

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Institut mezioborových studií Brno

Důraz na výběr zaměstnanců se sociálním znevýhodněním,
jako základní tržní strategie firmy - Baťův model

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:
PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D., MPH

Vypracovala:
Radka Michálková

Brno 2011

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Důraz na výběr zaměstnanců se sociálním znevýhodněním, jako základní tržní strategie firmy - Baťův model“ zpracovala samostatně a použila jsem pouze literaturu uvedenou v seznamu použité literatury a pramenů, který je součástí této bakalářské práce. Elektronická a tištěná forma bakalářské práce jsou totožné.

V Brně dne 28.2.2011

.....

Radka Michálková

Poděkování:

Ráda bych vyjádřila poděkování následujícím osobám:

Panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D., MPH za odborné vedení bakalářské práce, především za jeho užitečnou metodickou pomoc.

Svému otci Ing. Františku Michálkovi, za dlouholetou podporu, bez které by moje studium nebylo nikdy možné. Děkuji za jeho dobré rady a připomínky.

Panu Bohumilu Dufkovi, jednateři společnosti B.Trade obalové materiály s.r.o, za poskytnutí cenných informací a dat, jež jsou klíčem k mé práci.

Radka Michálková

Obsah:

Úvod

Teoretická část

1. Firemní kultura	6
1.1 Charakteristika pojmu firemní kultura	6
1.2 Dnešní pohled na problematiku firemní kultury a podnikového řízení	8
1.3 Firemní kultura napříč vědními obory	13
1.4 Dílčí závěr	15
2. Seznámení s Baťovou soustavou řízení	17
2.1 Charakteristika Baťovy soustavy řízení	17
2.2 Problematika vzdělávání zaměstnanců	19
2.3 Srovnání Baťovy soustavy řízení s normami ISO	23
2.4 Dílčí závěr	24
3. Sociální znevýhodnění	26
3.1 Charakteristika pojmu sociální znevýhodnění	26
3.2 Z čeho pramení sociální znevýhodnění	26
3.3 Dílčí závěr	30

Praktická část

4. Principy batismu v praxi	31
4.1 Konkrétní užití Baťových principů v obchodní společnosti	31
4.2 Motivace pro vedoucí pracovníky k užití těchto principů	35
4.3 Výsledky užití těchto principů	36
4.4. Dílčí závěr	41

5. Zaměstnanec se sociálním znevýhodněním	42
5.1 Zaměření se na zaměstnávání jedinců se sociálním znevýhodněním na základě hodnotové orientace vedoucího pracovníka	42
5.2 Osobní zkušenost se sociálním znevýhodněním jako základní prvek utvářející firemní kulturu	44
5.3 Dílčí závěr	46
Závěr	47
Resume	47
Anotace	48
Klíčová slova	48
Literatura a prameny	49
Seznam příloh	51

Úvod

Problematice lidských zdrojů, firemní kultury a podnikového řízení se dnes věnuje mnoho odborníků v rámci mnoha vědních oborů. Stále více malých a středních podniků v České republice je nuceno zabývat se otázkami efektivnějšího řízení jak na poli personálním, tak na poli ekonomickém. Hlavní důvody vidím v narůstajícím tržním resp. konkurenčním prostředí, v globalizaci a ve světové ekonomické krizi.

Situaci bych přirovnala k počátku 20. století, kdy po první světové válce nastala krize z nadvýroby stejně, jako je tomu dnes. I přes tento fakt lze v době poválečné krize nalézt podnikatele a řídicí pracovníky, kteří byli schopni své podniky vést k prosperitě. Myslím především na bratry Tomáše a Jana Baťovi.

Úroveň a charakter firemní kultury jejich závodů v mnohém předčí spoustu dnešních podniků a lze v nich hledat inspiraci. Baťova soustava řízení je jedinečným souborem a mozaikou. Je jasné, že nelze na všechny podniky aplikovat stejná pravidla, avšak platné závěry se vyvodit dají. Svým sociálním systémem předčili bratři Baťové mnohé. Dnes bereme jako samozřejmost podnikové doktory, podnikové stravování, vyplácení důchodů, spoření, přispívání zaměstnavatelů na kulturu, popř. ubytování poskytnuté zaměstnavatelem. V době před sto lety toto vše samozřejmostí nebylo. O to více je genialita bratrů Baťových zřejmá. Sociální cítění a vlastní sociální systém staví jako základní kámen, na němž stojí ekonomický úspěch podniku.

Práce se zaměřuje na principy batismu a jejich přínos pro dnešní podnikové řízení a firemní kulturu, dále srovnání s normami ISO. Cílem je odpovědět na otázku, zda je možné zaměstnávat prioritně jedince se sociálním znevýhodněním (tj. při absenci adekvátního vzdělání, zázemí, ...) a zvyšovat tak stabilitu a zisk podniku.

Zaměřuje se na problematiku osobní zkušenosti se sociálním znevýhodněním potencialních zaměstnanců i řídicích pracovníků, jako na fenomén, jehož je možné využít v procesu formování firemní kultury. Zabývá se otázkou pracovního vzdělávání jedinců se sociálním znevýhodněním.

Metody užitého výzkumu:

Práce je dělena na dvě základní části - část teoretickou a část praktickou. V teoretické části vykreslím problematiku těchto pojmů: firemní kultura, Baťova soustava řízení a sociální znevýhodnění.

Metody výzkumu, o které se opírá teoretická část, jsem pro potřeby své práce užila následovně:

- sběr a studium písemných pramenů a jejich obsahová analýza
- srovnávací analýza
- syntéza získaných poznatků v závěru každé kapitoly

Metody výzkumu, o které se opírá praktická část, jsem pro potřeby své práce užila následovně:

- kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu
- participační - zúčastněné, dlouhodobé, avšak skryté pozorování
- polostrukturovaný rozhovor
- analýza hodnotové orientace
- dotazník
- srovnávací analýza

Protože těžištěm mé práce je výzkum v obchodní společnosti, zvolila jsem za stěžejní metodu praktické části své práce kvalitativní výzkum, resp. participační, dlouhodobé, skryté pozorování. Pozorování proběhlo od 1.1.2010 do 1.1.2011. Pozorované znaky dělím na:

- Objektivní - sociální (věk, pohlaví, vzdělání,...), hospodářské (obrat, zisk, množství skladových zásob...), znaky firemní kultury (systém řízení, rituály, symboly, komunikace...).
- Subjektivní- spokojenost s pracovním zařazením, s ohodnocením za práci, motivace zaměstnanců, pohled do budoucna, míra identifikace se společností, vztahy na pracovišti.

Pozorování doplňuji polostrukturovaným rozhovorem, který je zaměřen na hodnotovou orientaci majitele společnosti. Dále užiji dotazník s uzavřenými otázkami, který je zaměřen na hodnocení vztahů na pracovišti a na pracovní cíle ve společnosti. Dotazník je určen pouze 10 kmenovým zaměstnancům společnosti. Je užit jako podpůrný prostředek ke zjištění subjektivního hodnocení stavu na pracovišti, nikoliv jako rozhodující prvek pro vyvrácení, nebo potvrzení stanovených hypotéz.

Cíl:

Cílem teoretické části bakalářské práce, je rozpracování pojmů firemní kultura, Baťova soustava řízení a sociální znevýhodnění tak, aby byla pochopena věcná souvislost těchto pojmů v praktické části. Cílem praktické části je potvrzení resp. vyvrácení následujících hypotéz.

Hypotézy:***Hypotéza č.1:***

Baťova soustava řízení je po přizpůsobení konkrétnímu podniku efektivní a výnosnou metodou řízení lidských zdrojů.

Hypotéza č.2:

Vlastní zkušenost vedoucího pracovníka se sociálním znevýhodněním je určujícím faktorem v procesu řízení.

Teoretická část

1. Firemní kultura

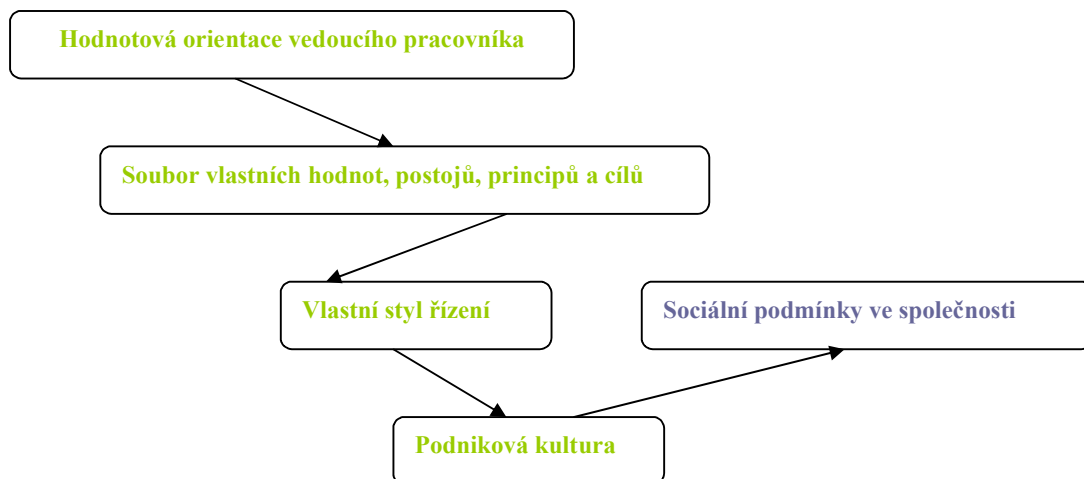
1.1 Charakteristika pojmu firemní kultura

Pro orientaci v problematice firemní resp. podnikové kultury je nezbytně nutné pochopení pojmu kultura obecně.

Problematikou kultur se zabývá mnoho vědních oborů. Od antropologie, přes historii, ekonomii až po stavební inženýrství. Člověk sám vnímá odlišnosti a věci, které jsou kulturám společné, aniž by byl jakkoliv vzdělán v oblasti zabývající se kulturami. Schopnost vytvářet kulturu má každé společenství jedinců a vyplývá z nutnosti organizace a řízení skupiny, resp. z nutnosti přežití. Bez řízení a organizace nemůže existovat žádná kultura, styl řízení se pak stává kulturou samotnou.

Pojem firemní kultura resp. podniková kultura je znám déle jak století. Vznik pojmu firemní kultura je úzce spjat se zakládáním a rozvojem velkých výrobních podniků na přelomu 19. a 20. století. Tuto dobu lze považovat za dobu, v níž firemní kulturu utvářely především myšlenky a činy řídicích pracovníků těchto podniků. Systém řízení v podnicích byl tak přímo závislý na hodnotové orientaci řídicího pracovníka. Systém řízení se stal hlavním nástrojem k utváření firemní kultury.

Obr. č. 1: Vliv hodnotové orientace vedoucího pracovníka v rámci podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k faktu, že na přelomu 19. a 20. století nebylo státní řízení v takové fázi, aby mohlo sloužit jako obecný diktát pro utváření firemní kultury, vznikal v podnicích volný prostor pro uvedení do té doby nereálných sociálních postupů do praxe. Nastal obrat v přístupu k zaměstnancům, začal být kladen důraz na důležitost každého pracovníka a na jeho osobní potřeby. Pracovník je chápán jako základní kámen a největší potenciál podniku.

Baťova soustava řízení má jako nejpropracovanější řídicí systém, který kdy byl zaveden v podnikatelské historii našeho státu, enormní vliv na pozdější formování státu samotného.

Firemní kulturu z pohledu této doby chápou především jako identifikaci všech zainteresovaných s vizí podniku a snahu odlišit se od ostatních subjektů na trhu, jelikož přímým následkem takové snahy bylo zvyšování sociálního statusu všech zainteresovaných. Ať už zaměstnanců, subdodavatelských podniků nebo zákazníků.

Do této chvíle neznámé pojmy jako motivace a vzdělávání zaměstnanců, podíl na zisku, sociální zabezpečení zaměstnanců, nemocenské a penzijní systémy, společná vize

a duch podniku, identifikování se s podnikem, vznik podnikových rituálů, zavedení podnikových symbolů, propagace podniku a orientace na zákazníka se stávají skutečností. Za největší průkopníky firemní kultury u nás považují bratry Tomáše a Jana Baťovi. V rámci amerických systémů stojí za zmínku především Henry Ford.

Principy firemní kultury se tak postupem let stávají obecnými, zavádějí se do společenských systémů a stát samotný jich mnoho přejímá.

1.2 Dnešní pohled na problematiku firemní kultury a podnikového řízení

Dnes je tomu do značné míry jinak. Hodnotový systém řídicích pracovníků odchází do pozadí a do popředí se dostává hodnotový systém společnosti jako celku. Jde o to, že očekávání ze strany společnosti vyvolává nutnost zavádět určitý styl řízení. Některé symboly a rituály se postupem času staly normou a je do velké míry nepřijatelné a nepředstavitelné vést podnik v jakémkoliv oboru a vyhnout se vžitě symbolice a rituálům.

Obecně lze firemní kulturu definovat takto:

„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“ (Šigut, 2004, s.9)

„Kultura je společným jevem a v případě firemní kultury se toto sdílení koná na úrovni organizace. Jednotlivci v kultuře se liší, a to je nejméně do jisté míry produktem rozdílnosti povah. Kultura může vést k tomu, že jedna skupina lidí se chová, myslí a dokonce vypadá jinak než druhá. Tyto odlišné skupiny mohou mít rozdílné názory, rozdílné hodnoty a rozdílnou interpretaci věcí okolo sebe.“ (Brooks, 2003, s. 2)

V zahraniční literatuře se můžeme také setkat s pojmem organizační chování.

„Organizační chování je studiem lidského chování v kontextu organizace, se zaměřením na individuální a skupinové procesy a jednání. Zahrnuje tudíž zkoumání organizačních a manažerských procesů v dynamickém kontextu organizace a primárně se zabývá lidskými aspekty takovéto činnosti. Tato disciplína má kořeny v naukách o lidském chování, především v sociologii a psychologii, a v mnoha ohledech je podobná studiu managementu.“ (Brooks, 2003, s. 2)

Ve své podstatě lze s tímto tvrzením souhlasit. Organizační chování se stává přímým důsledkem kultury podniku a je jeho měřitelnou veličinou z pohledu ostatních vědních disciplín.

