

Analýza personálních rizik ve vybrané organizaci

Michaela Drozdová

Bakalářská práce
2018



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: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Drozdová**
Osobní číslo: **L15308**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza personálních rizik ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice personálního managementu v organizaci v době krize.
2. Analyzujte stav personálního managementu ve vybrané organizaci v době krize.
3. Zhodnoťte výsledky analýzy a navrhněte doporučení pro řízení personálního managementu v době krize.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

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

[2] KOCIÁNOVÁ, R. Personální řízení. 1. vyd. Praha: Mowshe, 2007. 152 s. ISBN 978-80-239-9946-4.

[3] LEHÁR, B. Dějiny Bařova koncernu: (1894-1945). Praha: Státní nakladatelství politické literatury, 1960. 298 s.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Marek Tomařtík, Ph.D.

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

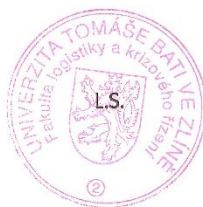
3. listopadu 2017

Termín odevzdání bakalářské práce:

15. května 2018

V Uherském Hradiřti dne 15. listopadu 2017

doc. RNDr. Jiři Dostál, CSc.
děkan



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- 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. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ 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, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se bakalářská práce 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 totožné.

V Uherském Hradišti 15.5.2018



.....
podpis studenta

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výřisek práce k uchování ministerstvu.

2) 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přiměřeně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu personálních rizik ve společnosti Bat'a a.s. Skládá se ze dvou částí: teoretické a praktické. Teoretická část se zabývá personalistikou, riziky obecně a analýzou rizik na základě podkladů z odborné literatury. Praktická část se zaměřuje na osobní oddělení a následně analýzy rizik pomocí metody PNH, Ishikawa diagramu a SWOT analýzy. Cílem bakalářské práce je analyzovat rizika spojená s personalistikou a navrhnout doporučení pro jejich minimalizaci.

Klíčová slova: riziko, personalistika, analýza rizik, Ishikawa diagram, metoda „PNH“

ABSTRACT

Bachelor thesis is focused on analysis of personnel risks in the company Bat'a a.s. It consists of two parts: theoretical and practical. The theoretical part deals with risks generally, human resources and risk analysis based on sources from the literature. The practical part focuses on personal separation and subsequent risk analysis using PNH, Ishikawa Diagram and SWOT analysis. The aim of bachelor thesis is to analyze the risks associated with human resources and propose recommendations to minimize them.

Keywords: risk, human resources, risk analysis, Ishikawa diagram, PNH method

Touto cestou bych chtěla poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce panu Mgr. Marku Tomašíkovi, Ph. D., za cenné rady a pomoc při vypracování bakalářské práce.

Velké poděkování patří mé rodině a příbuzným za jejich podporu při psaní bakalářské práce a po celou dobu mého studia.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKO ANALÝZY PERSONÁLNÍCH RIZIK	12
1.1 PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	12
1.2 CHARAKTERISTIKA PERSONÁLNÍ OBLASTI.....	12
1.3 VÝVOJ MANAGEMENTU 20. STOLETÍ.....	15
1.4 MODERNÍ MANAGEMENT A JEHO PŘÍSTUPY.....	17
2 RIZIKA	19
2.1 KATEGORIE RIZIKA.....	19
2.2 VĚCNÁ KLASIFIKACE PODNIKATELSKÝCH RIZIK.....	20
3 ANALÝZA RIZIK	22
3.1 ZÁKLADNÍ POJMY.....	22
3.2 OBSAH ANALÝZY RIZIK.....	22
3.3 POSTUP ANALÝZY RIZIK.....	22
3.4 METODY ANALÝZY RIZIK.....	23
3.4.1 SWOT analýza.....	23
3.4.2 Realizace SWOT.....	23
3.4.3 Význam zkratk SWOT.....	24
3.4.4 Polo-kvantitativní metoda „PNH“.....	25
3.4.5 Ishikawa diagram.....	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	27
4 FIRMA BAŤA	28
4.1 OSOBNÍ ODDĚLENÍ FIRMY BAŤA A.S.....	31
4.2 PERSONÁLNÍ RIZIKA.....	38
4.2.1 Fluktuace zaměstnanců.....	38
4.2.2 Úrazovost.....	40
4.2.3 Propouštění v důsledku poválečné krize.....	42
5 ANALÝZA PERSONÁLNÍCH RIZIK	43
5.1 SWOT ANALÝZA.....	43
5.1.1 Silné stránky.....	43
5.1.2 Slabé stránky.....	44
5.1.3 Příležitosti.....	44
5.1.4 Hrozby.....	44
5.2 POLO-KVANTITATIVNÍ METODA „PNH“.....	45
5.2.1 Vyhodnocení jednoduché bodové metody PNH.....	46
5.3 ISHIKAWA DIAGRAM.....	46
5.3.1 Vybavení firmy.....	48
5.3.2 Procesy.....	48
5.3.3 Lidé.....	48
5.3.4 Materiály.....	48
5.3.5 Prostředí.....	48
5.3.6 Management.....	49

6	NÁVRH NA OPATŘENÍ	50
	ZÁVĚR	51
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	52
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	55
	SEZNAM OBRÁZKŮ	56
	SEZNAM TABULEK.....	57

ÚVOD

Dnešní doba nese sebou určité riziko, které je známé v mnoha souvislostech. Vyjadřuje především negativní stránku dané situace. Má za následek hrozbu, škodu, selhání, neúspěch a ztráty. Představuje tedy míru nejistoty, kdy činnost v konkrétním odvětví se nebude ztotožňovat s daným cílem a to má za následek nedosažení požadovaného výsledku. Tato situace se poutá i k podnikání v jakémkoliv odvětví.

Hlavním cílem mé práce je analyzovat personální rizika ve společnosti Baťa a.s. a na základě této analýzy doporučit řízení v době krize. Práce je vymezena v období od roku 1894, kdy firma Baťa a.s. byla založena, až do roku 1939.

Téma bylo zvoleno na základě mé iniciativy k firmě Baťa, a také po konzultaci s vedoucím mé bakalářské práce.

Práce je členěna na dvě části, a to teoretickou a praktickou. V teoretické části budu rozebírat základní charakteristiku personální práce, její vývoj ve 20. století a následně popíšu moderní přístupy managementu. Dále nezapomenou opomenout téma riziko a následnou analýzu rizik, pomocí jejich nástrojů zjistím v praktické části daný cíl mé práce.

V praktické části se budu zabývat vývojem a samotným fungováním personálního oddělení, které se dříve nazývalo osobní oddělení. V závěru mé bakalářské práce bude provedena aplikace analýzy rizik za pomocí metody PNH, SWOT analýzy a Ishikawa diagramu příčin a následků. Pomocí své dedukce napíši doporučení pro řízení personálního managementu v době krize.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKO ANALÝZY PERSONÁLNÍCH RIZIK

1.1 Personální práce

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personální a sociálního rozvoje.“ [1, s. 14]

Jelikož lidé vykonávají činnost potřebnou k pohybu ostatních zdrojů, jsou pro firmu nejdražší a nejcennější zdroj, který žene organizaci kupředu, k dosažení jejich cílů a pomáhá jí tvořit všechny dílčí aspekty. Proto je personální práce jádrem a nejdůležitější složkou řízení organizace. Nicméně i v jiných oblastech řízení organizace (finance, investice, výroba, prodej apod.) jde převážně o řízení lidí, kteří mají na starost danou oblast a jejich plnění cílů.

Proto je zásadní věcí k uvědomění, že lidé tvoří největší bohatství, neboť jejich zkušenosti, vědomosti, píle a hodnoty posouvají organizaci kupředu, ale také dozadu. [2]

1.2 Charakteristika personální oblasti

Častými pojmy, se kterými se můžeme setkat, jsou: personalistika, personální práce, personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Vyjádření těchto pojmů v praxi se od sebe nikterak zcela zásadně neliší. Ale z teoretického hlediska tam rozdíl nastává. Zejména v personálním řízení a řízení lidských zdrojů.

Personální práce, personalistika jsou termíny pro obecné označení řízení organizace bez ohledu její koncepce, vývojové fáze a systému. Personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů charakterizují jednotlivý vývoj či koncepci personální práce. Lze tedy tvrdit, že termíny mají rozdílné vývojové fáze a koncept personálního řízení. [3]

Personální práce řeší otázky pracovníka. Jak se lidský faktor zapojuje do pracovního procesu, jak se chová ve firmě, jak plní dané úkoly, jak se přizpůsobuje potřebám firmy, pracovní výkon, osobní rozvoj a sociální potřeby zaměstnance. Ve zkratce tedy zahrnuje vše, co se týká člověka a jeho práce ve firmě. [2]

Personální administrativa tvoří nejstarší pojetí personální práce. Tato tzv. služba obnášela administrativní práci zaměstnávání lidí, pořizování, uchovávání a aktualizaci dokumentů a informací, zajišťování informovanosti řídicím pracovníkům.

V **personálním řízení**, již před druhou světovou válkou, začaly vznikat personální útvary, kde se formulovala personální politika organizace a rozvíjí se metody personální práce. Pro tuto práci se specializovali lidi, kteří měli velkou autoritu a pravomoc v rozhodování. [4]

Zpřesněním kontextu personálního řízení zjistíme, že daný pojem může mít vícero pojetí - tzn. jednoznačné slovo pro personální řízení neexistuje.

Personální řízení je členem vedení organizace:

Můžeme to tedy chápat jako tu část managementu, která se zaobírá pracovníky a jejich vnitropodnikovými vztahy, dle britského institutu personální managementu.

Personální řízení je určitá oblast působení, zaměřená na člověka v organizaci personálními útvary:

Zaobírá se zejména:

- definováním, navrhováním, přijímáním personální strategie a politiky organizace
- poradenstvím a řízením managementu organizace k implementaci personální strategie a politiky
- zajišťováním personálních služeb
- poradenstvím pro vedoucí pracovníky v oblasti sociálních dopadů

Personální řízení jako náplň práce každého vedoucího pracovníka:

Základním principem je vést lidi takovým způsobem, aby se zvýšila efektivita práce a tím pádem i výkonnost dané organizace.

Personální řízení je studijním oborem:

Obor, který se zabývá řídicími a odbornými činnostmi, tj. koncepční, metodické a poradenské. Velkou pozornost získává řízení organizace jako samotné.

Cílem personálního řízení je efektivní využití výkonosti a vědomostí lidí k dosažení cílů firmy. Základem je vytváření takových podmínek pro své lidi, aby výkonost byla co největší. Tj. spokojenost s vykonanou prací, podporovat v rozvoji, pomáhat jim, aby se sžili s cíli organizace. Práce s lidmi musí být propojeny všechny souvislosti pracovní náplně lidí, neboť je hlavním pilířem řízení organizace.

Hlavním úkolem je zkvalitňovat práci jednotlivců, ale i skupině lidí a tím přispívat managementu a organizaci ke krátkodobým i dlouhodobým úspěchům.

Nedílnou součástí personálního řízení zaměřením se na jednotlivé aspekty, které přispívají k zdárnému konceptu firmy:

- vytvářet prostředí pro management organizace k vytváření a budování pracovní činností
- podporovat lidi k zlepšování a vytvářet aspekty vedoucí k motivaci pracovníkům
- vytvářet vhodné prostředí i mimo firmu (akcionáři, pracovníci, zákazníci, dodavatelé aj.)
- týmová práce a vztahy mezi jednotlivci, by měly být optimalizovány
- sledovat mezinárodní, národní i místní vývoj ovlivňující zaměstnávání lidí

Základní úkoly řízení:

- slazení počtu a struktury pracovních míst - počtu a struktury pracovníků v organizaci
- efektivita práce pracovníků
- vytvoření optimálního týmu, efektivního stylu vedení lidí a lidských vztahů, které se nebudou navzájem zrazovat
- personální a sociální rozvoj vedoucích pracovníků
- dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv [3]

Řízení lidský zdrojů je nejnovější pojetí personální práce, které se stává středem řízení organizace. Tato pozice člověka, jako pilířem výrobního vstupu změnila postavení lidí v organizaci.

