

Vysoká škola technická a ekonomická

v Českých Budějovicích

Řízení rizika a krizový management

Studijní opora pro kombinovanou formu studia

Garant: prof. Jan Váchal, CSc.

Ústav podnikové strategie

Katedra managementu

Autor: prof. Ing. Jan Váchal, CSc.

Obsah

1	Anotace.....	4
2	Příprava na přednášky	10
2.1	Historické souvislosti a současnost krizového řízení (risk managementu).....	10
2.2	Krizový stav a jeho vývoj v rámci životního cyklu podniku	14
2.3	Podnik jako otevřený systém, vnitřní a vnější příčiny podnikových krizí, mimořádné události, katastrofické stavy, jejich pravděpodobnost a frekvence	19
2.4	Krizový management v podniku, jeho role a činnosti krizového managementu, krizové řízení.....	22
2.5	Analýza podnikových rizik, pravděpodobnost jejich výskytu, významnost z hlediska dopadu rizik na výsledky podniku, selhání lidského faktoru, systémové riziko, rizika externích událostí	25
2.6	Krizové plánování v podniku, význam a role krizového plánování v podniku, strategické a krizové plánování, etapy krizového plánování, krizový scénář	29
2.7	Krizový plán, jeho struktura, cíle a obsah, postup zpracování, realizace, dílčí krizové plány.....	33
2.8	Krizový manažer, vrozené a získané vlastnosti, příprava na řešení krizové situace, role a úkoly krizového manažera v krizovém štábu.....	36
2.9	Strategie krizového managementu v podniku (SKM), specifické činnosti, specifická opatření (odstranění ohniska krize, odvrácení krize, zvládnutí krize), SKM jako součást celkové strategie, Paretův diagram a metoda ABC.....	39
2.10	Podniková kultura, etické zásady jednání a chování krizového manažera v krizových situacích, společensky odpovědné chování.....	42
2.11	Komunikace a formy rozhodování v krizových situacích, vnitřní a vnější krizová komunikace, plánování krizové komunikace, krizový manuál	46
2.12	Preventivní a kontrolní činnosti v oblasti krizového řízení	49
2.13	Krizové řízení a veřejná správa ČR, legislativa, orgány krizového řízení, ostatní orgány s územní působností, výkonné prvky v krizovém řízení, krizové řízení v oblasti školství	52

3	Příprava na semináře	56
3.1	Indikace příkladů podnikových krizových situací s využitím internetových stránek či dalších sdělovacích prostředků	56
3.2	Vznik krizové situace v kontextu životního cyklu podniku.....	60
3.3	Analýza podniku z hlediska vnitřních a vnějších příčin krize	64
3.4	Ustavení krizového štábu pro vybranou organizaci, podnik.....	67
3.5	Vypracování analýzy rizik v objektu VŠTE dle vzorového metodického postupu	70
3.6	Zpracování krizového scénáře podle modelového zpracování	78
3.7	Vypracování krizového plánu podle modelového zpracování	83
3.8	Příprava manažera na řešení krizové situace	87
3.9	Využití Paretova diagramu v práci krizového managementu	93
3.10	Aplikace etických zásad jednání krizového manažera do jeho odborného i morálního profilu	96
3.11	Zpracování vybraných dokumentů v oblasti krizové komunikace dle vzorového zpracování	100
3.12	Vypracování souboru opatření v oblasti akutního stádia krize v podniku	105
3.13	Prezentace postupu ustavení krizového štábu na úrovni kraje či obce	110

1 Anotace

Období	3. semestr/ 2. ročník
Název předmětu	Řízení rizika a krizový management
Vyučovací jazyk	český
Garant předmětu	prof. Ing. Jan Váchal, CSc.
Garanční ústav	Ústav podnikové strategie
Katedra	Katedra managementu
Vyučující (přednášející)	prof. Ing. Jan Váchal, CSc.
Vyučující (cvičící)	Ing. Jarmila Straková, Ph.D. Ing. Petra Pártlová, Ph.D.
Ukončení předmětu	zkouška
Poznámka k ukončení	docházka na semináře 70 % zpracování projektu (zpracování krizového plánu podniku) prezentace
Rozsah	2/3
Počet kreditů	6
Cíle předmětu výstupy z učení	Předmět se zabývá definicí podnikových rizik a jejich eliminací. Dále hodnotí vznik krizí podniku s ohledem na jeho životní cyklus a následně i s ohledem na vývoj národního hospodářství.
Výstupy z učení	Po úspěšném absolvování předmětu student: 11.1 zná podstatu krizového managementu, 11.2 umí vymezit krizový stav v podniku, 11.3 umí analyzovat vnitřní a vnější krizové faktory, 11.4 rozumí funkci krizového managementu v podniku, 11.5 analyzuje krizová rizika v podniku, 11.6 zná zásady krizového plánování, 11.7 umí zpracovat krizový plán podniku, 11.8 zná funkce krizového manažera, 11.9 rozumí strategii krizového manažera, 11.10 zná etické zásady jednání a chování v krizových situacích, 11.11 osvojí si obecné zásady krizové komunikace, 11.12 zná zásady signalizace, predikce a monitorování rizik, 11.13 zná základní legislativu v oblasti krizového řízení v ČR, 11.14 umí zpracovat krizový scénář podniku, 11.15 umí zpracovat krizový plán podniku, 11.16 umí zpracovat soubor opatření k eliminaci rizik v podniku.

<p>Osnova předmětu</p>	<p><u>Přednášky</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Historické souvislosti a současnost krizového řízení (risk managementu). (11.1) 2. Krizový stav a jeho vývoj v rámci životního cyklu podniku. (11.2) 3. Podnik jako otevřený systém, vnitřní a vnější příčiny podnikových krizí, mimořádné události, katastrofické stavy, jejich pravděpodobnost a frekvence. (11.3) 4. Krizový management v podniku, jeho role a činnosti krizového managementu, krizové řízení. (11.2, 11.4) 5. Analýza podnikových rizik, pravděpodobnost jejich výskytu, významnost z hlediska dopadu rizik na výsledky podniku, selhání lidského faktoru, systémové riziko, riziko externích událostí. (11.5) 6. Krizové plánování v podniku, význam a role krizového plánování v podniku, strategické a krizové plánování, etapy krizového plánování, krizový scénář. (11.6) 7. Krizový plán, jeho struktura, cíle a obsah, postup zpracování, realizace, dílčí krizové plány. (11.6, 11.7) 8. Krizový manažer, vrozené a získané vlastnosti, příprava na řešení krizové situace, role a úkoly krizového manažera v krizovém štábu. (11.8) 9. Strategie krizového managementu v podniku (SKM), specifické činnosti, specifická opatření (odstranění ohniska krize, odvrácení krize, zvládnutí krize), SKM jako součást celkové strategie, Paretův diagram a metoda ABC. (11.8, 11.9) 10. Podniková kultura, etické zásady jednání a chování krizového manažera v krizových situacích, společensky odpovědné chování. (11.8, 11.9, 11.10) 11. Komunikace a formy rozhodování v krizových situacích, vnitřní a vnější krizová komunikace, plánování krizové komunikace, krizový manuál. (11.9, 11.10, 11.11) 12. Preventivní a kontrolní činnosti v oblasti krizového řízení. (11.12) 13. Krizové řízení a veřejná správa ČR, legislativa, orgány krizového řízení, ostatní orgány s územní působností, výkonné prvky v krizovém řízení, krizové řízení v oblasti školství. (11.13) <p><u>Semináře</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Indikace příkladů podnikových krizových situací s využitím internetových stránek či dalších sdělovacích prostředků. (11.2, 11.13) 2. Vznik krizové situace v kontextu životního cyklu podniku. (11.2, 11.3) 3. Analýza podniku z hlediska vnitřních a vnějších příčin krize. (11.2, 11.3) 4. Ustavení krizového štábu pro vybranou organizaci, podnik. (11.4) 5. Vypracování analýzy rizik v objektu VŠTE dle vzorového metodického postupu. (11.5) 6. Zpracování krizového scénáře podle modelového zpracování. (11.14) 7. Vypracování krizového plánu podle modelového zpracování. (11.15) 8. Příprava manažera na řešení krizové situace. (11.18) 9. Využití Paretova diagramu v práci krizového managementu. (11.7) 10. Aplikace etických zásad jednání krizového manažera do jeho odborného i morálního profilu. (11.10, 11.15)
----------------------------	--

	<p>11. Zpracování vybraných dokumentů v oblasti krizové komunikace dle vzorového zpracování. (11.14, 11.15)</p> <p>12. Vypracování souboru opatření v oblasti akutního stádia krize v podniku. (11.14, 11.15, 11.16)</p> <p>13. Prezentace postupu ustavení krizového štábu na úrovni kraje či obce. (11.8, 11.14, 11.15, 11.16)</p>																																
Organizační formy výuky	přednáška, seminář																																
Komplexní výukové metody	frontální výuka týmová / skupinová výuka – kooperace brainstorming metoda konfrontace																																
Studijní zátěž	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Aktivita</th> <th colspan="2">Počet hodin za semestr</th> </tr> <tr> <th>Prezenční forma</th> <th>Kombinovaná forma</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Účast na přednáškách</td> <td>26</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Příprava na přednášky</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Účast na semináři/tutoriálu</td> <td>39</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Příprava na seminář, cvičení, tutoriál</td> <td>16</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>Prezentace projektu</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Příprava projektu</td> <td>36</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>Příprava na závěrečný test</td> <td>32</td> <td>68</td> </tr> <tr> <td>Závěrečný test</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Celkem:</td> <td>156</td> <td>156</td> </tr> </tbody> </table>	Aktivita	Počet hodin za semestr		Prezenční forma	Kombinovaná forma	Účast na přednáškách	26		Příprava na přednášky			Účast na semináři/tutoriálu	39	20	Příprava na seminář, cvičení, tutoriál	16	21	Prezentace projektu	5	5	Příprava projektu	36	40	Příprava na závěrečný test	32	68	Závěrečný test	2	2	Celkem:	156	156
Aktivita	Počet hodin za semestr																																
	Prezenční forma	Kombinovaná forma																															
Účast na přednáškách	26																																
Příprava na přednášky																																	
Účast na semináři/tutoriálu	39	20																															
Příprava na seminář, cvičení, tutoriál	16	21																															
Prezentace projektu	5	5																															
Příprava projektu	36	40																															
Příprava na závěrečný test	32	68																															
Závěrečný test	2	2																															
Celkem:	156	156																															
Metody hodnocení a jejich poměr	závěrečný test 70 % projekt (krizový plán podniku) 25 % prezentace 5 %																																
Podmínky pro úspěšné absolvování předmětu včetně jejich hodnocení	Student v rámci týmové práce musí pro úspěšné absolvování předmětu odevzdat vypracovaný projekt a odprezentovat jej před auditoriem studentů, včetně následné diskuze.																																
Informace učitele	Účast na výuce ve všech formách řeší samostatná vnitřní norma VŠTE (Evidence docházky studentů na VŠTE). Pro studenty prezenční formy studia je na seminářích povinná 70% účast.																																
Literatura povinná	ANTUŠÁK, E. a J. VILÁŠEK, 2016. <i>Základy teorie krizového managementu</i> . Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3443-2.																																