S pojmem organizační chování a organizační myšlení pracuje také Umlaufová a Pfeifer. Ti vidí jako značně problematický fakt, že v českých podmínkách došlo ke změně hospodářských poměrů a snaží se analyzovat, jaká bude situace v následujících letech.

Zároveň poskytují ve svých publikacích návody, jak postupovat při reorganizaci podniku. „Skončila doba centrálního ovlivňování vnitřní struktury podniků. Stát se ujímá úlohy vytváření určitých podmínek a nepřímých nástrojů k ovlivňování národního hospodářství. Podniky se stávají samostatnými tělesy, které (bez ohledu na formu vlastnictví) musí svou hospodářskou činností prokázat svou životaschopnost.“ (Umlaufová, Pfeifer, 1991, s. 6)

Organizační chování je podle Umlaufové a Pfeifera hlavním bodem, na který je nutno se zaměřit v nových podmínkách. „Předmětem organizačního chování podniků je tedy nalézt způsoby a metody, jak zvýšit schopnost manažerů vést spolupracovníky,...“ (Umlaufová, Pfeifer, 1991, s. 24)

Jako příslušník generace narozené v osmdesátých letech, tzn. takřka nezasažené bývalým zřízením, mohu jen konstatovat, že veškeré principy o které se Umlaufová a Pfeifer opírají, jsou mnohdy pouze teoretickým výkladem. Praxe v našich podnicích v 90. letech minulého století vypadala zcela jinak. Ještě po dvaceti letech je vidět, jakým způsobem jsme ve fázi reorganizace našich podniků jako společnost prohráli.

Umlaufová a Pfeifer říkají: „Praxe úspěšných světových firem ukázala, že organizační chování - ať už postupuje jakoukoliv organizační formou- má určitou jednotnou filosofii, jednotný základ, společného jmenovatele. Tímto společným rysem organizačního chování dlouhodobě prosperujících firem je celková výsledná orientace na uspokojení potřeb zákazníka. K němu směřují všechny činnosti, je náplní celé organizace.“ (Umlaufová, Pfeifer, 1991, s. 26)

Tuto teorii považuji za správnou jen z části. Není možné plně se věnovat potřebám zákazníka a tomu podřizovat veškeré procesy, aniž by se bral ohled na potřeby zaměstnanců. Uspokojení potřeb zaměstnanců považuji za stejně důležité pro dobré fungování podniku, jako uspokojení potřeb zákazníka. Nastane-li nerovnováha na těchto dvou stranách, nebudeme nikdy schopni dosáhnout odpovídajících výsledků.

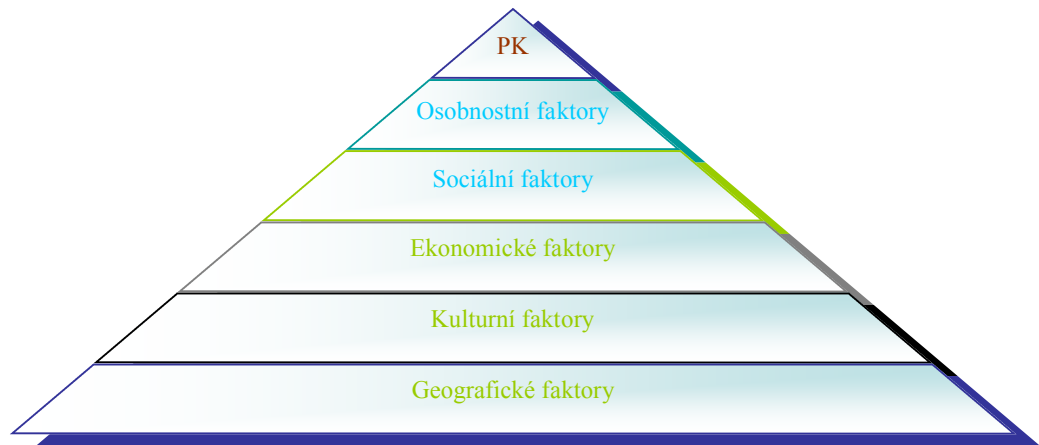
Pro pochopení a možné zkoumání podnikové kultury je důležité vědět, z čeho podniková kultura vychází, co ji ovlivňuje, a na co má dopad.

Faktory ovlivňující podnikovou kulturu dělím do následujících kategorií:

- *Faktory geografické* - demografické ukazatele, hustota osídlení, přístupnost zdrojů.
- *Faktory kulturní* - tradice, zvyky, kulturní zkušenost, náboženství.
- *Faktory ekonomické* - velikost trhu, pozice na trhu, ekonomická zdatnost podniku, rezervy.
- *Faktory sociální* - sociální status, vzdělání, pohlaví.

- *Faktory osobnostní* - psychika jedince, hodnotová orientace, postoje a cíle jedince. Tyto faktory bychom mohly seřadit do pyramidy podle přímé účasti na podnikové kultuře:

Obr. č.2: Faktory podle přímé účasti na podnikové kultuře



Zdroj: Vlastní zpracování

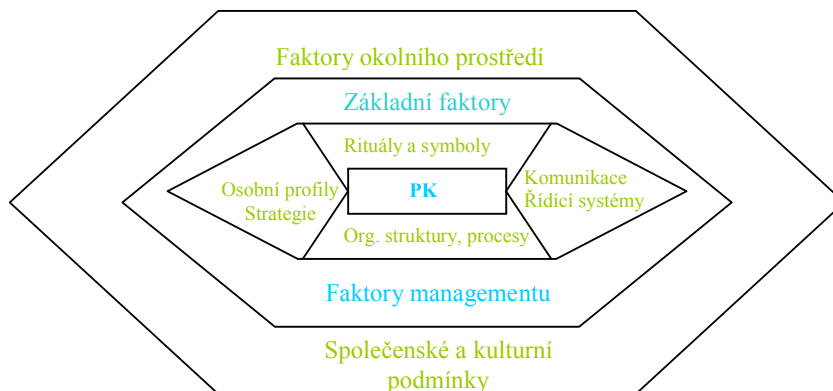
Z obrázku je patrné, že samotná podniková kultura je utvářena mnoha faktory. Barevně jsou rozděleny faktory do dvou skupin. V první skupině, která je znázorněna modře, znázorňují faktory, které jsou v organizacích na první pohled viditelné a měřitelné - vnitřní faktory. Vnitřní faktory můžeme přesně stanovit analýzou resp. výzkumem přímo v podniku. Ve druhé skupině, která je znázorněna zeleně, znázorňují faktory, které na první pohled vidět nejsou. Pro jejich analýzu je třeba hlubšího porozumění všem okolním skutečnostem, historii, politice, geografii a demografii - jde o faktory vnější.

Pokud se chceme zabývat studiem a výzkumem podnikové kultury, je nutné nejenom sledovat poměry, vztahy, hodnoty a cíle podniku, ale musíme mít detailní znalost prostředí, ve kterém tato kultura funguje a z jakých historických a politických základů vychází.

Paradoxem přitom je, že pokud sestavíme danou pyramidu v obráceném pořadí, dává tentýž smysl. Podniková kultura, kterou bych pro tento případ označila kulturou práce člověka, pak ovlivňuje faktory osobnostní, sociální, ekonomické, kulturní až po geografické. V pojmu kultura práce vycházím z předpokladu, že hlavním nástrojem pro působení člověka na okolní prostředí je práce samotná.

Determinanty (faktory) vzniku podnikové kultury pak dle Šiguta znázorňujeme takto:

Obr. č. 3: Determinanty vzniku podnikové kultury



Zdroj: Šigut, 2004, s.13

Dané schéma znázorňuje složitost a věcnou souvislost mezi jednotlivými determinanty resp. faktory. Z tohoto schématu lze vyvodit, že základ pro podnikovou kulturu je položen na faktorech okolního prostředí a společenských a kulturních podmínkách, jak jsem již řekla na předchozích řádcích. Dále do procesu vzniku podnikové kultury vstupují faktory managementu resp. řízení.

Nyní dochází k odklonu od principu tvorby podnikové kultury z přelomu 20. století. Při rozboru dnešního principu, na němž stojí podniková kultura, je nutné brát ohled na skutečnost, že mnohé prvky firemní kultury jsou přímo diktovány společností. Děje se tak na základě normativních opatření a na základě ustanovení státu jako prostředníka mezi pracujícím a zaměstnavatelem. Vztah zaměstnanec x zaměstnavatel se mění na vztah zaměstnanec x stát x zaměstnavatel. Zaměstnavatel vstupuje do vztahu se zaměstnancem a je si vědom svých povinností vytvořit přiměřené pracovní prostředí. Naopak zaměstnanec vstupuje do vztahu se zaměstnavatelem s očekáváním, že se tak stane.

Z jedné strany má tento trend nevýhody v podobě nemožnosti ovlivnit jako zaměstnavatel některé procesy v podniku. Jsou dána přesná pravidla spravování administrativy, pravidla komunikace, bezpečnosti práce, požární ochrany a likvidace odpadů. Na druhou stranu se stát stává významným zabezpečovatelem sociálních služeb, které dříve spočívaly v rukou podnikatelů a bylo na jejich uvážení, jak se je rozhodnou uplatňovat v praxi.

V současnosti je zcela běžné, že sociální služby převzal do rukou stát, který pro tuto chvíli garantuje vzdělávání, zdravotní péči a veškerý systém důchodů.

Na druhou stranu mohou dnešní podniky obrátit oči jiným směrem. Směrem dovnitř svých organizací. Zaměřit se tak na vazby uvnitř podniku, ať už na vazby sociální či na ekonomické. Na podnikové klima a atmosféru. A pracovat s těmito poznatky tak, aby se zlepšila celková prosperita podniku.

Jako problematickou veličinu pro stav české podnikové kultury vidím vliv globalizace. Dnešní ekonomická krize ukazuje, že není možné řídit nadnárodní koncerny bez hlubší znalosti poměrů daného regionu. Takový přístup je od začátku předurčený k záhubě. Nelze se domnívat, že český člověk je schopen podávat stejné výkony v rámci open space jako jeho japonský kolega. V rámci globalizace je vidět především diktát v podobě zavádění amerických přístupů do systémů řízení po celém světě.

Marhulová zpracovala podrobnou studii japonských systémů řízení v roce 1989. Zabývá se obdobím od konce 2. světové války do 80. let. Snaží se vystihnout podstatu japonských systémů řízení a podnikové kultury, v níž jsou prvky amerických škol vidět na první pohled. I přes to získaly japonské systémy svébytnou povahu a nedají se stavět na stejnou rovinu jako systémy americké. Důležitým faktorem, který vstupuje do procesu řízení, je opět národní kultura a zvyky Japonců. „Jestliže bychom chtěli jedním slovem vyjádřit podstatu japonské teorie (školy) řízení, byl by to dualismus.....vysvětluje jednak dva zdroje, ze kterých se japonská teorie postupně konstituovala, jednak onu zvláštní směs čistě japonských prvků a převzatých prvků západních teorií...“ (Marhulová, 1989, s. 31)

Marhulová dále píše, že počátky amerického vlivu na japonské řízení jsou spjaty se jménem F.W. Taylora, jehož dílo popularizoval Y. Hošina, který přeložil jeho knihu *Principles of Scientific Management*. Dalším propagátorem Taylorismu byl T. Ikeda, a tak bychom mohli pokračovat dále. Zpočátku bylo japonským cílem nastartovat změny v dílenském systému. Později přišly směry, které se na řízení a firemní kulturu dívaly z humánnějšího hlediska. Schopnost Japonců vybrat si z cizích systémů věci, které jsou přínosem je jim vlastní.

Úspěch japonských stylů řízení a podoba podnikové kultury těží ze znalostí amerických systémů, ale aplikuje je dle svých národních potřeb. Tady vidím onen hlavní problém. V českých poměrech jsou mnohdy aplikovány americké styly řízení překotně, bez hlubší znalosti problematiky daného podniku a bez ohledu na mentalitu lidí.

Japonci hledají zaměstnance na celý život. Tomu je podřízen jejich výběr, spolupráce se systémem vzdělávání a samotné další vzdělávání zaměstnanců. Při přijímání zaměstnanců

je důležitější jejich charakter více než jejich odbornost. Zde lze nalézt značnou podobu s Baťovou soustavou řízení. Na druhou stranu se očekává, že takový zaměstnanec bude sdílet principy a hodnoty podniku a i v případě vnitřního rozporu a nesouhlasu podnik neopustí. Důležitou roli hraje komunikace. Každý manažer tráví značnou část pracovní doby mezi podřízenými a je žádoucí diskuze v případě rozporu. Mnoho manažerů zná podřízené jmény, což v americké podnikové kultuře tak často nezaznamenáme. (Marhulová, 1989, s. 143 - 167)

1.3 Firemní kultura napříč vědními obory

Podnikovou kulturou se zabývají odborníci mnoha vědních disciplín. Dnes už snad není ani možné dívat se na problematiku čehokoli pouze z úhlu jedné vědy. Každá skutečnost má mnoho souvislostí a tedy i mnoho úhlů pohledu. Není možné říci, že jeden pohled je racionálnější než druhý, a to i v případě podnikové kultury. Z pohledu různých věd můžeme pozorovat a zkoumat různé aspekty podnikové kultury.

- *Sociologický pohled* - zkoumá především společenské souvislosti a jejich dopad na podnik. Na interpersonální vztahy uvnitř podniku, na zkoumání vztahů podniku k okolí...
- *Psychologický pohled* - chápe firemní kulturu jako nástroj k utváření jednotlivce a jedince jako nástroj k utváření firemní kultury. Zkoumá motivy, osobní vztahy, cíle, hodnotovou orientaci...
- *Ekonomický pohled* - hledá způsob jak formovat kulturu podniku, aby sloužila jako nástroj vyšší výnosnosti a prosperity.
- *Kulturní, politický a historický pohled* - sleduje spojitosti mezi národní kulturou a podnikovou kulturou, historické souvislosti a dopad státem řízených opatření a pravidel.

Podniková kultura a teorie managementu

Prostudovala jsem mnoho publikací z oboru teorie managementu. Každá nějakým způsobem naráží na problematiku podnikové kultury. Avšak hlavním cílem, který mají všechny tyto publikace společný, je snaha vykreslit a analyzovat nejlepší způsob, resp. styl řízení tak, aby efektivita a zisky stoupaly vzhůru. Jde především o tyto publikace: Brian

Tracy - Jak úspěšně řídit firmu, Keith Rosen - Skvělý obchodník, taktická příručka koučování obchodních zástupců, Christian Zielke - Nejčastější chyby managerů a jak se jim vyhnout, Ivan Bureš - Marketingově řízená firma a další.

