

Lidský faktor jako riziko

Adriana Jurčiková

Bakalářská práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

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

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Adriana Jurčíková**
Osobní číslo: **L21009**
Studijní program: **B1022A020002 Management rizik**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Lidský faktor jako riziko**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši týkající se lidského faktoru, jako možného rizika v organizaci.
2. Analyzujte současný stav předmětné problematiky ve Vámi vybrané společnosti.
3. Na základě výsledků analýzy zformulujte závěry a navrhněte opatření k ošetření 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. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. S., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management press, 2015. ISBN 78-80-7261-288-8.
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 vedoucí bakalářské práce.

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

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2023**

Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2024**

L.S.

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

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

V Uherském Hradišti dne 4. prosince 2023

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: 3.5.2024

Jméno a příjmení studenta: Adriana Jurčiková

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku rizik spojenou s lidským faktorem v rámci oddělení online nákupů. Práce je strukturována do dvou hlavních částí, teoretické a praktické. První část objasňuje základní teoretické poznatky a koncepty související s tématem, které slouží jako platforma pro praktickou část bakalářské práce. Praktická část se zabývá představením společnosti Tesco online nákupy a provedením analýz současného stavu pomocí metod analýzy rizik. Jedná se zejména o vývojový diagram a metodu Human HAZOP. Tyto analýzy identifikují nejkritičtější části v procesu od vystavení objednávky až po dodání konečnému zákazníkovi, na které by se měla společnost zaměřit jako první. Na závěr celé práce jsou prostřednictvím užitých metod vyhodnocena určitá rizika a navržena možná opatření pro zlepšení efektivnosti organizace.

Klíčová slova: riziko, lidský faktor, vývojový diagram, Human HAZOP, online nákupy.

ABSTRACT

The bachelor thesis focuses on the issue of risks associated with the human factor within the online shopping department. The thesis is structured into two main parts, theoretical and practical. The first part explains the basic theoretical knowledge and concepts related to the topic, which serves as a platform for the practical part of the bachelor thesis. The practical part deals with the introduction of Tesco online shopping and the analysis of the current situation using risk analysis methods. This includes in particular the flow chart and the Human HAZOP method. These analyses identify the most critical parts in the process from order placement to delivery to the end customer that the company should focus on first. At the end of the whole work, through the methods used, certain risks are evaluated and possible measures are suggested to improve the efficiency of the organization.

Keywords: risk, human factor, flow chart, Human HAZOP, online shopping.

Poděkování

Ráda bych touthle cestou poděkovala vedoucí bakalářské práce paní Ing. Evě Hoke, Ph.D. za poskytnutí cenných rad, vstřícnost, odborné vedení a spolupráci při konzultacích této práce. Velké poděkování rovněž patří mé rodině za podporu po celou dobu studia.

Motto

„Výzvy jsou to, co dělá život zajímavým. Jejich překonání je to, co dává životu smysl.“

Joshua J. Marine

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 HISTORICKÉ PERSPEKTIVY A VÝVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	12
1.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
1.3 ŘÍZENÍ LIDSKÉHO KAPITÁLU.....	14
1.3.1 Lidský kapitál.....	14
1.3.2 Intelektuální kapitál.....	14
1.3.3 Sociální kapitál.....	15
1.3.4 Organizační kapitál	15
2 MANAGEMENT	16
2.1 MANAŽERSKÉ FUNKCE	16
2.1.1 Organizování	16
2.1.2 Vedení zaměstnanců.....	17
2.1.3 Plánování.....	18
2.1.4 Kontrolování	19
2.1.5 Personalistika	20
2.2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	21
2.2.1 Personální strategie	22
2.2.2 Celopodniková strategie.....	22
3 RIZIKO	23
3.1 RIZIKO X NEJISTOTA	23
3.2 LIDSKÝ FAKTOR JAKO RIZIKO	24
3.3 METODY ANALÝZY RIZIK	24
3.3.1 Analýza lidské spolehlivosti – HRA.....	24
3.3.2 Analýza odhadu chybování lidského činitele – PHEA	25
3.3.3 Human HAZOP.....	26
4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK	28
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	29
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	30
5.1 ODDĚLENÍ ONLINE NÁKUPŮ DŘÍVE	30
5.2 ODDĚLENÍ ONLINE NÁKUPŮ NYNÍ	30
6 ANALÝZA RIZIK LIDSKÉHO FAKTORU V PROSTŘEDÍ ONLINE NÁKUPŮ	33
6.1 VÝVOJOVÝ DIAGRAM A RIZIKA.....	33
6.1.1 Vychystávání nákupu pickerem	37
6.1.2 Rozvoz objednávek	37

6.2	HUMAN HAZOP	38
6.3	VYHODNOCENÍ ANALÝZY HUMAN HAZOP	48
6.4	NÁVRH OPATŘENÍ.....	49
ZÁVĚR		52
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		53
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		56
SEZNAM OBRÁZKŮ		57
SEZNAM TABULEK		58

ÚVOD

V dnešní době, kdy se technologie stávají nedílnou součástí našeho každodenního života se stále více lidí obrací k online možnostem nákupu jako preferovanému způsobu nakupování potravin a dalšího zboží. Tato trendová změna přináší řadu výhod, zejména možnost nakupovat z pohodlí domova nebo jiného místa, což ušetří čas a úsilí, které by jinak bylo nutné věnovat návštěvě fyzických prodejen. Tesco, které se často pohybuje na přední příčce maloobchodních řetězců v České republice není výjimkou a nabízí tak svým zákazníkům možnost nákupu potravin z pohodlí domova a dalších produktů prostřednictvím své aplikace Tesco online nákupy anebo služby klikni a vyzvedni.

Nicméně i přes mnoho výhod, které online nákupy nabízejí, zůstávají stále rizika způsobená lidským faktorem významným aspektem této moderní formy nakupování. Tento faktor zahrnuje rozhodování, chování a interakce, a to jak ze strany zákazníků, tak i ze strany zaměstnanců, kteří se podílejí na procesu online nákupů. Lidský faktor je velmi důležitý při vykonávání této práce a vyžaduje dostatečnou kontrolu, komunikaci a týmovou spolupráci při zpracování objednávek. Jeho vliv se promítá do bezpečnosti, spolehlivosti, kvality služeb a pověsti Tesco online nákupů. Proto je žádoucí se snažit minimalizovat rizika a zavést tak do oddělení jasnou strukturu, jejichž cílem bude nejen zvýšit zisk, zlepšit pověst, ale i udržet konkurenční výhodu.

Tato práce se bude zaměřovat na identifikaci a analýzu rizik spojenou s lidským faktorem v procesu online nákupů. Bude zkoumat, jakým způsobem lidský faktor ovlivňuje různé fáze procesu.

Cílem této bakalářské práce bude analyzovat hlavní rizika spojená s lidským faktorem v procesu online nákupů od vystavení objednávky až po doručení zboží konečnému zákazníkovi. Dalším cílem bude zkoumat dopady těchto rizik a navrhnout opatření k jejich minimalizaci.

V praktické části bude provedena analýza současného stavu oddělení online nákupů prostřednictvím vývojového diagramu, který identifikuje klíčové body a kroky. Následně bude provedena identifikace selhání lidské spolehlivosti, která specifikuje nejkritičtější oblasti procesu, na které by se měla společnost zaměřit jako první. Tato praktická část se bude zabývat konkrétní společností Tesco a její podnikatelskou praxí. Díky mým zkušenostem jsem byla schopna proniknout hlouběji do problematiky a identifikovat tak klíčové oblasti, které potřebují pozornost a řešení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jednoduše lze říct, že řízení lidských zdrojů se věnuje všemu, co je úzce spjata s řízením lidí a se zaměstnáváním lidí v organizacích. Tedy činností řízení lidského kapitálu, strategického řízení lidských zdrojů, rozvoje zaměstnanců, péče o zaměstnance a s tím související odměňování zaměstnanců, rozvoje organizace a zabezpečování lidských zdrojů. (Armstrong, Taylor, 2015)

Pro strategické řízení lidských zdrojů je klíčovým záměrem formovat koncepce zabývající se klíčovými otázkami spojenými se životem a prací lidí v organizaci. Poskytuje podporu pro perspektivní rozhodnutí, které má důležitý vliv na prosperitu a výkon organizace. Tohle rozhodnutí by mělo směřovat k zajištění dostatku motivovaných a způsobilých pracovníků v podniku, kteří jsou velmi podstatní k získání nepřetržité konkurenční výhody. Dochází-li ke zkoumání cílů strategického řízení lidských zdrojů je důležité zhodnotit, nakolik by mělo být zohledněno přihlížení k zájmům všech stakeholderů, tedy k zájmům vlastníků, zaměstnanců a managementu. (Mužik, Krpálek, 2017)

Souhrnné řízení lidských zdrojů by mělo vždy podporovat nastavení a řízení prvotně následujících odvětví, které se musí vždy shodovat s platnou legislativou. Odvětví rozdělujeme následovně:

- **Zaměstnanecké benefity a systém odměňování** – zde řadíme vzdělávání zaměstnanců, plánované dovolené, pracovní cesty, hodnocení zaměstnanců, zaměstnanecké benefity a zpracovávání mez.
- **Personální administrativa** – jedná se o plánování směn, docházkový systém, lékařské prohlídky, vztah nadřízenosti a podřízenosti, pracovní flexibilita a zaměstnanecké výhody.
- **Rozvoj zaměstnanců** – tahle kategorie obsahuje i vzdělání a řízení kariéry zaměstnanců v podobě školení, školení BOZP, osobní rozvoj, produktivita a vyhledávání a rozvoj talentů.
- **Získávání a výběr zaměstnanců** – zaměstnavatel pořádá výběrová řízení a nábor zaměstnanců dle potřeby. Kromě výběrových řízení a nábory zaměstnanců je důležité i budování značky zaměstnavatele. (Urbancová, Vrabcová, 2023)

1.1 Historické perspektivy a vývoj lidských zdrojů

První zmínky o lidských zdrojích vznikly v důsledku hnutí lidských vztahů. Hnutí se rozvinulo na začátku 20. století podnětené prací Fredericka Taylora v oblasti štíhlé výroby. Taylor zkoumal koncept podle něho nazvaný vědecké řízení známé jako taylorismus s cílem zvýšit efektivitu výrobních pracovních míst. Postupně se zaměřil na jednu z klíčových složek výrobního procesu, a to na pracovní sílu, která vedla k podrobnějšímu zkoumání produktivity pracovní síly a formovala začátky oblasti lidských zdrojů.

Hnutí v oblasti pracovních vztahů bylo zavedeno na základě výzkumu Eltona Mayo v Hawthornských studiích, které náhodně prokázaly, že různé podněty, které nesouvisí s finanční odměnou nebo pracovními podmínkami zlepšují větší pozornost a angažovanost pracovníků, což zvyšuje jejich produktivitu. Současné práce významných psychologů a teoretiků, jako jsou Abraham Maslow, Max Weber, Kurt Lewin položily základy pro studie v oblasti chování a teorie organizace, což vytvořilo prostor pro aplikovanou disciplínu. Existovaly teoretické důkazy, které podporovaly návrh na efektivní řízení pracovních sil. Změny ve veřejné politice a v podnikatelském prostředí reorganizovaly vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, a proto tahle oblast byla nazvaná jako průmyslové a pracovní vztahy.

Jedna z nejstarších asociací pro lidské zdroje vznikla v Anglii v roce 1913 pod jménem Chartered Institute of Personnel and Development a sdružovala odborníky z oblasti lidských zdrojů. Během několika let tahle asociace změnila několik názvů až se v roce 2011 opět vrátila k původnímu názvu CIPD.

Druhá polovina dvacátého století vedla k výraznému poklesu členství v odborech, přičemž řízení pracovní síly postupovalo v rozšiřování svého vlivu v organizacích. Termíny průmyslové a pracovní vztahy se začaly používat k odkazování na otázky vztahující se ke kolektivnímu zastoupení, a proto spousta firem začala používat termín správa personálu. Rok 1948 byl významný hlavně z toho důvodu, že byla založena Americká společnost pro personální správu (ASPA), z které se pak vyvinula největší asociace pro lidské zdroje zvaná Společnost pro řízení lidských zdrojů.

V průběhu 21. století došlo k výraznému pokroku v oblasti komunikace a dopravy, což vedlo k výraznému usnadnění pohyblivosti a spolupráce pracovní síly. Firmy začaly přistupovat k zaměstnancům jako k aktivům, a ne jako k součásti stroje. Tato oblast se začala nazývat „Řízení lidských zdrojů“. Pojem řízení lidského kapitálu občas funguje jako synonymum

pro lidské zdroje, avšak lidský kapitál se odlišuje v tom, že reflektuje specifitější pohled na lidské zdroje konkrétně na znalosti, které jednotlivci představují a které mohou přinést do organizace. Stejně tak jiné pojmy, které se někdy využívají k popisu tohoto oboru mohou obsahovat personální management, řízení talentů, organizační management, řízení lidí a řízení pracovní síly. (Obedgiu, 2017)

1.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Vychází z anglického slovního spojení strategic human resource management (SHRM) a jedná se o přístup k řízení lidských zdrojů s celkovou strategií organizace. Cílem strategického managementu je začlenit personální procesy a postupy, tak aby byly v souladu s uskutečněním strategických cílů organizace. (Koubek, 2015)

Každá organizace má svoji hierarchii strategií, která charakterizuje jednotlivé strategie, vzájemné vztahy a uspořádání celé organizační strategie. Individuální strategie jsou strukturovány ve formě hierarchie a jsou vzájemně propojené tak, aby logicky odpovídaly vizím, cílům a posláním.

