti, jaké jsou řízení lidského kapitálu, školení zaměstnanců, společenská odpovědnost organizace, rozvoj organizace, odměňování zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, poskytování služeb zaměstnancům, získávání a výběr nových zaměstnanců. (Armstrong a Taylor, 2014)

Josef Koubek do této kategorie ještě zahrnuje personální informační systém. Ten zajišťuje uchování, analýzu informací týkající se pracovníků, mezd a sociálních záležitostí. Tento systém poskytuje důležité informace jak interním pracovníkům (vedoucím i řadovým), tak i orgánům mimo organizaci (úřad práce, orgánům státní statistiky, orgánům státní správy apod.). Dále systém uchovává informace o analýzách zvláštních šetření mezi pracovníky ve firmě, informace o trhu práce a situaci na něm. (Koubek, 2011)

1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:

- podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategických lidských zdrojů v souladu se strategií organizace (strategické řízení lidských zdrojů),
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování určitého výkonu,
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi,
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navazování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci,
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí. (Armstrong a Taylor, 2014)

1.2 Management

V současnosti jsou manažeři pokládáni za klíčové zaměstnance k cestě za úspěchem firmy. Dříve se jednalo z velké části o vlastníka firmy. S růstem podniků se ale jasně začala definovat úloha zaměstnance jako takového – například ve výrobě a později také pozice manažera. Hlavním důvodem bylo to, že majitelé podniků se nemohli naplno věnovat všem odvětvím a nebylo schopni sami efektivně podnik řídit. (Blažek, 2014)

Úrovně managementu:

1. Vrcholový management (top management) – koordinují všechny činnosti, zastupují majitele.
2. Střední management (middle management) – jedná se o pracovníky různých útvarů společnosti. Patří sem například vedoucí ekonomického, personálního nebo technologického úseku).
3. Prvoliniový management (low management) – do této kategorie patří vedoucí pracovních týmů, mistři, vedoucí dílen (Blažek, 2014).

1.2.1 Manažer

Manažer je pracovník, který je volen, jmenován, pověřen či ustanoven. Musí disponovat odpovídajícím dovednostmi a kompetencemi. Nejedná se ovšem jen o obchodní a strategické schopnosti. Důležitou součástí manažerových schopností je vedení lidských zdrojů či schopnost rozhodovat. Je důležité zmínit, že autoritu manažera netvoří jen předpoklady získané, ale i vrozené. (Blažek, 2014)

1.2.2 Vlastnosti manažera, kompetence a role

S funkcí manažera souvisí i životní vyspělost, zralost a chuť pracovat. Mladý člověk sice může být v řadě směrů vzdělanější a odvážnější, ale prožitky a zkušenosti přibývají věkem. Osobnostní zralost se získává věkem a tím, že člověk přijímá vše, co prožívá a tento vklad používá dále v řízení. Získává ji třemi základními způsoby. Studium, výchovou a výcvikem. Nemusí to platit absolutně. Ale pokud má člověk nadání, musí jej rozvíjet nebo ničeho nedosáhne. (Blažek, 2014)

Autoři Cejthamr a Dědina také uvádějí, že manažerovi nesmí chybět kombinace technických, organizačních a společenských schopností pro efektivní výkon práce. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Osobnostní vlastnosti manažera:

- **Vůdčovství** – schopnosti přednést své myšlenky, přesvědčit. Většina zdrojů uvádí, že úspěch je z 30 % dán odbornými neboli získanými vlastnostmi a 70 % vlastnostmi vrozenými.
- **Rozhodnost** – umění volby i za nepříznivých podmínek či za krizové situace, nedostatku času, informací a prostředků.
- **Samostatnost** – spoléhání sám na sebe a na své schopnosti. Platí také i o spoléhání na své podřízené.
- **Iniciativa** – být v čele dění, přebírat zodpovědnost, předjímat i negativní vývoj a snažit se jim předcházet.
- **Spolehlivost** – do této kategorie patří odolnost, stabilita jednání a chování či soulad mezi činy a slovy. (Blažek, 2014)

Role manažera

Manažer ze své funkce vykonává řadu složitých i mnohdy stresujících úkolů, povinností, úloh nebo cílů. Všechny tyto děje se nazývají role. K základním rolím patří:

- **Role prognostika** – předpovídání vývoje v kladném i záporném smyslu.
- **Role analytika** – správná analýza situací i dějů při rozhodování.
- **Role plánovače** – správné plánování všech aktivit či dějů.
- **Role nositele zdrojů** – informace o zdrojích a spolupráce s dalšími subjekty.
- **Role realizátora změn** – zavedení cílů, úkolů dle požadavků situace.
- **Role komunikátora** – komunikace ve vnitřním i vnějším prostředí, upevňování vztahů mezi lidmi, pochopení, pomoc s řešením osobních problémů, předcházení konfliktům, umění mluvit a komunikovat, vystupování.
- **Role řešitele problémů** – řešení pracovních problémů, pochopení jejich příčin.
- **Role koordinátora** – pochopení a ovládnutí procesů, souvislostí, role tvůrce a vedoucího týmu, motivování a hodnocení.
- **Role výkonného vedoucího** – plánování, organizování a kontrola. (Pilařová, 2016)

Kompetence manažera:

- **Odborná znalost** – odborné znalosti získané studiem, obecný přehled
- **Praktická dovednost** – schopnost jednat, realizace znalostí získaných
- **Sociální zralost** – osobní vlastnosti (Pilařová, 2016)

Odborné znalosti:

- Vědomosti o řízené společnosti
- Vědomosti o funkcích řízení
- Vědomosti o informacích pro řízení
- Vědomosti o systému řízení (Pilařová, 2016)

Praktické dovednosti:

- Dovednost komunikovat
- Dovednost motivovat
- Dovednosti týmového vedení
- Dovednosti sebeřízení a časového managementu (Pilařová, 2016)

Sociální zralost:

- Charakterové vlastnosti
- Vnímání
- Tvořivost
- Temperament
- Psychické vlastnosti (Pilařová, 2016)

Manažer nastavuje cíle a vede svůj tým tak, aby jejich práce vedla k úspěšnému dosažení těchto cílů. Ke každému zaměstnanci by měl přistupovat individuálně a zohlednit jeho schopnosti. Měl by pracovníky motivovat a vysvětlit jim, jak souvisí jejich práce k dosažení větších firemních cílů. (Shapiro, 2017)

1.2.3 Vedení a řízení porad

Podle Ireny Pilařové jsou porady důležitým nástrojem pro předávání a získávání informací o podniku a zaměstnancích. Musí být užitečné a efektivní. Musí se správně připravit a stanovit:

- cíl,
- program,
- zvážit připomínky,
- podněty. (Pilařová, 2016)

Porady se řídí pravidlem „CRPV“

- **C = cíl** – manažer musí definovat cíl porady
- **R = role** – manažer definuje role účastníků, zda mohou rozhodovat, jen poslouchat, kdo poradu bude řídit a zda manažer bude zasahovat do řízení porady.
- **P = program, proces, pravidla**
 - program – co se bude probírat (hlavní body)
 - proces – jak bude porada probíhat – jestli mluví nejdříve manažer, jestli se mohou účastníci vyjádřit, jestli bude proveden zápis
 - pravidla – hlasování, kolik mají účastníci času se vyjádřit
- **V = věc** – věcná stránka porady

Systém CRPV umožňuje vést poradu efektivně, napomáhá předcházet problémům s nedodržením času vyhrazeného na poradu, předchází konfliktům atd. (Pilařová, 2016)

Typy porad:

Operativní porada – mezi účastníky patří všichni pracovníci, kterých se porada týká. Může se jednat o pracovníky začínající směny nebo pracovníci určitých oddělení. Operativní porady se konají v místě pracoviště nebo v kanceláři osoby, která poradu svolává. Pokud se jedná jen o přerozdělování úkolů, stačí zpravidla cca 10 minut, pokud se jedná o systémové změny, porady bývají delší. Úkolem většinou bývá rychle přerozdělit úkoly, rozdat podklady či rychle vyřešit problém. (Pilařová, 2016)

Porada oddělení – hlavním smyslem je předat zaměstnancům informace z porady vedení, vyhodnotit výsledky práce z uplynulého období, dohodnout se na způsobu řešení provozních a organizačních záležitostí. Porada má pravidelný opakující se charakter a bývá ve stejnou dobu a den. Přizvání jsou všichni pracovníci oddělení a případně pracovníci dalších oddělení, pokud se jich projednávaná věc týká. Většinou se koná v kanceláři vedoucího oddělení nebo v zasedací místnosti. Projednávají se výsledky uplynulého období, plánované změny, rozdělení úkolů, diskuse atd. (Pilařová, 2016)

Manažerská porada – účelem je zajištění chodu firmy z dlouhodobého hlediska, nastavení strategických cílů. Účastníci porady bývají zpravidla dopředu seznámeni s obsahem porady, časovým harmonogramem a místem konání. Většinou účastníkům bývají rozeslány i podklady pro nadcházející poradu. Účastní se širší vedení, manažeři, top management a vybraní účastníci nižšího vedení. Koná se v zasedací místnosti firmy nebo se může jednat i o výjezdovou poradu v případě, že se jedná o účastníky z různých lokalit ať z ČR nebo jiných zemí. Porada probíhá v pravidelných časových intervalech. (Pilařová, 2016)

Řešitelská porada – bývá využita při řešení stávajícího problému. Většinou vyplývá z manažerské porady, která ji zadává. Je nutné si přesně definovat problém a přizvat všechny účastníky, kterých se problém dotýká, a také odborníky na daný problém. Většinou bývají dopředu rozeslány materiály k prostudování. K základním technikám řešitelské porady patří:

- Brainstorming – účastníci navrhnou nahodile řešení.
- Kolující papír – účastníci nápady zapisují na papír. Hlavní přínos je v odstranění ostychu.
- Infobanka – anonymní tvorba nápadů.
- Systém 365 – týmy po pěti lidech, kteří musí během šesti minut navrhnout tři řešení
- Delfská metoda – při situaci, kdy není možné fyzické setkání, řešitelé navrhnou možná řešení elektronicky.
- Hledání analogií – hledání řešení problému v jiných oborech.
- Metoda přehledného pátrání.