ŘLZ je manažerským vztahem k dosahování výhod organizace oproti konkurenci, takovým způsobem, kdy strategicky rozestaví pracovní sílu, aby byla zachována vzájemnost mezi strukturálními a personálními postupy. Typickými znaky jsou aktivní účast manažerů na řízení lidských zdrojů, zájem manažerů a pracovníků k dosažení tzv. synergického efektu. Je zde charakteristická dvojí odpovědnost, jak samotní personalisté, tak manažeři podniku. [4]

Zde uvádím pár základní odlišností od personálního řízení:

- promyšlený přístup ke všem činnostem personální práce
- zaměřením se na vnější faktory formování a fungování pracovní síly (populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, životní způsob lidí aj.)

- personální práce spadá pod výkon práce vedoucím pracovníkům (neboť vedoucí pracovníci mají blíže k zaměstnancům nežli personální oddělení)
- vedoucí personálního útvaru bývá členem nevyššího vedení organizace
- rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace
- zaměření se na kvalitní pracovní život a spokojenost pracovníka
- orientace na zdravé pracovní vztahy [5]

1.3 Vývoj managementu 20. století

Důležitým zdrojem k vývoji personální problematiky je vědecké řízení, které se rozvíjelo na přelomu 19. a 20. století a zdůrazňuje:

- vědeckou organizaci práce
- hmotnou stimulaci právního výkonu
- rozdělení práce a zodpovědnosti mezi vedoucí a dělníky

Frederick W. Taylor (1856-1915) je považován za „otce“ vědeckého řízení. Někdy také můžeme zaslechnout název „taylorismus“, který je pojmenovaný po něj. Taylor byl první, kdo analyzoval práci vědecky. Jeho myšlenka utkvěla v názoru, že díky vědeckým metodám lze využít vyšší přesnost bez zvýšení námahy práce lidí a s patřičně vyšší mzdou a ziskem. Díky Fredeckově prvenství, inspiroval i další následovníky, kteří přidávali své myšlenky a rozvíjeli personální oblasti. Jeho publikací je „Principles of Scientific Management“ z roku 1911 a „The Testimony before the Special House Committee“ z roku 1912.

Dalším byl Harrington Emerson (1853-1931) svou pozornost jsi získal svými principy odstraňování ztrát ve výrobě a zvyšování její efektivnosti. Dále uvádí své rady v rozumném odměňování pracovníků, v tvorbě ideálního pracovního prostředí a okolí, logického rozmístování pracovníků aj. Shrnuje vše v publikaci „Twelve Principles of Efficiency“ z roku 1912.

Henry L. Gantt (1861-1919) zabýval se denním harmonogramem pracovní náplně, vhodným výběrem pracovníků, a roztřídění odměňování. Jeho autorství tkví v grafických metodách (Ganttův diagram) pro plánování a důslednější kontroly. Zaměřil se hlavně na čas a náklady s tím spojené. Jeho publikací je „Work, Wages and Profits“ z roku 1913 a „Organizing for Work“ z roku 1919. [3]

Henri Fayl (1841-1925) je také považován za tzv. „otce“ ale správního řízení. Snažil se o vzniknutí obecné koncepce řízení. Jako první stvořil pracovní náplň manažera. Orientoval

se na rozdíl od Taylora a jeho dělnické práce, na řídicí pracovníky. Faylovým dílem je publikace o jeho filozofii manažerského myšlení „Administration Industrielle et Générale“ z roku 1916. Jedno z jeho nejčastějších doporučení je zaměřením se na řádné rozčlenění nadřízených a podřízených, vedoucí pracovník by měl mít svého jednoho pracovníka, načasování strojů a lidí ve správný čas, dodržovat rozumný výběr pracovníků, a v neposlední řadě zabezpečovat jejich řádné odměňování. [21]

Posledním zmiňovaným je Max Weber (1864-1920), který je autorem tzv. ideálního typu administrativní organizace neboli byrokratické organizace řízení. Je to systém opatřený normami, předpisy, úkoly apod. Jeho publikací je „Wirtschaft und Gesellschaft“ z roku 1922. Základní princip lze zpracovat do šesti bodů:

- specializovanost jednotlivých úseků s dostatečnými schopnostmi a vlastnostmi
- hierarchie práv a povinností, vedoucí pracovníci jsou odpovědní za své rozhodnutí, chování, účinek práce i za své podřízené
- přísnými zachovalými pravidly (normy, instrukce, popisy činností) lze uskutečňovat dílčí činnosti
- vedení lidí dle standardů a bez emocionální nadřazenosti či podřazenosti
- službou se myslí, práce v byrokratické organizaci, dodržování kvalifikace lidí k výkonu práce, lidé pocítují jak jistoty, ale také nároky s prací spojené, měli by být oddaní své firmě
- udržovat pořádek a jistotu fungování

Škola lidských vztahů neboli „Human Relations School“ (HRS). Je to směr, který se rozvíjel na přelomu 20. a 30. let 20. století a měl veliký dopad na rozkvět manažerské teorie a praxe. Od roku 1924 probíhal tzv. hawthornský experiment, ke kterému byl pozván profesor Elton Mayo (1880-1949). Skupina odborných pracovníků zkoumala různé vlivy působící na zaměstnance při práci (teplotu, hluk, světlo, délku pracovní doby, občerstvení, dobu přestávek apod.) Výzkum byl rozdělen na 4 části:

1. světlo, které ovlivňovalo produktivitu práce
2. pracovní přestávky, nebo nepřetržitý provoz, který měl značný vliv na produktivitu práce
3. dotazy na pracovníky k získání jejich názorů a postojů
4. zkoumání sociálních podmínek práce

Závěrem tohoto výzkumu je fakt, že morálka, dobré vztahy ve skupině pracovníků, a efektivní management působí na zvýšení produktivity práce. [3]

1.4 Moderní management a jeho přístupy

Mezi první přístup patří sociálně psychologický, kde hlavní představitelé sdělují své poznatky do školy lidských vztahů. E. Mayo, do práce M. Folletová, a dalších psychologů a sociologů. Zabývají se významem lidského faktoru, úspěšnou či neúspěšnou stránkou jedince a přijetí s cíli organizace. Podrobnější zaměření je na požadavky jedince a podpory lidského jednání, styly řízení a jednání lidí, vedení s podporou pracujících, aj. Dále se zaměřují na výběru a rozmístování pracovníků. Hlavním představitelem je Abraham H. Maslow, který přichází s teorií o motivaci lidí. Jeho teorie spočívá v tom, že lidé se snaží uspokojovat své osobní potřeby, které se postupem času mění a získávají různý stupeň hodnoty. Dalším autorem faktorů motivujících a uspokojujících lidských potřeb je Frederick Herzberg. Jeho teorie tkví v povýšení, odpovědnosti a oceňování úspěchů, které nazývá „motivátory“ a mezi „hygienické vlivy“ patří jisté zaměstnání a platové ohodnocení, a vztahy spoluzaměstnanců a nadřízených. [21]

Druhým přístupem je Behavioristický vědecký, kdy na počátku 50. let byla vytvořena instituce Foundation for Research on Human Behavior pro výzkum v podnikání, státní správě a dalších organizacích. Stoupenci behavioristického přístupu kladli důraz na klasické pojetí managementu a management navazující na mezilidské vztahy, které jsou zjednodušené.

Třetí přístup se nazývá systémový, který je zastáncem názoru, že podnik je složitý systém, do kterého spadá jak lidská práce, tak materiální a finanční hodnoty. Důležitou osobou pro tento přístup je Vilfredo Pareto (1848-1923). Skupinu osob chápal jako složité nezávislé jednotky, kdy tyto jednotky tvoří ucelený komplex, usilující o rovnováhu, pokud je vnějšími či vnitřními vlivy ovlivňován. Nejpodstatnější publikaci pro management je „The Function of the Executive“ od Chestera I. Barnarda z roku 1938 podstatné osobnosti pro systémový přístup. Jeho snaha spočívala v utvoření jednotného celku zahrnující organizaci řízení, zaměření na podstatné prvky manažerské práce. Zaměřoval se na lidskou práci (motivaci, jejich potřeby aj.) a na korigování vztahů mezi lidmi (jednotlivci, skupiny). Dalším významným člověkem je Herbert A. Simon, který se zaměřuje na organizaci a její vývoj se strany lidí, kteří jsou vloženi do rozhodovacího procesu.

Čtvrtým přístupem je procesní, které využívají převážně Fayolovy teorie správy a Weberovy byrokratické organizace řízení. Proces řízení je analyzován a rozčleněn na jednotlivé řídicí

složky, které zajišťují pravidelné dosahování cílů organizace. Mezi představitele tohoto přístupu jsou Luther Gulick a Lyndall F. Urwick, kteří se zabývali organizační strukturou a její problematikou při tvorbě. Dalším představitelem je Harold Koontz a Heinz Weihrich, kteří roku 1984 zveřejnili strukturu manažerských činností na plánování, organizování, přikazování, koordinaci a kontrolu. Procesní přístupy se zabývají klasifikací manažerského procesu pro obecné podmínky a jak je logicky spojit a využít ke smysluplnému celku.

Praktiky úspěšných organizací a manažerů, představují tzv. empirické přístupy neboli pragmatické. Jedná se o zobecňování zkušeností dobře fungujících organizací a následné využití v manažerské praxi pro řešení reálných problémů v organizacích. Tyto přístupy obvykle nestaví na teoretických základech. Jsou náročné na popsání, protože jsou velmi rozmanité. Typický představitel je Peter F. Drucker svým publikacím dal velký rozměr v oblasti praktických problémů managementu. Podle něj je management umění a je to soubor potřebný k podnikání. Drucker ujasnil pět základních činností manažera: stanovení cílů, organizace práce, motivace a komunikace, měření a hodnocení, kvalifikační rozvoj pracovníků. Dalšími představiteli jsou Alfred D. Chandler a Henry Mintzberg. V empirickém přístupu podnikání záleží spíše na umění řídit a na způsobu organizace, motivačních bonusech a stylu řízení. [3]

2 RIZIKA

Důležitostí je se zaměřit na riziko jako takové. Patří mezi historický výraz, který pamatuje dobu ze 17. století, se spojitostí s lodní dopravou. Riziko bylo na počátku *risico* a pocházelo z italského a znamenalo úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Dále to znamenalo „vystavení se nepříjemným okolnostem.“ V mnoha starodávných knihách se tento pojem označuje jako odvaha či nebezpečí. V dnešní době již víme, že riziko souvisí s hrozbou. A dále také s poškozením, ztrátou, zničením, neboli nepřízeň při podnikání.

Díky rozvoji vědy, techniky a kultury vznikají i nová rizika.

2.1 Kategorie rizika

Bohužel nemůžeme dnes přesně zařadit riziko a nebezpečí do uceleného systému, kategorie či třídy. Zde jsou základní způsoby třídění rizik:

- Čistá rizika: - zde patří negativní rizika. Většinou mají souvislost se škodami na majetku organizací a jednotlivců, poškození zdraví nebo ztráty na životě jednotlivců a členů organizačních jednotek vyvolaných působením jevů (např. povodně, požáry aj.), technických systémů a jejich selhání (např. havárie výrobních zařízení) a jednání lidí (např. krádež).
- Podnikatelské rizika: - převážně v hospodářství. Mohou být jak negativní tak i pozitivní.

Hmotné riziko patří mezi neměřitelné. Nehmotná rizika, která mají souvislost s duševní činností nebo nečinností jsou považována za psychologická rizika.

Spekulativní riziko má záměr dosáhnout zisku z rizika. A je považováno za čisté riziko. Podnikatelé mají tendenci se vyhýbat neboť realizace je nevhodná.