V rámci strategického řízení lidských zdrojů můžeme rozlišovat několik klíčových trendů:

- Potřeba vzniku nových forem řízení, které budou klást důraz na angažovanost, produktivitu a motivaci zaměstnanců, kteří mají přizpůsobivou formu práce včetně práce z pohodlí domova prostřednictvím domlouvání online schůzek na odlišných platformách.
- Výkonné oblasti, které jsou uplatňované vzhledem k zaměřování na udržitelný strategický management lidských zdrojů.
- Urychlení vývoje digitalizace je patrné u používání digitálních technologií, jako jsou robotika, umělá inteligence a big data. U těchto technologií roste autonomie, která kombinuje aktivity kontroly, optimalizace a monitorování nikoli jen při strategickém řízení lidských zdrojů.

Strategické řízení lidských zdrojů je podporováno stěžejními funkčními oblastmi jako jsou vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, personální plánování, adaptace zaměstnanců, pracovní vztahy, hodnocení zaměstnanců, pracovní podmínky BOZP a komunikace zaměstnanců. (Urbancová, Vrabcová, 2023)

1.3 Řízení lidského kapitálu

Jedná se o přístup k řízení lidí, kdy řízení lidského kapitálu je spíše chápáno jako strategická záležitost prioritního významu, a ne jako operativní záležitost, která je ponechána personalistům. Řízení lidského kapitálu obsahuje jak měření, tak hodnocení toho, jak jsou schopné dané postupy a politiky v odvětví řízení lidí formovat danou hodnotu podle systematické analýzy. V řízení lidského kapitálu je klíčovým znakem využívání konkrétních ukazatelů jako nástroj k řízení lidí, jenž pokládá lidi za bohatství a upozorňuje, že konkurenční výhody lze dosáhnout při strategickém investování do tohoto bohatství pomocí řízení talentů, stabilizace a angažovanosti zaměstnanců a také rozvoje a vzdělání zaměstnanců. (Armstrong, Taylor, 2015)

1.3.1 Lidský kapitál

Lidský kapitál zastupují často velmi motivovaní a výkonní lidé, kteří se zúčastňují zpracovávání informací, podle kterých následně interpretují a odpovídají na tyto informace, aby dokázali projevít své chování, vyjádřit své pocity a přijali své rozhodnutí. Lidský kapitál představuje důležitou rozhodující složku při znázornění tržní hodnoty podniku. Je nutnost věnovat pozornost na rozvíjení, stabilizaci, získávání a na uchovávání lidského kapitálu, protože jsou to právě dovednosti, schopnosti a znalosti jedinců co vytvářejí hodnotu lidského kapitálu. (Armstrong, Taylor, 2015)

1.3.2 Intelektuální kapitál

Koncept intelektuálního kapitálu jednoznačně poukazuje na to, že jednotliví zaměstnanci podniku mají základní význam. Zaměstnanci přispívají k vytváření, udržování a využívání znalostí a také rozvíjejí a projevují své schopnosti a dovednosti, což představuje jejich lidský kapitál. Lidský kapitál se stále častěji uvádí jako klíčová složka intelektuálního kapitálu a odpovídá názoru, že lidské zdroje jsou nejcennější majetek organizace. V dnešní době nejsou zaměstnanci vnímány jako pouhé náklady, ale jako aktiva. Stejně jako ostatní aktiva či bohatství je třeba je neustále rozmnožovat a vyhodnocovat. (Koubek, 2015)

Intelektuální kapitál se zabývá dvěma složkami:

- a) První složka je tvořena nehmotnými aktivy jako jsou schopnosti nebo zdroje, které vlastní organizace.

- b) Druhá složka se zabývá přínosem intelektuálního kapitálu, který přináší ve vytvářecích procesech hodnoty, generuje konkurenční výhody (v odvětví inovací, nákladů a kvality) a usiluje o zdokonalení konkurenceschopnosti.

Lze říct, že intelektuální kapitál je klíčovým faktorem pro vytváření konkurenčních výhod v organizacích a zároveň spojuje mezilidské vztahy, organizační znalosti a individuální dovednosti a formuje celkovou nebo tržní cenu podniku. (Gallego et al., 2020)

1.3.3 Sociální kapitál

Sociální kapitál neboli společenský kapitál je číselným a současně hodnotovým projevem sociální energie, která je potřebná k aplikovatelnému dosažení dané očekávané žádoucí změny. Pro naplnění předpokladů žádoucí změny je potřeba slušná úroveň znalostního kapitálu, který zahrnuje know-how v organizaci, a tak je potřeba využívat tento kapitál v prosperitu organizace. (Barták, 2023)

1.3.4 Organizační kapitál

Častokrát je označován také jako „strukturální kapitál“, který je prvkem intelektuálního kapitálu podniku. Dokáže nám znázornit institucionalizované vědomosti co vlastní organizace a které má uložené v písemné formě, v manuálech a v počítačových databázích. (Armstrong, Taylor, 2015)

Lidé vyvíjejí organizační kapitál naproti tomu je tento kapitál také výsledkem vzájemného působení sociálního kapitálu. Náleží firmě, která může organizační kapitál rozvíjet prostřednictvím řízení znalostí. Cílem těchto znalostí je fixovat a získat tacitními a explicitními znalostmi. Organizační kapitál může být posilován strategickým řízením, a to konkrétně základními personálními procesy, do kterých přísluší například výběr a získávání pracovníků a s tím spojené odměňování pracovníků, řízení znalostí a hodnocení pracovníků. (Barták, 2023)

2 MANAGEMENT

Management má stejný význam jako české slovo řízení a probíhá v organizacích. Jedná se o interakční proces mezi tím, kdo řídí a tím kdo je řízen buď skupinou nebo jednotlivcem. Během tohoto procesu řídicí subjekt stanovuje cíle a prostřednictvím vzájemné interakce a komunikace usiluje o efektivní dosažení předem vytyčených cílů.

Management se skládá z manažerských funkcí, které jsou v současné době definované jako organizování, plánování, vedení, kontrolování a personalistika a z manažerských rolí. Manažerské role se dělí následovně na tři skupiny. První skupinu představují interpersonální role, kdy manažer má funkce lídra, spojovacího článku nebo představitele. Druhá skupina obsahuje informační role, ve kterých manažer vykonává funkce mluvčího, šířitele informací a příjemce. Poslední skupinu reprezentují rozhodovací role, kde se manažer prezentuje ve funkci podnikatele, vyjednávачe a řešitele problémů. (Blažek, 2014)

2.1 Manažerské funkce

Manažerské aktivity nebo činnosti představují charakteristické úkoly, kterým čelí řídicí pracovník v průběhu postupu své řídicí práce. Existuje mnoho názorů ohledně klasifikace manažerských funkcí. Mezi nejzákladnější dělení se řadí následující funkce podle Heinze Wehricha a Harolda Koontze. (5.1 Manažerské funkce, © 2024)

2.1.1 Organizování

Lidé, aby dokázali získat společně stanovených cílů se musí sdružovat do organizovaných skupin neboli organizací a takhle stručně můžeme chápat organizace, které nabývají rozmanitých podob. Jedná se tak o odlišné spontánně existující nebo spontánně vzniklé skupiny nebo společnosti. (Blažek, 2014)

Podstata organizace

Organizace představuje umělý řád, který lidé vytvářejí z původního přirozeného řádu, tak aby dosáhli vytyčených cílů. Uměle vytvořené organizace jsou takové, do kterých mohou lidé vstupovat pomocí pracovně-právního vztahu a stanou se tak zaměstnanci, proto je smíme označovat jako organizace zaměstnanecké. Spadají sem subjekty podnikatelské povahy jako jsou ziskové organizace a firmy, ale také i neziskové organizace, které jsou nepodnikatelské povahy. Při vstupu uchazečů do zaměstnanecké organizace jsou přijati na základě uzavření pracovní smlouvy, jenž je právně závazná pro zaměstnavatele a

zaměstnance. Kromě pracovní smlouvy existuje psychologická smlouva ve vzájemném vztahu mezi organizací a zaměstnancem. V této smlouvě jsou obsažena vzájemná očekávání mezi oběma stranami. Pokud dojde k naplnění očekávání vztahu na obou stranách, tak se bude příznivě rozvíjet a v případě nesplnění vzájemných očekávání vztah bude upadat.

Jak už jsem zmínila, tak organizace spojuje lidské zdroje a ostatní zdroje se záměrem dosáhnout stanoveného cíle. Systematickým největším cílem organizace je dosáhnout maximalizace užitku, který se projevuje u organizací charakteru podnikatelských subjektů obvykle v zhodnocování vloženého kapitálu a u organizací nepodnikatelského charakteru se jedná o maximalizaci užitku pro instituci, společnost a občany. Nástroj k maximalizaci prospěchu je dosažení hierarchicky nižšího cíle například efektivní poskytování služeb a výrobků. K dosažení tohoto cíle je určena řada následujících nižších cílů, do kterých můžeme zařadit inovaci, optimalizaci nákladů, společenskou odpovědnost a zvýšení produktivity. Realizace všech těchto cílů funguje jako prostředek k dosažení nejvyššího cíle organizace. Přesto naplňování každého z těchto cílů může přinášet profit i samostatně, nezávisle na ostatních. (Blažek, 2014)

2.1.2 Vedení zaměstnanců

Způsob vedení zaměstnanců představuje klíčové faktory, které formují kulturu organizace. Existuje řada stylů vedení a řízení zaměstnanců a organizace, které rozeberu níže:

- **Autokratický styl:** Uplatňuje se hlavně u silových složek jako je policie nebo armáda, zkrátka tam kde funguje takzvaně „nedělitelná velitelská pravomoc“. To znamená, že rozhodování probíhá jednosměrně v rámci vertikální struktury řízení organizace a dochází tak ke striktnímu respektování subordinace, kdy neexistuje žádná zpětná vazba mezi řídicím a řízeným.
- **Byrokratický styl:** Užívá se hlavně u řízení ve státní správě, kde je nutné uskutečňovat věci správně, přesně tak jak říká příslušný příkaz, nařízení, norma, technologický postup a harmonogram. Výhoda tohoto stylu řízení je odborný přístup v dané oblasti, avšak nevýhoda může být velmi zdoluhavý a komplikovaný postup při řešení reálných problémů a při získávání výsledků.
- **Patriarchální styl:** Představitel rodinné firmy je zde důležitou autoritou a je naprosto uznávaný podřadnými členy. Ovlivňuje klíčová rozhodnutí v životě firmy a zároveň očekává vděčnost a poslušnost od ostatních.

- **Charismatický styl:** Projevuje se skrze charismatického lídra, který dokáže spojovat citové a rozumové podněty za cílem získat motivaci zaměstnanců a přimět je ke spontánní účasti na firemních cílech.
- **Liberální styl:** Tento styl řízení zakládá na tom, že všechny odpovědnosti a pravomoci za plnění úkolů spadají na podřízené. Všechny úkoly si podřízení musí vyřešit samostatně. Liberální styl řízení se uplatňuje u profesí vědeckých, poradenských a uměleckých.
- **Demokratický styl:** Aplikuje se zde, že největší respekt má vždy osobnost řídicího pracovníka. U demokratického stylu řízení dochází k podpoře týmové práce, kooperace, participace, a hlavně společné uvažování o všech variantách přijatelných řešení. Jedna z hlavních výhod tohoto řízení je, že podporuje rozvoj osobního zaujetí zaměstnanců. Díky zapojení zaměstnanců do procesu rozhodování nejsou jenom pasivními objekty, ale stávají se z nich i aktivní účastníci realizovaných iniciativ.
- **Integrovaný styl:** Dochází zde ke sdružení benefitů dvou stylů řízení, a to demokratického a autokratického. Hlavní předností autokratického stylu je dosažení rovnovážného výkonu, bohužel v neprospěch iniciativy a osobitosti zaměstnanců. Nadřízený rozkazuje a rozvíjí debatu, jak se bude komplikace řešit a podle kterých metod a možností. (Barták, 2023)

2.1.3 Plánování

Plánování se specializuje na určení požadovaných nastávajících stavů podniku a identifikaci strategií a kroků nutných k jejich dosažení. U podnikatelských subjektů je obzvláště důležité brát ohled na chování konkurence, protože pokud je organizace v nevyhovujícím stavu, tak může způsobit špatné plánování a nesprávné stanovení cílů. Ve všech organizacích má plánování za úkol realizovat tyto cíle:

- **Nástroj rozvoje organizace:** Budoucí rozvoj organizace musí být především řízen plány a nikoli se ponechat unášet proudem událostí bez definovaného směru. Plány jsou v tomto cíli velmi důležité, protože stanovují nastávající vývoj nejenom pro celý podnik, ale také pro jednotlivé části podniku.
- **Prostředek zaručující přiměřenost a koordinaci v rámci podniku:** Organizace vytvářejí řadu plánů, které jsou vzájemně provázané a musí obsahovat časový aspekt, kdy se jedná o spojení operativních, taktických a strategických plánů. Dále musí

obsahovat věcné zaměření, aby docházelo k propojení výrobních, obchodních a personálních plánů. A v neposlední řadě musí obsahovat hlediska organizačních úrovní, kde lze zařadit plány jednotlivých útvarů a globální firemní plány. (Veber, 2021)

Jak už jsem zmínila výše, plány rozlišujeme podle různých aspektů. Vybrala jsem nejvíce používané členění, a to podle časového horizontu na strategické, taktické a operativní plány.

Strategický plán je charakteristický tím, že ho produkuje vrcholový management a měl by souhrnně určovat dlouhodobý vývoj organizace.

Taktický plán se odlišuje od ostatních plánů tím, že se zaměřuje na realizaci strategických plánů, které definují úkoly z nich odvozené pro dané období, obvykle na základě ročního plánu, během něhož je vytvářen konkrétní taktický plán. Vrcholový management podporuje taktické plány, zatímco jejich příprava je odpovědností štábních útvarů neboli středního managementu.