Fáze porady:

- definitorská fáze – formulace problému,
- analytická fáze – shromažďování informací,
- generativní fáze – řešení daného problému,
- klasifikační fáze – nalezená řešení tříděna do skupin,
- hodnotící fáze – řešení jsou vyhodnocena. (Pilařová, 2016)

Kontrolní porada – snaží se definovat odchylky od plánu a přijmout opatření. Konají se v pravidelných intervalech nebo v předem určených termínech.

Program porady:

- Srovnání aktuálního stavu se stavem plánovaným.
- Identifikace rizik a problémů – proč aktuální stav neodpovídá plánu.
- Dohoda o řešení problému, přijetí opatření. (Pilařová, 2016)

Krizová porada – účelem je předcházení rizik nebo zvládnutí krizové situace. Příprava se řídí interním dokumentem, kde je specifikován:

- obsah,
- průběh,
- účastníci,
- frekvence,
- místo.

Porady se účastní top management, vybraní odborníci, externí spolupracovníci. (Pilařová, 2016)

Taktika vedení:**1. Preventivní krizové porady**

- identifikace rizik
- vyhodnocení rizik
- návrh opatření
- tvorba scénářů vývoje krize
- tvorba krizových plánů

2. Řídící krizové porady

- Řízení krizové situace
- Vyhodnocení vývoje a účinnosti opatření
- Definování prohlášení pro zaměstnance a veřejnost (Pilařová, 2016)

Plamínek uvádí, že není důležitý jen výsledek porady, ale i spokojenost účastníků s jejím průběhem a ochota, s jakou budou zaměstnanci na úkolu pracovat. Spokojenost účastníků se dělí na:

- osobní – subjektivní vnímání hodnoty vlastního příspěvku,
- procesní – souvisí se spravedlností a poctivostí výsledku porady,
- věcná – odpovídám zájmům a očekáváním účastníka. (Plamínek, 2012)

1.2.4 Manažerské selhání

Manažerské selhání je nesplnění některých předpokladů, které by měl vedoucí pracovník v manažerské pozici splňovat.

Při zadávání úkolů je nutné brát ohled na schopnosti, ale i psychiku pracovníků, kteří se mají na zadaném úkolu podílet. V neposlední řadě je také nutné zvážit, jestli daní pracovníci jsou schopni unést zátěž, kterou s sebou daný úkol přináší. (Personalista, ©2018)

Podle agentury Assesment systems, která se zabývá poradenstvím v oblasti lidských zdrojů, existuje nespočet důvodů manažerského selhání. Mezi prvních pět zařadila:

1. Vyhýbání se rizikům a zásadním rozhodnutím

S každým obchodováním jde ruku v ruce i potencionální riziko. Některá lze snížit nebo se s nimi lehce vypořádat. Ale existují i taková, která nelze vyřešit snadno. A proto se někteří manažeři uchylují k „bezrizikovým“ aktivitám či rozhodnutím. Z krátkodobého pohledu se nejedná o nic špatného. Ale z dlouhodobého hlediska se nejedná o dobré řešení a firmě neprospívá. Může negativně ovlivnit investice a s nimi spojený růst společnosti. V rizikových situacích bývá nejtěžší překonat emoce. Ne každé riskantní rozhodnutí musí končit katastroficky. (Assesment Systems, © 2001)

2. Nekomunikace se svými podřízenými a distancování se od nich

I když konečné rozhodnutí většinou závisí na manažerovi, jsou to právě zaměstnanci, kteří odvádí práci na zadaném úkolu. Pokud zaměstnanci nebudou mít motivaci pracovat, veškeré úsilí, které manažer vydává na jednáních a schůzkách či tvorbě plánů, může přijít na zmar. Je důležité zaměstnancům naslouchat, odpovídat na otázky a poskytovat zpětnou vazbu. (Assesment Systems, ©2001)

3. Neuznávání vlastních chyb a vymlouvání se z problémů

I když jsou vynalézavost a šarm jedny z hlavních předností k podnikání, je důležité je správně využívat, a ne nadužívat a nést zodpovědnost za svoje rozhodnutí a činy. (Assesment Systems, ©2001)

4. Podezřívavost a nedůvěra ke svým podřízeným

Určitá míra skepse může být v podnikání vítaná. Chrání před určitými negativními vlivy a dopady. Je ale důležité si uvědomit, že lidé nemají vždy jen skryté úmysly. (Assesment Systems, ©2001)

5. Stavění se proti názoru většiny a nepodporování svých podřízených

Manažer by měl umět najít rovnováhu mezi svými zájmy a zájmy svého týmu. Měl by reprezentovat zájmy svého týmu před svými nadřízenými. Nezapomínat, že důvěra a loajalita funguje obousměrně a musí se budovat. Na druhou stranu musí umět si stát za vlastním názory, ne vždy volit zlatou střední cestu. Některým střetům se nedá vyhnout. (Assesment Systems, ©2001)

2 ZÁKLADNÍ POJMY SPOJENÉ S ANALÝZOU RIZIK

Analýza rizik představuje základní nástroj pro snižování rizika. Definuje hrozby, pravděpodobnost jejich vzniku, dopady na aktiva firmy. Tato kapitola představuje základní pojmy spojené právě s analýzou rizik.

2.1 Riziko

Podle Smejkal je odvozeno od historického výrazu *risico*, což v italštině znamená úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Později se jednalo o stav vystavení nepříjemným okolnostem či k něčemu se odhodlat. V dnešní době tento pojem chápeme jako nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení. Patří sem i nezdár v podnikání. (Smejkal, 2013)

Ministerstvo vnitra české republiky definuje riziko jako určitou pravděpodobnost, že vznikne událost, kterou považujeme za nežádoucí. Je odvoditelné od konkrétní hrozby a škodlivé následky vyplývají ze zranitelnosti objektu zájmu. Míru rizika můžeme posoudit na základě analýzy rizik a podle ní určit připravenost hrozbám čelit. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2021)

S rizikem se pojí dva pojmy. A to pojem neurčitého výsledku a jeden z možných výsledků musí být nežádoucí.

Pojem neurčitého výsledku znamená, že výsledek musí být nejistý a musí existovat alespoň dvě varianty výsledku. Pokud je již jistá ztráta, není možné uvažovat o riziku. Smejkal uvádí příklad investic. Pokud je plánována investice, už dopředu je známé její fyzické opotřebení tedy, že její hodnota bude klesat. To znamená, že výsledek je jistý a riziko tudíž neexistuje. (Smejkal a Rais, 2013)

Alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí. Jedná se o situaci, kde je část majetku jednotlivce ztracena. Například se jedná o investora, který nevyužije příležitosti a ztrácí zisk. Pokud se investor rozhodne mezi dvěma akcemi a vybere tu s nižším výnosem, je možné o něm říct, že trafil. Protože jeho akcie mu vynesla menší zisk jak druhá. (Smejkal a Rais, 2013)

Klasifikace rizik

Riziko je možné třídit z mnoha aspektů. V následující kapitole bude uvedeno několik základních rozdělení.

Riziko je chápáno jako:

- pravděpodobnost vzniku ztráty,
- možnost výskytu jevů, které by mohly zapříčinit nedosažení stanovených cílů,
- nebezpečí negativních odchylek od stanovených cílů. (Fotr a Souček, 2011)

Další rozdělení rizik, které uvažuje Fotr a Souček je:

- žádoucí – to, které vede k vyššímu zisku,
- nežádoucí – to, které vede k ztrátě,
- odlišné velikosti – může se jednat o malé odchylky k námi předpokládaným výsledkům nebo až po odchylky velkého rozsahu. Pokud se jedná o velkou odchylku žádoucí, může se hovořit o velkém podnikatelském úspěchu. Pokud se ale hovoří o odchylce nežádoucí, může se jednat finanční potíže společnosti či ne nejkratnějším případě o úpadek společnosti. (Fotr a Souček, 2011)

Je žádoucí také rozdělit pojmy riziko a nejistota. Některé zdroje tyto dva pojmy nerozdělují vůbec nebo je dokonce ztotožňují. Podle Fotra nebo Součka je riziko nějaká akce či aktivita s nejistými výsledky. Naopak nejistota je neschopnost spolehlivě odhadnout veškeré faktory, které budou ovlivňovat budoucí projekt. Může se jednat například o měnové kurzy, technologické změny, vývoj poptávky, vývoj prodejních cen či vývoj nákupních cen materiálů společnosti (Fotr a Souček, 2011).

Riziko samozřejmě není jen ekonomické. Existují různé druhy rizik, se kterými je možné se setkat. Mezi nejčastější rizika patří:

Podnikatelské riziko – jak již bylo zmíněno, podnikatelské riziko může mít negativní i pozitivní vliv na organizaci. Do této kategorie patří i čisté riziko, které je ovšem jen negativní. Existují jen nebezpečí vzniku nepříznivých situací nebo nebezpečí vzniku nepříznivých odchylek od žádoucího stavu. Může se jednat o ztráty na majetku, ztráty na životech či zdraví, technických systémech a jejich selhání či v neposlední řadě selhání jednotlivců (Fotr a Souček, 2011).

Ekonomická rizika – jsou především nákladová rizika, tedy růsty cen energií, vstupních surovin, materiálů. Pokud úhrn nákladů překročí plánovanou výši nákladů, může dojít k nedodržení plánovaného hospodářského výsledku. (Fotr a Souček, 2011)

Tržní rizika – souvisí s neúspěšným zavedením výrobku či služby na trh jak český, tak i zahraniční. Mají podobu rizik prodejních neboli poptávkových a rizik (velikost prodeje) cenových. Cenová rizika jsou ovlivněna konkurencí, zavádění nových výrobků na trh, změnou spotřebitelských preferencí a v neposlední řadě cenovou politikou. (Fotr a Souček, 2011)

Finanční riziko – souvisí s druhem financování, které si organizace vybere. Financování se může uskutečnit pomocí vlastního kapitálu nebo cizího kapitálu. Dále financování závisí na schopnosti dostát vlastním závazkům a mohou jej negativně ovlivnit nepříznivé úrokové sazby nebo pohyb měnových kurzů. (Fotr a Souček, 2011).