	<p>FOTR, J. et al., 2012. <i>Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4.</p> <p>HÁLEK, V., 2008. <i>Krizový management: teorie a praxe</i>. Bratislava: DonauMedia. ISBN 978-80-89364-00-8.</p> <p>VÁCHAL, J. et al., 2013. <i>Podnikové řízení</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5.</p> <p>ZAPLETALOVÁ, Š. et al., 2012. <i>Krizový management podniku pro 21. století</i>. Praha: Ekopress, s. r. o. ISBN 978-80-86929-85-9.</p> <p>ZUZÁK, R., 2014. <i>Krizový management</i>. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-25-6.</p> <p>ZUZÁK, R., 2015. <i>Krizový management</i>. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-52-2.</p>
Literatura doporučená	<p>ANTUŠÁK, E., 2013. <i>Krizová připravenost firmy</i>. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-983-8.</p> <p>BÍLEK, E., 2006. <i>Praktický příklad s komentářem, jak vyhodnotit rizika na pracovišti</i> [online]. Bozpinfo.cz. Poslední změna 18. 1. 2006 [cit. 2. 11. 2017]. Dostupné z: http://www.bozpinfo.cz/prakticky-priklad-s-komentarem-jak-vyhodnotit-rizika-na-pracovisti</p> <p>BRUNO, T. a G. ADAMCZYK, 2013. <i>Řeč těla: jak rozumět signálům řeči těla a cíleně je používat</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4592-3.</p> <p>CHALUPA, R., 2012. <i>Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4234-2.</p> <p>Kolektiv autorů, 2015. <i>Ochrana obyvatelstva a krizové řízení</i>. Praha: MV – Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR. ISBN 978-80-86466-62-0.</p> <p>KRULIŠ, J., 2011. <i>Jak vítězit nad riziky</i>. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-835-2.</p> <p>ROLÍNEK, L. et al., 2016. <i>Krize malých a středních podniků, příčiny a jejich řešení</i>. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-448-5.</p> <p>ROLNÝ, I., 1998. <i>Etika v podnikové strategii</i>. Boskovice: Albert. ISBN 80-85834-53-7.</p> <p>SKŘEHOT, P. A., 2014. <i>Mimořádné události</i> [online]. Portál BOZP. Poslední změna 28. 7. 2014 [cit. 9. 11. 2017]. Dostupné z: http://www.portalbozp.cz/mimoradne-udalosti/.</p>

	<p>TUŽOVÁ, J., 2014. <i>Krizový management</i>. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-060-1.</p> <p>Vyhláška MŠMT č. 281/2001 Sb., kterou se provádí § 9 odst. 3 písm. a) zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon).</p> <p>Výklad k vyhlášce MŠMT č. 281/2001 Sb., kterou se provádí § 9 odst. 3 písm. a) zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon) č. j. 30 554/2001-20, Věstník MŠMT sešit 3/2002.</p> <p>Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a změně některých zákonů (krizový zákon).</p> <p>ZUZÁK, R. a M. KÖNIGOVÁ, 2009. <i>Krizové řízení podniku</i>. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3156-8.</p>
Webové stránky	https://hbr.org/
Publikační činnost	<p><u>Garant předmětu a přednášející (prof. Ing. Jan Váchal, CSc.)</u> PÁRTLOVÁ, P. a J. VÁCHAL, 2017. Evakuace podniku při krizové situaci. <i>Auspicia</i>. 14(1), 81-97. ISSN 1214-4967.</p> <p>VOCHOZKA, M., A. MAROUŠKOVÁ, J. VÁCHAL a J. STRAKOVÁ, 2016. Reengineering the paper mill waste management. <i>Clean Technologies and Environmental Policy</i>. 18(1), 323-329. ISSN 1618-954X.</p> <p>STRAKOVÁ, J., A. KUCHARČÍKOVÁ, P. PÁRTLOVÁ a J. VÁCHAL, 2016. Foreign direct investment and transport serviceability – a prerequisite for the development and stability of national and regional economies. <i>Naše More</i>. 63(3), 204-210. ISSN 0469-6255.</p> <p>VOCHOZKA, M., J. STRAKOVÁ a J. VÁCHAL, 2015. Model to predict survival of transportation and shipping companies. <i>Naše More</i>. 62(Special issue), 109-113. ISSN 0469-6255.</p> <p>VÁCHAL, J. et al., 2013. <i>Podnikové řízení</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5.</p> <p><u>Cvičící (Ing. Jarmila Straková, Ph.D.)</u> VOCHOZKA, M., A. MAROUŠKOVÁ, J. VÁCHAL a J. STRAKOVÁ, 2016. Reengineering the paper mill waste management. <i>Clean Technologies and Environmental Policy</i>. 18(1), 323-329. ISSN 1618-954X.</p>

	<p>STRAKOVÁ, J., P. PÁRTLOVÁ a J. VÁCHAL, 2016. Effect of Non-Investment Measures upon the Stability of Agricultural Enterprises in the South Bohemian Region. <i>Littera Scripta</i>. 9(2), 123-139. ISSN 1805-9112.</p> <p>VOCHOZKA, M., J. STRAKOVÁ a J. VÁCHAL, 2015. Model to predict survival of transportation and shipping companies. <i>Naše More</i>. 62(Special issue), 109-113. ISSN 0469-6255.</p> <p>VOCHOZKA, M., J. VÁCHAL a J. STRAKOVÁ, 2015. Measuring technical efficiency using the example of construction companies. <i>Ekonomika a management</i>. -(2), nestránkováno. ISSN 1802-8934.</p> <p>STRAKOVÁ, J., P. PÁRTLOVÁ, J. VÁCHAL a M. VOCHOZKA, 2017. Excellent Top Manager System (ETMS) – Quality Management Tool Tertiary Education. In: <i>the 29th International Business Information Management Association Conference</i>. Vienna: International Business Information Management Association (IBIMA), 1844-1851. ISBN 978-0-9860419-7-6.</p> <p><u>Cvičící (Ing. Petra Pártlová, Ph.D.)</u> PÁRTLOVÁ, P. a J. VÁCHAL, 2017. Evakuace podniku při krizové situaci. <i>Auspicia</i>. 14(1), 80-91. ISSN 2464-7217.</p> <p>PÁRTLOVÁ, P. a J. STRAKOVÁ, 2017. Podnikové organizační a řídicí struktury na rozcestí. <i>Trendy v podnikání</i>. 7(1), 17-21. ISSN 1805-0603.</p> <p>PÁRTLOVÁ, P., 2017. Indication of Changes in Projecting Organizational Structures under the New Economy. <i>Studia Commercialia Bratislavensia</i>. 10(38), 175-187. ISSN 1339-3081.</p> <p>PÁRTLOVÁ, P., 2017. Analýza vlivu faktorů vnějšího prostředí na funkčnost malých a středních podniků v ČR. <i>Mladá věda</i>. 5(5), 67-74. ISSN 1339-3189.</p> <p>STRAKOVÁ, J., P. PÁRTLOVÁ a J. VÁCHAL, 2016. Effect of Non-Investment Measures upon the Stability of Agricultural Enterprises in the South Bohemian Region. <i>Littera Scripta</i>. 9(2), 123-139. ISSN 1805-9112.</p>
Témata diplomových prací	<p>Krizové řízení a jeho implementace ve vybraném podniku. Projekce krizového plánu vybraného podniku. Analýza podnikových procesů z hlediska indikace možných rizikových oblastí a návrhy opatření na jejich řešení.</p>

2 Příprava na přednášky

2.1 *Historické souvislosti a současnost krizového řízení (risk managementu)*

Klíčová slova

krizové řízení, krizový management, krizová situace, krizová připravenost

Cíle kapitoly

Podat základní informaci o vývoji a historických souvislostech vzniku krizového řízení, obsahu vědní disciplíny krizový management, prezentována je základní klasifikace havárií v ČR a v systému MARS (Major Accident Reporting System) včetně praktické ukázky zpracování tzv. short report (krátká zpráva), kterou student zpracuje dle přiložené osnovy.

Výstupy z učení

- 11.1 zná podstatu krizového managementu

Abstrakt

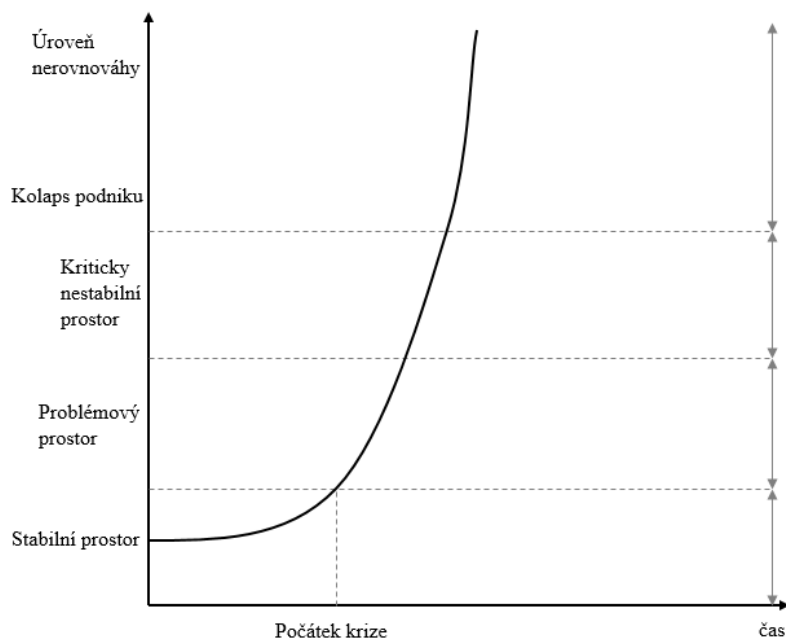
Krize a krizové situace patří mezi negativní projevy hospodářského života, které jsou jedním z průvodních jevů globalizovaného světa. Krize představuje významný, stále přítomný společenský jev, mezi jehož základní charakteristiky patří (Zapletalová et al. 2012):

- krizové situace se opakují,
- doba, průběh a délka krize se nedá předvídat, společnost po krizi bude jiná než před ní,
- krize jsou zpravidla vyústěním dlouho neřešených problémů,
- krize se ohlašují příznaky (symptomy), které postupně sílí,
- krize mohou mít skrytý (latentní) charakter a mohou vypuknout v době, kdy je jejich výskyt neočekávaný.

Termín „krizový management“ (krizové řízení) byl poprvé použit v 60. letech 20. století v souvislosti s tzv. kubánskou raketovou krizí (Zapletalová et al. 2012). Termín se začal zprvu používat ve vojenském, bezpečnostním a politickém prostředí, později začal být používán i v souvislosti se změnami společnosti 21. století, pro kterou je charakteristická tzv.

ekonomická válka, pro kterou je typická rostoucí konkurence na trzích, boj o nerostné suroviny a energii a turbulentní podnikatelské prostředí (Zapletalová et al. 2012). Krizové řízení se v první řadě zabývá otázkou krizové připravenosti, tedy prevence samotné krizové situace, které je charakteristické snahou předvídat budoucí vývoj nejen samotné organizace, ale i jejího vnějšího prostředí (Zapletalová et al. 2012). Cílem krizového managementu je nejen zabránit krizi vlastní připraveností a odhalit příčiny jejího vzniku, ale také plánovat protikrizová opatření, vytvářet postupy likvidace krize ve všech jejích fázích a připravit se na budoucí pokrizový vývoj (Zapletalová et al. 2012). Krizové řízení se nezaměřuje na dlouhodobé plánování, nebo celkové cíle organizačního celku, ale řeší nárazové úkoly v podobě konkrétních cílů – z tohoto hlediska lze říci, že se jedná o operativní typ řízení, který je z principu založen na autoritativním stylu řízení, který umožňuje snazší identifikaci, izolaci, zvládnutí a využití krizové situace (Zapletalová et al. 2012). Z teoretického vymezení vyplývá, že krize v důsledku havárie nebo katastrofy může svým průběhem směřovat přímo do nestabilního prostoru či do kolapsu podniku. V reálném světě krizové stavy zpravidla nemají přechodové fáze postupného zvětšování nerovnováhy, ale často ani východisko ze vzniklé situace (viz obr. 1).

Obr. 1: Vznik krizového stavu



Zdroj: Zuzák a Königová 2009, s. 55.

Pro pochopení krize jako procesu je potřebné konstatovat, že krize přicházejí převážně neočekávaně a mají rychlý průběh. Krize je vždy porušením nerovnováhy.

Studijní literatura

Povinná literatura

ANTUŠÁK, E. a J. VILÁŠEK, 2016. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze. ISBN 978-80-246-3443-2. (s. 28-39)

FOTR, J. et al., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4. (s. 21-29)

HÁLEK, V., 2008. *Krizový management: teorie a praxe*. Bratislava: DonauMedia. ISBN 978-80-89364-00-8. (s. 13-29)

ZAPLETALOVÁ, Š. et al., 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-85-9. (s. 9-28)

ZUZÁK, R., 2014. *Krizový management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-25-6. (s. 6-30)

Doporučená literatura

ZUZÁK, R. a M. KÖNIGOVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3156-8. (s. 17-53)

Kontrolní otázky

1. Vysvětlete pojem krizový management.
2. Uveďte základní cíle krizového managementu.
3. Specifikujte základní charakteristiky krize jako narušení nerovnováhy.
4. Jaké jsou základní charakteristiky krizové situace?
5. Vysvětlete pojem krizová připravenost.
6. Co je úkolem krizového řízení?
7. Definujte kategorii havárie a katastrofa.
8. Vysvětlete obsah systému MARS.
9. Co vyjadřuje tzv. short report a uveďte její osnovu.
10. Popište procesní krizi v podniku (4 vývojové fáze).

Zajímavosti z dané problematiky

SKŘEHOT, P. A., 2014. Mimořádné události [online]. *Portál BOZP*. Poslední změna 28. 7. 2014 [cit. 9. 11. 2017]. Dostupné z: <http://www.portalbozp.cz/mimoradne-udalosti/> - část textu zaměřená na Evropskou škálu průmyslových havárií

Odkaz na praktickou část

3.1 Indikace příkladů podnikových krizových situací s využitím internetových stránek či dalších sdělovacích prostředků

2.2 Krizový stav a jeho vývoj v rámci životního cyklu podniku

Klíčová slova

krizový stav, životní cyklus podniku, vnitřní a vnější faktory podnikové krize, krizové uzle

Cíle kapitoly

Student posoudí životní cyklus podniku v kontextu vzniku, či již existujících krizových stavů v podniku. Provede vymezení vnitřní zdrojů podniku a jejich kvalitativní posouzení, vymezí oblasti a následně faktory vnějšího prostředí s dispozicí ke vzniku krizových situací (uzlů).