Operativní plán je vypracováván na krátké časové období, jedná se převážně o čtvrtletí, ale i o daleko kratší časové období jako jsou směny, dny, týdny a měsíce, což zajišťuje přesné určení termínů a plnění cílů v daných obdobích. Při tvorbě operativního plánu jsou brány v úvahu cíle stanovené v taktickém plánu, které reflektují aktuální požadavky zákazníků, známé informace o zdrojích a určité podmínky. Zároveň jsou jasně definovány odpovědnosti pracovníků, kteří budou plán realizovat. Operativní plán vyhotovuje střední management, pokud se však jedná o směnový plán nebo denní plán, tak je vyhotovuje management první linie. Propracování operativního plánu zpravidla reprezentuje systematický proces, který vyžaduje pečlivé rozhodování, proto z tohoto důvodu jsou využívány standartní počítačové systémy pro zhotovení tohoto plánu. (Veber, 2021)

2.1.4 Kontrolování

Nejstarší pojetí kontrolování bylo specializováno na to, jak efektivně hodnotit projekty, rozpočty a plány realizované ve firmě. Podle posudku vycházejícího ze vztahu plánu a skutečnosti se hodnotí aktuální stav sledovaného objektu, kdy se často jedná o organizaci jako celek. Na základě odchylek od očekávaných výsledků jsou navrhována a implementována korekční opatření. Nejdříve byly zkoumány především rozpočty nebo ekonomické ukazatele plánu, potom byly zahrnuty také časová hlediska, do kterých můžeme začlenit dodržování kvality a dodržování termínů. Během ročního kontrolního období se prokázalo, že je velmi prospěšný pro zhodnocení celkového hospodaření organizace, ale je

málo efektivní při zjišťování potenciálních nedokonalostí, proto se začalo uplatňovat kontrolování v krátkodobých časových intervalech. (Veber, 2021)

Manažeři využívají kontrolování ve všech stupních řízení jako prostředek zpětné vazby, pomocí kterého zjišťují objektivní přehled o tom, jak je realita naplňována podle plánu a podle tohoto zhodnocení jsou schváleny náležité kontrolní závěry. Kontrolní procesy můžeme dělit na:

- **Interní kontrolní proces:** Obvykle interní kontrola je prováděn buď řídicími pracovníky nebo delegovanými zaměstnanci, kteří jsou oprávněni k provedení kontroly. I když organizace vyčnívá jako suverénní a nezávislý objekt, tak v mnoha případech se musí podrobit kontrolám, které jsou uskutečněné objekty mimo podnik tedy se jedná o vnější kontrolu.
- **Externí kontrolní proces:** Externí kontrola může pocházet z podstaty z dvou různých zdrojů.

Prvním zdrojem jsou smluvní požadavky. Organizace může přislíbit externímu subjektu ověřit konkrétní fakta, které se vztahují na činnosti organizace nebo na jejich dosažené výsledky. Jako příklad této kontroly může sloužit ověření finanční situace podniku bankou při žádosti o ověření určitých aspektů ve spojitosti s pojištěním a úvěrem. Podobně může podnik přezkoumat svůj systém jakosti ještě předtím, než dojde k ukončení smlouvy o stálých dodávkách.

Druhým zdrojem externí kontroly jsou zákonné požadavky. Z veřejnoprávní politiky vyplývají různé kompetence, obvykle se jedná o inspekční a dozorové státní orgány, které umožňují konat zvolené kontrolní činnosti. Tyto kontrolní činnosti se zaměřují na různé oblasti od povinností spojených se zdravotním a sociálním pojištěním, plnění daňových povinností až po plnění požadavků z oblasti bezpečnosti práce. (Veber, 2021)

2.1.5 Personalistika

Personalistika též můžeme používat pojem personální práce obsahuje jedno z odvětví řízení organizace, týkající se vedení a řízení lidí v organizaci. Hlavním cílem oboru personalistiky je zajištění dostačujících pracovníků, kteří budou motivovaní a schopní plnit strategické cíle podniku a dosáhnout předpokládaného výsledku. Všechny organizace mají svoje strategické cíle, které se zabývají zhodnocením investovaných prostředků a tím udržují dlouhodobě

spokojené zákazníky prostřednictvím nabídky výrobků a služeb. Pomocí těchto produktů dochází k dosahování plánovaných obchodních výsledků. (Šikýř, 2016)

Personální činnosti

Systém personálních činností obsahuje řadu činností, mezi které můžeme zařadit:

- **Vzdělávání zaměstnanců:** Cílem vzdělávání zaměstnanců je propagace, utváření a zlepšení dovedností, schopností a zkušeností zaměstnanců k potřebě vykonávání své práce a k získání žádaného výkonu.
- **Odměňování zaměstnanců:** Účelem je hodnotit reálné výkony zaměstnanců a motivovat je k získání stanovených výkonnostních cílů.
- **Péče o zaměstnance:** Zajištění optimálních podmínek ve všech oblastech ovlivňujících zaměstnance během pracovního procesu a splňování požadovaných výkonů včetně pracovní doby, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a pracovních vztahů.
- **Řízení hodnocení a pracovního výkonu zaměstnanců:** U této personální činnosti dochází k povzbuzování zaměstnanců ke splnění jejich pracovních povinností a k dosahování výkonu prostřednictvím trvalého poskytování zpětné vazby jako je například informace o skutečném produktu.
- **Obsazování volných pracovních pozic:** Zde se jedná o činnosti související s obsazováním pracovních míst v podniku, jakou jsou adaptace nově přijatých zájemců, výběr těch nejlepších zájemců a také čerpání vhodných zájemců.
- **Analýza pracovních míst:** Cílem analýzy pracovních míst je vymezení pracovních povinností spolu s odpovědnostmi, pravomocemi, požadavky, podmínkami na práci a jejich začlenění do jednotlivých pracovních pozic. Součástí tohoto procesu je také vytváření specifikací a popisů pracovních pozic v rámci celé organizace. (Šikýř, 2016)

2.2 Personální řízení

Hlavním cílem personálního řízení je, aby podnik byl schopen zajistit patřičné lidi na správném místě a dosáhnout tak úspěšně předem vytyčených cílů. Personální řízení je manažerský proces s vymezeným cílem prostřednictvím personálních a firemních nebo celopodnikových strategií. (Barták, 2023)

2.2.1 Personální strategie

Personální strategie směřuje k formování lidských zdrojů v organizaci, aby odpovídala celkovým potřebám firmy. Poskytuje rámec pro řízení a plánování kompletní práce s lidskými zdroji a ovlivňuje celkovou kulturu a atmosféru uvnitř podniku. Zejména je zásadní pro společnosti, které staví na principech a znalostech učící se organizace, což platí konkrétně pro ty organizace, které požadují mimořádně zkušené a kvalifikované pracovníky. Firmy berou na vědomí, že investicí do rozvoje svých zaměstnanců podporují nejen svou pracovní sílu, ale zároveň podporují i svou konkurenceschopnost na trhu.

Personální strategie je součástí v celkovém řízení lidských zdrojů a měla by minimálně obsahovat tyto oblasti. Prvním aspektem je stanovení celkového systému výběru pracovníků, což zahrnuje definující procesy a požadavky na nábor a výběr nových uchazečů. Dále by měla personální strategie definovat požadavky na osobní rozvoj lidí, rozvoj kvalifikace a na vzdělávání pracovníků. Další oblast se skládá ze způsobů monitorování, odměňování lidí a řízení pracovního výkonu. Kromě těchto všech oblastí by personální strategie měla ovlivňovat pracovní vztahy, metody organizování vzdělání a pracovní podmínky, aby podporovala spokojenost zaměstnanců v podniku. (Strategie řízení lidských zdrojů, Personální strategie (HR strategy), ©2019)

2.2.2 Celopodniková strategie

Vytváření a realizace podnikové strategie představuje komplexní proces, který směřuje k efektivnímu využití zdrojů, zajištění strategické adaptace a definování směru. Současně se také zaměřuje na inovaci obchodního modelu, který je klíčový pro udržení úspěšného růstu a udržení konkurenceschopnosti v dynamickém prostředí trhu. (Armstrong, 2016)

Podle Fotra a kolektivu se jedná o strategii na celé úrovni organizace, která formuluje hlavní podnikatelská rozhodnutí, jež jsou pro veškerou organizaci závazná. Jako příklad můžeme uvést rozhodnutí o zásadních divizích, utváření podnikatelského profilu jednotlivých částí podniku a jak je organizace schopná přerozdělovat disponibilní kapitálové prostředky. U celopodnikové strategie dochází k rozhodnutí o přerozdělení dostupných zdrojů mezi podnikatelské jednotky a individuální obory podnikání. Celopodniková strategie se skládá z funkční, procesní strategie a ze strategie na úrovni SBU, které musí vzájemně mezi sebou korespondovat. (Fotr et al., 2020)

3 RIZIKO

Podle Jiřího Fotra a Jiřího Hnilicu koncept rizika obstál historickým vývojem, kde převládalo porozumění rizika jako možného nebezpečí nebo hrozby. V současnosti se často mluví o riziku spojeném s haváriemi, poruchami výrobních zařízení a nemocemi, což reflektuje naši tendenci zaměřovat se na nepříznivou stránku rizika. Na základě tohoto názoru chápeme riziko třemi možnými způsoby jako:

- Pravděpodobnost přítomnosti událostí, které dokážou zamezit a ohrozit dosažení cílů jako organizace, tak jednotlivce.
- Pravděpodobnost utrpení ztráty či škody
- Pravděpodobnost nedosažení určených cílů jednotlivce či organizace v důsledku negativních odchylek. (Fotr, Hnilica, 2014)

3.1 Riziko x nejistota

Formulovat pojem riziko může být obtížné, protože se často přistupuje k riziku z různých hledisek. Někdy je riziko chápáno především jako stanovisko jeho dopadů, zatímco jindy se zaměřuje na faktory, jako jsou zdroje rizika a příčiny, které tyto dopady způsobují. Pro kompletnost je důležité si uvědomit rozdíl mezi rizikem a nejistotou, ačkoliv v mnohých pramenech dochází k jejich záměně. (Fotr, Hnilica, 2014)

Zdeněk Častorál uvedl „*Riziko je účinek na dosažení cílů*“. Účinek v této definici představuje odchylku od předpokládané situace a ta může být pozitivní nebo negativní. Cíle mohou být různorodé, jako například bezpečnostní, zdravotní, enviromentální a finanční a mohou být aplikovány na odlišných úrovních, jako je organizační, projektová, strategická a úroveň vztahující se na celou organizaci. Rizika jsou často popisována pomocí potenciálních událostí a jejich dopadů případně jejich kombinací. Riziko je často vyjádřeno spojením dvou prvků, a to důsledků události a pravděpodobnosti jejich výskytu. Na rozdíl od toho nejistota představuje situaci, kdy mám o události a jejích následcích nebo o pravděpodobnosti jejich výskytu pouze omezené informace nebo znalosti. (Častorál, 2017)

Podle Jaromíra Vebera nejistotu lze chápat jako nedostatečnou předvídatelnost významu faktorů rizika, které ovlivňují ekonomické výsledky firem. Tyto faktory mohou zahrnovat velikosti poptávky, nákupních cen materiálů, surovin a energií, prodejní cenu produktu, které mohou způsobit výkyvy od plánovaných či předpokládaných výsledků, ať už jsou pozitivní anebo negativní. (Veber, 2021)

3.2 Lidský faktor jako riziko

Lidský faktor představuje klíčovou roli při obstarání bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, neboť může významně přispět ke vzniku nehod v podobě havárií nebo pracovních úrazů. Často se zdá, že tyto incidenty jsou způsobeny lidskou nepozorností, nedbalostí nebo neschopností, a to včetně porušování pravidel. Nicméně je důležité si uvědomit, že tentýž incident nemusí být pouze výsledkem lidského pochybení, ale může být také důsledkem pochybení systému. Proto je nezbytně nutné nejen pochopit lidský faktor, ale také systém, v němž tato lidská interakce probíhá. Podle tohoto pochopení by měly organizace realizovat komplexní hodnocení rizik, které obsahuje i vyhodnocení vlivu lidských faktorů na BOZP.

I přes znalosti, zkušenosti a motivaci k práci se všichni zaměstnanci mohou dopustit chyb bez ohledu na to, jak moc jsou zaměstnanci školení. Nicméně vhodné školení může významně snížit riziko lidských chyb. Důsledky způsobené lidskou chybou se mohou ukázat ihned nebo s určitým zpožděním. Mezi hlavní příčiny zpožděných důsledků lze zařadit neefektivní komunikaci, neadekvátní dohled, nedostatečné zdroje, neefektivní školení, nejistoty v rolích a odpovědnostech a špatně navržené zařízení. (Lidský faktor a BOZP, 2022)

3.3 Metody analýzy rizik

Jelikož má bakalářská práce je zaměřená na téma lidský faktor jako riziko, tak v následující části budou představeny tři metody analýzy rizik zaměřené na vyhodnocení lidské spolehlivosti, odhadu chybování lidského činitele a na identifikaci selhání lidského činitele.