Rizika politická – nejdůležitějšími představiteli politických rizik jsou stávky, rasové nepokoje, války, změny politických systémů, teroristické útoky. Politické riziko bývá často spojováno s podnikáním v zahraničí, nejčastěji v rozvojových zemích. Tyto země mohou společnosti znárodňovat, vydávat exportní omezení, odmítnout dotace či omezit přístup k dodávkám surovin a energií. (Fotr a Souček, 2011).

Kreditní riziko – je spojeno s platební neschopností organizace, která může být spojena s neschopností placení závazků zákazníků či odběratelů. Tzn. odběratelé nebo zákazníci neplatí faktury, úvěry apod. (Fotr a Souček, 2011).

Informační riziko – riziko spojené s nedostatečným zabezpečením informačního systému. Může dojít k odcizení a zneužití citlivých dat organizace. (Fotr a Souček, 2011).

Systematické riziko – je vyvoláno společnými faktory, které působí na všechny hospodářské jednotky v různé míře. Patří sem například změny peněžní a rozpočtové politiky, změny daňové politiky, změny na trhu (změny cen ropy, základních surovin, energií). Některé zdroje uvádějí systematické riziko jako riziko tržní. Systematická rizika představují rizika makroekonomická. (Fotr a Souček, 2011).

Riziko nesystematické – toto riziko je možné chápat jako riziko specifické pro jednotlivé firmy. Řadí se sem odchod klíčových zaměstnanců z organizace, selhání subdodavatele, vstup konkurenční firmy na trh. Nesystematická rizika jsou rizika mikroekonomická (Fotr a Souček, 2011).

Rizika vnitřní a vnější – tuto skupinu rizik charakterizují faktory, které na ně působí. Pokud se jedná o faktory mimo organizaci, jedná se o faktory vnější. Rizika ovlivněná faktory uvnitř firmy se nazývají vnitřní. Do této skupiny patří rizika výzkumně-vývojová, technicko-technologická, spojená s výzkumem a vývojem nových výrobků či a technologií. Vnější rizika souvisí s podnikatelským prostředím, tzn. konkurence, dodavatelé, odběratelé (Fotr a Souček, 2011).

Rizika ovlivnitelná a neovlivnitelná – ovlivnitelná rizika jsou taková, která může manažer organizace či jiní pracovník snížit svými rozhodnutími nebo opatřeními. A to buď snížením rizika, nebo snížením pravděpodobnosti výskytu rizika. Jedná se nejčastěji o zvýšení kvalifikace pracovníků výzkumu a vývoje a zlepšení přístrojového vybavení. Na neovlivnitelná rizika naopak nemáme vliv a nelze snížit jejich výskyt či jejich příčiny. Pouze lze snížit jejich následky, a to například pojištěním. (Fotr a Souček, 2011)

Rizika primární a sekundární – primární rizika vznikají ze všech původních zdrojů rizik a sekundární rizika vznikají až z realizovaných opatření pro snížení rizik primárních. (Fotr a Souček, 2011)

Rizika výrobní – souvisí s nedostatkem vstupních surovin. Může se jednat o nedostatek kvalifikovaných pracovníků, surovin na výrobu. Do této kategorie se řadí i rizika dodavatelská, tzn. poruchy a nedostatky na straně dodavatele. Rizika, která jsou spojená s omezením dodávek služeb či produktů nebo jsou spojená se zvýšenými náklady na opravu a údržbu, se nazývají provozní nebo operační. (Fotr a Souček, 2011)

Mezi další rizika patří:

- rizika ve fázi přípravy a realizace projektu (dodržení termínu či rozpočtu projektu),
- rizika ve fázi provozu (růst cen energií, růst cen materiálů),
- rizika legislativní – změna hospodářské či legislativní politiky vlády (změny zákonů, změna daňové politiky),
- riziko environmentální (náklady na odstraňování ekologických škod, náklady vyplývající s dodržováním nových předpisů či omezení),
- riziko spojené s lidským činitelem a riziko managementu (spjato s kvalifikací a kompetentností všech relevantních pracovníků, ztráta klíčových zaměstnanců),
- rizika subjektivní a objektivní – rizika subjektivní jsou těžce měřitelná, závisí na hodnocení jednotlivce. Rizika objektivní jsou naopak dobře měřitelná,
- rizika spojená se zásahy vyšší moci (živelní pohromy jako požáry, povodně, tajfuny). V poslední době také hrozba teroristických útoků. (Fotr a Souček, 2011)

2.2 Lidský faktor a riziko

Každý člověk se ve svém životě ocitne v situaci, kdy se musí, co nejlépe rozhodnout. Týká se to jak každodenních maličkostí, tak významných rozhodnutí. V zaměstnání se člověk rozhoduje za sebe i za své podřízené. (Procházková, 2014)

Podle Kruliše, odborníka na zvyšování efektivity řízení podniků a rozvoj manažerských kompetencí, zejména v oblastech řízení a vedení lidských zdrojů a pracovních týmů, management rizik, rozvoj manažerských kompetencí, změnový management, který publikoval článek o managementu rizik a spolehlivosti lidského činitele v časopisu *Automa*, je stále v hledáčku manažerů bezpečnostní opatření jako jsou například vydávání předpisů úpravy postupů a zpřísnování kontroly. Výstupem tohoto postupu jsou často měřitelné údaje, pomocí kterých se navrhuje opatření, kterými se zamezuje rizikovým faktorům. (Kruliš, 2016)

Na druhou stranu je nutné se věnovat i faktorům, které nejsou na první pohled vidět. Jednat se může například o názory zaměstnanců nebo výpovědi o nastalých mimořádných situacích. Dobří manažeři vědí, že je nutné sledovat postoje zaměstnanců a jsou si vědomi, že tyto postoje jsou primárním zdrojem veškerého chování člověka. Jsou to:

- špatná firemní kultura,
- mála kvalifikace – nedbá se na rozvoj zaměstnanců,
- špatná komunikace,
- nízká úroveň spolupráce v týmu,
- nepřebírání odpovědnosti,
- rozdíl mezi individuálními a firemními hodnotami,
- nízká loajalita,
- nedostačující pracovní podmínky. (Kruliš, 2016)

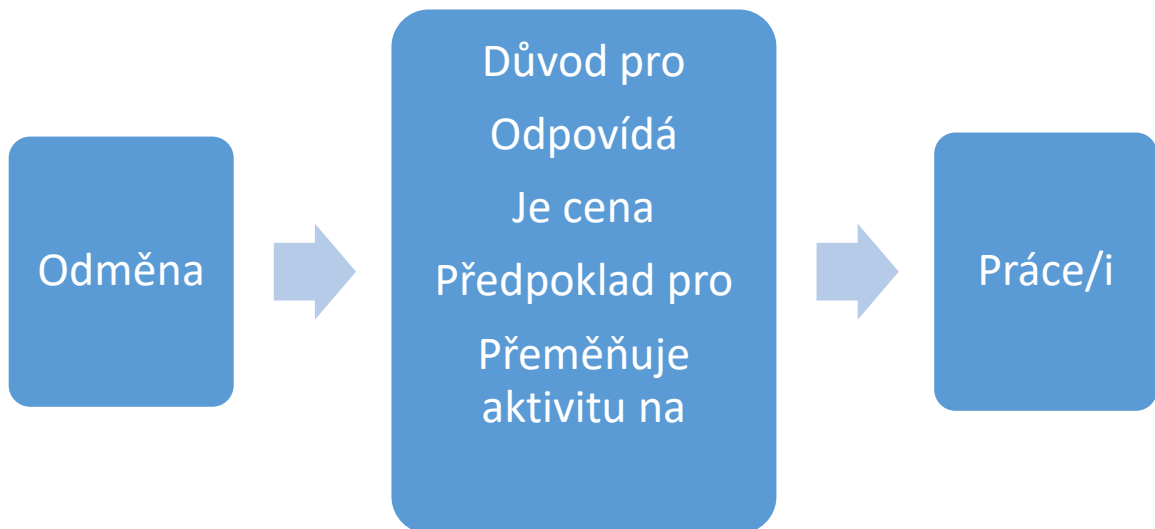
Nedílnou součástí je odměňování zaměstnanců. Tuto část mají většinou na práci personalisté, avšak i manažeři bývají přizváni. Právě odměňování může zvyšovat motivaci, výkon a chování zaměstnanců.

Rozvoj zaměstnanců spočívá v poskytnutí příležitosti k učení, odbornému vzdělávání všeobecně. Tyto aspekty mohou vést ke zlepšení výkonu jedince, týmu a následně i organizace. (Pilařová, 2016)

Oproti tomu výcvik a odborné vzdělávání představuje podle Armstronga systematické přizpůsobování učení, ke kterému dochází vzděláváním a instruktáží. (Armstrong a Taylor, 2014)

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je možné uskutečnit interně (interní školitel) nebo externě. Externí lektor není ovlivněn firmou jako takovou a má objektivní pohled na společnost. (Pilařová, 2016)

Následující diagram ukazuje vztah mezi odměňováním zaměstnanců a odvedenou prací. Tento vztah popsal ve své knize Armin Trost.



Obrázek 1 Vztah mezi prací a odměnou (Zdroj: Trost, 2020)

2.3 Aktivum

Aktivum je vše, co má pro daný subjekt hodnotu, která se pod vlivem hrozby může zničit či zmenšit. Aktiva se dělí na hmotná (nemovitosti, cenné papíry, peníze atd.) a na nehmotná (know how, informace, předměty autorského a průmyslového práva, pověst firmy, morálka atd.). Základní charakteristikou aktiva je hodnota aktiva. Může být vyjádřena objektivně či subjektivně. Mezi subjektivní hodnocení aktiva patří vyjádření například pořizovací ceny. Subjektivní hodnocení se pojí zejména s oceněním důležitosti. Aktivum může být vyjádřeno oběma přístupy a samozřejmě záleží a úhlu pohledu hodnocení. Při hodnocení aktiv se uvažují následující hlediska:

- pořizovací cenu aktiva,
- důležitost aktiva pro daný subjekt,
- náklady na opravení škody na aktivu,
- rychlost odstranění škody. (Smejkal a Rais, 2013)

2.4 Hrozba

Hrozba je aktivita, událost či osoba, která může negativně působit na aktivum a může na něm způsobit škodu. Může být přírodního nebo lidského původu, nahodilá nebo úmyslná.

