

Historický odkaz integrovaného systému managementu

Bakalářská práce

Studijní program:

B2612 Elektrotechnika a informatika

Studijní obor:

Informatika a logistika

Autor práce:

Karel Vacek

Vedoucí práce:

Ing. Věra Pelantová, Ph.D.

Ústav mechatroniky a technické informatiky

Konzultant práce:

Ing. Jan Kamenický, Ph.D.

Ústav mechatroniky a technické informatiky





Zadání bakalářské práce

Historický odkaz integrovaného systému managementu

Jméno a příjmení: **Karel Vacek**
Osobní číslo: M17000189
Studijní program: B2612 Elektrotechnika a informatika
Studijní obor: Informatika a logistika
Zadávací katedra: Ústav mechatroniky a technické informatiky
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Vytvořte úvod do oblasti integrovaného systému managementu organizace.
2. Provedte rozbor pramenů o významných podnikatelích vybraného regionu.
3. Provedte základní analýzu rizik integrovaného systému managementu organizace.
4. Provedte srovnávací analýzu se současnou situací organizací a s procesním přístupem.
5. Stanovte doporučení pro současné organizace.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

dle potřeby dokumentace
30–40 stran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- [1] Veber, J. a kol. Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce. 2. vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9.
- [2] Ford, H.: Můj život a dílo. Stair Jumper, 2018. ISBN 978-80-907-2890-5.
- [3] Marek, D. Z velkého Turnova. Turnov, Muzeum Českého ráje, 2014. ISBN 978-80-87416-18-1.

Vedoucí práce:

Ing. Věra Pelantová, Ph.D.
Ústav mechatroniky a technické informatiky

Konzultant práce:

Ing. Jan Kamenický, Ph.D.
Ústav mechatroniky a technické informatiky

Datum zadání práce:

10. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání:

18. května 2020

prof. Ing. Zdeněk Plíva, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. Ing. Milan Kolář, CSc.
vedoucí ústavu

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

23. května 2020

Karel Vacek

Poděkování

Poděkování patří všem autorům odborné literatury, která mi pomohla najít cenné informace do mé práce. Samozřejmě nesmím zapomenout na profesory, kteří mě provázeli celým studiem, protože všechny získané vědomosti přispěly k vypracování této práce. Velký vděk patří také městskému muzeu Frýdlant a Státnímu okresnímu archivu Liberec za spolupráci při řešení práce. Především bych pak chtěl poděkovat paní Ing. Věře Pelantové Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích.

Anotace

Bakalářská práce, jak už název napovídá, pojednává o problematice integrovaného systému managementu, historických podniků na Frýdlantsku a hodnocení českého průmyslu různými hledisky. Rešerše vysvětluje vztah podniků, integrovaného systému managementu a procesního přístupu k české historii průmyslu. Největší část práce se zabývá samotnými podniky na Frýdlantsku na přelomu 19. a 20. století, kde je popsáno, jak takové firmy dříve fungovaly. Práce zdůrazňuje existenční rizika, na která mohly podniky narazit během svého působení. Na závěr je provedena analýza, která posuzuje úroveň jednotlivých managementů, naplněnost integrovaného systému managementu a procesního přístupu v historických podnicích a zároveň podnicích současných. Z toho plynou ponaučení, doporučení a závěry pro současné organizace. K vypracování této práce autor použil své znalosti z předchozího studia, data z archivů, městských muzeí, internetových publikací a odborné literatury. Práce představuje jakýsi důkaz o kvalitě českého průmyslu při pohledu do historie a měla by poukázat na problémy, které dnešní firmy často přehlíží. Podobný typ práce není na internetu příliš zastoupen, a tak je toto téma vhodné obohacení.

Klíčová slova

Integrovaný systém managementu, procesní přístup, česká historie průmyslu, průmyslové revoluce, Frýdlantsko.

Annotation

The bachelor thesis, as the name suggests, deals with the issue of an integrated management system, historical companies in the Frýdlant region and the evaluation of Czech industry in various aspects. The research explains the relationship between companies, the integrated management system and the Business Process Management to the Czech history of industry. The largest part of the work deals with the companies themselves in the Frýdlant region at the turn of the 19th and 20th centuries, where it is described how such companies used to work. The work emphasizes the existential risks that companies may have encountered during their operation. Finally, an analysis is performed, which assesses the level of individual management, the fulfilment of the integrated management system and process approach in historical companies and at the same time current companies. There are lessons, recommendations and conclusions for current organizations. To prepare this work, the author used his knowledge from previous studies, data from archives, city museums, Internet publications and professional literature. The work is a kind of proof of the quality of Czech industry when looking at history and should point out the problems that today's companies often overlook. A similar type of work is not very common on the Internet, so this topic is a suitable enrichment.

Keywords

Integrated Management System, Business Process Management, Czech history of industry, Industrial Revolution, Frýdlant region.

Obsah

1	Úvod.....	13
2	Podnik	14
2.1	Integrovaný systém managementu	14
2.1.1	Systém managementu kvality	14
2.1.2	Systém managementu environmentu	15
2.1.3	Systém managementu bezpečnosti práce.....	15
2.2	Auditování.....	15
2.3	Procesní přístup	16
2.4	Trendy	16
3	Historie.....	17
3.1	Průmyslová revoluce v Českých zemích.....	17
3.2	Vývoj průmyslu na pomezí 19. a 20. století.....	17
3.3	První republika a hospodářská krize	18
3.4	Obchodní a živnostenská komora v Liberci.....	18
4	Podniky ve Frýdlantském výběžku.....	20
4.1	Frýdlant	21
4.1.1	Podnik zámecký pivovar Frýdlant	22
4.1.2	Podnik továrna Rolffs a spol.....	22
4.1.3	Podnik přádelna C. B. Göldnera	23
4.1.4	Podnik továrna obuvi Josefa Hampela.....	24
4.2	Nové Město pod Smrkem.....	24
4.2.1	Podnik továrna Ignaze Klingera	24
4.2.2	Podnik porcelánky Josefa Mazela a Karla Persche	26
4.3	Dětrichov.....	26
4.3.1	Podnik továrna Carla Augusty Preibische	26
4.3.2	Podnik továrna Bernarda Hanniga.....	27

4.4	Bílý Potok.....	28
4.4.1	Podnik přádelna Karla Bienerta	28
4.5	Raspenava	29
4.5.1	Podnik tkalcovna Josefa Jäckela.....	29
4.6	Dolní Řasnice	30
4.6.1	Podnik továrna Josefa Ressela.....	30
5	Analýza	31
5.1	Management kvality	35
5.2	Management spolehlivosti	36
5.3	Management environmentu.....	37
5.4	Management bezpečnosti práce	37
5.5	Management bezpečnosti informací	38
5.6	Integrace systému managementu	39
5.7	Současná situace podniků a procesního přístupu	40
5.8	Rozbor rizik.....	43
5.8.1	ZHA	44
5.8.2	JBM.....	46
6	Doporučení.....	52
6.1	Pozitivní vlastnosti z historie	54
6.2	Negativní vlastnosti z historie.....	54
7	Závěr	55

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Frýdlantský výběžek v 19. století [11].....	21
Obrázek 2 - Frýdlant v 16 století [11].....	21
Obrázek 3 - Továrna Ignaze Klíngera z konce 19. století (Václav Tíma).....	25
Obrázek 4 - Továrna M. B. Neumanna [13].....	28
Obrázek 5 - Továrna Josefa Ressela v roce 1910 (František Podzimek).....	30
Obrázek 6 - Rozložení podniků na mapě (Karel Vacek).....	32
Obrázek 7 - Časová osa existence podniků (Karel Vacek).....	33

Seznam grafů

Graf 1 - Celkový počet živností a podniků v Libereckém a Královéhradeckém kraji (Karel Vacek).....	31
Graf 2 - Přehled stavu továren v roce 2020 (Karel Vacek).....	33
Graf 3 - Přehled podniků dle počtu zaměstnanců (Karel Vacek).....	34
Graf 4 - Přehled rizik dle četnosti (Karel Vacek).....	44

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Semikvantitativní tabulka úrovně managementů (Karel Vacek).....	34
Tabulka 2 - Hodnocení aplikace managementu kvality (Karel Vacek).....	35
Tabulka 3 - Hodnocení aplikace managementu spolehlivosti (Karel Vacek).....	36
Tabulka 4 - Hodnocení aplikace managementu environmentu (Karel Vacek).....	37
Tabulka 5 - Hodnocení aplikace managementu bezpečnosti práce (Karel Vacek).....	37
Tabulka 6 - Hodnocení aplikace managementu bezpečnosti informací (Karel Vacek).....	38
Tabulka 7 - Hodnocení integrovaného systému managementu (Karel Vacek).....	40
Tabulka 8 - Hodnocení aplikace procesního přístupu v současných podnicích (Karel Vacek).....	41
Tabulka 9 - Relevantní četnost výskytu následků [23].....	45
Tabulka 10 - Relevantní velikost následků [23].....	45
Tabulka 11 - ZHA pro pracovní rizika historických podniků (Karel Vacek).....	45
Tabulka 12 - ZHA pro pracovní rizika současných podniků (Karel Vacek).....	46
Tabulka 13 - Pravděpodobnost nežádoucího následku [25].....	47
Tabulka 14 - Expozice rizika [25].....	47
Tabulka 15 - Ochranná reakce [25].....	48
Tabulka 16 - Následky rizika [25].....	48

Tabulka 17 - Závažnost rizika na míře rizika [25].....	49
Tabulka 18 - Počet ohrožených osob na míře rizika [25].....	49
Tabulka 19 - JBM pro povodně na Frýdlantsku (Karel Vacek)	50
Tabulka 20 - JBM pro požáry podniků na Frýdlantsku (Karel Vacek)	50
Tabulka 21 - JBM pro poškození továrny externími vlivy na Frýdlantsku (Karel Vacek)	51

Seznam zkratek a pojmů

CM	Change Management.
CRM	Customer Relationship Management.
ČSÚ	Český statistický úřad.
DAF	Německá pracovní fronta.
EMS	Environment Management System.
HK ČR	Hospodářská komora České republiky.
HRA	Úřední soud Liberec.
JBM	Jednoduchá bodová metoda.
KS	Koňská síla (1 KS = 745,7 W).
OH&S	Occupational Health and Safety.
OZK	Obchodní a živnostenská komora.
QMS	Quality Management System.
ZHA	Zurich Hazard Analysis.
ZZN	Zemědělské zásobování a nákup.
Apretura	Souhrnný pojem pro všechny způsoby zušlechťování textilií s výjimkou barvení a potiskování.
Barchet	Označení pro jednostranně počesanou tkaninu zpravidla z bavlny.
Know-how	Technologické a informační předpoklady a znalosti pro určitou činnost.
Mykání	Rozvolňování textilního materiálu na jednotlivá vlákna za pomoci ostrých hrotů.
Šlichtování	Postup spočívající ve ztenčování kůže, aby se při sestavování vyloučily nerovnosti v tloušťce materiálu.
Štruks	Silnější bavlněná nebo vlněná tkanina s oblými vroubky.
Vigoňová příze	Příze ze směsi textilních odpadů s různými druhy vláken, vyrábějící se na způsob spřádání mykané vlny.

1 Úvod

Téma integrovaný systém managementu má silný dopad na rozvoj firem, které většinou nezvládají zapracovat výrobní filosofie do podniku a nenaplňují ideály integrace a procesního přístupu. Je podstatné pochopit samotnou problematiku, která má kořeny daleko na samém počátku industrializace. Tato práce pozoruje, co historické podniky vyráběly, jak zacházely se svými zaměstnanci, co měly za vybavení, nebo jakou zastávaly firemní filozofii.

Doba jde neustále kupředu, lidé se nestíhají ohlížet a vznikají nové standardy a filosofie. Vedení podniků se soustředí na aktuální problémy a často zapomíná na poznatky, které již dávno vplynuly z historie. Právě historie ovlivnila celý český průmysl, který si musel projít skrze hospodářskou krizi, světové války a socialismus. Všechny jednotlivé etapy českého průmyslu byly nějakým způsobem poznamenány a ucelovány. Organizace si musely v těchto dobách poradit samy, jelikož neexistovala organizovaná státní pomoc a legislativa jim „házela klacky pod nohy“. Některé velmi nadějně firmy dokonce zanikly. Postupně se měnila mentalita lidí, objevovaly se nové nápady, vznikaly přelomové technologie a „lepší“ pracovní přístupy.

Bezpečnost pracovníků byla mnohdy na hraně lidských možností. Zaměstnanci během pracovních úkonů nasazovali své vlastní životy a nemalá část odcházela trvale poznamenána. Existovala naprosto jinak závažná rizika, ke kterým firmy neměly dostatečný respekt a ohrožovaly své podstatné okolí. Environmentální ochrana ustoupila do pozadí a nikdo neřešil dopady na přírodu. Společnost byla více houževnatá a přehlížela spoustu nedostatků, které podniky přinášely.

Veškeré získané informace slouží jako stavební kámen, na kterém lze vystavět závěry a doporučení pro současnost. Lidé opakují stejné chyby pořád dokola, jelikož se nechtějí poučit. Všechny aspekty podnikání jsou mezi sebou propojené a ovlivňují celý dnešní svět. Ještě snad není pozdě začít naslouchat a vykonat potřebné změny ke zlepšení celkové situace.

2 Podnik

Podnik je součástí národního hospodářství dané země. Jeho hlavním cílem je zisk. Za vznikem podniku mnohdy stojí dobrý a originální nápad, koníček majitele, vidina peněz či rodinná tradice. Právní forma určuje způsob vedení, výši kapitálu a rozsah ručení. V České republice se jedná zejména o akciovou společnost, společnost s ručením omezeným, veřejnou obchodní společnost, komanditní společnost a živnostníky. Produkce může být hromadná, sériová nebo kusová. Důležité je podstatné okolí organizace, které zdůrazňuje vazby a zainteresované strany. Organizační struktura popisuje uspořádání pracovníků v organizaci [4].

2.1 Integrovaný systém managementu

Druhy systémů:

- systém managementu kvality,
- systém managementu spolehlivosti,
- systém managementu environmentu,
- systém managementu bezpečnosti práce,
- systém managementu bezpečnosti informací,
- a další.

Jednotlivé systémy managementu jsou složkami podniku, které mnohdy existují „volně vedle sebe“ a nemají mezi sebou žádné významné vazby, což je z pohledu integrovaného systému managementu špatně. Integrace znamená úroveň propojení jednotlivých systémů. Podle míry integrace lze určit vyspělost a pokročilost podniku. Základem by měl být management kvality. Další systémy integrovaného systému managementu jsou management environmentu a bezpečnosti práce, které společně tvoří základní trojici integrace. Podle úrovně aplikace managementu kvality se odvíjí úspěšnost integrace. Nevýhodou je, že organizace může narazit na přibývání administrativy a zvýšení požadavků na provázanost během samotné integrace. Avšak výhodou je jistá prevence vůči nežádoucím událostem, úspora času a nákladů [4], [5].

2.1.1 Systém managementu kvality

QMS (Quality Management System) pomáhá dokazovat schopnost vyrábět a poskytovat služby dle požadavků zákazníka a dalších zainteresovaných stran a zároveň splňovat

nároky na legislativu. Posuzuje procesy z hlediska jejich přidané hodnoty, dosahované výkonnosti a efektivnosti, což přispívá k neustálému zlepšování procesů na základě jejich výsledků. Řídí se normami ISO řady 9000, které podporují procesní přístup [47].

2.1.2 Systém managementu environmentu

EMS (Environment Management System) je soubor činností a postupů, které se snaží dodržovat stanovené předpisy na ochranu životního prostředí. Specifikuje požadavky na systém, pomáhá vytvořit příslušnou politiku a stanovuje cíle, které souvisí s environmentálními aspekty a dopady. Řídí se normami ISO řady 14000 [47].

2.1.3 Systém managementu bezpečnosti práce

OH&S (Occupational Health and Safety) dohlíží na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Nastavuje požadavky, sleduje dodržování bezpečnostních předpisů, identifikuje rizika a má za úkol ochránit zaměstnance a další osoby, pohybující se v provozech. Řídí se normami ISO řady 45001 [47].