3.3.1 Analýza lidské spolehlivosti – HRA

Při analýze lidského faktoru je klíčovým prvkem posuzování spolehlivosti člověka, což zahrnuje efektivní rozdělení úkolů, zdrojů a funkcí mezi stroje a lidi a zahrnuje hodnocení činností lidí, zda jsou prováděny dokonale a důvěryhodně. (Král, 2016)

Tato metoda se aplikuje pro posouzení a hodnocení toho jaký má pracovník dopad na vznik možných rizik počítaje živelních pohrom, nehod, útoků a havárií. HRA náleží do celku předběžného hodnocení rizik v souladu s metodou PHA. V této metodě je kladen důraz na analýzu lidského faktoru a lidských nedostatků. Zaměřuje se na aspekty makroergonomie, které analyzují vztah mezi technologií a strojem a také mikroergonomie, které zkoumají interakce mezi strojem a jednotlivcem. (Metody a způsoby hodnocení rizik na pracovišti, 2018)

Analýza lidské spolehlivosti může zahrnovat následující kroky:

- **Analýza úkolu** – Účelem analýzy úkolu je detailně vystihnout a popsat zkoumaný úkol tak, aby bylo možné důkladně realizovat kvantifikaci či identifikaci spolehlivosti člověka. Tahle analýza může sloužit i k jiným účelům například k posouzení rozhraní mezi strojem a člověkem nebo také jako požadavek postupů.
- **Identifikace lidských chyb** – V tomto kroku jsou rozpoznávány a detailně popsány potenciální chyby v průběhu vykonávání pracovního úkolu. Identifikace lidských chyb zahrnuje rozebrání existujících příčin a následků těchto chyb a navrhuje patřičná opatření, které dokážou zmírnit pravděpodobnost vzniku chyb lidským činitelem, zlepšení příležitosti zotavením nebo minimalizaci jejich dopadů. Finální výsledky HEI umožňují managementu rizik získat kvalitní vstupní údaje.
- **Kvantifikace spolehlivosti člověka** – Pro kvantifikaci spolehlivosti člověka je hlavním cílem posoudit pravděpodobnost výskytu chybných činností nebo pravděpodobnost úspěšného vykonání úkolu pomocí matematické statistiky, která se používá i u technických systémů. (Král, 2016)

3.3.2 Analýza odhadu chybování lidského činitele – PHEA

Metoda analýzy odhadu chybování lidského činitele má za cíl předcházet a předvídat chybám, které způsobí lidský faktor. Může být aplikována samostatně nebo ve spojení s jinými metodami, často se jedná o metody SHERPA a HTA. Tato metoda pracuje na bázi přiřazení lidských chyb dle hierarchie uspořádání podle různých kritérií k libovolným úkolům. Během tohoto postupu se zvažuje, jak mohou být odhadované chyby odstraněny ještě dříve, než se ukážou negativní dopady rizik. Vliv faktorů působících na výkon člověka a informace o složení úkolů jsou klíčovými vstupy pro tuhle metodu.

Analýza PHEA má následující fáze:

- **Definování problému** – V první fázi se určují činnosti, při nichž by lidské selhání při manipulování se strojem nebo provádění činnosti by vedlo k nepříznivým okolnostem. Jsou vymezeny chyby, které by mohly při vzájemném působení nastat.
- **Analýza úkolů** – Další fází je analýza kroků, při které se používá metoda HTA. Metoda HTA je specifická tím, že systematicky identifikuje cíle, kterých se snažíme dosáhnout plněním daného úkolu. Je strukturovaná do čtyř kroků, jedná se tak o pracovní postupy, rozhovory s pracovníky, seznamy úkolů a pozorování analytikem.

Výsledek je tvořen úkolovým diagramem a tabulkou s popisem práce dané činnosti. Tyto nástroje pomáhají rozpoznat cíle, které je třeba dosáhnout pro úspěšné dokončení úkolu, a také zjišťovat nedostatky a zároveň navrhnout zlepšení.

- **Analýza chyb** – Chyby, které nám vzniknou při uskutečňování úkolů jsou zařazeny do šesti kategorií, do kterých spadá získávání informací, chyby činnosti, přenosu informací, chyby kontroly, výběr a plánování. Jakmile zařadíme jednotlivé chyby do kategorií přichází na řadu jejich ohodnocení pomocí metody HEP, která hodnotí rizika podle pravděpodobnosti vzniku u dané činnosti na nízkou, střední a vysokou závažnost vzniku rizika. I když tato fáze poskytuje přesné numerické hodnoty pravděpodobnosti chyby, kterou udělá pracovník, tak často tyto hodnoty bývají spojené s velkou nejistotou.
- **Analýza následků** – Tahle fáze je velmi důležitá, protože u lidského chování je vysoká pravděpodobnost vzniku chyb, které jsou převážně způsobeny vnějšími faktory. Tudíž je podstatné zahrnout do analýzy PHEA hodnocení vnějších faktorů a také zahrnout, jakou mají váhu tyto faktory ovlivnit člověka.
- **Návrh nápravných opatření** – V závěrečné fázi se vytvářejí metody pro prevenci chyb nebo minimalizaci jejich důsledků. Tento proces často probíhá pomocí metody brainstormingu a výstup může představovat změny ve školících postupech, v aktualizaci pracovních postupů anebo také změny v konceptech systému. (Pavelková, 2018)

3.3.3 Human HAZOP

Metoda HAZOP systematicky identifikuje havarijní a nebezpečné stavy komplikovaných procesních systémů a zařízení. Hledá možné příčiny a následky těchto stavů a posuzuje existující bezpečnostní funkce. Následně navrhuje kroky a opatření, které by mohly snížit míru rizika. Tuhle metodu lze aplikovat v kvalitativní nebo semi-kvantitativní podobě. Proces uplatňování této metody probíhá ve čtyřech fázích:

1. Identifikace rizika (vodící slova)
2. Analýza rizik (příčiny a následky)
3. Snížení rizika (formulace doporučení)
4. Verifikace doporučení

Metoda Human HAZOP je upravenou verzí původní metody HAZOP, která je zaměřená na identifikaci selhání lidského činitele namísto identifikaci rizikových stavů zařízení. Tato metoda funguje na podobném principu jako standartní metoda HAZOP, s výjimkou použití odlišných vodících slov pro identifikaci rizik. ((HAZOP – ANALÝZA NEBEZPEČNOSTI A PROVOZOVATELNOSTI, © 2024; Kučera, 2014)

Vodící slova jsou následující:

Tabulka 1 Human HAZOP – vodící slova (Zdroj: vlastní)

Vodící slovo	Význam slova
Neuděláno	Neprovedené akce
Opakováno	Opakované vykonání akce
Méně	Provedení akce s menší intenzitou
Více	Provedení akce s větší intenzitou
Dříve	Akce provedená předem
Později	Akce provedená s časovým zpožděním
Také	Provedení i jiné akce
Obráceně	Nedodržení pořadí provádění akcí
Jiný než	Provedení jiné akce
Část	Akce nebyla provedena úplně

4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK

Hlavním cílem teoretické části bylo vypracovat teoretická východiska v oblasti řízení lidských zdrojů a také v oblasti rizik.

Teoretická část byla rozdělena do tří hlavních kapitol. První kapitola se zaměřila na řízení lidských zdrojů, strategické řízení lidských zdrojů a také řízení lidského kapitálu, kde jsou uvedeny rozdíly mezi lidským, intelektuálním, sociálním a organizačním kapitálem.

Druhá kapitola se věnovala managementu a manažerským funkcím jako je organizování, vedení, plánování, kontrolování a personalistika. Také zde nesmělo chybět vymezení pojmu personální řízení a s tím související personální a celopodniková strategie.

Třetí a poslední kapitola se zabývá pojmy jako je riziko a nejistota, a také lidským faktorem jako rizikem. Byly zde popsány metody analýzy rizik, které jsou zaměřené na hodnocení lidské spolehlivosti a na odhad chybování lidského činitele.

V praktické části byla použita organizace působící v oblasti internetového prodeje, kde autorka pracuje. Autorka proto často čerpala z vlastních zkušeností a znalostí při řešení konkrétních rizik.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost, kterou vám představím je hypermarket Tesco nacházející se ve městě Prostějov. Jedná se o britskou síť supermarketů a hypermarketů, které kombinují širokou škálu produktů, včetně spotřebního zboží, potravin, elektroniky a oděvů na jednom místě. V Prostějově tento hypermarket funguje od roku 2001 a je důležitým obchodním uzlem pro obyvatele města Prostějov a širokého okolí. Hlavní zastoupení společnosti Tesco v České republice zajišťuje firma Tesco Stores a.s., která má sídlo v nákupním centru Eden v pražských Vršovicích. (Tesco, 2022; interní informace společnosti)

5.1 Oddělení online nákupů dříve

Během své bakalářské práce zaměřuji svou pozornost především na Tesco online nákupy a problematiku spojenou s riziky vyplývajícími z lidského faktoru při provádění online nákupů. Konkrétně se zaměřuji na pobočku Tesco online nákupů v Prostějově, která byla zřízená v září 2019, ještě před vypuknutím pandemie Covid-19. Tohle oddělení bylo původně provozováno za podmínek, které se výrazně odlišovali od současné situace. V počáteční fázi fungování oddělení bylo průměrné denní množství objednávek zhruba kolem 30 a objednávky vychystávali běžní zaměstnanci Tesca. Specializovaní pracovníci nebyli v té době zapotřebí vzhledem k malému počtu objednávek. Od té doby došlo k významnému posunu, zejména v důsledku nárůstu poptávky po online nákupech právě způsobené pandemií. (Interní informace společnosti)

5.2 Oddělení online nákupů nyní

Aktuálně oddělení online nákupů společnosti Tesco zaměstnává celkem 8 stálých zaměstnanců, 10 brigádníků, jednoho manažera a jednoho vedoucího. Tato složka personálního obsazení je v souladu s narůstajícím objemem zakázek, který se zvýšil z původních 30 na 80 denně. Tato čísla však neodrážejí zvýšenou aktivitu během svátků, kdy dochází k výraznému nárůstu tržeb, což vyžaduje vyšší nasazení personálu.

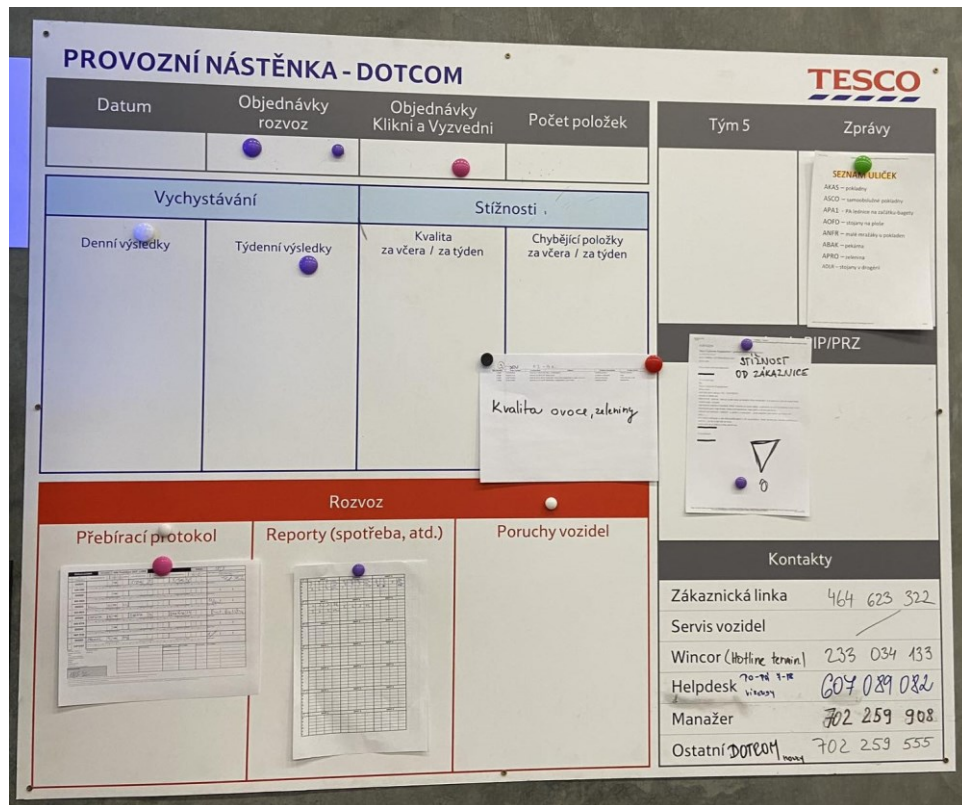
Oddělení Tesco online nákupů poskytuje dvě hlavní služby: objednání zboží s doručením a službu klikni a vyzvedni. Zákazníci mají možnost objednat si širokou škálu produktů, včetně trvanlivých potravin, domácích potřeb od kuchyňského náčiní až po zahradní příslušenství, oblečení, chlazené potraviny a mražené potraviny. Jednou z mála výjimek jsou cigarety, které nejsou v rámci této služby dostupné. Při volbě doručení až domů má zákazník možnost si vybrat termín a čas doručení až tři týdny dopředu. Poplatek za dopravu je určen na základě

vybraného času a vzdálenosti od místa bydliště zákazníka. Dále pokud si zákazník přeje papírovou tašku je mu účtován poplatek. Jinak jsou nákupy doručovány v zelených bedýnkách přímo k domovním dveřím zákazníka. Tato strategie podporuje snahu o minimalizaci enviromentálního dopadu a umožňuje zákazníkům flexibilitu při vybírání způsobu doručení objednávek.

Druhá poskytovaná služba, klikni a vyzvedni, zahrnuje možnost objednání zboží online a následné osobní vyzvednutí na vybraném místě, konkrétně před obchodem Tesco. Zákazník má možnost si vyzvednout objednávku v rozmezí od 8:00 do 22:00. V momentě, kdy je zákazník v blízkosti provozovny, informuje Tesco online nákupy prostřednictvím uvedeného kontaktního čísla. Tímto krokem je zajištěno, že objednané zboží bude připraveno k vyzvednutí a na zákazníka bude čekat před prodejnou spolu s pracovníkem online nákupů, který má za úkol asistovat s naložením objednávky do vozidla zákazníka.