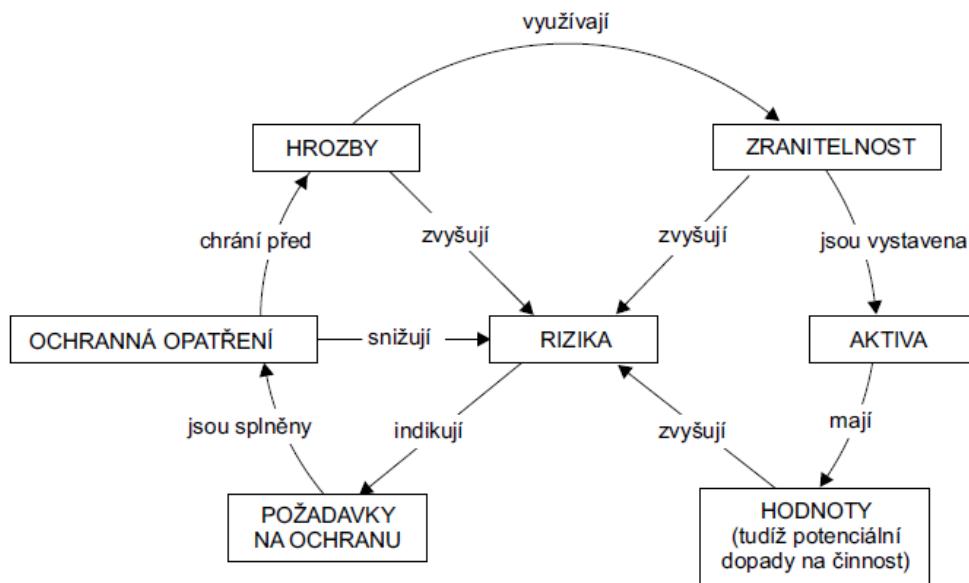
Je důležité také rozpoznávat, jestli hrozby přicházejí zvenčí či zevnitř organizace. Jedná se například o požáry, krádeže, růst kurzu české koruny vzhledem k měně cizí, ale v neposlední řadě i kontrola finančního úřadu. Škoda na aktivu se nazývá dopad hrozby a měří se buďto absolutní hodnotou ztrát a nákladů na opravu nebo subjektivně – například ztráta dobré pověsti firmy. Hrozba nemusí ovlivnit jen jedno aktivum, ale samozřejmě i aktiv více. S tím souvisí i dopad. Jak uvádí Vladimír Smejkal – ztráta vozového parku má vliv na firmu jako celek, nejen jedno oddělení. (Smejkal a Rais, 2013)

2.5 Zranitelnost

Zranitelnost je nedostatek či slabina aktiva. Zpravidla jej využívá hrozba, tak aby uplatnila svůj nežádoucí vliv. Jak je patrné již z definice zranitelnosti, samotná zranitelnost škodu nezpůsobuje, protože čeká na aktivaci hrozby. Samotná zranitelnost nemusí vyžadovat přijetí opatření, ale výskyt zranitelnosti aktiva by měl být zaznamenán a monitorován. (Smejkal a Rais, 2013)

2.6 Protiopatření

Protiopatření je postup, který společnost zavedla pro zmírnění dopadu rizika. Další úlohu mají v předcházení vzniku škod nebo zmírnit náklady na odstranění následků hrozby. Musí se brát v úvahu náklady vs. efektivita přijatých protiopatření. Do nákladů se počítají náklady na pořízení, zavedení a provozování protiopatření, které pomáhají s výběrem vhodného protiopatření, které je následně porovnáváno právě s efektivitou. V neposlední řadě je důležité analyzovat stávající opatření a vyhodnotit jejich účinnost. (Smejkal a Rais, 2013)



Obrázek 2 Řízení rizik (Smejkal a Rais, 2013)

V následujících kapitolách budou představeny metody analýzy rizik, jež budou implementovány v praktické části. Díky těmto metodám bude jasně představen analyzovaný proces a definována největší rizika, kterým firma čelí.

Vybrané metody analýzy rizik:

- Vývojový digram
- Ishikawa diagram
- Check list
- What IF

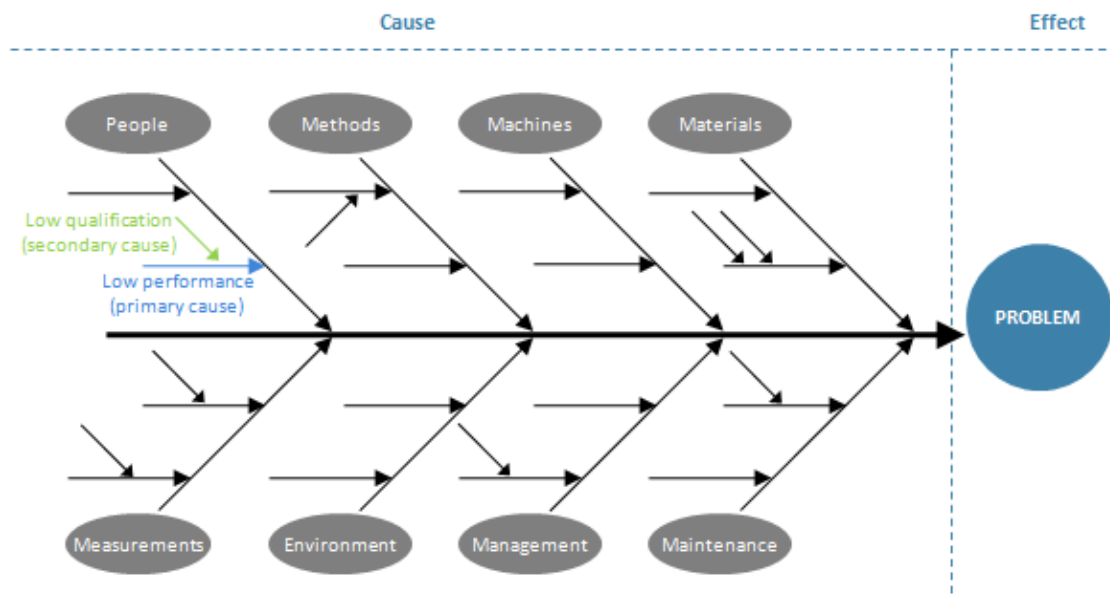
3 METODY ANALÝZY RIZIK

Vývojový digram – slouží pro grafické znázornění zkoumaného procesu či skutečnosti. Používá se k popisu procesů stávajících, tak i k popisování procesů nových. Znázorňuje celý proces od jeho počátku, přes rozhodovací uzly až po jeho konec. Zpravidla se k sestavování diagramu přizvou všichni účastníci, kteří se procesu účastní. (Procházková, 2004)

Check list – analýza pomocí kontrolního seznamu neboli Check listu je velice jednoduchá technika využívající seznam předem stanovených otázek či úkolů, podle kterých se ověřuje správnost či úplnost postupu. Tyto otázky jsou zpravidla vytvářeny na základě charakteristik sledovaného procesu a vychází obvykle z praxe. Pracovník kontroluje správnost svého počínání nebo stavu kontrolovaného předmětu. Výsledek zaznamenává jen jako odpověď ano/ne, ale lze do kontrolního seznamu umístit i více odpovědí jako je například „téměř splňuje“ nebo „je potřeba ještě jedna kontrola“. Analýzu pomocí kontrolního seznamu lze uplatnit v mnoha oblastech lidské činnosti. (Procházková, 2004)

Ishikava diagram – neboli diagram příčin a následků. Tento diagram se používá v oblasti řízení kvality a nekvality či při hledání příčin problémů a jejich řešení. Podkladem při hledání příčin bývá například brainstorming. Vychází ze základní zákonitosti, že každý následek má svoji příčinu. Příčiny se hledají v 8M základních oblastech, které jsou:

- man power (pracovní síla) – příčiny způsobené lidmi
- methods (metody) – příčiny způsobené pravidly, směrnicemi, normami či legislativou.
- machines (stroje) – příčiny způsobené zařízeními či stroji (počítače, nástroje).
- materials (materiály) – příčiny způsobené chybou nebo vlastnostmi materiálů.
- measurements (měření) – příčiny způsobené nevhodným nebo nesprávně zvoleným měřením.
- mother nature, Enviroment (životní prostředí) – příčiny způsobené prostředím (teplota, vlhkost).
- management – příčiny způsobené nesprávným řízením.
- maintance (údržba) – příčiny způsobené nesprávnou údržbou. (ASQ, 2021)



Obrázek 3 Ishikawa diagram (Zdroj: ManagementMania.com, 2015)

What If – Metoda „What – If“ je založena na brainstormingu, při kterém kvalifikovaný pracovní tým prověřuje formou dotazů a odpovědí neočekávané události, které se mohou v procesu vyskytnout. Formulované dotazy začínají charakteristickým „What – If“ (Co se stane, když ...?)

Identifikace možných selhání a jejich následků se uskutečňuje formou tvořivých pracovních porad. Jako v případě Check listu jsou přizváni všichni zainteresovaní účastníci procesu a kdokoli může položit otázku „Co, když?“ Tento tým poté hledá odpovědi na položené otázky a pokoušejí se odhadnout jejich následky. (Procházková, 2004)

Postup metody:

Příprava – příprava spočívá ve shromažďování všech dostupných podkladů. Jedná se zpravidla o popis procesu, výkresovou dokumentaci a provozní předpisy.

Porada – při popisu se tým seznámí se zajištěním bezpečnosti procesu, bezpečnostními postupy používanými pro zajištění bezpečnosti obsluhy.

Formulování dotazů – čas potřebný pro formulaci dotazů nelze předem vymezit. Není však vhodné ukončit poradou v okamžiku tvořivého přemýšlení. Pokud se jedná o větší proces, je vhodné ho rozdělit na menší části, které se prověřují postupně. (Procházková, 2004)

Shrnutí teoretické části

V teoretické části byla vysvětlena všechna teoretická východiska, která souvisí s tématem rizik, lidského faktoru, managementu, analýz rizik, lidských zdrojů. Zejména se jedná o definování manažera, jeho vlastností a kompetencí, řízení lidských zdrojů a v neposlední řadě manažerského selhání.