Každá z těchto publikací poskytuje návod, jak by měl postupovat manager v krizových situacích, jak komunikovat s okolím, jak stanovovat cíle a strategie. Co v nich postrádám, je hlubší vykreslení problematiky vztahů a hodnot uvnitř podniku i kolem něj. Hovoří o vztazích a analýzách směrem k zákazníkům a trhu, nikoliv směrem k zaměstnancům. Bez pochopení mentality podniku, tzn. lidí v něm, je každá analýza zkreslená a nelze z ní vyvodit správné důsledky.

Christian Zielke popisuje diagnózu úspěšného minutí trhu. Je přesvědčen, že výrazná podniková kultura je překážkou pro strategii orientace na potřeby zákazníka.

(Zielke, 2006, s. 25). Z části je tato skutečnost pravdou. Na druhou stranu se mnohdy stává, že podnik je vyhledán zákazníkem proto, že se vyznačuje výraznou odlišností na poli podnikové kultury.

Zielke se dále věnuje podnikové kultuře dvou stylů, kde dochází k závěru, že je nutné zaměřit se na výběr stylu řízení tak, aby odpovídal příslušné národní kultuře. Dělí styly řízení takto:

- *Styl kooperativní* - který lze použít v kulturách, které se vyznačují nízkou distancí moci. Jako například v severských, germánských nebo anglosaských zemích, klade se důraz na sebekontrolu, pracovníci jsou zapojeni do rozhodování, chyba není trestána, ale je nabídnuta pomoc.
- *Styl autoritativní* - který se očekává v kulturách s vysokou distancí moci. Jako například v latinskoamerických, nebo arabských zemích. Rozhoduje nadřizený, chyby se trestají, lidé jsou hrdí na symboly statusu a na velké platové rozdíly. (Zielke, 2006, s. 70 - 71)

Za zmínku stojí i přístup Zuzáka. Ten hovoří o současných změnách v podnikatelském prostředí, tj. globalizaci, rychlosti změn a zintenzivnění konkurence. Výhoda superkonkurence je dle něj postavena na přesunu od personálního řízení k chápání lidí jako nejdůležitějšího zdroje pro dosažení konkurenční výhody trvalejšího rázu. (Zuzák, 2010, s. 2 - 4)

S tímto nelze jinak než souhlasit. Zuzák si uvědomuje princip oboustranného působení podniku a okolního prostředí. Řeší i problematiku společenské odpovědnosti podniků - Corporate Social Responsibility - CSR. Považuje za důležitý zájem podniků

o okolí. Vidí odpovědnost podniku vůči zákazníkům, zaměstnancům, vlastníkům, komunitě a okolí ve všech činnostech, které s podnikem souvisejí. Odvolává se k myšlence skotského ekonoma Adama Smitha (1723 - 1790), který vyslovil myšlenku: „každé hospodářství je schopno fungovat pouze na základě všeobecně platných a uznávaných morálních hodnotách“. Poukazuje na skutečnost, že odpovědnost podniku se rozpadá do dvou rovin. První je rovina zákonné zodpovědnosti, která vychází z legislativy daného státu. Druhou je rovina etické zodpovědnosti a dobrovolnosti, která vychází z vnitřního přesvědčení podniku a z jeho vlastního dobrovolného přístupu. Důležitý je ohled vůči 3P - people, planet, profit. Investice do společenské odpovědnosti ze strany podniku může být napadnuta ze stran vlastníků podniku. Vystává otázka, zda má podnik „právo“ snižovat příjmy vlastníků, nebo jestli by měl podnik přenést úhradu společenské odpovědnosti na zákazníky a promítnout ji do ceny výrobků a služeb. (Zuzák, 2010, s. 33 - 34)

Jsem toho názoru, že dnešní doba nedává přílišný prostor pro promítání sociální odpovědnosti do ceny výrobků a služeb. Dívám se především z pohledu malého podniku, působícího v obchodní sféře. Rozhodujícím faktorem pro úspěšnost na trhu v konkurenčním globálním prostředí je nejlepší poměr mezi kvalitou a cenou. Sociální odpovědnost pak automaticky padá na vlastníky podniků a snižuje jejich příjmy. Za východisko považuji uplatnění takových prostředků v rámci společenské odpovědnosti, které jsou zároveň předpokladem pro další rozvoj podniku. Na mysli mám především podporu vzdělávání jedinců a to nejen zaměstnanců. Publikaci Zuzáka považuji za ucelený komplex poznatků, který vykresluje hlubší kulturní a společenské aspekty v problematice řízení a do značné míry se s jeho pohledem ztotožňuji.

1.4 Dílčí závěr

Z mnoha poznatků získaných při studiu problematiky podnikové kultury lze stanovit závěr v pěti bodech.

- Podniková kultura je pojem, který je nutné zkoumat napříč vědním spektrem.
- Obousměrném vlivu mezi prostředím a podnikem nelze pochybovat.
- Podniková kultura je soubor hodnot, postojů a cílů uvnitř podniku, které se projevují nejen směrem dovnitř podniku, ale i k okolnímu prostředí podniku.
- Faktory ovlivňující vznik podnikové kultury dělíme na vnitřní a vnější.
- Styl řízení se stává nástrojem pro tvorbu podnikové kultury.

Teoretickou část jsem vystavěla na poznatcích, jež budou dále konfrontovány v rámci mé pracovní zkušenosti a praktické části této práce. Na první pohled se může zdát, že se nedržím užší linie výkladu, avšak všechny uvedené skutečnosti a fakta jsou důležité pro správnou interpretaci a věcnou spojitost v praktické části mé práce.

2. Seznámení s Baťovou soustavou řízení

2.1 Charakteristika Baťovy soustavy řízení

Baťovu soustavu řízení považují za nejucelenější a nejefektivnější systém řízení, jaký kdy byl v českém prostředí aplikován. Vychází ze silné hodnotové orientace vedoucího pracovníka, který je hlavním tvůrcem postojů a principů v podniku. Vznikala postupně v horizontu mnoha let. Za zakladatele batismu, resp. Baťovy soustavy řízení je považován Tomáš Baťa (1876 - 1932), za jeho pokračovatele potom jeho bratr Jan Antonín Baťa (1898 - 1965), který řídil podnik po smrti Tomáše Bati od roku 1932.

O historii podniku Baťa a o bratrech Baťových bylo napsáno mnohé. Nebudu se zabývat popisem historie podniku Baťa, ale vyložím systém řízení Baťových podniků.

„Základní a trvalé hodnoty životního díla Tomáše Bati musíme hledat především v oblasti sociální. Jakkoli to byl příčinnivý obchodník, vynalézavý technik, duchaplný organisátor a konečně úspěšný průmyslník, byly toto vše jenom stupně vývoje, řeklo by se skoro, že to byla pomocná povolání, která Tomáš Baťa - uvidíme to jasně teprve při pohledu nazpět - konal pro vyšší a vzdálenější cíl.“ (Erdély, autor předmluvy Vavrečka, 1990, s. 11)

Autoři, zabývající se problematikou batismu, vykreslují především život obou bratrů Baťových v historických souvislostech. Samotnou Baťovou soustavou řízení se podrobněji zabývá Evžen Erdély, z dnešních autorů Lešingrová (roz. Vítková), která popisuje jednotlivé prvky tohoto systému řízení, třídí je a staví je do souvislostí. Lešingrová poskytuje výčet všech dílců (aspektů) soustavy.

Při zachování jejího členění lze tyto dílce rozdělit do následujících kategorií 3 O:

- *Organizace* - efektivní využití dne, samospráva dílen, osobní odpovědnost, soutěžení, disciplína, morálka a režim, komplexnost a celopodniková platnost, systémovost, zkušený vedoucí v čele dílny.
- *Orientace* - spokojený zákazník, reklama, služba veřejnosti a rozvoj, výchova a vzdělávání, sociální a zdravotní podmínky zaměstnanců, spolupráce.
- *Optimalizace* - účast na zisku a ztrátě, kalkulace, týdenní veřejné vyúčtování, kontrola kvality, individuální mzda, nic zadarmo, plánování, systém pravidelné aktivizace, inovace, výzkum a vývoj technologií, vnitropodniková banka, finanční nezávislost.

Z dělení je jasné, které prvky jsou užity v rámci organizace práce, které pro optimalizaci zisku a rozvoj, a jaké prostředky volí tento systém k dosažení svých cílů, tj. na jaké dva hlavní segmenty se orientuje a vyvíjí tlak.

Baťova soustava je charakteristická vysokou mírou organizace. Podnik je rozdělen do dílen a každá dílna má svou vlastní samosprávu. Vedoucí dílny je přímo zodpovědný za její chod a zisk. O podíl na zisku se dělí celá dílna, stejně tak jako musí pokrýt případnou ztrátu. Diskuze nad problémy je možná a vítaná ze všech pozic, ale jen do doby, než se přijme opatření, pak se počítá i s podporou odpůrců.

Den je rozdělen do časových pásem a byla zavedena čtyřicetihodinová pracovní doba. Pracovalo se od 7 - 12 a od 14 - 17 hodin, od pondělí do pátku. Zbytek času byl věnován vzdělání, kultuře a sportu.

Důležitá je propustnost ve vertikálním směru a z toho pramenící možnost vypracovat se. Je kladen důraz na osobní zodpovědnost, ale zároveň na kolektivního ducha a spolupráci. Je podporována soutěživost a jako jeden z nástrojů k tomu slouží individuální mzda. Firma Baťa jako první uplatnila individuální vyměňování mezd. Odměňování podle množství a kvality vykonané práce.

Na sociální a zdravotní podmínky zaměstnanců se firma orientuje stejně, jako na reklamu a potřeby zákazníka. (Lešingrová, 2005, s. 3 - 42)

Při vysoké orientaci na potřeby zákazníka a trhu je obdivuhodné, jakým způsobem je řízena firma Baťa směrem dovnitř ke svým zaměstnancům. Sociální a vzdělávací systém považují na svou dobu za naprosto geniální a do dnešního dne nepřekonaný.

Dnes se nepozastavujeme nad prvky tohoto sociálního systému. Je pro nás naprosto samozřejmé vycházet ze sociálních „jistot“, jako je zdravotní péče, ochrana při práci, důchodový systém, systém vzdělávání, ale pokud zohledníme dobu, ve které byly tyto principy ve firmě Baťa zaváděny, musíme je označit za přelomové.

2.2 Problematika vzdělávání zaměstnanců

Postoj k nutnosti vzdělávání vlastních lidí vyjádřil Tomáš Baťa v článku, který byl pod titulem „Užitá racionalisace“ otisknut v červenci 1930 v pařížské revue „L'Économie internationale“:

„Úkol, který mi byl dán, nebyl vybudovati podnik, nýbrž formovati lidi...“ (Erdély, 1990, s. 11)

Už z tohoto tvrzení je jasné, že Baťa považoval za nejdůležitější článek ve svém podniku své lidi. Nenazýval je podřízenými, nýbrž spolupracovníky.

Abychom mohli pochopit organizaci vzdělávání v Baťových závodech, je nutné pochopit dobu samotnou. Konec 19. a začátek 20. století se vyznačoval masivní modernizací ve všech oborech lidské činnosti. Dochází k mechanizaci, kdy stroje nahrazují lidskou práci, je zavedena pásová výroba a to s sebou nese nové požadavky na odbornost a vzdělání zaměstnanců.

Systém školství není schopen reflektovat tuto novou skutečnost. Je nejednotný v užití vyučujících jazyků, jsou zde školy německé, české, ale i ruské. Učební osnovy postrádají hlubší koncepci. I když je povinná školní docházka zavedena již Marií Terezií v roce 1774, praxe o sto let později je stále jiná, než jak by se dalo předpokládat.

Mnoho dětí nenavštěvuje školu prakticky od jara do podzimu, kdy musejí pracovat na poli. Jiné ji navštěvují jen zřídka během celého roku, kvůli práci v rodinných dílnách, jiné do školy nechodí třeba jen proto, že nemají na obuv.

Sám Tomáš Baťa o své školní docházce píše „Ve Zlíně jsem dochodil čtyřtřídní obecnou školu. Začátkem pátého školního roku odstěhoval jsem se s rodiči do Uherského Hradiště a vstoupil do německé obecné školy, protože jiné tu nebylo. Jen malý počet žáků znal německy, kdežto já docela nic. Ve Zlíně bylo vyučování české. Docházka do školy byla špatná, protože otec obchodoval s ovocem a mne bylo třeba při hlídání. První dva měsíce jsem zanedbal, což ovšem bylo na újmu dalšímu vyučování...“ (Baťa, 1932, s. 9)

Jedním z hlavních problémů, před kterým tehdejší podnikatel stál, byla neobornost a nekvalifikovanost širší masy lidí. Mnozí podnikatelé zvyšovali výnosy otrockou prací a dlouhou pracovní dobou, aby výnosy mohly narůstat. Baťa se rozhodl pro opačnou cestu, pro cestu vzdělávání a celoživotního učení. Na první pohled vypadá tato strategie jako filantropie, ale opak je pravdou, jde z ekonomického hlediska o nejnávýnosnější podnikovou politiku.