Podle poskytnutých statistických údajů nejvíce těchto dvou služeb využívají starší věkové skupiny, o něco méně mladší věkové skupiny, kterým vyhovuje flexibilita a jednoduchost nákupů. Je však důležité poznamenat, že provozovna Tesco v Prostějově si vytvořila stabilní klientelu. V rámci solidarity Tesco online nákupy poskytují 1 měsíčně navíc rozvoz do domova důchodců v nedalekých Soběsukách, aby to usnadnili těm, kteří nemají možnost si zajet sami na nákupy.

Pro zajištění efektivního provozu a fungování těchto poskytovaných služeb má oddělení online nákupů vytvořenou provozní nástěnku, která slouží pro sběr a vizualizaci relevantních ukazatelů výkonnosti a provozních dat. Na nástěnce jsou zaznamenávány stížnosti a připomínky zákazníků ohledně poskytovaných služeb, což umožňuje monitorovat kvalitu služeb a identifikovat oblasti, ve kterých je potřeba se zlepšit. Provozní nástěnka také slouží k zaznamenávání týdenních a denních výsledků vychystávání objednávek, které umožňuje managementu sledovat efektivitu a produktivitu oddělení online nákupů. Řidiči, kteří mají klíčovou roli v doručovacím procesu, využívají nástěnku k dokumentaci přebíracích protokolů, reportů a případných poruch či problémů s vozidly. (Interní informace společnosti)



Obrázek 1 Provozní nástěnka – DOTCOM (Zdroj: vlastní)

6 ANALÝZA RIZIK LIDSKÉHO FAKTORU V PROSTŘEDÍ ONLINE NÁKUPŮ

Ve většině případů se organizace nejvíce setkávají s rizikem způsobeným lidským faktorem. Vliv lidského faktoru je velmi zásadní pro fungování firmy a vytváření úspěchu. Proto je třeba motivovat, angažovat a podporovat zaměstnance ve svém rozvoji, aby se minimalizovala rizika způsobená lidským faktorem.

Praktická část bakalářské práce se zabývá procesem online nákupů od vystavení objednávky až po doručení konečnému zákazníkovi. Cílem je analyzovat a vyhodnotit možná potenciální rizika a hrozby v tomto procesu a následně navrhnout vhodná řešení a preventivní opatření. K dosažení tohoto cíle byly použity techniky sběru dat, jako jsou brainstorming, rozhovor s vedoucí a pozorování na pracovišti. Pro analýzu rizik jsem zvolila vývojový diagram a Human HAZOP, která slouží k odhalování selhání lidského činitele.

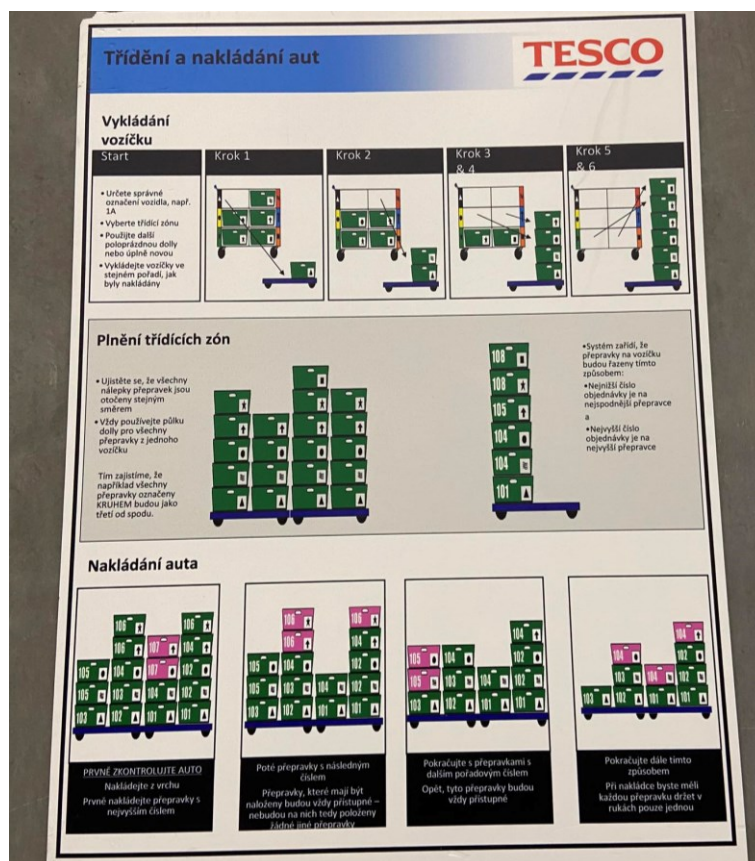
6.1 Vývojový diagram a rizika

Následující vývojový diagram znázorňuje proces online nákupu prostřednictvím společnosti Tesco online nákupy. Začátek tohoto procesu představuje stažení aplikace Tesco online nákupy cz. Pokud si zákazník vytvořil svoji objednávku softwarový program v počítači na oddělení online nákupů sesbírá do půlnoci všechny objednávky a následně je roztřídí do tří tras podle času rozvozu a podle preferencí zákazníka. První trasa s vychystáváním objednávek startuje v 6:00 ráno a umožňuje zákazníkům provádět poslední úpravy do 23:00 minulého dne. Druhá trasa začíná v 9:45 poskytuje zákazníkům čas na poslední úpravy do 9:00 téhož dne. Poslední třetí trasa bývá spuštěná v 13:45 a zákazníci si mohou ještě objednat do 13:00.

Po dokončení fáze zpracování objednávek je důležité vytisknout štítky obsahující čárkové kódy nákupů a následně je nalepit na vozíky pickerů. Dalším krokem je samotné vychystání nákupu pickerem, který využívá při své práci čtečku, do které si načte čárové kódy jednotlivých objednávek a začíná pickovat zboží z regálů. Po vychystání objednávky picker zaveze vozík s nákupem na správné místo označené pro příslušnou trasu a provádí uskladnění jednotlivých bedýnek v souladu s pravidly. Nerespektování pravidel při skládání objednávek může způsobit zpoždění pro řidiče při doručování.



Obrázek 2 Místo pro uskladnění nákupů (Zdroj: vlastní)



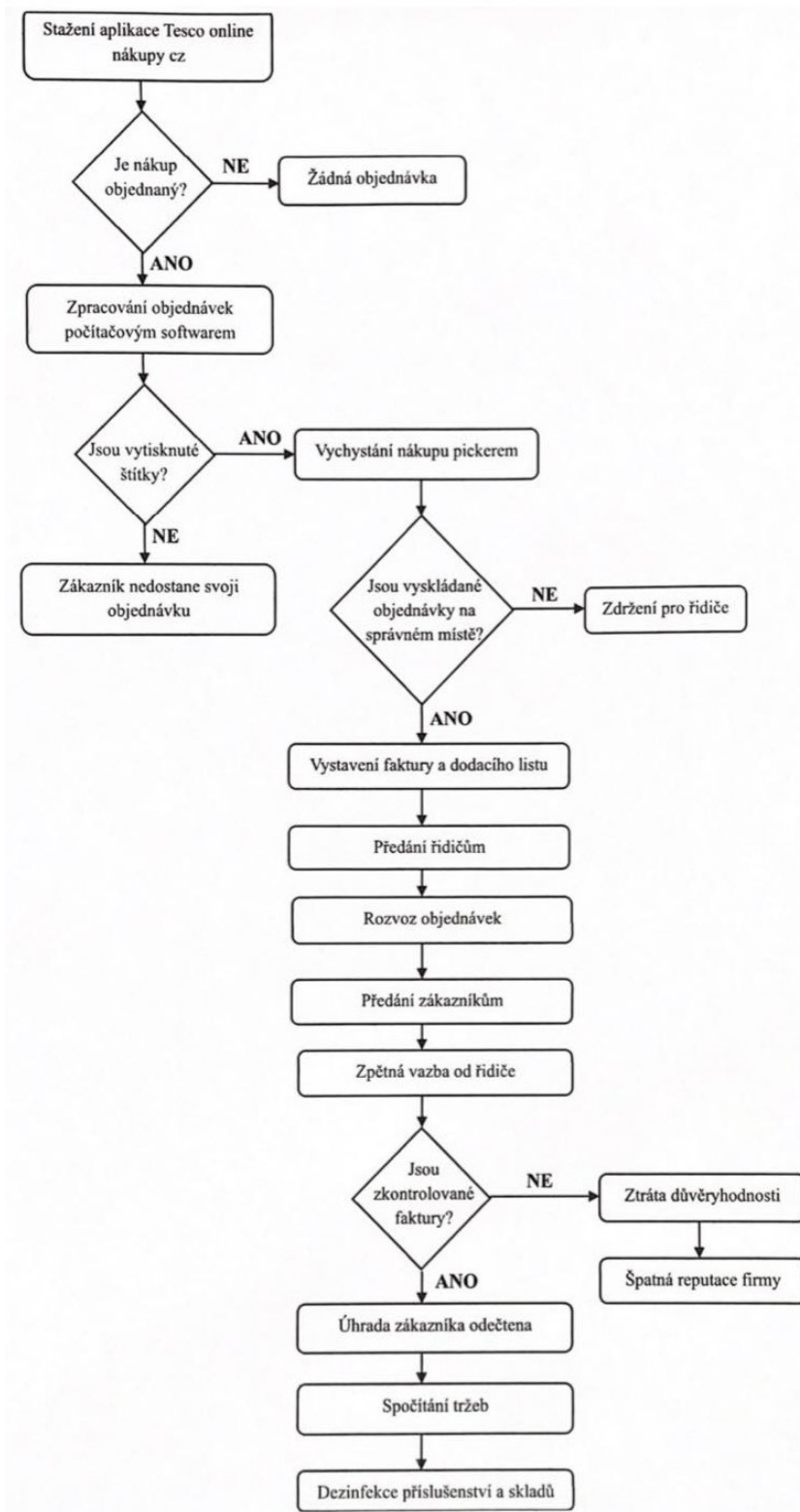
Obrázek 3 Pravidla vykládání vozíčku (Zdroj: vlastní)

Dalším krokem vývojového diagramu je vystavení faktury pro danou objednávku, která je poté předána řidičům pro doručení zboží. Součástí tohoto kroku je také vystavení dodacího listu, který je určen k evidenci doručení a obsahuje informace o typu vozidla, které řidič používá a podepisují jej jako potvrzení převzetí zboží. V tuhle chvíli dočasně práce oddělení Tesco online nákupů končí předáním objednávek externí firmě, která je zodpovědná za jejich distribuci. Tato externí firma přebírá veškeré podrobnosti ohledně doručování a řeší je samostatně. Tesco online nákupy nejsou zapojeny do procesu doručování objednávek a případná komunikace probíhá mezi externí firmou a zákazníky. Řidiči mají za úkol vyskládat bedýnky s nákupy správně tak, aby odpovídalo optimálnímu zatížení vozidla. Pokud se jedná o mražené nebo chlazené zboží je nutné, aby jej řidič uskladnil do thermoboxu a použil vhodné chladicí médium, jako je suchý led. Tato opatření jsou nezbytná k zajištění optimální teploty a zachování kvality zboží po celou dobu přepravy. Řidiči jsou zodpovědní za správné uskladnění a manipulaci se všemi typy zboží, tak aby byla zachována jejich bezpečnost a kvalita během přepravy až k zákazníkovi. Po úspěšném doručení objednávek a předání zboží přímo ke dveřím zákazníkům se řidiči vrací zpět do centrály společnosti Tesco. Zde předají hodnocení vedoucímu oddělení online nákupů, který provádí detailní vyhodnocení možných stížností nebo reklamací. Výsledky z těchto hodnocení jsou analyzovány a následně zobrazeny na výše znázorněné provozní nástěnce. Hlavním cílem zaměstnanců je snížit počet výskytu negativních stížností, tak aby se znovu neopakovaly.

Dalším důležitým krokem ve vývojovém diagramu je provést důkladnou kontrolu faktur, zda sedí všechny relevantní informace jméno zákazníka, adresa, číslo faktury a telefonní číslo. Na základě této kontroly je uzavřen celý proces a probíhá stržení platby z účtu zákazníka. Stržení platby z účtu zákazníka je prováděna až ve večerních hodinách po dokončení celého procesu. Tento opožděný čas stržení platby je zaveden s ohledem na potřebu reagovat na potenciální změny v objednávkách. Tyto změny mohou zahrnovat nedostupnost určitých položek, náhradu naskenovaného zboží za jinou alternativu nebo úpravy v množství čerstvého ovoce nebo zeleniny. Takové změny jsou pečlivě zaznamenávány a aktualizovány ve fakturách, což následně ovlivňuje konečnou cenu objednávky. V případě chyb ve fakturách by mohlo dojít ke ztrátě důvěry zákazníků, což by mohlo negativně ovlivnit reputaci firmy a vést k přesunu zákazníků ke konkurenci.