Výstupy z učení

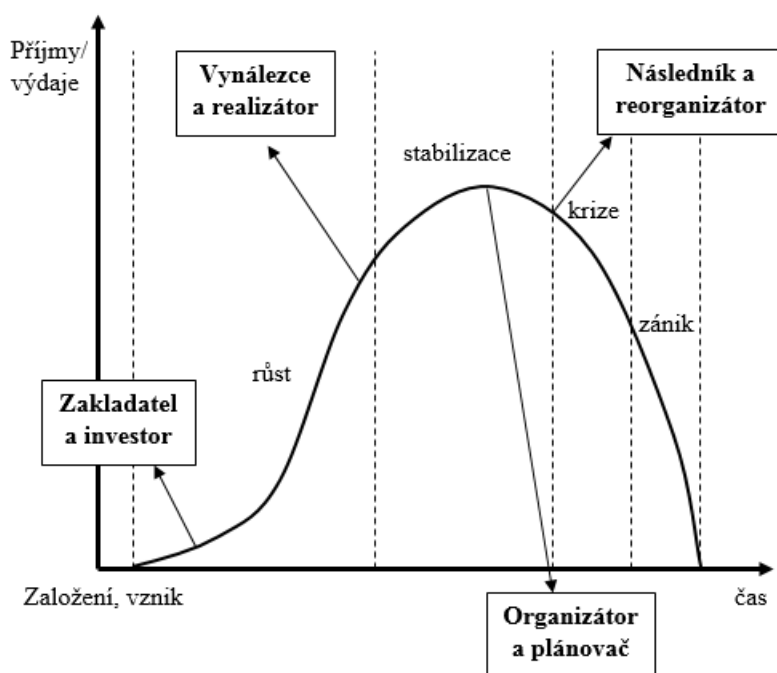
- 11.2 umí vymežit krizový stav v podniku

Abstrakt

V ekonomice, která má cyklický charakter, jsou krizové stavy běžnou součástí vývoje. Za krizové stavy lze označit všechny situace, které mohou ohrozit samotnou existenci podniku. Podle příčiny vzniku může být krize způsobena vnějšími (změny zákonů, demografické změny apod.), nebo vnitřními faktory (podkapitalizace podniku, neřízená expanze, selhání managementu apod.). Podle důsledku krizových situací rozlišujeme krizi likvidity (neschopnost splácet) a krizi z titulu havárií (zničení zásob, poškození provozních kapacit apod.) (Zapletalová et al. 2012).

Následující obrázek shrnuje vazby, které mohou být ohniskem podnikové krize a které vyplývají z fáze vývoje podniku. Z obrázku je patrná i změna v roli vlastníka podniku (nebo vrcholového managementu).

Obr. 2: Vztah životního cyklu podniku a role vlastníka



Zdroj: Zapletalová et al. 2012, s. 51.

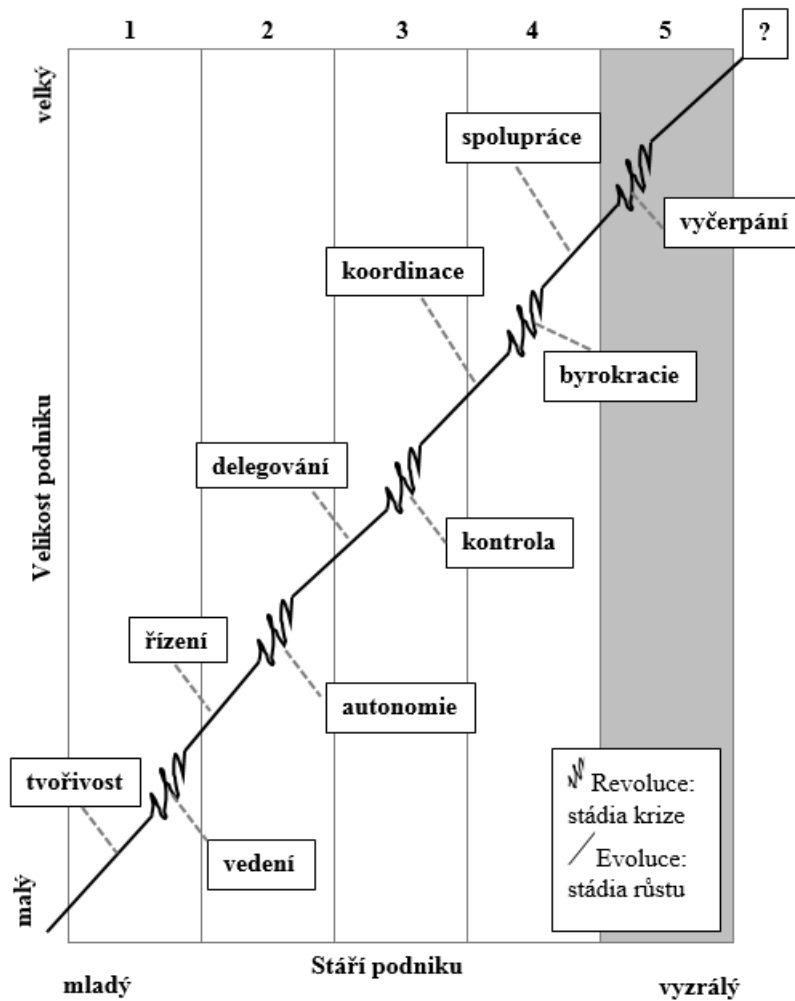
Jednotlivé fáze života podniku:

- fáze založení – podnik je ohrožen případnou nereálností podnikatelského plánu, špatným počátečním plánem apod., vlastník vystupuje v roli zakladatele a investora,
- fáze rozvoje – dochází k neřízenému růstu podniku, služba či výrobek se stávají atraktivními, podniku hrozí nedostatek výrobních kapacit, lidské síly apod.,
- fáze stabilizace – podnik je známý, jeho organizační struktura je stabilizována, podnik se zabývá novými aktivitami a projekty (vliv nejistoty ohledně budoucího úspěchu), ve snaze o dosažení specializace může dojít k prodeji ziskové části podniku,
- fáze krize – dochází k ní mezi 2. - 3. rokem podnikání, dále pak v 7. roce, úlohou vlastníka je reorganizace podniku, zamezení škodám způsobených krizí a zániku podniku.

Po zvládnutí krizové fáze nastupuje období obdobné založení podniku – cykličnost ekonomiky a podnikového vývoje.

V následujícím obrázku č. 3 je vyjádřena příčina krizí v závislosti na velikosti a stáří podniku (tzv. Greinerův model růstu).

Obř. 3: Příčina krizí podniku v závislosti na jejich velikosti a stáří



Zdroj: Zapletalová et al. 2012, s. 52.

Model vyjádřený obrázkem č. 3 předpokládá, že za každou krizí stojí problém. Evoluční období (vývoj podniku) je přerušeno krizí (období revoluce) a může v případě vyřešení podnik posunout dál. S ohledem na krizové situace a jejich garanci lze definovat 5 období:

1. tvořivost (zahájení podnikání, růst, přetížení managementu - krize vedení),
2. řízení (překonána krize vedení, problém delegování, krize autonomie),
3. delegování (činnost se rozvíjí, nové výzvy, krize koordinace a kontroly),
4. koordinace (složitě řízení a struktury, krize v byrokracii, časté dělení podniků),
5. spolupráce (jediná cesta překonat krizi v byrokracii, očekává se krize z vyčerpání lidského potenciálu).

Studijní literatura

Povinná literatura

FOTR, J. et al., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4. (s. 273-299)

ZAPLETALOVÁ, Š. et al., 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-85-9. (s. 29-46)

ZUZÁK, R., 2014. *Krizový management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-25-6. (s. 25-35)

Doporučená literatura

ROLÍNEK, L. et al., 2016. *Krize malých a středních podniků, příčiny a jejich řešení*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-448-5. (s. 29-42)

TUŽOVÁ, J., 2014. *Krizový management*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-060-1. (s. 9-16)

ZUZÁK, R. a M. KÖNIGOVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3156-8. (s. 29-53)

Kontrolní otázky

1. Popište životní cyklus podniku v kontextu potenciálního vzniku krizových situací.
2. Definujte krizový stav a jeho projevy.
3. Co vyjadřuje pojem ohnisko krize?
4. Co vyjadřuje Greinerův model růstu?
5. Vyjmenujte jednotlivá období (5) vzniku a gradace krizové situace.
6. Specifikujte období tvořivosti.
7. Specifikujte období řízení.
8. Specifikujte období delegování.
9. Specifikujte období koordinace.
10. Specifikujte období spolupráce.

Zajímavosti z dané problematiky

Havlíček, K., 2017. *Jak posoudit výkonnost rodinných firem* [online]. amsp.cz. Poslední změna 14. 9. 2017 [cit. 26. 11. 2017]. Dostupné z: <http://amsp.cz/jak-posoudit-vykonnost-rodinnych-firem/>

Jedná se o recenzi publikace: Kolektiv autorů, 2017. *Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-74954-352-2. Publikace je volně dostupná ke stažení na webových stránkách Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (<http://amsp.cz/jak-posoudit-vykonnost-rodinnych-firem/>). Výkonnost je zde mimo jiných problematik řešena v návaznosti na stáří rodinných firem a stupni jejich rozvoje a dosahovaných výsledků.

Odkaz na praktickou část

3.2 Vznik krizové situace v kontextu životního cyklu podniku

2.3 Podnik jako otevřený systém, vnitřní a vnější příčiny podnikových krizí, mimořádné události, katastrofické stavy, jejich pravděpodobnost a frekvence

Klíčová slova

příčiny krize, krize v podniku, mimořádná událost, katastrofa

Cíle kapitoly

Seznámit studenty s vymezením podniku jako otevřeného systému, s vnitřními a vnějšími příčinami vzniku podnikových krizí včetně klasifikace interních a externích rizik, specifikována bude mimořádná událost, katastrofa a jejich očekávaná frekvence.

Výstupy z učení

- 11.3 umí analyzovat vnitřní a vnější krizové faktory

Abstrakt

Rizika (tedy míru ohrožení aktiv podniku), která mohou ohrozit činnost podniku, můžeme z pohledu podniku dělit na vnější (zdroje rizik se nacházejí mimo podnik a jsou na něm nezávislá) a vnitřní (rizika vyplývají z vnitřních procesů, proto se někdy také mluví o krizi podnikového selhání).

Mezi vnějšími riziky se nejčastěji objevují:

- tržní rizika – konkurenční podniky, změny nabídky a poptávky, hospodářská regrese apod.,
- dodavatelská rizika – změny distribučních kanálů, rizika spojená s dopravou, nedodržením smluv apod.,
- přírodní rizika – riziko živelních pohrom a katastrof,
- politická rizika – státní regulace, daňové zatížení, politika EU a ostatních států apod.

Nejčastějšími vnitřními riziky jsou:

- sociálně pracovní rizika – nepružná organizační struktura, onemocnění zaměstnanců, zaměstnanecké vzdělávání, sociálně patologické jevy mezi zaměstnanci (mobbing, bossing), pracovní úrazy apod.,

- výrobní, technická a technologická rizika – nekvalitní výroba, zastarání strojového parku, inovace, investice do výzkumu a vývoje apod.,
- informační rizika – datová, hardwarová a softwarová rizika (riziko úniku, či ztráty informací, poškození dat, kybernetický útok apod.),
- právní rizika – poškození věřitelů, nevhodné interní právní normy, postup v rozporu se zákonem apod.

Obě skupiny rizik (vnitřní a vnější) mají návaznost na třetí skupiny rizik – rizika z rozhodování. To je spojeno s manažerským rozhodováním za rizika a nejistoty, které je zaměřeno na budoucnost (o které chybí relevantní informace), z čehož vyplývá variabilita možných důsledků rozhodnutí. Výčet možných rizik je závislý na konkrétním podniku a jeho podnikatelské činnosti. Protože žádné riziko nepůsobí izolovaně, je nutné hledat mezi jednotlivými rizikovými faktory spojitosti.

Mimořádná událost je definována krizovou legislativou vlády, která ji charakterizuje jako škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činností člověka, přírodních vlivů a havárií ohrožující život, zdraví, majetek, životní prostředí a vyžadující provedení záchranných a likvidačních prací. Česká legislativa rozumí pod termínem krizová situace takovou mimořádnou událost, při které dochází k vyhlášení stavu nebezpečí, nouze nebo stavu ohrožení státu. Zcela tak opomíjí hrozby sociálního a společenského charakteru (Zapletalová et al. 2012).

Katastrofa (a z ní odvozený katastrofický stav) představuje nečekanou událost, která nastává v důsledku lidské nebo přírodní činnosti a negativním způsobem (ničivě) změní předchozí stav prostředí nebo lidské společnosti. Je charakterizována buď velkým počtem lidských obětí, nebo rozsahem škod, který není možné zvládnout běžnými a místními prostředky. Podle příčiny rozlišujeme katastrofy přírodní a antropogenní, podle důsledků rozlišujeme katastrofy ekologické a humanitární.

