

Identifikace rizikových faktorů v práci obchodních zástupců firmy Würth

Libor Vávra

Bakalářská práce
2014



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: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Libor Vávra**
Osobní číslo: **L11305**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Identifikace rizikových faktorů v práci obchodních zástupců firmy Würth**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracování rešerše a studium odborné literatury
2. Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti managementu rizik
3. Příprava metodiky výzkumné části
4. Realizace kvantitativního výzkumu za využití techniky dotazníku
5. Zpracování a vyhodnocení dat, včetně jejich interpretace
6. Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] KRÖMER, Antonín, Petr MUSIAL a Libor FOLWARCZNY. Mapování rizik. Ostrava : Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2010. ISBN:978-80-7385-086-9.

[2] KRULIŠ, Jiří. Jak zvítězit nad riziky : aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem. Praha : Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.

[3] PALEČEK, Miloš. Identifikace a hodnocení rizik. Praha: VÚBP, 2003. ISBN 802390745x.

[4] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik. Praha : Grada, 2003. ISBN:80-247-0198-7.

[5] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha : Grada, 2010. ISBN:978-80-247-3051-6.

Vedoucí bakalářské práce: **RNDr. Zdeněk Šafařík, Ph.D.**

Ústav ochrany obyvatelstva

Datum zadání bakalářské práce: **21. února 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **9. května 2014**

V Uherském Hradišti dne 21. února 2014


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




doc. PhDr. Ferdinand Mazal, CSc.
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 obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ 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 § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 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.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně
25.4.2014

.....


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 disertační, diplomové, bakalářské 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.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení 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.*

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 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). *Odpirá-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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Předkládaná práce se v teoretické rovině zabývá vymezením základních pojmů úzce souvisejících s problematikou identifikace rizik v konkrétních situacích. Kritické reflexi podrobuje užívání pojmů riziko a nebezpečí a hledá vzájemný vztah mezi nimi. Dále se věnuje metodologii analýzy rizik s akcentem na identifikaci krizových situací.

Praktická část se věnuje výzkumu zaměřenému na rizikové faktory, které ve své práci identifikují sami obchodní zástupci firmy Würth. V rámci výzkumu byla uplatněna kvantitativní výzkumná strategie za využití techniky elektronického dotazníkového šetření. Výzkumu se zúčastnilo 105 respondentů, z jejichž odpovědí vyplynulo, že ve své práci identifikují především psychická a ekonomická rizika. Výsledky výzkumu byly analyzovány za využití popisné statistiky a interpretovány. Závěrem byla formulována doporučení pro praxi.

Klíčová slova: riziko, nebezpečí, hrozba, analýza rizik, rizikový faktor.

ABSTRACT

The theoretical aim of this thesis is to define basic concepts connected with the issue of risk identification in specific situations. The terms “risk” and “danger“ are critically investigated and a relationship between them is found. The second aim is to examine the methodology of risk analysis in connection with identification of crisis situations.

The practical part is focused on research of risk factors identified by sales managers of Würth company. In the research a quantitative strategy of online survey was used. We obtained 105 responses which revealed that sales managers identify psychic and economic risks in their work. Results of the research were analyzed by descriptive statistics and further interpreted. Finally, recommendations for the practice were stated.

Keywords: risk, danger, threat, risk analysis, risk factor.

Motto:

Chování každého z nás řídí snaha minimalizovat vlastní riziko a maximalizovat svou odměnu.

Jack Welch

Děkuji RNDr. Zdeňku Šafaříkovi, Ph.D., za podnětné rady při zpracovávání předložené bakalářské práce.

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 RIZIKO A NEBEZPEČÍ	11
1.1 POJÍMÁNÍ RIZIKA	12
1.1.1 Definice rizika.....	12
1.2 KLASIFIKACE RIZIK	13
1.3 RIZIKO VERSUS NEBEZPEČÍ	14
2 ANALÝZA RIZIK	17
2.1 IDENTIFIKACE A HODNOCENÍ HROZEB	17
2.2 SLEDOVÁNÍ A VYHODNOCOVÁNÍ HROZEB	18
2.3 VÝBĚR METOD ŘÍZENÍ RIZIK A REALIZACE OPATŘENÍ.....	18
3 KRIZOVÉ SITUACE A JEJICH ŘÍZENÍ	20
3.1 KRIZE A JEJÍ VZNIK.....	20
3.1.1 Zdroje krize a jejich dělení.....	21
3.2 KRIZOVÁ STRATEGIE.....	21
3.2.1 Krizové plány.....	22
3.3 RISK MANAGEMENT JAKO SOUČÁST ŘÍZENÍ FIRMY	22
II PRAKTICKÁ ČÁST	24
4 CÍLE A METODOLOGIE VÝZKUMU	25
4.1 CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÝ PROBLÉM.....	25
4.2 HLAVNÍ A DÍLČÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY	25
4.3 VÝZKUMNÁ STRATEGIE A TECHNIKA SBĚRU DAT	26
4.3.1 Pilotní ověření dotazníku	26
4.4 VÝBĚR VÝZKUMNÉHO VZORKU	26
4.5 ČASOVÝ PLÁN PRŮZKUMU	27
4.6 SBĚR DAT A JEJICH ZPRACOVÁNÍ	28
5 ANALÝZA DAT A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU	30
5.1 SOCIODEMOGRAFICKÉ CHARAKTERISTIKY RESPONDENTŮ.....	30
5.2 IDENTIFIKACE RIZIKOVÝCH FAKTORŮ V PRÁCI OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ FIRMY WÜRTH.....	33
5.2.1 Psychická rizika	36
5.2.2 Fyzická rizika.....	39
5.2.3 Ekonomická rizika	41
5.3 SHRnutí VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU	43
ZÁVĚR	47
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	49
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	51
SEZNAM OBRÁZKŮ	52
SEZNAM TABULEK	53
SEZNAM PŘÍLOH	55

ÚVOD

Každý člověk se ve svém soukromém i pracovním životě setkává s mnoha riziky či prochází situacemi, které lze považovat za ohrožující či nebezpečné. Lidé jsou schopni na základě svých zkušeností ohrožující okolnosti rozpoznávat a v budoucnu se jim vyhýbat či alespoň eliminovat jejich negativní dopady na svůj život. Asi jen málokterý člověk by se bez rozvahy pustil do činnosti, která by ohrožovala jeho zdraví, život či majetek nebo zdraví, životy či majetek ostatních osob. Analýza rizik a identifikace rizikových faktorů při určité činnosti tak neprobíhá výhradně v pracovním prostředí, ale prostupuje rovněž naše každodenní životy.

V oblasti pracovněprávních vztahů se analýzou rizik a identifikací rizikových faktorů v práci určitých specifických profesí musí zabývat každý zaměstnavatel. Risk management je součástí řízení každé větší firmy, ať už se jedná o národní či nadnárodní společnost. Efektivní řízení rizik ve firmě přispívá na straně jedné ke zvyšování bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců firmy a na straně druhé k ochraně zaměstnavatele před případnými soudními spory v souvislosti s poškozením zdraví zaměstnanců apod. V předkládané práci se zabýváme identifikací rizikových faktorů specifickou skupinou pracovníků – pracovníků tzv. vnější služby firmy Würth, jejichž činnost je specifická tím, že nemají žádné pevné pracovní místo zajišťované firmou. Všichni obchodní zástupci jednotlivých divízi pracují z domu, tzn., ke svým zákazníkům vyjíždí přímo z místa svého bydliště, odkud rovněž vyřizují nezbytnou administrativní agendu. Dalo by se tudíž hovořit o „home office“ pracovní pozici. Vzhledem ke specifickým pracovním podmínkám uvedené skupiny pracovníků nás zajímalo, jak oni sami hodnotí možné rizikové faktory ve své práci.

Před zahájením samotného kvantitativního výzkumu za využití techniky elektronického dotazníku jsme provedli teoretický exkurz do dané oblasti. Na základě studia odborné literatury zaměřené na oblast krizového řízení jsme se zabývali užívanou terminologií, kdy jsme dospěli k závěru, že je velmi těžce uchopitelná, neboť se jednotlivé oblasti vzájemně překrývají. Vymezení rizika a nebezpečí se věnujeme v první kapitole, kdy v následujících kapitolách rozebíráme oblast analýzy rizik spojené s jejich identifikací a hodnocením. Třetí, závěrečná kapitola teoretické části je věnována identifikaci krizových situací.

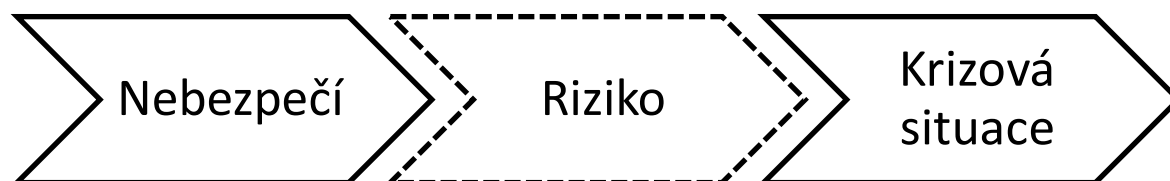
I. TEORETICKÁ ČÁST

1 RIZIKO A NEBEZPEČÍ

Pojem riziko pochází z italského výrazu „*risico*“ označujícího řadu nebezpečí námořních plaveb, kterým museli mořeplavci čelit nebo se jim vyhnout [1, s. 78]. Postupně se tento výraz přenesl do běžné řeči a vyjadřuje *nebezpečí škody, poškození nebo nezdaru při podnikání něčeho* [2, s. 670]. Riziko tak úzce souvisí s hrozbou, nezdarem či nebezpečím.

Nebezpečí lze považovat za jazykové synonymum slova riziko, avšak z vědeckého či odborného hlediska se jedná o pojem odlišných konotací. Pokud budeme považovat riziko za matematickou pravděpodobnost vzniku škody či poškození a nebezpečí za vlastnost (situace, prvku či osoby) potenciálně působit škodu, můžeme odvodit následující vztah obou pojmů (viz Obrázek 1).

Obrázek 1 Vztah pojmu riziko a nebezpečí



Zdroj: vlastní

Jako příklad můžeme uvést následující situaci:

Za nebezpečí budeme považovat cisternový vůz převážející kapalným dusík. Rizikem v tomto případě je pravděpodobnost dopravní nehody a následné exploze této cisterny. Krizovou situací pak bude samotná nehoda spojená s explozí a jejími následky (od smrti řidiče až po znečištění životního prostředí).

Odborné a vědecké definice obou pojmů se však liší autor od autora a popsany příklad je tak pouze možnou modelovou situací pro určité spektrum vymezení těchto pojmů. Naši úvahu však potvrzuje Tichý [3, s. 17], který uvádí následující: *záměně pojmů „riziko“ a „nebezpečí“ se snadno vyvarujeme, jestliže si uvědomíme toto: úkolem rizikového inženýra je zabývat se nejprve nebezpečím a poté rizikem*. Kolem konceptu rizika postupně vzniká samostatný vědecký obor, tzv. věda o riziku neboli rizikologie. Název však zatím

není plně ustálen a uvažuje se o jeho možných alternativách. Vzhledem k uvedenému se dá tudíž usuzovat, že institucionalizace rizikologie jako samostatného vědního oboru je otázkou budoucnosti, závisající na konsensu odborníků.

1.1 Pojímání rizika

Vědecký či odborný přístup k pojmu riziko se výrazně odlišuje na základě odvětví a oboru, skrze který k němu přistupujeme. Podle Tichého [3, s. 15–16] *existují skupiny definic technických, ekonomických a sociálních*. Zároveň se však vyskytují i ryze matematické definice, podle nichž je riziko určitou matematickou pravděpodobností, se kterou nastane daná krizová situace [4]. Většina autorů pak ve svých publikacích týkajících se rizik, krizového řízení a krizového managementu uvádí podobné myšlenky. *Názvem „riziko“ se označují ... dosti rozdílné, byť velice příbuzné pojmy* [3, s. 15]. O problematičnosti pojmání tohoto pojmu tedy nemůže být pochyb.

1.1.1 Definice rizika

Jak jsme zmiňovali výše – plošná a všeobsahující definice pojmu riziko je otázkou probíhajících odborných diskuzí a zdá se být spíše vzdušným zámkem, než realitou. Jak přiznává většina autorů *při hledání definice rizika jde o sémantický problém, který není univerzálně řešitelný* [3, s. 15].

Rozdíl definování pojmu riziko tkví v tom, že se za něj považuje samotné nebezpečí, jeho pravděpodobnost i zdroj či objekt jemu vystavený [3, s. 16]. Různost definování „rizika“ stvrzují i další autoři. Například Smejkal a Rais [1, s. 78] jasně uvádí, že *neexistuje jedna obecně uznávaná definice* a jako důkaz svého tvrzení vypisují hned 11 možných vymezení. Podobně rozsáhlý výčet definic uvádí i Tichý [3, s. 15], který se také podrobněji zabývá hledáním diferencí mezi jednotlivými pojetími konceptu rizika.