Do systematického rizika spadá více projektů. Není regulovatelné. Opakem je nesystematické riziko, kde patří jen jeden projekt, který není omezován jinými projekty.

Souvislost pojistitelného a nepojistitelného rizika spočívá v přenesení rizika na třetí osobu. Pojistné riziko, je pravděpodobnost vzniku pojistné události působením pojistného nebezpečí. Nepojistné riziko je událost či situace, kde rozsah úrovně rizika je mimo. Poskytoval pojištění, nemá problém zajistit pokrytí pro klienta.

Strategické riziko má své místo ve strategickém rozhodování společností a souvisí s operačním rizikem. V operačním riziku vznikají ztráty v chybách, které souvisí s rozhodováním, ale také v provozních nesrovnalostech.

Odhadové riziko zjistíme, když určíme prvky spojené s danou situací, pak následně vznikne identifikace nebezpečí. [5]

2.2 Věcná klasifikace podnikatelských rizik

Zde jsou rozdělena rizika z hlediska věcného, které jsou velice významné. Dělí se na:

- Výrobní rizika: tyto rizika mají omezenou formu neboli trpící nedostatkem zdrojů (např. suroviny, materiál, energie aj.), které dokáží pozastavit výrobní proces. Týkají se i provozních a operačních záležitostí, kde dochází ke ztrátám díky pozastavení výroby či vznikání zmetků.
- Technická rizika: spadají zde taková rizika, která jsou spojena s používáním nových nebo dostatečně neprověřených technologií. Mezi příčiny patří zavedení nových produktů na trh, stálý rozvoj a inovace.
- Ekonomická rizika: rizika, která ovlivňují hospodářskou situaci společnosti. Tato rizika patří mezi nejvýznamnější. Jsou spjatá s hospodařením, ekonomickým vývojem, s vnějšími faktory.
- Finanční rizika: spojená s problémy financování (např. zdroje financování, závazky, úvěry, úrokové sazby aj.) Vnitřní podnikové události mohou být způsobeny špatnými postupy finančního managementu a s jejími následky (ztráta, zadluženost, likvidní problémy aj.) A vnější se týkají okolností při podnikání (politika, legislativa, obchod, trh a ekonomika. [6] [28])
- Tržní rizika: jinak nazývána jako obchodní rizika. Jsou spojena s neúspěchem společnosti na trhu jak v zahraničí, tak v tuzemsku. Vyskytují se v prodejním procesu (velikost prodeje a výška cen). Tyto rizika mohou výrazně ovlivnit hospodaření podniku.
- Marketingová rizika: týkají se marketingových aktivit (např. marketingové kampaně, tržní segmentace s vhodným produktem a správným odhadem vývoje trhu).
- Sociální rizika: patří zde lidský faktor a jeho chování. Spadají zde převážně:
 - manažerské rizika - nevhodné rozhodnutí manažerů a vlastníků firmy
 - sociálně-patologická - krádeže, podvody
 - skupinové hrozby-přírodní katastrofy, různé konflikty

- zdravotní rizika-pandemie
- Legislativní rizika: souvisí s legislativou podnikání. Spadají zde převážně nové zákony, změny, normy. [7]
- Politická rizika: jsou to rizika spojená se změnami státního zřízení a vládní orientace. (války, terorismus, stávky, nepokoje, politická rozhodnutí, znárodnění, zestátnění) [30]
- Projektová rizika: patří zde všechny druhy rizik, které různými cestami dokáží narušit projekt. Týkají se především investorů, kteří díky účasti na majetku firmy jsou vystaveni riziku. [8]
- Environmentální rizika: jsou spojena s ekologií (např. emise, znečištění vody, půdy a ovzduší, únik nebezpečných látek, působení ozónové díry apod.). Náklady mohou mít podobu odstranění škod na životním prostředí, náklady spojené s ochranou životního prostředí, daně. [7] [28]
- Živelná a přírodní rizika: živelné pohromy, přírodní katastrofy. Jsou to neovlivnitelná rizika.
- Bezpečnostní rizika: vztahující se na bezpečnost osob, aktiv a informací. Řazení bezpečnostních rizik:
 - personální bezpečnost - poškození majetku, zdraví a života osob, ochrana osobních údajů
 - fyzická bezpečnost - poškození zařízení, narušení objektů a systémů
 - informační rizika - narušení bezpečnosti dat, sítě či informačního systému, zneužití nebo poškození dat [9] [28]

3 ANALÝZA RIZIK

Tato metoda slouží k odhalování a pochopení rizika. Díky analýze rizik zjistíme zdroje rizik, jejich následky, a zda opravdu nastanou. Rizika se analyzují spojením následků a jejich pravděpodobností. [5]

3.1 Základní pojmy

Aktivum: patří zde vše, co představuje pro společnost hodnotu a mělo by být chráněno. Dělíme na hmotná (např. nemovitosti, cenné papíry atd.) a nehmotná (např. informace, data, autorská práva apod.).

Hrozba: je to tzv. síla, nebo událost, aktiva, osoba, která nevhodně působí na bezpečnost a jako následek může být škoda (např. přírodní katastrofa, krádeže předmětu, získání přístupu k informacím neoprávněnou osobou, kontrola finančního úřadu, růst kurzu české koruny vzhledem k evropské měně).

Zranitelnost: rozumíme jí jako slabý článek, která může být fyzická, logická nebo administrativní bezpečnost, může být zneužita hrozbou.

Protipatření: je to postup, procedura, technický prostředek, opatření na úrovni fyzické, logické nebo administrativní bezpečnosti, díky které se sníží zranitelnost a ochrání aktivum před hrozbou. [10]

3.2 Obsah analýzy rizik

1. Identifikace aktiv – stanovení sledovaného předmětu a popis.
2. Stanovení hodnoty aktiv – zjištění hodnoty aktiv a významnosti pro daný subjekt, ohodnocení případné ztráty, poškození na existenci či chování předmětu.
3. Identifikace hrozeb a slabin – určení událostí, které by mohly ohrozit význam aktiv a určení slabin, díky nim by hrozby nastaly.
4. Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti – zjištění pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti vůči hrozbě.

Správná analýza rizik je řešení daného problému v jakékoliv oblasti.

3.3 Postup analýzy rizik

Postup analýzy rizik se dělí do dvou složek a to kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní metoda se zabývá srovnáním relativního významu rizika pro výstup projektu. Kvantitativní

postupy se zabývají zase absolutní rozsahem hodnot s rozdělením pravděpodobnosti pro výstup firmy nebo projekt. Zahrnuje i propracovanější analýzu s pomocí počítačů.

Management by si měl rozhodnout, který z postupů analýzy je pro aplikaci nejvhodnější. A proto by měl zvážit následující kritéria. Dostupnost zdrojů pro analýzu, zkušenosti osob, které analýzu provádějí, velikost a složitost projektu, dostupnost informací a účel analýzy. [8]

3.4 Metody analýzy rizik

3.4.1 SWOT analýza

Tato analýza patří mezi snadné, levné, bez různých výpočtů a z následkem rychlé odpovědi. Je možné jí aplikovat v kterékoliv fázi organizace.

Snadno identifikovat silné a slabé stránky firmy a příležitosti a hrozby zároveň. Sestrojení této tabulky je ale jen prvním krokem podniku. Dalším je převedení těchto aktivit a činů do podniku samotného. Důležité je, aby firma se přizpůsobila vnějším faktorům, neboli se k nim aspoň přiblížila.



Obrázek 1 SWOT analýza [29]

3.4.2 Realizace SWOT

Sestavení SWOT analýzy je velice jednoduché. Důležité je se zamyslet nad jednotlivými složkami podniku. Nejjednodušší je, aby analýzu sestavili lidé, kteří k dané problematice mají nejbliže. Tito lidé pak identifikují dané složky analýzy.

3.4.3 Význam zkratek SWOT

S – Strengths – Silné stránky

Patří zde silné stránky organizace.

Otázka: Jaké jsou její přednosti?

Příklad: Vynikající marketingový tým.

W - Weaknesses – Slabé stránky

Patří zde slabé stránky organizace, které jsou nápadné z pohledu zaměstnanců, zákazníků a veřejnosti.

Otázka: Co se dělá špatně?

Odpověď: Používání zastaralých způsobů.

O – Opportunities – Příležitosti

Rozumíme tím, jaké příležitosti může přinést projekt. Můžu jít o krátkodobé finanční hledisko, ale i o hledisko postavení firmy na trhu.

Otázka: Jaký je vývoj v oboru?

Odpověď: Nové výrobní procesy.

T – Threats – Hrozby

Patří zde hrozby, které mohou poškodit projekt nebo poškodit firmu.

Otázka: Jak si počíná konkurence?

Odpověď: Ztráta pracovníků.

Výsledkem SWOT analýzy by měl být výstup, který objektivně vyhodnotí dosavadní stav společnosti a navrhne možná řešení zkoumaného problému.[5]

3.4.4 Polo-kvantitativní metoda „PNH“

Touto metodou zjistíme, že jde velice jednoduchým způsobem zhodnotit rizika daného subjektu. Stanovíme tři základní složky a to, pravděpodobnost vzniku (P), míra (závažnost) následků (Z) a názor hodnotitele (H).

Tabulka 1 Pravděpodobnost vzniku a existence nebezpečí - P [11]

Nahodilá	1
Nepravděpodobná	2
Pravděpodobná	3
Velmi pravděpodobná	4
Trvalá	5

Tabulka 2 Možné následky ohrožení – N [11]

Poškození zdraví bez pracovní neschopnosti	1
Absenční úraz (s pracovní neschopností)	2
Vážnější úraz vyžadující hospitalizaci	3
Těžký úraz a úraz s trvalými následky	4
Smrtelný úraz	5

Tabulka 3 Názor hodnotitelů – H [11]

Zanedbatelný vliv na míru nebezpečí a ohrožení	1
Malý vliv na míru nebezpečí a ohrožení	2
Větší zanedbatelný vliv na míru ohrožení a nebezpečí	3
Velký a významný vliv na míru ohrožení a nebezpečí	4
Více významných a nepříznivých vlivů na závažnost a následky ohrožení a nebezpečí	5

V každé složce vytvoříme stupnici pěti položek. Přiřadíme číslci od jedné do pěti, kdy hodnota jedna má nejnižší stupnici a hodnota pět nejvyšší. Poté jí ohodnotíme hodnotou z každé složky. Zjištěné hodnoty dosadíme do vzorce.

$$R = P \times Z \times H$$

Výsledek nám ukáže, míru rizika a její důležitost pro přijetí opatření ke snížení rizika a prioritě bezpečnostních opatření dle hodnotící stupnice. [11]

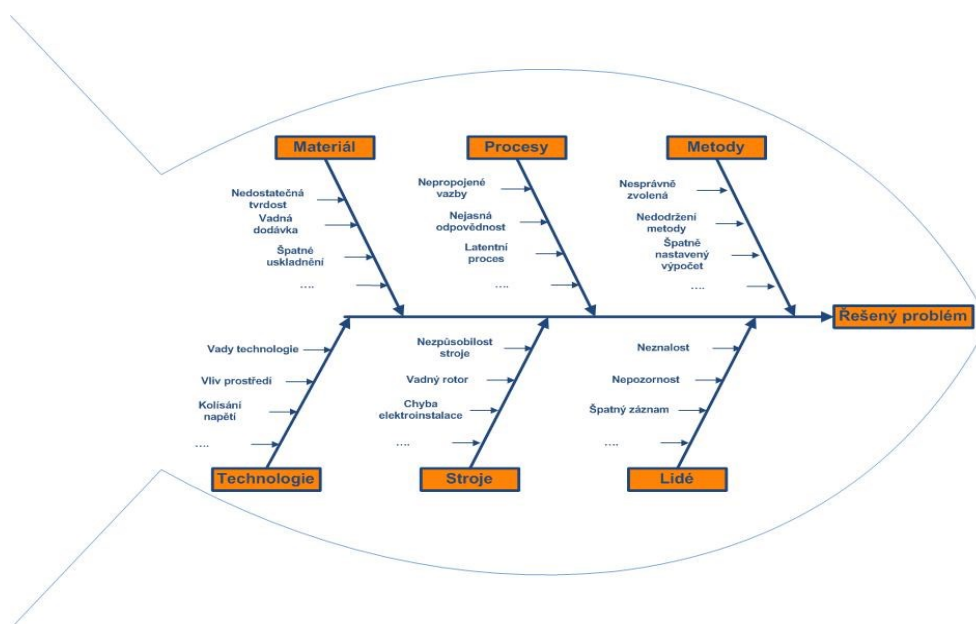
Tabulka 4 Rizikový stupeň [11]

Rizikový stupeň	R	Míra rizika
I.	>100	Nepřijatelné riziko
II.	51 - 100	Nežádoucí riziko
III.	11 - 50	Mírné riziko
IV.	3 - 50	Akceptovatelné riziko
V.	< 3	Bezvýznamné riziko

3.4.5 Ishikawa diagram

Diagram příčin a následku patří mezi základní nástroje zlepšování kvality. Cílem diagramu je určení nejpravděpodobnější příčiny řešeného problému.