Další důležitou kapitolou bylo vymezení základních pojmů spojených s rizikem. Jsou to například pojmy jako hrozba, lidský faktor a protiopatření. Poslední část teoretické části tvoří vysvětlení analýz rizik, která jsou dále použita pro praktickou část.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XYZ – STŘEDISKO BRNO

Společnost XYZ se zabývá výrobou a distribucí polyuretanových pěn. A to zejména pro automobilový průmysl, ale i vlaky, lodě či letadla. Okrajově se zabývá dodáváním pěn pro filtrační účely, akustiku, lékařství. Nedílnou součástí je výroba matrací a další výrobků.

Sídlo společnosti: Praha

Sídlo střediska: Brno

DIČ: CZ12345678

Typ společnosti: spol. s r.o.

Rok založení: 1990

Počet zaměstnanců divize Brno: 6

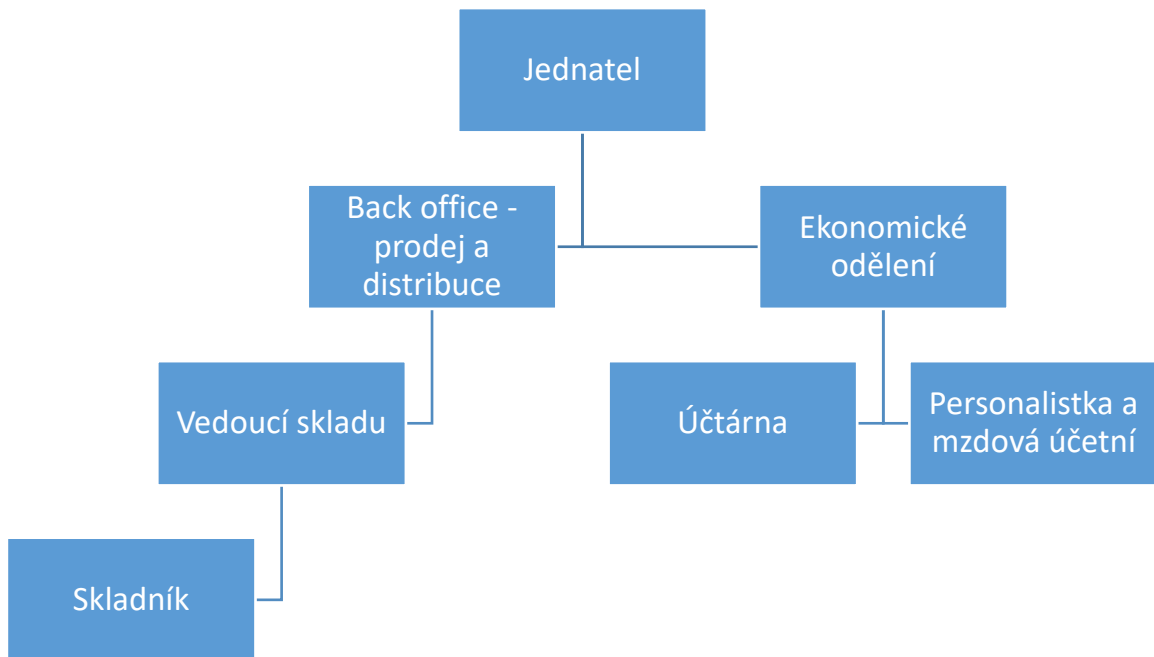
Počet skladovacích míst: 2

Výrobní závody:

- Belgie
- Rakousko
- Švédsko
- Německo
- Rumunsko
- Maďarsko
- Polsko

Naopak veškerí zákazníci jsou na území České republiky a společnost využívá čtyř dopravních společností, který jezdí stále stejné trasy.

Tato bakalářská práce se zabývá pouze divizí Brno, a proto je popsána pouze jeho organizační struktura v následujícím diagramu.



Obrázek 4 Organizační struktura (Zdroj: vlastní)

Divize Brno je malá nevýrobní společnost, kde jednatel zastává také funkci obchodního zástupce. V Brně se nachází pouze obchodní oddělení a distribuce. Oddělení prodeje a distribuce se stará o stávající zákazníky, zejména tedy o příjem zakázek, objednávání materiálu, plánování logistiky a následné fakturace. Každý administrativní pracovník má přidělené své zákazníky, kterým zajišťuje veškerý zákaznický servis, fakturaci a objednávání přeprav. Ekonomické oddělení, účtárna a mzdová účetní je v Praze, kde je sídlo společnosti.

Divize Brno zajišťuje prodej rolovaného materiálu pro celou Českou republiku a Slovensko v oblasti automobilového průmyslu. Dodává komponenty do aut snižující hlučnost vně i uvnitř auta, podhledy a stínění. Dále se snaží uspokojit stále rostoucí poptávku po komponentech zlepšující akustiku v automobilech.

5 ANALÝZA RIZIK LIDSKÉHO FAKTORU VE SPOLEČNOSTI XYZ

Většina dodávek materiálu ve společnosti XYZ probíhá metodou Just in time. Tzn., že se materiál dodává v požadovaném termínu a míří rovnou do výroby. Každá prodleva či chyba jak na straně společnosti, dopravce nebo dodavatele může mít za následek vícenáklady pro společnost XYZ, tak pro koncového zákazníka.

Praktická část bakalářské práce zkoumá proces logistického řetězce a vliv chyb zaměstnanců prodeje na tento proces. Jedná se o samotný příjem zakázek od zákazníka, zpracování objednávky pro výrobní závod, plánování přeprav, dodání materiálu a v neposlední řadě fakturace materiálu, kterou proces pro prodejní oddělení končí.

5.1 Vývojový diagram

Následující diagram představuje proces, který probíhá ve společnosti XYZ na obchodním oddělení. Tento proces začíná přijetím objednávky materiálu od zákazníka. Zaměstnanec zodpovědný za daného zákazníka musí nejdříve potvrdit přijetí objednávky a poté zkontrolovat skladové zásoby. Pokud je materiál skladem, zakázka se dále může realizovat. V opačném případě odpovědný zaměstnanec musí materiál objednat ve výrobním závodu. Výrobní závod je povinen zaslat potvrzení, na kterém zaměstnanec musí zkontrolovat cenu, datum výroby a správnost materiálu.

Po obdržení potvrzení termínu může zaměstnanec potvrdit termín dodání zákazníkovi. Před samotnou nákládkou je nutné výrobu materiálu s výrobním závodem prověřit, aby nedošlo po objednání přepravy k marnému nájezdu, který představuje vícenáklad pro společnost. Pro přepravní společnost jsou důležité tyto údaje:

- datum nákládky,
- datum vykládky,
- adresa nákládky a vykládky,
- hmotnost přepravovaného materiálu,
- rozměry přepravovaného materiálu.



Obrázek 5 Proces zpracování zakázky (Zdroj: vlastní)

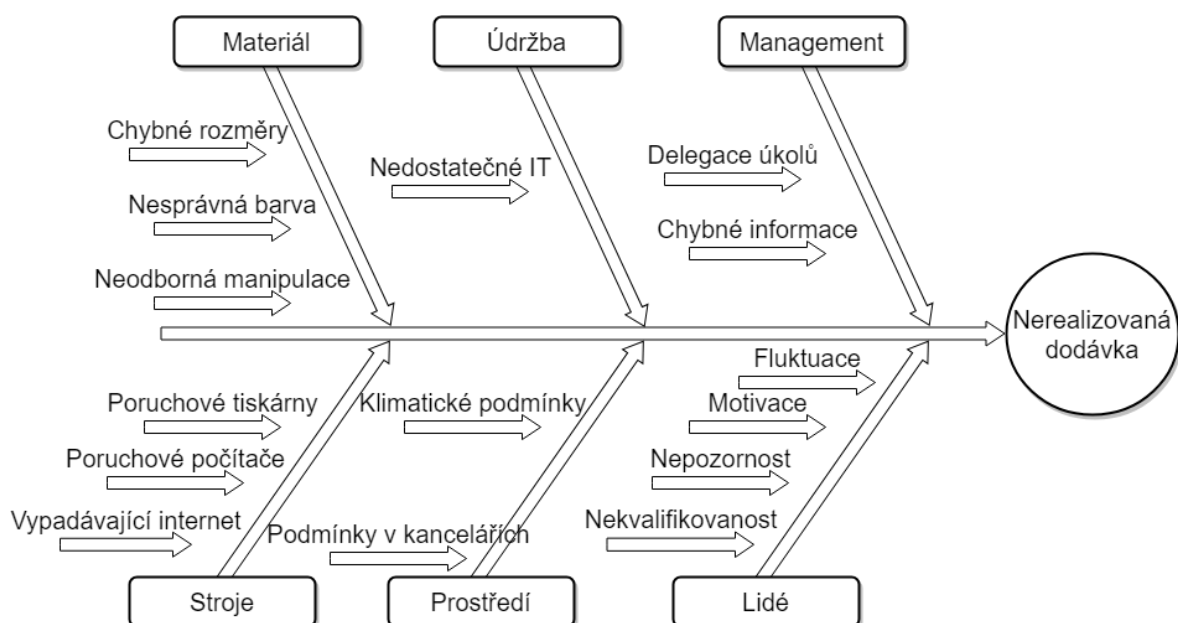
V neposlední řadě je důležité obdržení všech relevantních dokumentů souvisejících s přepravou. Zejména tedy přijatá faktura za materiál, za dopravu, CMR dokument. Proces končí fakturací zakázky.

Pro vypracování Ishikawa diagramu a Check listu byl použit brainstorming. Týden dopředu byl všem zúčastněným pracovníkům zaslán plán porady a podklady. Pracovní skupina se skládala z jednatele a třech pracovníků administrativy. Team se sešel v zasedací místnosti, která je dobře osvětlená a větraná. Jednatel byl zároveň team manažer a zapisoval veškeré poznatky. Všem byl přednesen a vysvětlen problém, na kterém se pracovalo. Nejdříve se řešil Ishikawa diagram. Team manažer určil kořenový problém a šest kategorií, které jej mohou způsobit. Zaměstnanci měli za úkol si zapsat všechny příčiny, které je napadly a mohly by tento problém způsobit. Časový limit byl 15 min. Poté si team manager materiály posbíral a přednesl všechny zapsané body. Formou diskuse celá skupina rozhodovala o relevantnosti všech poznatků a ty nejdůležitější zapisovala na tabuli. Právě tyto poznatky byly použity pro Ishikawa diagram.