V závěrečných fázích procesu dochází k výpočtu tržeb za celý pracovní den. Následně se provádí důkladná dezinfekce pickovacích vozíků, během které jsou případně doplněny zásoby papírových tašek a mikrotenových sáčků. Současně probíhá dezinfekce čteček a

provádí se kontrola stavu skladů. Zajištění dezinfekce vybavení a kontrola zásob jsou nedílnou součástí závěrečného procesu, který má za cíl zajistit bezproblémový a spolehlivý provoz pro následující pracovní den. (Interní informace společnosti)



Obrázek 4 Proces online nákupů (Zdroj: vlastní)

6.1.1 Vychystávání nákupu pickerem

V rámci procesu vychystávání objednávek existuje několik rizik, která mohou být způsobena lidským faktorem a mají potenciál negativně ovlivnit spokojenost zákazníků a reputaci společnosti. Do těchto rizik řadíme:

- **Chybné načtení počtu kusů zboží:** Pracovníci mohou svou nepozorností načíst nesprávný počet kusů zboží do systému ve čtečce, což může vést k nedostatečnému splnění objednávek.
- **Nesplnění požadovaného množství ovoce a zeleniny:** Může se stát, že pracovníci nenaplní požadované množství kusů nebo hmotnost zadaných druhů ovoce a zeleniny anebo vyberou zboží s nižší kvalitou. Dodržování kvality ovoce a zeleniny má klíčový vliv na spokojenost a loajalitu zákazníků.
- **Chyby při výběru pečiva:** Jak už jsem zmínila výše pracovníci mohou udělat chybu v počtu kusů zboží, a to platí i u pečiva. Zde může dojít ještě k jiným rizikům například k nesprávnému výběru druhu pečiva nebo k výběru oschlého, starého pečiva.
- **Nekontrolování datumů spotřeby u chlazeného zboží:** Existuje riziko, že pickeři nezkontrolují datum spotřeby na výrobcích, což má za následek znehodnocení zboží, nespokojenost zákazníků a možné zdravotní potíže.

Tato rizika i když se mohou zdát nepatrná, mohou mít značný dopad na spokojenost zákazníků, reputaci firmy a ztrátu tržeb. Všechny tyto nedostatky mohou vést k reklamacím, snížení počtu klientů, vrácení zboží a přesměrování nákupních preferencí ke konkurenci a v nejhorších případech i k odstranění daného oddělení. (Interní informace společnosti)

6.1.2 Rozvoz objednávek

V tomhle kroku existuje řada rizik způsobená lidským faktorem, zejména při přípravě vozidel a následném doručení objednávek. Jedno z rizik může vznikat při technické závadě vozidla, kdy riziko může být způsobené nedostatečnou kontrolou vozidla ze strany řidičů před odjezdem. Nedostatečná prověrka technického stavu vozidla může mít za následek zpoždění při doručování objednávek nebo selhání doručení zboží. Dalším potenciálním rizikem je nesprávné použití izolačních materiálů při přepravě chlazených nebo mražených produktů. Pokud není izolace pomocí termoboxů a suchého ledu adekvátně zabezpečena,

může dojít k porušení teplotních podmínek potravin během rozvozu objednávek. Tato situace způsobí rychlou degradaci produktů a sníží jejich kvalitu, která může zvýšit riziko zdravotních komplikací u zákazníků a ztrátu důvěry zákazníků v danou společnost. (Interní informace společnosti)

6.2 Human HAZOP

Jak už jsem zmínila v teoretické části jedná se o metodu, která se zabývá identifikací selhání lidského činitele. Tuto metodu jsem aplikovala na komplexní proces online nákupů, který jsem vizualizovala ve svém vývojovém diagramu. Prvním krokem bylo určení odchylek v procesu prostřednictvím vodících slov. Tyto odchylky jsem identifikovala ve spolupráci s kolegy v organizaci metodou sběru dat brainstorming. Během zpracování analýzy jsem se zaměřila na identifikaci možných příčin, následků, prevencí a opatření, přičemž jsem vycházela z brainstormingové debaty. Před samotným setkáním s kolegy jsem si připravila deset otázek, které vycházeli z vodících slov metody Human HAZOP jako jsou neuděláno, opakováno, méně, více, dříve, později, také, obráceně, jiný než a částečně. Otázky zněly následovně:

- Jaké škody mohou vzniknout v případě, že zaměstnanec neudělá svoji akci?
- Jaké škody mohou vzniknout při vícenásobném provedení akce zaměstnancem?
- Jaké škody mohou vzniknout při slabším provedení akce zaměstnancem?
- Jaké škody mohou vzniknout při silnějším provedení akce zaměstnancem?
- Jaké škody mohou vzniknout v důsledku dřívější provedené akce zaměstnancem?
- Jaké škody mohou vzniknout v důsledku později provedené akce zaměstnancem?
- Jaké škody mohou vzniknout provede-li zaměstnanec i jinou akci?
- Jaké škody mohou vzniknout, když zaměstnanec nedodrží posloupnost akcí?
- Jaké škody mohou vzniknout provede-li zaměstnanec jinou akci?
- Jaké škody mohou vzniknout provede-li zaměstnanec akci jenom částečně?

S využitím uvedených otázek jsem určila příčiny, následky, prevenci a opatření. Každou otázku s příslušným vodícím slovem jsem zaznamenala do následujících tabulek.

Tabulka 2 Human HAZOP – neuděláno (Zdroj: vlastní)

NEUDEĽÁNO Jaké škody mohou vzniknout v případě, že zaměstnanec neudělá svoji akci?				
Odchyłka	Možná příčina	Následky	Prevence	Opatření
Nevytisknutí štítků	nepotvrzení tisku v počítači / zanedbání	nevystavení objednávek a nedoručené objednávky	kontrola	kontrola / informovanost v případě aktualizace programu
Nevychystání objednávky	absence / nefunkční čtečky	nedostatek zboží / zrušení objednávek	kontrola	kontrola / zastupitelnost brigádníkem / aktualizace čtečky
Nehledání zboží	lenost / nedostupnost	zpoždění objednávek / nespokojenost zákazníků	dohledávat intenzivněji zboží	kontrola dostupnosti zboží / pomoc od kolegu
Nevystavení faktury	zanedbání / nefunkčnost tiskárny	nedodání objednávky / stížnosti	kontrola	kontrola vedoucím a řidičem
Nezaúčtování změn ve faktuře	přehlédnutí / zanedbání	ztráta zisku, ztráta důvěry	kontrola	kontrola / zastupitelnost
Neprovedení vstupní kontroly vozidla	nedostatek času / zanedbání	dopravní nehoda / nefunkční vozidlo	vymezení času na kontrolu vozidla	pravidelná kontrola pověřenou osobou
Nekolektivní spolupráce	ego / stydlivost / nekomunikace	zpoždění objednávek / nedostupnost zboží	team building	motivace vedení, proškolení v práci v týmu

U vodícího slova neuděláno jsou všechny zaznamenané odchyłky zásadní pro průběh procesu online nákupů, a je třeba se těmito činnostem jako zaměstnanec vyvarovat. Mezi nejstěžejnější neprovedené akce patří nevytisknutí štítků, nevychystání objednávek a neprovedení vstupní kontroly vozidla. Všechny tyto odchyłky sebou nesou značné riziko nedodání objednávek zákazníkům, což v konečném důsledku vede k odchodu zákazníků ke konkurenci, snížení ziskovosti a negativnímu dopadu na celkový provoz organizace. Řešením těchto nedostatků může být zavedení pravidelných kontrol, zvýšení zastupitelnosti a zlepšení informovanosti zaměstnanců.

Tabulka 3 Human HAZOP – opakováno (Zdroj: vlastní)

OPAKOVÁNO	Jaké škody mohou vzniknout při vícenásobném provedení akce zaměstnancem?			
Odchyłka	Možná příčina	Následky	Prevence	Opatření
Opakovaný výjezd řidiče	zastoupení jinou osobou / výměna auta / zapomenutí	více nákladné / nespokojenost zákazníků a vedení	informovanost /kontrola	Lepší informační systémy / školení řidičů / lepší plánování tras
Opakované strhnutí platby	nepozornost / chyba zákazníka / technické chyby	ztráta důvěry zákazníka / zbytečné náklady pro organizaci	komunikace se zákazníky / možnost zrušení opakovaných plateb	upozornění před provedením platby/ důkladné ověření platebních údajů
Opakované spočítání tržeb	chyby v účetnictví / problémy se zpracováním vrácených položek	finanční nesrovnalosti / finanční ztráty	kontrola / kontrolní mechanismy	školení zaměstnanců
Opakované chyby ve výběru produktů	nekoncentrace / špatné umístění produktu	zpomalení procesu pickování a s tím i doručení objednávek k zákazníkovi	kontrola umístění produktů	informovanost / aktualizace umístění ve čtečce
Opakovaný tisk štítků	nepozornost / výpadek počítačového softwaru / výpadek tiskárny	spotřeba materiálu / chaos / ztráta času	důkladné ověření před tiskem / pravidelná údržba tiskárny	kontrola / zajištění funkce systému

Většina opakovaných akcí může být způsobena nepozorností, nedostatečnou koncentrací a absencí správného zaměstnance. Tyto opakované akce v organizaci mají za následek vysoké náklady, zpomalení celého procesu a ztráty důvěry zákazníka. Těmito odchyškám lze předcházet prostřednictvím zavedení dostatečných kontrol, zvýšení informovanosti, optimalizace efektivity systému a pravidelného školení zaměstnanců, aby byli plně seznámeni s fungováním procesů a minimalizovali tak opakování nežádoucích akcí.

Tabulka 4 Human HAZOP – méně (Zdroj: vlastní)

MÉNĚ	Jaké škody mohou vzniknout při slabším provedení akce zaměstnancem?			
Odchyłka	Možná příčina	Následky	Prevence	Opatření
Nedostatečná kontrola	Špatný přístup	ztráta důvěryhodnosti / špatná reputace firmy	-	implementace dostatečné kontroly
Nedostatečná motivace	špatná strategie vedení	laxní přístup	kvalitní vedení	efektivní systém motivace, odměny
Nekompletně vychystaná objednávka	zapomenutí / nedohledávání zboží	nespokojenost zákazníků / upřednostnění konkurence	kontrola / informovanost	zastupitelnost / kontrola
Nedostatečná kvalita potravin	nepozornost / nepečlivost	vracení objednávek / stížnosti	kontrola / informovanost o správném skladování	kontrola příjmu potravin / třídění potravin
Nedostatečná rychlost pickování zboží	špatně nastavené limity / pomalost / špatná orientace v uličkách a ve skladech	zpoždění rozvozu objednávek / upozornění vedením o špatně odvedené práci	informovanost o rozložení uliček a skladu / seřízení čteček	zajištění informovanosti o rozložení uliček a skladů / zastupitelnost / kontrola
Nedostatečně zabezpečené bedýnky	špatné uspořádání / rozložení	poškození objednávek / vrácení zboží / finanční ztráty	kontrola / zajištění dostatku informací	proškolení o pravidlech skládání bedýnek
Nedostatečně zabalená objednávka	nedůslednost / nedoplnění papírových tašek	špatná manipulace / nespokojenost zákazníků	pravidelné doplňování / poučení	proškolení v balení potravin / kontrola
Nedostatečná komunikace	neochota / špatná týmová spolupráce	Chybné plnění objednávek / zmatky v doručení zboží	pravidelné schůzky týmu	školení v komunikačních dovednostech
Nedostatečné předání objednávek zákazníkům	ego / špatná komunikace / lenost	nespokojenost zákazníků / upřednostnění konkurence	informovanost o předávání objednávek zákazníkům	motivace vedením / proškolení v zásadách organizace

Zásadní odchylky u vodícího slova méně zahrnují nedostatečnou kvalita potravin, zejména ovoce, zeleniny a pečiva, nedostatečně zabezpečené bedýnky během přepravy ve vozidle a nedostatečně zabalené zboží. Je třeba, aby si zaměstnanci dávali pozor, neboť kvalita potravin je pro zákazníky velmi klíčová. Následky na organizaci zahrnují nespokojenost zákazníků, což může vést k jejich ztrátě a dále vysoký počet reklamací související s náklady na vrácení zboží. Efektivním opatřením může být proškolení zaměstnanců v oblasti balení a třídění zboží, čímž lze minimalizovat výskyt těchto odchylek a zlepšit tak spokojenost zákazníků.

Tabulka 5 Human HAZOP – více (Zdroj: vlastní)

VÍCE		Jaké škody mohou vzniknout při silnějším provedení akce zaměstnancem?		
Odchylka	Možná příčina	Následky	Prevence	Opatření
nadbytečný tlak na zaměstnance	dosažení lepších výsledků / ego / lenost	stres / demotivace / zvýšený počet chyb / snížená morálka / ztráta zaměstnance	komunikace / informovanost	zajištění psychologické podpory / delegování úkolů a odpovědností
nadbytečný tlak na řidiče	co nejrychlejší doručení zákazníkovi	riziko dopravní nehody / zhoršení fyzického a duševního zdraví / ztráta zaměstnance	zajištění dostatečné informovanosti / komunikace	školení, jak pracovat po stresem / školení ohledně vozidel
nadbytečná rychlost pickování	ctižádostivost / soutěživost / ego	časté chybování / snížená kvalita práce / ohrožení zákazníků na prodejně	stanovení dostatečných kritérií pickování / zdraví selský rozum	stanovení realistických pracovních cílů / školení zaměstnanců
nadbytečné množství práce na jednoho zaměstnance	špatné vedení / neinformovanost	přetížení / vyhoření / negativní dopad na kvalitu a produktivitu	kontrola množství objednávek / komunikace a zpětná vazba	rozdělení úkolů / rozšíření týmu / podpora efektivního plánování
nadbytečné kontroly	neinformovanost / špatné vedení	zaměstnanci pociťují nedůvěru / fluktuace zaměstnanců	zpětná vazba a komunikace / rozumný úsudek	automatizace procesů / školení zaměstnanců ve vedení lidí a v komunikaci

Silnější provedení akcí může vyvolat odchylky v podobě nadbytečného tlaku na zaměstnance a řidiče, přepracování jednotlivých zaměstnanců, nadbytečná rychlost pickování a nadbytečné kontroly. Všechny tyto odchylky mohou mít za následek fluktuaci zaměstnanců, zhoršení psychického i fyzického zdraví, snížení kvality odvedené práce a přetížení. Pro eliminaci těchto odchylek může být účinné zaměření se na školení zaměstnanců v oblastech komunikace a vedení lidí, stejně jako poskytnutí dovedností pro zvládání stresových situací. Důležité také je efektivní plánování a stanovení realistických pracovních cílů, které může pomoc snížit výskyt těchto odchylek.