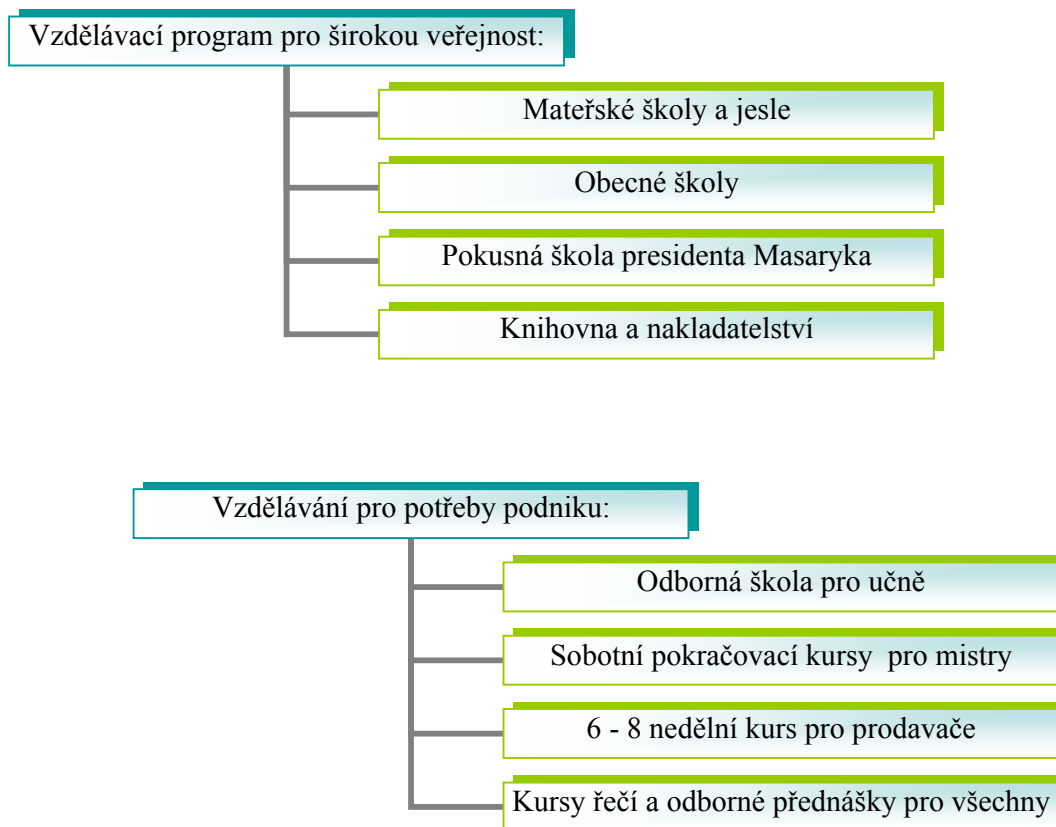
„Chceme-li v životě vykonat velkou práci, musíme hledat cesty, jak vybudovat velikého člověka. Malý člověk - malá práce, velký člověk - velká práce. Z malých lidí veliké lze vybudovat jen výchovou. Čím je člověk mladší, tím je výchova snazší. Chceme učit naše děti tak dokonale, aby ony mohly být nejen našimi žáky, ale i našimi učiteli.“ (Baťa, 1932, s. 131)

Pokud budeme stavět podnik na neomezené pracovní době spolu s neodborností lidí, nebudeme nikdy schopni dosáhnout takových výsledků, jako pokud se zaměříme na rozvoj schopností zaměstnance. Denní doba má jasný limit, člověka lze zdokonalovat neustále. „...míra výkonů duševních je nekonečná, neboť jediný člověk může vykonati duševní práce třeba za miliony. Vysoké mzdy lze dosáhnouti jedině lidskou inteligencí. Zvýšiti tyto hodnoty v sobě znamená rozmnožiti prameny svých příjmů, zvýšiti svoji schopnost zaslouženého výdělků a tím přispívati nejvyšší měrou ke zvýšení všeobecného blahobytu.“ (Baťa, 1932, s. 132)

Otázku vzdělávání ve Zlíně a u firmy Baťa popisuje vcelku podrobně, na základě výpovědi zlínských spolupracovníků, Erdély.

Pro potřeby vzdělávání zakládá firma Baťa všechny stupně škol od mateřských, přes základní až po humanistické a odborné střední školy. Patří sem pětipatrová obecná škola ve Zlíně i pokusná škola pojmenovaná podle presidenta Masaryka. Tyto školy slouží široké veřejnosti a navštěvují je děti jak baťovců tak i ostatních obyvatel Zlína a okolí. Další vzdělávací institucí založenou přímo při podniku je Baťova škola práce, resp. Odborná škola pro učně, ta vychovává z učňů budoucí baťovce. Byla založena r. 1925. (Erdély, 1990, s. 130 - 137)

Obr. č. 4: Bat'ův systém vzdělávání Zlína



Zdroj: Erdély, 1990, s. 130 - 137

Výchova a vzdělávání chlapců se liší od výchovy a vzdělávání dívek. Muži jsou považováni za živitele rodin. Dívky se účastní vzdělávání a práce pouze do té doby, než se vdají. Všem učňům je vyplácena mzda, nad kterou je držen dohled. Všichni učni tak vstupují do života se svým vlastním kapitálem. Každý učeň se může rozhodnout na konci roku, zda s prací a studiem skončí, stává se to ale velmi zřídka.

Tabulka č. 1: Časový rozvrh učňovského dne

OD	DO	Činnost
06.00	07.00	Budíček, hygiena, stlání, úklid, snídaně, při odchodu z internátu procházeli mladí muži špalírem vychovatelů, kteří kontrolovali oblečení, oholení, ostříhání a obuv
07.00	12.00	Práce v továrně
12.00	14.00	Polední přestávka, oběd, odpočinek, kino, možnost studia
14.00	17.00	Práce v továrně
17.00	18.50	Večeře, vyřízení soukromých záležitostí, studium
18.50	20.30	Návštěva odborné školy
20.30	22.00	Cesta na internát, osobní hygiena, večerka
22.00	neomezeně	Časově neomezená možnost studia ve studovně

Zdroj: Lešingrová, 2005, s. 12

Harmonogram je uspořádán tak, aby měli učni volno i během dne. Vyznačuje se systémovostí a řádem, což umožňuje mladému člověku adaptovat se na pozdější podmínky práce.

V oblasti vzdělání mají japonské přístupy mnoho společného s Baťovou soustavou řízení. Stejně jako firma Baťa, tak i mnohé japonské firmy stojí na filozofii - spolupracovník na celý život a v rámci tohoto systému spolupracují se systémem vzdělávání.

2.3 Srovnání Baťovy soustavy řízení s normami ISO

Norma obecně je požadavek na chování. Slouží k organizaci ve společnosti a stanovuje žádoucí stav, na kterém se společnost shoduje.

Vzniká dvěma způsoby:

- Na základě minulé zkušenosti společnosti, vychází z kulturních zvyklostí - společenské normy.
- Normativními procesy pro stanovení podmínek do budoucna - právní normy.

Normy se váží ke každé lidské činnosti a jsou předpokladem pro standardizaci procesů. S nárůstem zahraničního obchodu a výroby v minulém století narůstá potřeba standardizovat procesy řízení, jakosti a obecně práce tak, aby byla zaručena kvalita výroby bez ohledu na to, kde je prováděna.

Až při studiu technické normalizace zjistíme, že Česká normalizační společnost založená roku 1919 se velkou měrou podílela na organizování mezinárodní normalizace. V roce 1928 se v Praze konalo ustavující shromáždění Federace národních normalizačních společností (ISA). Její činnost byla přerušena válkou a obnovena v roce 1946 jako Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO).

Cíle ISO jsou zakotveny následovně:

- *Podporovat rozvoj normalizace ve světě s cílem ulehčovat mezinárodní výměnu zboží a služeb, rozvíjet spolupráci ve sféře intelektuální, vědecké, technické a ekonomické.*
- *Práce ISO zahrnuje všechny oblasti techniky s výjimkou problémů elektrotechniky, patřící do působnosti sesterské organizace IEC, která sídlí na stejné adrese jako ISO.*
- *ISO sladuje zájmy výrobců, uživatelů, vlád a vědeckých organizací při přípravě vědeckých norem.*

(Trávník, 2002, s. 6)

Pro účely mé práce jsou nejdůležitější normy ČSN ISO 9001, ISO 9002 a ISO 9003. Norma ISO 9001 patří mezi nejrozšířenější na světě. Tyto normy jsou souborem předpisů pro dodržení jakosti, zahrnují požadavky jak na samotný výrobek, tak na proces výroby, prodeje,

skladování, distribuce, tak nároky na management a personální řízení. Důležitou roli hraje dokumentace a vyhodnocování systému, což je nezbytné pro zavedení těchto norem.

Stejné principy nalézáme v Baťově soustavě. Samospráva dílen dokumentovala veškeré procesy, na jejichž základě bylo vyhodnocováno budoucí hospodaření a náklady. Vše bylo tímto způsobem měřitelné a možné převést do reálných čísel.

Dále se v normách ISO požaduje, aby vedení organizace s odpovědností vypracovalo a definovalo svoji politiku jakosti a její cíle. To se požaduje s ohledem na cíle organizace a na očekávání a potřeby zákazníků. Prohlášení se má zveřejnit v celé organizaci a má být jasné, že je plně podpořeno vedení. (Trávník, 2002, s. 6)

Nalézáme tady věcnou shodu, firma Baťa se taktéž vyznačuje jasnou a všeobecnou platností ve věcech kvality, které jsou známy všem a vyžaduje se jejich striktní dodržování. A tak bychom mohly pokračovat dále. Co považuji za nutné říci je, že Baťova soustava řízení může zcela konkurovat, ba nahradit normalizaci ISO jak ve věcech kvality, řízení, tak i výroby. Není se čemu divit, mnoho poznatků z naší národní normalizace bylo uplatněno v normalizaci mezinárodní. Česká společnost normalizační byla založena především z iniciativy průmyslových podniků té doby.

2.4 Dílčí závěr

Baťova soustava řízení je pro mě zdrojem inspirace a poznatků, které se snažím uplatňovat ve své profesi. Je jasné, že vést podnik není jednoduchou záležitostí. O to podstatnější je skutečnost, že firma Baťa byla vedena jak směrem ke svým zaměstnancům, resp. spolupracovníkům, tak ke svým zákazníkům. Oba tyto póly v procesu podnikání jsou stejně důležité a od toho se odvíjí veškerá práce. Sociální nerovnost vidí jako prostor pro rozvoj jedince, ne jen jako jeho distanční znak. Ač byly aplikovány mnohé technické vymoženosti, celý úspěch je vystavěn na člověku.

Je smutné jak moc je česká výuka managementu orientována na západní systémy řízení, když našim národním odkazem je takový systém, který by i dnes těžko hledal konkurenci. Věřím, že pokud bychom chtěli aplikovat na Baťův podnik normalizaci ISO, nesetkali bychom se s většími problémy. Ba naopak věřím, že by Baťův podnik v této normalizaci udával trend.

Nesdílím názor, že Baťova soustava řízení je pouhou aplikací amerikanismu, jak je často v odborné literatuře psáno. Tím vliv amerického působení nepopírám. Pro mě tento vliv

stojí na stejné úrovni, jako zkušenosti Tomáše Bati z českého prostředí, Vídně, nebo německých podniků. Vyznačuje se velkou mírou kosmopolitismu aplikovaného na české podmínky a českého člověka. Tento přístup mi dnes při pohledu na naše podniky chybí.

3. Sociální znevýhodnění

3.1 Charakteristika pojmu sociální znevýhodnění

S pojmem sociální znevýhodnění se setkáváme posledních dvacet let. Za dřívějšího režimu byla diskuze na toto téma nepřipustná. Sociální znevýhodnění oficiálně neexistovalo. V zemi řízené dogmatem komunismu nebylo možné připustit, že se má někdo hůře než ostatní. S návratem naší země k demokracii a k tržnímu hospodářství začala diskuze i nad pojmem sociální znevýhodnění.

Sociální znevýhodnění je důsledkem nerovnoměrného rozložení prostředků ve společnosti, je proto v zájmu každé společnosti takový jev analyzovat a snažit se eliminovat dopady sociálního znevýhodnění na jedince i společnost.

Důležitou roli při vzniku sociálního znevýhodnění hraje špatná ekonomická situace rodiny, etnicita je dle výzkumů provedených pro MŠMT společností Člověk v tísni a GAC až druhořadá.

Rodina s nízkým sociálním statutem má za následek přímou produkci jedince se sociálním znevýhodněním. Protože začínáme svůj kontakt se společností vstupem do vzdělávacího systému, je tento systém první, který se musí s problémem sociálního znevýhodnění vypořádat. Bohužel praxe je dnes taková, že chybí prostředky i vůle k řešení tohoto problému, a jedinci se sociálním znevýhodněním tak málo kdy dosahují vyššího vzdělání. Toto potvrzují i již výše zmíněné průzkumy provedené pro MŠMT.

3.2 Z čeho pramení sociální znevýhodnění

Primárně pramení sociální znevýhodnění ze sociální stratifikace, na jejímž základě vzniká sociální nerovnost. Hlavní příčinou i důsledkem sociální nerovnosti je nahromadění blahobytu na jedné straně a chudoby na straně druhé. Chudoba sama o sobě nemusí být zdrojem sociálního vyloučení, ale ve své podstatě jedince limituje, brání jeho rozvoji a uspokojování jeho potřeb. Tento fakt má za následek vznik sociálního znevýhodnění. Dalším důležitým faktorem pro vznik sociálního vyloučení (sociální exkluze) je, alespoň v evropském kontextu, příslušnost k etnické menšině. Existence stereotypů a předsudků v majoritě, znamená značný handicap ve všech oblastech existence jedince. (Sekot, 2002, s. 93 - 102)

Aspekty vedoucí ke vzniku sociálního znevýhodnění

- *Regionální* - příslušnost k ekonomicky vyloučenému regionu, nedostupnost vzdělání, nedostupnost práce, nedostupnost vhodných prostředků dopravy, obecně nedostatek příležitostí...
- *Sociální* - nízký sociální status rodiny, neúplná rodina, více jak 3 děti v rodině...
- *Ekonomické* - nízká ekonomická aktivita rodiny, rodina pobírající sociální dávky, nezaměstnanost rodičů...
- *Osobnostní* - psychické faktory a poruchy, fyzické handicapy.
- *Etnické* - příslušnost k národnostním a náboženským minoritám.

V mnoha případech dochází ke kombinaci těchto faktorů a řešení se stává složitým procesem. Já se chci podrobněji zabývat problematikou regionálních faktorů. Považuji je za stěžejní faktor a mnohdy je překonání regionální bariéry mnohem složitější, než překonání ostatních bariér.

Narodila jsem se ve městě Moravská Třebová v době socialismu. Moravská Třebová se vyznačovala na socialistické poměry rozvinutým textilním průmyslem, který zaměstnával většinu práceschopného obyvatelstva. Po roce 1989 došlo k „reorganizaci“ a rozpadu veškerého textilního průmyslu v regionu Moravskotřebovsko a Jevíčko.