Studijní literatura

Povinná literatura

HÁLEK, V., 2008. *Krizový management: teorie a praxe*. Bratislava: DonauMedia. ISBN 978-80-89364-00-8. (s. 29-59)

ZAPLETALOVÁ, Š. et al., 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, s. r. o. ISBN 978-80-86929-85-9. (s. 49-68)

ZUZÁK, R., 2014. *Krizový management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-25-6. (s. 35-45)

Doporučená literatura

SKŘEHOT, P. A., 2014. *Mimořádné události* [online]. Portál BOZP. Poslední změna 28. 7. 2014 [cit. 9. 11. 2017]. Dostupné z: <http://www.portalbozp.cz/mimoradne-udalosti/>

TUŽOVÁ, J., 2014. *Krizový management*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-060-1. (s. 9-16)

ZUZÁK, R. a M. KÖNIGOVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3156-8. (s. 29-53)

Kontrolní otázky

1. Co vyjadřuje vymezení podniku jako otevřeného systému?
2. Vyjmenujte faktory vnitřního prostředí podniku.
3. Vyjmenujte nejčastější vnitřní podniková rizika.
4. Vyjmenujte faktory vnějšího okolí podniku.
5. Které faktory vykazují větší dynamiku změn (vnitřní či vnější)?
6. Vysvětlete výraz krize podnikového selhání.
7. Popište princip rozdělení krize do čtyř kvadrantů.
8. Jak působí intenzivní změny ve vnějším prostředí na vývoj podniku?
9. Jaký je rozdíl definic krizové situace v ekonomice a v krizové legislativě ČR?
10. Co vyjadřuje diferenciaci podnikové krize do čtyř kvadrantů?

Zajímavosti z dané problematiky

Publikace: SIMON, H., 2009. *Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-204-8.

Odkaz na praktickou část

3.3 Analýza podniku z hlediska vnitřních a vnějších příčin krize

2.4 Krizový management v podniku, jeho role a činnosti krizového managementu, krizové řízení

Klíčová slova

krizový management, činnosti krizového managementu, krizový manažer, krizový tým

Cíle kapitoly

Seznámit studenty s vymezením krizového managementu v podniku, s jeho základními činnostmi, s jeho rolí při řešení krizové situace v podniku, s vymezením a posláním krizového manažera a s principy tvorby a funkce krizového týmu.

Výstupy z učení

- 11.2 umí vymežit krizový stav v podniku
- 11.4 rozumí funkci krizového managementu v podniku

Abstrakt

Krizový management se zaměřuje na identifikaci rizik, které by mohly ohrozit životaschopnost podniku a na základě kterých jsou tvořeny plány připravenosti, které mají být nápomocny při řešení propuknuvší krize. V takovém případě má krizový management preventivní charakter a primárně se zaměřuje na odvrácení budoucí krize. V případě, že již krize propukla je úkolem krizového managementu identifikovat ohnisko krize a navrhnou opatření, která směřují k potlačení krize. Přechází se k tzv. krizovému řízení podniku (Zapletalová et al. 2012).

V krizovém řízení je uplatňován systém postupných kroků, který směřuje k potlačení krize a eliminaci negativních důsledků krize. Jeho jednotlivé kroky lze nazvat jako identifikace ohniska krize a jeho odstranění. Krizové řízení může nabývat v podniku tří základních forem:

1. krizové řízení v užším smyslu (krize již nastala, je identifikována a postupně se řeší),
2. krizové řízení v nejširším smyslu (řízení začíná před identifikací krize, než nastane krize, permanentní proces, prevence),
3. nejužší pojetí krizového řízení (činnost správce konkurzní podstaty, zajistit existující zbyla aktiva podniku).

V průběhu krize dochází k aktivaci krizového štábu, stanovení obsahu a načasování protikrizových opatření, je zaznamenáván průběh krize a je využívána krizová komunikace (Zapletalová et al. 2012). Role krizového managementu spočívá: v indikaci možného vzniku podnikové krize, v nastavení preventivního systému v podniku, řešit vzniklou krizi, likvidace následků krize.

Činnosti krizového managementu:

- plánování (krizový plán a plán krizové komunikace),
- organizování (vymezení cílů, hodnotový řetězec, maximalizace výkonu, týmová práce, komunikace a konfliktnost),
- vedení lidí (leadership, styly řízení, kompetence),
- kontrola (operativní, průběžná a výstupní),
- rozhodování (reálné racionální, emocionální).

Krizový management musí splňovat a mít:

- moc (přiděleny odpovídající kompetence, které jsou využívány),
- autoritu (nejlépe neformální autorita podepřena autoritou formální),
- pravomoc (ukotvení v organizačním řádu podniku a příslušná pracovní náplň).

Krizový tým (štáb) vytváří krizový manažer a musí splňovat:

- společný cíl (společné zaměření práce, odpovídající struktura pracovníků),
- respekt k vedení (uznání autority vedení podniku, dobrovolné, trvalé),
- disciplínu (dodržování pracovního řádu a dalších pracovních norem a nařízení),
- ochotu (přirozená potřeba plnit svěřené úkoly),
- vysoké nasazení (trvalé vysoké pracovní nasazení při dodržení kvality),
- toleranci a empatii (umět se vcítit do pocitů a potřeb druhých, nekonfliktnost).

Studijní literatura

Povinná literatura

ANTUŠÁK, E. a J. VILÁŠEK, 2016. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3443-2. (s. 9-28)

ZAPLETALOVÁ, Š. et al., 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, s. r. o. ISBN 978-80-86929-85-9. (s. 85-101)

ZUZÁK, R., 2014. *Krizový management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-25-6. (s. 25-45)

ZUZÁK, R., 2015. *Krizový management*. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-52-2. (s. 29-52)

Doporučená literatura

ZUZÁK, R. a M. KÖNIGOVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3156-8. (s. 17-29)

Kontrolní otázky

1. Specifikujte pojem krizový management podniku.
2. Popište role krizového managementu.
3. Popište činnosti krizového managementu.
4. Specifikujte pojem krizový štáb.
5. Specifikujte pojem krizový tým.
6. Co musí splňovat krizový manažer?
7. Popište tři formy krizového řízení v podniku.
8. Popište oblasti rozhodování krizového manažera.
9. Vysvětlete Mintzbergovy manažerské role na příkladu krizového manažera.
10. Kdo vyhláší krizovou situaci v podniku a vytvoří krizový štáb?

Zajímavosti z dané problematiky

NOSEK, J., 2011. *Manažerské katastrofy: jak šéfové řeší problémy v byznysu*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2691-2.

Odkaz na praktickou část

3.4 Ustavení krizového štábu pro vybranou organizaci, podnik

2.5 Analýza podnikových rizik, pravděpodobnost jejich výskytu, významnost z hlediska dopadu rizik na výsledky podniku, selhání lidského faktoru, systémové riziko, rizika externích událostí

Klíčová slova

analýza podnikových rizik, prognóza rizik, významnost rizik, selhání lidského faktoru, systémové riziko, externí riziko

Cíle kapitoly

Seznámení se zásadami a metodami při analýze podnikových rizik v systémovém pojetí podniku jako otevřeného systému. Student si osvojí základní metodu analýzy rizik, stanovení pravděpodobnosti a závažnosti rizika a vymezení různých druhů rizik ve vnitřním a vnějším prostředí podniku.

Výstupy z učení

- 11.5 analyzuje krizová rizika v podniku

Abstrakt

Analýza rizik si klade za cíl klasifikovat jednotlivé rizikové faktory podle pravděpodobnosti jejich výskytu a závažnosti důsledků pro podnik. Je prováděna kvantitativní analýza rizik (prostřednictvím matematického modelování) a kvalitativní modelování rizik (je subjektivní, založeno na kvalifikovaném odhadu expertů). Grafickým znázorněním kvalitativního modelování rizik je tzv. matice rizik, která může být dále zpracována na mapu rizik (Fotr et al. 2012, Königová 2013).

Podle zanesení do matice rizik je faktor rizika významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita jeho negativního vlivu (Fotr et al. 2012, Königová 2013). Hodnocení rizika je vlastně hodnocením přijatelnosti firemního rizika spojeného se strategickým finančním plánem (Fotr et al. 2012). Podle matice rizik jsou také jednotlivá rizika ošetřena – jedná se o stanovení souboru opatření směřujících ke zmírnění krize

vyvolané identifikovanými rizikovými faktory (prevence, diverzifikace, alokace). Jedna z podob matice rizik – viz obrázek 4 níže.

Obr. 4: Matice rizik

Pravděpodobnost výskytu	Závažnost důsledků				
	Zanedbatelná (1)	Malá (2)	Střední (3)	Významná (4)	Katastrofální (5)
Jistá (5)	5	10	15	20	25
Pravděpodobná (4)	4	8	12	16	20
Možná (3)	3	6	9	12	15
Nepravděpodobná (2)	2	4	6	8	10
Vzácná (1)	1	2	3	4	5

Legenda:

Nízké riziko Střední riziko Vysoké riziko Extrémní riziko

Zdroj: Königová 2013, s. 533.

V případě podniků a firem hovoříme zejména o procesním riziku, nebo procesním charakteru krizí. Procesní krize mají často pomalý a skrytý průběh, trvá až několik let, než jsou identifikovány. Procesní krize vzniká postupným zvětšováním nerovnováhy v podniku, která postupně zasahuje všechny podnikové systémy a projeví se neschopností podniku dostát finančním závazkům (Zuzák 2014).

Rizika selhání lidského faktoru jsou spojena se samotnými zaměstnanci, kdy jejich aktivitou dochází ke krizovým situacím. Jako zdroje rizika jsou označovány nedbalost, neznalost, nezkušenost, zlý/dobry úmysl apod. Mezi největší rizika selhání lidského faktoru patří stres, monotonie a vigilance na pracovišti (vigilance – dlouhodobý časový tlak nebo vysoké požadavky na koncentraci bez možnosti relaxace). Selhání lidského činitele může mít objektivní (organizační, ergonomické), nebo subjektivní (zdravotní stav, klasifikace) důvody, ale hlavní příčinou je vždy špatně nastavený systém organizace, který umožnil zaměstnanci dopustit se chyby (Kruliš 2011).

Systémové riziko podniku je dáno globálním politickým a ekonomickým prostředím, zejména politickým uspořádáním v daném státě, zákonodárstvím, regulačními opatřeními apod. Vyplývá z ekonomického rámce, ve kterém se podnik pohybuje.

Jako rizika externích událostí jsou označována rizika, která jsou neovlivnitelná podnikem, vznikají v jeho vnějším prostředí (Zapletalová et al. 2012).

Studijní literatura

Povinná literatura

FOTR, J. et al., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4. (s. 273-299)

VÁCHAL, J. et al., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5. (s. 529-545)

ZAPLETALOVÁ, Š. et al., 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, s. r. o. ISBN 978-80-86929-85-9. (s. 49-86)

ZUZÁK, R., 2014. *Krizový management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-25-6. (s. 35-45)

Doporučená literatura

KRULIŠ, J., 2011. *Jak vítězit nad riziky*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-835-2. (s. 135-198, s. 508-520)

TUŽOVÁ, J., 2014. *Krizový management*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-060-1. (s. 38-48)

Kontrolní otázky

1. Vysvětlete pojem podnikové riziko.
2. Specifikujte kvalitativní a kvantitativní analýzy rizik.
3. Jak lze stanovit pravděpodobnost výskytu rizika?
4. Co vyjadřuje významnost (hodnota) rizika?
5. Jak se stanoví výsledná hodnota rizika?
6. Jaký je charakter funkce závažnosti důsledků rizika?
7. Jaký je charakter funkce pravděpodobnosti výskytu?
8. Co vyjadřuje kategorie selhání lidského faktoru?
9. Co vyjadřuje riziko externích událostí?
10. Jaká řešení rozeznáváme z hlediska naléhavosti řešení rizika?

Zajímavosti z dané problematiky

ČTK, 2017. *Nově postavených jaderných elektráren je nejméně za deset let* [online].
www.novinky.cz. Poslední změna 13. 9. 2017 [cit. 15. 11. 2017]. Dostupné z:
<https://www.novinky.cz/ekonomika/449048-nove-postavenych-jadernych-elektaren-je-nejmene-za-deset-let.html>

Odkaz na praktickou část

3.5 Vypracování analýzy rizik v objektu VŠTE dle vzorového metodického postupu

2.6 Krizové plánování v podniku, význam a role krizového plánování v podniku, strategické a krizové plánování, etapy krizového plánování, krizový scénář

Klíčová slova

krizové plánování, strategické krizové plánování, etapy krizového plánování, krizová připravenost

Cíle kapitoly

Seznámení s řízením rizik v podniku, s klasifikací vnitřních a vnějších rizik a jejich dopadem na životaschopnost podniku. Analýza podnikových rizik a jejich zpracování v podobě matice (mapy rizik). Student je schopný pro zvolený podnik vypracovat krizový plán.

Výstupy z učení

- 11.6 zná zásady krizového plánování

Abstrakt

Etapy krizového plánování:

- situační analýza (znalost z oboru strategického managementu),
- identifikace, analýza a hodnocení rizik - viz předešlé kapitoly,
- indikace krizových situací – viz předešlá kapitola,
- tvorba krizových scénářů,
- zpracování krizového plánu.