Pro výzkumnou část naší práce budeme hledat rizika v oblasti psychické, fyzické a ekonomické a v souladu s tím uvažujeme o riziku jako o *nebezpečí psychické, fyzické nebo ekonomické újmy* [3, s. 15]. Půjde tedy o identifikaci rizik, zkráceně o identifikaci *nebezpečí vzniku nějaké újmy* [3, s. 15] v uvedených oblastech. V případě praxe obchod-

ních zástupců bychom pak mohli riziko definovat rovněž jako rozmanitost potenciálních výsledků nebo nejistotu jejich dosažení [1, s. 78].

1.2 Klasifikace rizik

Rizika nejsou v odborné literatuře jednotně klasifikována – tříděna do skupin. Můžeme se tak setkat s rozdílným přístupem při vytváření skupin a podskupin typů rizik. Například Kafka [5, s. 104] dělí rizika do čtyř skupin:

1. strategická rizika,
2. operační či provozní rizika,
3. rizika nesouladu,
4. interní a externí finanční rizika.

Jiní, méně skromní autoři, dělí rizika na větší množství skupin, jejichž počet často dosahuje desítek. Do této skupiny můžeme řadit Merna a Al-Thaniho, kteří rozlišují rizika projektu, globální rizika, elementární rizika, holistické riziko, stálé riziko, dynamické riziko, neodmyslitelné riziko, nahodilé riziko, zákaznické riziko, fiskální/regulační riziko, riziko spojené s nákupem, riziko spojené s poškozením pověsti/riziko škod, organizační riziko, riziko interpretace, riziko IT, riziko ze strany OPEC, procesní riziko, heuristiku, riziko při vyřazování zařízení z provozu a institucionální riziko [6, s. 13–19].

Z rozsáhlejších teoretických dělení rizik dále jmenujme koncepci českých autorů Smejkal a Raise, kteří uvádí rizika:

- politická a teritoriální,
- ekonomická,
- bezpečnostní,
- právní,
- předvídatelná a nepředvídatelná,
- specifická. [1, s. 79].

Jako poslední uvádíme „protikladné“ dělení Tichého [3, s. 18], jenž rozděluje rizika na hmotná a nehmotná, spekulativní a čistá, systematická a nesystematická, pojistitelná a nepojistitelná, strategická a operační, odhadová.

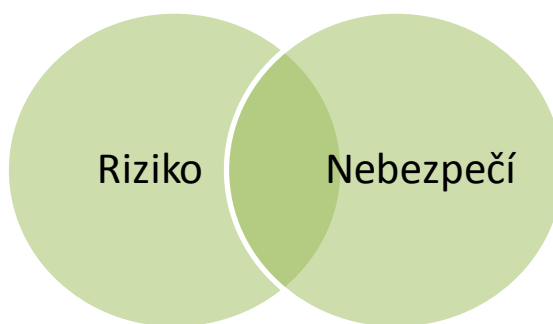
1.3 Riziko versus nebezpečí

Spor mezi pojmy „riziko“ a „nebezpečí“ jsme otevřeli již v úvodu kapitoly Riziko a nebezpečí. Je nemožné popírat jejich časté zaměňování či překryv. V odborných publikacích je dokonce možné číst, že se *oběma připisuje též význam, s čímž se setkáváme i v oficiálních rizikologických dokumentech* [3, s. 17]. Při hledání vědecké definice a rozdílnosti pojmů je vhodné pracovat s jejich anglickým překladem, čili s výrazy *risk* a *danger*. Ve výkladovém slovníku anglického jazyka se pak dočteme, že *risk* (riziko) je určitá pravděpodobnost či možnost výskytu něčeho nebezpečného nebo nepříjemného. Proti tomu *danger* neboli nebezpečí je situace, ve které hrozí zranění, poškození, zničení či smrt [7]. Lingvistický výklad těchto anglických pojmů pak potvrzuje námi vytvořený model vztahu riziko – nebezpečí.

Oba pojmy zřejmě nebudou nikdy plně diferencovány a stále bude docházet k jejich záměně. Jednoduchou radou může být: *pokud tedy čtete zprávy sdělovacích prostředků anebo také odbornou literaturu, zvažme vždy, co má autor pod pojmem „riziko“ na mysli a jak máme jeho sdělení hodnotit* [3, s. 17].

Pro zdůraznění spojitosti obou výrazů přikládáme následující model vycházející z existujících definic (např. Tichý; Smejkal a Rais; Merna a Al-Thani):

Obrázek 2 Model pojmového vztahu riziko/nebezpečí



Zdroj: vlastní

Model vychází také z komparace výkladů slov v českém a anglickém jazyce, kde se tyto také vzájemně překrývají (viz Tabulka 1).

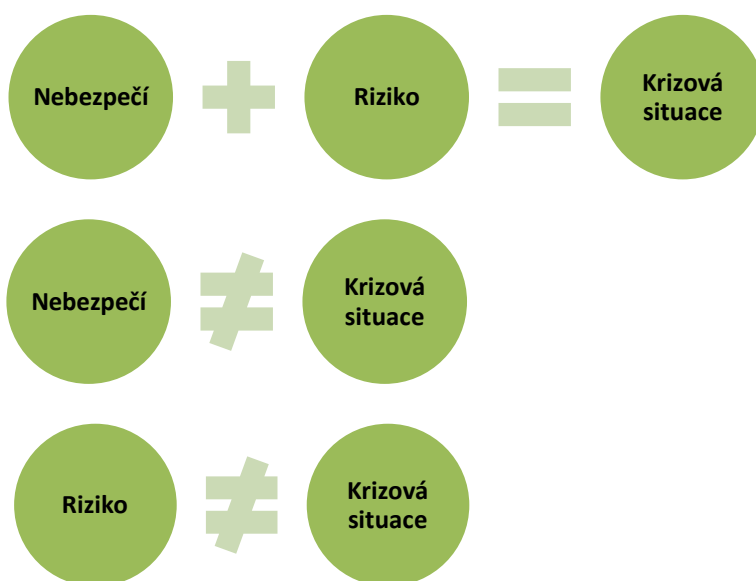
Tabulka 1 Lingvistická komparace pojmů risk/riziko a danger/nebezpečí,

	Anglický výklad	Český výklad
Riziko (<i>Risk</i>)	<i>Možnost, že se může přihodit něco nebezpečného či nepříjemného.</i>	Nebezpečí škody, poškození nebo nezdaru <i>při podnikání něčeho.</i>
Nebezpečí (<i>Danger</i>)	<i>Situace, ve které hrozí zranění, poškození, zničení či smrt.</i>	<i>Pravděpodobnost, možnost nějakého neštěstí, škody a podobně.</i>

Zdroj: vlastní - sestaveno za využití [7] a [8]

Podle Varcholové a Dubovické [9, s. 15] jsou s rizikem dále propojeny dva pojmy: nejistota a její negativní vliv na subjekt. Další autoři, například Smejkal a Rais [1, s. 79], uvádějí jako pojmy spjaté s rizikem *pojem neurčitěho výsledku* a skutečnost, že *alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí*. K podobnému přidružování dochází i u pojmu nebezpečí, které se také v odborné literatuře stává cílem diferenciací či klasifikace do skupin a podskupin, podobně jako je tomu u „rizika“. Zjednodušeně můžeme konstatovat, že nebezpečí se bez existujícího rizika neprojeví a naopak – riziko nemůže bez možného nebezpečí existovat (viz Obrázek 3).

Obrázek 3 Závislost vzniku krizové situace na nebezpečí a riziku



Zdroj: vlastní

Výše uvedené si můžeme demonstrovat na jednoduchém příkladu:

Pokud bychom opět považovali cisternu s kapalným dusíkem za nebezpečí, avšak byla by nulová pravděpodobnost její nehody (rizika), přestává být nebezpečnou. Závěrem lze konstatovat, že každá potenciální krizová situace vzniká spojením nebezpečí a rizika. V naší práci půjde tudíž spíše o identifikaci možných krizových situací v práci obchodních zástupců.

2 ANALÝZA RIZIK

Analýza rizik je prvním krokem vedoucím k jejich snižování. Obvykle je chápána jako *proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva* [1, s. 81]. Antušák [10, s. 74–75] uvádí, že se jedná o čtyř až pětikrokový proces zahrnující následující položky:

- identifikaci hrozeb,
- hodnocení hrozeb,
- výběr metody řízení rizik,
- realizace opatření,
- monitoring a vyhodnocování hrozeb.

V následujícím textu se zaměříme na každý z uváděných kroků analýzy rizik samostatně.

Účelem analýzy rizik je nalézt činnosti a procesy s možným výskytem rizik a získat informace o rizicích, která mohou narušit či znemožnit průběh procesu, a zjistit příčinu rizik [11, s. 146]. Uvedeným opatřením snižujeme pravděpodobnost vzniku a míru dopadu rizik u konkrétního procesu. Na základě identifikace rizika provedeme jejich klasifikaci.

2.1 Identifikace a hodnocení hrozeb

Alternativním názvem pro identifikaci hrozeb je jejich katalogizace, tedy zařazení do určité skupiny podle předem definovaných kritérií. Celý proces vychází z úvahy, že *pokud chceme hrozbám čelit, musíme je nejprve identifikovat* [10, s. 76]. Katalogizace hrozeb probíhá jako dlouhodobé sledování vnitřních a vnějších dějů ovlivňujících fungování firmy, a to buď v pozitivním či negativním směru. Odborníci na danou problematiku – rizikologové doporučují tvorbu tzv. matic hrozeb (viz Tabulka 2).

Tabulka 2 Matice hrozeb

	Vnější (věcné) hrozby	Vnitřní (podnikatelské) hrozby	Asymetrické hrozby
Aktivní (reálné) hrozby			
Latentní (pasivní) hrozby			
Úmyslné hrozby			
Náhodné (neúmyslné) hrozby			

Zdroj: [10, s. 77]

Podle Antušáka [10, s. 78] je součástí procesu hodnocení hrozeb jejich kvantifikace, která *představuje proces stanovení pravděpodobnosti výskytu jednotlivých hrozeb*. Uvedený krok je matematickou operací, kterou stanovíme váhu či míru jednotlivých rizik.

2.2 Sledování a vyhodnocování hrozeb

Ve firmě musí být vedena evidence rizik a informace o jeho vývoji musí být předávány odpovědným pracovníkům rozhodujícím o další práci s rizikem. V praxi hovoříme o apriorní a aposteriorní analýze rizik.

Předmětem apriorní analýzy rizik je jev, který byl zdrojem nebezpečí již někdy v minulosti – tedy jev, který již někdy nastal – jde o úkaz skutečný, nevykonstruovaný. Tento jev známe, ale nemůžeme s určitostí předpovídat jeho vlastnosti [12, s. 19]. Na rozdíl od apriorní analýzy je aposteriorní analýza podle Šefčíka [12, s. 19] zaměřena na jevy, které v minulosti ještě nikdy nenastaly, tudíž s nimi nemáme žádné praktické zkušenosti a můžeme jen odhadovat jejich průběh či „chování“. Tyto jevy nastanou, pokud skutečně někdy dojde k jejich realizaci, až po námi provedené analýze.

Lze tedy konstatovat, že se ve firmě zaměřujeme na dva druhy „nebezpečných“ jevů, a to faktické a možné. Podle Šefčíka [12, s. 21] tak odpovídáme na následující otázky: *Jaké nepříznivé události mohou nastat? Jaká je pravděpodobnost výskytu takových událostí? Pokud některá nepříznivá událost nastane, jaké to může mít následky?*

2.3 Výběr metod řízení rizik a realizace opatření

Po identifikaci a zhodnocení míry hrozeb následně stanovíme taktiku řízení rizik ve firmě. Výběr vhodné metody a návrhů možných opatření považujeme za strategické rozhodnutí související s kvalitou předchozích kroků.

Podle odborné literatury existují různé přístupy k řízení rizik, a to především s ohledem na specifika dané firmy. Firma si zpracovává metody řízení jednotlivých identifikovaných rizik samostatně. Jedná se o konkrétní situace a jejich řešení. Návodem pro volbu vhodné metody se nám mohou stát otázky typu: Jak můžeme identifikované riziko zvládnout? Co udělat pro to, abychom zamezili případným ztrátám? Na základě uvedených a dalších otázek si stanovíme postupy přispívající k eliminaci rizik, které jsou pracovníci povinni

v rámci výkonu své činnosti dodržovat. Uvedené postupy by měly být v souladu s existující legislativou, a to především částí V. zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.), zákonem o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (zákon č. 309/2006 Sb.) a zákonem o požární ochraně (zákon 133/1985 Sb.). *Máme-li rizika řídit, omezovat, je nezbytné znát zdroje nebezpečí, charakter nebezpečí a pravděpodobné následky* [12, s. 21]. Metoda řízení rizik je v podstatě prevencí, jak předcházet vzniku identifikovaných (reálných či imaginativních) rizik. Realizace opatření je souborem činností vedoucích k eliminaci či minimalizaci rizik nebo kompenzaci jejich následků.