Vznikl problém na poli zaměstnanosti. Sociální struktura se změnila. Někteří lidé se chopili šance při rozprodávání socialistického majetku, ale někteří takovou příležitost neměli. Společnost se začala diferencovat a značná část obyvatel padla na sociální dno.

Vláda 90. let se snažila situaci vyřešit podporou a lákáním zahraničních investorů. Během několika let vyrostly v regionu zahraniční továrny. Na pracovní trh vstoupila firma Gillette - r.1998 se svou výrobou čepelek, firma ASCI - r.1997, s výrobou airbagů pro automobilový průmysl a firma Rehau - r.1994, s výrobou polymerů. Ze zmíněných tří největších zaměstnavatelů přetrval do dnešních dní pouze jeden, ten nejmenší, společnost Rehau se zhruba třemi sty zaměstnanci.

V minulých několika letech opustila region firma Gillette, která po ukončení daňových prázdnin přesunula výrobu na východ. Firma ASCI omezila provoz z původních takřka 1 000 zaměstnanců na dnešních zhruba 40, kteří udržují budovu a zařízení. Následky odchodu investorů byly pro region katastrofální a jsou viditelné ve všech oblastech. Nezaměstnanost v krizovém roce 2005 v porovnání s rokem 2002 narostla.

Nastal odliv lidí do jiných regionů. Ti kteří nebyli schopni hledat práci jinde, se během jednoho desetiletí propadli na sociální dno znovu. Mnozí živnostníci vlivem poklesu tržní síly museli ukončit své podnikání a skončili taktéž na úřadu práce.

Tíživá situace dopadla i na školství v regionu. Sociálně slabší rodiny nebyly schopny vynaložit prostředky na zajištění lepšího vzdělání pro své děti. Narostl fenomén posílání dětí do učňovských oborů, protože již samotné dojíždění do škol se mnohdy stalo pro rodiny likvidační. Učňovské obory jsou únikem pro svou tříletou dobu trvání bez ohledu na nadání a schopnosti dětí. Bohužel toto krátkodobé řešení rekrutovalo další nezaměstnané a sociální znevýhodnění se stalo problematikou kruhu. Dlouhodobě uveřejňovaná data úřadem práce ve Svitavách ukazují, že nejvíce nezaměstnaných se rekrutuje právě z řad lidí vyučených v učňovských oborech bez maturitní zkoušky.

Další zajímavostí je, že je více nezaměstnaných mezi muži, než mezi ženami. Vysvětlují si to pobytem žen na mateřských dovolených, kterým řeší ženy v regionu na nějakou dobu problém s prací. Po ženách je i větší poptávka na trhu práce, protože pracují za 2/3 platu muže.

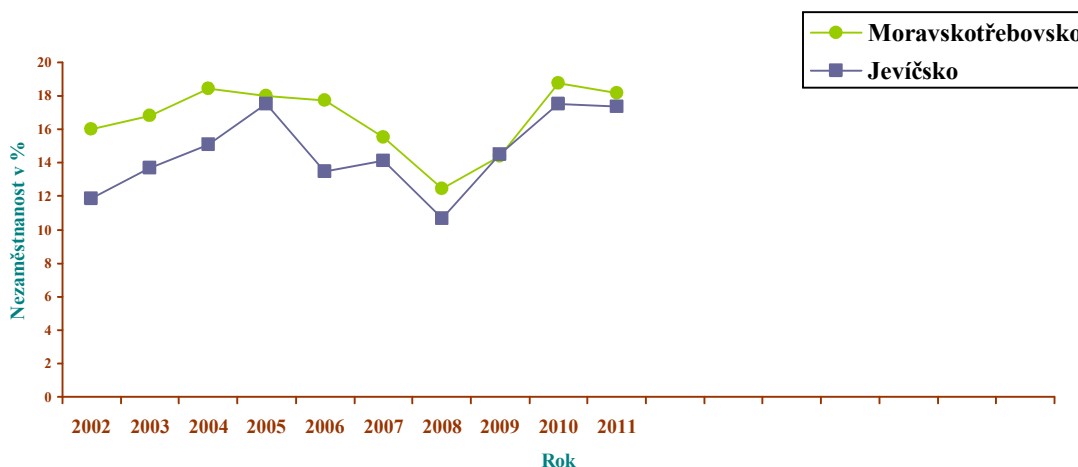
Tabulka č. 2: Vývoj nezaměstnanosti v oblasti Moravskotřebovsko a Jevíčko od roku 2002 do roku 2011 v %

Region :	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Moravskotřebovsko	16,03	16,80	18,45	18,00	17,74	15,52	12,46	14,37	18,75	18,17
Jevíčko	11,84	13,68	15,10	17,54	13,47	14,14	10,65	14,52	17,54	17,36

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí: www.mpsv.cz

V tabulce je uvedena míra nezaměstnanosti vždy k datu 31.1. daného roku. Tabulku doplňují lineárním grafem pro větší názornost.

Graf č. 1: Křivka vývoje nezaměstnanosti v oblasti Moravskotřebovsko a Jevíčko



Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí: www.mpsv.cz

Rozdíl mezi nominálními hodnotami nezaměstnanosti obou regionů je viditelný, firmy ASCI i Gillette působily v Jevíčku, ale průběh křivky je skoro totožný.

Míra nezaměstnanosti je po celé sledované období vyšší v regionu Moravskotřebovsko, nejvyšší hodnoty v první polovině křivky zaznamenává v roce 2004, protože první propouštění zaměstnanců společnosti Gillette se týká lidí mimo Jevíčko. Až do roku 2006 se míra nezaměstnanosti příliš nemění. V roce 2006 má kladný vliv na zaměstnanost rozšíření podniku Rehau v Moravské Třebové a vznik moravskotřebovské „průmyslové zóny“, kde vznikají nové závody Treboplast a Atek - české závody malého až středního rozsahu. Od roku 2008, kdy nezaměstnanost v regionu Moravskotřebovsko dosahuje nejnižší hranice od roku 2002, nezaměstnanost opět narůstá. Hlavním důvodem je rušení provozu podniku ASCI. Tady pracovalo mnoho moravskotřebovských žen jako šičky. Od roku 2008 nezaměstnanost opět narůstá. Situace v regionu Jevíčko se však postupně srovnává.

Oba velcí investoři - Gillette i ASCI, působili v Jevíčku a tím drželi ještě v roce 2002 nezaměstnanost v regionu Jevíčko zhruba na 11%. V roce 2004 se na křivce projevuje první omezení výroby ve společnosti Gillette a nezaměstnanost tak skokově roste na 15%. V roce 2005 je její míra nejvyšší. Po uzavření podniku Gillette vstupuje do objektu a výroby společnost Czech Blades, která zachová část výroby a převezme část zaměstnanců firmy Gillette. Proto začne v roce 2006 nezaměstnanost opět klesat až na hodnotu roku 2008, kdy je opět na hodnotě kolem 11%. Od roku 2008 nezaměstnanost zase roste, jak jsem již řekla

kvůli postupnému rušení výroby v podniku ASCI až na historicky rekordní mez 17,54% v roce 2010.

Poměry v obou regionech se srovnávají a nezaměstnanost dosahuje takřka totožných hodnot.

Společenské jevy, které rušení podniků v regionu přineslo:

- Nárůst nezaměstnanosti.
- Snížení ekonomické aktivity obyvatel regionu, snížení kupní síly.
- Krach subdodavatelů- zavírání živností.
- Rušení veřejných dopravních spojů.
- Zhoršení přístupu ke vzdělání.
- Propad rodin k závislosti na sociálních dávkách.

3.3 Dílčí závěr

Zabývala jsem se regionálními aspekty sociálního znevýhodnění záměrně. To, jestli region nabízí příležitosti je rozhodující. Pokud nebudou mít lidé přístup k práci, nelze předpokládat, že budou mít přístup k rozvoji a vzdělání.

Jakýkoliv projekt zavedený MŠMT do procesu základního vzdělávání je zbytečný, pokud nebudou moci pokračovat jedinci se sociálním znevýhodněním dál na středních školách. To je jim mnohdy nedosažitelností prostředků a vzdáleností školy znemožněno. Situace na poli zaměstnanosti, resp. nezaměstnanosti v regionu Moravskotřebovsko a Jevíčko je na rekordní výši. Příslušnost těchto regionů k Pardubickému kraji, který se řadí k ekonomicky silnějším krajům, má za následek zprůměrnování hodnot nezaměstnanosti v rámci kraje. Přičemž orientace těchto regionů na Pardubice, jako krajské město je mizivá. Oba regiony jsou z historického i územního hlediska napojeny spíše na město Olomouc a Brno. Odpovídá tomu i pokrytí veřejné dopravy. Tato skutečnost má za následek přezírání problematiky zaměstnanosti v těchto dvou regionech.

Praktická část

Výzkum, o který se opírá praktická část mé práce, jsem provedla ve společnosti B.Trade obalové materiály s.r.o, se svolením majitele společnosti pana Bohumila Dufka. Se zveřejněním následujících skutečností souhlasil a souhlas stvrdil svým podpisem viz. příloha č.1

Společnost B.Trade obalové materiály s.r.o je brněnskou společností, založenou před deseti lety. Já jsem byla přijata do společnosti v roce 2007 na pozici manager nákupu. V roce 2008 jsem se stala jednatelem společnosti.

4. Principy batismu v praxi

4.1 Konkrétní užití Baťových principů v obchodní společnosti

Společnost B.Trade obalové materiály s.r.o je obchodní společností, zabývající se prodejem, distribucí a zprostředkováním výroby obalových materiálů. Hlavním odbytištěm společnosti je potravinářský průmysl. Společnost disponuje k dnešnímu dni zhruba 20 zaměstnanci na kmenových i externích pozicích. I když jde o podnik malého rozsahu, je netypický v mnoha oblastech své činnosti.

Snaží se hodnotově navázat na tradici podniků předválečného Československa. Vyznačuje se specifickou podnikovou kulturou, ale i obchodními principy, jež se opírají o batismus. Na následujících řádcích provedu srovnání soustavy řízení Baťova podniku a podniku B.Trade obalové materiály s.r.o. V případě Baťovy soustavy řízení vycházím z Lešingrové, v případě společnosti B.Trade obalové materiály s.r.o z pozorování uvnitř této společnosti. Tabulka je zpracována na základě srovnávací analýzy.

Tabulka č. 3: Srovnání soustav řízení na základě společných prvků

Prvek soustavy	Podnik Baťa	Podnik B.Trade obalové materiály s.r.o
Vlastní vzdělávání zaměstnanců	x	x
Samospráva dílen- sekcí	x	x
Účast na zisku	x	x
Individuální mzda	x	x
Náš zákazník- náš pán	x	x
Člověk jako spolupracovník	x	x
Zajištění bydlení, stravování	x	x

Zdroj: Lešingrová, 2005, s. 6 - 42, B.Trade obalové materiály s.r.o

Mezi další prvky, které uplatňuje společnost B.Trade obalové materiály s.r.o po vzoru Baťova podniku, patří: vytvoření symbolů a rituálů společnosti, princip jednoduchosti v propagaci a reklamě, princip široké zákaznické základny, plánování, komplexnost a podniková platnost, inovace, přesný harmonogram dne a další.

Rozbor Baťovy soustavy řízení jsem již provedla v teoretické části.

Nadále se budu zabývat pouze rozбором soustavy řízení podniku B.Trade obalové materiály s.r.o. Všechny níže uvedené skutečnosti byly zjištěny na základě pozorování. Protože jsem provedla skryté pozorování uvnitř podniku, zaměřila jsem se pouze na 10 kmenových zaměstnanců. V případě externích spolupracovníků by byly zjištěné výsledky zkresleny a neměly by odpovídající vypovídající hodnotu, protože spolupracují i s jinými subjekty.

- *Vlastní vzdělávání zaměstnanců* je stěžejním procesem v podniku. Podnik upřednostňuje výběr zaměstnanců z řad lidí se sociálním znevýhodněním, tj. s nízkým dosaženým vzděláním, bez pracovní praxe v oboru, s nízkým sociálním statutem. Při výběru zaměstnance je nejdůležitější jeho motivace, vztah k práci a charakterové vlastnosti. Podnik vždy oslovuje jedince na základě hluboké znalosti jeho sociálních a rodinných poměrů. Po přijetí jedince do pracovního poměru je vypracován podrobný vzdělávací program, který počítá s postupem na vyšší pozice. Propustnost ve

vertikálním směru je brána jako jeden ze základních motivačních prvků pro všechny. Vzdělávací program zahrnuje vzdělávání v podniku i mimo něj. V podniku získává zaměstnanec znalosti a dovednosti v oblasti skladového hospodářství, dopravy, administrativy a obchodu. Mimo podnik se uskutečňuje konkrétní vzdělávání, které doplňuje potřebnou kvalifikaci zaměstnance. Získávání řídičských oprávnění, jazykového vzdělání a dalšího vzdělání v rámci státem zřizovaného školství. Náklady vzdělávání uvnitř podniku i mimo něj plně padají na vrub podniku. Na druhou stranu se očekává dosahování odpovídajících výsledků a plnění termínů ve vzdělávacím procesu. Získané zkušenosti s vlastním vzděláváním zaměstnanců byly využity při sestavování programu na podporu zaměstnanosti pro region Moravskotřebovsko a Jevíčko i z toho důvodu, že majitel společnosti má k těmto regionům velice blízký vztah. Program je taktéž určen jedincům se sociálním znevýhodněním a jeho účelem je poskytovat pomoc a záštitu jedincům při uplatňování na trhu práce. Během měsíční stáže v podniku je jedinci poskytnuta rekvalifikace. Zároveň je jedinci poskytnuta podpora při hledání zaměstnání. Učíme jedince, jak se orientovat na trhu práce, jak napsat životopis, jak absolvovat výběrové řízení, a pomáháme mu při kontaktování potencionálních zaměstnavatelů. Nejdříve se obracíme na největší zaměstnavatele daného regionu, pak na podniky, které s námi v daném regionu spolupracují, a nakonec oslovujeme potencionální zaměstnavatele plošně. Po absolvování stáže je jedinci vystaveno osvědčení o absolvování stáže a doporučení, ve kterém podnik za získanou odbornost jedince ručí. Úspěšnost podniku v této aktivitě je 100%. Podpora vzdělávání jedinců z regionu Moravskotřebovsko a Jevíčko probíhá ještě jednou formou. Nadaným jedincům se sociálním znevýhodněním je poskytnut krátkodobý pracovní poměr, který umožňuje jedincům studovat na jazykových a vysokých školách. Pracovní doba je v těchto případech určena potřebami jedince tak, aby mohl naplno studovat a zároveň zabezpečit existenční stránku svého studia. V deseti letech prošlo programem na podporu vzdělávání osm nadaných jedinců se sociálním znevýhodněním. Čtyři dosáhli na vysokoškolský diplom, jeden absolvoval vyšší odbornou školu a tři jedinci dosáhli na mezinárodní jazykové certifikáty. Náklady na program podpory zaměstnanosti a podporu vzdělávání nadaných jedinců nese podnik v plné výši. Základním cílem těchto dvou programů je pomoci sociálně znevýhodněným při jejich uplatnění v dalším vzdělávání a při jejich uplatnění na trhu práce. Zároveň je budována síť potencionálních zaměstnanců, kteří by rádi v budoucnu nastoupili pracovní poměr v podniku samotném. Ve výhledu několika

málo měsíců počítá podnik s přijetím jedince, který úspěšně prošel programem na podporu zaměstnanosti v loňském roce.