Systémovým nástrojem podnikového řízení v případě predikcí rizikových situací je soustavné monitorování rizik a jejich důsledků. Monitoring rizik vyžaduje zkušenosti, systematičnost, tvůrčí přístup a týmovou práci. K identifikaci lze využít dekompozici aktiv, stanovení oblastí zranitelnosti, potenciálních poruch a problémů, využití vnitřních a vnějších auditů apod. Výsledkem by měl být písemný seznam všech faktorů rizik (Fotr et al. 2012). Významným nástrojem krizového plánování je krizový scénář, který obsahuje popis krizových situací, nepříznivých událostí v čase a s očekávanou lokalizací. Nejedná se o

statistickou, či matematickou předpověď, predikci budoucího vývoje, ale o možný, očekávaný vývoj na základě současné informační úrovně a stupně poznání. Často se jedná o postupné řazení logicky na sebe navazujících událostí, často přelomových a klíčových, o kterých se lze domnívat, že budou v budoucím času rozhodovat o dalším vývoji v příslušné oblasti.

Krizový scénář je písemný dokument (tištěný a elektronický), který popisuje možné podnikové krizové situace. Na krizový scénář navazuje krizový plán, který by měl být průběžně kontrolován a aktualizován. Součástí krizového scénáře a krizového plánu je také plán krizové komunikace. Krizový scénář představuje posloupnost kroků a operací, vedoucích k vyřešení vzniklé krizové situace, dávají tak psychologickou podporu v krizové situaci, relativní jistotu a návod k postupu.

Neexistují žádné závazné formy krizového scénáře, je však vhodné, aby obsahoval seznam osob tvořící krizový tým, seznam osob určených pro komunikaci s médii, seznam hlavních médií včetně těch celostátních, pokud je to nutné, jsou přizváni specialisté (lékaři, právníci apod.). Krizový scénář by měl také obsahovat dodatek o proškolení zaměstnanců o chování v době krize, zejména ve vztahu k médiím

Krizové scénáře se dělí:

- podle uživatele – scénáře pro nadnárodní útvary (OSN, NATO), pro státy, regiony a obce, pro podniky,
- podle řešené události – pro konkrétní události (řešení situace nastalé po konkrétní události), pro nepředvídatelnou událost (obecná podoba scénáře),
- podle způsobu řešení – variantní krizový scénář (několik možností řešení), jednoduchý krizový scénář (jedna podoba řešení),
- podle závaznosti – závazný, dobrovolný,
- podle osoby, která scénář vytvořila – vlastní, cizí.

Studijní literatura

Povinná literatura

ANTUŠÁK, E. a J. VILÁŠEK, 2016. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3443-2. (s. 73-100)

FOTR, J. et al., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4. (s. 273-299)

VÁCHAL, J. et al., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5. (s. 529-545)

ZAPLETALOVÁ, Š. et al., 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, s. r. o. ISBN 978-80-86929-85-9. (s. 104-119)

ZUZÁK, R., 2014. *Krizový management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-25-6. (s. 77-89)

Kontrolní otázky

1. Charakterizujte význam krizového plánování pro podnik.
2. Specifikujte obsah strategického krizového plánování.
3. Jaké jsou etapy krizového plánování?
4. Co vyjadřuje pojem krizová připravenost?
5. Popište význam krizového scénáře pro podnik.
6. Charakterizujte obsahové vymezení krizového scénáře.
7. Na které otázky hledají odpověď krizové scénáře?
8. Kdo zpracovává krizový scénář?
9. Jaké práce předcházejí zpracování krizového scénáře?
10. Jaké práce navazují na krizový scénář podniku?

Zajímavosti z dané problematiky

CIHLÁŘOVÁ, A., 2010. *Aplikace metod BCM do havarijního plánování*. Praha. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta podnikohospodářská. Dostupné z: <https://insis.vse.cz/zp/23464/podrobnosti>

Anotace: Na podnikatelské subjekty během jejich fungování působí mnoho hrozeb a rizik, které mohou zásadně ovlivňovat jejich podnikatelskou činnost. Pro zajištění odolnosti podniku vůči věcným provozním rizikům se vyvinula manažerská disciplína Business Continuity Management. BCM má za cíl zajištění kontinuity podnikatelské činnosti v případech jeho ohrožení. Cílem této diplomové práce je aplikovat vybrané metody BCM do havarijního plánování, které je pro podnikatelské subjekty v České republice dáno legislativně.

Odkaz na praktickou část

3.6 Zpracování krizového scénáře podle modelového zpracování

2.7 Krizový plán, jeho struktura, cíle a obsah, postup zpracování, realizace, dílčí krizové plány

Klíčová slova

krizový plán, cíle a struktura krizového plánu, dílčí krizové plány

Cíle kapitoly

Student je seznámen s postupem tvorby krizového plánu, zná jeho strukturu, obsah, fáze přípravy a jeho realizace, umí specifikovat dílčí krizové podnikové plány a rozumí zásadám krizové komunikace, student zpracuje vybrané segmenty z krizového plánu.

Výstupy z učení

- 11.6 zná zásady krizového plánování
- 11.7 umí zpracovat krizový plán podniku

Abstrakt

Krizový plán je podnikový plánovací dokument, který analyzuje hrozbu rizik a rizikových situací. Obsahuje detailní popisy postupu, jak rizika a z nich vyplývající krize zvládat. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o manuály ke zvládnutí krizových situací. V krizovém plánu je popsán systém modelových opatření a postupů směřujících k vyřešení krizové situace, které identifikuje krizový scénář (Zapletalová et al. 2012).

Krizové plány se obecně opírají o tříbodovou strategii – odstranit problém, omezení celkového ohrožení podniku a odstranění ohnisek potenciálních krizí.

Krizové strategie lze také rozlišit podle charakteru jejich cílů:

- revitalizační strategie (směřuje k obnovení podnikového portfolia),
- útlumové strategie (vedou k ukončení činnosti podniku).

Rizika jsou hodnocena v postupných krocích:

- vymezení systému, kde bude provedeno hodnocení rizik,
- vyhledání, identifikace nebezpečí,
- stanovení/ocenění rizik,
- hodnocení rizik,

- přijetí opatření k odstranění, nebo omezení rizik,
- pravidelné hodnocení rizik,
- projednání zjištěných rizik se zaměstnanci.

Krizové plány se stávají podkladem pro přípravu pracovníků na situace propuknuvších mimořádných událostí společenského, přírodního a jiného charakteru (např. nácvik komunikace s médii, požární cvičení apod.). Jednotlivé etapy krizového plánování se liší podle toho, zda se jedná o plánování v situaci potenciální krize nebo v situaci akutní krize. V situaci potenciální krize se vychází ze situační analýzy a z analýzy rizik. Analýza rizik je zanesena do tzv. matice rizik jako případná budoucí ohniska rizik. Následně jsou tvořeny krizové scénáře a plány. V situaci akutní krize musí být identifikováno ohnisko krize, následně se přistoupí ke strategii turnaround a je přistoupeno ke krizovému řízení (Zapletalová et al. 2012, Zuzák, Königová 2009).

Z hlediska krizového plánování je zpracování krizového plánu poslední procesní etapou:

- situační analýza (znalost ze strategického managementu),
- identifikace, analýza a hodnocení rizik - viz předešlé kapitoly,
- indikace krizových situací – viz předešlá kapitola,
- tvorba krizových scénářů.

Studijní literatura

Povinná literatura

FOTR, J. et al., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4. (s. 290-296)

ZAPLETALOVÁ, Š. et al., 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, s. r. o. ISBN 978-80-86929-85-9. (s. 104-120)

ZUZÁK, R., 2014. *Krizový management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-25-6. (s. 77-89)

ZUZÁK, R., 2015. *Krizový management*. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-52-2. (s. 83-95)

Doporučená literatura

Kolektiv autorů, 2015. *Ochrana obyvatelstva a krizové řízení*. Praha: MV – Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR. ISBN 978-80-86466-62-0. (s. 92-160)

Kontrolní otázky

1. Charakterizujte kategorii krizový plán.
2. Co je cílem krizového plánu?
3. Co obsahuje zpracovaný krizový plán?
4. Jaké znáte dílčí krizové plány?
5. Čím se vyznačuje krizová komunikace?
6. Definujte rozdíl mezi krizovým scénářem a krizovým plánem.
7. Definujte stručně jednotlivé kroky krizového plánování.
8. Jak se liší etapy krizového plánu v podmínkách akutní či potenciální krize?
9. Co je to třibodová strategie v rámci krizového plánování?
10. Kdo schvaluje krizový plán podniku?

Zajímavosti z dané problematiky

Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014. Typové plány řešení krizových situací [online]. www.mpo.cz. Poslední změna: 28. 8. 2014 [cit. 26. 11. 2017]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/zprava152633.html>

Typové plány stanoví pro konkrétní druh krizové situace doporučené typové postupy, zásady a opatření pro jejich řešení. Podle nařízení vlády č. 431/2010 Sb. jsou součástí krizového plánu ministerstva.

Ministerstvo průmyslu a obchodu ve své působnosti zpracovalo:

- Typový plán pro řešení krizové situace narušení dodávek elektrické energie velkého rozsahu
- Typový plán pro řešení krizové situace narušení dodávek plynu velkého rozsahu
- Typový plán pro řešení krizové situace narušení dodávek tepelné energie velkého rozsahu

Výše zmíněné dokumenty jsou dostupné elektronicky na uvedených webových adresách.

Odkaz na praktickou část

3.7 Vypracování krizového plánu podle modelového zpracování

2.8 Krizový manažer, vrozené a získané vlastnosti, příprava na řešení krizové situace, role a úkoly krizového manažera v krizovém štábu

Klíčová slova

krizový manažer, vlastnosti manažera, role/úkoly krizového manažera, příprava manažera na řešení krize

Cíle kapitoly

Student získá představu o vrozených a získaných vlastnostech krizového manažera, o jeho roli a úkolech v krizovém řízení, pochopí význam krizového manažera při řešení krize včetně jeho nezbytné přípravy na řešení podnikové krize.

Výstupy z učení

- 11.8 zná funkce krizového manažera

Abstrakt

Krizový manažer má v podniku vedoucí a nezastupitelnou roli nejen při prevenci, ale i při řešení, likvidaci krizové situace. Jeho vedoucí role v krizovém týmu je kompetenčně vymezena a je nezastupitelná.

Z hlediska vrozených vlastností musí krizový podnikový manažer vykazovat:

- charisma vůdce,
- vůdcovské vlastnosti a chtít mít moc,
- schopnost a potřebu řídit a organizovat,
- ochotu i schopnost se vcítit do spoluzaměstnanců a ostatních osob zúčastněných na podnikové krizi.

Z hlediska získaných vlastností jde zejména:

- schopnost a vůli týmově pracovat,
- komunikativní schopnosti a vyjednávací schopnosti,
- etickou zásadovost,

- silnou vůli a odolnost proti stresovým situacím,
- kreativitu v jednání,
- vysokou míru flexibility v jednání a konání,
- vysoký stupeň motivačních schopností,
- v odpovídající míře uplatnit asertivní jednání a chování zejména v zostřené etapě krize,
- ovládat procesy dedukce,
- schopnost uplatnit princip zobecnění získaných poznatků,
- ochotu pracovat na svém osobním rozvoji.

Krizový tým (štáb) vytváří krizový manažer a musí splňovat:

- společný cíl (společné zaměření práce, odpovídající struktura pracovníků),
- respekt k vedení (uznání autority vedení podniku, dobrovolné, trvalé),
- disciplínu (dodržování pracovního řádu a dalších pracovních norem a nařízení),
- ochotu (přirozená potřeba plnit svěřené úkoly),
- vysoké nasazení (trvalé vysoké pracovní nasazení při dodržení kvality),
- toleranci a empatii (umět se vcítit do pocitů a potřeb druhých, nekonfliktnost).

Studijní literatura

Povinná literatura

VÁCHAL, J. et al., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5. (s. 529-545)

ZAPLETALOVÁ, Š. et al., 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, s. r. o. ISBN 978-80-86929-85-9. (s. 85-101)

ZUZÁK, R., 2014. *Krizový management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-25-6. (s. 77-89)

Doporučená literatura

BRUNO, T. a G. ADAMCZYK, 2013. *Řeč těla: jak rozumět signálům řeči těla a cíleně je používat*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4592-3. (s. 19-63)

TUŽOVÁ, J., 2014. *Krizový management*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-060-1. (s. 65-72)

Kontrolní otázky

1. Definujte hlavní poslání a roli krizového manažera v podniku.
2. Specifikujte vrozené vlastnosti manažera.
3. Jaké vlastnosti musí získat krizový manažer?
4. Jakým způsobem by měla být obsazována funkce krizového podnikového manažera?
5. Kdo je zodpovědný za funkci krizového týmu?
6. Vysvětlete a uveďte příklad tzv. selského rozumu v podnikové praxi.
7. Co znamená ovládat proces dedukce?
8. Jak může krizový manažer motivovat členy krizového týmu při řešení podnikové krize?
9. Vysvětlete konstatování, že krizový manažer musí vykazovat vysoký stupeň fantazie, vizionářství a odborné improvizace.
10. Popište princip participativního vedení členů krizového týmu.