3 KRIZOVÉ SITUACE A JEJICH ŘÍZENÍ

Jak jsme si vymezili v první kapitole, je krizová situace složena z nebezpečí a rizika. Pokud budeme identifikovat neboli hledat krizovou situaci, budeme zároveň identifikovat jak nebezpečí, tak i riziko. Nalezení potenciálních nebezpečí a rizik je jednou z nezbytných podmínek pro jejich předcházení. Jde o první krok, který musíme učinit, pokud chceme účinně zamezit vzniku možných škod způsobených v důsledku konkrétní krizové situace. V souladu s odbornou literaturou můžeme konstatovat, že nejefektivnějším postupem v oblasti zvládnání rizik je prevence, tedy *odstranění krize dříve, než se může rozvinout, a příp. příprava na budoucí krizový stav* [13, s. 230]. Odhad možných nebezpečí a rizik se tak stává základem prevence a tvorby krizových plánů.

3.1 Krize a její vznik

Na krizi můžeme nazírat z mnoha úhlů pohledu a podle oblasti lidského života, ve které ke krizi dochází, ji můžeme dělit na krizi osobní či společenskou. Osobní krize a jejich řešení spadají do oblasti psychologických a sociálních disciplín. Krize v našem pojetí je předmětem zájmu pracovně právních vztahů. Každý zaměstnavatel je povinen chránit zdraví a životy svých zaměstnanců, životní prostředí i majetek. *Krizí firmy obvykle rozumíme situace ve firmě, které trvale nebo po delší dobu představují negativní odchylku od normálního stavu* [1, s. 25].

Krize podle jejich míry můžeme dělit na ty závažné a závažné méně. Míru krizí lze tedy zachycovat na dimenzionální škále, a to dle významu / váhy, kterou jí ve firmě přikládáme. Krize v podniku může propuknout náhle nebo se vyvinout na základě dlouhodobých pozvolných procesů. Krize vznikající pozvolna bývají mnohdy velmi těžce rozpoznatelné, neboť vznikají nenápadně a postupně. O to více však mohou být závažné a ohrožující. Bělohávek, Košťan a Šuleř [13, s. 228] uvádějí, že krize vznikající dlouhodobým procesem procházejí několika fázemi: potenciální, latentní, akutní, chronická a výsledná. V potenciální fázi se hromadí příčiny vzniku krize, které management firmy v ideálním případě včas rozpozná a dokáže odstranit jejich příčiny [13, s. 228]. Jedná se de facto o předcházení – zamezení vzniku krize. Nebezpečí rozpoznáme ještě dříve, než se stane rizikem a potažmo krizí. O latentní fázi krize hovoříme tehdy, když tato již reálně existuje, avšak management firmy krizi zatím ještě nevnímá, neboť se vyskytuje ve skryté formě.

Akutní fáze krize nastupuje v momentě, kdy se nám krize zjeví – přejde tedy z latentní fáze do fáze zjevné. V tento moment máme ještě šanci krizi zvládnout. Pokud je naše zvládnání neúčinné, může krize přejít do fáze chronické či výsledné. Pokud se krize dostane do některé z posledních dvou fází je pro firmu velmi složité s touto situací se vypořádat. Z uvedeného lze tudíž odvodit, že je nejlépe zvládat krizi v potenciální fázi, příp. ve fázi latentní či akutní.

3.1.1 Zdroje krize a jejich dělení

Každá krize může mít několik příčin – zdrojů. Většina autorů rozděluje zdroje krize uvnitř a vně organizace či firmy (Smejkal a Rais [1, s. 25]; Bělohávek, Košťan a Šuleř [13, s. 231] atd.). Podle výše uvedených autorů patří k vnitřním zdrojům krize materiálová a surovinová krize, krize ve výrobě, finanční krize, personální krize a krize know-how. K vnějším zdrojům krize přiřazují např. krizi odbytovou, dodavatelskou, legislativní, konkurenční a krizi zákazníka.

Vztah se zákazníkem a jeho fáze – navázání, rozvíjení a ukončení vztahu, které podrobně popisuje Kozák [14, s. 36–39], sehrávají právě v práci obchodních zástupců vnější služby, kterým se věnujeme v praktické části práce, důležitou roli. Snad nejdůležitější a nejtěžší fází je získání zákazníka – v této fázi hrají důležitou roli informace a emoce. Podle Lošťákové a kol. [15, s. 93] je důležitým faktorem spokojenost zákazníka, která se projeví v setrvání u podniku, opakovaných nákupech i v růstu jeho loajality.

Zdroje krize dále můžeme dělit podle nejrůznějších faktorů, a to např. podle oblasti konkrétního zdroje. Pro potřeby naší práce však postačí základní dělení zdrojů krizí na: vnitřní a vnější.

3.2 Krizová strategie

Máme tři základní prvky krizové strategie, a to zvládnání krizové situace, omezování celkového ohrožování organizace či firmy (sem řadíme přípravu krizových plánů) a odstraňování možných zdrojů krize [13, s. 234–235]. Zvládnání krizové situace je spojeno se situací, kdy již krize nastala a my se musíme k řešení této situace nějak postavit. Musíme vyvinout strategii směřující k její eliminaci a postupnému odstranění. V takovém případě vycházíme

z připravených krizových plánů. V případě odstraňování možných zdrojů krize postupujeme rovněž v souladu se zpracovanými krizovými plány.

Vzhledem k výše uvedenému se budeme v následující podkapitole zabývat krizovými plány a jejich zpracováním, což považujeme v kontextu zpracovávané práce za nejdůležitější.

3.2.1 Krizové plány

Před samotným započítím zpracování krizového plánu je nejdříve *nutné provést analýzu všech rizik = potenciálních zdrojů krize* [13, s. 230]. Krizové plány pro konkrétní firmy by měl zpracovávat odborně vyškolený pracovník v oblasti krizového řízení, který je rovněž velmi dobře obeznámen s chodem firmy, jejíž rizika analyzuje. Bez znalosti mechanismů a procesů probíhajících uvnitř i vně firmy by mohlo dojít k vytvoření nefunkčních krizových plánů, které by neodrážely skutečnou realitu. V momentě zvládnání vzniklé krize by se pak tyto mohly ukázat nefunkčními. S Antušákem [16, s. 281] můžeme konstatovat, že výsledkem krizového plánování je v podstatě vytváření krizových scénářů a návrhů jejich řešení.

Krizové plány dělíme podle Antušáka [16, s. 282] na:

- Krizové plány ústředních orgánů krizového řízení.
- Územní krizové plány krajů a obcí.
- Krizové plány právnických a podnikajících fyzických osob.

V předkládané práci se zaměřujeme na třetí typ krizového plánu, tedy na plán právnické osoby, a s ním spojené postupy. *Krizový plán je souborem postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedené rizikové analýzy* [1, s. 284]. Nás zajímá, jaké události vyhodnocují sami obchodní zástupci zkoumané firmy jako potenciálně rizikové.

3.3 Risk management jako součást řízení firmy

Nedílnou součástí kvalitního vedení každé sociálně zodpovědné firmy je i řízení oblasti rizik. Oblasti risk managementu by se měla věnovat každá firma, a to bez ohledu na svoji velikost. V rámci úspěšného managementu rizik je nezbytné v první řadě zpracovat analý-

zu možných rizik. Před jejím zpracováním je vhodné pregnantně vymezit cíl a rozsah kýžen^é analýzy tak, aby byla využitelnou v praxi a přispívala k postupnému snižování identifikovaných rizik.

Podle Smejkal^a a Raise [1, s. 102] je nutné, aby management firmy při procesu řízení rizik zajišťoval tyto činnosti:

1. analyzoval riziko, monitoroval a měřil jej,
2. definoval cíle v oblasti snižování rizik firmy,
3. stanovil a implementoval metody snižování rizik,
4. vyhodnotil rizikové strategie firmy.

Právě v souladu s výše uvedeným se v praktické části práce zaměříme na první bod a první krok, který by měl být v rámci analýzy rizik proveden, a to na identifikaci možných rizik skupinou pracovníků, kterých se riziko úzce dotýká.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CÍLE A METODOLOGIE VÝZKUMU

V realizovaném výzkumu jsme se zaměřili na identifikaci rizikových faktorů v práci obchodních zástupců, tzv. pracovníků vnější služby, firmy Würth, jejichž hlavní pracovní náplní je přímý prodej a komunikace s koncovými zákazníky v přidělené geografické oblasti České republiky. Specifikem jejich pracovních podmínek je skutečnost, že nemají pevné pracovní místo ve firmě a ke svým zákazníkům vyjíždějí z místa svého bydliště. Uvedené pracovní podmínky mohou generovat mnohá rizika, která se u pracovníků s pevným pracovním místem v sídle firmy nevyskytují.

Nejprve jsme si pregnantně definovali cíl výzkumu a výzkumný problém. Vzhledem k povaze výzkumného problému, kdy se jedná o výzkumný problém popisný, jsme přistoupili k formulaci hlavní a dílčích výzkumných otázek. Dále jsme stanovili výzkumnou strategii, techniku sběru dat a způsob výběru výzkumného vzorku.

4.1 Cíl výzkumu a výzkumný problém

Cílem výzkumu je *zjistit, jaké rizikové faktory identifikují sami obchodní zástupci firmy Würth ve své práci*. Výzkumným problémem je: *Identifikace rizikových faktorů v práci obchodních zástupců firmy Würth*. Vzhledem k povaze problému, kdy nás nezajímají vztahy mezi proměnnými, můžeme konstatovat, že se jedná o výzkumný problém popisný. Dále tudíž budeme v souladu s Chráskou [17, s. 17] hovořit o *průzkumu*.

4.2 Hlavní a dílčí výzkumné otázky

Hlavní výzkumná otázka koresponduje s definovaným výzkumným problémem a zní: *Jaké rizikové faktory identifikují obchodní zástupci firmy Würth ve své práci?*

Vedlejší výzkumné otázky rozvíjejí hlavní výzkumnou otázku. V našem průzkumu hledáme odpovědi na tři dílčí výzkumné otázky:

1. Jaké rizikové faktory identifikují obchodní zástupci v oblasti psychické?
2. Jaké rizikové faktory identifikují obchodní zástupci v oblasti fyzické?
3. Jaké rizikové faktory identifikují obchodní zástupci v oblasti ekonomické?

4.3 Výzkumná strategie a technika sběru dat

Na základě výzkumného problému jsme si jako vhodnou výzkumnou strategii zvolili *kvantitativní přístup*, za využití techniky *dotazníku*. Zkonstruovaný dotazník obsahoval celkem 15 otázek, z nichž bylo prvních 5 sociodemografického charakteru. Zbývajících 10 otázek bylo zaměřeno na identifikaci konkrétních rizikových faktorů v jednotlivých, předem vydefinovaných, oblastech (psychické, fyzické a ekonomické). Dotazník byl tvořený uzavřenými, polootevřenými a otevřenými otázkami. Sestavený dotazník jsme nejprve pilotně ověřili a poté jsme jej umístili na webové stránky Vyplňto.cz (www.vyplnto.cz). Využití uvedené aplikace jsme zvolili z důvodu pracovní vytíženosti respondentů, kdy jsme se domnívali, že forma elektronického vyplňování předloženého dotazníku bude pro pracovníky přijatelnější, čímž docílíme vyšší účasti respondentů na zadaném průzkumu.

4.3.1 Pilotní ověření dotazníku

Pilotní ověření dotazníku proběhlo pomocí služby Vyplňto.cz, na jejichž webových stránkách byla po časově omezený úsek umístěna pilotní verze dotazníku. Pilotní průzkum proběhl na skupině 20 probandů, kteří se vedle vyplnění samotného dotazníku vyjadřovali ke srozumitelnosti jednotlivých položek. V rámci předvýzkumu byly zjištěny drobné nedostatky a nepřesnosti v jazykové formulaci některých otázek. Získaná zjištění posloužila jako podklad ke korektuře jednotlivých položek a k úpravě původní verze dotazníku. Za pomoci předvýzkumu byla vytvořena finální verze dotazníku, který byl následně využit ke sběru dat z populace obchodních zástupců firmy Würth (viz Příloha P I). Podle Dismana [18, s. 120] je účelem předvýzkumu odzkoušení nástrojů, které jsme pro náš výzkum zkonstruovali, tedy v našem případě dotazníku.

4.4 Výběr výzkumného vzorku

Průzkum byl realizován u nadnárodní společnosti Würth, s.r.o., na populaci obchodních zástupců působících na území naší republiky. Firma Würth, s.r.o., se věnuje výrobě a prodeji upevňovacího a montážního materiálu po celém světě. Kromě této činnosti se zaměřuje i na výzkum a vývoj nových technologií ve jmenovaných oblastech. Základní prodejní silou firmy Würth jsou právě obchodní zástupci, u nichž byl náš výzkum realizován.

Obchodní zástupci firmy, tzv. pracovníci vnější služby, jsou podle druhu distribuovaného zboží součástí jednotlivých divizí (viz Tabulka 3).

Tabulka 3 Počty obchodních zástupců jednotlivých divizí k 28. 2. 2014

Divize	Počet obchodních zástupců
Metal	90
Auto	82
Dřevo	53
Cargo	30
Stavba	30
Industry	20
Instalace	5
Celkem	310

Zdroj: personální oddělení firmy Würth

V rámci realizovaného výzkumu byli e-mailem osloveni obchodní zástupci všech 7 divizí (metal, dřevo, auto, cargo, industry, stavba a instalace), tedy celkem 310 respondentů. Výzkumný vzorek byl z celkové populace vybrán metodou tzv. samosběru v kombinaci s výběrem „přes instituci“. Šlo tedy o kombinaci výběru cílové populace na základě požadovaných charakteristik (participant musel být zaměstnancem u firmy Würth na pozici obchodního zástupce) a výběru založeném na dobrovolnosti, kdy byli participanté požádáni o účast na výzkumu, ale tato nebyla nijak vynutitelná.