- *Samospráva sekcí je viditelným znakem podniku. Podnik se dělí do následujících sekcí:*
 - Sklad a skladové hospodářství - příjem a výdej zboží, skladová administrativa.
 - Spedice - příjem zboží k přepravě, doručování zboží, správa vozového parku.
 - Nákup - nákup zboží, správa portfolia dodavatelů.
 - Prodej - vyhledávání zákazníků, správa portfolia zákazníků.
 - Účetnictví - vedení účetní agendy.
 - Personalistika - vedení zaměstnanecké agendy.
 - Investice - rozvoj a inovace.

V každé sekci je stanoven vedoucí, který je zodpovědný za chod sekce.

- *Účast na zisku* je hlavním motivačním nástrojem pro zvyšování efektivity práce. Každý zaměstnanec se přímo podílí na zisku společnosti. Od zisku společnosti se odvíjí pohyblivá složka mzdy jednotlivce. Přesto ve mzdě nedochází k výraznému kolísání.
- Každý zaměstnanec je hodnocen samostatně a podle tohoto hodnocení stanovena jeho *individuální mzda*. Zahrnuje pevnou složku podle pracovního zařazení a pohyblivou složku, která je dána výkony zaměstnance.
- *Heslem „Náš zákazník- Náš pán“ se podnik řídí ve vztahu k zákazníkům*. Pro potřeby zákazníka byly zavedeny následující opatření:
 - Rychlé vyřízení objednávky, tj. dodání zboží do druhého dne.
 - Bezodkladné vyřízení reklamace. Každý pracovník podniku je vyškolen a oprávněn vyřídit reklamaci na místě a zajistit náhradu zboží, nebo finanční kompenzaci za zboží, odpadá 30 denní lhůta pro vyřízení reklamace.
 - Nízká cena i pro malé zákazníky, snaha ceny snižovat.
 - Promyšlená logistika a efektivní vytváření jednotlivých spedičních tras.
- *Člověk je vnímán podnikem jako spolupracovník*. Přes pracovní zařazení a vztah podřízenosti, resp. nadřízenosti se všichni pracovníci od majitele společnosti až po pracovníky skladu označují termínem „kolego“, je zaveden neformální styl komunikace.

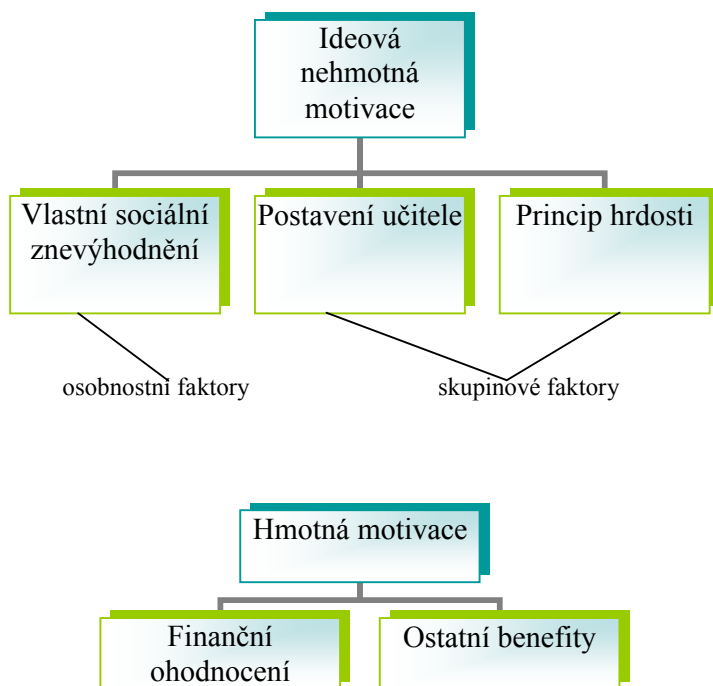
- *Zajištění bydlení pro zaměstnance je nezbytné.* Bez počáteční podpory v bytové otázce, by nebyli jedinci se sociálním znevýhodněním schopni opustit svůj region a jít za prací do jiného města. Chybí jim počáteční kapitál. Pro potřeby firemního ubytování byl vybudován startovací byt. Startovacím bytem od začátku jeho existence v roce 2004 prošlo na desítky lidí, nejen zaměstnanců, ale i jedinců, kteří jsou podporováni v ostatních programech podniku.

4.2 Motivace pro vedoucí pracovníky k užití těchto principů

Vedoucí pracovníci jsou motivováni k užití prvků Baťovy soustavy řízení nehmotně (ideově) a hmotně. Nehmotnou ideovou motivací se rozumí snaha ukázat vedoucím pracovníkům, že je možné vést lidi na bázi spolupráce a neztratit nic ze své autority a postavení vedoucího pracovníka. Podnik motivuje vedoucí pracovníky ideově tím, že z nich dělá především učitele pro ostatní zaměstnance v dané sekci. Dopracovat se na pozici dobrého učitele je v rámci podnikových hodnot stavěno na nejvyšší úroveň. Za nejsilnější motivaci pro vedoucí pracovníky v užívání batismu v praxi ale považují skutečnost, že bez těchto principů by sami vedoucí pracovníci nikdy nedosáhli na svou pozici, a toho jsou si vědomi. Podnik si klade za cíl vypěstovat v zaměstnancích hrdost a pozitivní vztah k systému, který je dovedl na jejich místo. Vzniká tak zpětná vazba na zavedený systém a vedoucí pracovník je sám zastáncem těchto principů. Z předešlých řádků vyplývá, že nehmotná, ideová motivace má osobnostní i skupinové faktory.

Další motivací je motivace hmotná. Vedoucí pracovníci jsou motivováni finančně a pomocí benefitů. Hmotnou motivací vidím jako druhořadou, protože hmotně jsou motivováni všichni zaměstnanci. Bez nehmotné, ideové motivace by motivace hmotná naprosto postrádala smysl. Vždy je pro člověka jednodušší a jemu vlastní aplikovat to, s čím souhlasí a o čem je vnitřně přesvědčen.

Obr. č.5: Prvky motivace pro užití Baťovy soustavy řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Výsledky užití těchto principů

Výsledky užití principů batismu budu hodnotit ze dvou pohledů. Z pohledu firemní kultury a z pohledu ekonomických ukazatelů, resp. hospodaření

- *Výsledky v podnikové kultuře*
Kultura podniku se vyznačuje centrální mocí, která je v rukou majitele podniku, ale zachovává členění na jednotlivé sekce (u Bati jsou to dílny) s vlastní autonomií. Výsledkem užití batismu v podniku je vznik symbolů, rituálů, hodnot a cílů.

Symboly:

Podnikové logo jako jeden z hlavních symbolů je koncipováno po vzoru loga Baťova podniku. Zachovává červenou barvu pro stěžejní část loga jako dominantní, zbytek loga je doplněn černou barvou. Logo vytvořil externí grafik společnosti. Za celou dobu působení podniku nedošlo ke změně loga. Jednoduché a výrazné logo slouží zákazníkům pro snadnou

identifikaci podniku, zaměstnancům jako určitý symbol statusu a příslušnosti k podniku. Pro názornost a porovnání obě loga níže.

Obr. č. 6: Logo společnosti Bat'a a.s. a společnosti B.Trade obalové materiály s.r.o



Zdroj: www.bata.cz

Zdroj: B.Trade obalové materiály s.r.o

Toto logo je součástí všech firemních dokumentů, vyskytuje se na oblečení zaměstnanců, označuje provozovnu podniku a samozřejmě je na firemních vozech.

Podnikové nákladní vozy jsou dalším symbolem. Všechny mají stejně strukturovaný jednoduchý design, a na přední kapotě je situováno logo.

Podniková provozovna je symbolem místa, kde se setkávají všichni pracovníci podniku. Je zázemím pro pracovníky. Drží se stejné linie označení jako podnikové vozy.

Výsledkem vybudování jednoduchých a srozumitelných symbolů je snadné rozpoznání podniku ze strany zákazníků a ostatní veřejnosti a na druhou stranu dává možnost samotným zaměstnancům odlišit se a prezentovat příslušnost k podniku.

Rituály:

Hlavním rituálem je pracovní doba. Pracovní doba je koncipována v rámci jednosměnného provozu. Začíná 8:00 a končí 17:00. V rozmezí od 8:00 do 10:00 probíhá organizační činnost dne. Hlavní úkol má sklad a spedice, kteří zajistí bezproblémový odjezd všech vozů, dle předem stanovených tras, jako podpora jim slouží pracovníci nákupu i sekce obchodu. Doladují se detaily. V 10:00 vyráží vozy dle plánu na svozové trasy. OD 10:00 do 12:00 se řeší naskladňování zboží, objednávky a nutná administrativa. Od 12:00 do 13:00 je polední přestávka. Od 13:00 do 17:00 mají pracovníci obchodu za úkol správu agendy zákazníků, pracovníci nákupu pak řeší otázky dodavatelů. Pracovníci spedice dorazí zpět na provozovnu kolem 16:00. Pokud někde během dne nastal problém, seznamují s ním pracovníky dané sekce. V 17:00 pracovní doba končí. Pokud je potřeba dobu přizpůsobit jiným způsobem (zahraniční dodavatel přijede ráno dříve, nebo později večer, zákazník si přeje schůzku o víkendu...) děje se tak vždy po odsouhlasení pracovníka, kterého se dané omezení týká a pracovní doba je mu kompenzována finančně, nebo náhradním volnem.

Hlavním výsledkem přesné organizace dne, resp. pracovní doby je vysoká efektivita práce. Každý přesně ví co a kdy je nutné udělat.

Mezi další rituály patří ranní káva nebo čaj. Bez ohledu na stav podřízenosti se pracovníci ve vaření kávy a čaje střídají podle nepsaného, ale přesného harmonogramu. Během 15 minut si mohou pracovníci sdělit zážitky předešlého dne, což podporuje kolektivní smýšlení v podniku a upevňuje vztahy. Podnik zajišťuje všem zaměstnancům obědy na své náklady. I oběd je významným rituálem dne, protože ho symbolicky dělí na dvě části.

Podnik se vyznačuje i rituály, které jsou zavedeny směrem ven z podniku. Patří sem každoroční oslava výročí podniku, oslava narozenin zaměstnance, oslava vánočních svátků a společná dovolená. Těchto rituálů se účastní pracovníci podniku, jejich rodinní příslušníci a přátelé.

Hodnoty:

Hodnotami, jež podnik zastává, jsou především morálka, úcta k člověku a jeho práci, úcta ke vzdělání, neúplatnost, slušnost a vstřícnost vůči zákazníkům, dodavatelům i zaměstnancům, spolupráce, pomoc, podpora znevýhodněných, prospěšnost společnosti. Podnik nemá sepsán žádný etický kodex, to nevypovídá o jeho neexistenci. Veškerý hodnotový systém podniku, je vystavěn na hodnotové orientaci majitele podniku. Ten vyžaduje dodržování výše uvedených zásad. Následkem je vytvoření dobrého jména společnosti.

Cíl:

Hlavním cílem, který je stanoven majitelem podniku, je prosperita pro všechny zúčastněné - podnik, zákazníky, dodavatele a pracovníky. Uspokojení potřeb všech subjektů je základním předpokladem pro další rozvoj. Zároveň je cílem vést podnik tak, aby vytvářel podmínky pro osobnostní a vnitřní rozvoj pracovníka a tím podporoval přímý rozvoj podniku.

- **Výsledky v hospodaření**
Výsledky veškeré činnosti podniku je možné vyjádřit pomocí ekonomických ukazatelů, nejčastěji se pracuje s hodnotou obratu a zisku. Po domluvě s panem Dufkem, který si nepřál zveřejnění nominální hodnoty těchto veličin, jsem přistoupila k procentuálnímu vyjádření těchto veličin. Budu sledovat pouze vývoj obratu a zisku a na závěr uvedu, proč jsem se rozhodla nezohlednit hodnotu nákladů.

K výpočtu byly užity data interní databáze společnosti. Sledovaným obdobím je doba, kdy je podnik veden jako společnost s ručením omezeným, od 1.1.2002 do 31.12.2010.