Diagram začínáme sestavovat od středu, kde jí tvoří tzv. hlava rybí kosti a další kosti vedoucí od páteře představují oblast či kategorii daného problému. Vedlejší kosti prohlubují daný problém. Lze ho takto sestavovat dopodrobna, ale doporučuje se nejvýše dvě úrovně. [12]



Obrázek 2 Ishikawa diagram [30]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 FIRMA BAŤA

V roce 1894 byla založena firma Baťa Antonínem, Tomášem a Annou Baťovými, kteří měli obuvnické řemeslo v krvi, neboť rodina Baťových provozovala obuvnické řemeslo nejméně po 9 generací. Tomáš Baťa se setkával s obuvnictvím již v dětství, kdy ve 14 letech nastoupil do učení ke svému otci v Uherském Hradišti. [13]

„Nejstarší dosud objevené dokumenty jsou z roku 1580. Tady začíná sága tohoto rodu jménem Václav Batia. A až při změně pravopisu (na počátku 18. století) bylo vypuštěno ono písmenko „i“ ve jméně. A tak švec Antonín, který se narodil 1802, se už nazývá Baťa. A to trvá už šest generací až podnes a bude zřejmě zachováno i po mnoho dalších let. V Kanadě totiž spatřil světlo světa v roce 1987 další Baťa. Je to pravnuke zakladatele nejpoblárnější a největší obuvnické firmy na naší zeměkouli.“ [14, str.11]



Obrázek 3 Sourozenci Baťovi [15]

Roku 1891 odjel Tomáš do Vídně podnikat. Začal vyrábět papuče, ale neměl promyšlenou prodejnost, a neměl ani živnost. Papuče tedy nesklidily úspěch a Tomáš na tuto zkušenost nikdy nezapomněl. [16]

Když v roce 1894 zakládali živnost, tak byla napsána na Antonína. Byl totiž nejstarší ze sourozenců a jediný plnoletý. Tomáš se stal technickým šéfem. Plánoval výrobu, přinášel novinky do firmy, např. pravidelná pracovní doba od šesti do šesti a hodina přestávka na jídlo. V Tomášovi se probouzelo sociální cítění, neboť se se sourozenci rozhodili, že se mzda

bude vyplácet týdně. Společné obědy, přestávky, zpěvy na pracovišti převzali z dílny jejich otce v Uherském Hradišti.

V roce 1900 byla postavena obuvnická dílna a skladiště. Společnost se nazývala A. & T. Baťa, výroba plátěné a huněné obuvi Zlín. Pracovalo zde 120 pracovníků. [17]

Tomáš se snažil získat okolní trhy až za region. Byl velice pracovitý, podnikavý, učenlivý a iniciativní. Nápomocný mu byl velice prokurista firmy a také bývalý učitel František Štěpánek, který donesl do podnikání nové přístupy ze zahraničí. Proběhla první racionalizace výroby. Personalistika byla v základech, týkala se jen administrativy. Existovala pravidla, kdy mistr mohl z důvodu nedostatku pracovní síly najmout zaměstnance a až splnil jeho pracovní potřebu, tak ho mohl ihned propustit. Mistr nemohl propustit pracovníka přijatého šéfem, ale šéf mohl propustit všechny.

V roce 1904 odcestoval do Ameriky Tomáš s třemi mladými dělníky. „*Tam nalezl jsem mnoho krásného a nejlépe se mi líbil tamější člověk. Ten si nelámal hlavu předsudky o četnosti nebo nečetnosti práce. Za něho rozřešil tyto otázky již dávno jeho praděd. Tam bylo vidět jen vyhrnuté rukávy a radostnou práci.*“ [18, str. 30]

Po příjezdu z Ameriky roku 1905 chce Tomáš Baťa použít své nové získané poznatky, které ale nesklidily u zaměstnanců úspěch, neboť vedly ke zvyšujícím se výkonům na dělníka a moderním metodám, kterým nerozuměli. Proto v roce 1906 proběhla stávková. Tomáš si s ní, ale nelámal příliš hlavu a neustoupil ze svých nároků. Proto stávkující zaměstnance propustil a přijal nové. Ti ještě neměli praxi v obuvnictví, ale po zaučení dosáhli stejné efektivity, jako kvalifikovaní pracovníci. Tato metoda přijímání zaměstnanců, byla pro personální práci osobního oddělení charakteristická. [22]

Personální práce zcela ještě není úplná. Ve firmě byly zavedeny nějaké zásady, ale personalistika byla vedena pouze mistry. Z pramenů roku 1910 je zjištěno, že ve správní kanceláři byly dvě pracovnice, které se věnovaly administrativní činnosti zaměřené na personální práci.

Po vypuknutí první světové války v roce 1914 Tomáš Baťa získal vojenskou zakázku na ušití 50 000 bot pro vojáky. Zamezil tak narukování svých spolupracovníků, ale také zaměstnanců konkurenčních firem ve Zlíně. Zakázku společně se starostou panem Štěpánkem rozdělili mezi výrobce ve Zlíně. [13]

Obrovským úspěchem se stal rozhodující krok v roce 1922 pro další vývoj společnosti a to snížení ceny všech bot o 50 %. Sklidilo to veliký úspěch a plakáty s pěstí drtící nápis DRAHOTA si budou určitě všichni pamatovat. [17]



Obrázek 4 Drahota [17]

Poté ho mezinárodní komora požádala o projev, kde zmínil rozkvět podniku a jeho budování: „Přejte si, abych vám řekl, jak jsem vybudoval náš podnik až k jeho dnešní velikosti. Při své práci jsem neměl na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybudoval závod. Jsem přesvědčen, že největší ztráty v průmyslu a obchodě vznikají nesprávným stanoviskem, které zaujímá člověk ke své práci, svým spolupracovníkům a ke svým zákazníkům.“ [18, str. 21]

Den 12. červenec 1932 byl osudný pro Tomáše Baťa. Při letu do Švýcarska se po vzletu zřítili. Vedení společnosti poté získává bratr Jan Antonín Baťa spolu s Dominikem Čiperou a Hugem Vavrečkou. [17]

Před druhou světovou válkou Baťovy závody ve Zlíně byly nejdůležitějším evropským výrobcem obuvi. V té době firma Baťa vlastnila 63 dceřiných společností ve 33 zemích světa a výrobky dovážela do více než 80 států. [13]

V době druhé světové války byl nálet na Zlín, kdy bylo zničeno 10 továren a 62 obytných domů. Škoda činila 500 milionů korun. V roce 1945 byla firma Baťa a.s. znárodněna. [15]

Dá se říct, že firma Baťa a.s. do roku 1939 měla svůj největší rozsah. Po zavedení plátěné obuvi v roce 1897, až po přečkání první světové války, krize v roce 1922, a úspěšnému exportování a zavádění pomocných závodů například tiskárna, koželužna, železnice, stavby

apod. Toto má za zásluhu především Tomáš Baťa, neboť jeho řízení mělo znaky jednoduchosti, účelovosti a komplexnosti. Všechny aspekty podniku od organizace práce, technicko-ekonomická příprava výroby, skvělý obchodní model podniku, propracovanost zásobování a řádná výchova zaměstnanců dokázaly vybudovat světový podnik. [19]

Tomáš Baťa předstihl svým řízením podniku dobu nejméně o půl století. Myslel totiž na člověka jako na spolupracovníka. Tato přednost vydržela ještě dlouho po smrti Tomáše Bati. Baťa vybudoval dobré sociální zázemí od domků přes kulturu a infrastrukturu. Díky vysoké pracovitosti lidí, mohli žít lépe a vydělávat výrazně více než v jiných průmyslových podnicích.

V dnešní době firma Baťa a.s. je největším prodejcem obuvi v ČR. Tvoří jí síť 83 prodejen a na SK dalších 26. Zabýval se také provozováním železnic, vodní dopravou, vydavatelstvím, letectvím, těžbou uhlí, plynu a nafty, pojišťovnictvím atd. Většina prodejen byly i baťovskými prodejny ve 20. a 30. letech. Byly zrekonstruovány, aby zajišťovaly prvotřídní pohodlí a moderní design. Největším obchodním domem je na Václavském náměstí v Praze. [15]



Obrázek 5 Tomáš Baťa [20]

4.1 Osobní oddělení firmy Baťa a.s.

Stav personální práce začal mít podobu až v roce 1918, kdy byla založena přijímací kancelář. Tomáš si byl vědom neutěšující situací mezi pracovníky po čas války, a tak bylo třeba vy-

myslet nové motivace pro zaměstnance. Počátek války byl pro pracovníky velice těžký, neboť nové budovy byly jen provizorní a bezpečnost práce proto mizerná. Přesto lidé chtěli u Bati nadále pracovat, neboť nemuseli na frontu.

Když Tomáš Baťa trpěl vážnou nemocí s názvem plicní embolie, která se dostaví křečovými žilami, tak měl čas přemýšlet nad budoucností firmy a situací po válce. V polovině roku 1917 odstartovala výroba civilní obuvi, udělal reklamní kampaně a vznikly první prodejny. Ve firmě sídlila vojenská posádka rakouskouherské armády, která se vměšovala do dění ve firmě, udržovala klid a pořádek, ale i se pletla do personálních vztahů. Baťa zjistil, že by byla potřeba vlastního oddělení, proto na začátku následujícího roku zřídil přijímací kancelář, která zklidňovala situaci v posledních letech vyčerpávající války. Přijímací kancelář zajišťovala veškerou práci spojenou s personalistikou a samostatně se o ně starala. Ze začátku měla na starost přijímání nových pracovníků. [23]

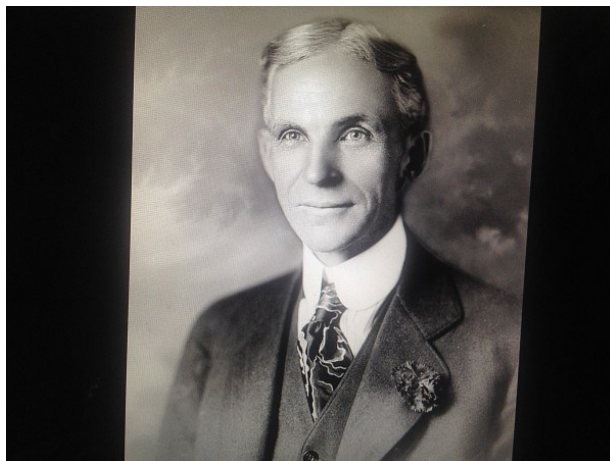
Tomáš byl velice vnímavý pro vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Myslel si, že v období, které přicházelo, nahradí technika člověka, a proto byly důležité dobré lidské vztahy, které vedly k lepším výsledkům, naopak špatné lidské vztahy vedly k neochotnému jednání ze stran obou, jak vedoucích tak i zaměstnaných.