Pro sestavení Check listu měli všichni za úkol sestavit základní body své práce, ze kterých znovu formou diskuse byli vybrány ty nejdůležitější pro úspěšné dokončení procesu.

5.2 Ishikawa diagram

Pro Ishikawa diagram byl vybrán jako kořenový problém nerealizovaná dodávka, protože dodání materiálu zákazníkovi je pro firmu klíčové. Dále bylo vybráno šest kategorií ze základních 8 M oblastí a to materiál, údržba, management, stroje, prostředí a lidé.



Obrázek 6 Ishikawa diagram (Zdroj: vlastní)

Do kategorie **LIDĚ** byly zařazený následující položky:

- **Fluktuace** – největší riziko lidského faktoru je způsobeno častým odchodem zaměstnanců a zaměstnávání nových lidí. Zaučování nového pracovníka je mnohdy zdlouhavý proces a vyžaduje zvýšenou kontrolu jeho práce.
- **Motivace** – pracovníci nemusí být motivováni k odvedení požadovaného výkonu.
- **Nepozornost** – chyby z nepozornosti patří také mezi příčiny nerealizovaných dodávek. Ať už se jedná o opomíjení objednávek, objednání špatného množství či barvy atd.
- **Nekvalifikovanost** – další příčinou problémů s dodávkami je nekvalifikovanost pracovníků. Často dochází k zaměstnávání lidí jen s minimálními znalostmi.

MANAGEMENT:

- **Delegace úkolů** – vedení málo deleguje práci na své podřízené a tím brzdí včasné dodání materiálu.
- **Chybné informace** – v mnoha situacích obdržené špatné informace od vedení. Může opět vést k nedodání požadovaného materiálu zákazníkovi.

ÚDRŽBA a STROJE:

- **Nedostatečné IT** – firma XYZ nemá vlastní IT oddělení. Veškeré IT si zaměstnanci zajišťují sami, a proto nemusí být odborně zapojeno. Pokud vše nepracuje správně, může dojít k problémům s PC, tiskárnami, internetem a tím pádem k potencionálním problémům s dodávkami.

MATERIÁL:

- **Chybné rozměry a barva** – pro automobilový průmysl jsou nutné přesné rozměry a barva. Počítají se i desetiny milimetru a přesné odstíny. Pokud se materiál liší od standardu, hrozí, že zákazník materiál reklamuje.
- **Neodborná manipulace** – materiál náchylný na poškození. Je nutná opatrná a odborná manipulace.

PROSTŘEDÍ:

- **Podmínky v kancelářích** – XYZ sídlí v nízkoenergetické budově, ve které lze jen minimálně ovlivnit teplotu a není možné otvírat okna. Může vést k únavě zaměstnanců a k větší chybovosti.
- **Klimatické podmínky** – velice ovlivňuje dodání materiálu. Jedná se o náledí, záplavy, teplotní výkyvy atd.

Zhodnocení

Vzhledem k tomu, že se jedná o časově náročnou pozici (back office), je nutné přijímat zaměstnance, kteří mají zpočátku čas se vše naučit a později jsou schopni pracovat i z domu, tedy na home office. Pokud by zaměstnanec byl schopný pracovat z domu, řešilo by to situace a problémy s pracovní neschopností – nemocí a OČR. Takto upravená pracovní doba by mohla napomoci k udržení stávajících zaměstnanců a případně jejich rozvoji a vzdělávání a tím by se omezila chybovost a fluktuace. Dalším faktorem, který ovlivňuje chybovost je prvotně zaměstnávat pracovníky s odpovídajícími schopnostmi a kvalifikací. Společnost XYZ má dodavatele výhradně v zahraničí, je tedy nutná znalost anglického jazyka, případně německého, základní znalost matematiky, a to zejména převody jednotek a počítání objemu a obsahu. Všechny tyto podmínky lze prvotně zjistit u pohovoru.

Motivace je další nedílnou složkou pracovního výkonu zaměstnanců. Je tedy nutné nastavit systém odměňování tak, aby odpovídalo trhu práce. XYZ je malá společnost, a proto není moc možností kariérního růstu, a i to může být pro zaměstnance demotivující. Pro vyvarování se chyb z nepozornosti je nutné vybalancovat množství práce. V první polovině měsíce zaměstnanci mají práce méně a v druhé polovině naopak zůstávají v zaměstnání déle.

S motivací souvisí i přístup managementu. Vedení v mnoha případech zapomíná předávat informace o nových zakázkách. Proto by bylo nejlepší veškeré poptávání materiálu nechat na administrativních pracovnících. Ti mají možnost se vedení na veškeré informace doptat a lépe udrží v patrnosti dodání materiálu.

Do kategorií údržba a stroje bylo zařazena nedostatečná IT podpora, poruchové tiskárny a počítače. Zaměstnanci si veškerý hardware zapojují sami. V mnoha případech je zapojen neodborně. Jedná se o často nefungující tiskárny, internet apod. Proto by bylo dobré zamyslet se nad najmutím alespoň externí firmy, která by se o tuto záležitost starala.

Jelikož se jedná o materiál náročný na manipulaci, je klíčové školení jak skladníků, tak řidičů. Při neodborné manipulaci hrozí poškození, které by znamenalo budoucí reklamaci a nové dodání materiálu. To samé se vztahuje i na odlišnou barvu. Je nutné pokaždé dodávat stejný odstín barvy, pokud se tak nestane, hrozí reklamace a vrácení zboží. Tyto situace mohou vést až k zastavení výroby zákazníka, protože dodací lhůty jsou cca čtyři týdny.

Poslední kategorií jsou klimatické podmínky. Největší problémy nastávají v zimě, kdy díky sněhu a náledí dochází k nehodám, které mohou vést ke zpoždění zakázky nebo její nedodání. S tímto souvisí stále přísnější podmínky pro nákladní automobily (speciální pneu pro zimní období do severských zemí). V neposlední řadě do této kategorie můžou patřit i povodně nebo velké teplotní výkyvy, které mohou způsobovat zdravotní problémy řidičům.

5.3 Check list

Další užitou metodou je Check list neboli analýza kontrolního seznamu. Pomocí této metody se ověřuje správnost postupu v procesu objednávání dopravy a realizování prodeje.

Check list je jednoduchou metodou, jak předcházet chybám ze strany zaměstnanců společnosti XYZ. Velký přínos by mohl představovat při využití hlavně u nových zaměstnanců. Společnost XYZ je malá společnost, kde každý pracovník má své portfolio zákazníků, ke kterým zajišťuje veškerý servis. Tedy objednání materiálu, jeho dodání a fakturaci. Při nástupu je předáváno velké množství informací, které se mohou zdát matoucí, a právě zde by mohl mít Check List své využití.

Stávající zaměstnanci všechny body v Check listu plní a pro nové zaměstnance bude sloužit jako ověření a kontrola postupu práce, tady vyřízení zakázky, dokud si proces neosvojí.

Každý krok seznamu musí být zaměstnancem proveden a zaznamenán, aby došlo k minimalizaci chyb v procesu. Tedy aby nedocházelo k vícenákladům, zpoždění dodávek a v nejhorším případě zastavení výrobní linky zákazníka. Seznam obsahuje ty nejdůležitější prvky, bez kterých nedojde ke správnému vyřízení zakázky. Na druhou stranu je sestaven tak, aby nedocházelo ke zbytečnému administrativnímu zatížení pracovníka. Může sloužit i jako kontrola zaměstnavatele o plnění povinností zaměstnance ve chvíli, kdy dodávka nebude správně realizovaná. Pokud zaměstnanec splní veškeré kontrolní body, které musí být dohledatelné v elektronické korespondenci, splnil veškeré nejnütnější povinnosti.

Tabulka 1 Check list proces vyřízení zakázky (Zdroj: vlastní)

Check list		
1.	Kontrola elektronické pošty	ANO/NE
2.	Vytisknutí objednávky	ANO/NE
3.	Kontrola zásob materiálu	ANO/NE
4.	Kontrola dodacího termínu	ANO/NE
5.	Objednání materiálu ve výrobním závodu	ANO/NE
6.	Obdržení potvrzení z výrobního závodu	ANO/NE
7.	Zaslání potvrzení zákazníkovi	ANO/NE
8.	Kontrola výroby cca 2 dny před nakládkou materiálu	ANO/NE
9.	Objednání přepravy – kontrola správnosti nakládkových údajů	ANO/NE
10.	Potvrzení ceny nadřízeným	ANO/NE
11.	Kontrola naložení materiálu na dopravní prostředek	ANO/NE
12.	Kontrola vyložení materiálu na správném místě	ANO/NE
13.	Příjem faktury za materiál	ANO/NE
14.	Příjem faktury za dopravu	ANO/NE
15.	Fakturace zakázky	ANO/NE

5.4 What If

Pro metodu What If byly použity body z analýzy Check List. What If tedy na metodu Check list navazuje a popisuje, co pro společnost XYZ nebo samotný proces znamená opomenutí jednotlivých kroků. Ve sloupci IF se nachází jednotlivé kroky procesu neboli jejich neprovedení. Ve sloupci What jsou uvedeny následky opomenutí jednotlivých kroků a ve sloupci Opatření jsou navržena opatření k minimalizaci chyb lidského faktoru na proces.