4.5 Časový plán průzkumu

Časový plán průzkumu byl vytvořen s ohledem na časovou vytíženost obchodních zástupců firmy Würth, s.r.o., kdy samotný průzkum v dané populaci byl směřován na méně zátěžové měsíce roku 2014. Detailní časový plán průzkumu zachycuje Tabulka 4.

Tabulka 4 Časový plán průzkumu

Měsíc	Činnost
Leden	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření položek dotazníku
Leden/Únor	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotní ověření dotazníku • Vyhodnocení pilotního průzkumu • Revize a úprava položek dotazníku
Únor/Březen	<ul style="list-style-type: none"> • Sběr dat
Březen/Duben	<ul style="list-style-type: none"> • Analýza dat • Interpretace dat
Duben	<ul style="list-style-type: none"> • Shrnutí výsledků průzkumu

Zdroj: vlastní

Závěrem lze konstatovat, že časový plán průzkumu byl sestavený reálně a v rámci prováděného průzkumu byl dodržen.

4.6 Sběr dat a jejich zpracování

Sběr dat proběhl formou online dotazování za pomoci internetové služby Vyplňto.cz. Na webových stránkách této služby byl po časově omezenou dobu jednoho měsíce (od 13. 2. 2014 do 13. 3. 2014) umístěn dotazník, jehož specifický link byl dne 13. 2. 2014 společně se žádostí o spolupráci zaslán e-mailem cílové populaci (viz Příloha PII). V průběhu první dekády uvedeného období se do výzkumu zapojilo téměř 50 respondentů. Pro získání dalších dat byla dne 22. 2. 2014 rozeslána opakovaná výzva se žádostí o spolupráci na výzkumu a o vyplnění online dotazníku. Potenciální účastníci byli zároveň opakovaně seznámeni s účelem, průběhem a dalšími skutečnostmi o probíhajícím výzkumném šetření. Dále byla znovu zdůrazněna anonymita realizovaného výzkumu. Po opakované výzvě bylo do konce časově omezeného období získáno 105 vyplněných dotazníků (N = 105), což jsme považovali za uspokojivé.

Zpracování dat proběhlo automaticky pomocí služby Vypĺnto.cz. K doplňkovému zpracování byl využit program Excel ve verzi 2007 a u položek formátu „heslovitě vypište“ bylo použito metody „papír - tužka“.

5 ANALÝZA DAT A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU

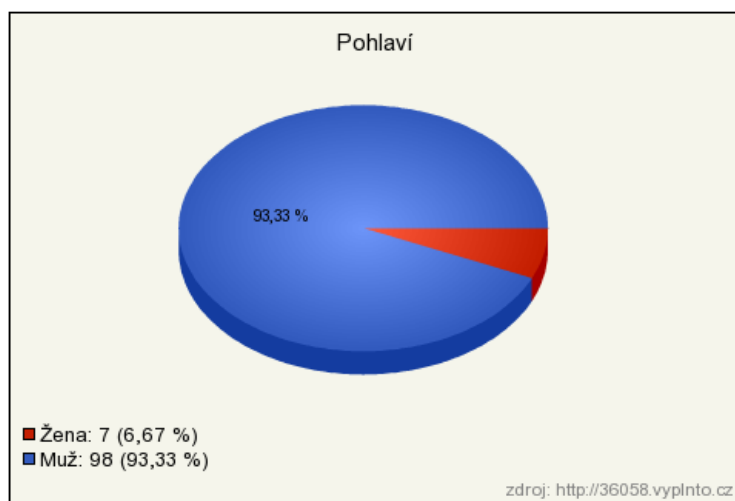
Realizovaného průzkumu se z celkového počtu 310 obchodních zástupců jednotlivých divizí firmy Würth zúčastnilo 105 zaměstnanců (obchodních zástupců), což je necelých 34 %. Vzhledem k tomu, že technika dotazníku se obecně vyznačuje poměrně nízkou návratností, považujeme participaci 1/3 zaměstnanců na průzkumu za dostatečnou.

Data sesbíraná za využití techniky dotazníku nejprve sumarizujeme a vyhodnotíme pomocí popisných statistik, a to za využití absolutních a relativních četností. V následující analýze shrneme nejprve sociodemografické otázky a budeme charakterizovat výzkumný vzorek respondentů. Poté přistoupíme k samotné analýze identifikovaných rizikových faktorů v práci obchodních zástupců firmy Würth.

5.1 Sociodemografické charakteristiky respondentů

Na základě výzkumu byl získán vzorek o celkovém $N = 105$ osob, z čehož bylo 98 mužů a 7 žen (viz Graf 1).

Graf 1 Rozdělení respondentů podle pohlaví



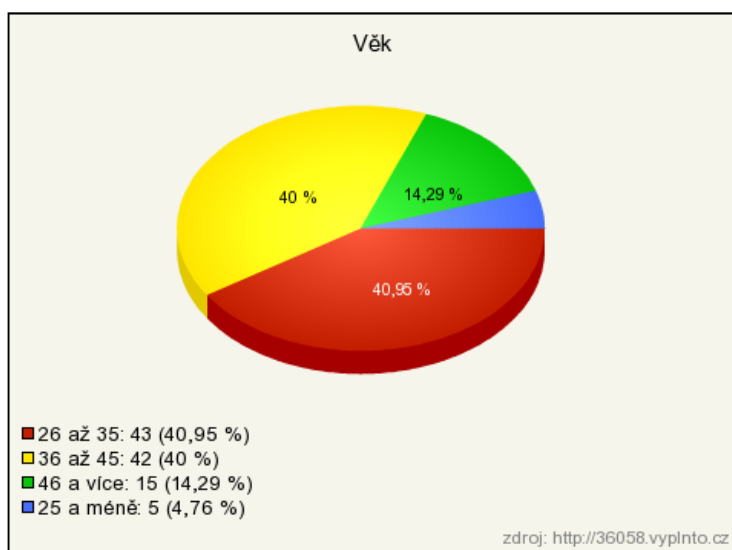
Zdroj: vlastní výzkum, únor/březen 2014

Z výše uvedeného grafu je patrné, že pozici obchodního zástupce ve firmě Würth zastávají především muži (93 % odpovídajících respondentů), což lze jistě odůvodnit sklad-

bou distribuovaného zboží, které je především technického charakteru. Z genderového hlediska jde o zaměstnání, které spíše vyhledávají muži, tudíž i identifikovaná rizika budou viděna především perspektivou mužů.

Nejvíce zastoupenou věkovou skupinou mezi respondenty byla věková kohorta 26 až 35 let (téměř 41 %), kterou těsně následovala skupina 36 až 45 let (40 %) - viz Graf 2.

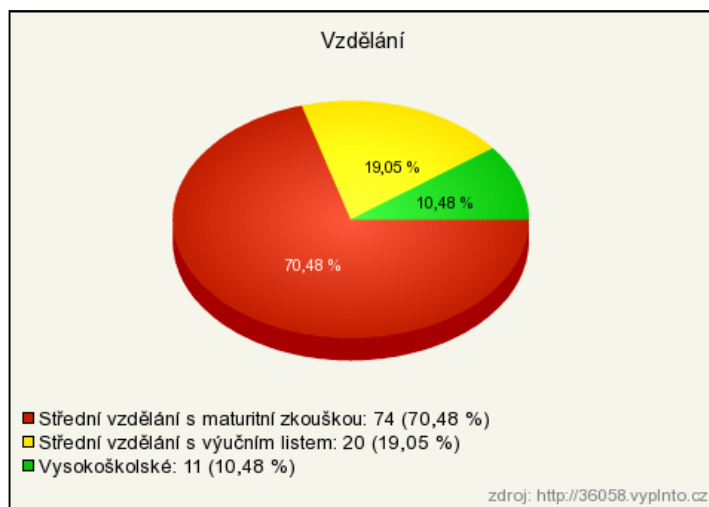
Graf 2 Rozdělení respondentů podle věku



Zdroj: vlastní výzkum, únor/březen 2014

Lze tedy konstatovat, že více než 80 % respondentů je ve středním věku, tj. ve věku od 26 do 45 let. Ve věku 46 let a více bylo pouhých 15 respondentů. Zde vyvstává otázka, zda je práce obchodního zástupce vyhledávaná rovněž staršími pracovníky nebo zda absence pevného pracovního místa a „pružná“ organizace práce vyhovuje spíše mladším ročníkům.

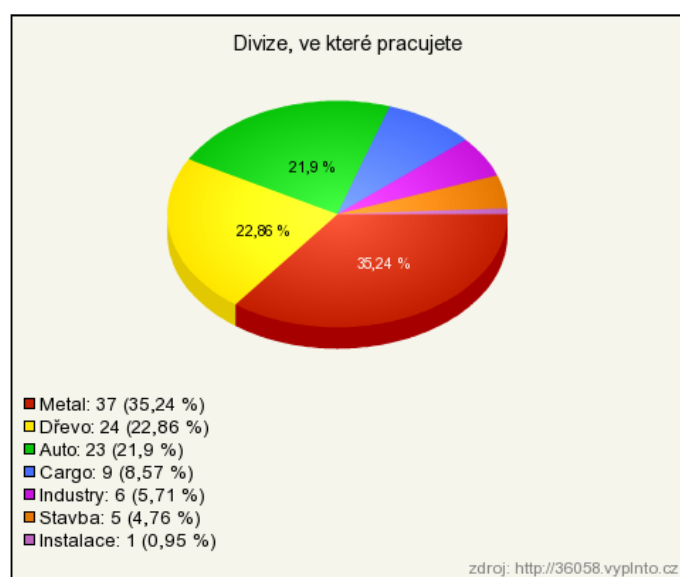
Z níže uvedeného Grafu 3 lze vyčíst, že téměř 90 % respondentů jako své nejvyšší dosažené vzdělání uvedlo střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo střední vzdělání s výučním listem. Vysokoškolského vzdělání dosáhlo 10 % dotázaných, přičemž jsme v našem průzkumu nerozlišovali, zda se jedná o bakalářský či magisterský stupeň studia.

Graf 3 Rozdělení respondentů podle vzdělání

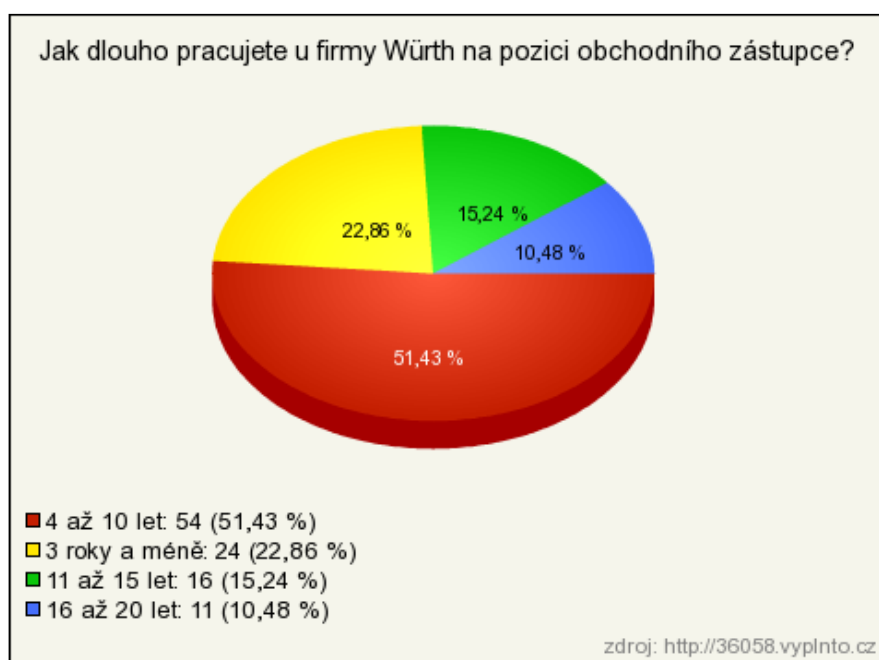
Zdroj: vlastní výzkum, únor/březen 2014

Z uvedených zjištění vyplývá, že nejběžnějším stupněm vzdělání na pozici obchodního zástupce je vzdělání středoškolské s maturitní zkouškou (70 % respondentů). Otázkou zůstává, jak se situace bude vyvíjet do budoucna a zda se požadovanou kvalifikací na uvedené pozici postupem doby nestane bakalářský stupeň studia.

Analýzou následujících dat jsme dospěli k závěru, že nejvíce zastoupenými pracovními divizemi ve vzorku respondentů byla divize metal (odpovídalo 37 osob), dřevo (odpovídalo 24 osob) a auto (odpovídalo 23 osob) - viz Graf 4.