2.2 Auditování

Audit je vyžadován u jednotlivých systémů a podsystémů managementu, ale hlavně u integrovaného systému managementu. Jedná se o dokumentované a nezávislé získávání objektivních informací a jejich následné zhodnocení. Je nutné neustále ověřovat funkčnost a efektivnost daných systémů. Oprávněná a kvalifikovaná osoba, vykonávající audit, se nazývá auditor. Naopak osoba, která je cílem auditu, je auditovaný. Organizace by se měla snažit uspokojit zákazníka, dodržovat legislativu a směřovat ke stanoveným cílům právě za pomoci tohoto nástroje. Zkoumat lze produkt, proces, systém managementu nebo pracovníka. Může být prováděn interně nebo externě. Největší firmy, zabývající se auditem, tvoří tzv. Velkou čtyřku. Patří sem firmy PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, KPMG a Deloitte [26].

Historicky vznik auditu souvisí s vývojem účetnictví. Jeho původ sahá až k našim předkům daleko do historie. První zmínky o auditu se objevují zhruba 3 500 let před naším letopočtem v Mezopotámii, kde se našly různé symboly v podobě teček a křížků [16]. Ty poukazyvaly na proběhlé obchody, které prošly kontrolou a daným způsobem ověření. Ve starověkém Egyptě bylo vyžadováno, aby u daňových příjmů, dopravy obilí do sýpek a certifikace příjmových dokladů byli přítomni dva nezávislí úředníci. V průběhu let tyto metody používaly například šlechtické rody ke správě majetku a výběru daní. Později se k nim přidali také obchodníci, kteří evidovali svůj majetek a tržby plynoucí z obchodu.

Snažili se tím chránit své jmění před různými podvody a obchodními omyly. Nakonec se však auditování a účetnictví kompletně rozdělilo. Účetnictví přešlo spíše na evidenci majetku, kontrolu záznamů a zjišťování efektivity. A audit zůstal u obecné ochrany majetku. Posléze byl použit pro kontrolu systémů managementu [4], [16].

2.3 Procesní přístup

Procesní přístup je aplikování systému procesů v organizaci s jejich identifikováním a vzájemným propojením. Hlavní orientace je na řízení vazeb mezi procesy a činnostmi. Každá činnost potřebuje pro své fungování zdroje a řídit přeměnu vstupů na výstupy. Soubor činností v posloupnosti je pak nazýván proces. Pokud proces nepřináší hodnotu zákazníkům nebo jiným procesům, tak by neměl existovat. Procesní přístup odstraňuje všechny nevýhody funkčního přístupu a může vést k optimalizaci organizačních struktur. Poprvé se objevil kolem roku 1920. Jeho hlavním představitelem byl Frederic Winslow Taylor. Procesy v pracovních postupech měly být odděleny do samostatných manuálů. Na počátku byl označován jako analýza metod a procedur. Nejvíce se projevil v reengineeringu, který nabýval na významu [1], [7], [27], [28].

2.4 Trendy

Benchmarking je součástí managementu, který se poprvé objevil koncem 20. století. Je to systematický nástroj, který porovnává data produktů, procesů a metod organizace. Cílem je zlepšování daných aktivit pro zvyšování efektivity.

Řízení změn neboli CM (Change Management) je disciplína, která se snaží urychlit a usnadnit určité změny v organizaci. Účelem je efektivně realizovat zvolenou firemní strategii za určitých předpokladů a podmínek bez zbytečných zdržení.

Řízení vztahů se zákazníky neboli CRM (Customer Relationship Management) je přístup, který se snaží budovat a udržovat dlouhodobé vztahy se zákazníky. Využívá získané informace o zákaznících pro lepší pochopení jejich potřeb.

Štíhlá výroba (Lean Management) je metodika, při které se podnik snaží maximálně uspokojit požadavky zákazníka při minimálním plýtvání. Podmínky jsou: nejkratší doba, minimální náklady, minimální zásoby, vysoká kvalita a maximální spokojenost zákazníka [48].

3 Historie

3.1 Průmyslová revoluce v Českých zemích

Zhruba od roku 1790 po smrti Josefa II. začíná průmyslová revoluce v Českých zemích [8]. Zpočátku se týkala hlavně cukrovarnictví, pivovarnictví, sklárství, textilnictví a výroby porcelánu. Velká část výroby byla mechanizována a manuální výroba byla částečně vytlačena. V roce 1803 je v Českých zemích poprvé použit parní stroj [8]. Tento vynález se také stal symbolem celé průmyslové revoluce. Dle měření v roce 1876 tvořil 64,7 % výkonu v průmyslu na celém českém území, konkrétně tedy 149 592 KS. Přispěl k rozvoji v oblastech, jako jsou například: hutnictví, strojírenství, papírnictví a chemický průmysl. Výhoda vesnického prostředí v podobě cechovních spolků, sdružujících řemeslníky, rychle opadla. Podíl obyvatel na venkově oproti městům od roku 1869 už pouze klesal z původní hodnoty 70 %. Shlukování obyvatel do měst bylo zapříčiněno vyšší pracovní nabídkou a postupně se zlepšujícími životními podmínkami. V období 50. let 19. století převažovala na našem území tovární výroba v odvětví silně dominantního textilního průmyslu. Ten měl v tomto období podíl na celkové výrobě v Českých zemích přes 50 %. Objevily se nové pracovní postupy v papírenském průmyslu, které napomohly zvýšit obecnou kvalitu papíru. Nové vynálezy a jemnější technologie přispívaly k průmyslovému pokroku. Byla postavena první telegrafní linka v Rakousko-Uhersku z Vídně do Brna pro úřední účely. V ekonomice a ve společnosti rostla role komunikace a funkce pošty. V roce 1850 byly vydány první poštovní známky na českém území. Roku 1881 bylo v Praze zavedeno první soukromé telefonní vedení. Roku 1897 byl v Kopřivnici vyroben první český automobil se spalovacím motorem značky President. Zanedlouho přišla se svým prvním motocyklem jménem Slavia mladoboleslavská továrna Laurin a Klement. Prvním motorovým letadlem, postaveným už v Československu, byl roku 1919 dvojplošník značky Bohemia B-5 [8], [29].

3.2 Vývoj průmyslu na pomezí 19. a 20. století

Na pomezí 19. a 20. století rychle narůstá koncentrace výroby, která začíná ovlivňovat ekonomický a sociální vývoj v zemi. Objevují se hrozby výrobních monopolů, které mohou mít škodlivý vliv na rozvoj společnosti. Hlavním problémem, který provázel tento koncentrační růst výroby, nebylo zavádění nové techniky, ale špatné přerozdělování zisků. Začaly se prohlubovat rozdíly mezi moderní výrobou a zaostalou výrobou krajů, které zůstaly pozadu během průmyslového rozvoje. Na těchto územích vznikaly malé krize. Díky postupným investicím do zaostalých krajů skrze výrobní monopoly narostla

jejich konkurenceschopnost a mohl zde vznikat vlastní průmysl. Ten byl zpravidla kontrolován jiným větším podnikem. Právě tato nerovnoměrnost vytváření, udržování a ovládnání menších výrobních celků prohlubovala problém monopolizace a průmyslového rozvoje. Nijak tomu nepomohla ani zvýšená produktivita práce či postupné rozšiřování výrobních kapacit, které provázelo toto období. Důsledkem toho byl menší podíl na zahraničním trhu, který se stále nedařilo plně ovládnout. Situace se navíc ještě zhoršila, protože v našem sousedství vznikal velmi vyspělý soupeř v podobě Německa, který Českým zemím silně konkuroval až do konce 19. století [9].

3.3 První republika a hospodářská krize

Po rozpadu Rakouska-Uherska se v Československu nacházelo až na 70 % průmyslové výroby bývalé země. Byla zde velká ložiska uhlí, ale ostatní suroviny musely být většinou dováženy. Významným krokem k udržení průmyslové kvality byl vznik Ústředny obchodních a živnostenských komor v dubnu roku 1922. Dle hospodářského průzkumu, který vytvořil žebříček nejbohatších zemí světa, bylo Československo roku 1924 na neuvěřitelném desátém místě, předběhlo Německo, Itálii nebo také samotné Rakousko. Československo dosáhlo na vrchol své hospodářské vyspělosti v roce 1929. Bohužel, ve stejném roce přišel krach na newyorské burze, kterým začala Velká hospodářská krize. Zpočátku se projevovala jen mírně. První změny pocíťovali nejprve v zemědělství a potravinářském průmyslu. Až v roce 1931 zasáhla Československo krize drasticky. Ekonomie země a průmyslová výroba začala stagnovat. Nejvíce trpěl textilní průmysl, sklářství a výroba porcelánu, jelikož ty byly závislé na exportu. V témže důsledku byla omezena těžba uhlí, která eskalovala v obrovskou stávkou 25 000 dělníků dne 23. března 1932. Už během krize nabývala vojenská výroba kvůli hrozbě ze strany nacistického Německa. S tím byla spojená výstavba pohraničních pevností. Sice Československo prodělalo krizi téměř v kompletním měřítku, ale i tak byla desátou průmyslově nejvyspělejší zemí světa k roku 1934 [29].

3.4 Obchodní a živnostenská komora v Liberci

Obchodní a živnostenská komora byla založena 12. listopadu 1851 na základě zákona z roku 1850 a její působnost byla blíže vymezena článkem 85 z roku 1868 říšského zákoníku [22]. Jednalo se o samosprávnou zájmovou korporaci obchodních a průmyslových podnikatelů z oblasti severních Čech. Kromě celého Libereckého kraje působila i v dalších pohraničních městech, v části dnešního Ústeckého kraje a Královohradeckého kraje. Po vzoru liberecké pobočky vznikaly další komory například v Hradci Králové, která

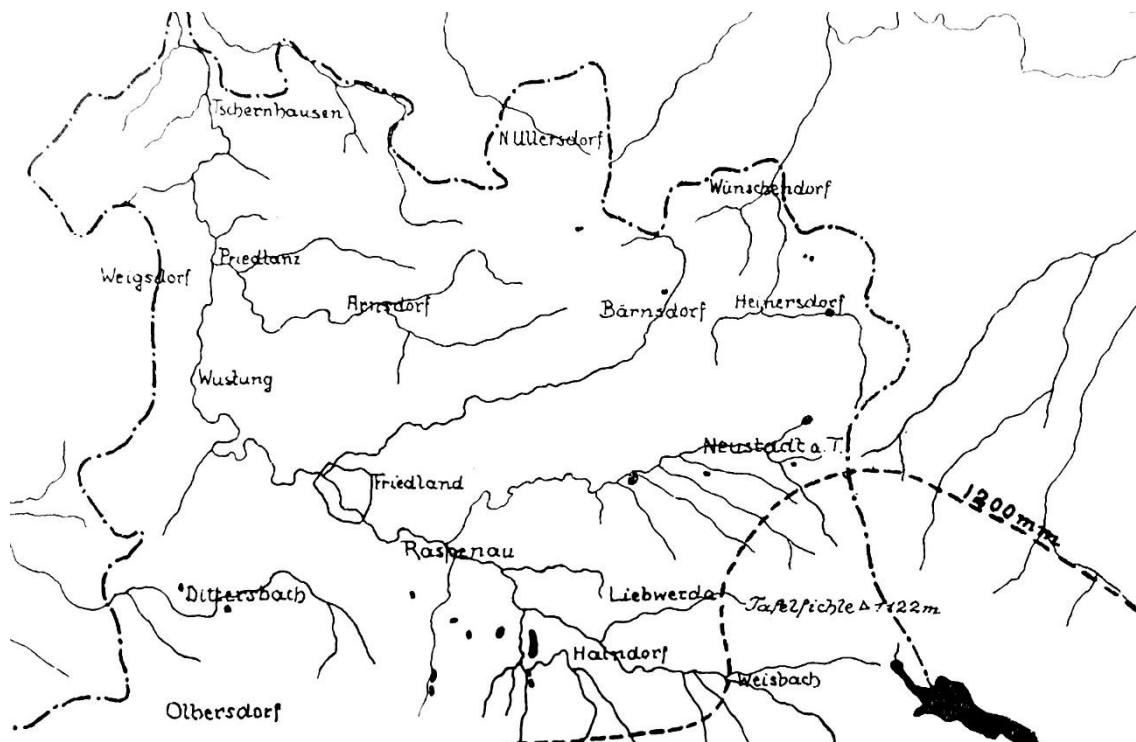
s Libercem úzce spolupracovala, nebo také v Plzni. Dle dat z 30. let 20. století komory liberecké a královehradecké se na zmíněném území nacházelo 79 960 živností a podniků. Největší zastoupení měl textilní průmysl – přádelny mykané a česané příze, bavlny, vlny i hedvábí, výroba suken, pláten, koberců, šatových i potahových látek a další. V pozadí textilního průmyslu měl velký význam průmysl sklářský, který své zastoupení situoval na Jablonecku a Teplicku. Proslulá byla především výroba skleněné a kovové bižuterie na pomezí 19. a 20. století. Strojírenské závody se nacházely například ve Varnsdorfu a chemický průmysl zase na Ústecku. Sever Čech byl považován za nejprůmyslovější oblast Čech, díky čemuž tato instituce nabrala obrovský hospodářský význam. Její obor lze zařadit do činnosti poradní, správní a iniciativní. Jako přímý orgán veřejné správy vedla známkový a vzorkový rejstřík, mohla vydávat potvrzení, vysvědčení a další druhy veřejných listin. Mohla též působit u soudu nebo jako smírčí komise. Zánik všech poboček přišel roku 1949 z důvodu znárodnování průmyslu a obchodu, kdy OZK ztratila svůj význam [10]. Její působení by mělo zásadní význam pro současné živnostníky a malé organizace. Dnes je jediným zákonným zástupcem podnikatelů v zemi Hospodářská komora České republiky (HK ČR), která částečně zastupuje funkce OZK [49].

4 Podniky ve Frýdlantském výběžku

Frýdlantský výběžek se nachází na severu Čech v Libereckém kraji na okraji Jizerských hor. Středem této oblasti je město Frýdlant, kterým protéká řeka Smědá. Další města v oblasti jsou Oldřichov v Hájích, Děřichov, Raspenava, Lázně Libverda, Hejnice, Bílý Potok, Nové Město pod Smrkem, Jindřichovice pod Smrkem, Dolní Řasnice, Horní Řasnice, Krásný Les, Frýdlant, Kunratice, Heřmanice, Višňová, Pertoltice, Bulovka a Černousy. Nejvýznamnější města jsou Frýdlant, Nové Město pod Smrkem a Děřichov pro jejich velikost a přínos průmyslu. Většina menších a méně významných obcí byla během 20. století připojena k nejbližším větším obcím (Obrázek 1).

Historický vývoj města Frýdlant (Obrázek 2) a jeho okolí je spojován hned s několika velkými jmény. Za Kateřiny z Frýdlantu v 16. století došlo k významnému rozvoji města Frýdlant a blízkého okolí. Mezi poddanými byla její postava velmi oblíbená, jelikož pocházela z bohatého a proslulého rodu Šliků, bojujícího za česká práva. Na Frýdlantsko se dostala díky sňatku s Melchiorem z Redernu. Rod Redernů rozšířil zdejší panství, silně podporoval pivovarnictví, rozvíjel dřevozpracující průmysl a vlastnil významné doly mědi a cínu v Krušnohoří. Ke konci 16. století mělo várečné právo celkem 99 pivovarníků v oblasti Frýdlantska a přilehlých okresů. Po bitvě na Bílé Hoře dostal panství Albrecht z Valdštejna, kterému se pak přezdívalo vévoda frýdlantský. V 19. století působil ve Frýdlantu zdejší rodák a severský malíř Maresh, který se věnoval hlavně zdejší krajině. Dochovala se spousta jeho obrazů přírody, které se nacházejí v místní galerii muzea. O zdejší městské muzeum se postaral tehdejší radní Julius Kraus v roce 1893. Ve velkém se zde pěstoval len a chmel, který podporoval místní průmyslovou výrobu. Vůbec se nedařilo ovoci, pro které zde bylo nevhodné podnebí a půda. Vznikly pouze malé zahrady na hradě. Včelařství mělo výrazné zastoupení hlavně na venkově. Zachovala se tradice dřevozpracujícího průmyslu a dřevo se vyváželo na jih. V menším měřítku se na východě těžilo také uhlí a žula. V celé oblasti bylo vystavěno na 18 mlýnů, kde se v období krize zdarma pekli chleba pro chudé. Formu domobrany zastávaly střelecké spolky. Spolková činnost měla ve Frýdlantu velkou tradici, například u divadla a pěveckých sborů. Ludvig Hujer a Josef Kokta z Frýdlantu byli velmi zkušení řemeslníci, kteří se podíleli na zkrášlování města a zůstaly zde po nich sochy, zdobení radnice a historických budov města. Cechy měly vliv na řemeslnictví, které přešlo do silného průmyslu, jako například v textilním odvětví. Vyráběla se zde také keramika a sklo, například v oblasti Jizerky a Kristiánova. V Novém Městě pod Smrkem a Děřichově vznikl silný textilní průmysl,

který zpracovával ovčí vlnu, bavlnu a domácí len. Na východě u Velké Jizery se těžil cín a horské potoky byly bohaté na rudy. Dodnes se dochoval známý Frýdlantský betlém od Gustava Simona. V předválečném období přezdívaný Žid Glick vybudoval zdejší infrastrukturu, kterou z velké části zafinancoval. Celá oblast byla pod silným vlivem Německa a později gestapa, jelikož celé území patřilo do Sudet během 2. světové války [11].