Zajímavosti z dané problematiky

KEJHOVÁ, A., 2009. Krizový manažer odhalí slabiny firmy [online]. *Archiv.ihned.cz*. Poslední změna 26. 1. 2009 [cit. 29. 11. 2017]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-33383360-krizovy-manazer-odhali-slabiny-firmy>

Odkaz na praktickou část

3.8 Příprava manažera na řešení krizové situace

2.9 Strategie krizového managementu v podniku (SKM), specifické činnosti, specifická opatření (odstranění ohniska krize, odvrácení krize, zvládnutí krize), SKM jako součást celkové strategie, Paretův diagram a metoda ABC

Klíčová slova

strategie krizového managementu, ohnisko krize, odvrácení krize, specifické činnosti, specifická opatření, dílčí krizová strategie podniku

Cíle kapitoly

Student si osvojí metodický postup pro zpracování dílčí strategie krizového managementu, osvojí si specifické činnosti a specifická opatření a pochopí nutnost zpracování dílčích krizových strategií jako součást celkové podnikové strategie.

Výstupy z učení

- 11.8 zná funkce krizového manažera
- 11.9 rozumí strategii krizového manažera

Abstrakt

Zjednodušeně lze konstatovat, že řešením krizových situací se zabývá krizový management. Krizový management je tedy proces postupných kroků, jehož cílem je odstranění vzniklé krize a eliminace negativního dopadu krize na podnik použitím specifickým postupů a metod (Zuzák 2014). Krizový management vyjadřuje řešení a zvládnutí krizových situací přírodního, antropogenního, sociálního, společenského, ekonomického či podnikohospodářského charakteru (Hálek, 2008). Práce krizového managementu je zahájena v momentě, kdy jsou jednoznačně identifikovány symptomy krize a její ohniska. Prvním úkolem krizového managementu je zastavit krizový vývoj a stabilizovat vzniklou situaci. Je uplatňován systém postupných kroků, který směřuje k potlačení krize a eliminaci jejich negativních důsledků. Jednotlivé kroky krizového managementu lze nazvat jako identifikace ohniska krize a jeho odstranění. V průběhu krize dochází k aktivaci krizového štábu,

stanovení obsahu a načasování protikrizových opatření, je zaznamenáván průběh krize a je využívána krizová komunikace (Zapletalová et al. 2012). Konečným řešením zvládnuté krizové situace v závislosti na konkrétní situaci a hloubce krize může být různý typ transformace podniku směřující k jeho ozdravení (revitalizace), nebo likvidaci.

Krizový management uplatňuje v rámci svého procesního řízení tyto specifické činnosti (Hálek, 2008):

- minimalizace zdrojů - příčin krizových situací,
- příprava na činnosti krizových situací,
- eliminace vzniku a eskalaci krizových situací,
- redukce zdrojů krizových situací,
- odstranění následků krizových situací.

Na základě specifických činností pak krizový management zpracovává následující specifická opatření:

- proaktivní (zamezení vzniku krize),
- preventivní (eliminace ohrožení vzniku krize),
- přípravná (omezení rozsahu vznikající krize),
- zmírňující (odstranění následků krize),
- navození opětovného normálního stavu v podniku.

Je zřejmé, že s ohledem na stále se zvyšující riziko vzniku podnikových krizí se musí strategie krizového řízení stát nedílnou součástí celkové podnikové strategie. Při zpracování dílčí krizové strategie je potřebné mít na zřeteli, že každá krize je svým způsobem unikátní, jedinečná a řešení musí toto zohlednit. Obecné zásady platí, ale tvůrčí selský rozum musí být vždy přítomen. K úspěšnému řešení je potřebná odpovídající míra kompetenčních vztahů a pravomocí a vlastní řešení vyžaduje vysokou míru koordinace. Tyto schopnosti získá krizový manažer dlouhodobou praxí a samostudiem či řádným studiem příslušných vysokých škol.

Studijní literatura

Povinná literatura

ANTUŠÁK, E. a J. VILÁŠEK, 2016. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3443-2. (s. 73-100)

ZAPLETALOVÁ, Š. et al., 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, s. r. o. ISBN 978-80-86929-85-9. (s. 85-101)

ZUZÁK, R., 2014. *Krizový management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-25-6. (s. 60-77)

ZUZÁK, R., 2015. *Krizový management*. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu ISBN 978-80-87839-52-2. (s. 129-139)

Doporučená literatura

ANTUŠÁK, E., 2013. *Krizová připravenost firmy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-983-8. (s. 70-99)

Kontrolní otázky

1. Specifikujte kategorii krizový management.
2. Charakterizujte specifické činnosti krizového managementu.
3. Charakterizujte specifická opatření krizového managementu.
4. Jaké kroky musí management podniknout v případě vypuknutí akutní krize?
5. Co je úkolem krizového manažera?
6. Co vyjadřuje pojem odstranění ohniska krize?
7. Co vyjadřuje pojem odvrácení krize?
8. Vysvětlete účel dílčí krizové strategie.
9. Vysvětlete vazbu dílčí krizové strategie a celkové podnikové strategie.
10. Má podniková krize obecný či jedinečný charakter a co to vyžaduje v praxi?

Zajímavosti z dané problematiky

KYŠA, L., 2015. Krizové PR je pro firemní marketing křest ohněm [online]. *E15.cz*. Poslední změna 15. 6. 2015 [cit. 29. 11. 2017]. Dostupné z: <http://media.e15.cz/zurnal/krizove-pr-je-pro-firemni-marketing-krest-ohnem-1199443>

Odkaz na praktickou část

3.9 Využití Paretova diagramu v práci krizového managementu

2.10 Podniková kultura, etické zásady jednání a chování krizového manažera v krizových situacích, společensky odpovědné chování

Klíčová slova

podniková kultura, podniková kultura jako zdroj krize, etické zásady, jednání a chování krizového manažera, společensky odpovědné chování podniku

Cíle kapitoly

Student si osvojí vymezení podnikové kultury, její obsah a vazbu na životní cyklus, sektorovost a velikostní kategorii podniku, osvojí si zásady etického jednání a chování v krizových situacích, umí vysvětlit principy společensky odpovědného chování.

Výstupy z učení

- 11.8 zná funkce krizového manažera
- 11.9 rozumí strategii krizového manažera
- 11.10 zná etické zásady jednání a chování v krizových situacích

Abstrakt

Podniková kultura představuje soubor norem, hodnot a způsobů myšlení, který je charakteristický pro pracovníky podniku a je jimi všeobecně přijímán, zvládnán a využíván.

Ve vztahu ke krizi podniku má dvě odlišné roviny a vazby:

- Pasivní role - krize přichází neočekávaně, způsobuje stres a šok a rozhoduje síla a pevnost pracovního kolektivu, zda a jak krizi zvládnou. U stabilních a výkonných kolektivů je dopad minimální a rychlost řešení největší a opačně.
- Aktivní role - podnik má rozvinutou preventivní a signalizační činnost, krizový stav je očekáván, a podnik je tedy na krizový stav připraven a jeho vypuknutí nezpůsobí stresové jednání u pracovníků a rovněž negativní dopady vzniklé krize jsou úspěšně minimalizovány).

Mezi obecná pravidla etického chování, ze kterých se v období ohrožení podniku krizí odvíjejí specifické postupy a formy jednání, se řadí:

- dodržování všeobecných etických zásad a psaných i nepsaných standardů jakosti pro dané povolání,
- nezneužívání vlastního postavení k získání konkurenční výhody, např. poskytování nezkreslených informací veřejnosti, mlčenlivost, nezávislost,
- vysoká profesionalita zaměstnanců a kontinuální odborný růst,
- výkon pouze daného povolání.

V rámci EU byly specifikovány aspekty tzv. „vzorového etického kodexu a kodexu chování podnikatele“, které aplikují státy EU do svých směrnic a nařízení:

- priorita ochrany životního prostředí,
- soustavné budování firemní kultury,
- trvalé zlepšování profilu firmy,
- vývoj a výroba ekologicky šetrných výrobků s deklarovanou odpovědností za vlivy výrobku na životní prostředí v celém jeho životním cyklu,
- jakost výrobků spojovat s nízkou spotřebou zdrojů pro jeho výrobu,
- pravdivá a otevřená komunikace o vlivu firmy na životní prostředí se všemi zájmovými skupinami (spotřebitelé, veřejnost, držitelé akcií apod.).

Uvedené zásady a pravidla přirozeně v období krize nabývají na významu a jsou umocněny snahou eliminovat podnikové riziko. Je přirozené, že na dodržování těchto zásad je kladen zvýšený důraz a manažeři podniku jsou pod drobnohledem ze strany ostatních zaměstnanců z hlediska jejich dodržování.

Společensky odpovědné chování podniku lze klasifikovat je uplatňování souhrnu mravních hodnot v podniku, podnik je nositelem i garantem ekonomického prostředí ve smyslu zajištění spravedlivého přístupu ke všem účastníkům podnikání, zaručuje jejich práva a koordinaci ekonomických zájmů. Své podnikové zájmy harmonizuje se zájmy politickými a celospolečenskými.

Studijní literatura

Povinná literatura

ZAPLETALOVÁ, Š. et al., 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, s. r. o. ISBN 978-80-86929-85-9. (s. 121-137)

ZUZÁK, R., 2014. *Krizový management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-25-6. (s. 89-103)

ZUZÁK, R., 2015. *Krizový management*. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-52-2. (s. 129-139)

Doporučená literatura

ANTUŠÁK, E., 2013. *Krizová připravenost firmy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-983-8. (s. 113-163)

KRULIŠ, J., 2011. *Jak vítězit nad riziky*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-835-2. (s. 531-555)

ROLNÝ, I., 1998. *Etika v podnikové strategii*. Boskovice: Albert. ISBN 80-85834-53-7. (s. 9-50)

Kontrolní otázky

1. Specifikujte pojem podniková kultura.
2. Charakterizujte dvě roviny podnikové kultury.
3. Vysvětlete proces, při němž může být podniková kultura zdrojem podnikové krize.
4. Charakterizujte základní východiska podnikatelské etiky.
5. Charakterizujte etické zásady jednání krizového manažera.
6. Co vyjadřuje vzorový etický kodex a kodex chování podnikatele EU.
7. Co vyjadřuje společensky odpovědné chování podniku?
8. Specifikujte interní charakteristiky společensky odpovědného chování.
9. Specifikujte externí charakteristiky společensky odpovědného chování.
10. Lze kvantifikovat společensky odpovědného chování podniku (vzorec).

Zajímavosti z dané problematiky

STÝBLO, J., 2011. Kultura firmy jako její konkurenční výhoda [online]. Mzdovapraxe.cz. Poslední změna 1. 2. 2011 [cit. 1. 12. 2017]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d29599v36800-kultura-firmy-jako-jeji-konkurencni-vyhoda/>

Publikace: PUTNOVÁ, A. a P. SEKNIČKA, 2007. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1621-3.

Anotace: Publikace přináší originální a ve firemní praxi ověřené informace pro manažery, podnikatele a studenty managementu, ekonomie a společenských věd o účinných nástrojích a metodách etického řízení ve firmě a o moderním způsobu zhodnocení etického a sociálního klimatu ve firmě včetně praktických aplikací a postupů. Etický a sociální audit je moderní nástroj kultivace firemního prostředí, který přináší firmě zpětnou vazbu, odkrývá rezervy rozvoje a růstu firmy, může přinést důležité informace obchodním partnerům a investorům. Zavádění tohoto auditu a nástrojů etického řízení podporujících dlouhodobou úspěšnost firmy vyžaduje informovanost, odbornost a ochotu managementu měnit zaběhnuté způsoby řízení. Kniha je jedinou publikací na našem trhu, která se zabývá etickým a sociálním auditem a reflektuje nejnovější přístupy etického řízení ve firmách a jiných organizacích.

Odkaz na praktickou část

3.10 Aplikace etických zásad jednání krizového manažera do jeho odborného i morálního profilu

2.11 Komunikace a formy rozhodování v krizových situacích, vnitřní a vnější krizová komunikace, plánování krizové komunikace, krizový manuál

Klíčová slova

krizová komunikace, vnitřní a vnější krizová komunikace, komunikační plán, krizový manuál

Cíle kapitoly

Student si osvojí teoretické základy i praktické dovednosti z oblasti krizové komunikace, rozumí vnitřní a vnějším formám krizové komunikace, umí sestavit komunikační plán a krizový manuál.

Výstupy z učení

- 11.9 rozumí strategii krizového manažera
- 11.10 zná etické zásady jednání a chování v krizových situacích
- 11.11 osvojí si obecné zásady krizové komunikace

Abstrakt

Mezi významné nástroje řízení krizových situací náleží krizová komunikace. Krizové komunikace využívá obecných zásad komunikace v podnikové praxi, má však svá specifika, které budou popsány v této kapitole. Cílem krizové komunikace je uvolnit správné informace ve správný čas na správném místě a tím dosáhnout včasné připravenosti orgánů a prvků krizového řízení k následným činnostem, redukovat nejistotu veřejnosti, tím přispět k zajištění jejich „efektivního“ chování, zabránit nebo alespoň zmírnit rozsah negativní publicity poškozující dobré jméno organizace (Antušák, 2013).

Obecně hovoříme o dvou typech komunikace – vnitřní a vnější (komunikace s veřejností, často prostřednictvím médií). Krizová komunikace je zajišťována různými způsoby – komunikačním týmem, tiskovým mluvčím, nebo externím odborníkem (nabízí pohled zvenčí). Krizová komunikace je systematický proces a je součástí budování mediálního obrazu podniku.