Graf 4 Rozdělení respondentů podle divizí

Zdroj: vlastní výzkum, únor/březen 2014

Graf 5 Rozdělení respondentů podle délky zaměstnání

Zdroj: vlastní výzkum, únor/březen 2014

Z celkového vzorku 105 osob je více než polovina zaměstnána u firmy Würth na pozici obchodního zástupce od 4 do 10 let (celkem 54 osob) - viz Graf 5. Jak lze vysledovat, celkem 77 % obchodních zástupců je u firmy zaměstnáno 4 roky a déle. Zajímavým zjištěním je skutečnost, že žádný z respondentů nepůsobí ve firmě od dob jejího vstupu na český trh, tedy od roku 1992. Nikdo z dotázaných totiž neuvedl, že je u firmy zaměstnaný 21 let a více.

5.2 Identifikace rizikových faktorů v práci obchodních zástupců firmy Würth

Následující dvě položky dotazníku (6. a 7. otázka) byly věnovány prvkům, které účastníci vnímají jako výhody či jako nevýhody práce obchodního zástupce. Otázky byly otevřené s možností heslovitého vypsání. Z analýzy volných odpovědí následně vyplynulo, že se v nich opakují podobná témata. Obsahově identické výroky jsme přiřadili pod tematický celek, kterému jsme přiřadili odpovídající název. U každého tematického celku jsme zachytili frekvenci odpovědí. Podrobnou analýzu zachycuje Tabulka 5.

Tabulka 5 Identifikace tematických celků v jednotlivých okruzích

OKRUH VÝHOD		OKRUH NEVÝHOD	
Tematický celek - KATEGORIE	Počet	Tematický celek - KATEGORIE	Počet
Volná pracovní doba	51	Psychická zátěž	40
Svoboda / Samostatnost	34	Časová náročnost	38
Práce s lidmi / Práce v terénu	33	Finance	28
Pracovní pomůcky / vybavení	26	Pochybení na straně firmy	15
Finance	22	Fyzická nebezpečí	8
Rozmanitost / Kreativita	17	Žádné	7
Zázemí / Podpora	14	Ostatní	5
Žádné	6	Práce s lidmi	3
Ostatní	5		

Zdroj: vlastní výzkum, únor/březen 2014

Následující Tabulka 6 zachycuje nejčastější autentické výroky spadající do vytvořených tematických celků.

Tabulka 6 Autentické výroky tematických celků

OKRUH VÝHOD	
Tematický celek - KATEGORIE	Výroky v daném tematickém celku
Volná pracovní doba	<i>Volná pracovní doba, Časová nezávislost, Časová volnost...</i>
Svoboda / Samostatnost	<i>Samostatnost, Samostatná činnost, Samostatné rozhodování...</i>
Práce s lidmi / Práce v terénu	<i>Práce s lidmi, Práce v terénu, Cestování...</i>
Pracovní pomůcky / vybavení	<i>Auto, Mobilní telefon, Tablet, Vůz...</i>

Finance	<i>Ovlivnitelnost výdělku, Ovlivnění své mzdy, Možnost ovlivnit výdělek...</i>
Rozmanitost / Kreativita	<i>Různorodost, Kreativita, Různorodá činnost...</i>
Zázemí / Podpora	<i>Zázemí kvalitní firmy, Motivace, Nové možnosti vzdělávání...</i>
Žádné	<i>Nejsou, Nic, Žádné...</i>
Ostatní	<i>Prestižní práce, Nemalé, Pracovní smlouva na dobu neurčitou...</i>
OKRUH NEVÝHOD	
Tematický celek - KATEGORIE	Výroky v daném tematickém celku
Psychická zátěž	<i>Práce pod tlakem, Neskutečný tlak na psychiku, Stres...</i>
Časová náročnost	<i>Málo volného času v osobním volnu, Časová náročnost, Práce doma...</i>
Finance	<i>Nízké finanční ohodnocení, Nestálý výdělek, Nejistý měsíční plat...</i>
Cenová politika	<i>Špatná cenová politika, Omezená tvorba cen, Vysoká cena výrobků...</i>
Fyzická nebezpečí	<i>Riziko dopravní nehody, Riziko na komunikacích, Riziko jízdy autem...</i>
Žádné	<i>Nejsou, Neznám takové, Žádné...</i>
Ostatní	<i>Vykradení služebního vozidla a odcizení firemního majetku, Hodně, Nemalé...</i>
Práce s lidmi	<i>Závislost na náladě zákazníka, Náročnost jednání s některými, Práce s lidmi...</i>

Zdroj: vlastní výzkum, únor/březen 2014

Analýza dat shrnutá do výše umístěných tabulek poukázala na zajímavé diskrepance v jednotlivých položkách. Zatímco někteří obchodní zástupci identifikovali určité jevy ve svém povolání jako jeho výhody, jiní považovali dané oblasti za nevýhody či dokonce zá-
těž. Ještě zajímavější je pak situace u respondentů, kteří uvedli stejný jev do kategorie vý-
hod i nevýhod svého zaměstnání. Toto nastalo například u kategorie *časové náročnosti*,
kdy někteří vnímali jistou organizační samostatnost a časovou svobodu jako výhodu, avšak
zároveň v těchto oblastech spatřovali negativní aspekty. To lze přičítat zejména náročnosti
organizace času v okamžiku, kdy není zaměstnanec vázán pevnou pracovní dobou. Ob-
dobná situace se objevila v kategorii *finance*, kdy někteří respondenti, na rozdíl od jiných,
vnímali možnost ovlivnit vlastní výdělek jako negativní aspekt. Uvedené vyplývá z povahy
zaměstnání obchodních zástupců, kteří jsou financováni na základě obratu a provizi z jed-
notlivých prodejů, které jsou přičteny k určené minimální mzdě. Na respondenty je tak
vyvíjen nepřímý tlak s cílem zvýšení vlastního ohodnocení.

Další otázky vycházely z okruhů definovaných rizik, mezi něž byla zařazena rizika
psychická, fyzická a ekonomická (viz kapitola 1.1.1 teoretické části práce). Z odpovědí
respondentů vyplynulo, že ve své práci identifikují či považují za existující zejména rizika
psychická (99 osob) a ekonomická (85 osob). V případě fyzických rizik byla situace vý-
razně odlišná: participantů se zde rozdělili téměř na dvě poloviny, kdy 55 existenci fyzic-
kých rizik popíralo a zbylých 50 připouštělo. Existenci jednotlivých rizik z pohledu parti-
cipantů zachycují následující grafy.

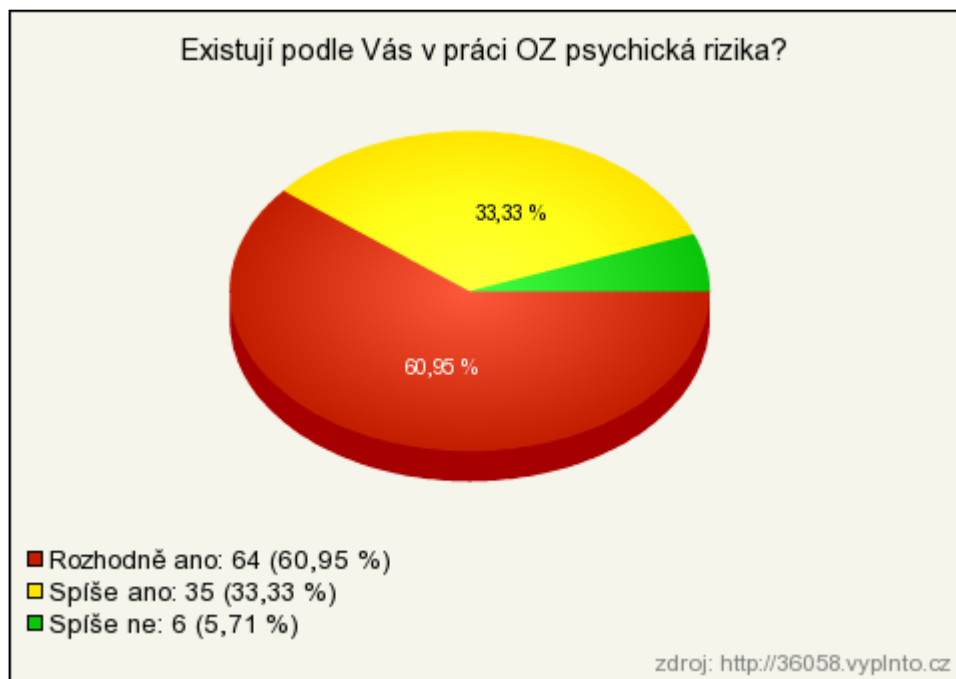
5.2.1 Psychická rizika

V následující sekci jsme se zaměřili na hodnocení psychických rizik samotnými respon-
denty (obchodními zástupci). Dotazovaní odpovídali, zda podle jejich mínění existují
v práci obchodního zástupce psychická rizika. Pokud se domnívali, že nikoliv, dotazníková
databáze je posunula k otázce o fyzických rizicích. V případě, že odpověděli, že se roz-
hodně či spíše domnívají, že psychická rizika v jejich práci existují, tak se v následující
otázce vyjadřovali, které tři oblasti z nabízených považují za nejvíce rizikové.

94 % dotázaných se domnívá, že v práci obchodních zástupců firmy Würth existují
psychická rizika. Pouze necelých 6 % dotázaných odpovědělo, že psychická rizika v jejich
práci spíše neexistují. Odpověď, že psychická rizika v práci obchodních zástupců rozhodně
neexistují, nezvolil ani jeden z respondentů zapojených do průzkumu. Uvedená skutečnost

se nám jeví velmi zajímavou, kdy se lze domnívat, že obchodní zástupci – pracovníci tzv. vnější služby velmi silně vnímají ve své práci psychická úskalí a rizika (viz Graf 6).

Graf 6 Existence psychických rizik

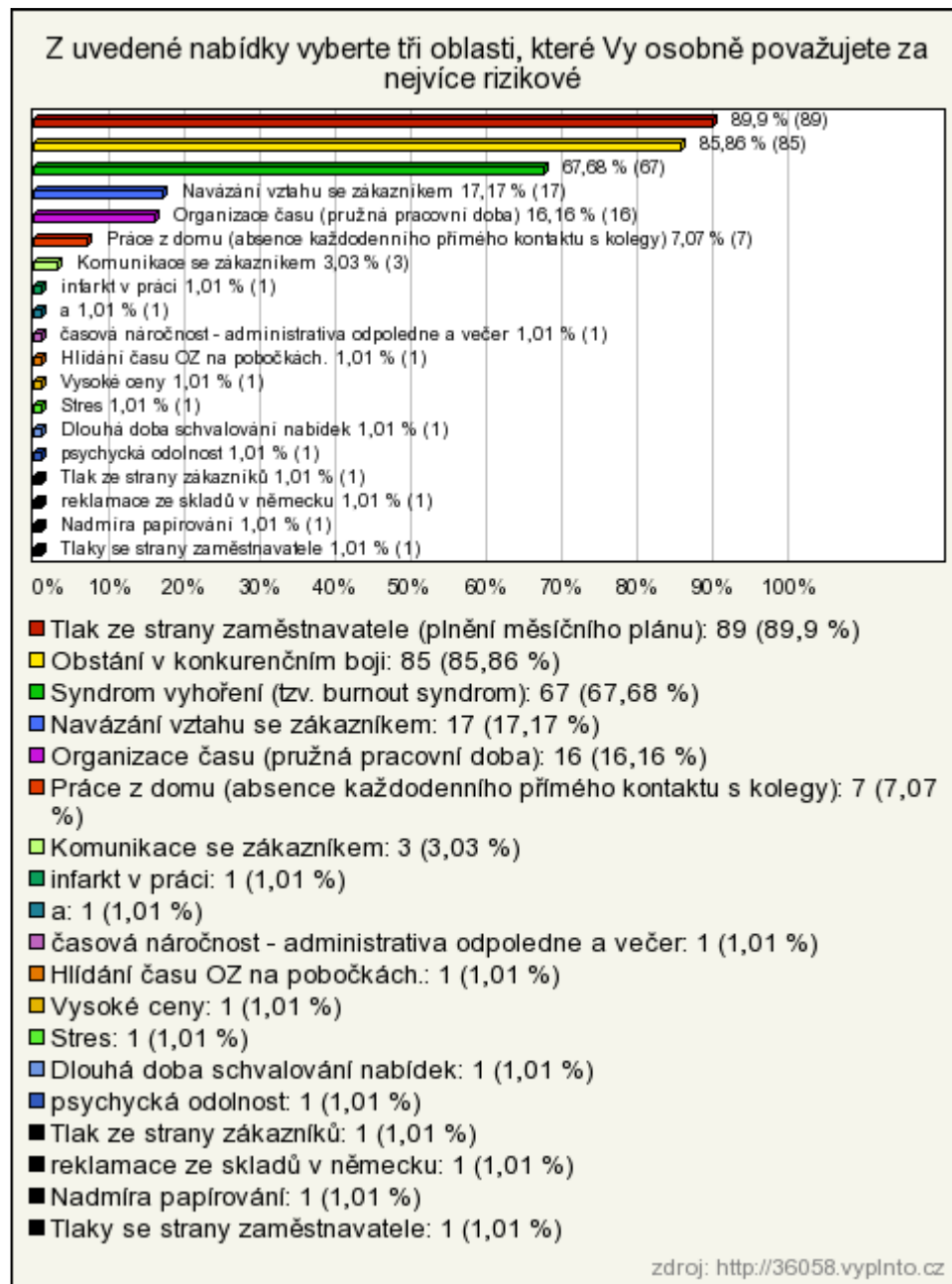


Zdroj: vlastní výzkum, únor/březen 2014

Následující Graf 7 nám přehledně shrnuje a seřazuje, které z definovaných psychických rizik ve své práci obchodní zástupci považují za nejvíce rizikové. Jako nejvíce zátěžové psychické riziko účastníci identifikovali tlak ze strany zaměstnavatele (téměř 90 %) a obstání v konkurenčním boji (téměř 86 %). Uvedená dvě rizika přímo souvisí s povahou vykonávané pozice – obchodního zástupce. Dalším zajímavým zjištěním je vnímání rizika syndromu vyhoření, který bývá spojován především s pomáhajícími profesemi, tedy v obecné rovině s profesemi pracujícími s lidmi a pro lidi. Typickými skupinami, u nichž bývá syndrom vyhoření zkoumán, jsou zdravotníci, pedagogičtí či sociální pracovníci. Skutečnost, že téměř 68 % obchodních zástupců vnímá burnout syndrom jako nebezpečí, je zarážející.