Obrázek 1 - Frýdlantský výběžek v 19. století [11]

4.1 Frýdlant



Obrázek 2 - Frýdlant v 16. století [11]

4.1.1 Podnik zámecký pivovar Frýdlant

První zmínky o výrobě piva jsou z roku 1381, které se vařilo na Frýdlantském hradě postaveném odhadem v 50. letech 13. století. Vařilo se hlavně pro potřeby zdejších majitelů. Později byla výroba z hradu přesunuta a hrad byl renomován na současný Frýdlantský zámek. Výroba piva byla ve společnosti velmi významná a nároky na kvalitu se postupně zvyšovaly. V průběhu 16. století byl postaven zcela nový samostatný pivovar poblíž řeky Smědé za správy rodu Redernů. Důvodem byly požadavky na objem výroby a na blízký vodní zdroj. Rod Redernů se zasloužil o dlouhou tradici produkce piva. Avšak za jejich správy přišla velká krize kvality pudy a Frýdlantsko zasáhla neúroda především u sklizně chmelu a lnu. To mělo dopad na kvalitu piva a na textilní výrobu. Příčinou bylo velké zalidnění oblasti a špatné obhospodařování půdy, která tak rychle ztratila potřebnou vláhu. Melchior z Redernu vydal certifikát, upravující pravidla o vývozu a dovozu obilovin, ve snaze omezit nepříznivý dopad na obyvatele. Český král Matyáš Habsburský roku 1616 vydal nařízení, kvůli kterému pivovar mohl vařit pouze pro místní panství a nekonkurovat tak pivovaru měšťanů. První velké rozšíření přišlo v roce 1629 za vlivu Albrechta z Valdštejna, tehdejšího správce panství. Ten rozhodnutí krále nerespektoval a zabavil varné pánve z městského pivovaru pro své potřeby. V jeho pivovaru pracovalo zhruba 100 lidí. Zásadní přestavba areálu proběhla až roku 1817. Přinesla strukturu pivovaru tak, jak vypadá dnes.

V 90. letech 19. století pivovar zasáhla velká vlna průmyslové revoluce. Byla vybudována nová sladovna, varna a instalována těžká technika se strojovou a kotelnou, která z velké části zautomatizovala výrobu. Ta byla doposud převážně manuální. Bohužel, z důvodu nedostatečného využití areálu byl roku 1949 zdejší provoz ukončen. Pivovar sloužil jako sklad sýrů a později i zeleniny. Areál chátral, stará technologie byla rozebrána a odvezena na Slovensko. Některé stavby byly dokonce strženy. Obnova pivovarského areálu začala až v roce 2010 s nástupem značky Albrecht, který se stal úspěšným konkurentem na českém trhu [11], [30].

4.1.2 Podnik továrna Rolffs a spol.

Firma byla založena roku 1882 ve Frýdlantu Christianem Gottliebem Rolffsem. Byla největší továrnou, zaměřující se na tisk a barvení textilu v Rakousku-Uhersku. Mimo jiné se specializovala na výrobu šátků. Postupně však přešla na výrobu oděvních tkanin za vidinou větších výnosů. Továrna byla velmi rychle mechanizována během průmyslové revoluce. V prostorách se nacházel potiskovací stroj Rouleaux, na kterém bylo možné tisknout

až osm barev zároveň. Část výroby probíhala stále ručně pomocí dřevěných forem. Vedení dbalo na disciplínu svých zaměstnanců, pro které organizovalo pravidelná školení. Dle obecných ustanovení měl každý pracovník uklidit své pracoviště, povinnost hlásit poruchy a provádět pravidelné kontroly přidělených strojů. Firma přísně kontrolovala bezpečnost během používání těžkých strojů a většina pracovníků měla přidělené ochranné pomůcky zdarma. Velká část zaměstnanců byla v řadách DAF (Německá pracovní fronta), která jim poskytovala jisté výhody během výběrového řízení a vylepšovala jim firemní postavení. Navíc Německá pracovní fronta měla vlastní sadu bezpečnostních předpisů a zásad, které bylo nutné dodržovat. Výrobní cyklus byl stanoven na dva týdny, na místo klasického jednoho měsíce kvůli vysoké produkci. Firma měla tři soukromé lékaře, kde každý zaměstnanec musel podstupovat pravidelné kontroly. Byly zavedeny různé benefity pro zaměstnance, kteří pracovali v podniku alespoň jeden rok. Dostávali například bonus za prvorozené dítě, manželské granty, věrnostní bonusy nebo výhodné mateřské dovolené. Podnik nechal postavit 32 obytných domů pro své zaměstnance a jejich rodiny. Ve vrcholném období okolo roku 1914 zde pracovalo celkem 727 lidí.

Během 2. světové války byla stanovena odměna za napomáhání nacistickému režimu a bylo možné se pro tyto účely odhlásit ze směny. Po válce došlo ke změně vedení a továrna přešla pod společnost s názvem Tiba. Po pár letech došlo k další změně a prostory se staly součástí podniku Slezan, který fungoval až do roku 2008. V listopadu roku 2018 padlo prohlášení, že se výroba do areálu opět vrátí. Společnost Spiritplace koupila pozemky továrny za 4,6 milionu Kč. Na rekonstrukci se podílí architekti z liberecké architektonické kanceláře Mjölck [14], [19]. Obnova areálu je aktuálně v květnu 2020 v počátcích plánování podle publikace [31].

4.1.3 Podnik přádelna C. B. Göldnera

Firma byla založena roku 1885 úspěšným saským podnikatelem C. B. Göldnerem z Werdau na břehu řeky Smědé u Frýdlantu. Jednalo se o vigoňovou přádelnu. Vlastnil ještě několik dalších přádelen v Hazlově a Libé. Areál se konkrétně nachází na místě zvaném Hölle Mühle, přeloženo jako Pekelný mlýn. Zpočátku používali mlýn jako pomocný motor pro výrobu, ale ten byl brzy nahrazen turbínou. Potom byl využíván už jako administrativní kancelář. Při návrhu celého areálu se architekti snažili zachovat dominantu mlýna. Většina budov tak byla postavena v dostatečném odstupu od mlýna. Tato oblast byla několikrát zasažena povodněmi, což komplikovalo některé životní etapy továrny. Areál se skládal z hlavní budovy přádelny, několika malých domů a starého mlýna. Samotnou

hlavní budovu navrhl frýdlantský stavitel Josef Neisser. Zaměstnávala přibližně 400 zaměstnanců. V roce 1910 došlo k výrazné rekonstrukci, při které rozšířili hlavní budovu o dvě přístavby, kde byly spřádací stroje a parní stroj o výkonu 80 KS. V roce 1923 byla firma prodána akciové společnosti Mautner. Ve výrobě přibyly dvě Francisovy turbíny značky Voith o celkovém výkonu 264 KS. Za 2. světové války zde za náročných podmínek pracovali váleční zajatci. Od roku 1948 se podnik stal součástí národního podniku Bytex, který zkrachoval v roce 1996. V roce 1997 je továrna v soukromém vlastnictví firmy Damino CZ, která vyrábí ložní a stolní prádlo [18], [20], [32].

4.1.4 Podnik továrna obuvi Josefa Hampela

Továrnu založil v roce 1916 Josef Hampel, který zde, jako vyučený krejčí, vyráběl běžnou koženou a látkovou obuv. Podnik stojí na místě velkého zámeckého mlýna u Frýdlantu. Původní prostory mlýna a přilehlých budov prošly velkou přestavbou pro potřeby výroby. Výsledkem byla čtyřpatrová budova, kde probíhala hlavní část výroby. Jeho jméno pochází z významné rodiny podnikatelů, kteří vlastnili například frýdlantskou stavební firmu Appelt & Hampel. Továrna obuvi ve vrcholném období na počátku vzniku zaměstnávala na 150 dělníků. Každý pár bot byl několikrát kontrolován dle připravených tabulek s vlastními parametry. Během války továrna vyráběla vojenskou obuv. Před koncem války v roce 1917 továrna kompletně zastavila výrobu. Pár let vyráběla dřeváky v omezeném provozu. Během toho zde pracovalo pouze 15 žen. Od roku 1918 se výroba vrátila zpět k vojenským účelům. Pro nedostatek materiálu docházelo k postupnému zmenšování výroby. Nakonec se firma zadlužila a roku 1922 se výroba zastavila. Není jasné, co se s prostory továrny dělo po úpadku Hampelova podniku. Až 28. dubna 1948 se objevují první informace, kdy byla továrna znárodněna dle nové vyhlášky [34]. Dnes se jedná o firmu Louda, která vyrábí domácí nábytek [33].

4.2 Nové Město pod Smrkem

4.2.1 Podnik továrna Ignaze Klingera

Výroba textilu vždy neodmyslitelně patřila k Novému Městu pod Smrkem. V 17. století zde byly ideální podmínky hlavně z důvodů nadměrného pěstování lnu. Kvůli špatnému hospodaření s půdou se úroda a kvalita lnu postupně zhoršovala. Později se začala dovážet vlna a bavlna, která dočasně úplně vymýtila domácí produkci.

Teprve roku 1840 zde vzniká první velká textilní továrna, spojovaná se jménem Ignaz Klinger. Za jeho života továrna prosperovala a výrobu rozšířil do Mladé Boleslavi. Do konce vybuďoval nové textilní továrny v italských městech Terni a Prato. Byl to největší

podnikatel na Frýdlantsku své doby. V tomto počátečním období zde pracovalo na 700 tkalců. Roku 1868 byly nainstalovány první mechanické tkalcovské stavy a upouští se od čistě ruční výroby. Tkalcovských stavů se v továrně nacházelo na 500 kusů. Pracovníci zpracovávali česanou přízi z vlny a bavlny, ze které vyráběli například vlněné šatovky a kašmírové šátky. Firma svým zaměstnancům platila příspěvky do nemocenské pokladny, starobního fondu a úrazového fondu. Na tehdejší podmínky bylo takové sociální zabezpečení nepředstavitelné. Po jeho smrti podnik připadl jeho třem synům, kteří pokračovali v otcově díle. Po velkém požáru na výrobní lince jedné z budov roku 1876, podnik podpořil založení dobrovolných hasičů. V roce 1896 firma postavila bytové domy pro své zaměstnance na kraji města. Koncem 19. století se postupně zavádí 15 parních strojů a podnik se stává největším na území Frýdlantska (Obrázek 3). Pro potřeby výroby vznikají za městem dvě vodní nádrže. Majitelé pravidelně přispívali na kulturní a společenské akce města. Do rodinného podniku v roce 1901 byla zapojena přádelna a tkalcovna Antona Raaze. V roce 1919 firma zaměstnávala 2 256 lidí. V období hospodářské krize podnik přešel pod akciovou společnost Lanex.

Během 2. světové války byla textilní výroba úplně zastavena a linka přestavěna na výrobu vojenských potřeb pro německou firmu Junkers. Po válce byla celá továrna znárodněna a výroba obnovena. Továrna se modernizovala a od roku 1952 byla jako závod začleněna do národního podniku Textilana Liberec. Úpadek přišel koncem 20. století, kdy výroba postupně upadá a roku 2004 sdružení Textilana kompletně zaniká. V regionu se udržela pouze tradiční výroba ručně tištěných vlněných šátků, která několik let pokračovala ve Frýdlantu pod akciovou společností Slezan. Výroba však netrvala dlouho a od roku 2009 areál chátrá. V roce 2018 byl odkoupen a je plánována kompletní rekonstrukce zašlých prostor. Konkrétní plány nejsou zatím známy [35], [36], [37], [38].



Obrázek 3 - Továrna Ignaze Klíngera z konce 19. století (Václav Tima)

4.2.2 Podnik porcelánky Josefa Mazela a Karla Persche

Ve druhé polovině 19. století se objevují první zmínky o výrobě porcelánu na Frýdlantsku. Díky tomu se rozšířilo pasířství a malba porcelánu. Malíři porcelánu malovali hlavně dýmkové hlavičky a nádoby. Avšak v roce 1870 se objevují první tištěné motivy na porcelán a ruční kresby postupně zanikají.

Prvním dochovaným podnikem je porcelánka Karla Persche, založená v roce 1869 v Hajništi, část dnešního Nového Města pod Smrkem. Původně sloužila k výrobě kartónu, ale její příjmy byly ztrátové. V podniku pracovalo zhruba 150 lidí převážně z okolí města. Nejprve se prodejem porcelánu příliš nevedlo. S nástupem nových majitelů Adolfa a Roberta Persche se podniku začalo dařit, když přišli s novými myšlenkami v oblasti designu a použití. Jejich výrobky se prodávaly po celé Evropě a v Americe.

Ke Karlu Perschovi se později přidává Josef Mazel, který patřil do okrašlovacího spolku v Novém Městě pod Smrkem. Ten se zasloužil o mnoho uměleckých výjevů v celém Novém Městě. V roce 1876 založil svou vlastní porcelánku, která vyráběla lékárenský porcelán, knoflíky, dýmkové hlavičky a běžný kuchyňský porcelán. Ve vrcholném období zaměstnávala až 160 zaměstnanců. Oba podniky si byly navzájem velkou konkurencí a v době hospodářské krize v roce 1935, kdy zájem o porcelán klesá, oba podniky zanikají. Josef Mazel se sice snažil o částečný provoz podniku i po uzavření porcelánky, ale bohužel roku 1944 zastavil výrobu kompletně a dílnu prodal. Prostory byly následně využívány jako sklad [17], [35].

4.3 Děřichov

4.3.1 Podnik továrna Carla Augusty Preibische

Carl August Preibisch se narodil v roce 1842 v rodině německého podnikatele Davida Preibische. Byl to velmi zkušený a vážený továrník, který nasbíral své zkušenosti z řízení moderní textilní výroby v Anglii a v Belgii. Firma byla založena v roce 1859 jeho otcem. Po otcově smrti převzal celý jeho podnik na zpracování bavlny. Jeho podnikatelská činnost započala odkupem mechanizované tkalcovské dílny v Děřichově od rodiny Klingeroových, na které vystavěl celou textilní továrnu. Zpočátku zde zaměstnával pouze 10 dělníků. Podnik se neustále rozrůstal a modernizoval, čímž rychle opustil pomalou manuální výrobu a přešel ke strojové, která přinesla výrazně rychlejší produkci. Byla zřízena cihelna, která zajišťovala stavební materiál pro rozšiřování zdejších prostor. Nakonec nechal postavit také přádelnu, tkalcovnu, apreturu a barvírnu. Svůj podnik zcela osamostatnil. Zakoupil několik pozemků přímo v obci, na kterých nechal postavit

činžovní domy, které dále využíval nebo pronajímal. Dokonce se stal majitelem místního mlýnu. Pro potřeby továrny zřídil vlastní hasičský sbor a dětský koutek pro děti pracovníků továrny. Z chátrající firmy v Chrastavě dal přivezt starší parní stroj o výkonu 6 KS. V Dětrichově pak vznikla malá elektrárna, pohánějící pouze jeho podnik. Z Chrastavy také přivezl několik strojů na barvení látek. Výroba se zaměřovala na polovlněné a bavlněné zboží, později přidali česanou přízi. Jednalo se o produkty, jako například pytle, prádlo, štruks a různé látky. Nejvíce zaměstnanců měla firma v roce 1910, kdy podnik zaměstnával na 700 lidí. V témže roce, bohužel, umírá a prosperující textilní podnik převzali jeho dva synové. Na počest svého otce nechali oba synové Oskar a Reinhard vybudovat v obci památný kříž, který se dochoval dodnes. Ten je připomínkou toho, jak se textilní výroba a nadaný podnikatel stali základem rozvoje obce Dětrichov.