- Vnitřní krizová komunikace – jedná se především o komunikaci se zaměstnanci, oni by měli být první, kteří by se měli dovědět o vzniklé krizi. Zřetelně musí být zaměstnancům sděleno, co situace znamená pro chod podniku, co se očekává od samotných zaměstnanců v nejbližších hodinách a dnech a co bude realizováno ze strany vedení pro eliminaci krizové situace. Zaměstnanci by měli být rovněž seznámeni s dalším postupem řešení, měly by jim být představeny vize budoucího období s cílem získat podporovatele krizového řešení ze strany zaměstnanců.
- Vnější krizová komunikace je především zaměřena na veřejnost, tedy na zákazníky, investory, vládní, regionální a lokální činitele, pojišťovací a bankovní domy, právníky apod. Mezi nástroje vnější komunikace zejména náleží:
 - tisková konference, tiskové zprávy a prohlášení, krizová inzerce,
 - sdělovací prostředky – média,
 - podpora autorit navrhovanému řešení, mediální lobbying,
 - decentralizace, resp. koncentrace až rozptýlení zdroje problému či jeho přesunutí na jinou organizaci (externalizace problému - využita výjimečně).

Krizová komunikace je permanentní podnikový proces a v běžných provozních podmínkách podniku by měla být součástí mediální strategie. Plánování krizové komunikace má tyto obecné etapy (Zapletalová, 2012):

- analýza hrozeb a srovnání potenciálních krizí,
- stanovení cílů a úkolů krizové komunikace,
- stanovení hlavních nosných pilířů krizové komunikace,
- formulace základních témat krizové komunikace,
- výběr a porovnání alternativ krizové komunikace,
- zpracování plánu krizové komunikace,
- implementace krizového plánu v podniku.

Studijní literatura

Povinná literatura

ANTUŠÁK, E. a J. VILÁŠEK, 2016. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3443-2. (s. 73-100)

ZAPLETALOVÁ, Š. et al., 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, s. r. o. ISBN 978-80-86929-85-9. (s. 121-137)

ZUZÁK, R., 2014. *Krizový management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-25-6. (s. 103-126)

ZUZÁK, R., 2015. *Krizový management*. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-52-2. (s. 109-129)

Doporučená literatura

BRUNO, T. a G. ADAMCZYK, 2013. *Řeč těla: jak rozumět signálům řeči těla a cíleně je používat*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4592-3. (s. 63-71)

CHALUPA, R., 2012. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4234-2. (s. 35-67)

Kontrolní otázky

1. Specifikujte kategorii krizová komunikace.
2. Charakterizujte cíle krizové komunikace.
3. Charakterizujte principy vnitřní komunikace.
4. Charakterizujte principy vnější komunikace.
5. Specifikujte nástroje vnější komunikace.
6. Co vyjadřuje pojem krizové plánování komunikace?
7. Jaké má etapy plánování krizové komunikace?
8. Co je hlavním cílem krizového manuálu?
9. Popište základní rámeček krizového manuálu.
10. Co vyjadřuje pojem externalizace krizového problému?

Zajímavosti z dané problematiky

KASÍK, P., 2016. Víte, že 93 % komunikace probíhá beze slov? Vyvracíme nesmyslný mýtus [online]. *Technet.idnes.cz* 17. 3. 2016 13:04 [cit. 23. 11. 2017]. Dostupné z: https://technet.idnes.cz/neverbalni-komunikace-statistika-mytus-mehrabian-fsl-/veda.aspx?c=A160314_134426_veda_pka

Odkaz na praktickou část

3.11 Zpracování vybraných dokumentů v oblasti krizové komunikace dle vzorového zpracování

2.12 Preventivní a kontrolní činnosti v oblasti krizového řízení

Klíčová slova

latentní a akutní krize, potenciální krize, preventivní a kontrolní činnost, finanční toky, nákladovost, systém včasného varování, speciální analýzy, kontrolní systém, strategické nástroje (metody organizace práce)

Cíle kapitoly

Student se seznámí se základními principy preventivní a kontrolní činnosti v oblasti krizového řízení, získá přehled o manažerských krizových nástrojích v oblasti prevence a kontroly a prakticky se naučí zpracovat soubor opatření za účelem eliminace potenciálního rizika.

Výstupy z učení

- 11.12 zná zásady signalizace, predikce a monitorování rizik

Abstrakt

V případě, že krizový vývoj se dostane od latentní fáze krize do akutní fáze, dochází již k negativním projevům vůči podniku zejména ve finanční oblasti, kdy tento stav může končit bankrotem a likvidací podniku. Je proto zřejmé, že nejúčinnější opatření proti podnikovým krizím spočívá v jejich předcházení. Proto je nezbytné v rámci preventivní činnosti:

- sledovat a řídit finanční toky, odlišovat náklady a výnosy od příjmů a výdajů,
- sledovat náklady včetně režijních a dodržovat objektivní kalkulaci cen výrobků a služeb,
- vytvořit funkční systém včasného varování, neboť latentní stav lze úspěšně řešit bez výrazně negativních dopadů,
- využívat výstupy z různých analýz (SWOT, finanční analýza, situační analýza apod.).
- realizovat kontrolní systémy (controlling, interní audit, vnitřní kontrola, manažerské účetnictví a další),

- využívat metody a postupy vhodné k využití v krizovém řízení (Balance Scorecard, Model excellence EFQM, Six Sixma, metody DMAIC, DMADV a další).

Krizový management je tedy zodpovědný za (Zuzák 2014):

- přípravu na potenciální krize, sledování vývoje – preventivní a monitorovací charakter managementu,
- vytvoření systému, který by byl schopen zachytit a vyhodnotit signály a symptomy jevů, které by mohly vést ke knize krize – monitorovací a signalizační charakter,
- eliminaci potenciální krize, eliminovat její prvotní negativní dopady a zobecnit poznatky s poučením

Studijní literatura

Povinná literatura

HÁLEK, V., 2008. *Krizový management: teorie a praxe*. Bratislava: DonauMedia. ISBN 978-80-89364-00-8. (s. 13-29)

VÁCHAL, J. et al., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-4642-5. (s. 529-545)

ZAPLETALOVÁ, Š. et al., 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, s. r. o. ISBN 978-80-86929-85-9. (s. 85-97)

ZUZÁK, R., 2014. *Krizový management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-25-6. (s. 60-77)

ZUZÁK, R., 2015. *Krizový management*. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-52-2. (s. 67-83)

Kontrolní otázky

1. Co je podstatou preventivní a kontrolní činnosti v oblasti krizového řízení?
2. Definujte latentní a akutní krizi.
3. Co vyjadřuje pojem potenciální krize?
4. Proč sledujeme finanční toky v podniku v oblasti krizového řízení?
5. Vysvětlete význam nákladovosti v oblasti signalizační činnosti v oblasti krizového řízení.
6. Co zahrnuje kontrolní systém v oblasti preventivního systému v krizovém řízení?

7. Které metody z oblasti strategického managementu můžete využít v oblasti prevence proti potenciálním krizím?
8. Krizový management zodpovídá v oblasti prevence a kontrolní činnosti za tyto oblasti?
9. Jaký je rozdíl mezi běžným řízením podniku a krizovým řízením?
10. Vyjmenujte zodpovědné pracovníky v podniku za preventivní a kontrolní činnost v podniku.

Zajímavosti z dané problematiky

Novela auditorské činnosti v podnikové sféře pro rok 2018. Informace jsou dohledatelné na webových stránkách Komory auditorů České republiky (www.kacr.cz).

Odkaz na praktickou část

3.12 Vypracování souboru opatření v oblasti akutního stádia krize v podniku

2.13 Krizové řízení a veřejná správa ČR, legislativa, orgány krizového řízení, ostatní orgány s územní působností, výkonné prvky v krizovém řízení, krizové řízení v oblasti školství

Klíčová slova

veřejná správa, legislativa, orgány krizového řízení, orgány s územní působností, výkonné prvky krizového řízení, krizový zákon, krizové řízení MŠMT ČR

Cíle kapitoly

Seznámit studenty se základními principy krizového řízení ve veřejné správě v ČR, s orgány krizového řízení ČR se specifikací funkce starosty obce, s ostatními územními orgány, s příslušnými výkonnými prvky působící v krizovém řízení v ČR a s krizovým řízením v oblasti školství v ČR.

Výstupy z učení

- 11.13 zná základní legislativu v oblasti krizového řízení v ČR

Abstrakt

Základním odborným podkladem ke studiu této kapitoly je zákon č. 240/2000 Sb., zákon o krizovém řízení a o změně některých zákonů. Zákon stanoví působnost a pravomoc státních orgánů a orgánů územních samosprávných celků a práva a povinnosti právnických a fyzických osob při přípravě na krizové situace. Zákon zapracovává příslušné předpisy Evropské unie a upravuje určování a ochranu evropské kritické infrastruktury.

Stav nebezpečí jako bezodkladné opatření může být vyhlášen, jsou-li ohroženy životy, zdraví, majetek, životní prostředí, pokud a není možné odvrátit ohrožení běžnou činností správních úřadů, orgánů krajů a obcí, složek integrovaného záchranného systému nebo subjektů kritické infrastruktury. Stav nebezpečí lze vyhlásit na dobu nejvýše 30 dnů. Tuto dobu může hejtman prodloužit jen se souhlasem vlády.

Mezi orgány krizového řízení se řadí:

- vláda při zajišťování připravenosti České republiky na krizové situace, při jejich řešení nebo k ochraně kritické infrastruktury,
- ministerstva a jiné ústřední správní úřad včetně ČNB,
- orgány kraje a další orgány s působností na území kraje,
- orgány obce s rozšířenou působností,
- orgány obce.

V době krizového stavu starosta obce:

- a) zabezpečuje varování a informování osob nacházejících se na území obce před hrozícím nebezpečím a vyrozumění orgánů krizového řízení, pokud tak již neučinil hasičský záchranný sbor kraje,
- b) nařizuje a organizuje evakuaci osob z ohroženého území obce,
- c) organizuje činnost obce v podmínkách nouzového přežití obyvatelstva,
- d) zajišťuje organizaci dalších opatření nezbytných pro řešení krizové situace.

Pokud starosta obce neplní v době krizového stavu úkoly stanovené tímto zákonem, může hejtman převést jejich výkon na předem stanovenou dobu na zmocněnce, kterého za tím účelem jmenuje. O této skutečnosti hejtman neprodleně informuje obec a ministra vnitra, který může rozhodnutí hejtmána zrušit.

Mezi ostatní orgány s územní působností patří bezpečnostní rady a krizové štáby (ústřední krizový štáb, krizový štáb kraje a krizový štáb obce s rozšířenou působností). Hlavními výkonnými prvky jsou ozbrojené síly ČR, bezpečnostní sbory (zejména Policie ČR), záchranné sbory, havarijní služby.

Podle krizového zákona mj. stanovují krajská (územní) ředitelství HZS ČR, které školy a školská zařízení zpracovávají plán krizové připravenosti nebo zda budou zahrnuty ke zpracování krizového plánu u jiného zpracovatele. Zásadním paragrafem, vztahující se k resortu školství patří § 9 odst. 5 písm. a) výše uvedeného zákona. K tomuto ustanovení se vztahuje vyhláška MŠMT č. 281/2001 Sb., kterou se zmíněný paragraf provádí. Vyhláška stanovuje podmínky a způsob vykonávání péče o děti, žáky a mládež, pokud tuto péči nemohou v krizové situaci vykonávat rodiče nebo jiní zákonní zástupci.

Studijní literatura

Povinná literatura

ZAPLETALOVÁ, Š. et al., 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, s. r. o. ISBN 978-80-86929-85-9. (s. 93-97, s. 121-137)

ZUZÁK, R., 2014. *Krizový management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-25-6. (s. 89-103)

ZUZÁK, R., 2015. *Krizový management*. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-52-2. (s. 95-129)

Doporučená literatura

Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a změně některých zákonů (krizový zákon).

Výklad k vyhlášce MŠMT č. 281/2001 Sb., kterou se provádí § 9 odst. 3 písm. a) zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon) č. j. 30 554/2001-20, Věstník MŠMT sešit 3/2002.

Kontrolní otázky

1. Co vyjadřuje pojem veřejná správa?
2. Vyjmenujte základní zákon v oblasti krizového řízení v ČR.
3. Vyjmenujte orgány krizového řízení.
4. Co jsou orgány s územní působností.
5. Specifikujte prvky krizového řízení.
6. Jaká je funkce prvků krizového řízení.
7. Vyjmenujte základní činnosti starosty obce v krizové situaci.
8. Jaká je základní legislativa v oblasti krizového řízení v oblasti školství.
9. Jaká je obecná funkce krizového štábu?
10. Na jakou dobu lze vyhlásit stav nebezpečí kraje?
11. Kdo je vedoucím krizového štábu kraje?