Uvedená zjištění současně korespondují s některými výroky zachycenými při analýze otevřených otázek (viz Tabula 6), což považujeme za určitou validizaci získaných poznatků.

Graf 7 Nejzávažnější psychická rizika



Zdroj: vlastní výzkum, únor/březen 2014

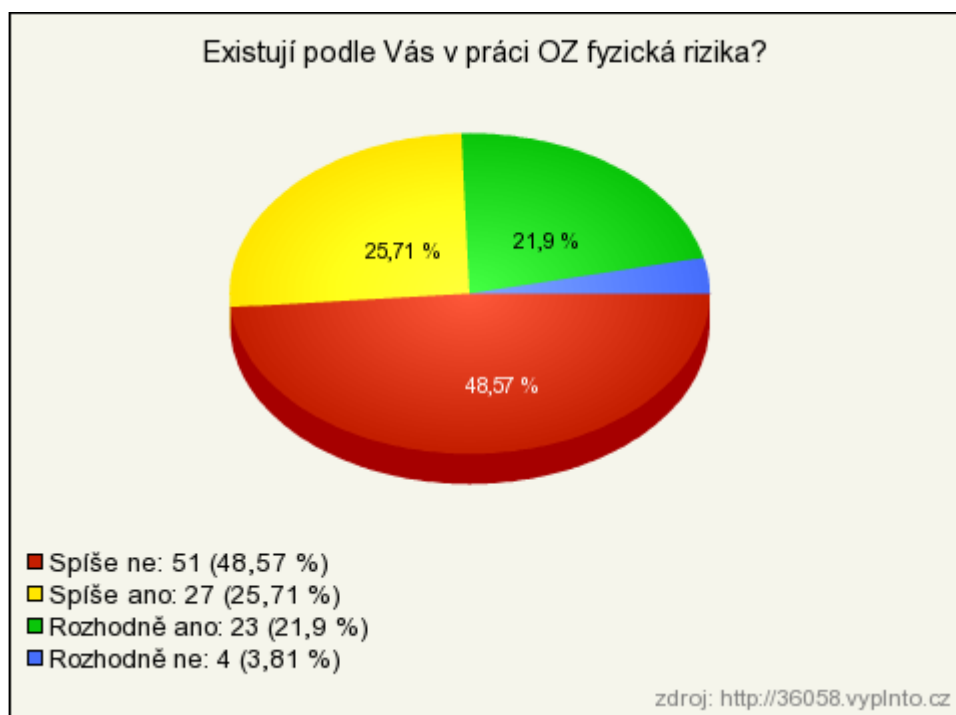
Vzhledem k výše uvedenému lze shrnout, že 94 % dotázaných obchodních zástupců ve své práci vnímá psychická rizika, což je velmi významné. Za alarmující zjištění rovněž považujeme počet zaměstnanců, kteří možné ohrožení vidí ve svém „vyhoření“. Z uvedeného důvodu by bylo vhodné zaměřit se v rámci dalšího vzdělávání pracovníků firmy, konkrétně obchodních zástupců tzv. vnější služby, především na oblast psychohygi-

eny a prevence syndromu vyhoření, které se mohou stát rovněž ochranou zaměstnavatele proti případné fluktuaci.

5.2.2 Fyzická rizika

Rovněž v sekci zaměřené na hodnocení fyzických rizik jsme se respondentů nejprve dotázali, zda ve své práci identifikují fyzická rizika. Dotazovaní měli na výběr ze čtyř odpovědí: *Rozhodně ano*, *Spíše ano*, *Spíše ne* a *Rozhodně ne*. Pokud se přiklonili ke třetí nebo čtvrté odpovědi – tedy k *ne*, byli přesměrováni rovnou k otázce zaměřené na ekonomická rizika. V případě, že v odpovědi zaznělo *ano*, následně vymezili tři nejvíce rizikové oblasti.

Graf 8 Existence fyzických rizik



Zdroj: vlastní výzkum, únor/březen 2014

Z Grafu 8 vyplývá, že se tentokrát respondenti rozdělili téměř na dva rovnoměrně zastoupené tábory. První z nich se klonil k názoru, že v práci obchodního zástupce rozhodně nebo spíše existují fyzická rizika (téměř 48 %). Stoupenci druhého tábora (asi 52 %) se

domnívali, že v jejich práci fyzická rizika spíše (asi 48 %) nebo rozhodně (asi 4 %) neexistují.

Z oblasti fyzických rizik vnímají probandi jako nejnebezpečnější autonehodu (96 %), poškození zdraví v důsledku sedavého zaměstnání (60 %) a zhoršení fyzického stavu v důsledku nestálého pracovního prostředí (42 %). Všechny uvedené oblasti vyplývají z povahy zaměstnání obchodních zástupců, kteří nemají k dispozici stálé pracovní prostředí, kdy se jim ve své podstatě stává kancelář přídělený osobní firemní automobil. Zde tedy vidíme, že riziko dopravní nehody či poškození nebo zhoršení fyzického stavu je skutečně nejreálnějším, které obchodním zástupcům hrozí a sami obchodní zástupci tuto skutečnost ve svých odpovědích reflektují (viz Graf 9).

Graf 9 Nejzávažnější fyzická rizika



Zdroj: vlastní výzkum, únor/březen 2014

5.2.3 Ekonomická rizika

V oblasti ekonomických rizik se sami obchodní zástupci přiklonili v téměř 81 % k jejich existenci. Odpověď, že ekonomická rizika v práci obchodních zástupců rozhodně existují, volilo 47 % z dotázaných respondentů a odpověď, že spíše existují 34 % dotázaných. 19 % obchodních zástupců se domnívá, že v jejich práci ekonomická rizika spíše neexistují. Ve shodě se sekci zaměřenou na rizika psychická, ani tentokrát žádný z dotázaných ne zvolil kategoriicky zamítavou odpověď, tedy odpověď, že ekonomická rizika v práci obchodních zástupců rozhodně neexistují.

Pokud bychom měli tedy sestavit žebříček rizik vnímaných obchodními zástupci zkoumané firmy, tak bychom mohli sestavit žebříček, kdy na prvním místě by stála rizika psychická, pod nimi rizika ekonomická a nejnižší rizika fyzická. Nutno je však podotknout, že uvedené pořadí je sestaveno prizmatem samotných obchodních zástupců. Možná by tedy bylo zajímavé porovnat uvedené pořadí s pořadím sestaveným zástupci zaměstnavatele.

Výše popsané vnímání ekonomických rizik nám názorně zachycuje Graf 10.

Graf 10 Existence ekonomických rizik

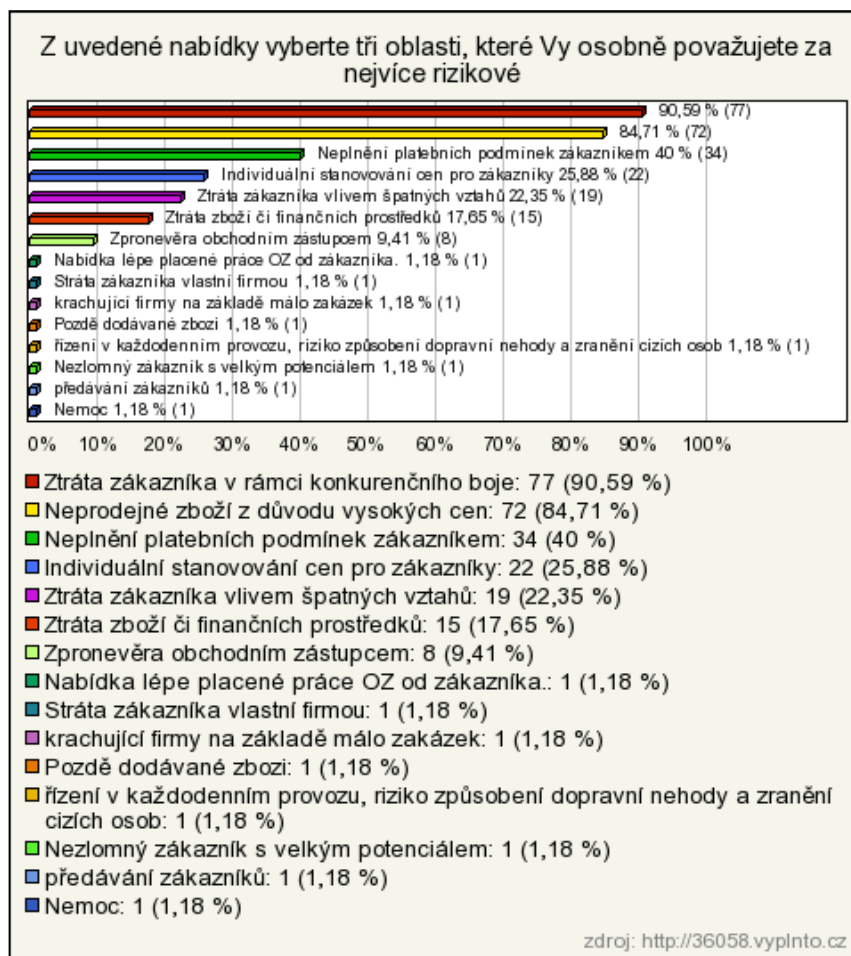


Zdroj: vlastní výzkum, únor/březen 2014

Graf 11 nám následně ukazuje nejvíce rizikové oblasti. V oblasti ekonomických rizik se jako nejvíce rizikové z hlediska probandů ukázalo riziko ztráty zákazníka (tuto odpověď volilo téměř 91 % respondentů) a riziko neprodejného zboží z důvodu vysokých cen (uvezenou odpověď volilo téměř 85 % dotázaných). Opět můžeme konstatovat, že rizika, která se umístila na prvních dvou místech našeho pomyslného pořadí, vycházejí z povahy zaměstnání obchodních zástupců, kterou odrážejí. Dalším ekonomickým rizikem, které je silně vnímáno (ve 40 %) je neplnění platebních podmínek zákazníkem. Uzavírá se nám tak pomyslný trojúhelník, na jehož vrcholech stojí firma – obchodní zástupce – zákazník. Aby obchod dobře fungoval, je třeba, aby všechny tři strany našeho trojúhelníku společně kooperovali a bezproblémově fungovali.

I v případě ekonomických rizik nalézáme shodu s identifikovanými riziky v rámci otevřených otázek. Např. riziko *Neprodejně zboží*, které se umístilo v této oblasti na druhém místě, koresponduje s kategorií *Cenová politika* (viz Tabulka 6).