Od roku 1929 začala na podnik dopadat krize, která zapříčinila omezení produkce. Tkalcovský mistr Anton Raaz byl přizván do firmy, aby se pokusil zvrátit nepříznivý vývoj. Jeho snaha byla nakonec marná a výroba byla kompletně zastavena roku 1935 vlivem hospodářské krize. Na konci 2. světové války připadl celý areál národnímu podniku Nissan. Budovy a areál v průběhu let několikrát změnily majitele a účel. Nakonec byly některé budovy rekonstruovány na obytné a ze zbytku prostor vznikly malé dílny [13], [39], [40], [41].

4.3.2 Podnik továrna Bernarda Hanniga

Další textilní továrnu v obci Dětrichov vybudoval v letech 1871 až 1873 podnikatel Bernard Hannig, jehož rodina se zasloužila například o výstavbu mlýna v nedalekých Heřmanicích nebo několika účelných skladů v Dětrichově. Řadil se mezi movité podnikatele, jelikož vlastnil velkou část okolních zemědělských usedlostí a další firmu v České Lípě. Továrna zpracovávala převážně textilie z bavlny a místního lnu. Tkalcovna a tiskárna nedisponovala žádnou speciální technikou a práce zde probíhala manuálně. Barvírna a apretura již měla parní pohon. Podnik přispěl k rozvoji města a obecně textilního průmyslu, který je s Dětrichovem historicky spjatý. Bohužel, výroba od začátku nešla podle plánu. Pravděpodobně z důvodu velkých nákladů a chybějících zkušeností firma roku 1864 zkrachovala [13].

Až roku 1867 liberecká továrna A. Herkners Söhne celý podnik odkoupila. Pořídila mnohem výkonnější parní stroj a úspěšně rozšířila výrobu. Začala se věnovat zpracování odpadové vlny. Objekt (Obrázek 4) nakonec prodala vídeňské firmě M. B. Neumann a synové v roce 1881. Majiteli firmy se stali David a Adolf Neumannovi, kteří byli

v oboru velmi zkušený. Vlastnili další textilní podniky v Nové Pace a ve Dvoře Králové. Rodinu proslavil především Franz Neumann, který je autorem radnice v Liberci a ve Frýdlantu. Pokračovali ve zpracování odpadové vlny a později přidali také bavlnu. Firma začala s výrobou barchetu a sametu. V roce 1893 proběhla rozsáhlá rekonstrukce prostor podniku, při které došlo k rozšíření výrobní linky a navýšení produkce. V továrně bylo roku 1910 zaměstnáno odhadem 180 lidí. V roce 1916 se výroba na rok zastavila z důvodu nedostatku materiálu. Prostory se v průběhu let kvůli omezování výroby už jen zmenšovaly. Za 1. světové války zde byli ubytováni dělníci z pracovních táborů. V této době patřila mezi nejstarší továrny na okrese. Kvůli nedostatku dalších zakázek dne 10. dubna 1926 ukončuje provoz. Vybavení bylo rozprodáno do Německa. Prostory výhodně odkoupila stavební firma z Hradce Králové. Po několika letech tato firma prostory opustila a areál nechala chátrat [13], [42].



Obrázek 4 - Továrna M. B. Neumanna [13]

4.4 Bílý Potok

4.4.1 Podnik přádelna Karla Bienerta

Základy pro továrnu v Bílém Potoce vybudoval roku 1852 Ignaz Lange. Hlavní budovu továrny dali postavit roku 1854 bratři Cordelovi strategicky na soutoku Smědé a Hájeného potoka. Nakonec v roce 1860 celý areál odkoupili. Továrna pak od roku 1882 patřila firmě Karla Bienerta. Ten na počátku 20. století zahájil rozsáhlou modernizaci zařízení továrny, díky čemuž mohli zpracovávat česanou a vigoňovou přízi. Krátce na to továrnu postihl velký požár, který veškeré práce pozastavil. Dle výpisu HRA (Úřední soud

Liberec) nebyl podnik pojištěn. Pravděpodobnou příčinou požáru byla velká vznětlivost prachu z bavlny a nedostatečné zabezpečení vůči požáru. Jedinou ochranou byly kýble na vodu a písek, které měly zpomalit šíření požáru. Požár si vyžádal pět obětí v podobě dělníků probíhající směny. Později v roce 1913 byla budova rekonstruována a dostavěna zbývající část areálu slavným architektem Heinrichem Zieglerem, která se dochovala dodnes. Na jižní straně vznikla turbínová hala, na západní straně strojovna s kotelnou a na severu přádelna s věží pro vodní nádrž. Uvnitř se nacházely sklady a nová trhárna. Strojovna byla osazena parním kotlem s dvěma turbínami. V období na přelomu 19. a 20. století zde pracovalo zhruba 100 lidí.

Během hospodářské krize je výroba zastavena a Karel Bienert je nucen se svého podniku vzdát kvůli vysokým výrobním nákladům a nízkému odbytu. Za války byl areál částečně obnoven a pracovalo v něm na 60 ruských válečných zajatců. Po válce šel podnik pod Národní správu. Přádelna se stala součástí národního podniku Fryba a později Bytex. Vyráběli zde kobercovou přízi. Areál je od 28. dubna 2011 kulturní památkou [43].

4.5 Raspenava

4.5.1 Podnik tkalcovna Josefa Jäckela

První informace o obci jsou z roku 1343. Tehdy měla ještě zemědělský ráz, ale po otevření prvních dolů zde vznikly hamry na zpracování železné rudy. Pro většinu obyvatel města byly místní železárny hlavní obživou po dlouhou dobu. Založení nového podniku přidalo na významu zakladatelské rodiny Jäckelů, která se stala základem rozvoje města.

Podnik byl založen Josefem Jäckelem roku 1850 v Raspenavě. Jednalo se o rodinnou tkalcovnu, vybudovanou téměř z ničeho. Ve výrobě měli celkem 64 stavů a pracovalo zde přes 100 lidí. Od roku 1883 se dostali do vedení jeho dva synové Josef a Emil. Oba prosazovali rozšiřování továrny a výroby. Za dobu své existence vyráběli spoustu různých produktů, šlo například o: spotřební látky, pokrývkové satény a deštníkové potahy. Během 1. světové války silně podporovali okolní nemocnice prostěradly a obvazovými látkami. V Raspenavě pravidelně docházelo k povodním, které minimálně jednou zásadně zasáhly podnik. Dne 2. ledna 1925 se paradoxně objevil požár v podkroví továrny, který zastavil výrobu na celý jeden rok. Podniku byla vyplacena pojistka (konkrétní cena není známa), která pokryla většinu škody. Na výrobě se později podílel i Josef Ressel, který měl svou vlastní továrnu na Frýdlantsku a patřil k předním podnikatelům své doby. Podnik zanikl během hospodářské krize roku 1935. Továrna potom sloužila už jen jako sklad pro místní zemědělský průmysl. Dnes je zde Středisko oprav a údržeb [15], [21].

4.6 Dolní Řasnice

4.6.1 Podnik továrna Josefa Ressela

První zmínky o vesnici jsou z roku 1381. Na konci 17. století žilo v obci jen 353 obyvatel. Postupně se do oblasti stěhovali němečtí sousedé za prací. Obec byla silně zaměřena na zemědělství. Dolní Řasnice se postupně stávala jednou z nejlidnatějších zemědělských obcí Frýdlantska ke konci 19. století. Důležitým momentem bylo založení jedné z prvních textilních továren na výrobu polovlněných a bavlněných látek. To výrazně přispělo k rozšíření vesnice.

Firma bohatého podnikatele Josefa Ressela vznikla roku 1864. Jeho rodina vlastnila velkou část obce. Byla postavena mezi potokem Řasnicí a železniční tratí. O budovy areálu (Obrázek 5) se zasloužil Josef Neisser z Frýdlantu. Byly zde dvě třípodlažní tkalcovny, šlichtovna, kotelna a ve dvou vilách byly kanceláře a byty. Na přelomu 19. a 20. století zaměstnávala přes 400 lidí. Po smrti Josefa Ressela vedl firmu jeho syn Josef Florian Ressel. Firma během hospodářské krize zaniká kvůli silné konkurenci a vysokým nákladům na výrobu. Není přesně jasné, co se s továrnou dělo po zavření podniku. Po znárodnění v prostorách působila liberecká Severochema. Během sovětské okupace bylo v budovách ZZN (Zemědělské zásobování a nákup) a skladovalo se zde obilí. Roku 1997 koupila areál belgická společnost Argo Paneelbou System a vyráběla zde izolační panely. Provoz byl zastaven, když po odstřelu v blízkém lomu došlo k prasknutí litinového sloupu, nesoucího podlahu a stropy se propadly. Část zchátralé továrny stojí dodnes kousek od Resselovy vily. Zbytek byl stržen v roce 2007 [44], [45], [46].

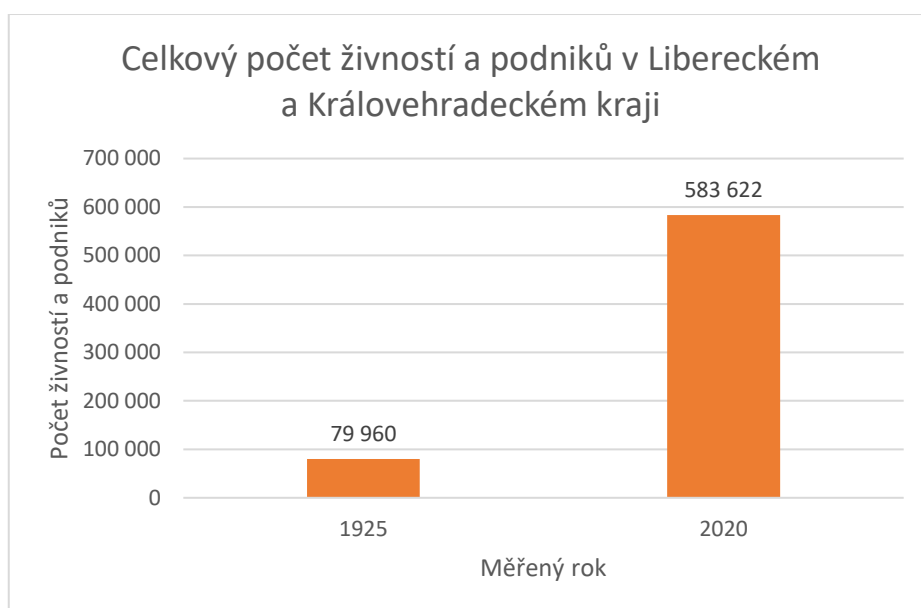


Obrázek 5 - Továrna Josefa Ressela v roce 1910 (František Podzimek)

5 Analýza

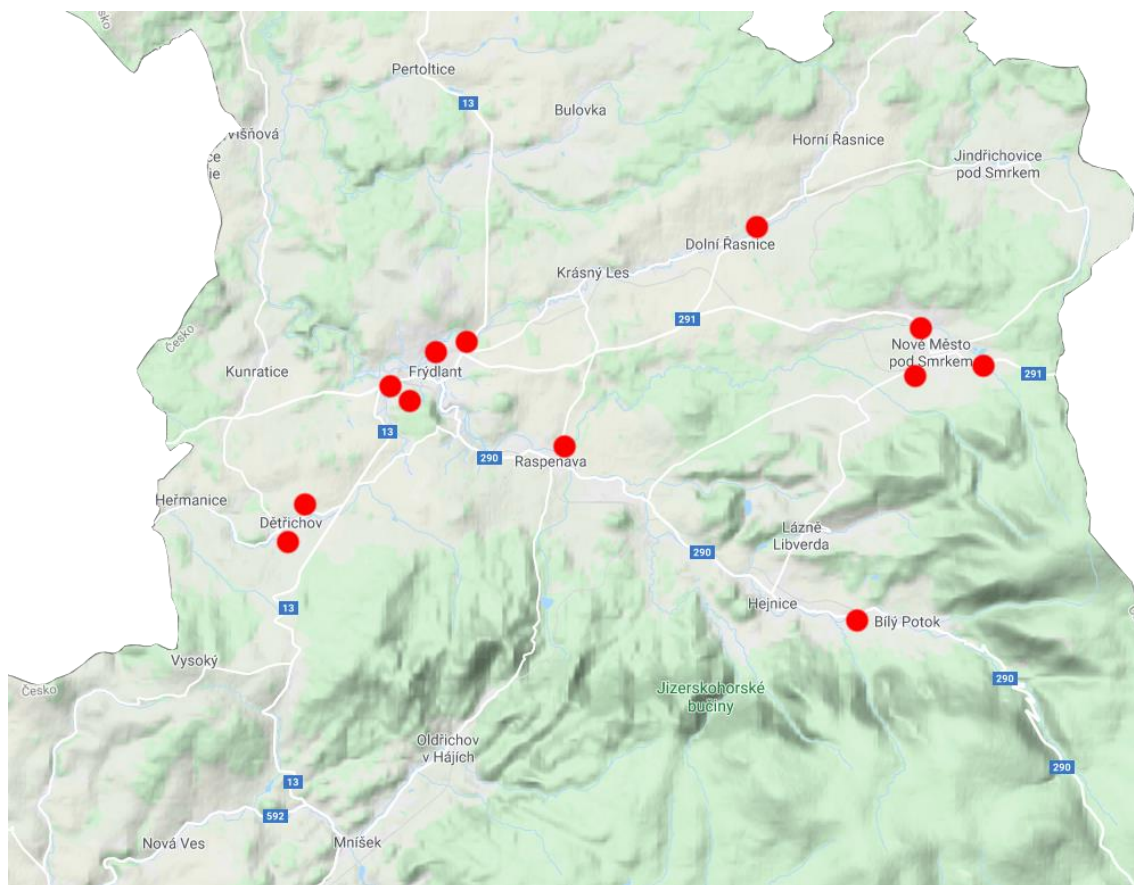
Podniky jsou porovnány a ohodnoceny semikvantitativně podle počtu zaměstnanců, aplikace jednotlivých managementů a procesního přístupu. Ve vlastních kapitolách se nachází obecné zhodnocení systému managementu kvality, systému managementu spolehlivosti, systému managementu environmentu, systému managementu bezpečnosti práce a systému managementu bezpečnosti informací. Na základě těchto kapitol je vyhodnocena integrace systému managementu. Potom následuje porovnání procesního přístupu historických a současných podniků. Na závěr je zde provedena kvantitativní analýza rizik napříč zmíněnými firmami dle metod ZHA a JBM.

Dle dat Obchodní a živnostenské komory v Liberci a Hradci Králové z roku 1925 [10] se v těchto krajích nacházelo na 79 960 živností a podniků. Aktuálně v 1. čtvrtletí roku 2020 je podle ČSÚ (Český statistický úřad) [24] ve stejné oblasti hlášených 583 622 živností a podniků (Graf 1). Což znamená více než 700% nárůst za jedno století. Podnikatelská činnost se zpřístupnila širší veřejnosti. Může za to politický vývoj, během kterého se podnikání stávalo dostupnější a svobodnější. Je však také možné pozorovat různé etapy vývoje České země, kdy politická situace bránila podnikatelům v rozvoji (světové války, hospodářská krize a socialismus). Proto je důležité si této svobody vážit a situaci na trhu neustále ochraňovat. Dalšími důvody vysokého nárůstu podnikatelské činnosti je vstřícnější legislativa a otevřený trh.