Přijímací kancelář měla zásady a to mít správný stav lidí, kontrolovat pracovní pořádek a zabránit jakéhokoliv přijímání zaměstnanců. Ale cíl byl jasný, vytvořit lepší dělnictvo. Později se přejmenovala na osobní oddělení, které mělo na starost řízení, ale dohlížel na ně majitel firmy.

Časem Tomáš Baťa zjistil, že fungování personální kanceláře není jednotné a vhodné, neboť byla vykonávána ředitelstvím a přijímacím oddělením. Přehodnotil fungování firmy, kdy personální stav dosahoval již 5000 zaměstnanců, a proto vedoucímu kanceláře Jaroňkovi dal sestavit komplexní systém péče o pracovníky, kdy se neměla snižovat zaměstnanost a výroba. Chtěl mít při sobě správné zaměstnance, vedoucí, obchodníky, jelikož si to situace poválečného období vyžadovala.

Ve firmě nebyly žádné znatelné metody při výběru zaměstnanců. Existovaly evidenční listy, kde bylo jméno, adresa, vzdělání, základní údaje o rodině, vztahy mezi nimi a záznam o pracovníkovi. Později tedy pan Jaroň, vedoucí kanceláře měl za úkol posunout personální práci dále k lepšímu, a proto i čerpat z personální práce prováděné v armádě. Zde byla velice propracovaná personální práce a pečlivě vedeny záznamy. [24]

Tomáš Baťa se inspiroval Henrym Fordem, kterého po čas války sledoval. Ford zavedl v roce 1914 ve své továrně Ford Motor Company osmihodinovou pracovní dobu, mzda pracovníků se z 2,5 dolarů zvýšila na 5 dolarů, zaměstnanci měli podíl na zisku, zřídil pro rodiny lékařskou podnikovou péči, nechal postavit sportoviště pro trávení volného času. Dovedla ho k tomu fluktuace pracovníků, stereotypní práce při pásové výrobě v továrně a nákladovost při zaučování nových pracovníků. Pro konkurenty byl Henry Ford pro smích, ale jeho tah na branku se mu vyplatil v podobě spokojených, stálých zaměstnanců.



Obrázek 6 Henry Ford [31]

Tyto zásady byly základem personální práce. Stavebním kamenem personální práce byla osobní kartotéka, která vydržela až do roku 1930. Měla podobu listu A4 s kapsou, kde se přikládaly další potřebné dokumenty se souvislostí zaměstnance. Práce přijímací kanceláře se týkala prozatím jen administrativy. Ale Tomáš Baťa věděl, že se přijímací kancelář bude muset rozšířit a zajímat se o jiné, jelikož byl velice důležitý kontakt s lidmi. A čas, kdy Tomáš znal všechny své pracovníky, již nebyl. Byla tu doba s 5000 zaměstnanci, což je velice nemožné znát všechny, proto Tomáš Baťa předal své podněty Jaroňovi. Koupil se tiskařský stroj a začaly se vydávat vlastní podnikové noviny s názvem Sdělení, kde Tomáš Baťa mohl své názory volně předávat pracovníkům a zároveň je zde informoval o situaci na frontě a v továrně. Stejně tak pracovníci se mohli přidat k vytváření těchto novin. [25]

Pro firmu byl rok 1918 zásadní. Startovala inovace řízení a personální práce. Tomáš Baťa chtěl odstranit ztráty na materiálu, a proto se zabýval zvýšením racionalizace výroby. Tušil, že ke konci války nebude v jeho silách udržet tolik zaměstnanců, a proto dal za úkol Jaroňovi a jeho přijímací kanceláři, aby zjistili, kteří pracovníci obnovu řízení nezvládnou a následně je propustili. Jaroň si nechal radit od mistrů jednotlivých dílen, kteří měli k zaměstnancům blíže.

V roce 1919 přišla realizace podnětů, která vznikla o rok dříve. Za půl roku přijímací kancelář propustila 1100 pracovníků. Dále se pro pracovníky snažila dodávat levnější zboží z výroby. Konec roku byl pro přijímací kancelář ve znamení „přejmenování se“ a to na Osobní oddělení. Toto oddělení přímo spadalo pod šéfa, který zadával úkoly. Rozhodování firmy, ale nemělo v kompetenci, a proto jen plnilo úkoly od vedení. [26]

Když vznikla republika, tak se Tomáš Baťa snažil i s ostatními podnikateli vybudovat nový Československý stát. Jeho touha zněla jasně „uspět v evropské konkurenci“. Inspirovali se americkými podnikateli a vědeckým řízením, které vedli. Proto poté vznikla Masarykova akademie práce. Zabývala se novinkami v personální práci, výzkumu racionalizace, normalizace, standardizace, typizace. Byla nadějí se stát jádrem výzkumu evropské racionalizace a řídit výzkumné práce ostatních ústavů v jiných zemích Evropy. V roce 1922 byla v akademii návštěva F. B. Gilberta v ČSR. Dále v roce 1924 1. kongres o vědeckém řízení práce, kde působil T. Baťa a K. Popper. Patřila mezi členy Mezinárodního komitétu pro vědecké řízení, kde sídlem od roku 1926 byla Praha.

Tomáš Baťa patřil mezi hlavní iniciátory činnosti práce Masarykovy akademie práce. Také po příjezdu z Ameriky a naučení se novinek Taylorova vědeckého řízení, viděl potenciál ve spolupráci s akademií. První výzkum ve firmě Baťa byl zaměřen na výkon zaměstnanců a vykonal ho brněnský Psychotechnický ústav. Každý rok se výzkum opakoval a výsledky práce směřovaly ke zlepšování personální práce, a také se Tomáš Baťa více informoval o psychologii řízení. Tyto informace se použily v přijímání nových zájemců o práci. [27]

Po svých nových poznatcích, které Tomáš Baťa získal v USA zaměřené na Fordovu práci, chtěl zavést pásovou výrobu, která by ale měla jiné podmínky pro práci lidí. Proto v letech 1920-1922 vybral pracovitě, zkušené zaměstnance, se schopností hodnotit lidi a převedl je na osobní oddělení. Byli proškolení Masarykovou akademií práce. Informace, které získávali, byly zaměřeny na správný výběr zaměstnanců, komunikaci s pracovníky, hodnocení pracovníků, přerazování na jiné činnosti apod.

Hospodářská krize dolehla na Baťu a to v letech 1920-1923 v létě. Tuto situaci se snažil ve firmě více zracionalizovat, proto byly stále větší nároky na přijímání vhodných uchazečů. Tomáš Baťa věděl, že má v osobním oddělení lidi, kteří jsou sice šikovni, měli školení od Akademie, ale bohužel jim chyběla praktická stránka schopností. A tak si Tomáš vybíral, jaké činnosti těmto lidem zadá. Díky vysokým nárokům Tomáše, se i ti nejšikovnější pracovníci nezavděčili, a proto v roce 1925 vznikla jeho psychotechnická laboratoř, která uspokojovala potřeby převážně firmy Baťa. Patřila k osobnímu oddělení a na počátku zkoumala

správný příjem nových zaměstnanců dle jejich schopností. Informace získávali a také předávali v různých zahraničních ústavech a ve významných evropských firmách. Baťova laboratoř byla na vysoké úrovni v polovině 20 let. Laboratoř se zabývala převážně zkouškami zručnosti a intelektu. Cílem bylo naleznout nejlepší zaměstnance, a také vytvářet nové formy motivace. Výsledkem dobré práce osobního oddělení firmy Baťa byla dobře zvládnutá situace, kdy se snižovaly ceny a platy roku 1922 a následný růst pracovníků i práce. [23]

Tato doba zaznamenává počátky práce osobních referentů. Byli to lidé, kteří patřili mezi osobní oddělení. Jejich práce spočívala v obcházení jednotlivých dílen, kde se zaměřovali na pracovní podmínky. Zajišťovali obsazenost dílen pracovníky, řešili spory na pracovištích. Osobní oddělení se v tu dobu také rozdělilo na tři organizační složky: organizace, technické provedení, administrativa.

Organizační část se starala o aktivity osobní, výplatní, vrátnice, sociální. Tzn. Organizování oddělení a pracovního prostředí, tvorba předpisů pro zaměstnance, evidence pracovníků pomocí kartoték, spolupráce s úřady, ražba kontrolních lístků, knihování výplat, vedení starobního pojištění, sledování zdravotního stavu zaměstnanců, stravování, sledování standardů života zaměstnanců, práce vrátných, podávání informací o podniku, zabraňování úrazů.

Technické provedení mělo na starost přijímání zaměstnanců, hlášení nepřítomných, propuštění, hlášení úřadům, dělba práce a soutěže, závodní výbor, sledování pracovního řádu, kontrolu. Vytvářelo zásady pracovního řádu a sledovalo ho, obsazovalo závodní výbor, kompletní příjem, hlášení a propouštění zaměstnanců, povyšování pracovníků, vedení k vynalézavosti zaměstnanců, sledovalo a zajišťovalo zdravé pracovní podmínky na pracovišti, kontrolovalo pokladny a výplaty, propustky, vzdělávání pracovníků apod. [25]

A poslední složka administrativa zajišťovala sledování zákoníků, korespondenci, hospodaření s penězi, daně, inventury, evidence a statistiky, archivování. Tzn. dodržování zákonů, odvádění povinných odvodů státu, hospodaření s penězi firmy, provádění inventarizaci, vedení kompletně statistiky a archivování důležitých dat.

Díky zásadní spolupráci osobního oddělení s Tomášem Baťou se dobře zvládla spuštění systému samospráva dílen v roce 1924. Osobní oddělení se zajímalo o zahraniční literaturu a o Fordův závod a automobilku Renault, která se stala nejmodernější evropskou továrnou dvacátého století.

V roce 1927 se osobní oddělení potýkalo s vysokou pracovní úrazovostí. Mělo to za následek spuštění proudové výroby pomocí mechanických konvejerů.

Zaměstnanci měli možnost se vzdělávat ve výuce jazyků. A to např. angličtina, němčina a francouzština. Dále i v jiných oborech jako např. psychologie, právo. O tyto možnosti se staralo osobní oddělení, které mělo ve firmě svou odbornou práci. Mělo právo obsazovat pozice různými lidmi, kontrolovalo práci vedoucích a mistrů, sledovalo a vybíralo vhodné lidi, které následně vzdělali a povýšili. Prací i bylo snižovat pracovníky, kteří nepracovali dostatečně. [27]

Když vznikla hospodářská krize, osobní oddělení mělo v kompetenci obsáhlou agendu. Jak jsem již zmínila, tak vytvářelo podstatou roli v posunu firmy, neboť se snažili vychovávat pracovníky, kteří byli propuštěni z firmy Baťa. Snažili se, aby si lidé samostatně hledali práci, jelikož Tomášovo vyřčení znělo jasně, aby člověk, který dostává podporu v nezaměstnanosti, nebyl již zaměstnán ve firmě. Dále se rozhodl nepřijímat zaměstnance, ale později zhodnotil, že to za pokles výroby i motivace lidí, nestálo.

Po tragické události, kdy navždy opustil firmu Tomáš Baťa, se do vedení dostává nový ředitel společnosti Hugo Vavrečka. Chtěl zavést spolupráci s personálními odděleními z jiných společností. Vytvořit tím novou organizaci, kde by se názory a zkušenosti předávaly. Tuto metodu viděl v zahraničí, ale nakonec se mu to nepodařilo zavést.