Graf 11 Nejzávažnější ekonomická rizika

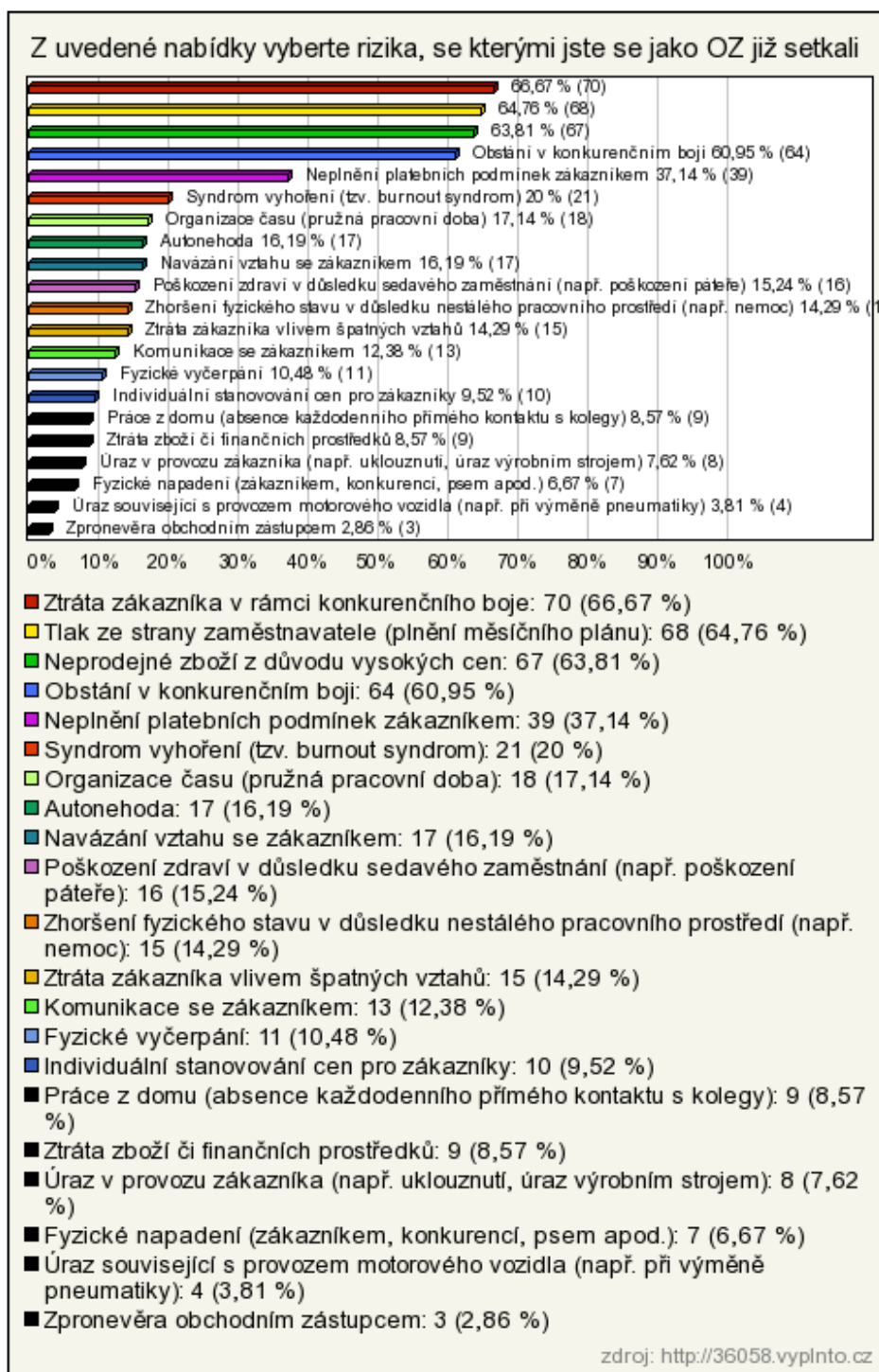


Zdroj: vlastní výzkum, únor/březen 2014

5.3 Shrnutí výsledků průzkumu

Z výsledků realizovaného průzkumu vyplynulo, že rizika, se kterými se probandí ve své práci obchodního zástupce nejčastěji fakticky setkali, můžeme začlenit do kategorie rizik ekonomických (1., 3. a 5. místo viz Graf 12) a psychických (2. a 4. místo viz Graf 12).

Graf 12 Rizika, se kterými se OZ již setkali



Zdroj: vlastní výzkum, únor/březen 2014

Z oblasti fyzických rizik se nejvýše „umístila“ autonehoda, se kterou se při své práci setkalo 16 % dotázaných (ta zaujímá 8. místo – viz Graf 12). Získaný poznatek můžeme z hlediska BOZP považovat za uspokojivý, neboť obchodní zástupci vnímají fyzické poškození zdraví při své práci jako nejmenší z námi zkoumaných oblastí rizik.

Lze tedy dovozovat, že práce obchodních zástupců je podle jejich subjektivního vnímání náročná, resp. riziková, zejména v oblasti ekonomické a psychické, kdy můžeme tvrdit, že obě identifikované oblasti jsou úzce propojeny s *osobností* obchodního zástupce. Osobnost vymezujeme jako *charakteristické vzorce myšlení, emocí a chování, které určují osobní styl jedincových interakcí s prostředím* [19, s. 453]. Právě sociální interakce jsou v obchodním styku zásadními. Komunikace se zákazníkem je při práci obchodního zástupce klíčovou kompetencí, na níž záleží míra jeho pracovního úspěchu. Z průzkumu vyplynulo, že si důležitost této skutečnosti sami obchodní zástupci uvědomují a ztrátu zákazníka považují, vedle tlaku ze strany zaměstnavatele, za největší reálné i potenciální riziko (viz Graf 12 a Tabulka 7). V souladu s uvedeným Kruliš [20, s. 91] zdůrazňuje skutečnost, že primárním objektem řízení nejsou rizika sama, ale konkrétní procesy, činnosti, lidé apod., kdy právě jejich řízení vede ke snížení rizik. Uvedené tvrzení lze akcentovat i v práci obchodních zástupců.

Za podnětné zjištění realizovaného průzkumu považujeme výskyt jednotlivých rizik, se kterými se obchodní zástupci při své práci fakticky setkali (viz Graf 12). Nejednalo se tedy o pouhá potenciální (možná) rizika a situace, které by mohly nastat, ale reálné skutečnosti – situace, na jejichž řešení by měla mít firma již vypracované přesné postupy řešení.

Dalším důležitým výstupem je sestavený žebříček hodnocené míry rizika obchodními zástupci. Získané výsledky zachycuje Tabulka 7, ve které jsou seřazena jednotlivá rizika, ke kterým respondenti přiřadili na škále od 1 do 5 míru rizika, kterou jim oni sami přiřkládají (1 = nejmenší riziko a 5 = největší riziko). Tabulka zachycuje průměrnou výši jednotlivých rizik podle mínění obchodních zástupců a rozptyl voleb (v hodnocení daného rizika respondenty).

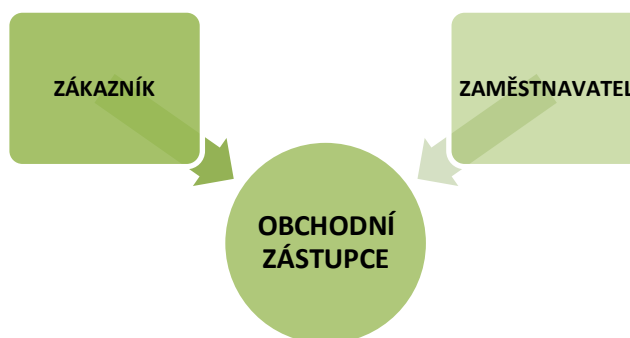
Tabulka 7 Hodnocená míra rizika

Pořadí	Položka	Průměr	Rozptyl
1.	Tlak ze strany zaměstnavatele (plnění měsíčního plánu)	3,914	0,955
2.	Ztráta zákazníka v rámci konkurenčního boje	3,905	0,905
3.	Neprodejně zboží z důvodu vysokých cen	3,857	1,037
4.	Obstání v konkurenčním boji	3,724	0,771
5.	Autonehoda	3,467	1,506
6.	Neplnění platebních podmínek zákazníkem	3,229	1,186
7.	Syndrom vyhoření (tzv. burnout syndrom)	3,143	1,208
8.	Poškození zdraví v důsledku sedavého zaměstnání (např. poškození páteře)	2,886	1,244
9.	Individuální stanovování cen pro zákazníky	2,476	1,145
10.	Zhoršení fyzického stavu v důsledku nestálého pracovního prostředí (např. nemoc)	2,448	1,276
11.	Ztráta zákazníka vlivem špatných vztahů	2,410	1,118
12.	Fyzické vyčerpání	2,314	1,111
	Úraz související s provozem motorového vozidla (např. při výměně pneumatiky)	2,314	1,282
13.	Úraz v provozu zákazníka (např. uklouznutí, úraz výrobním strojem)	2,248	1,272
14.	Ztráta zboží či finančních prostředků	2,162	1,012
15.	Organizace času (pružná pracovní doba)	2,095	1,039
16.	Navázání vztahu se zákazníkem	1,933	0,900
17.	Práce z domu (absence každodenního přímého kontaktu s kolegy)	1,905	1,020
18.	Komunikace se zákazníkem	1,867	0,801
19.	Fyzické napadení (zákazníkem, konkurencí, psem apod.)	1,648	0,838
20.	Zpronevěra obchodním zástupcem	1,448	0,800

Zdroj: vlastní výzkum, únor/březen 2014

Lze konstatovat, že první čtyři příčky opět zaujala rizika z oblasti rizik psychických a ekonomických. Riziko fyzické, zastoupené autonehodou, se nachází na 5. místě.

Z výsledků průzkumu můžeme vyvodit, že obchodní zástupci vnímají ve své práci tlak související s komunikací se zákazníkem i zaměstnavatelem (viz Obrázek 4). Jsou de facto prostředníkem mezi uvedenými dvěma subjekty, kdy se snaží plnit požadavky obou stran tak, aby byl spokojený jak zákazník, tak zaměstnavatel.

Obrázek 4 Postavení obchodního zástupce mezi zákazníkem a zaměstnavatelem

Zdroj: vlastní

Závěrem jsme se rozhodli sestavit přehledovou tabulku komparace pořadí faktických a hypotetických rizik, abychom zjistili, zda se míra obavy z určitého rizika zakládá na reálném základě (zda vychází ze zkušenosti). Jak můžeme vyčíst z Tabulky 8, většina hypotetických i faktických rizik zařazených do první desítky se shoduje. Do první desítky bylo obchodními zástupci v obou skupinách zařazeno celkem 8 identických rizik (v tabulce vyznačena barevně), která vzhledem k tomu můžeme považovat za nejvýznamnější.

Tabulka 8 Komparace faktických a hypotetických rizik

	Faktická rizika	Míra obavy z hypotetických rizik
1.	Ztráta zákazníka v rámci konkurenčního boje	Tlak ze strany zaměstnavatele (plnění měsíčního plánu)
2.	Tlak ze strany zaměstnavatele (plnění měsíčního plánu)	Ztráta zákazníka v rámci konkurenčního boje
3.	Neprodejně zboží z důvodu vysokých cen	Neprodejně zboží z důvodu vysokých cen
4.	Obstání v konkurenčním boji	Obstání v konkurenčním boji
5.	Neplnění platebních podmínek zákazníkem	Autonehoda
6.	Syndrom vyhoření (tzv. burnout syndrom)	Neplnění platebních podmínek zákazníkem
7.	Organizace času	Syndrom vyhoření (tzv. burnout syndrom)
8.	Autonehoda	Poškození zdraví v důsledku sedavého zaměstnání (např. poškození páteře)
9.	Navázání vztahu se zákazníkem	Individuální stanovování cen pro zákazníky
10.	Poškození zdraví v důsledku sedavého zaměstnání (např. poškození páteře)	Zhoršení fyzického stavu v důsledku nestálého pracovního prostředí (např. nemoc)

Zdroj: vlastní výzkum, únor/březen 2014

ZÁVĚR

V předkládané bakalářské práci jsme se nejprve na teoretické úrovni, na základě studia odborné literatury, zaměřili na vymezení základních pojmů spojených s krizovým řízením v podnicích. Zjistili jsme, že nalezení jednotné terminologie je velmi obtížným úkolem, a tak jsme se snažili alespoň pro potřeby naší práce vymezit související pojmy jako je nebezpečí, riziko či krizová situace a nalézt vzájemné relace. Rovněž nás zajímaly přístupy k identifikaci rizik, jejich klasifikace a způsoby jejich zvládnutí.

Ve výzkumné části práce jsme se na pozadí řízení rizik ve vybrané nadnárodní společnosti zaměřili na identifikaci rizikových faktorů v práci obchodních zástupců interně označovaných jako pracovníci vnější služby. Zkoumaná cílová skupina byla specifická tím, že tito pracovníci nemají pevné pracovní místo v centrále firmy či v některé z jejich poboček na území České republiky. Pracovní úkony vykonávají ze svých domovů, odkud rovněž vyjíždějí na pracovní schůzky i za svými zákazníky.

Na základě získaných teoretických poznatků a výsledků realizovaného průzkumu, v jehož rámci jsme prostřednictvím elektronického dotazování získali názory samotných obchodních zástupců na možná i reálná rizika v jejich práci, jsme se pokusili formulovat několik doporučení pro praxi. V oblasti související s *psychickými riziky* bychom zaměstnavateli doporučovali ve vyšší míře dbát při vstupní kvalifikační přípravě obchodních zástupců i při školeních realizovaných v rámci dalšího vzdělávání na rozvoj psychické zdatnosti, stability a odolnosti, které by měly předcházet případnému propuknutí syndromu vyhoření a dalších psychických obtíží či problémů. V oblasti *rizik ekonomických* bychom v souladu se zjištěními plynoucími z našeho průzkumu doporučovali rozpracování ekonomických plánů firmy. Považovali bychom za vhodné, aby na tvorbě těchto strategických dokumentů odrážejících i cenovou politiku firmy úžeji spolupracovali vybraní obchodní zástupci (tedy koncoví pracovníci, kteří mají přímé poznatky ze styku se zákazníky). U *fyzických rizik*, kde byla nejčastěji identifikovaným rizikem dopravní nehoda, doporučujeme rozšíření a zintenzivnění školení řidičů spolu s praktickým nácvikem krizových dopravních situací. Rovněž by se uvedené školení mohlo rozšířit o praktický nácvik první pomoci. Všechna výše uváděná školení a vzdělávání by měla zohledňovat časové možnosti a být i místě přizpůsobena obchodním zástupcům a specifikům jejich činnosti.