Tabulka 6 Human HAZOP – dříve (Zdroj: vlastní)

DŘÍVE	Jaké škody mohou vzniknout v důsledku dřívější provedené akce zaměstnancem?			
Odchyłka	Možná příčina	Následky	Prevence	Opatření
Ukvapené předání objednávek řidičům	časový pres a tlak na zaměstnance / technologické problémy	nepřipravenost řidičů / nedostatečná kvalita zboží / zvýšený stres	včasná informovanost	důkladné plánování a řízení zdrojů / zajištění časových rezerv
Předčasné předání zákazníkům	průjezdnost na silnici / větší rychlost řidiče	nepřipravenost zákazníků / žádné předání / větší náklady	jasná komunikace se zákazníky / dobré plánování	monitorování a sledování objednávek / školení zaměstnanců
Předčasné stržení platby	urychlení procesu / nedočkavost	náklady na řešení reklamací / ztráta důvěryhodnosti	přísné dodržování pravidel a nařízení	rychlá reakce na stížnosti / kontrola
Předčasné zpracování objednávek	problémy se synchronizací dat / chybné nastavení času a datumu	nekompletní objednávky / ztráty objednávek / nesprávné zařazení do tras	kontrola / správné nastavení systému / aktualizace	kontrola / zajištění informovanosti

Mezi odchylky dřívější provedení akce lze zařadit ukvapené předání objednávek řidičům, předčasné předání zákazníkům, předčasné stržení platby a předčasné zpracování objednávek. Mezi nejrizikovější činnosti patří předčasné předání zákazníkům, neboť může nastat situace, kdy zákazník není připraven na příjem objednávky, a to vede k zvýšeným nákladům na dodatečné doručení a zpětný převoz zboží. Další rizikovou činností je

předčasné stržení platby, které může vést k reklamacím, ztrátě důvěryhodnosti a nutnosti úprav faktur v důsledku změn dostupnosti zboží. Je tedy nezbytní dodržovat stanovená pravidla, aktivně komunikovat se zákazníky a provádět důkladnou kontrolu prováděných činností.

Tabulka 7 Human HAZOP – později (Zdroj: vlastní)

POZDĚJI	Jaké škody mohou vzniknout v důsledku později provedené akce zaměstnancem?			
Odchylna	Možná příčina	Následky	Prevence	Opatření
Pozdní tisk štítků	nefunkčnost softwaru / výměna papíru / nefunkčnost tiskárny / zapomenutí	zpomalení celého procesu / stížnosti / práce pod časovým presem	kontrola	automatický tisk štítků
Pozdní vychystání objednávek	technické problémy / zahlcení systému / nedostatečné personální zdroje	zpomalení celého procesu / nespokojenost zákazníků / ztráta zákazníků	investice do nové technologie / kontrola	komunikace se zákazníky / monitorování výkonnosti
Pozdní dodávka zboží	problémy s dodavateli a logistikou / nedostatečná komunikace	čekání na zboží a s tím spojená absence zboží v objednávce / nespokojenost zákazníků	smluvní dohody s dodavateli / diversifikace dodavatelů	kompensace pro zákazníky / plánování dodávek s předstihem
Pozdní rozvoz objednávek	velké množství objednávek a málo personálu / pozdější spuštění objednávek	ztráta důvěry / nespokojenost zákazníků / narušení plánu	zajištění informovanosti / času / personálu	pravidelná evaluace a zlepšování procesů
Pozdní rozhodnutí	vyčkávaní na vhodnější alternativu / rušivé prostředí	negativní pověst / zdržení celého procesu	dostatek alternativních produktů dostupných na prodejně	klidnější prostředí pro vykonávání práce
Pozdní zpětná vazba od řidiče	zapomenutí / komunikační obtíže / nedostatek motivace a zapojení	nevědomost společnosti co zlepšovat a co zaúčtovat / negativní vztahy s vedoucí	jasné a srozumitelné instrukce / motivace	komunikační platformy pro zpětnou vazbu / rozvojové programy

Zásadní později provedené akce jako jsou pozdní dodávky zboží, pozdní zpětné vazby od řidiče a pozdní rozhodnutí mohou způsobit organizaci negativní reputaci, nespokojenost zákazníků, nevědomost a zpoždění celého procesu. Příčiny pozdní dodávky zboží často spočívají v problémech s dodavateli a logistikou, stejně jako špatná komunikace. Jako opatření je vhodné zavést plánování dodávek s předstihem a mít k dispozici více alternativních dodavatelů. Pozdní zpětná vazba od řidičů může být způsobena nedostatečnou komunikací a nedostatkem motivace. Proto je důležité motivovat řidiče a zavést komunikační platformy pro zpětnou vazbu, která má zásadní význam pro zaměstnance oddělení online nákupů.

Tabulka 8 Human HAZOP – také (Zdroj: vlastní)

TAKÉ	Jaké škody mohou vzniknout provede-li zaměstnanec i jinou akci?			
Odchylka	Možná příčina	Následky	Prevence	Opatření
Manipulace s cenami	lenost přepisovat částky / nedostatečné školení	nespokojenost zákazníků / vedení	etický kodex chování / kontrola	školení / dvoufázové ověření změny cen zboží
Zpoždování doručení objednávek	úmyslné chování	nespokojenost zákazníků / vedení / poškození pověsti organizace	komunikace / školení zaměstnanců	monitorování výkonu / správné rozhodnutí
Nepovolené odchody z pracoviště	ego / neohlídaný zaměstnanec vedením / žádná disciplína	narušení provozu / pokles efektivity / zpomalení procesu / vyhazov z práce	jasná pravidla a politika / komunikace se zaměstnanci	povinné žádosti o odchod / kontrola docházky

Provedení i jiných akcí mimo popis práce může způsobit různé škody organizaci, včetně manipulace s cenami zboží, úmyslné zpoždování objednávek a nepovolené odchody z práce, které jsou často způsobené úmyslným chováním, nedisciplínou a zaměstnaneckým egem. Důsledky těchto neoprávněných činností mohou zahrnovat nespokojenost vedení a v některých případech i ukončení pracovního poměru. Eliminace těchto odchylek vyžaduje pečlivý výběr zaměstnanců a stanovení jasných pravidel a politik organizace.

Tabulka 9 Human HAZOP – obráceně (Zdroj: vlastní)

OBRÁCENĚ				
Jaké škody mohou vzniknout, když zaměstnanec nedodrží posloupnost akcí?				
Odchylna	Možná příčina	Následky	Prevence	Opatření
Rozvoz objednávek před předáním faktury	špatné komunikace / chyby v procesech fakturace	právní problémy / ztráta zákazníků / narušení cash flow	kontrola / zajištění včasné faktury ke konkrétní objednávce	školení zaměstnanců v oblasti fakturace
Odečtení úhrady před doručení objednávky	nesystematičnost / urychlení práce / chybné nastavení platebního systému	komplikace v případě vrácení zboží	důkladná kontrola položek a platebních údajů	verifikace zboží / školení
Spočítání tržeb před zkontrolovanými fakturami	nedostatečná komunikace / urychlení práce	neshodné ceny / možné finanční ztráty nebo přeplatky	komunikace / kontrola	systematický přístup / kontrola

Nedodržení posloupnosti akcí často vyplývá z urychlené práce, nedostatečné komunikace a nesystematičností. Takové odchylny, jako je rozvoz objednávek před předáním faktury, odečtení úhrady před doručení objednávky a spočítání tržeb před zkontrolovanými fakturami, mohou vést k zvýšeným nákladům a finančním ztrátám. Jejich eliminace vyžaduje systematický přístup a důkladnou kontrolu, včetně stanovení jasných pravidel a postupů pravidelného monitorování a řízení akcí.

Tabulka 10 Human HAZOP – jiný než (Zdroj: vlastní)

JINÝ NEŽ				
Jaké škody mohou vzniknout provede-li zaměstnanec jinou akci?				
Odchylna	Možná příčina	Následky	Prevence	Opatření
Neautorizované používání osobních údajů zákazníků	nepořádek s osobními údaji / zneužití oprávnění	zneužití údajů zákazníků	školení zaměstnanců / politika / kontrola	audity a revize / rychlá reakce na incidenty

Nesprávné úpravy objednávek	chyba v komunikaci / nedostatečné kontroly / nepochopení požadavků zákazníka	nedorozumění a ztráta zákazníků	školení zaměstnanců / politika / kontrola	šifrování a zabezpečení dat / rychlá reakce na incidenty
Odlisný typ objednávky	nekompletní informace / špatná komunikace	časová prodleva / špatná orientace v jiném sortimentu zboží	kontrola objednávky	dostatečná informovanost o orientaci v novém prostředí

Jiné provedené akce mohou být odlišný typ objednávky, nesprávné úpravy objednávek a neautorizované používání osobních údajů zákazníků. Tyto odchylky mohou mít za následek ztrátu zákazníků a zpoždění celého procesu online nákupů. Jako opatření je zásadní rychlá reakce na incidenty a vysoká míra informovanosti, která organizaci umožní rychle reagovat a minimalizovat negativní dopady na pověst a efektivitu provozu.

Tabulka 11 Human HAZOP – část (Zdroj: vlastní)

ČÁST	Jaké škody mohou vzniknout provede-li zaměstnanec akci jenom částečně?			
Odchylka	Možná příčina	Následky	Prevence	Opatření
Nekompletní objednávka	nedostatek akčního zboží / nedostatečná časová rezerva / neinformovanost	ztráta zákazníků / ztráta zisku	zastupitelnost / kontrola	kontrola
Nekompletní zadání objednávky	nedostatečná kontrola / technické problémy	nespokojenost zákazníků / ztráta dobrého jména	jasné postupy / kontrola před odesláním objednávky	kontrola / vyhledávač dostupnosti zboží na prodejně
Nekompletní štítky	chyba v softwaru při třídění objednávek / přehlédnutí / ztráta	zpoždění objednávky / nedokončení objednávky	kontrola před tiskem a po tisku	proškolení zaměstnanců / systémová kontrola

Částečné dokumenty	nesystematičnost / časový tlak / nedostatečné informace	ztráta důvěryhodnosti / zpoždění celého procesu / ztráta informací	kontrola / komunikace / dostupnost vzorů a šablon	kontrolní body / školení zaměstnanců
Částečné vyskládání bedýnek	čekání na doplnění položky do objednávky / časový tlak / pomalé tempo	zpoždění objednávky / nesplnění času doručení / nespokojenost zákazníků	předem nachystané zboží / komunikace / kontrola	monitorování výkonnosti / kontrola / školení zaměstnanců
Částečná dezinfekce	nedostatek dezinfekčních prostředků / motivace / času	zvýšené riziko infekcí / nemocí / náklady na léčbu / ztráta zákazníků	stanovení standardů a postupů / pravidelná kontrola	kontrola dodavatelů dezinfekčních prostředků / školení zaměstnanců

Jednou z nejzásadnějších částečně provedených akcí je nekompletní objednávka. Tato nedokončenost může být způsobena nedostatkem akčního zboží na prodejně nebo nedostatečnou časovou rezervou. Tyto příčiny mohou vést ke ztrátě zákazníků k jiné konkurenci. Další zásadní odchylkou jsou částečné dokumenty, které mohou být výsledkem nesystematického vedení informací a nedostatečnými informacemi. Následek může být ztráta důvěryhodnosti, informací a zpoždění celého procesu online nákupů. Poslední zásadní odchylkou je částečná dezinfekce, která může způsobit zvýšené riziko infekcí a onemocnění a s tím spojené náklady organizace na léčbu. Všechny tyto odchylky vyžadují zásadní opatření, a to individuálně přizpůsobenou kontrolu. Ta může zahrnovat kontrolu pomocí kontrolních bodů a kontrolu dodavatelů dezinfekčních prostředků.

6.3 Vyhodnocení analýzy Human HAZOP

Analýza Human HAZOP, která byla aplikována na proces Tesco online nákupy odhaluje řadu potenciálních rizik způsobených lidským faktorem, které mohou mít vážné důsledky pro správný průběh provozu a spokojenost zákazníků. Identifikované odchylky a nedostatky naznačují, že lidské chyby a nedbalost mohou velmi zásadně ovlivňovat úspěšnost celého procesu. Z toho vyplývá, že implementace opatření je nezbytná pro minimalizaci rizik. Tato opatření zahrnují pravidelné kontroly, zdokonalení školení zaměstnanců a zvýšení povědomí

o důležitosti dodržování stanovených pravidel a postupů. Tímto způsobem lze efektivněji řídit a minimalizovat negativní dopady lidských faktorů na proces online nákupů. Celkově lze říct, že tato metoda analýzy rizik je nástrojem pro optimalizaci činností a dosažení zlepšení v oblasti online nákupů. Tato zlepšení mohou přispět k lepšímu zákaznickému servisu a zvýšení výkonnosti pobočky.

6.4 Návrh opatření

Oddělení online nákupů představuje tým osmi stálých zaměstnanců, který je podle potřeby rozšířen o brigádníky v závislosti na objemu objednávek. Klíčem úspěchu je pro oddělení správná komunikace a dodržování přesně stanovených postupů, které zajistí rychlé a spolehlivé vychystání a doručení zboží zákazníkům. Navrhla jsem několik opatření, která by mohla celý proces zefektivnit a zjednodušit pracovní podmínky týmu.