Období po hospodářské krizi velice dobře zvládlo vystihnout vedení firmy, kdy se psychologie začala více vměšovat do řízení, ale i motivace pracovníků. Vymizela stará zásada, kdy člověk patří mezi stroje. V roce 1932 byla provedena změna ve vedení osobního oddělení. Vincenc Jaroňek byl povýšen na vedoucího kontrolního oddělení a jeho místo získal doktor Petřina, který byl vedoucí psychotechnické laboratoře a zároveň psycholog. [22]

Během krize bylo velice důležité osobní oddělení, které se staralo o řízení stavby plavebního kanálu a zajišťovalo práci nezaměstnaným. Mělo na starost i pracovní tábor mladých mužů, kteří vystavovali železnici z Vizovic do Horní Lidče. Díky táborům se mohli dále stát pracovníky ve firmě Baťa, a proto i mnoho mužů pracovalo dobrovolně za minimální mzdu, neboť věděli, že je to vstupenka do firmy.

K vedení osobního oddělení se vrátil V. Jaroňek v roce 1935. Doktor Petřina se vrátil ke svému psychotechnickému výzkumu a začal cestovat na studijní cesty po Evropě a USA. Do práce osobního oddělení patřilo i baťovské školství. Vybírali vhodné uchazeče do škol a následně je sledovalo a hodnotilo. Staralo se i o ubytování studentů, dělníků, úředníků a mladých žen a mužů. Na konci třicátých let patřilo osobní oddělení do jednoho z nejrozsáhlejších a dělilo se na čtyři části:

- Příprava, která měla na starost tiskopisy, zařízení, obsazení
- Organizace, která zahrnovala tyto činnosti osobní, výplatní, ubytovací, sociální, školy, zábrana úrazu, vrátnice
- Technické provedení se staralo o pracovní řád, závodní výbor, přijímání zaměstnanců, hlášení nepřítomných, propouštění zaměstnanců, hlášení úradům, dělba práce a soutěže, návštěvy a sledování zaměstnanců, spolupráce a spory
- Administrativa se starala o sledování zákonů, korespondenci, knihovány, zúčtovány, vyplacení mezd, hospodaření s penězi, pojištění, daně, inventury, evidence a statistiky, archivování. [24]

Personální práce jednotlivých oddělení byla zásadně ovlivňována osobním oddělením, neboť rozhodovalo o tom, kdo bude převeden na jiné místo, kdo bude na vedoucích pozicích apod. V dalších letech se personální práce výrazně nezměnila, spíše se více prohloubila. Byla zásadně ovlivněna protektorátním a okupačním zákonodárstvím. Personální práce se stala v roce 1948 stavební jednotkou komunistického kádrování.

Osobní oddělení od začátku se snažilo plnit nařízení od Tomáše Bati a časem i od vedení firmy, které měl na starost Jan Antonín Baťa. Vedoucí osobního oddělení dával zpětnou vazbu vedení v podobě problému či řešení, které vedlo ke splnění strategického plánování. Dnešní moderní personální řízení je jiné v tom, že personální manager je zároveň součástí vedení.

Tabulka 5 Počet zaměstnanců, pracovní doba, výroba párů obuvi/za den, průměrná mzda dělníka [24]

Rok	Pracovní doba		Počet zaměstnanců	Výroba párů/den	Průměrná mzda
	Dnů	Hodin			
1894	6	72	50	50	
1900	6	66	120	300	
1910	6	60	1500	3000	
1915	6	54	2000	5000	
1920	6	48	2056	6000	
1921	6	48	2277	6500	
1922	6	48	2440	7000	166
1923	6	48	1802	6000	180
1924	6	48	3011	14000	205
1925	6	48	5200	25000	220
1926	6	48	6099	35000	240
1927	6	48	8266	55000	236
1928	6	48	12000	75000	246
1929	6	48	12200	80000	242
1930	5	45	12300	82000	266
1931	5	45	18100	136000	280
1932	5	45	18200	144000	257
1933	5	40	17800	160000	258
1934	5	40	22050	168000	252
1935	5	40	22850	168000	245
1936	5	40	25510	170000	249
1937	5	40	29100	176000	256

4.2 Personální rizika

4.2.1 Fluktuace zaměstnanců

Optimální je nestřídat často zaměstnance, ale to se někdy nepodaří. Snažili se proto nalézt řešení, o kterém si mysleli, že je nejschůdnější krok ke snížení fluktuace zaměstnanců

a to najmout člověka, který bude mít zkušenosti s touto tematikou a pomůže i firmě Baťa. Neboť časté střídání zaměstnanců vede ke zvýšeným výdajům.

1. režijní ztráty

- časté poruchy strojů, díky nepozornosti a nevědomosti nových lidí
- práce spojená s propouštěním starého a přijímáním nového pracovníka

2. výrobní ztráty

- čas pracovníků, kteří zaučovali nového zaměstnance
- čas pracovníků, kteří vedli zvláštní výkazy a sepisovali propouštěcí a přijímací záznam
- výrobní ztráty za čas, kdy stroje stály, jelikož je neměl kdo obsluhovat
- ztráta za zničený materiál v důsledku nového zaměstnance
- výrobní a časové ztráty, kdy se opravovaly poškozené stroje, které měli v kompetenci noví zaměstnanci
- snížená výroba kvůli zaučování pracovníka
- úrazovost nových zaměstnanců [26]

Osobní referent si musel být velice vědom těchto ztrát, když propouštěl nějakého zaměstnance, a proto jeho rozhodnutí muselo být zváženo. Práce s tímto spojená souvisela s prošetřením předmětu propuštění zaměstnance a poznamenat do osobní kartotéky s datem propuštění. Na zadní straně kartotéky bylo řádně napsáno, zda by se v budoucnu mohl znovu stát pracovníkem firmy Baťa. V případě napsání, že znovupřijetí je vyloučené, musel referent opět podat vysvětlení. Při odchodu zaměstnance bylo provedeno tzv. konečné mzdové vyúčtování. Podepsal ho odcházející zaměstnanec, výplatní a vedoucí oddělení. Poté v oddělení výplat dostal svou poslední výplatu s dalšími nároky dle soupisu od výplatní.

Ve firmě byla fluktuace pracovníků vysoká. Vzhledem k náročným podmínkám jako bylo pracovní tempo nebo osobní důvody např. časté svatby. [23]

Tabulka 6 Fluktuace zaměstnanců v letech 1927-1939 [23]

Rok	Přijato				Propuštěno			
	muži	ženy	celkem	% ze stavu	muži	ženy	celkem	% ze stavu
1927			8939	108.1			5816	70.4
1928			5975	50.9			5221	44.5
1929			5912	38.0	9944	2211	5555	54.0
1930	8786	5740	14526	63.5	4231	2776	7027	40.4
1931	11033	5086	16119	68.6	6454	3549	10003	42.6
1932	4171	3059	7224	39.0	7699	4961	12660	68.4
1933	6266	2860	9126	48.0	4389	2804	7193	36.1
1934	5420	5696	9916	55.1	3884	3522	7406	32.8
1935	4647	3246	7893	28.5	4402	3298	7700	33.3
1936	6205	4618	10823	38.9	3526	3313	6839	24.6
1937	7866	6691	14557	43.0	5075	4541	9616	28.4
1938	6490	5337	11835	37.7	5191	4987	10178	32.4
1939	8094	4550	12644	41.5	8110	6451	14561	47.6

4.2.2 Úrazovost

Důležitou prací, kterou osobní oddělení vykonávalo, bylo eliminování počtu úrazu hlavně po pásové výrobě. Existovaly zákony, které ochraňovaly pracovníky. Živnostenské inspektoráty zase kontrolovaly, zda firma dodržuje pracovní podmínky. Do kontroly jejich práce spadala jako bezpečnost práce, tak hygiena, použití chemikálií a strojů.

Ve firmě Baťa se kvůli zavedení proudové výroby v roce 1924 zásaditě zvýšila úrazovost. Proto se snažila firma zajímat i o tuto oblast bezpečnosti práce, kterou chtěla zdokonalit. A tak zařídili v areálu závodů Úrazovou ambulanci, která sídlila v budově č. 31 a později se stala součástí Baťovy nemocnice jako úrazové oddělení. [25]

Osobní oddělení dostalo od vedení společnosti za úkol, snížit náklady, které byly spojené s úrazovostí ve firmě a i samotné pracovní úrazy. Vytvořily se bezpečnostní předpisy, které obsahovaly mimo jiné i chování pracovníků u strojů, zásady oblékání apod. Zodpovědnost za dodržování měli vedoucí dílen a kontrolovali je osobní referenti.

Později byla vytvořena pozice úrazový referent, který se staral o celkovou správu úrazovosti. Zkoumat jak k úrazu došlo, nadále zabezpečit místo úrazu, aby nedošlo k dalšímu. Tato pozice obsahovala zkušenosti a vykonávali jí starší pracovníci, kteří měli před důchodem. Práce byla fyzicky nenáročná podle vedení firmy. [27]

Dále vznikla pozice bezpečnostní referent, který měl na starost tyto úkony:

- pozorovat bezpečnostní práci na všech odděleních závodu
- pozorovat a kontrolovat manuální práci
- komunikovat se zaměstnanci
- kontrolovat dané kroky, které vedou k bezpečnosti
- prošetřit každou nehodu
- rozhodnout odpovědnost na nehodě a zabezpečit případnou další nehodu
- vedení statistik úrazovosti
- provádět měsíční hlášení řediteli i vedoucím oddělení
- vést bezpečnostní výbor a pomocí něj vést a kontrolovat práci

Práce úrazového referenta vedla k ochraně pracovníků před úrazy. Lékárnička byla součástí každé dílny, pracovníci bývali zaškoleni k podání první pomoci, na strojích nechyběly ochranné kryty, na pracovišti nechyběla čistota, pracovníci měli častější přestávky, aby jejich únava nevedla k nepozornosti.

Cenným zařízením, které se postaralo o lepší pochopení bezpečnosti práce, byl Ústav práce pod vedením doktora doc. Roubala. Roubal zanalyzoval pracovní úrazy a po zjištění navrhl rukojeti podle tvaru ruky. Dále obslužnost strojů měla poskytovat minimální únavu a zpo-
hodlnění práce. Tím pádem poloha těchto strojů měla být úměrná podmínkám. Na podmínky doc. Roubala navázal designér Vincenc Makovský, kdy jeho návrhy strojů jsou platné dodnes.