Tabulka 2 What If (Zdroj: vlastní)

P.Č.	IF	What	Opatření	Hodnocení rizika
1.	Nezkontrolovaná pošta	Opomenutí objednávky	Vytvoření emailu pro zasílání objednávek – automatický tisk	13
2.	Nevytisknutá objednávka	Nedodání materiálu	Automatický tisk	13
3.	Nezkontrolovány zásoby materiálu	Chybějící materiál/nadzásobení	Při každé objednávce ihned kontrolovat sklad	8
4.	Neobjednání materiálu	Nedodání materiálu	Při doručení objednávky ihned objednávat	13
5.	Neobdržení potvrzení ze závodu	Neznám termín/cenu	Urgování závodu. Na objednávku psát číslo potvrzení	3
6.	Nezaslání potvrzení zákazníkovi	Opětovné urgování ze strany zákazníka	Automatické zaslání potvrzení při vložení obj. do systému	4
7.	Nezkontrolování výroby	Nemusí být připraveno v termínu	Vytvoření přehledného kalendáře	9
8.	Neobjednání přepravy	Nedodáno v požadovaném termínu/vícenáklady	Vytvoření přehledného kalendáře	9
9.	Zaslány chybné informace dopravci	Velké či malé auto/chybné místo nakládky/vykládky	Strukturované emailové objednávky/formuláře	8
10.	Nepotvrzení ceny nadřízeným zaměstnancem	Příliš drahá doprava-vícenáklady/zpoždění dodávky	Vytvoření ‚to do‘ listu (úkolníčku)	9
11.	Nepřekontrolování naložení	Zpožděná dodávka	Požadavek na kontrolu dopravní společností	5
12.	Kontrola vyložení materiálu	Materiál nedodán/dodán na jiném místě	Požadavek na kontrolu dopravní společností	6
13.	Chybějící faktura za materiál	Chybné měsíční výsledky	Automatický tisk, kalendář	4
14.	Chybějící faktura za dopravu	Chybné měsíční výsledky	Automatický tisk, kalendář	4
15.	Nevyfakturovaná zakázka	Pokuta z finančního úřadu – odvod DPH	Vytvoření přehledného kalendáře	4

Tabulka 3 Pravděpodobnost (Zdroj: vlastní)

P.Č.	Název	Popis
1.	Málo	1 x za rok
2.	Výjimečně	1 x za půl roku
3.	Často	1 x za měsíc
4.	Vždy	1x za proces

Tabulka 3 představuje míru pravděpodobnosti, se kterou se daný jev ve sloupci If může objevit.

Tabulka 4 Dopad (Zdroj: vlastní)

P.Č.	Název	Popis
A	Bezvýznamný	Nemá dopad
B	Významný	Zpomalení procesu
C	Kritický	Zastavený proces
D	Katastrofální	Nedokončený proces

V tabulce 4 je uveden dopad jevu ve sloupci IF na proces.

Tabulka 5 Míra rizika (Zdroj: vlastní)

P/D	A	B	C	D
1.	1	3	6	10
2.	2	5	9	13
3.	4	8	12	15
4.	7	11	14	16

Tabulka 5 udává míru rizika, které výše zmíněné jevy představují. Míra rizika se uvádí jako pravděpodobnost vs. dopad. Pomocí tabulek 3,4,5 byly vybrány hraniční body:

<1,4> míra rizika je nízká, proces ovlivňuje málo,

<5,10> přípustná míra rizika, zpomalení procesu,

<11,16> míra rizika nejvyšší, pro společnost nepřijatelná, může zastavit proces či způsobit jeho nedokončení.

Hraniční bod 4 říká, že daná situace či jev ze sloupce IF se děje často, ale pro dokončení procesu je bezvýznamná. Proto patří do zelené kategorie (interval <1,4>), která je pro společnost akceptovatelná a nemusí se jí ihned zabývat. Oproti bodu 5, který říká, že sice jev se vyskytuje výjimečně, ale má významný dopad na proces – zpomaluje jej (interval <5,10>), proto byl vybrán do oranžové kategorie. Tato situace je pro společnost XYZ nežádoucí, ale nevyžaduje okamžité řešení. Poslední červenou kategorií by se společnost měla zabývat co nejdříve. Sice se jev vyskytuje málo, ale má katastrofální dopad na proces. Zastavuje jej a v některých případech hrozí jeho nedokončení. Interval <11,16> vyžaduje největší pozornost a okamžité zavedení opatření.

Opatření:

Pomocí analýzy What If byly vyhodnoceny tři body v červené kategorii, kterým by se společnost měla věnovat co nejdříve. A to:

- **Nezkontrolovaná pošta** (opomenutí objednávky) – jako opatření je navrženo zřízení emailové adresy pro zaslání pouze objednávek. Docházelo by k jednodušší kontrole přijatých objednávek a lepší zastupitelnosti v době dovolených nebo onemocnění.
- **Nevytisknutá objednávka** – návrh automatického tisku objednávek.
- **Neobjednání materiálu** – nutnost objednávání materiálu ihned po tisku objednávky.

U všech tří bodů bylo zvoleno hodnocení 13, protože se vyskytuje sice výjimečně, ale má katastrofální dopad. Hrozí zastavení či nedokončení procesu, což je pro společnost nepřijatelné. Společnost XYZ je firma orientovaná na zákazníka, proto je velice důležité plnění dodávek včas a v požadované kvalitě a množství.

Do **oranžové** kategorie je zařazeno 6 bodů:

- **Nezkontrolované zásoby materiálu** – pokud pracovník nezkontroluje stav zásob před samotným objednáním zakázky ve výrobním závodě, může dojít k nadzásobením materiálu. To pro společnost znamená zvýšené náklady na skladování a manipulaci. Jako opatření je nutnost kontroly skladu při každé objednávce a ze strany používaného systému proškolení zaměstnanců ve využívání automatické kontroly stavu skladu při zadávání nové zakázky. Systém umí automaticky „projít“ skladové zásoby a pokud materiál skladem není, automaticky vygenerovat požadavek na objednávku. Může dojít také k opačné variantě a to, že materiál bude chybět a zakázka nebude dodána celá nebo vůbec.
- **Nezkontrolování výroby, neobjednání přepravy** – pro tyto dvě kategorie je navrženo řešení v podobě vytvoření přehledného kalendáře nakládek například v aplikaci Microsoft Outlook, který by sdíleli všichni zaměstnanci a všichni měli oprávnění editace. Do poznámek takového kalendáře se mohou psát všechny potřebné informace jako obdržení přijatých faktur, fakturování zakázek, objednání přepravy, cena přepravy a jméno dopravce. Tímto způsobem by mohlo docházet k jednoduché kontrole všech potřebných informací.

nimalizovat podokno složek - 25. června 2021

Kalendář				
	pondělí	úterý	středa	čtvrtek
	21	22	23	24
8:00	Výrobní závod - Zákazník: materiál Dopravce + cena			
9:00				
10:00				
11:00				

Předmět Výrobní závod - Zákazník: materiál

Místo konání Dopravce + cena

Čas zahájení po 21.06.2021 8:00 Celý den

Čas ukončení po 21.06.2021 9:00

Přeprava objednána: Ano/Ne
 Faktura přijatá: 1234
 Faktura vydaná: 4569
 Doprava: 7896

Obrázek 7 Nakládkový kalendář „dopravníček“ (Zdroj: vlastní)

- **Zaslány chybné informace dopravci** – jako opatření je navrženo vytvoření nakládkových listů. Jedná se o strukturované tabulky vytvořené například v tabulkovém kalkulátoru Microsoft Excel. Zaměstnanec by vyplňoval stále stejnou tabulku na místo doposud zasílaných mailů. Minimalizovalo se by se riziko prodlev způsobených chybných či neúplných údajů nebo se zabránilo nájezdu příliš velkých a malých aut. V následujícím obrázku je zpracován příklad nakládkového listu.

Supplier loading document			
			Form
Number of Delivery Note		Supplier	
Collection date		Collection time	
		7 am - 14:30 pm	
Address of loading		Address of unloading	
Street		Street	
City/ZIP		City/ZIP	
State		State	
nr.	Our material reference	Our number of purchase order	Production lot/charge/batch
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
Total weight		Dimension of pallet (box, roll)	
1000 kg		Pallet/Roll /Box	Dimension (Length x Width x Height)
		Pieces	
		1 roll	výška 1000 mm, průměr 1,1 m
		2 roll	1 m, průměr 0,9 m
		3 Pallet	2 x 1 x 0,9 m
		4	

Obrázek 8 Nakládkový formulář (Zdroj: vlastní)

- **Nepotvrzení ceny nadřízeným zaměstnancem** – jedná se o situaci, kdy vznikají zbytečné prodlevy v objednání dopravy. Řešením je vytvoření tzv. „to do listu“ neboli úkolníčku. Všichni zaměstnanci by své požadavky psali do jedné tabulky. Tím by se zamezilo těmto prodlevám. Bylo by jasné a přehledné, co je potřeba odsouhlasit a potvrdit.
- **Neprovedená kontrola naložení a vyložení materiálu** – požadavek na dopravní společnost, aby sama hlídala dojezdy na nakládku a vykládku. Vyloučí se situace, kdy auta dojedou pozdě na nakládkové místo a výrobní závod není včas informován. Všech pět bodů je v oranžové kategorii, protože při včasné reakci dochází ke zpomalení procesu, ale ne k jeho zastavení nebo nedokončení. Touto kategorií by se společnost měla zabývat ihned po kategorii červené.

Do **zelené kategorie** patří následující body:

- chybějící faktura za materiál,
- chybějící faktura za dopravu,
- nevyfakturovaná zakázka.

Všechny tři body výrazně neovlivňují proces jako celek. Sice proces dodání materiálu jimi končí, ale vlastní dodávku neovlivňuje. Chybějící faktura za dopravu a materiál zkresluje měsíční výsledky a požadavek vedení je mít veškeré faktury se zdanitelným plněním v určitém měsíci zaúčtované do konce měsíce. Nevyfakturovaná zakázka znamená neodvedení DPH státu a riziko naúčtování penále ze strany finančního úřadu. Společnost by se touto kategorií měla zabývat jako poslední.

6 NÁVRHY A ŘEŠENÍ

Základním pilířem pro dobré fungování společnosti je zaměstnání kvalitních zaměstnanců. Je tedy nutné vzdělávat a školit již stávající zaměstnance a dále přijímat nové kvalitní zaměstnance. Společnost XYZ má dlouhodobě problém s fluktuací zaměstnanců, protože se jedná o časově náročnou práci, kdy zaměstnanec musí být k dispozici po pracovní době alespoň na telefonu. Vedení by mělo dopředu specifikovat požadavky na potenciálního pracovníka již v inzerátu a zvat jen vhodné uchazeče. Základními požadavky by měl být požadavek na mluvenou a psanou angličtinu a případně základní znalost němčiny. Nedílnou součástí musí být základní znalost matematiky, a to především převody jednotek a výpočet obsahu a objemu, které zaměstnanec využije při objednávání materiálu a přeprav. Jedním z možných řešení by bylo vést pohovor v angličtině a vytvoření formy písemného testu, aby se ověřilo, zda uchazeč umí počítat.