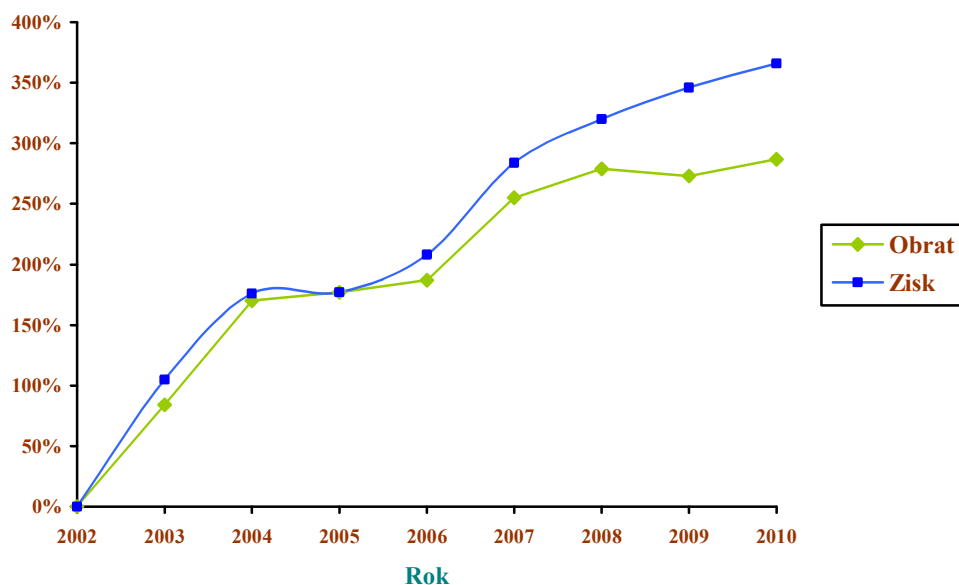
Tabulka č. 4: Výše obrátu a zisku v %

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat	100%	184%	270%	277%	287%	355%	379%	373%	387%
Zisk	100%	205%	276%	277%	308%	384%	420%	446%	466%

Zdroj: B.Trade obalové materiály s.r.o

Přepočet nominální hodnoty obrátu i zisku byl proveden následujícím způsobem. Nominální hodnotu roku 2002 jsem stanovila jako 100%. Nominální hodnoty všech dalších let jsem přepočítala vůči nominální hodnotě roku 2002 a převedla na procenta. Nominální hodnota obrátu je v roce 2003 na 184% nominální hodnoty z roku 2002, v roce 2004 je na 270% oproti roku 2002 atd...

Graf č. 2: Vývoj obrátu a zisku



Zdroj: B.Trade obalové materiály s.r.o

Z grafu i tabulky je patrné, že obě hodnoty se oproti roku 2002 mnohonásobně zvýšily, hodnota zisku má celkově stoupající tendenci. Hodnota obratu dosahuje maxima v roce 2008. Rok 2009 je prvním rokem, kdy začíná klesající tendence obratu. Hlavní příčinou je celosvětová hospodářská krize. Naopak zisk má trvale stoupající tendenci. Obě hodnoty začínají mírně stagnovat v roce 2004, tento trend se projevuje až do roku 2006. Jako prostředek zamezení k potlačení tohoto trendu, zvolil pan Dufek strategii rozvoje pracovních sil. V rozmezí let 2005 až 2007 je přijato ke čtyřem stávajícím kmenovým zaměstnancům šest dalších. A jako prvotní cíl těchto tří let je navýšení odbornosti a vzdělání pracovníků. I přesto, že všichni přijatí zaměstnanci neměli odpovídající odbornost a zkušenosti, znamená jejich přijetí opětovný prudký nárůst obou hodnot.

Hodnotu nákladů jsem do výpočtů nezohledňovala především proto, že tato hodnota rok od roku klesá. Snižují se náklady na zabezpečení počátečních provozních úvěrů, racionalizuje se vytiženost dopravy a efektivita práce. Jestliže počet zaměstnanců stoupl od roku 2004 o 150%, pak zvyšující se náklady na mzdy jsou vyrovnávány snižováním nákladů na externí administrativu a dopravu. Nominální hodnota skladu je držena na hodnotě roku 2004. Náklady na přípravu zaměstnanců pro výkon profese vypadaly zdánlivě v počáteční fázi jako nadměrné a zbytečné, když je možné klást při výběru zaměstnanců vyšší požadavky na jejich odbornost. Avšak z dlouhodobého hlediska lze v praxi sledovat výnosnost tohoto přístupu. Odliv zaměstnanců je takřka nulový. Na závěr připojuji tabulku s přehledem zahájení pracovního poměru kmenových zaměstnanců podniku. Pracovní poměr uvedených zaměstnanců trvá bez přerušení do dnešního dne.

Tabulka č. 5: Přehled zahájení pracovního poměru jednotlivých zaměstnanců

Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Počet přijatých zaměstnanců	2	1	0	0	3	0	4	0	0	0

Zdroj: B.Trade obalové materiály .s.r.o

Při srovnání dat této tabulky a předešlého grafu číslo 2 zjistíme, že prudká změna nárůstu ukazatele zisku a obratu směrem vzhůru, je vždy spojena s náborem nových zaměstnanců. Což se může zdát vzhledem k neodbornosti jedinců paradoxní. Nárůst je však zajištěn především propracovaným systémem vzdělávání.

4.4. Dílčí závěr

Jsem přesvědčena, že obrat a zisk společnosti, spolu s udržitelnou hodnotou nákladů a takřka nulovým odlivem zaměstnanců, jsou hlavními ukazateli výnosnosti aplikace prvků Baťovy soustavy řízení do řízení podniku. Potvrzuje se hypotéza č.1: Baťova soustava řízení je při přizpůsobení konkrétnímu podniku efektivní a výnosnou metodou řízení lidských zdrojů.

5. Zaměstnanec se sociálním znevýhodněním

5.1 Zaměření se na zaměstnávání jedinců se sociálním znevýhodněním na základě hodnotové orientace vedoucího pracovníka

Nejdříve budu přesně charakterizovat sociální znevýhodnění u všech zaměstnanců podniku. Před přijetím do pracovního poměru splňovali zaměstnanci některá ze 13 hlavních kritérií sociálního znevýhodnění. Jde o kritéria osobnostní, ekonomická a regionální.

Tabulka č. 6: Charakteristika sociálního znevýhodnění zaměstnanců

Zaměstnanec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SŠ vzdělání bez maturity					X		X	X	X	X
Otec vyučen	X				X	X	X	X	X	X
Matka vyučena		X	X	X	X		X	X	X	X
Rodič trestán							X			
Rodič invalidní					X					X
V domácnosti pouze s jedním rodičem	X	X	X	X		X	X			
Matka nezaměstnaná		X	X	X						X
Otec nezaměstnaný	X					X	X			X
Více jak 3 děti v rodině		X	X	X				X	X	
Rodina pobírající sociální dávky	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Nevyhovující bytové podmínky	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Pobyt v azylovém zařízení	X									
Příslušnost k regionu s vysokou nezaměstnaností		X	X	X	X	X	X	X	X	X

Zdroj: B.Trade obalové materiály s.r.o

Osobnostními kritérii jsou dosažené vzdělání jedince a vzdělání rodičů, trestní stíhání rodičů a invalidita rodičů. Polovina z deseti zaměstnanců společnosti dosáhla středoškolského vzdělání bez maturity, tedy zakončené výučním listem. Zbýlých pět zaměstnanců má úplné středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou. Ani jeden zaměstnanec podniku neodpovídá svým vzděláním všeobecně uznávaným požadavkům na vzdělání pro danou pozici. Polovina zaměstnanců má oba rodiče vyučené. Zbýlých pět zaměstnanců má jednoho rodiče s neúplným středoškolským vzděláním. Jeden zaměstnanec má rodiče trestně stíhaného. Dva zaměstnanci mají jednoho rodiče invalidního.

Materiálními - ekonomickými kritérii jsou především bytová situace, počet dětí v rodině, závislost rodiny na sociálních dávkách, nezaměstnanost rodičů a péče pouze jednoho z rodičů. Za nevyhovující bytovou situaci považují více jak 2 osoby na 1 místnost v bytě, více jak tři děti v rodině, topení na tuhá paliva. Dva zaměstnanci pocházejí z rodiny se sedmi dětmi, tři zaměstnanci z rodiny se čtyřmi dětmi. Zároveň sedm zaměstnanců pochází z rodin pouze s jedním rodičem samoživitelem.

Regionálním kritériem je příslušnost zaměstnance k regionu s vysokou nezaměstnaností. Devět zaměstnanců je z regionu Moravskotřebovsko a Jevíčko.

Z tabulky výše je patrné, že v podniku B.Trade obalové materiály s.r.o jsou zaměstnáváni jedinci se sociálním znevýhodněním, protože každý zaměstnanec splňuje 6 až 9 kritérií ze třinácti uvedených v tabulce. Děje se tak na základě hodnotové orientace majitele společnosti pana Bohumila Dufka. Jeho hodnotovou orientaci jsem zjišťovala v rámci rozhovoru, který mi poskytl. Stanovila jsem základní okruhy otázek polostrukturovaného rozhovoru a příkládám je jako přílohu číslo 2.

Z rozhovoru vyplývá, že pan Dufek prošel složitou rodinnou situací v dětství. Vyrůstal v rodině, v níž docházelo k domácímu násilí ze strany otce. I přes časté fyzické i psychické napadání matka od otce odešla až po 13 letech manželství. Mühlpachr tento fenomén popisuje ve své publikaci sociopatologie. V kapitole Typologie klinických rodin se zabývá otázkou rodin, v níž jsou týrány jak děti, tak ženy. Neschopnost žen se bránit vysvětluje pojmem „naučená bezmocnost“. Ženy jsou mnohdy pod silným tlakem okolí, jsou ekonomicky nesoběstačné, a hraje zde značný vliv silná patriarchální tradice ve společnosti. Ženy tak mnohdy neřeší situaci, která své řešení má. (Mühlpachr, 2008, s. 159 - 163)

Po rozvodu rodičů se matka uchýlila s dětmi do azylového domu, s čímž se děti zvláště ve styku s vrstevníky, v pubertě a na střední škole velice těžko vyrovnávaly. Protože ekonomická situace rodiny byla velmi špatná, začali oba bratři pomáhat matce při úklidu ve firmě, ve které se matka seznámila s mužem, kterého si poté vzala. Nevlastní otec pomohl

rodině z azylového domu. Pan Dufek má s nevlastním otcem velice blízký vztah a říká, že za to, jaký je člověk, vděčí právě jemu.

Protože má pan Dufek vlastní zkušenost se sociálním znevýhodněním, je si vědom faktu, že sám si člověk ze svízelné situace pomoci nemůže. Zároveň zastává názor, že v životě má význam pouze konkrétní pomoc konkrétnímu člověku. Dále říká, že jediným možným prostředkem, jak člověku skutečně pomoci, je zajistit mu dobrou práci. Matka pana Dufka se narodila v obci na pomezí regionu Jevíčko - Moravskotřebovsko, odtud plyne blízký vztah pana Dufka k těmto regionům. Znalost lidí a poměrů je hlavní příčinou orientace na tyto dva regiony při výběru zaměstnanců. V začátcích podnikání poskytli panu Dufkovi lidé z rodné obce matky značnou pomoc. Dnes pan Dufek říká, že má vůči těmto regionům dluh, který se svou prací snaží splatit.

Pan Dufek se považuje za zastávce batismu a trvá na zachování svého podniku jako ryze českého. V Baťově soustavě řízení vidí východiska pro řešení krizí jak v podnicích, tak celospolečenských. Aplikuje principy batismu v podniku a trvá na jejich dodržování. Baťova soustava řízení je pro něj stěžejní pro svou „sociální tvář“. Je inspirací pro vlastní vytváření sociálních opatření směrem dovnitř podniku i mimo něj. Sociální politice podniku dává stejný význam, jako jeho obchodní činnosti.

Na základě analýzy hodnotové orientace vedoucího pracovníka potvrzují hypotézu číslo 2: Vlastní zkušenost vedoucího pracovníka se sociálním znevýhodněním je určujícím faktorem v procesu řízení.

5.2 Osobní zkušenost se sociálním znevýhodněním jako základní prvek utvářející firemní kulturu

Zkušenost se sociálním znevýhodněním utváří firemní kulturu nejen přes hodnotovou orientaci vedoucího pracovníka, jak bylo řečeno výše, ale také v rámci hodnot všech zaměstnanců. Protože mají všichni zaměstnanci přímou zkušenost se sociálním znevýhodněním, mají k sobě navzájem nekritický postoj bez předsudků. Komunikují na přátelské úrovni a do značné míry chybí i rivalita a boj o přízeň nadřízeného. Pro účely hodnocení vztahů na pracovišti a pracovních cílů jsem užila anonymní dotazník. Dotazník je přílohou č. 3. a má pouze informativní charakter, jde mi především o ověření výsledků pozorování. Respondenty dotazníku je 10 kmenových zaměstnanců. Výzkumný soubor se

může zdát malý, ale protože jde o všechny kmenové zaměstnance společnosti, je 100%. Respondenti se identifikují s výroky číslicí 1 až 5, přičemž 1 znamená souhlas s výrokem bez výhrad a 5 znamená absolutní nesouhlas s výrokem.

Výsledky dotazníkového šetření:

Dotazníkem jsem oslovila 10 kmenových zaměstnanců podniku B.Trade obalové materiály s.r.o. Návratnost dotazníku byla 100%. Všichni oslovení zaměstnanci vyplnili dotazník správně.

První část dotazníku je zaměřena na pohlaví, věk, dosažené vzdělání a pracovní zařazení.

- Devět z deseti zaměstnanců jsou muži, to je zapříčiněno povahou pracovních činností a nároky na vyšší fyzickou zdatnost zaměstnance.
- Věkové rozložení je následující: tři zaměstnanci spadají do věkové kategorie 21 – 25 let, čtyři do věkové kategorie 26 – 30 let a tři do věkové kategorie 31 – 35 let. Při homogenitě věkové skladby odpadají mezigenerační problémy. Věk všech zaměstnanců je do 35 let.
- Pět zaměstnanců je vyučeno a pět zaměstnanců má středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou. Obecně lze říci, že vzdělání zaměstnanců neodpovídá obecným požadavkům pro dané pracovní zařazení.
- Tři zaměstnanci pracují v oblasti skladového hospodářství, dva ve spedici, tři v obchodní oblasti a dva na řídicích funkcích.

Ve druhé části dotazníku jsem stanovila čtyři okruhy výroků.

- *V prvním okruhu* výroků hodnotí respondenti vztahy na pracovišti. Všech 10 zaměstnanců hodnotilo vztahy na pracovišti ve všech výrocích nejhůře stupněm 2. Tato skutečnost je totožná s výsledky pozorování. Vztahy na pracovišti jsou kladné a jsou tak i vnímány.
- *Ve druhém okruhu* výroků hodnotí respondenti podmínky na pracovišti. Ty jsou opět všemi zaměstnanci hodnoceny nejhůře stupněm číslo 2. Lze tedy říci, že zaměstnanci hodnotí podmínky na pracovišti kladně.