Počátky pracovních úrazů byly mechanické, psychologické a fyziologické a jejich příčiny obsahovaly:

- nesprávné osvětlení, odvětrávání
- špína na pracovišti
- zdravotní stav zaměstnanců - sluch, zrak, čich, hmat, únava

Pracovníci byli proškolení k bezpečnosti ze všech aspektů života. Jak se bezpečně pohybovat venku, jak jezdit na kole, motorce či autem. Dále byli vedeni k abstinenci. Celkově si měli dávat pozor na úrazovost. Tuto výchovu jim poskytovali vedoucí dílen. [23]

Tabulka 7 Snižování úrazů [22]

Rok	Počet úrazů	Počet zaměstnanců	% úrazů z počtu zaměstnanců
1933	906	17500	5,17
1934	811	20050	4,04
1935	650	21167	3,07
1936	660	24671	2,94

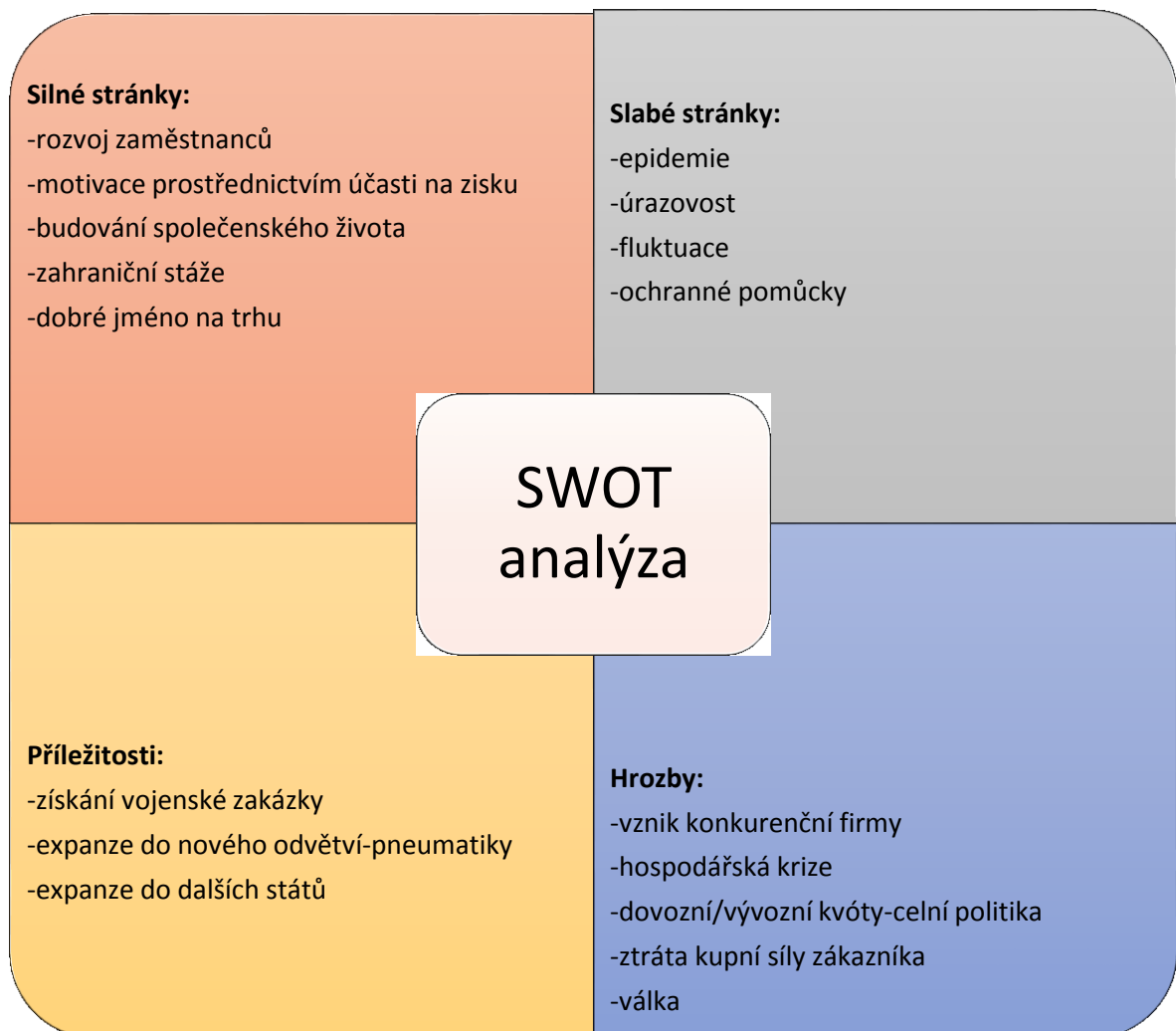
4.2.3 Propouštění v důsledku poválečné krize

Velice těžkou oblastí personálního řízení je ukončování pracovního poměru. Důvodů bylo více. Nadbytečnost, nevlídná hospodářská krize, zavedení nových technologií, neschopnost daného člověka. Roku 1919, kdy personální oddělení bylo v prvopočátcích, museli propustit 1100 lidí v důsledku poválečné výrobní krize.

Firma Baťa se snažila, aby i po propuštění měli lidé kladný vztah k firmě, neboť pro ně mohl být budoucím zákazníkem. [24]

5 ANALÝZA PERSONÁLNÍCH RIZIK

5.1 SWOT analýza



Obrázek 7 SWOT analýza [vlastní zdroj]

5.1.1 Silné stránky

Společnost Baťa a.s. díky dlouholetým zkušenostem v oblasti obuvnictví zaujímá v dnešní době významné místo na celosvětovém trhu. Je to díky píli Tomáše Bati, který věnoval firmě dostatečný čas k jeho rozvoji. Konkurenční výhodou v té době byl rozvoj zaměstnanců skrze Baťovy školy, dále se mohli svou šikovností přemístit na jiné pracovní místa. Dále pro motivaci zaměstnanců zřídil systém odměňování tzv. účast na zisku, kdy každá dílna jakožto vedoucí i zaměstnanci, si vedli samosprávu dílen. To mělo zamezit hlavně ztrátám na materiálu. Tomáš Baťa se snažil vytvořit Zlín, kde se odehrával lepší život. Staral se o zaměstnance tak, že jim vystavěl domy, nemocnice, kina, školy, snažil se jim vytvořit spokojený

život, který se samozřejmě odvíjel i v jejich pracovitosti. Další možností bylo se účastnit zahraniční stáže. Byli vybráni ti nejšikovnější a putovali se následně vzdělávat do zahraničních firem.

5.1.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky lze považovat onemocnění, které dokáží zpomalit výrobu či jí úplně pozastavit z následků nedostatečného počtu pracovníků. Dále se zkoumaná firma potýkala s častou úrazovostí, neboť nebyly dostatečné ochranné pomůcky ani zabezpečené stroje, proto Baťa vystavěl nemocnici přímo v areálu firmy. Největším problémem byla fluktuace zaměstnanců, která měla stejný následek jako onemocnění či úraz. To stálo firmu dost peněz skrze zaučování vedoucími pracovníky, kteří se nemohli naplno věnovat své práci, patřičná administrativa osobního oddělení, které muselo zabezpečit všemožné administrativní činnosti, případně poškození stroje z nedostatečného zaškolení zaměstnance nebo z jeho nevědomosti, nepozornosti.

5.1.3 Příležitosti

Velkou příležitostí se pro firmu stala získání vojenské zakázky díky ní, nemusel Baťa propustit lidi skrze snížení poptávky po obuvi vlivem nedostatkem peněz u lidí. Další výhodou firmy bylo, že se neustále chtěla posouvat dále, a proto dalším jejím krokem byla v novém odvětví výroba pneumatik, která vznikla v roce 1929. A také rozšiřování se do celého světa, které se s úspěchem povedlo.

5.1.4 Hrozby

V té době firma Baťa a.s. byla největším obuvníkem a dá se říci, že kvůli této firmě se mnoho malých obuvníků rozhodlo ukončit svou činnost. Hrozbou pro firmu by bylo, kdyby vláda zpřísnila celní politiku a zavedla vývozní/dovozní kvóty do některých států. Dalším faktorem, který by zásadně ovlivnil fungování firmy, by bylo, kdyby lidé neměli dostatek prostředků ke koupi bot od Bati. Jako poslední hrozbu jsem uvedla začátek války, která by přímo ohrozila společnost Baťa a.s. Tato hrozba se v roce 1939 potvrdila a Tomáš Baťa ml. opouští Zlínskou centrálu.

5.2 Polo-kvantitativní metoda „PNH“

Na základě charakteristiky rizika provedeme aplikaci analýzy bodovou metodu „PNH“. Rizika jsou zpracována do následující tabulky s vyhodnocením nejzávažnějšího rizika.

Tabulka 8 Analýza PNH

	Rizika	Možný důsledek	Závažnost rizika
1.	Vysoké nároky na práci	Únava, nesoustředěnost	Střední
2.	Nedostatečná zaškolení	Úraz	Střední
3.	Práce s nebezpečnými látkami	Poškození zdraví, úraz	Vysoká
4.	Prvopočátek personalistiky	Nedostatečná zaškolení, motivace	Nízká
5.	Úrazovost	Nezabezpečené stroje, nedostatek pracovníků	Vysoká
6.	Hospodářská krize	Nízký odbyt, propuštění pracovníků	Vysoká
7.	Fluktuace	Pokles výroby, úrazovost, náročnost	Vysoká

Tabulka 9 Vyhodnocení PNH

	Zdroj rizika	Prevence	P	N	H	R
1.	Vedení	Vznik odborů	5	2	3	30
2.	Vedení	Řádné školení, více zaměstnanců	3	4	3	36
3.	Techno.postupy	Ochranné pomůcky	4	3	4	48
4.	Vedení	Rozvinuté personální oddělení	5	1	1	5
5.	Vedoucí dílny	Odpočinek, řádné zaškolení, ochranné kryty	4	4	4	64
6.	Ekonomika		1	1	1	1
7.	Vedení	Motivace, ohodnocení, pracovní prostředí, zaškolení	5	1	1	5

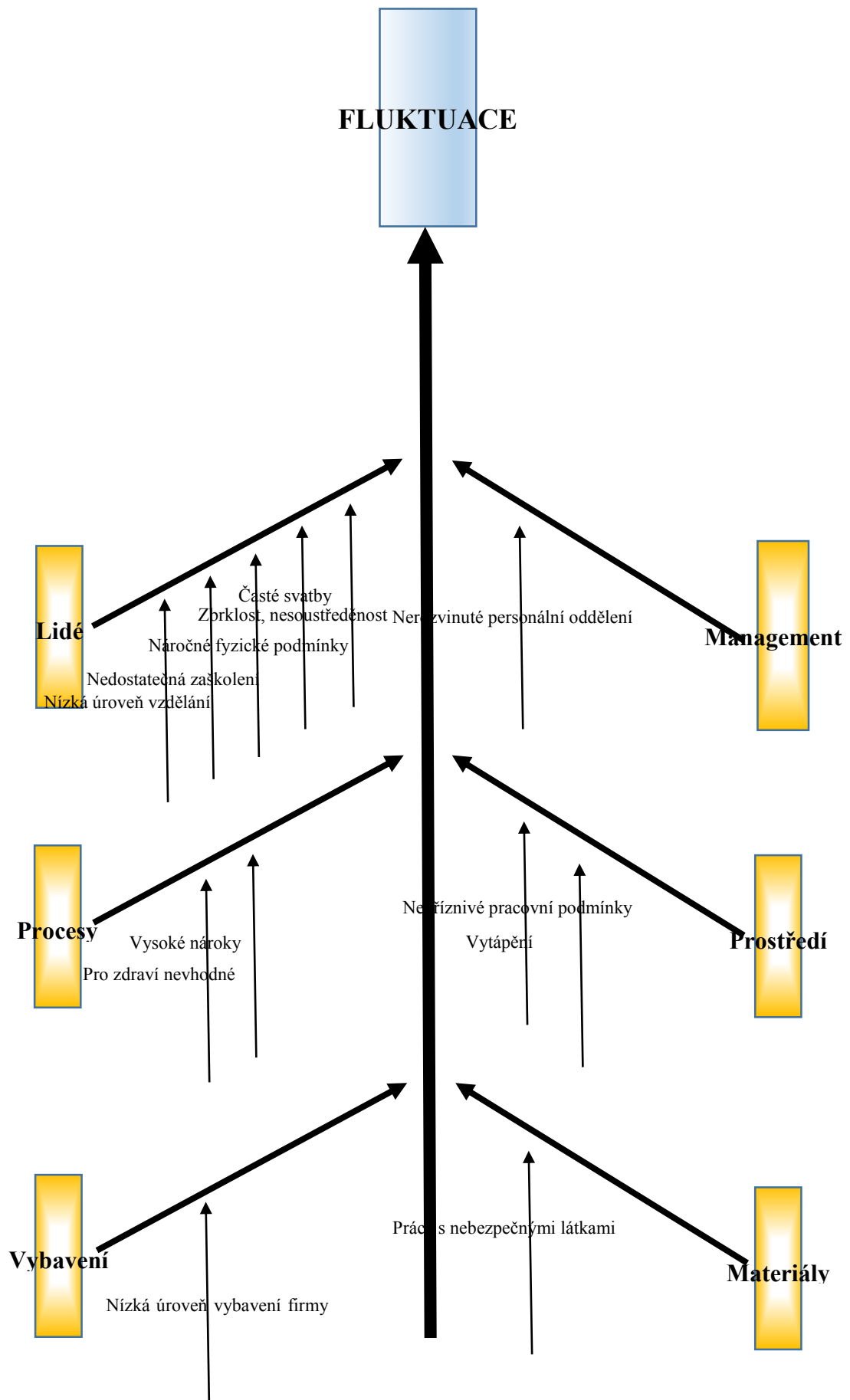
5.2.1 Vyhodnocení jednoduché bodové metody PNH

Z uvedené tabulky po výpočtu míry rizika plyne, že za nejrizikovější částí personálního řízení se považuje úrazovost, která patří do II. rizikového stupně jenže charakterizuje nežádoucí riziko. Ukazatel míry rizika je 64. Úrazovost může ovlivňovat mnoho faktorů. Od nesprávného vedení, přes špatné zaučení, po nešikovnost pracovníků. Pro snížení úrazovosti je důležité nové pracovníky řádně zaškolit, věnovat jim pozornost, neboť právě z nepozornosti, je mnoho úrazů. Dále by pomohlo, kdyby se přijalo více pracovníků a snížila se náročnost práce, neboť v té době byla práce u Bati otročina. Dalším ovlivňujícím faktorem je nákup ochranných pomůcek, instalace ochranných krytů, dodržování pracovních postupů.