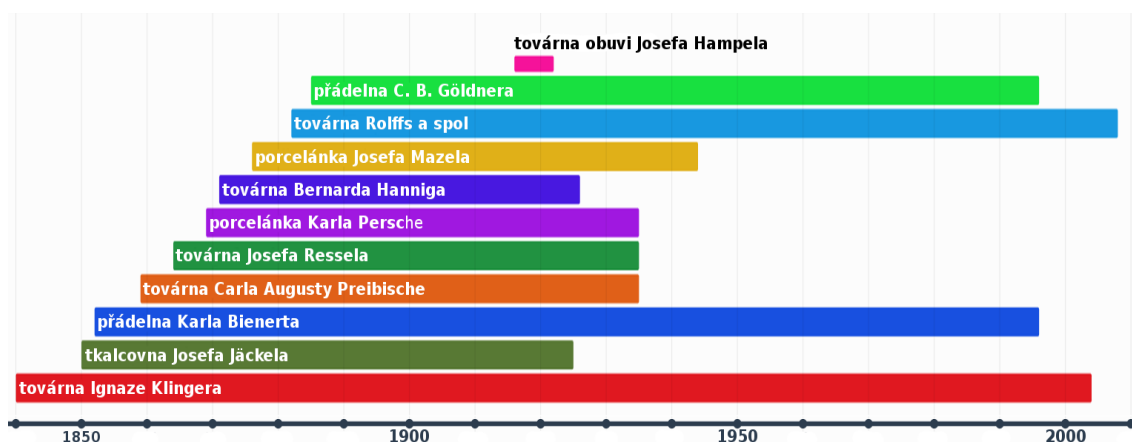
Graf 1 - Celkový počet živností a podniků v Libereckém a Královehradeckém kraji (Karel Vacek)

Na této mapě (Obrázek 6) jsou vyobrazeny přibližné polohy všech zmíněných historických podniků. Podniky byly vybírány dle relevance v historických pramenech a míry významu v regionu. Proto některé malé nebo lihovarnické podniky nejsou v seznamu. Období, sledované v této práci, je stanoveno zhruba od roku 1850 do konce 2. světové války roku 1945. Za zlaté období je považován přelom 19. a 20. století, kdy vzniká nejvíce podniků a probíhá největší modernizace výroby [6].



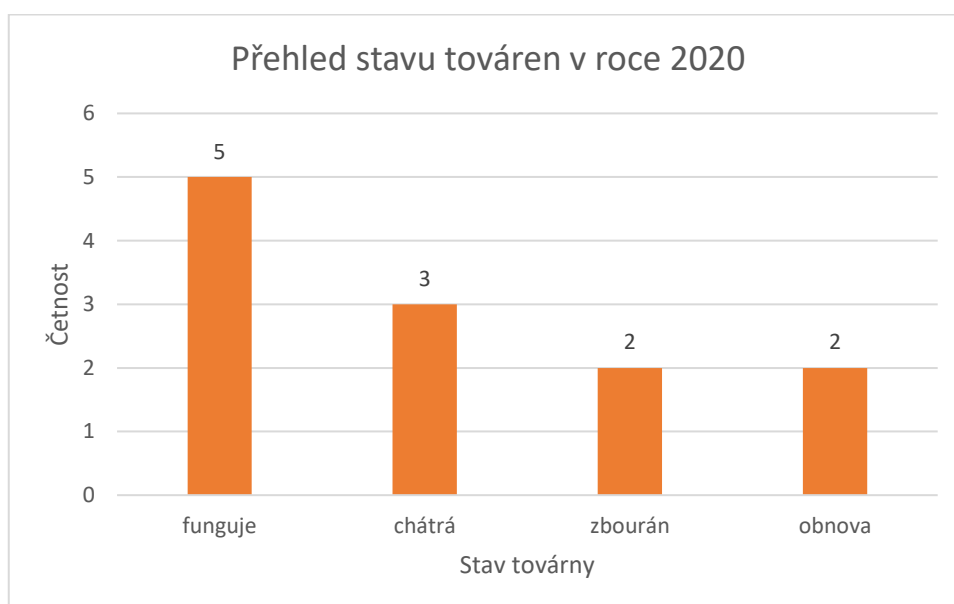
Obrázek 6 - Rozložení podniků na mapě (Karel Vacek)

Na této časové ose (Obrázek 7) je zobrazeno založení a pozdější zánik všech zmíněných historických podniků. Podniky za dobu své existence několikrát změnily majitele. Oficiální zánik podniku je zaznamenán pouze v případě, pokud továrna kompletně změnila svůj účel, továrna byla stržena, nebo původní majitel ukončil výrobu. Téměř většina středních podniků zaniká během hospodářské krize. Některé velké podniky a významné střední podniky krizi překonaly a fungovaly až do přelomu 20. a 21. století. Většina textilní produkce přežila v podobě velkých sdružení, jako byly Bytex nebo Textilana do tohoto období.



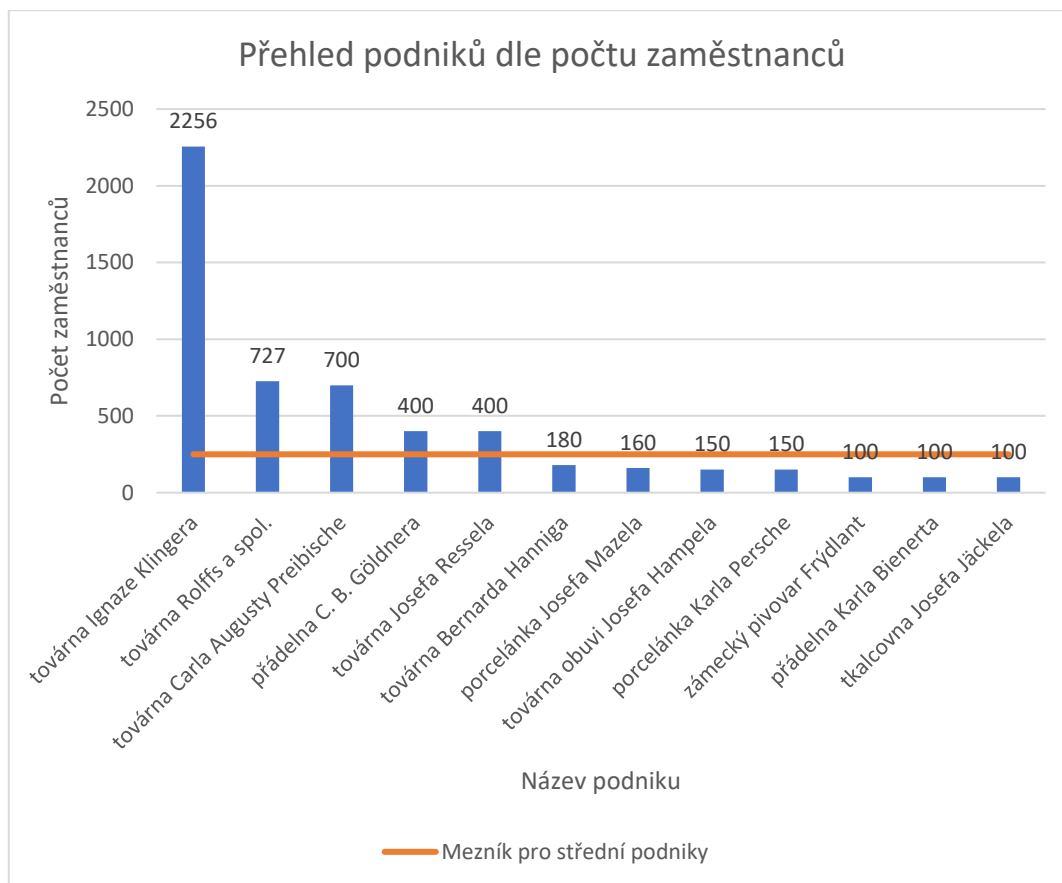
Obrázek 7 - Časová osa existence podniků (Karel Vacek)

Po ukončení výroby byly továrny buď znovu otevřeny, zbourány, nebo chátrají dodnes (Graf 2). Aktuálně v květnu 2020 je plánována obnova dvou areálů, konkrétně bývalá továrna Ignaze Klingera a firma Rolffs a spol.



Graf 2 - Přehled stavu továren v roce 2020 (Karel Vacek)

Počet zaměstnanců je brán z vrcholného období podniku. Některé hodnoty jsou okrajové, protože informace o podnicích nejsou dostatečně přesné a nedochovaly se všechny. Rozlišují se mikropodniky (<10 zaměstnanců), malé podniky (<50 zaměstnanců), střední podniky (≤250 zaměstnanců) a velké podniky (>250 zaměstnanců). Oranžová přímka (Graf 3) odděluje na hodnotě 250 zaměstnanců střední podniky (celkem 7 podniků) od velkých podniků (celkem 5 podniků).



Graf 3 - Přehled podniků dle počtu zaměstnanců (Karel Vacek)

Tato tabulka (Tabulka 1) slouží pro semikvantitativní ohodnocení všech managementů. Pomocí průzkumu sledovaných podniků jsou vyplněny příslušné tabulky k jednotlivým managementům. Managementy jsou rozpracovány do několika samostatných hledisek dle příslušných norem. Každé hledisko je hodnoceno na základě získaných informací o podnicích.

Tabulka 1 - Semikvantitativní tabulka úrovně managementů (Karel Vacek)

Hodnota	Úroveň aplikace	Stručný popis
1	žádná	Podniky nemají zájem splnit dané hledisko.
2	nízká	Podniky aplikují dané hledisko pouze symbolicky.
3	střední	Podniky se snaží aplikovat dané hledisko.
4	vysoká	Podniky dosahují dobré úrovně daného hlediska.
5	maximální	Podniky naplňují podstatu daného hlediska.

5.1 Management kvality

Tabulka 2 - Hodnocení aplikace managementu kvality (Karel Vacek)

Seznam hledisek	Hodnota
Schopnost trvale poskytovat produkt, který splňuje požadavky zákazníků.	4
Dodržovat požadavky na legislativu.	4
Zvyšovat spokojenost zákazníků.	5
Posilovat konkurenceschopnost.	3
Systematicky udržovat pořádek v řízení, dokumentaci a na pracovištích.	4

Management kvality je jedním z pilířů „dobrého“ podniku. Měl by být vzájemně provázaný s dalšími managementy a procesy, protože se o něj opírá mnoho činností firmy. Vazby ve zmíněných podnicích téměř nebyly. Všechny podnikové složky se rozhodovaly a pracovaly nezávisle na ostatních. Osobou, dohlížející na výrobu v menších podnicích, byl zpravidla samotný majitel či spolumajitel. Jejich blízký vztah k rodinné firmě udržoval jistou úroveň celkové kvality podniku. Ve větších podnicích bývalo zvykem, že někdo zkušený kontroloval výsledný výrobek a doporučoval konkrétní opatření. Často k tomu nebyla stanovena žádná speciální pravidla, ale šlo spíše o subjektivní zhodnocení. Snaha zavděčit se zákazníkům stoupala hlavně během krize, kdy velká část podniků zažívala existenční problémy. Ale již dávno předtím, v počátcích průmyslu, chtěli majitelé dostat dobrého jména firmy, což se podepsalo hlavně na finální kvalitě výrobku a na vztahu se zákazníkem. České firmy v tomto období byly na vyšší úrovni v porovnání se zbytkem Evropy. Bohužel, mnohdy byla přehlížena optimalizace jednotlivých procesů a efektivita výroby. Vedení se vůbec nevěnovalo auditu, čímž nedocházelo ke zpětné kontrole. Veškerá pozornost byla upřena na snižování nákladů a zvyšování produktivity za cenu negativních dopadů na podnik, které nemusely být na první pohled vidět. Naopak dnešní firmy mají tendenci šetřit mnohdy na úkor kvality a vztah se zákazníkem je narušený arogancí vedení.

5.2 Management spolehlivosti

Tabulka 3 - Hodnocení aplikace managementu spolehlivosti (Karel Vacek)

Seznam hledisek	Hodnota
Identifikovat dostupné spolehlivostní činnosti.	3
Plánovat etapy životního cyklu produktu.	2
Určit kritéria a metody pro posuzování spolehlivosti produktu.	2
Poskytnout dostupné zdroje a informace na realizaci produktu.	3
Monitorovat spolehlivostní činnosti, měřit a analyzovat výsledky pro neustálé zlepšování.	2
Podporovat vztahy mezi dodavatelem, podnikem a zákazníkem.	5

Většina techniky této doby ve zkoumaných podnicích nebyla systémově náročná. Proto byly podniky schopné si své stroje opravovat úplně samy. Něco podobného platilo také pro výsledné produkty. Zákazník si mohl poškozený výrobek opravit sám, nebo požádat specializovaného řemeslníka. Odstranění problému bylo buď zcela intuitivní, nebo vyžadovalo jistou odbornost. Vedení se snažilo předcházet poruchám už jenom z principu. Avšak záleželo na posouzení odpovědných osob. Pravidelné kontroly součástí strojů se vykonávaly jen zřídka. Některé důležité spolehlivostní znaky byly monitorovány, ale spolehlivostní analýza, jako taková, neexistovala. V některých případech měla firma své vlastní oddělení údržby. V menších firmách byli údržbáři přímo dělníci. Budoval se vztah mezi dodavatelem, podnikem a zákazníkem, aby bylo dosaženo celkové spokojenosti zákazníka. Zaměstnanci museli svá pracoviště uklízet, vracet do původního stavu a stroje na vlastní zodpovědnost pečlivě seřizovat. Manuální výroba zajišťovala maximální přehled o celé výrobě. V případě pokročilé automatizace se znalost celé výroby postupně vytratila.

5.3 Management environmentu

Tabulka 4 - Hodnocení aplikace managementu environmentu (Karel Vacek)

Seznam hledisek	Hodnota
Zavádět pořádek v provozu, podniku a environmentální odpovědnosti.	4
Dosáhnout úplného souladu s právními požadavky.	4
Zlepšovat vztahy s veřejností a veřejnou správou.	5

Mezi podniky nebyl nalezen žádný významný zájem o ochranu životního prostředí. Ten mnohdy nejde nalézt ani mezi současnými podniky. Firmy projevovaly jistou snahu, ale nikoliv systematickou ochranu. Chyběly příslušné zákony, které by jednání podniků omezovaly. Teprve koncem 20. století se začala rozvíjet environmentální ochrana. Zaměstnanci museli důkladně uklízet svá pracoviště, výrobní prostory a areály továren. Téměř všechny podniky se snažily třídit odpad. Samotné továrny jsou dle fotografických snímků jednotlivých areálů zasazené do prostředí násilně. V některých případech se během návrhu areálu snažili zachovat historické budovy a místní dominanty. Velká část továren byla budována poblíž vodních zdrojů, které byly pravděpodobně zneužívány na různé odpadní látky a nečistoty. Část textilních továren uměla zpracovávat vigoňovou přízi. Zde je vidět snaha podniků minimalizovat odpad a zpětně ho vracet do produkce. Podniky se musely naučit maximalizovat výrobu z dostupných prostředků a zároveň šetřit materiálem. Během samotné výroby vznikala spousta nečistot a prachu. Velký problém způsobovalo zpracování použitých chemických látek a barev, které jsou rizikové pro okolní prostředí. Dnes je běžné, že podniky alespoň částečně přihlížejí na názor blízké veřejnosti. Tehdy blízká veřejnost tolik neřešila dopady na jejich obec a podstatné okolí. Ba naopak byla vděčná za pracovní nabídky a environmentální ochrana šla do pozadí.

5.4 Management bezpečnosti práce

Tabulka 5 - Hodnocení aplikace managementu bezpečnosti práce (Karel Vacek)

Seznam hledisek	Hodnota
Minimalizovat rizika pro zaměstnance firmy a její podstatné okolí.	2
Poskytovat účinné ochranné pracovní pomůcky pro zaměstnance.	3
Vytvářet dobré jméno firmy zodpovědným přístupem k bezpečnosti práce.	5

Legislativa na bezpečnost práce nebyla zdaleka tak přísná, jak je tomu v současnosti. Nejrizikovější byly hlavně textilní podniky. Množství prachu ze zpracovávání látek bylo enormní a hrozba požárů byla všudypřítomná. Navíc to mohlo mít negativní vliv na dýchací cesty pracovníků. Některé podniky zmiňují ochranné pomůcky pro zaměstnance, jako například kožené rukavice, kukly nebo roušky. Část podniků dokonce vlastnila svoji vlastní barvírnu, nebo se na barvení látek přímo specializovala. Neví se přesně, jak továrny nakládaly s použitými barvami. Navíc ochrana před výparů z chemických látek byla spíše symbolická. Vedení se snažilo chránit své pracovníky v dostatečné míře, jak jen tato doba dovolovala. Na snižování následků nebyl kladen takový důraz, jelikož se objevovalo více fatálních a vážných zranění. Větší podniky ohodnocovaly ohrožené pracovníky různými finančními bonusy, nebo těžce zraněné zaměstnance náležitě vyplatily. Některé podniky měly dokonce vlastního firemního lékaře na pravidelné prohlídky zaměstnanců. Vedení při rozhodování dávalo přednost selskému rozumu před fakty, což mohlo narušovat bezpečnost. Nebýt současných bezpečnostních vyhlášek a zákonů, tak jsou zaměstnanci vystavování nebezpečí téměř pořád. Bezpečnost práce na přelomu 19. a 20. století měla svou úroveň a překonala většinu pochybností autora.