Prvním krokem je aktualizace programu ve čtečkách, která by zaměstnancům umožnila okamžitě zjistit dostupnost požadovaného zboží na skladě a případné množství. Nynější postup, kdy zaměstnanci musí manuálně hledat zboží v regálech a pak ověřovat jeho dostupnost, zpomaluje proces a zvyšuje čekací dobu řidičů. Dále je nutné zajistit, aby se ve čtečkách automaticky aktualizovalo umístění produktů v případě změny, aby zaměstnanci nemuseli improvizovat a hledat zboží na základě své intuice.

Dalším krokem pro zvýšení efektivity a minimalizaci zdržení je vytvoření samostatného skladu pro ovoce a zeleninu, který by byl určen výhradně pro zaměstnance pracující na oddělení online nákupů. Tím by se zajistilo konzistentní dostupnosti čerstvého a kvalitního zboží a současně by se eliminovalo možné zdržení způsobené přeplněním prodejní plochy a dotazy zákazníků.

Důležitým aspektem je také rozvoj komunikace a týmové spolupráce. Pořádání školení zaměřených na efektivní komunikaci mezi zaměstnanci a strategie pro řešení stresujících situací s nespokojenými zákazníky by mohlo výrazně zlepšit pracovní prostředí. Kromě toho by organizace měla zvážit poskytnutí psychologické podpory zaměstnancům, zejména v období zvýšené pracovní zátěže. To by mohlo pomoci zaměstnancům lépe zvládat stres a zlepšit jejich celkovou pohodu.

Další klíčovou oblastí je pravidelná kontrola v každém kroku procesu online nákupů. Proto navrhuji v kroku tisknutí štítků zavést dvoufázovou kontrolu před tiskem, kde by vedoucí provedla předběžnou kontrolu, aby zajistila správnost zařazení do tras a předešla tak

opakovanému tisku a případným chybám. U kroku strhávání platby bych zavedla malé opatření ve formě upozornění před provedenou platbou, kdy zaměstnanec by měl možnost zkontrolovat všechny důležité informace jako jsou například chybějící položky, což by minimalizovalo riziko nesprávného stržení platby a následných obtíží. Pro zákazníky bych zavedla aktualizaci aplikace umožňující sledování stavu jejich objednávky. To by jim poskytlo jasný přehled o tom, v jaké fázi se jejich objednávka nachází což by minimalizovalo překvapení a usnadnilo práci řidičům. Navíc by bylo užitečné zavést komunikační platformu pro řidiče, kde by mohli ihned po doručení zapsat hodnocení spokojenosti zákazníka a informovat o případných reklamacích. Oddělení online nákupů by mohlo tak zpracovávat hodnocení, evidovat ho a následně zpracovat do provozní tabulky. Umožnilo by to lépe řídit proces a zvýšilo by to rychlost vypořádání se se vzniklými stížnostmi.

Na zkontrolování celého procesu od vystavení objednávky až po doručení jsem navrhla využití kontrolního seznamu, který by sloužil jako prostředek pro ověření správnosti kroků při online nákupech a minimalizoval by tak počet možných rizik. Tato jednoduchá metoda má za cíl minimalizovat chyby v procesu a předcházet tak nežádoucím událostem na oddělení online nákupů. Oddělení má celkem osm stálých zaměstnanců, kteří můžou kdykoliv nastoupit na pozici vedoucího online nákupů, proto jim tento kontrolní seznam pomůže rychle se seznámit s důležitými kroky a informacemi. Zaměstnanci mohou tento kontrolní seznam používat k ověření a ke kontrole postupu práce, dokud si proces neosvojí. Zároveň používání kontrolního seznamu a zaznamenávání provedených činností může vést k minimalizaci chyb a k dosažení bezproblémového provozu oddělení online nákupů.

Tabulka 12 Check list (Zdroj: vlastní)

Check list		
1.	Jsou zkontrolovány objednávky?	ANO/NE
2.	Jsou vytisknuté štítky?	ANO/NE
3.	Jsou zkontrolovány štítky, zda sedí s trasami?	ANO/NE
4.	Je vychystaný nákup?	ANO/NE
5.	Je zkontrolována dostupnost zboží?	ANO/NE
6.	Je zkontrolována kvalita zboží?	ANO/NE
7.	Jsou vyskládané bedýnky na správném místě?	ANO/NE
8.	Je vystavená a zkontrolována faktura?	ANO/NE
9.	Je vystavený a zkontrolován dodací list?	ANO/NE

10.	Jsou objednávky předány řidičům?	ANO/NE
11.	Jsou objednávky doručeny zákazníkům?	ANO/NE
12.	Je poskytnutá zpětná vazba od řidičů?	ANO/NE
13.	Jsou zkontrolované případně upravené faktury?	ANO/NE
14.	Je odečtená úhrada za nákup?	ANO/NE
15.	Jsou spočítané tržby?	ANO/NE
16.	Jsou vydezinfikované prostory a zařízení?	ANO/NE

Celkově lze říct, že navržená opatření mají za cíl zvýšit efektivitu procesu online nákupů a zlepšit pracovní prostředí pro zaměstnance. Důkladná kontrola v každém kroku procesu, implementace nových technologií, podpora komunikace a týmové spolupráce by měla vést k rychlejšímu a spolehlivějšímu vyřizování objednávek a zajištění větší spokojenosti zákazníků. Zároveň by tyto kroky měly umožnit lépe řídit proces a rychleji reagovat na případné stížnosti či problémy, což by přispělo k celkovému zlepšení provozu oddělení online nákupů.

ZÁVĚR

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou hlavních částí, a to na teoretickou a praktickou část. Teoretická část byla zpracována na oblast řízení lidských zdrojů, managementu a příslušných manažerských funkcích a na problematiku rizika v souvislosti s lidským faktorem. Důraz byl také kladen na metody analýzy rizik, které umožňují vyhodnocovat rizika způsobená lidským faktorem. Praktická část práce se věnovala konkrétnímu podniku, kde sama pracuji a tím bylo Tesco online nákupy. Za účelem lepšího pochopení pracovních postupů byl vytvořen jako první vývojový diagram, který graficky znázorňuje klíčové kroky při vyřizování objednávky. Další použitou metodou byla Human HAZOP, která se opírala o deset otázek vycházejících z klíčových slov a pomocí brainstormingové debaty byly zaznamenány možná vzniklá rizika a následná opatření. S cílem minimalizovat rizika a zajistit správnost provedených kroků byl vytvořen Check list, který by sloužil jako nástroj pro nově příchozí zaměstnance na pozici vedoucího. Tímto způsobem se praktická část zaměřila na konkrétní aplikaci teoretických poznatků a metod v reálném podnikovém prostředí organizace.

Závěrem této bakalářské práce lze konstatovat, že lidský faktor hraje klíčovou roli v procesu online nákupů v organizaci Tesco. Analýza provedená v rámci této práce odhalila, že lidský faktor může být kritickým bodem, který ovlivňuje bezpečnost, spolehlivost a kvalitu služeb poskytovaných zákazníkům. Identifikovala jsem několik klíčových oblastí, kde je potřeba zaměřit pozornost a provést nezbytná opatření k minimalizaci rizik spojených s lidským faktorem.

Je nezbytné, aby organizace Tesco věnovala dostatečné úsilí a zdroje na zlepšení kontroly, komunikace a týmové spolupráce ve svém oddělení online nákupů. Implementace jasné struktury a opatření zaměřené na zvýšení efektivity procesů a zlepšení pověsti organizace je klíčové pro udržení konkurenční výhody v dynamickém prostředí online trhu. Díky provedeným analýzám a identifikaci rizik má organizace Tesco nyní možnost přijmout preventivní opatření a strategie ke zvýšení spolehlivosti a bezpečnosti svých online nákupů.

Je třeba si uvědomit, že lidský faktor nelze zcela eliminovat, ale správným řízením a zavedením vhodných opatření lze jeho negativní dopady minimalizovat a přispět k dlouhodobému úspěchu a spokojenosti zákazníků organizace Tesco online nákupy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, 2016. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource*. Sixth edition. London: Kogan Page. ISBN 978-07-494-7682-3
- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Online. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/rizeni-lidskych-zdroju-1203/>. [cit. 2024-02-23].
- BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Online. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-6751-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/rizeni-lidi-v-organizacich-11284/>. [cit. 2024-02-23].
- BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Online. 2. rozšířené vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4429-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/management-2135/>. [cit. 2024-02-23].
- ČASTORÁL, Zdeněk, 2017. *Management rizik v současných podmínkách*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-132-4.
- FOTR, Jiří a HNILICA, Jiří, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Online. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5104-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/aplikovana-analyza-rizika-ve-financnim-managementu-a-investicnim-rozhodovani-1685889/>. [cit. 2024-02-23].
- FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Online. 2., aktualizované a doplněné vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1633-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/tvorba-strategie-a-strategicke-planovani-6832/>. [cit. 2024-02-23].
- GALLEGO, Carmenza; MEJÍA, G Mauricio a CALDERÓN, Gregorio, 2020. *Strategic design: origins and contributions to intellectual capital in organizations*. Online. *Journal of Intellectual Capital*. Č. 6., article Číslo 6. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2019-0234>. [cit. 2024-02-23].

HAZOP – ANALÝZA NEBEZPEČNOSTI A PROVOZOVATELNOSTI, © 2024. Online. VVUU. Dostupné z: <https://riskanalysis.vvuu.cz/hazop>. [cit. 2024-04-15].

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

KRÁL, Miroslav, 2016. *Přístup k analýze a hodnocení spolehlivosti člověka v pracovním systému*. Online. Práce a mzda. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/9114/pristup-k-analyze-a-hodnoceni-spolehlivosti-cloveka-v-pracovnim-systemu>. [cit. 2024-02-29].

KUČERA, David, 2014. *Hodnocení spolehlivosti lidského činitele*. Online, Diplomová práce, vedoucí Leisan Mukhametzianova. Brno: Vysoké učení technické v Brně. Dostupné z: https://www.vut.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=85820. [cit. 2024-04-18].

Lidský faktor a BOZP: Selhání lidského faktoru, 2022. Online. In: . Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., ve spolupráci s Ministerstvem práce a sociálních věcí, s. 33. Dostupné z: <https://vubp.cz/soubory/produkty/publikace-ke-stazeni/lidsky-faktor-a-bozp.pdf>. [cit. 2024-02-27].

5.1 Manažerské funkce, © 2024. Online. Ekonomie otázky. Dostupné z: <https://ekonomie-otazky.studentske.cz/2010/05/51-manazerske-funkce.html>. [cit. 2024-02-23].

Metody a způsoby hodnocení rizik na pracovišti, 2018. Online. Dokumentace BOZP. Dostupné z: https://www.dokumentacebozp.cz/aktuality/metody-hodnoceni-rizik-bozp/#kap_9. [cit. 2024-02-29].

MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Společnost (Academia). Praha: Academia. ISBN ISBN978-80-200-2773-3.

OBEDGIU, Vincent, 2017. Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. Online. *The Journal of Management Development*. Č. 8., article Číslo 8. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0267>. [cit. 2024-02-23].

PAVELKOVÁ, Alexandra, 2018. *Metody pro hodnocení rizik v údržbových organizacích*. Online, Diplomová práce, vedoucí Peter Víttek a Roman Matyáš. Praha: České vysoké učení technické. Dostupné z: https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/77615/F6-DP-2018-Pavelkova-Alexandra-DP_Pavelkova.pdf?sequence=-1. [cit. 2024-03-04].

Strategie řízení lidských zdrojů, Personální strategie (HR strategy), ©2019. Online. ManagementMania. 01.05.2019. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategie-rizeni-lidskych-zdroju-personalni-strategie>. [cit. 2024-01-25].

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Online. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9528-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/personalistika-pro-manazery-a-personalisty-2901/>. [cit. 2024-02-09].

Tesco, 2022. Online. Wikipedie. 21.1.2024. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Tesco>. [cit. 2024-03-21].

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Online. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-6830-9. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/strategicky-management-lidskych-zdroju-11613/>. [cit. 2024-02-23].

VEBER, Jaromír, 2021. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
ASPA	American Society for Personnel Administration
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
DOTCOM	Internetová společnost provozující činnost na doméně .com
HAZOP	Hazard and Operability Study
HEI	Human error identification
HEP	Human Error Probability
HR	Human Resources
HRA	Human Reliability Analysis
HTA	Hierarchical Task Analysis
PHA	Preliminary Hazard Analysis
PHEA	Predictive Human Error Analysis
SBU	Strategic Business Unit
SHERPA	Systematic Human Error Reduction and Prediction Approach
SHRM	Strategic Human Resource Management

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Provozní nástěnka – DOTCOM (Zdroj: vlastní).....	32
Obrázek 2 Místo pro uskladnění nákupů (Zdroj: vlastní).....	34
Obrázek 3 Pravidla vykládání vozíčku (Zdroj: vlastní).....	34
Obrázek 4 Proces online nákupů (Zdroj: vlastní)	36

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Human HAZOP – vodící slova (Zdroj: vlastní)	27
Tabulka 2 Human HAZOP – neuděláno (Zdroj: vlastní)	39
Tabulka 3 Human HAZOP – opakováno (Zdroj: vlastní)	40
Tabulka 4 Human HAZOP – méně (Zdroj: vlastní)	41
Tabulka 5 Human HAZOP – více (Zdroj: vlastní)	42
Tabulka 6 Human HAZOP – dříve (Zdroj: vlastní).....	43
Tabulka 7 Human HAZOP – později (Zdroj: vlastní)	44
Tabulka 8 Human HAZOP – také (Zdroj: vlastní)	45
Tabulka 9 Human HAZOP – obráceně (Zdroj: vlastní)	46
Tabulka 10 Human HAZOP – jiný než (Zdroj: vlastní).....	46
Tabulka 11 Human HAZOP – část (Zdroj: vlastní).....	47
Tabulka 12 Check list (Zdroj: vlastní).....	50