5.3 Ishikawa diagram

Pro vypracování diagramu příčin a důsledků jsem si vybrala problém fluktuace, který dle nastudovaných materiálů trápil firmu nejvíce. Z možných příčin vzniku daného problému jsem se zaměřila na oblasti:

- vybavení firmy
- procesy
- lidé ve firmě
- materiály používané při výrobě
- pracovní prostředí
- management



Obrázek 8 Ishikawa diagram [vlastní zdroj]

5.3.1 Vybavení firmy

Mezi příčiny možného odchodu zaměstnanců z pohledu technického zázemí jsem uvedla nízkou úroveň vybavení. Z nastudovaných materiálů je patrné, že vedení společnosti se tímto problémem zabývalo velice aktivně, snažili se výrobu inovovat a automatizovat přesto však soudím, že technická a technologická úroveň nebyla na dostatečné úrovni a to mohlo pro některé zaměstnance u zvláště složitějších procesů znamenat první signál pro vznik myšlenky pro opuštění stávající pozice.

5.3.2 Procesy

Přesto, že celkově firma Baťa nastolila revoluci v průmyslové výrobě obuvi, můžeme z dnešního pohledu, považovat tehdejší procesy napříč celou firmou za překonané. Co se týká vlivu na fluktuaci zaměstnanců, považuji dva faktory za možné příčiny odchodu. Mezi tyto příčiny jsem zařadila především vysoké nároky na produktivitu a nepříznivost některých procesů ke zdraví, což bylo způsobeno především nízkou vybaveností ochranných pomůcek a agresivními látkami používanými při výrobě.

5.3.3 Lidé

Za nejzávažnější faktor ovlivňující potenciální výpověď zaměstnance považuji náročné fyzické požadavky. Někteří zaměstnanci toto náročné tempo nezvládali, a proto odcházeli. Ti, kteří zůstali a vydrželi, patřili mezi tzv. elitu a byli hrdí na to, že mohou pracovat ve firmě Baťa, byli hrdí na svou práci a vážili si jí. Mezi další faktory můžeme zařadit obecně vzdělání, ať už se jedná o zaškolení pro práci s výrobními stroji či obecně úroveň vzdělání, která v regionu panovala. Pozoruhodným faktorem, který přispíval ke zvýšení fluktuace, byly časté svatby a následné budování rodiny – mateřská.

5.3.4 Materiály

K nespokojenosti zaměstnanců také velkou měrou přispívaly materiály, se kterými pracovníci museli pracovat, ať už to bylo zpracování gumy či práce s lepidly.

5.3.5 Prostředí

Prostředí, ve kterém pracovníci působili, nebylo příliš komfortní. Budovy, které Tomáš Baťa nechal vystavět po americkém vzoru, měly problém s vytápěním a zaměstnanci si často stěžovali na nižší teploty.

5.3.6 Management

Největší nedostatek, který zásadním způsobem ovlivnil zvýšenou fluktuaci, byla zpočátku úplná absence personálního oddělení, které by se staralo o nábor nových zaměstnanců, jejich řádné zaškolení a následnou péči a jejich profesní rozvoj. V pozdějších letech bylo vytvořeno osobní oddělení, které částečně tuto funkci plnilo, avšak tato oblast nebyla ještě tolik rozvinuta, a proto vznikala problém s fluktuací.

6 NÁVRH NA OPATŘENÍ

Na základě identifikaci rizik a následně provedené analýzy pomocí jednoduché bodové metody PNH, Ishikawa diagramu příčin a následků a SWOT analýzy ve společnosti Baťa a.s. bylo zjištěno několik rizik. Díky analýze „PNH“ se odhalilo, že za nejrizikovější část personálních rizik lze považovat úrazovost, která je ovlivněna mnoha faktory. Mezi nejzákladnější patří nesprávné vedení, špatné zaučení, nešikovnost pracovníků.

Dalším zásadním problémem, který ovlivňoval činnost firmy, byla fluktuace zaměstnanců.

K tomuto nedostatku vedlo od obou účastněných stran mnoho faktorů. Jednak náročnost práce a nedostatečné zaškolení ze strany firmy a z druhé strany od zaměstnanců kvůli neschopnosti zvládat tempo práce či přijímat nové přístupy k práci.

Tyto činnosti spolu velice úzce souvisí, a proto zde navrhuji tato opatření:

- časově delší, praktické a hlavně důsledné zaškolení nových pracovníků
- přijetí dalších nových pracovníků
- nákup ochranných pomůcek
- instalace ochranných krytů
- dodržování pracovních postupů

ZÁVĚR

V této bakalářské práci jsem se zabývala personálními riziky společnosti Baťa a.s. do roku 1939. Po důkladné literární rešerši dostupných zdrojů jsem sestavila ucelený teoretický podklad pro analýzu rizik, která mohou z personálního hlediska nastat.

V teoretické části byly charakterizovány základní poznatky týkající se dané problematiky. Patřily zde personální řízení, popis personální práce, a řízení lidských zdrojů. Dále jsem ve vývoji 20. století popsala významné představitele té doby a následná kapitola moderní přístupy pojednával o obdobném tématu. Hlavní částí teoretické práce bylo popsání samotného rizika, rozdělení do určitých kategorií, klasifikace a následná analýza rizik, která byla objasněná a byly vysvětlené i její metody.

V praktické části jsem v úvodu více, ale ne podrobně popsala vývoj firmy Baťa a.s. od pravočátku až po rok 1939 a následně se zabývala důkladně prací personálního oddělení a jejím podstatným vývojem a případnými osobnostmi, které ovlivnili personální činnost. A v poslední řadě jsem udělala výstup mé práce pomocí analýz, které jsem zmiňovala již v úvodní části. A to pomocí SWOT analýzy identifikující rozsah strategie organizace, dále jednoduchou bodovou metodu „PNH“, následuje diagram příčin a následku tzv. Ishikawa diagram.

Cílem mé práce bylo vysvětlení problematiky personální managementu v organizaci v době krize, která byla podmíněna analýzou stanovující danou situaci ve firmě. Všechno to mělo vyústit v rozumný celek a doporučit řízení personálního managementu v době krize. Domnívám se, že všechny tyto stanovené cíle byly v této práci splněny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [6] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- [2] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 97-8802-473-8239.
- [3] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. Andragogika. ISBN 80-86432-97-1.
- [4] BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇAKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-2510-374-9.
- [5] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.
- [6] HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.
- [7] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247- 3293-0.
- [8] MERNA, Tony a Faisal F. AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [9] SLAVÍK, Jakub. *Finanční průvodce nefinančního manažera: jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4593-0.
- [10] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006. Expert (Grada). ISBN 802-47-166-74.
- [11] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. ISBN 978-80-7318-696-8.
- [12] KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.
- [13] LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. ISBN 978-80-903808-9-9.
- [14] VALACH, František. *Fenomén Baťa*. Praha: Práce, 1990. ISBN: 80-208-0025-5.
- [15] RYBKA, Zdeněk. *Základní zásady Baťova systému řízení*. 3. vyd. Žilina: Georg, 2013. ISBN 978-80-8154-013-4.

- [16] CEKOTA, Antonín. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. ISBN 80-7318-220-3.
- [17] HAJNÝ, Pavel. *Tomáš Baťa zblízka*. Praha: Dobrovský, 2016. Omega (Dobrovský). ISBN 978-80-7390-307-7.
- [18] BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: Dobrovský, 2013. Omega (Dobrovský). ISBN 978-80-7390-019-9.
- [19] NÁDVORNÍK, Josef. *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha: Impuls, divize Chemos, 1990.
- [20] POKLUDA, Zdeněk. *Ze Zlína do světa: příběh Tomáše Bati*. Zlín: NADACE TOMÁŠE BATI, 2004. ISBN 80-239-2149-5.
- [21] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [22] Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. X, kart. 1540, inv. č. 115
- [23] Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. X, kart. 1549, inv. č. 149
- [24] Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. X, kart. 1549, inv. č. 151
- [25] Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. X, kart. 1550, inv. č. 152
- [26] Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. X, kart. 1559, inv. č. 213
- [27] Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. X, kart. 1560, inv. č. 215

Internetové zdroje

- [28] Podnikatelská rizika. In: *ManagementMania.com* [online]. Delaware: ManagementMania's Series of Management, 2015 [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnikatelska-rizika>.
- [29] SWOT analýza. In: *Sun Marketing, s.r.o* [online]. Praha: Sun Marketing, s.r.o, 2017 [cit. 2018-05-10]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>

[30] STŘELEČ, Jiří. Ishikawa diagram. In: *Vlastnicesta.cz* [online]. Brno: Vlastní cesta, 2017 [cit. 2018-05-08]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/ishikawa-diagram-1/>

[31] KRÁL PÁSOVÉ VÝROBY HENRY FORD. In: *Marcela Hrubošová - Finance pro radost* [online]. Praha: Marcela Hrubošová - Finance pro radost, 2008 [cit. 2018-05-08]. Dostupné z: <http://www.financeproradost.cz/prilohy/zeny/14-henry-ford-2.jpg>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	A podobně
a.s.	Akciová společnost
atd.	A tak dále
aj.	A jiné
ČSR	Československá republika
H	Míra závažnosti ohrožení
Např.	Například
Obr.	Obrázek
P	Odhad pravděpodobnosti
PNH	Polo-kvantitativní metoda
R	Riziko
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
Tzn.	To znamená
Tzv.	Tak zvaný
SWOT	Silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby
USA	Spojené státy Americké
Z	Závažnost nebezpečí

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 SWOT analýza [23].....	23
Obrázek 2 Ishikawa diagram [24].....	26
Obrázek 3 Sourozenci Baťovi [15].....	28
Obrázek 4 Drahota [17]	30
Obrázek 5 Tomáš Baťa [20]	31
Obrázek 6 Henry Ford [25].....	33
Obrázek 7 SWOT analýza [vlastní zdroj].....	43
Obrázek 8 Ishikawa diagram [vlastní zdroj].....	47

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Pravděpodobnost vzniku a existence nebezpečí - P [11].....	25
Tabulka 2 Možné následky ohrožení – N [11]	25
Tabulka 3 Názor hodnotitelů – H [11].....	25
Tabulka 4 Rizikový stupeň [11].....	26
Tabulka 5 Počet zaměstnanců, pracovní doba, výroba párů obuvi/za den, průměrná mzda dělníka [24].....	38
Tabulka 6 Fluktuace zaměstnanců v letech 1927-1939 [23]	40
Tabulka 7 Snižování úrazů [22].....	42
Tabulka 8 Analýza PNH.....	45
Tabulka 9 Vyhodnocení PNH.....	45