Zaměstnanci firmy XYZ zodpovídají za své portfolio zákazníků a zajišťují jim veškerý servis. Od příjmu objednávky, přes vystavení objednávky do výrobního závodu až po samotnou fakturaci zakázky. Pro snížení chybovosti při samotném procesu vyřizování zakázky bych doporučila použití Check listu neboli kontrolního seznamu, kde by jak stávající zaměstnanec, tak i zaměstnanec nový zaznamenával provedení jednotlivých kroků v procesu. Muselo by se jednat o velice jednoduchý seznam, aby administrativně nezatěžoval zaměstnance, ale naopak pomáhal. Tento seznam může sloužit nejen zaměstnanci, ale i vedení pro kontrolu při případném problému při realizaci zakázky. Pokud by zaměstnanec splnil všechny kroky, udělal by základní úkony ke správnému vyřízení zakázky.

Jedním z dalších opatření navrhuji vést kalendář tzv. „dopravníček“, ve kterém budou uvedeny všechny údaje o stavu zakázky. Především datum naložení, cena dopravy, přijatá a vydaná faktura a jméno dopravce. Tímto se zamezí na zapomenutí nakládky či samotné objednání dopravy nebo pro firmu důležité doklady jako jsou přepravní doklady CMR, přijatá a vydaná faktura. Tento dopravníček pomůže i v zástupu zaměstnanců v případě nemoci, OČR atd., kdy všichni budou mít přístup k realizovaným dopravám. Z dopravníčku by bylo hned jasné, odkud a kam se doprava realizuje.

Za zmínku stojí i zavedení automatického tisku všech objednávek a faktur. To by znamenalo založení společného emailu pro zasílání objednávek a založení emailu pro zasílání přijatých faktur od dodavatelů a samozřejmě investici do tiskárny, která by tento úkon zvládla.

K usnadnění objednávání dopravy a její správnosti navrhuji vytvoření nakládkového (přepravního) listu, který by obsahoval všechny potřebné informace pro dopravní společnost. Pro ni jsou důležité tyto informace: hmotnost, rozměry přepravovaného materiálu, datum a adresy nakládky/vykládky a předpokládaná cena. Tento postup by mohl snížit počet zasílaných emailů mezi dopravní společnostmi a společnostmi XYZ. Zaměstnanci často některé údaje opomíjejí a tím přidávají práci sobě i dopravní společnosti, která si musí informace zpět vyžádat. S touto kategorií je spojené i včasné vyžádání si dokladů z výrobního závodu – dodací list, CMR a přijatou fakturu. To by mělo proběhnout ihned po nakládce. Důležitá je součinnost dopravní společnosti, která by měla kontrolovat nakládku a vykládku materiálu a informovat o tom odpovědnou osobu.

Pro usnadnění komunikace mezi zaměstnanci a vedením doporučuji zavést krátké porady, například jednou týdně na hodinu. Stávající nahodilé porady jednou za čtvrt roku se zdají být nedostačující a zbytečně pak trvají i tři hodiny. Porady by mohly mít i výhodu pro management v podobě zpětné vazby od zaměstnanců. Zaměstnanci by nemuseli chodit pro informace jednotlivě, ale většinu informací by se mohli dozvědět přímo na poradě. Smysl vidím i v zavedení sdíleného „úkolníčku“ pro vedení. Zaměstnanci často čekají na potvrzení ceny dopravy od vedení či další informace nezbytné k práci. Firma využívá několik komunikačních kanálů jako jsou Microsoft Teams, Outlook. V těchto aplikacích jsou vytvořeny skupiny s přístupem několika zaměstnanců. Pokud v těchto skupinách píše více osob, stává se, že některé požadavky jsou zapomenuty či přehlédnuty a tím vznikají prodlevy, které mohou znamenat zpoždění dodávky.

ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem řešila problematiku lidského faktoru jako rizika na proces řízení zakázky ve společnosti XYZ, která svou činnost provozuje v prostředí automobilového průmyslu. Automobilový průmysl je specifický v tom, že veškeré pochybení ze stran dodavatelských závodů, dopravců či samotných zaměstnanců může mít velký dopad na realizaci zakázek a může pro společnost znamenat vysoké vícenáklady v případě zastavení automobilové linky. Proto je důležité určit nejkritičtější prvky v celém procesu a snažit se o jejich minimalizaci.

V teoretické části jsem představila všechny důležité oblasti, kterých se práce týká. Jsou to: řízení lidských zdrojů, management, manažerské selhání, klasifikaci rizik, lidský faktor a jeho vliv na rizika a v neposlední řadě metody analýzy rizik, které jsou hlavní součástí práce.

Jako první metodu, kterou jsem použila byl vývojový diagram. Tento diagram představuje celý proces od příjmu zakázky, ověřování skladové zásoby, samotného objednání, čekání potvrzení od dodavatelského závodu a zákazníkovi, přes objednání přepravy materiálu a končící fakturací a příjmem faktury za materiál a dopravu.

Další užitou metodou byl Ishikawa diagram. Nerealizovaná dodávka byla určena jako kořenový problém a pomocí brainstormingu byly určeny možné příčiny jeho vzniku v daných kategoriích.

Check listem byla ověřena správnost postupu v procesu. Primárně byl navržen, aby sloužil jako pomůcka pro nové zaměstnance. Podle tohoto kontrolního seznamu mohou ověřit, zda v procesu provedli veškeré kroky, které vedou k úspěšně dokončené zakázce, tedy k dodání a vyfakturování materiálu. Metodou Check list bylo zjištěno, že stávající zaměstnanci nemají s plněním kroků problém a plní je.

Na metodu Check list navazuje What If, která využívá její body a specifikuje co se stane, pokud se některý z bodů vynechá. Zároveň navrhuje opatření, která snižují výskyt těchto chyb. Jako nejčtenější chyby s největším dopadem pro společnost XYZ byly vyhodnoceny: nezkontrolovaná pošta, nevytisknutá objednávka a zapomenutí objednání materiálu. Všechny tyto body jsou pro firmu kritické, protože vedou k nedodání materiálu.

Celou práci zakončuje návrh opatření, zlepšení a zjednodušení stávajícího postupu práce. Především návrh kalendáře, kam by se uváděli veškeré potřebné informace, návrh přepravního listu pro dopravce a v neposlední řadě pravidelné uskutečňování porad.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2014. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 13. London: Kogan Page. ISBN 9780749469641.

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: Grada [cit. 2021-7-27]. 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.

Ishikawa diagram. ManagementMania [online]. ©2015. [cit. 2021-7-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/en/ishikawa-diagram>

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.

KRULIŠ, Jiří. Management rizik a spolehlivost lidského činitele. Automa [online]. ©2016. [cit. 2021-7-25]. Dostupné z: https://automa.cz/cz/casopis-clanky/management-rizik-a-spolehlivost-lidskeho-cinitele-2010_03_40737_6490/

PILAŘOVÁ, Irena, 2016. Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha: Grada. 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.

Proč manažeři selhávají: Nejčastější chyby manažerů. Assessment Systems [online]. ©2001 [cit. 2021-7-25]. Dostupné z: <https://cz.asystems.as/proc-manazeri-selhavaji-nejcastejsi-chyby-manazeru-3>

PROCHÁZKOVÁ, Dana. Metody hodnocení rizik: Znalostní systém prevence rizik v BOZP. ZSBOZP [online]. 2004 [cit. 2021-7-25]. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/prevence-rizik/rizika-a-nebezpeci/371-metody-hodnoceni-rizik>

PROCHÁZKOVÁ, Dana. Řízení lidského faktoru. BOZPinfo [online]. ©2014 [cit. 2021-7-25]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/rizeni-lidskeho-faktoru-0>

Riziko. Ministerstvo vnitra České republiky [online]. © 2003 [cit. 2021-7-25]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/riziko.aspx>

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

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.

Stres na pracovišti: Nejčastější manažerská selhání, které oslabují psychické zdraví zaměstnanců-pracovní prostředí, Personalista [online]. ©2018. [cit. 2021-7-25]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedí/stres-na-pracovisti-nejcastejsi-manazerska-selhani-ktere-oslabuji-psychicke-zdravi-zamestnancu.html>

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.

What is a Fishbone Diagram? ASQ [online]. ©2021 [cit. 2021-7-25]. Dostupné z: <https://asq.org/quality-resources/fishbone>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CMR	Convention relative au contrat de transport international de marchandises par route (úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční dopravě)
DIČ	Daňové identifikační číslo
DPH	Daň z přidané hodnoty
HRM	Human Resources management
IT	Informační technologie
OČR	Ošetřování člena rodiny
spol. s r.o.	Společnost s ručením omezeným

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Vztah mezi prací a odměnou (Zdroj: Trost, 2020).....	26
Obrázek 2 Řízení rizik (Smejkal a Rais, 2013)	28
Obrázek 3 Ishikawa diagram (Zdroj: ManagementMania.com, 2015).....	30
Obrázek 4 Organizační struktura (Zdroj: vlastní).....	34
Obrázek 5 Proces zpracování zakázky (Zdroj: vlastní)	36
Obrázek 6 Ishikawa diagram (Zdroj: vlastní)	37
Obrázek 7 Nakládkový kalendář ‚dopravníček‘ (Zdroj: vlastní).....	46
Obrázek 8 Nakládkový formulář (Zdroj: vlastní).....	47

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Check list proces vyřízení zakázky (Zdroj: vlastní)	42
Tabulka 2 What If (Zdroj: vlastní).....	43
Tabulka 3 Pravděpodobnost (Zdroj: vlastní)	44
Tabulka 4 Dopad (Zdroj: vlastní)	44
Tabulka 5 Míra rizika (Zdroj: vlastní)	44