5.5 Management bezpečnosti informací

Tabulka 6 - Hodnocení aplikace managementu bezpečnosti informací (Karel Vacek)

Seznam hledisek	Hodnota
Definovat bezpečnostní politiku.	3
Poskytovat pouze nutné informace pro chod podniku.	4
Vybudovat vhodná opatření ochrany informací.	3

Chytré technologie neexistují ve vymezeném období, kterým se tato práce zabývá. Proto pojem bezpečnost informací lze považovat spíše jako ochranu know-how nebo technologická tajemství podniku. Tím se celá situace zjednodušuje, protože někdo musel požadované informace fyzicky ukrást, nebo někoho uplatit a dozvědět se je verbálně. Firmy chtěly své pracovní a technologické postupy samozřejmě chránit před konkurencí a vzdálenou veřejností. Všechno tedy záviselo na fyzické ochraně objektu a důvěře uvnitř podniku. Řadový zaměstnanci nebyli vázáni žádnou povinnou mlčenlivostí o firemních informacích, protože jim bylo plně důvěřováno. Důležité informace mělo zpravidla stejně

vedení. Všechno bylo dokumentované nebo v hlavách lidí. Veškeré cenné dokumenty byly v zamykatelných kancelářích a pro ty nejdůležitější byl v podniku trezor. Areály bývaly chráněné plotem nebo přímo betonovou zdí. Vrátnice jen částečně hlídaly pohyb zaměstnanců, ale to neznamená, že se kdokoli mohl dostat dovnitř. Přímý vstup do továren byl vždy kontrolován a byla nutná identifikace pracovníka.

5.6 Integrace systému managementu

Základní hlediska integrace jsou vzájemně se podporující a účinné realizování procesů, politik a cílů podniku s ohledem na spokojenost zákazníků, zaměstnanců, majitelů a dalších zainteresovaných stran. Každé kritérium mělo jinou důležitost. Dříve se zaměřovali spíše na spokojenost zákazníků a zainteresovaných stran. Zatímco dnes se soustředí hlavně na firemní politiku a zisky. Většina managementů nebyla v podniku dobře vystavěna, jejich existence byla spíše symbolická, nebo ani neexistovala. Integrace systému managementu je v dnešní době rozhodně na vyšší úrovni. Firmy mají alespoň snahu budovat silné systémové vazby, což se jim daří jen částečně. Podmínky jsou naprosto odlišné od těch, co panovaly tenkrát. Integrace systému managementu tehdejších podniků nebyla ani vzdáleně naplněna, protože nebyl budován žádný ucelený systém, což se nedaří ani některým dnešním firmám. Pokud nebude uvažována systematická, ale pouze jednotlivé přístupy daných managementů dle stanovených hledisek, je patrné, že podniky naplňovaly určité cíle, které tyto jednotlivé managementy zastávají. Každé hledisko u výše zmíněných managementů bylo alespoň částečně bráno v potaz. Normy, týkající se přímo konkrétních managementů, ještě vůbec neexistovaly. Byly pouze oborové normy, které byly jedny z prvních vůbec, jelikož technická normalizace začala právě na českém území. S přihlédnutím na fakt, že neexistoval žádný globální standard, si podniky vedly vcelku dobře.

Tabulka 7 - Hodnocení integrovaného systému managementu (Karel Vacek)

Management	Naplněnost
management kvality	20/25
management spolehlivosti	17/30
management environmentu	13/15
management bezpečnosti práce	10/15
management bezpečnosti informací	10/15
integrace systému managementu	70/100

V tabulce je vidět pět základních pilířů integrovaného systému managementu (Tabulka 7). Každý management má ve své vlastní kapitole několik hledisek, kde za každé mohl dostat nejvýše 5 bodů. Přičemž management kvality dostal 20 bodů z 5 hledisek (maximum 25 bodů), management spolehlivosti 17 bodů z 6 hledisek (maximum 30 bodů), management environmentu 13 bodů ze 3 hledisek (maximum 15 bodů), management bezpečnosti práce 10 bodů ze 3 hledisek (maximum 15 bodů) a management bezpečnosti informací 10 bodů ze 3 hledisek (maximum 15 bodů). Maximální skóre integrace je tedy 100 bodů. Historický integrovaný systém managementu dostal 70 bodů, tedy 70 % naplněnost ve zkoumaném období z obecného pohledu. Je nutné zdůraznit, že nebyl budován systematicky, ani podle žádných pravidel a provázanost mezi systémy nenastala. Za to částečně naplňoval určité cíle konkrétních managementů.

5.7 Současná situace podniků a procesního přístupu

Jsou dva základní přístupy v podniku, funkční a procesní. Organizace v počátcích průmyslu začínaly funkčním přístupem, protože nic jiného ani neznaly. Byl zapotřebí určitý vývoj, aby se některé zažité věci mohly změnit. Od vzniku procesního přístupu, který měl změnit celkové myšlení lidí ve firmě, uplynulo už jedno století. Nyní je pozorováno malé zlepšení situace, jelikož podniky alespoň o procesním přístupu slyšely. Ten však ani zdaleka nenaplnují a ignorují potřebné změny. Důsledkem toho je „mentální zaostalost“ podniku, který se pak nemůže rozvíjet. Příčinou většinou bývá lenost vedení, přílišná konzervativnost a chybějící zkušenosti. Přitom procesní přístup přispívá k dynamice podniku ve všech směrech. Posouvá hranice svých zaměstnanců, vedení získává větší porozumění a výroba může lépe optimalizovat své procesy.

Jak moc dnešní firmy podporují procesní přístup je vcelku dosti individuální otázka. Posuzovat velikost aplikace procesního přístupu je možné skrze příslušná hlediska, která ho oddělují od funkčního přístupu. Těmi hledisky jsou výrobní jednotka, komunikace, organizační struktura, podpora samostatnosti, typ rozhodování, forma řízení, multifunkčnost úlohy, pružnost a přínos jedince. Dle stručného srovnání historie a současnosti podle hledisek procesního přístupu se situace změnila jen částečně (Tabulka 8). Obecně je aktuální stav procesního přístupu v podnicích naplňován maximálně z poloviny přihlížených hledisek.

Hlediska funkčního přístupu jsou: výrobní jednotka = úkon, komunikace = vázaná, organizační struktura = hierarchie, podpora samostatnosti = potlačována, typ rozhodování = dle činností, forma řízení = direktivní, multifunkčnost úlohy = specializace, pružnost = nepružnost, přínos jedince = demotivace.

Hlediska procesního přístupu jsou: výrobní jednotka = proces, komunikace = volná, organizační struktura = heterarchie, podpora samostatnosti = zdůrazněná, typ rozhodování = dle zákazníků, forma řízení = sebeřízení, multifunkčnost úlohy = varianty, pružnost = pružnost, přínos jedince = volnost.

Tabulka 8 - Hodnocení aplikace procesního přístupu v současných podnicích (Karel Vacek)

Seznam hledisek	Historie	Současnost
výrobní jednotka	úkon	úkon i proces
komunikace	vázaná	částečně volná
organizační struktura	hierarchie	hierarchie
podpora samostatnosti	potlačována	potlačována i zdůrazněná
typ rozhodování	dle činností	dle činností i zákazníků
forma řízení	direktivní i sebeřízení	direktivní i sebeřízení
multifunkčnost úlohy	specializace	varianty
pružnost	nepružnost	nepružnost
přínos jedince	demotivace	částečná volnost

Výrobní jednotka by měla být směřována na proces. Často ovšem bývá stále orientovaná na úkon, což odpovídá funkčnímu přístupu. Přestože ve firmách se mluví o procesech, jedná se o kombinaci obojího.

Volnost komunikace přispívá k dynamice a rozvoji podniku. Urychluje některé činnosti a řešení problémů. Komunikace byla vázána na sociální postavení, pracovní pozici, firmní oddělení atd. S časem tyto zábrany byly postupně odbourány, pořád je zde ale možnost ke zlepšení.

Organizační struktura byla od počátků hierarchická. Společensky a podnikatelsky silnější jedinci byli postaveni ve vyšších patrech pomyslné organizační pyramidy. Většina dnešních podniků stále hájí hierarchický směr, ale existují výjimky zastávající heterarchii. Záleží na zvolené cestě dosažení cíle a druhu projektu.

Podpora samostatnosti otevírá nové možnosti pro zaměstnance, jako hledání lepších řešení nebo zefektivňování práce. Ačkoliv se to zdá jednoduché, nechat zaměstnance pracovat zcela samostatně, není tomu tak. Přináší to celou řadu problémů a nejistot. Zároveň musí být správně vytyčené hranice, aby činnost dodržovala nutné standardy.

Forma řízení určuje vedení pracovníka, buď je směřován direktivně příslušnými požadavky, nebo převažuje sebeřízení dle intuice pracovníka. V praxi se zpravidla objevuje kombinaci obou možností na základě přístupu organizace.

Multifunkčnost úlohy závisí na univerzálnosti linky a výrobků. Důležitá je volba samotného typu výroby a jak je linka navržena. Vyšší pečlivost vytvoření kvalitního návrhu a uspořádání linky s sebou přináší spoustu výhod a nové možnosti pro zákazníky. Dříve bylo těžké navrhnout univerzální linku, ale dnes už je díky lepším technologiím a pracovním postupům možné dosáhnout univerzální produkce. Reálně jsou zastoupeny oba přístupy, jelikož záleží, který přístup se firmě ekonomicky hodí.

Pružnost umožňuje organizaci se rychle přizpůsobovat novým požadavkům. Právě rychlost reakce na potřebnou změnu může být různá, jelikož firmy většinou potřebují určitý čas na přehodnocení. Důvody nepružnosti mohou být vysoké administrační požadavky, statický systém nebo pomalé rozhodování.

Přínos jedince je mnohdy nastaven samotným druhem projektu a zvoleným postupem dosažení cíle. U menších firem a zakázkové výroby má zaměstnanec možnost se projevit. V případě hromadné výroby a větších podniků vzniká demotivace.

5.8 Rozbor rizik

Podniky se v minulosti setkávaly s několika závažnými riziky. Jejich problémy byly naprosto odlišné od těch dnešních. Vybrána byla hlavně existenční rizika, protože tenkrát byla mnohem čteněji zastoupená. Jedná se o rizika, jako jsou: povodně, požáry, zadlužení, státní legislativa, hospodářská krize, ztráta zdroje materiálu nebo poškození továrny externími vlivy.

Povodně byly silnou hrozbou, protože celá řada podniků stála na okraji řek a potoků. Rozvodňování řek zde bylo každoroční záležitostí. Navíc velká část Frýdlantska se nachází v oficiální povodňové oblasti dodnes.

Požáry se týkaly hlavně textilních podniků kvůli prachu z výroby a silným hořlavinám, jako jsou bavlněné látky nebo barvy. Velké podniky byly nuceny zakládat vlastní hasičské sbory, protože systematická ochrana neexistovala.

Nedostatečné finance měly často za následek rozprodej továrny nebo přímo zánik nadějného podniku. Všechny německé podniky byly podporovány německými bankami dle archivních výpisů HRA (Úřední soud Liberec). Ba naopak české podniky se musely obracet na neoficiální zdroje půjček, protože podpora české podnikatelské činnosti byla minimální. Čeští majitelé své finanční problémy spíše prohlubovali, protože se jim nedostávalo státní pomoci.

Státní legislativa omezovala podniky hlavně na pomezí historických událostí, například během světových válek nebo při změnách politického režimu. Konkrétním příkladem jsou obecní vyhlášky, omezující import a export v 16. století, nebo znárodnování podniků po 2. světové válce. Stát významně zasahoval do života podniků, které byly nuceny se podřizovat na úkor svých cílů.

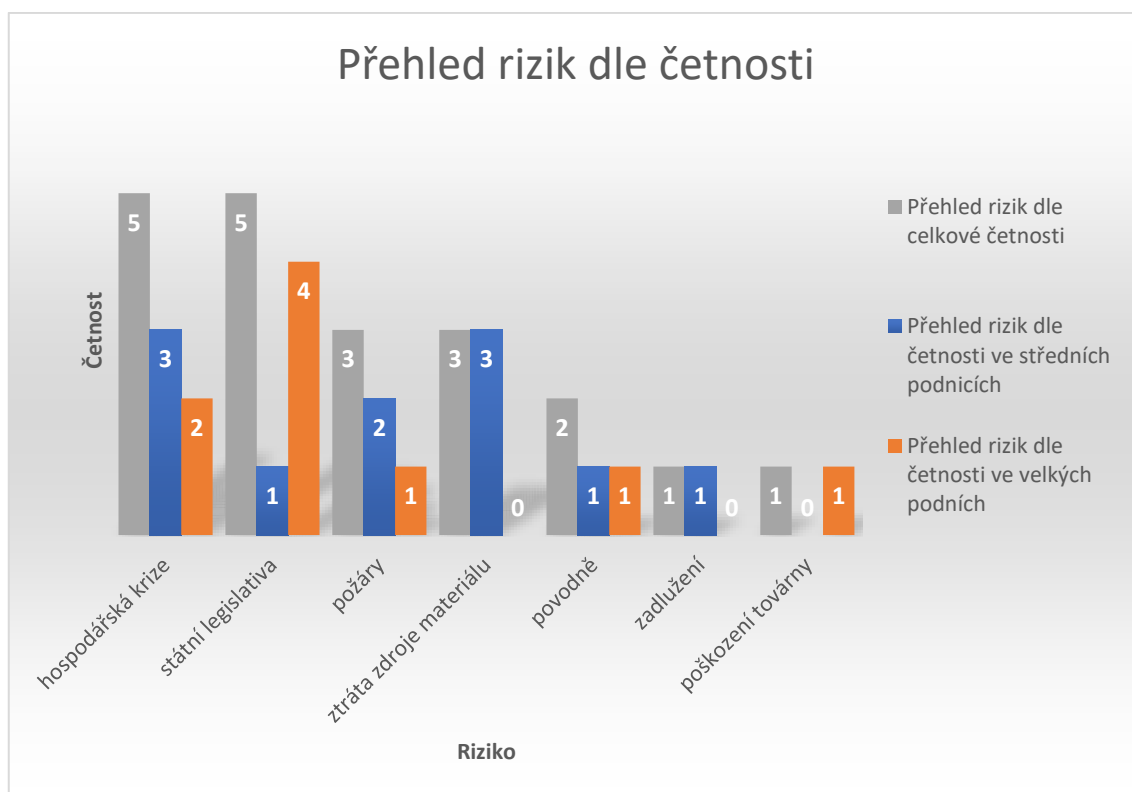
Hospodářská krize stála za zánikem mnoha firem a měla dopad na celou ekonomiku země a světa. Bylo nalezeno několik firem, které pro svou velikost a význam krizi hravě překonaly. Celkem 25 % sledovaných podniků přežilo hospodářskou krizi.

Ztráty zdroje materiálu nastaly v případě pěstování domácího lnu, který byl na Frýdlantsku tradiční a spousta řemeslníků a firem musela zastavit svou produkci. Problémy se týkaly také dovozu bavlny, která rychle předčila problémový len a stala se jedničkou místní textilní produkce.

Velké poškození továrny externími vlivy je pozorováno jen zřídka. Významné poškození nastalo pouze u továrny Josefa Ressela při odstřelu v nedalekém dole, kdy vzniklo umělé

zemětřesní. Velké vichřice se na serveru Čech objevují pravidelně v intervalu několika let. Za zmínku stojí vichřice roku 1853, která podpořila velký požár nedaleko města Frýdlant a zanesla plameny až na město. Spolupráce dobrovolníků, městských a podnikových hasičů situaci zabezpečila. Žádný sledovaný podnik nebyl zasažen.

Konkrétní četnosti, napříč všemi sledovanými firmami, ukazuje příslušný graf (Graf 4), ve kterém je vidět porovnání celkové četnosti a poměru výskytu mezi středními a velkými podniky. Započítána byla pouze ta rizika, která měla přímý vliv na provoz továrny a ovlivnila původní účel podniku.