V oblasti odborné, tedy v oblasti rizikologie, shledáváme jako zásadní budoucí úkol ustálení jednotného názvosloví a terminologie, kdy by mělo dojít mezi odborníky ke kon-

sensu při vymezení pojmů jako je např. nebezpečí či riziko. Vnímáme nutnost odborné vědecké diskuze, jejímž cílem a výsledkem bude ukotvení definic nejen výše uvedených pojmů. Jsme si vědomi toho, že kladený požadavek je požadavkem velmi ambiciózním, ale diferencovanost pojmů lze z hlediska řízení krizí a krizového managementu vnímat jako tristní a možná i nebezpečnou.

Cílem předkládané práce bylo tedy nejen podnícení odborné „rizikologické“ diskuze, ale především zpracování doporučení pro praxi v nadnárodní společnosti Würth, s.r.o. Současně bychom rádi vyzdvihli důležitost samotné analýzy rizik a nutnost spolupráce vedení firem s jejími zaměstnanci na všech stupních organizační struktury. Na základě získané zkušenosti můžeme doporučit identifikaci rizik samotnými zaměstnanci. Právě pohled osob přímo ohrožených možnými riziky je v oblasti prevence jedním z nejdůležitějších.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] SMEJKAL, Vladimír & RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1667-4.
- [2] KLIMEŠ, Lumír. *Slovník cizích slov*. Praha: SPN, 2002. ISBN 80-7235-023-4.
- [3] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika. Analýza a management*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.
- [4] Encyklopedie BOZP. Dostupné na <http://ebozp.vubp.cz/>
- [5] KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-121-5.
- [6] MERNA, Tony & AL-THANI, Faisal. *Risk management. Řízení rizik ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [7] Macmillan Dictionary. Dostupné na <http://www.macmillandictionary.com/>
- [8] Slovník spisovného jazyka českého. Dostupné na <http://ssjc.ujc.cas.cz/>
- [9] VAVRCHOLOVÁ, Tatiana & DUBOVICKÁ, Lenka. *Nový manažment rizika*. Bratislava: Iura Editionm 2008. ISBN 978-80-8078-191-0.
- [10] ANTUŠÁK, Emil. *Krizová připravenost firmy*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-983-8.
- [11] GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek & HORÁK, Roman. *Procesní řízení ve veřejném sektoru. Teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.
- [12] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2013. ISBN 978-80-7318-696-8.
- [13] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol & ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [14] KOZÁK, Vratislav. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) pro firemní praxi*. Brno: Tribun EU, 2008. ISBN 978-80-7399-521-8.
- [15] LOŠŤÁKOVÁ, Hana & kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [16] ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-488-8.

- [17] CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [18] DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 1993. ISBN 80-7184-141-2.
- [19] ATKINSON, Rita L. & kol. *Psychologie*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-640-3.
- [20] KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.

Zákony:

Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů.

Dostupné na

<http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=0&idBiblio=36808&fulltext=&nr=133~2F1985&part=&name=&rpp=15#local-content>

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Dostupné na

<http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=62694&fulltext=&nr=262~2F2006&part=&name=&rpp=15#local-content>

Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů.

Dostupné na

<http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=62779&fulltext=&nr=309~2F2006&part=&name=&rpp=15#local-content>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

OZ Obchodní zástupce.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Vztah pojmu riziko a nebezpečí	11
Obrázek 2 Model pojmového vztahu riziko/nebezpečí	14
Obrázek 3 Závislost vzniku krizové situace na nebezpečí a riziku	15
Obrázek 4 Postavení obchodního zástupce mezi zákazníkem a zaměstnavatelem	46

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Lingvistická komparace pojmů risk/riziko a danger/nebezpečí,	15
Tabulka 2 Matice hrozeb	17
Tabulka 3 Počty obchodních zástupců jednotlivých divizí k 28. 2. 2014	27
Tabulka 4 Časový plán průzkumu	28
Tabulka 5 Identifikace tematických celků v jednotlivých okruzích	34
Tabulka 6 Autentické výroky tematických celků	34
Tabulka 7 Hodnocená míra rizika	45
Tabulka 8 Komparace faktických a hypotetických rizik	46

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Rozdělení respondentů podle pohlaví	30
Graf 2 Rozdělení respondentů podle věku.....	31
Graf 3 Rozdělení respondentů podle vzdělání.....	32
Graf 4 Rozdělení respondentů podle divizí	32
Graf 5 Rozdělení respondentů podle délky zaměstnání.....	33
Graf 6 Existence psychických rizik.....	37
Graf 7 Nejzávažnější psychická rizika.....	38
Graf 8 Existence fyzických rizik	39
Graf 9 Nejzávažnější fyzická rizika	40
Graf 10 Existence ekonomických rizik.....	41
Graf 11 Nejzávažnější ekonomická rizika	42
Graf 12 Rizika, se kterými se OZ již setkali.....	43

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: DOTAZNÍK IDENTIFIKACE RIZIKOVÝCH FAKTORŮ V PRÁCI OZ
FIRMY WÜRTH

Příloha PII: E-MAILY S ODKAZEM NA DOTAZNÍK

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK IDENTIFIKACE RIZIKOVÝCH FAKTORŮ V PRÁCI OZ FIRMY WÜRTH

Vážený kolegové,

vzhledem k tomu, že se ve své bakalářské práci zabývám problematikou rizikových faktorů v práci obchodních zástupců naší firmy, rád bych vás touto cestou požádal o vyplnění krátkého **anonymního** dotazníku.

Předem všem mnohokrát děkuji za účast na výzkumu, kterou mně velmi pomůžete.

Libor Vávra, obchodní zástupce divize dřevo

DOTAZNÍK

I. OTÁZKY SOCIODEMOGRAFICKÉHO CHARAKTERU

1. Pohlaví:

- Muž
- Žena

2. Věk:

- 25 a méně
- 26 až 35
- 36 až 45
- 46 a více

3. Vzdělání:

- Základní
- Střední vzdělání s výučním listem
- Střední vzdělání s maturitní zkouškou
- Vysokoškolské

4. Divize, ve které pracujete:

- Auto
- Cargo
- Dřevo
- Industry
- Instalace
- Metal
- Stavba

5. Jak dlouho pracujete u firmy Würth na pozici obchodního zástupce?

- 3 roky a méně
- 4 až 10 let
- 11 až 15 let
- 16 až 20 let
- 21 a více let

II. OTÁZKY ZAMĚŘENÉ NA IDENTIFIKACI RIZIK

6. Jaké má podle Vás práce OZ výhody? (heslovitě vypište)

7. Jaké má podle Vás práce OZ nevýhody? (heslovitě vypište)

8. Existují podle Vás v práci OZ psychická rizika? (Pokud respondent odpověděl spíše ne; rozhodně ne - databáze ho posunula k otázce č. 10.)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

9. Z uvedené nabídky vyberte tři oblasti, které Vy osobně považujete za nejvíce rizikové:

- Navázání vztahu se zákazníkem
- Komunikace se zákazníkem
- Obstání v konkurenčním boji
- Tlak ze strany zaměstnavatele (plnění měsíčního plánu)
- Organizace času (pružná pracovní doba)
- Práce z domu (absence každodenního přímého kontaktu s kolegy)
- Syndrom vyhoření (tzv. burnout syndrom)
- Jiné (vypište)

10. Existují podle Vás v práci OZ fyzická rizika? (Pokud respondent odpověděl spíše ne; rozhodně ne - databáze ho posunula k otázce č. 12.)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

11. Z uvedené nabídky vyberte tři oblasti, které Vy osobně považujete za nejvíce rizikové:

- Autonehoda
- Úraz v provozu zákazníka (např. uklouznutí, úraz výrobním strojem)
- Úraz související s provozem motorového vozidla (např. při výměně pneumatiky)
- Poškození zdraví v důsledku sedavého zaměstnání (např. poškození páteře)
- Fyzické napadení (zákazníkem, konkurencí, psem apod.)
- Zhoršení fyzického stavu v důsledku nestálého pracovního prostředí (např. nemoc)
- Fyzické vyčerpání
- Jiné (vypište)

12. Existují podle Vás v práci OZ ekonomická rizika? (Pokud respondent odpověděl spíše ne; rozhodně ne - databáze ho posunula k otázce č. 14.)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

13. Z uvedené nabídky vyberte tři oblasti, které Vy osobně považujete za nejvíce rizikové:

- Ztráta zákazníka v rámci konkurenčního boje
- Ztráta zákazníka vlivem špatných vztahů
- Individuální stanovování cen pro zákazníky
- Neprodejné zboží z důvodu vysokých cen
- Ztráta zboží či finančních prostředků
- Zpronevěra obchodním zástupcem
- Neplnění platebních podmínek zákazníkem
- Jiné (vypište)

14. Z uvedené nabídky vyberte rizika, se kterými jste se jako OZ již setkali (respondent musel zvolit alespoň jednu z nabízených odpovědí nebo dopsat vlastní):

- Navázání vztahu se zákazníkem
- Komunikace se zákazníkem
- Obstání v konkurenčním boji
- Tlak ze strany zaměstnavatele (plnění měsíčního plánu)
- Organizace času (pružná pracovní doba)
- Práce z domu (absence každodenního přímého kontaktu s kolegy)
- Syndrom vyhoření (tzv. burnout syndrom)
- Autonehoda
- Úraz v provozu zákazníka (např. uklouznutí, úraz výrobním strojem)
- Úraz související s provozem motorového vozidla (např. při výměně pneumatiky)
- Poškození zdraví v důsledku sedavého zaměstnání (např. poškození páteře)
- Fyzické napadení (zákazníkem, konkurencí, psem apod.)
- Zhoršení fyzického stavu v důsledku nestálého pracovního prostředí (např. nemoc)
- Fyzické vyčerpání
- Ztráta zákazníka v rámci konkurenčního boje
- Ztráta zákazníka vlivem špatných vztahů
- Individuální stanovování cen pro zákazníky
- Neprodejné zboží z důvodu vysokých cen
- Ztráta zboží či finančních prostředků
- Zpronevěra obchodním zástupcem
- Neplnění platebních podmínek zákazníkem
- Jiné (vypište)

15. Označte na škále od 1 do 5 (1 = nejmenší riziko, 5 = největší riziko) míru rizika jednotlivých položek:

Položka	Míra rizika
Navázání vztahu se zákazníkem	
Komunikace se zákazníkem	
Obstání v konkurenčním boji	
Tlak ze strany zaměstnavatele (plnění měsíčního plánu)	
Organizace času (pružná pracovní doba)	
Práce z domu (absence každodenního přímého kontaktu s kolegy)	
Syndrom vyhoření (tzv. burnout syndrom)	
Autonehoda	
Úraz v provozu zákazníka (např. uklouznutí, úraz výrobním strojem)	
Úraz související s provozem motorového vozidla (např. při výměně pneumatiky)	
Poškození zdraví v důsledku sedavého zaměstnání (např. poškození páteře)	
Fyzické napadení (zákazníkem, konkurencí, psem apod.)	
Zhoršení fyzického stavu v důsledku nestálého pracovního prostředí (např. nemoc)	
Fyzické vyčerpání	
Ztráta zákazníka v rámci konkurenčního boje	
Ztráta zákazníka vlivem špatných vztahů	
Individuální stanovování cen pro zákazníky	
Neprodejně zboží z důvodu vysokých cen	
Ztráta zboží či finančních prostředků	
Zpronevěra obchodním zástupcem	
Neplnění platebních podmínek zákazníkem	

PŘÍLOHA P II: E-MAILY S ODKAZEM NA DOTAZNÍK

Dotazník

Odesílatel: "Vávra Libor" <libor.vavra@wuerth.cz>

13-02-2014 19:15

Příjemce: adm@wuerth.cz

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

rád bych Vás touto cestou požádal o vyplnění dotazníku (viz odkaz níže). Vaše odpovědi použiji v praktické části své bakalářské práce. Dotazník je zcela anonymní.

Předem Vám děkuji za ochotu a vyplnění dotazníku.

S přáním hezkého dne,

Libor Vávra

Odkaz na dotazník: <http://www.vyplnto.cz/databaze-dotazniku/36058/>

Dotazník

Odesílatel: "Vávra Libor" <libor.vavra@wuerth.cz>

22-02-2014 12:25

Příjemce: adm@wuerth.cz

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

rád bych ty z Vás, kteří zatím nevyplnili dotazník k mé bakalářské práci, požádal, aby si našli chvíli a učinili tak. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění zabere zhruba 10 minut. Dotazník zatím vyplnilo 58 z Vás, tudíž mi k jeho validnímu užití chybí 42 vyplnění. Předem Vám děkuji za ochotu. Odkaz na dotazník najdete níže.

Těm z Vás, kteří jste dotazník vyplnili, moc děkuji.

S přáním klidného víkendu,

Libor Vávra

Odkaz na dotazník: <http://www.vyplnto.cz/databaze-dotazniku/36058/>

V případě nejasností či dotazů volejte 604 21 21 45.