- *Ve třetím okruhu* výroky hodnotí respondenti komunikaci na pracovišti. Všechny výroky jsou opět hodnoceny nejhůře stupněm 2. Mimo výroků číslo 11 a 13, které hodnotí tři zaměstnanci ze sekce obchodu stupněm 3, tedy neutrálně. To si vysvětlují především tím, že zaměstnanci obchodu mají flexibilní pracovní dobu a jsou neustále na cestách. Nedostávají se tolik do kontaktů s kolegy na pracovišti a stěžejní je pro ně komunikace s vedoucím pracovníkem.
- *Ve čtvrtém okruhu* hodnotí respondenti osobní cíle a vizi do budoucna. Všichni zaměstnanci hodnotí výrok 15, 16, 17 a 20 stupněm číslo 1. Vidí kladně svou budoucnost v podniku. Mají pocit, že jsou odpovídajícím způsobem motivováni k dalšímu rozvoji. Výroky 18 a 19 hodnotilo pět respondentů stupněm 1, jde o zaměstnance skladového hospodářství a spedice. Ti vidí možnost postupu v rámci podniku především proto, že jde o zcela běžnou praxi v podniku. Zbýlých pět zaměstnanců obchodu a řízení hodnotí výrok 18 a 19 stupněm 3. Neutrálnost v tomto případě si vysvětlují skutečností, že zaměstnanci dosáhli nejvyšší možné pozice a není pro ně možnost postoupit v tuto chvíli na žebříčku pozic dále. Pokud by se situace změnila, berou i oni případný postup za reálný.

Dotazníkem jsem ověřila skutečnosti zjištěné pozorováním. Všichni respondenti se ztotožňují s cíly a hodnotami podniku. Komunikace je neformální a přátelská a lidé k sobě mají blízko především proto, že prošli podobnou sociální zkušeností. Všichni vidí svou budoucnost v rámci podniku a mají pocit, že jsou motivováni a podporováni v dalším rozvoji.

5.3 Dílčí závěr

Vznik firemní kultury je složitým procesem. V podniku B.Trade obalové materiály s.r.o je zřejmé, že firemní kulturu utváří především dva činitelé. Prvním činitelem je majitel společnosti. Ten na základě své hodnotové orientace vytváří vlastní styl řízení. Základem pro vytvoření hodnotové orientace vedoucího pracovníka je zkušenost se sociálním znevýhodněním. Stejnou měrou se podílí na firemní kultuře zaměstnanci. Ti se do vysoké míry identifikují s hodnotami a cíli podniku. Zaujímají k sobě kladný postoj a komunikují na přátelské úrovni. Vlastní zkušenost se sociálním znevýhodněním vnímají zaměstnanci jako kladný prvek ve vztazích na pracovišti a nevidí jej jako překážku v možnosti dalšího osobnostního a profesního růstu.

Závěr

Hlavním cílem mé bakalářské práce je prokázat na základě pozorování v konkrétním podniku, že sociální znevýhodnění je pozitivním činitelem v procesu tvorby firemní kultury a že Baťovu soustavu lze užít i v praxi dnešních podniků.

V teoretické části vymezují pojmy firemní kultura, Baťova soustava řízení a sociální znevýhodnění. Analyzuji dnešní přístupy k firemní kultuře a systémům řízení z pohledu teorie managementu. Zabývám se Baťovou soustavou řízení, protože ji považuji z historického hlediska jako nejpropracovanější. V úvodu jsem přistoupila ke stanovení hypotéz, které potvrzují v praktické části

V praktické části popisují skutečnosti ověřené na základě pozorování, rozhovoru a dotazníku. Zároveň potvrzují stanovené hypotézy.

Hypotéza č.1: Baťova soustava řízení je po přizpůsobení konkrétnímu podniku efektivní a výnosnou metodou řízení lidských zdrojů. Hypotéza byla potvrzena na základě ekonomických ukazatelů pozorovaného podniku B.Trade obalové materiály s.r.o.

Hypotéza č.2: Vlastní zkušenost vedoucího pracovníka se sociálním znevýhodněním je určujícím faktorem v procesu řízení. Hypotéza byla potvrzena na základě analýzy hodnotové orientace majitele společnosti.

Resume

Svou práci jsem rozdělila na dvě hlavní části. Část teoretická je dělena na tři kapitoly. V první kapitola se zabývá firemní kulturou obecně. Vysvětluje pojem firemní kultura. Analyzuje dnešní pohled na problematiku firemní kultury a hledá faktory ovlivňující firemní kulturu. Vysvětluje problematiku firemní kultury z pohledu teorie managementu. Druhá kapitola se zabývá Baťovou soustavou řízení. Popisuje jednotlivé prvky této soustavy. Zaměřuje se na úlohu vzdělávání v této soustavě. Srovnává úroveň Baťovy soustavy řízení se světovou normalizací - s normami ISO. Třetí kapitola pracuje s pojmem sociální znevýhodnění. Řeší aspekty vzniku sociálního znevýhodnění. Podrobněji se zabývá regionálními aspekty sociálního znevýhodnění. Všechna tato témata byla zvolena záměrně pro potřeby praktické části práce.

Praktickou část jsem rozdělila na dvě kapitoly. První popisuje užití principů batismu v konkrétní obchodní společnosti. Uvádí prostředky pro motivaci vedoucích pracovníků k užití těchto principů. Popisuje výsledky užití těchto principů. Druhá kapitola se věnuje hodnotové orientaci vedoucího pracovníka. Pomocí rozhovoru a dlouhodobého pozorování je analyzována jeho hodnotová orientace. Seznamuje též s kritérii sociálního znevýhodnění u všech zaměstnanců podniku. Dále se zabývá sociálním znevýhodněním a jeho vlivem na tvorbu konkrétní firemní kultury.

Anotace

Bakalářská práce – Zaměstnanec se sociálním znevýhodněním, jako základní tržní strategie firmy – Baťův model, je zaměřena na firemní kulturu a sociální znevýhodnění. Zabývá se možností využití sociálního znevýhodnění při tvorbě firemní kultury a prosperity podniku. Popisuje užití Baťovy soustavy řízení v konkrétním podniku.

Klíčová slova

Firemní kultura, systémy řízení, Baťova soustava řízení, batismus, normy ISO, sociální znevýhodnění, hodnotová orientace, nezaměstnanost.

Annotation

The bachelor thesis – Worker with social handicaps as a primary bussines strategy – Baťa model, is oriented on company culture and social handicaps, defines aspects of social handicaps in procesing of company culture and company prosperity. The thesis describes applications of Baťa management system in bussines company.

Keywords

Company culture, management system, Baťa management system, standardization ISO, social handicaps, ideological orientation, unemployment.

Literatura a prameny:

Monografie:

- BAŤA T., *Úvahy a projevy*, Zlín: Knihovna Baťovy služby veřejnosti, 1932.
- BROOKS, I., *Firemní kultura*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, ISBN 80-7226-763-9.
- BUREŠ, I., *Marketingově řízená firma*, Praha: Management Press, 1992, ISBN 80-85603-24-1.
- ERDÉLY, E., *Švec, který dobyl světa*, 1. vyd. Zlín: Archa, 1990, ISBN 59-078-90
- IMAI, M., *Gemba Kaizen*, 1. vyd., Brno: Computer Press, 2005, ISBN 80-251-0850-3.
- LEŠINGROVÁ, R., *Baťova soustava řízení*, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005, ISBN 80-7318-263-7.
- MARHOULOVÁ, D., *Japonské systémy řízení*, 1. vyd. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1989, ISBN 80-205-0033-2.
- MÜHLPACHR, P., *Sociopatologie*, 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008, ISBN 978-80-210-4550-7.
- ROSEN, K., *Skvělý obchodník*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, ISBN 978-80-251-2061-3.
- SEKOT, A., *Sociologie v kostce*, Brno: Paido, 2002, ISBN 80-7315-021-2.
- ŠIGUT, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*, 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, ISBN 80-7357-046-7.
- TRACY, B., *Jak úspěšně řídit firmu*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, ISBN 80-251-0175-4.
- TRÁVNÍK, A., *Řízení jakosti*, 1. vyd. Brno: MZLU, 2002, ISBN 80-7157-588-7.
- UMLAUFOVÁ, M., PFEIFER, L., *Organizační myšlení pro úspěch firmy*, České Budějovice: Nakladatelství "dt" Domu techniky ČSVTS, 1991, ISBN 80-02-00897-9.
- ZIELKE, Ch., *Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout*, 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 80-247-1815-4.
- ZUZÁK, R., *Strategické řízení pro obor podnikání a administrativa*, 2. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2010, ISBN 978-80-213-1968-4.

Ostatní prameny:

KUČERA, J., RADVAN, E., *Vybrané problémy metodologie vědy*, Brno: Institut mezioborových studií, 2005.

RADVAN, E., VAVŘÍK, M., *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*, Brno: Institut mezioborových studií, 2009.

ŘEHOŘ, A., ŠIGUT, Z., *Základy teorie a praxe řízení*, Brno: Institut mezioborových studií, 2009.

KOLEKTIV, *Vůdcové práce*, Knihovna Baťovy služby veřejnosti, Edice Organisaátor, , Zlín: 1932.

Interní databáze a pracovní řád společnosti B.Trade obalové materiály s.r.o

Internetové zdroje:

www.b-trade.cz

www.iso.org

www.mpsv.cz

www.rehau.cz

www.utb.cz

www.wikipedia.org

Seznam příloh:

Příloha číslo 1:

Souhlas s užitím a zveřejněním interních informací společnosti B.Trade obalové materiály s.r.o

Příloha číslo 2:

Opis rozhovoru s majitelem společnosti B.Trade obalové materiály s.r.o

Příloha číslo 3:

Dotazník určený zaměstnancům společnosti B.Trade obalové materiály s.r.o

Seznam obrázků a grafů:

Obr. č. 1: Vliv hodnotové orientace vedoucího pracovníka v rámci podniku	7
Obr. č. 2: Faktory podle přímé účasti na podnikové kultuře	10
Obr. č. 3: Determinanty vzniku podnikové kultury	11
Obr. č. 4: Bařův systém vzdělávání Zlína	21
Obr. č. 5: Motivace pro užití Bařovy soustavy řízení	36
Obr. č. 6: Logo společnosti Bařa a.s a společnosti B.Trade obalové materiály s.r.o	37
Graf č. 1: Vývoj nezaměstnanosti v regionech Moravskotřebovsko a Jevíčsko	29
Graf č. 2: Vývoj obrátu a zisku	39

Seznam tabulek:

Tab. č. 1: Časový rozvrh učňovského dne	22
Tab. č. 2: Vývoj nezaměstnanosti v regionech Moravskotřebovsko a Jevíčsko od roku 2002 do roku 2011 v %	28
Tab. č. 3: Srovnání soustav řízení na základě společných prvků	32
Tab. č. 4: Výše obrátu a zisku v %	39
Tab. č. 5: Přehled zahájení pracovního poměru jednotlivých zaměstnanců	40
Tab. č. 6: Charakteristika sociálního znevýhodnění zaměstnanců	42

Příloha číslo 1: Souhlas s užitím a zveřejněním interních informací společnosti
B.Trade obalové materiály s.r.o.

Tímto uděluji Radce Micháلكové souhlas k pozorování uvnitř podniku B.Trade obalové materiály s.r.o. Zároveň ji opravňuji k užití dat z interní databáze pro potřeby její bakalářské práce a toto stvrzuji svým podpisem.

V Brně dne 28.2.2011

.....

Bohumil Dufek
jednatel společnosti

Příloha číslo 2: Polostrukturovaný rozhovor - základní okruhy otázek.

Okruhy rozhovoru jsou určeny majiteli společnosti B.Trade obalové materiály s.r.o

- Můžete mi přiblížit Vaše dětství?
- Jak jste se vyrovnával s životem v azylu?
- Kdy a za jakých okolností jste začal podnikat?
- Kdo Vám v začátcích podnikání nejvíce pomohl?
- Proč zaměstnáváte výhradně jedince se sociálním znevýhodněním?
- Co Vás vede k aplikaci Baťovi soustavy řízení ve Vašem podniku?
- Existuje ve Vašem podniku nějaký etický kodex?
- Jaký zaujímáte postoj ke svým zaměstnancům?
- Co je hlavním cílem Vaší práce?
- V čem vidíte největší hodnotu své práce?

Příloha číslo 3: Dotazník – hodnocení vztahů na pracovišti a pracovních cílů.

Vážení kolegové,
obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který slouží jako podklad pro zpracování mé bakalářské práce. Dotazník je zcela anonymní.

Instrukce pro vyplnění dotazníku:

U každého výroku označte křížkem /x/ Vámi zvolenou variantu.

Stupnice: 1 - souhlasím bez výhrad

2 - spíše souhlasím

3 - jsem neutrální

4 - spíše nesouhlasím

5 – zcela nesouhlasím

Pohlaví:	ženské mužské
Věk:	18 - 20 let 21 - 25 let 26 - 30 let 31 - 35 let
Ukončené vzdělání:	základní vyučen úplné středoškolské s maturitou vysokoškolské
Pracovní zařazení:

Hodnocení vztahů na pracovišti:	1	2	3	4	5
1. Jsem spokojen/a s pracovním kolektivem.					
2. Moji kolegové jsou můmi přáteli.					
3. S nadřízeným mám přátelský vztah.					
4. Ke všem zaměstnancům je přístupováno rovnocenně.					
Hodnocení podmínek na pracovišti:					
5. Jsem spokojen/a s pracovními podmínkami.					
6. Je mi poskytnuta pomoc, když ji potřebuji.					
7. Základem práce je spolupráce a týmová hra.					
Hodnocení komunikace na pracovišti:					
8. Komunikace na pracovišti je neformální a přátelská.					
9. Komunikace s kolegy je otevřená.					
10. Komunikace s nadřízeným je otevřená.					
11. Kolegové naslouchají mým názorům.					
12. Nadřízený naslouchá mým názorům.					
13. Ztotožňuji se s názory kolegů.					
14. Ztotožňuji se s názory nadřízeného.					
Hodnocení osobních cílů a vizí do budoucna:					
15. Svou budoucnost vidím v rámci podniku.					
16. Jsem motivován/a k dalšímu rozvoji svých schopností.					
17. Jsem podporován/a v dalším vzdělávání.					
18. Mám možnost pracovního postupu v rámci podniku.					
19. Mým cílem je profesní postup v rámci podniku.					
20. Ztotožňuji se s celkovou vizí podniku.					

Zdroj: Vlastní zpracování