Graf 4 - Přehled rizik dle četnosti (Karel Vacek)

5.8.1 ZHA

ZHA (Zurich Hazard Analysis) je metoda, sloužící k slovnímu hodnocení rizika. Pro identifikaci slouží jednoduchá mapa, která je velmi podobná matici rizik. Na osách je relativní četnost výskytu následků (Tabulka 9) a relativní velikost následků (Tabulka 10). Hodnoty na osách jsou vyjádřeny ve zvláštních tabulkách, které jsou pro tuto metodu předepsané. Následně vyplnění příslušných polí v mapě barvou nebo slovní metrikou vyjadřuje přijatelnost rizika [23].

Tabulka 9 - Relevantní četnost výskytu následků [23]

Popis	Znak
velmi častý výskyt	A
častý výskyt	B
příležitostný výskyt	C
možný výskyt	D
nepravděpodobný výskyt	E
nemožný výskyt	F

Tabulka 10 - Relevantní velikost následků [23]

Popis	Znak
katastrofické následky	1
kritické následky	2
malé následky	3
nevýznamné následky	4

Tato dvě použití metody ZHA představují obecnou ukázkou rozdílu přijetí pracovních rizik zaměstnanců u historických a současných podniků. Je nutné podotknout, že tehdejší mentalita lidí lépe snášela obecná pracovní ohrožení. To ovšem neznamená, že se lidé nechávali dobrovolně mrzačit. Spíše neměli na výběr, jelikož práce bylo málo a pracovní ohodnocení v továrnách nebývalo nejhorší. Většina trvale zraněných zaměstnanců, kterých bylo „poměrně mnoho“, dostala peněžní kompenzaci.

Tabulka 11 - ZHA pro pracovní rizika historických podniků (Karel Vacek)

relevantní četnost výskytu následků	A	přijatelné	nepřijatelné	nepřijatelné	nepřijatelné
	B	přijatelné	nežádoucí	nepřijatelné	nepřijatelné
	C	přijatelné	přijatelné	nepřijatelné	nepřijatelné
	D	přijatelné	přijatelné	nežádoucí	nepřijatelné
	E	přijatelné	přijatelné	přijatelné	nepřijatelné
	F	přijatelné	přijatelné	přijatelné	nežádoucí
			4	3	2
	relevantní velikost následků				

Tabulka 12 - ZHA pro pracovní rizika současných podniků (Karel Vacek)

relevantní četnost výskytu následků	A	nežádoucí	nepřijatelné	nepřijatelné	nepřijatelné
	B	nežádoucí	nepřijatelné	nepřijatelné	nepřijatelné
	C	přijatelné	nežádoucí	nepřijatelné	nepřijatelné
	D	přijatelné	nežádoucí	nepřijatelné	nepřijatelné
	E	přijatelné	přijatelné	nežádoucí	nepřijatelné
	F	přijatelné	přijatelné	nežádoucí	nepřijatelné
		4	3	2	1
	relevantní velikost následků				

Dnešní hranice přípustnosti pracovních rizik je posunutá více doleva. V současnosti je mnohem více nežádoucí, aby byl pracovník během svého pracovního úkonu ohrožen na zdraví (Tabulka 12). Přispívá tomu legislativa, lepší možnosti bezpečnosti práce, riziko poškození dobrého jména firmy a vyšší cena lidského života z ekonomického a sociálního pohledu. Proto oranžová a červená zóna pokrývá mnohem větší oblast u současných podniků. Stále jsou zde případy, kdy je zaměstnanec zraněn během pracovního úkonu a firma právní cestou převede vinu za incident právě na něj, čímž se vyhne peněžní kompenzaci. V historii nebyly dostatečné podmínky pro plnou ochranu zaměstnanců, jelikož chyběly potřebné znalosti a možnosti navyšování bezpečnosti (Tabulka 11). Lidský život měl také mnohem menší hodnotu a lidská mentalita byla více houževnatá, čímž lépe snášela přítomnost rizika a možnost nehody.

5.8.2 JBM

JBM (Jednoduchá bodová metoda) je metoda, sloužící k jednoduchému hodnocení rizik podle pravděpodobnosti nežádoucího následku (Tabulka 13), expozice rizika (Tabulka 14), ochranné reakce (Tabulka 15) a následků rizika (Tabulka 16). Každé hledisko má předpřipravenou tabulku s koeficienty, ve kterých se dle slovního popisu vybírá příslušná hodnota. Všechny vybrané koeficienty se mezi sebou vynásobí a vznikne bezrozměrné číslo, označované jako míra rizika. V tabulce pro výslednou míru rizika je přiřazena konkrétní závažnost rizika (Tabulka 17) a odhadovaný počet ohrožených osob (Tabulka 18). Všechny zmíněné tabulky jsou zahrnuty v této kapitole [25].

Tabulka 13 - Pravděpodobnost nežádoucího následku [25]

Popis	Koeficient
častý výskyt	10
možný výskyt	6
není běžné, ale je pravděpodobné	3
někdy se vyskytne	1
ještě se nevyskytl, je však možný	0,5
prakticky nemožný	0,2
vyloučený	0,1

Tabulka 14 - Expozice rizika [25]

Popis	Koeficient
stále	10
často (denně)	6
příležitostně	3
občas (měsíčně)	2
zřídka (několikrát za rok)	1
velmi zřídka (ročně)	0,5
není expozice	0

Tabulka 15 - Ochranná reakce [25]

Popis	Koeficient
nemožná	1
velmi obtížná	0,95
obtížná	0,90
možná	0,85
snadná (reflexní)	0,80

Tabulka 16 - Následky rizika [25]

Popis	Koeficient
katastrofické (mnoho smrtelných úrazů nebo škoda nad 100 000 000 Kč)	100
velmi závažné (několik smrtelných úrazů nebo škoda nad 10 000 000 Kč)	40
závažné (jeden smrtelný úraz nebo škoda nad 1 000 000 Kč)	15
vážné (těžký úraz [zranění] nebo škoda nad 100 000 Kč, případně nemoci z povolání)	7
lehké (úraz nebo škoda nad 10 000 Kč, případně trvalé zhoršení zdravotního stavu – například očí)	3
zanedbatelné (drobné poranění nebo škoda, případně snížení pracovní pohody)	1

Vzorec (Rovnice 1) pro výpočet celkové míry rizika, na základě které se určuje závažnost rizika a počet ohrožených osob.

$$\text{míra rizika [bezrozměrná jednotka]} = \text{pravděpodobnost nežádoucího následku} \times \text{expozice rizika} \times \text{ochranná reakce} \times \text{následky rizika}$$

(Rovnice 1)

Tabulka 17 - Závažnost rizika na míře rizika [25]

Míra rizika	Závažnost rizika
větší než 400	velmi vysoké riziko, zastavit činnost
200 až 400	vysoké riziko, potřeba okamžitého řešení
70 až 200	značné riziko, potřeba řešení
20 až 70	riziko, potřeba zvýšené pozornosti
menší než 20	přijatelné riziko

Tabulka 18 - Počet ohrožených osob na míře rizika [25]

Míra rizika	Počet ohrožených osob
200 až 400	více než 3 osoby
70 až 200	více než 10 osob
20 až 70	více než 15 osob
méně než 20	více než 20 osob

Obecné tabulky pro JBM sestavil Tomáš Neugebauer, který je autorem této metody [25]. Pro životu nebezpečná rizika, která se vyskytovala u historických podniků, je spočítán JBM koeficient, tzv. míra rizika. Výsledná míra rizika říká, jak velká závažnost hrozí u daného ohrožení a nechává zodpovědné osoby rozhodnout o případných ochranných krocích. Bohužel, kroky proti těmto problémům nebyly dostatečně důrazné. Systematická opatření, jako například proti požární ochrana či povodňové bariéry, nebyla vůbec budována. Data jsou vypořizována ze zpráv podniků a zprůměrována na celý region. Expozice rizika a pravděpodobnost nežádoucího následku je brána dle četnosti výskytu jednotlivých rizik za rok. Ochranná reakce je odhadnutá na základě dostupných možností této doby. Náklady rizika jsou přidělena podle hlášení o materiálních a zdravotních škodách během jednotlivých událostí.

Tabulka 19 - JBM pro povodně na Frýdlantsku (Karel Vacek)

Název	Hodnocení
pravděpodobnost nežádoucího následku	6
expozice rizika	0,5
ochranná reakce	0,85
následky rizika	7
míra rizika	17,85
závažnost rizika	přijatelné riziko
počet ohrožených osob	více než 20 osob

Názorná ukázka výpočtu míry rizika pro povodně na Frýdlantsku.

$$míra\ rizika = 6 \times 0,5 \times 0,85 \times 7 = 17,85$$

Hodnota 17,85 se nachází v intervalu <0, 20> tabulky pro závažnost rizika, jedná se tedy o přijatelné riziko. V druhé tabulce pro počet ohrožených osob je spočítaná hodnota také v intervalu <0, 20>, což znamená více než 20 ohrožených osob.

Tabulka 20 - JBM pro požáry podniků na Frýdlantsku (Karel Vacek)

Název	Hodnocení
pravděpodobnost nežádoucího následku	10
expozice rizika	0,5
ochranná reakce	0,95
následky rizika	15
míra rizika	71,25
závažnost rizika	značné riziko, potřeba řešení
počet ohrožených osob	více než 10 osob

Tabulka 21 - JBM pro poškození továrny externími vlivy na Frýdlantsku (Karel Vacek)

Název	Hodnocení
pravděpodobnost nežádoucího následku	1
expozice rizika	0,5
ochranná reakce	1
následky rizika	7
míra rizika	3,5
závažnost rizika	přijatelné riziko
počet ohrožených osob	více než 20 osob

Jak bylo možné přepokládat, nejvýznamější ohrožení na Frýdlantsku dle JBM analýzy byly požáry (Tabulka 20), které hlavně u textilních podniků byly silnou hrozbou. Podniky měly zásoby vody a písku na hašení požáru. Některé větší podniky zřídily svůj vlastní hasičský sbor. Zpravidla to odneslo zdraví zaměstnanců, technika nebývala tak nachýlná na poškození ohněm a materiál byl systematicky skladován, aby nedošlo během jednoho požáru ke ztrátě celé zásoby. Konkrétní materiální ztráty nebo počty zraněných pracovníků byly hlášeny jen zřídka, jelikož bylo celkem běžné, že se podobné nehody tajily. Proto konkrétnější škody nejsou známy. Vedení se soustředilo na snižování následků na úkor prevence, která nebyla dostatečná.

Hrozba povodní na Frýdlantsku také působila komplikace pro celou řadu podniků (Tabulka 19), které se nacházely poblíž vodních zdrojů. Ovšem, řeka Smědá a další zde přítomné potoky se nikdy nerozvodnily natolik, aby měly fatální dopad na okolí. Rozvodněné řeky párkrát zasáhly areály továren, ale poškozené budovy a prostory byly rychle opraveny. Podniky nebyly ochotné investovat peníze a čas do budování proti povodňové ochrany. Správné hospodaření s vodou je zásadní pro budoucí potřeby.

Poškození továrny externími vlivy je vyhodnoceno spíše symbolicky (Tabulka 21). Česká republika se nenachází v seismické oblasti, ani zde nejsou výrazné problémy s větrem. Továrny byly samozřejmě velmi bytelné a občasné vichřice nebo poryvy větru nepáchaly zásadní materiální škody.

6 Doporučení

Historie se opakuje pořád dokola. Bylo by vhodné se dostatečně poučit a nedělat znovu ty stejné chyby. Právě tato kapitola by měla vyzdvihnout kladné a záporné vlastnosti historických podniků a vyvodit z nich doporučení pro současné podniky.

První krok ke zlepšení některých věcí v podnicích je určitě na vedení. Majitelé historických podniků byli zpravidla velmi vážení „továrníci“, kteří stavěli na silném respektu a vztahu k podniku. Disponovali pravým podnikatelským myšlením, protože se nejdříve museli vypracovat a získat potřebné zkušenosti. Tyto vlastnosti dnes již nemá každý podnikatel. Majitelé dnešních středních a velkých podniků z velké části zapomínají na vášeň k danému řemeslu nebo oblasti působení. Vidina zisku v současnosti převažuje a zastíňuje další důležité morální vlastnosti.

Druhý krok je na straně státu a legislativy. Ať už to byl vládní režim či samotná politická rozhodnutí, rozhodně to znamenalo průmyslový vývoj a existenci některých podniků. V době, kdy je politická situace stabilní, je podnikatelská činnost podstatně snazší. Určitě má smysl podporovat místní podnikatele a živnostníky. Stát by měl přiměřeně zasahovat, aby udržoval rovnováhu na trhu a podporoval průmyslovou samostatnost. Rovnováha je na českém trhu velmi subjektivní pojem. Zase se objevují prvky monopolizace, jako tomu bylo na přelomu 19. a 20. století. Ovšem, horší situace nastává u průmyslové samostatnosti, kdy se většina produkce přesunula mimo hranice země. Země se stává více závislá na importu a tradiční česká odvětví zanikají. Stát raději podpoří nabídky ze zahraniční než domácí podnikatele. Domácí podnikatelé jsou pak zkupováni zahraničními investory, nebo se stanou součástí nadnárodní korporace (viz zemědělský průmysl). Česká republika není ani zdaleka soběstačná, což může být v budoucnu velký problém, koronavirová krize již ukazuje následky.

Třetí krok je závislý na pochopení některých rad, který průmysl dostává. Existuje celá řada norem, které nejsou dostatečně brány v potaz při řízení podniku. Firmy se mohou inspirovat hned několika filosofiemi výroby, skladování zásob, vedení podniku apod. Otázkou zůstává, jestli chtějí naslouchat. Doba pokročila v mnoha aspektech. Ve firmách se změnila pouze technologie, nikoliv myšlení. Není chybou používat „selský rozum“ a zároveň technické myšlení k dosažení ideálního rozhodnutí. Tímto přístupem je nutné cílit na neustálou optimalizaci a postupný reengineering v organizaci. Na to je celá řada metod a ověřených přístupů, jako například filosofie Kaizen.

Čtvrtý krok spočívá ve větším důrazu na obecnou kvalitu produktů či služeb. Jak čas plynul od samého počátku industrializace, tak přišla spousta nových technologií a paradoxně nastal globální úbytek kvality. Důvodem je stále častější šetření na koncovém zákazníkovi. Může za to důmyslnější klamání lidí, vícero levnějších možností výroby nebo třeba chytrý marketing firem. Existuje celá řada dalších způsobů, jak šetřit na koncovém zákazníkovi a prodat mu nekvalitní produkt. Velká část světového trhu pokrývá produkce z Číny, například u spotřební elektroniky, nábytku, zdravotních pomůcek, oblečení atd. Český trh se na tom stal závislý a nesoběstačný. Bohužel, Česká republika postupně opouští další průmyslové oblasti, zemědělství a hospodářství přenechala Polsku, automobilový průmysl zase Německu a textilní průmysl Číně. Lidé se setkávají s nekvalitními produkty ve všech sférách průmyslu. Stát i běžní zákazníci přehlíží kvalitní dodavatele a upřednostňují levnější nabídku. Pokud se má situace zlepšit, lidé musí začít podporovat kvalitní místní dodavatele.

Pátý krok je založen na systematickém předcházení rizik. Spousta historických podniků nevěnovala takovou pozornost opatřením proti obecným rizikům, ať už přírodním nebo pracovním. Dnes už se firmy umí účinně bránit proti požárům v prostorách továrny, neo-hrožují statiku budov, snaží se předcházet katastrofickým poruchám ve výrobě a věnují se bezpečnostním školením. Avšak situace začne být zajímavá v momentu, kdy se objeví nová a neznámá hrozba, na kterou neexistují předpisy a postupy. Příkladem může být koronavirová krize, při které podniky reagovaly diametrálně rozdílně. Některé podniky začaly své továrny zavírat dříve z preventivních důvodů. Jiné čekaly až na vyjádření státu. Zde je vidět, jak každý podnik jinak vyhodnotil přijatelnou míru rizika. Samozřejmě z pohledu připravenosti téměř všechny jednotlivé obory selhaly. Přístup k ochraně zdraví byl dosti kontroverzní a opatření, která náhle vznikla, byla neúměrná napříč zasaženými oblastmi.

Šestý krok patří do kategorie alarmující, jelikož přes všechny aktuální problémy lidé zapomínají na životní prostředí. Problémy životního prostředí se dostávají do stavu nevratné. Tento krok má za úkol připomenout některé významné problémy, které trápí planetu Zemi. Meliorace a nedostatek vodních zásob způsobuje problémy nejen v zemědělství, ale také v přírodní fauně a její rovnováze. Aktuální zacházení s půdou je fatální pro budoucí hospodaření a může způsobit globální úbytek kvality úrody plodin. Tento jev již nastal v lokálním měřítku na Frýdlantsku, kdy při nedokonalém obhospodařování půdy místní obyvatelé přišli o celou úrodu lnu a chmelu. Historie se znovu opakuje. Trend

tzv. „neplastování“ možná přišel pozdě. V různých odvětvích se snaží omezit produkci a spotřebu plastových výrobků. Malým příkladem může být obměňování plastových brček, jídelních obalů a tašek za papírové. Tato snaha se děje napříč různými obory. Problém znečištění oceánů a některých zaostalých koutů světa je kritický. Otázkou je, zdali je vůbec možné tento proces znečišťování zvrátit. Nadměrné čerpání a používání neobnovitelných zdrojů může způsobit stav, kdy se svět nebude schopný přizpůsobit. S touto problematikou úzce souvisí emise, které neúměrně stoupají a v některých velkých městech působí dýchací obtíže. Další podobné problémy jsou po celém světě. Pokud se situace nezačne brát vážně, lidstvo přijde o všechno, co celá staletí poctivě budovalo.

6.1 Pozitivní vlastnosti z historie

- Vedení používalo „selský rozum“.
- Budoval se vztah se zákazníkem.
- Větší důraz na kvalitu výrobku.
- Silnější vztah majitelů k firmě.
- Produkční samostatnost země.

6.2 Negativní vlastnosti z historie

- Nedokonalé procesy.
- Slabá standardizace.
- Nedostatečné systémové vazby.
- Horší pracovní podmínky.
- Nedůrazná opatření proti rizikům.

7 Závěr

Podniky od roku 1850, kdy pomalu začíná industrializace na českém území, měly opravdu těžké podmínky. Pomalu se prohluboval problém monopolizace a zadlužování nekonkurenceschopných podniků. Malé, nově vzniklé podniky se musely vypracovat, čímž získaly potřebné zkušenosti a houževnatost. Díky tomu se přilehlá města pomalu rozvíjela a těžila z úspěchů místních podnikatelů. Tradice rodinného byznysu zaručovala důkladnější přístup majitelů k podniku. Velký význam na vývoj průmyslu měly historické události. Hospodářská krize zasáhla celou řadu odvětví a stála za zánikem mnoha malých a středních firem. Světové války se podepsaly hlavně na rozvoji a účelu domácí produkce, která začala doplňovat tu německou. Nejhorší dopady na průmyslu měl socialismus, když začal znárodňovat podniky a vytvářet tematická sdružení.

Informace o sledovaných podnicích byly často nekompletní nebo nedochované. Největším důvodem byly světové války. Téměř polovina podniků měla silné konexe na Německo, které mělo s průmyslem na Frýdlantsku své vlastní plány, jelikož celá oblast se za války nacházela v Sudetech. Velká část továren byla za války dočasně předělána pro vojenské účely. V některých případech továrny sloužily jako vojenské sklady, ubytovny či pracovní tábory. Poměrně hodně firemních dokumentů zmizelo během odsunu německého obyvatelstva po 2. světové válce. Některá důležitá data původních podniků byla cíleně zničena nebo nenávratně ztracena během války a na konci socialismu.

Analýza pracovních rizik, posouzená dle metody ZHA, ukazuje nejjednodušší pracovní podmínky zaměstnanců a postupné navyšování bezpečnosti při práci. Zanedbávání prevence a malé snižování následků zapříčinilo spoustu zranění a ztráty na lidských životech. Analýza existenčních rizik, vypracovaná dle metody JBM, pozoruje míru ohrožení firem na Frýdlantsku. Povodně jsou doposud vážné téma, ale tenkrát se mu nevěnovala taková pozornost. Podniky se snažily tuto hrozbu ignorovat. Nakonec nejhorší hrozbou byly požáry, které byly očekávané, ale příprava neodpovídala míře rizika. Přístup většiny podniků je považován za velmi nedbalý a nezodpovědný vůči zaměstnancům.

Hodnocení současné situace podniků a procesního přístupu vycházelo z obecných informací o podnicích. Historické podniky jsou typickou ukázkou funkčního přístupu. Za to současné podniky balancují mezi funkčním a procesním přístupem. Dnes je to spíše individuální záležitost, kde záleží na konkrétním podniku. Požadavky procesního přístupu rozhodně nejsou dostatečně naplňovány.

Historie ukazuje, jak například sociální a morální hodnoty, politická situace nebo legislativa může ovlivnit průmysl. Na základě poznatků z historie byla sestavena jistá doporučení, která mají nasměrovat český průmysl. Naplňování těchto doporučení může pouze zneutralizovat či zlepšit současnou situaci. Jedná se o dlouhodobý proces, který má cílit na podniky, zákazníky, legislativu a trh. Každá oblast má svou vlastní problematiku a vyžaduje spolupráci všech účastníků, jelikož všechno spolu úzce souvisí. Celý proces se skládá z několika kroků. První krok vyzdvihuje mentalitu a schopnosti majitelů historických firem. Druhý krok vysvětluje, jak stát musí pomáhat českým podnikatelům a udržovat právní rovnováhu. Třetí krok připomíná, že původ standardizace je právě v České republice a zdůrazňuje podnikové filosofie. Čtvrtý krok se zaměřuje na výrobní trh, na kterém Česká republika aktuálně nemá přílišné zastoupení a stává se nesamostatnou. Pátý krok varuje podniky, že vždy existuje nějaká neočekávaná hrozba, která může stát za existenčními problémy. Šestý krok nezapomíná na význam životního prostředí, které živí celou lidskou populaci. Všechny tyto kroky mají zabránit blížící se zkáze.

Seznam citací

- [1] VEBER, J. a kol. Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce. 2. vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9
- [2] FORD, H. Můj život a dílo. Stair Jumper, 2018. ISBN 978-80-907-2890-5
- [3] MAREK, D. Z velkého Turnova. Turnov: Muzeum Českého ráje, 2014. ISBN 978-80-87416-18-1
- [4] PELANTOVÁ, V. a J. HAVLÍČEK. Integrovaný systém managementu pro výuku. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011 [i.e. 2012] Sign.: B 14776
- [5] PELANTOVÁ, V. a J. HAVLÍČEK. Integrace a systémy managementu. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2014. ISBN 978-80-7494-164-1
- [6] PELANTOVÁ, V. Průkopníci managementu Turnovska období do roku 1914. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2015 Sign.: A 100342
- [7] PELANTOVÁ, V. Procesní typologie manažera manažer a jeho role v procesní výrobě. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2015 Sign.: A 100167
- [8] PURŠ, J. Průmyslová revoluce v českých zemích. Praha: Státní nakladatelství technické literatury, 1960. Ekonomická literatura.
- [9] HORSKÁ, P. Český průmysl a tzv. druhá průmyslová revoluce. Praha: Československá akademie věd, 1965. Rozpravy Československé akademie věd.
- [10] LIEBIEG, T. Obchodní a živnostenská komora v Liberci. Obchodní a živnostenská komora: Liberec, 1962 Sign.: B 1092
- [11] JAHN, M. Die Geschichte des Friedländischen. Verlag des Friedländer Lehrervereines: Friedland, 1926 Sign.: R 1108
- [12] ROUS, I. Tábory a válečná výroba. Liberec: Kalendář Liberecka, 2012. ISBN 978-80-87213-10-0
- [13] Státní okresní archiv Liberec, Obecní kronika 1409-1945. Dětřichov, 1955. 365 stran. inv. č. 41
- [14] Státní okresní archiv Liberec, Jan Liebieg a spol. Liberec 1799-1946. č. pom. 133, NAD 702, inv. č. 118

- [15] VINKLÁT, P. D., D. FILIPOVÁ a R. ANDĚL. Raspenava: město na Smědě = die Stadt an der Wittig. Liberec: Knihy 555, 2007. ISBN 80-86660-18-4
- [16] KRATOCHVÍLOVÁ, M. Historie auditu. Praha, 2010. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta financí a účetnictví.
- [17] WALTEROVÁ, D. Pomístní názvosloví na katastru obce Nové Město pod Smrkem. Liberec, 2013. Bakalářská práce. Technická univerzita v Liberci. Fakulta přírodovědně-humanitní a pedagogická.
- [18] FREIWILLIG, P. Výrobní zařízení na vodní pohon v povodí Smědě. Obraz vývoje ve fondech Okresního úřadu Frýdlant a Velkostatku Frýdlant. Liberec, 2012. Diplomová práce. Technická univerzita v Liberci. Fakulta přírodovědně-humanitní a pedagogická.
- [19] NOSKOVÁ, S. Proměny objektů textilních továren v 19. a 20. století. Liberec, 2010. Bakalářská práce. Technická univerzita v Liberci. Fakulta přírodovědně-humanitní a pedagogická.
- [20] KOVÁŘ, L. Vodní mlýny VI. Přemýšlení: Lukáš Kovář, 2019.
- [21] Raspenavský zpravodaj. Raspenava: Městský úřad Raspenava, 2000-. MK ČR E 11 808.
- [22] Rakousko-Uhersko. Zákon č. 85/1868 Sb. ze dne 29. června 1868, Říšský zákoník.
- [23] FAIRFIELD, M. Zurich Hazard Analysis (ZHA). Schaumburg: Zurich North America, 2019.
- [24] Počty podnikatelů a živností dle krajů | MPO. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Copyright © Copyright 2005 [cit. 02.05.2020]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/pocty-podnikatelu-a-zivnosti-dle-kraju--225453/>
- [25] Metoda JBM – Tomáš Neugebauer. Tomáš Neugebauer – Specialista bezpečnosti práce a požární ochrany [online]. Copyright © Tomáš Neugebauer, 2020 [cit. 03.05.2020]. Dostupné z: http://bozppo-neu.cz/?page_id=755

- [26] Velká Čtyřka | Kredit. Kredit | Kredit [online]. Copyright © 2018 Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o. [cit. 04.05.2020]. Dostupné z: <http://vsh.rubiq.cz/co-znamena/velka-ctyrka/>
- [27] Procesní přístup – Vlastní cesta. Síť poradců – praktických odborníků – Vlastní cesta [online]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/slovník-pojmu/procesni-pristup/>
- [28] LUKASÍK, P. a J. PROCHÁZKA. Procesní řízení: Text pro distanční studium [online]. Ostrava: Ostravská univerzita [cit. 04.05.2020]. Dostupné z: https://web.archive.org/web/20131228075751/http://www1.osu.cz/~prochazka/rpri/skripta_ProcesniRizeni.pdf
- [29] MRÁZEK, O. Vývoj průmyslu v českých zemích a na Slovensku od manufaktury do roku 1918. Praha: Nakladatelství politické literatury, 1964.
- [30] Historie – Zámecký pivovar Frýdlant. Úvod – Zámecký pivovar Frýdlant [online]. Copyright © [cit. 04.05.2020]. Dostupné z: <https://www.pivovar-frydlant.com/pivovar/historie/>
- [31] Rolffs a spol., kartounka, barvírna a apretura | Databáze domů s historií. [online]. Dostupné z: <https://prazdnedomy.cz/domy/objekty/detail/1257-textilka-frydlant>
- [32] Liberec: Reichenberg – architektura na severu Čech. Liberec: Reichenberg – architektura na severu Čech [online]. Copyright © [cit. 04.05.2020]. Dostupné z: <https://liberec-reichenberg.net/clanky/cist/nazev/85-rolffs-tiba-slezan...rekviem-za-frydlantskou-tiskarnu-texti>
- [33] Kronika obce – Úpadek průmyslu na Frýdlantsku, vlivem 1. světové války – Oficiální stránky obce Dětrichov. Obec Dětrichov – Oficiální stránky obce Dětrichov [online]. Copyright © 2020 [cit. 04.05.2020]. Dostupné z: <https://www.detrichov-obec.cz/obec-7/informace-o-obci/kronika-obce/upadek-prumyslu-na-frydlantsku-vlivem-1-svetove-valky-38cs.html>
- [34] Vyhledávání ASPI | epravo.cz. EPRAVO.CZ – Váš průvodce právem – Sběrka zákonů, judikatura, právo [online]. Copyright © EPRAVO.CZ, a.s. 1999 [cit. 04.05.2020]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/vyhledavani-aspi/?Id=18449&Section=1&IdPara=1&ParaC=2>

- [35] Nové Město pod Smrkem – Historie města Nové Město pod Smrkem [online]. Copyright © 2006 [cit. 04.05.2020]. Dostupné z: <http://www.nmps.cz/historie.php>
- [36] Stručná historie továrny – os-nmps. os-nmps – Okrašlovací spolek Nové Město pod Smrkem [online]. Dostupné z: <https://www.nmps-os.cz/vyznamne-objekty/ignaz-klinger-a-jeho-rodina/byvala-textilana/>
- [37] Textilana – os-nmps. os-nmps – Okrašlovací spolek Nové Město pod Smrkem [online]. Dostupné z: <https://www.nmps-os.cz/vyznamne-objekty/ignaz-klinger-a-jeho-rodina/>
- [38] Klingerové – textiláci mezi Novým Městem pod Smrkem a Mladou Boleslaví – Spolek Patron. Spolek Patron – Webové stránky Spolku Patron [online]. Dostupné z: <https://web.spolekpatron.cz/mladoboleslavske-stopy-rodu-klingeru/>
- [39] KARPAŠOVÁ, M. a R. KARPAŠ. Dětrichov. In: ANDĚL, Rudolf, a kol. Frýdlantsko – Minulost a současnost kraje na úpatí Jizerských hor. Liberec: Nakladatelství 555, 2002. ISBN 80-86424-18-9
- [40] Historie – Oficiální stránky obce Dětrichov. Obec Dětrichov – Oficiální stránky obce Dětrichov [online]. Copyright © 2020 [cit. 04.05.2020]. Dostupné z: <https://www.detrichov-obec.cz/obec-7/informace-o-obci/historie/>
- [41] Chrastavské listy. Chrastava: Společnost přátel historie města Chrastavy, 1991-.
- [42] Dětrichov – Historie obce. Místopisný průvodce po České republice – přehledný seznam obcí České republiky [online]. Dostupné z: <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/5856/detrichov/historie/>
- [43] Historie továrny a obce – Jizerskohorské technické muzeum. Úvod – Jizerskohorské technické muzeum [online]. Copyright © [cit. 04.05.2020]. Dostupné z: <https://www.muzeumjizerky.cz/historie-tovarny-a-obce>
- [44] Dolní Řasnice – FRÝDLANTSKO. Freedlantsko.eu – Největší informační portál pro Frýdlantsko a okolí [online]. Copyright © Reklama Frýdlant [cit. 04.05.2020]. Dostupné z: <https://www.frydlantsko.eu/mesta-a-obce-frydlantska/dolni-rasnice/>

- [45] Tkalcovna bavlny – Dolní Řasnice. Zaniklé obce – Pavel Beran [online]. Copyright © zanikleobce.cz Pavel Beran 2005-2019 [cit. 04.05.2020]. Dostupné z: <http://www.zanikleobce.cz/index.php?obec=20239>
- [46] Historie – Oficiální stránky Obce Dolní Řasnice. Obec Dolní Řasnice – Oficiální stránky Obce Dolní Řasnice [online]. Copyright © 2020 [cit. 04.05.2020]. Dostupné z: <https://www.dolni-rasnice.cz/obec/historie/>
- [47] SLAVÍČEK, P. Systém integrovaného managementu. Brno, 2010. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Praze. Fakulta strojního inženýrství.
- [48] ŽŮREK, P. Základní trendy současného firemního managementu, Praha, 2011. Bakalářská práce. Bankovní institut vysoká škola Praha.
- [49] O nás | Hospodářská komora ČR. Úvod | Hospodářská komora ČR [online]. Copyright © 2017 [cit. 24.05.2020]. Dostupné z: <https://www.komora.cz/o-nas/>