Zajímavosti z dané problematiky

KOTALÍK, J., 2017. VIDEO: Stresovaní medicí trénovali ošetřování raněných po útoku teroristů [online]. *Idnes.cz*. Poslední změna 29. 11. 2017 [cit. 1. 12. 2017]. Dostupné z: https://zpravy.idnes.cz/nacvik-teroristicky-utok-zasah-rukojmi-lekarska-fakulta-pzp-/domaci.aspx?c=A171129_154229_domaci_jkk

ŠVEC, P., 2017. Branná výchova se může vrátit do škol, stát chce z dětí udělat vlastence [online]. *Idnes.cz*. Poslední změna 28. 4. 2017 [cit. 1. 12. 2017]. Dostupné z: https://zpravy.idnes.cz/branna-vychova-povinny-predmet-novy-zakon-ministerstvo-obrany-pwt-/domaci.aspx?c=A170427_202932_domaci_ek1

Odkaz na praktickou část

3.13 Presentace postupu ustavení krizového štábu na úrovni kraje či obce

3 Příprava na semináře

3.1 *Indikace příkladů podnikových krizových situací s využitím internetových stránek či dalších sdělovacích prostředků*

Klíčová slova

krizová situace, mimořádná událost, klasifikace havárií, short report

Cíle kapitoly

Student si po osvojení kritérií pro vymezení krizových a mimořádných situací s využitím internetových stránek či dalších sdělovacích prostředků vybere jeden konkrétní příklad podnikové krize. Provede klasifikaci vybrané podnikové krize a zpracuje dle vzoru short report. K příslušné problematice zpracuje prezentaci.

Výstupy z učení

- 11.2 umí vymežit krizový stav v podniku
- 11.3 umí analyzovat vnitřní a vnější krizové faktory

Příklad, uvedení vzorového úkolu

1. Na internetových zdrojích byla oznámena havárie v chemickém podniku Chemaspol: V chemickém podniku Chemaspol došlo k provozní havárii, při které byla kontaminována okolní půda dioxiny, vznikajícími při amalgámové výrobě chlóru, a současně unikl chlór do ovzduší. Byla vyhlášena havárie většího rozsahu.

2. Zadání:

2.1 Student provede zařazení posuzované havárie podle vzorové klasifikace:

- Mimořádné události vyvolané přírodními jevy:
 - lokální (např. povodeň, zemětřesení),
 - globální (např. supervulkanická katastrofa, pandemie),
 - abiotické (např. vichřice, požáry způsobené přírodními ději),
 - biotické (např. epizootie, přemnožení škůdců).

- Mimořádné události vyvolané lidským činitelem:
 - neúmyslné (např. technická závada, havárie, nedbalost),
 - úmyslné (např. sabotáž, terorismus, útok),
 - vojenské (vojenské napadení státu),
 - nevojenské (nepokoje, sociální či ekonomické příčiny).
- Mimořádné události vyvolané působením společných příčin (např. změna klimatu vlivem produkce skleníkových plynů apod.).

Výsledek (V): mimořádná, neúmyslná událost technického charakteru

2.2 Student zpracuje v systému MARS (Major Accident Reporting System) za účelem podání rychlé informace o vzniku havárie na tiskové konferenci vedení podniku tzv. short report (krátká zpráva) podle následující osnovy:

- Typ nehody: **V** - ekologická havárie
- Název uniklé látky: **V** - dioxiny, chlór
- Bezprostřední příčiny: **V** - kontaminace půdy a ovzduší
- Přímé následky: **V**- ohrožení občanů, zvířat a rostlinných společenstev
- Přijatá havarijní a záchranná opatření
- Odhalení slabých míst – poučení se (lesson learnt)

V - short report:

- Dne 15. 12. 2000 v podniku Chemapol v 5.30 došlo k ekologické havárii, při které byla kontaminována okolní půda dioxiny vznikajícími při amalgámové výrobě chlóru, současně unikl chlór do ovzduší. Byla vyhlášena havárie většího rozsahu. V přímém ohrožení jsou občané, zvířata a rostliny v okruhu 5 km. Přijata byla následující havarijní a záchranná opatření: vyhlášení havarijního stavu v okolí podniku pro obyvatelstvo s využitím médií a ve spolupráci s vedením města,
- vyšetření zaměstnanců pracujících v ohroženém provozu,
- uzavření provozu do odvolání,
- nařízení bezpečnostních prověrek příslušných technologických celků,
- kontrola technologických zařízení, zjištění příčiny závady a operativní oprava zjištěných závad,
- odběr vzorků půdy a ovzduší,
- zpracování harmonogramu oprav a zahájení testovacího provozu se stanovením termínu řádného provozu,
- zahájení kontrolní činnosti orgánů státní správy,

- vyčíslení škod a způsob úhrady.

Na základě prvních bezpečnostních a technicko-technologických kontrol a prověrek byla odhalena následující slabá místa – poučení se (lesson learnt):

- zastaralé technologické zařízení (náprava: inovace a nákup nové technologie),
- nedostatečné personální zabezpečení výroby,
- nedostatečný monitorovací a signalizační systém,
- nedodržení technologické kázně - kárné řízení s technologem výroby.

V šetření vzniklé havárie se bude dále pokračovat a veřejnost bude o výsledcích průběžně informována.

Ředitel podniku: Ing. Václav Novák

15. 12. 2000, 18.00 hodin.

Zadání samostatné práce (úkolů)

1. Prostřednictvím internetových a jiných zdrojů student vyhledá zveřejněnou podnikovou havárii, či katastrofu
2. Provede klasifikaci havárie dle vzorové klasifikace.
3. Vypracuje short report dle konkrétní havárie.
4. Student zpracuje za danou problematiku prezentaci.

Studijní literatura

Povinná literatura

ANTUŠÁK, E. a J. VILÁŠEK, 2016. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3443-2. (s. 28-39)

FOTR, J. et al., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4. (s. 21-29)

HÁLEK, V., 2008. *Krizový management: teorie a praxe*. Bratislava: DonauMedia. ISBN 978-80-89364-00-8. (s. 13-29)

ZAPLETALOVÁ, Š. et al., 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, s. r. o. ISBN 978-80-86929-85-9. (s. 9-28)

ZUZÁK, R., 2014. *Krizový management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-25-6. (s. 6-30)

Doporučená literatura

ZUZÁK, R. a M. KÖNIGOVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3156-8. (s. 17-53)

3.2 Vznik krizové situace v kontextu životního cyklu podniku

Klíčová slova

životní cyklus podniku, krizová situace, Greinerův model růstu, krizová disharmonie

Cíle kapitoly

Student si osvojí obecný model životního cyklu podniku v kontextu možného vzniku krizových situací, s využitím vzorového schématu stanoví vývojovou fázi podniku, s využitím Greinerova modelu růstu dle zpracovaného vzoru navrhne možné způsoby řešení vznikající krize a k získaným výstupům zpracuje prezentaci.

Výstupy z učení

- 11.2 umí vymežit krizový stav v podniku
- 11.3 umí analyzovat vnitřní a vnější krizové faktory

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Podnik Jihočeské strojírny, a. s., je z hlediska kategorizace velký strojírenský podnik s mezinárodním obchodem jak v rámci evropského, tak i světového tržního prostoru. Byl založen v roce 2016, vykázal ziskovost a jeho provozy jsou vybaveny moderními technologickými celky, disponuje odpovídajícím personálním vybavením a organizačním uspořádáním (jedná se o divizionální strukturu s pružným prvkem). Celkem zaměstnává 380 pracovníků, má zřízeny 4 zahraniční pobočky, 2 v rámci EU, jednu v ČR a druhou v USA. V podniku vznikl 1. 12. 2017 požár hlavní výrobní haly A, byla přerušena výroba v plném rozsahu. Jedná se o havárii velkého rozsahu s přímými důsledky na chod podniku. Došlo k ohrožení lidských životů, díky rychlému zásahu požárního sboru z Českých Budějovic a včasnému zásahu záchranné zdravotní služby došlo jen u 12 pracovníků k lehčímu zranění, pracovníci jsou po ošetření v nemocnici propuštěni do domácí péče. Podle prvních zjištění se jednalo o nedodržení bezpečnostních předpisů v době pracovní přestávky - o noční směně byl porušen zákaz kouření ve výrobních a manipulačních prostorách.

Postup a modelové řešení:

1. Student si překreslí obrázek č. 1 (viz kapitola 2.1) – vznik krizového stavu a zanesse do něj reálný stav hodnoceného podniku s komentářem.

Výsledek (V) - obrázek č. 1 a zaneseme reálný stav s komentářem.

Podle předběžných výsledků se jedná o nedodržení bezpečnostních předpisů v době pracovní přestávky (byl porušen zákaz kouření ve výrobních a manipulačních prostorách). Byli zajištěni pracovníci, kteří bezpečnostní pravidla práce porušili, a jejich vedoucí, který je jejich bezprostředním nadřízeným a plně odpovídá za jejich vykonávanou práci včetně dodržování bezpečnostních předpisů. Přivolán byl i bezpečnostní technik podniku, neboť nebyly nalezeny záznamy s písemným podpisem proškolených o zaškolení pracovníků pro práci v provozní hale A, kde se používají vysoce hořlavé látky na povrchovou úpravu kovů.

2. Student si překreslí schéma životního cyklu podniku (obr. 2) a dle modelového vyjádření zanesse reálný stav testovaného podniku do vzorového schématu.

Výsledek (V) – obrázek č. 2, viz schéma v oporách. Podnik se nachází v období růstu po ročním období vzniku, z hlediska výrobního portfolia převládá prorůstový vývoj s převažujícím výskytem hvězd a dojných krav, odvětví strojírenství se nachází na trajektorii trvalého růstu. Tento stav se přeneso do uvedeného schématu.

3. Student si překreslí obrázek č. 3 (Greinerův model růstu) a dle reálného stavu hodnoceného podniku provede popis konkrétní krizové situace z hlediska možného řešení.

V: V případě požáru výrobní haly lze dle Greinerova modelu růstu podniku konstatovat disharmonii v několika oblastech.

- a) *V oblasti řízení* - došlo nesporně k porušení vymezených kompetenčních vztahů, kdy pracovník BOZP neproověřil proškolení pracovníků z výrobní haly A, rovněž bezprostřední nadřízený zanedbal svou manažerskou funkci a nekontroloval pohyb a činnost pracovníků v průběhu vykonávané práce o noční směně, nevykázal pracovníky do kuřáckých prostorů a nevyvodil z porušení bezpečnosti práce odpovídající závěry. Vinni jsou rovněž samotní pracovníci, kteří musí mít povědomost o zákazu kouření ve výrobních prostorách, což je vyznačeno v samotné výrobní hale.
- b) *V oblasti delegování* – došlo k porušení nastavených kompetenčních vztahů, technik pro BOZP a protipožární ochranu nebyl důsledný a jak sám uvedl do záznamu z preventivních kontrol, již na porušování předpisů ze strany

pracovníků (kouření ve výrobních a manipulačních prostorách) v minulosti upozorňoval, nebyl důsledný v následné kontrole a navíc zjistil opakované porušování tohoto příkazu a nevyvolal odpovídající jednání na úrovni výrobního náměstka.

- c) *V oblasti kooperace a spolupráce* – problematika bezpečnosti práce ze samé podstaty vyžaduje vysoký stupeň koordinace a spolupráce, vysoký stupeň osobní zodpovědnosti a oddělení osobních a pracovních vztahů, u kterých dle prvních výsledků šetření v daném případě nedošlo. Je zde zřejmý dvojitý význam a smysl těchto kategorií. Ve fázi vzniku musí být kooperace a spolupráce odvíjena výlučně na pracovní bázi bez zohlednění osobních sympatií, známosti, kamarádství apod., tedy striktně a v plném rozsahu vyžadovat dodržení předpisů a nařízení v oblasti bezpečnosti práce a protipožární ochrany. Toto bylo jednou z příčin vzniku této podnikové havárie velkého rozsahu.

Zadání samostatné práce (úkolů)

1. Student použije podnik jako u prvního cvičení.
2. Student si překreslí obrázek 1 (viz kapitola 2.1) – vznik krizového stavu a zanes do něj reálný stav hodnoceného podniku s komentářem (viz modelové zpracování).
3. Student si překreslí schéma životního cyklu podniku (obr. 2) a dle modelového vyjádření zanes reálný stav testovaného podniku do vzorového schématu (viz modelové zpracování).
4. Student si překreslí obrázek č. 3 (Greinerův model růstu) a dle reálného stavu hodnoceného podniku provede popis konkrétní krizové situace z hlediska možného řešení (viz modelové zpracování).
5. Student zpracuje za danou problematiku prezentaci.

Studijní literatura

Povinná literatura

FOTR, J. et al., 2012. Strategický management rizika a krizové řízení. In: *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4. (s. 273-299)

ZAPLETALOVÁ, Š. et al., 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, s. r. o. ISBN 978-80-86929-85-9. (s. 29-46)

ZUZÁK, R., 2014. *Krizový management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-25-6. (s. 25-35)

Doporučená literatura

ROLÍNEK, L. et al., 2016. *Krize malých a středních podniků, příčiny a jejich řešení*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-448-5. (s. 29-42)

TUŽOVÁ, J., 2014. *Krizový management*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-060-1. (s. 9-16)

ZUZÁK, R. a M. KÖNIGOVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3156-8. (s. 29-53)

3.3 Analýza podniku z hlediska vnitřních a vnějších příčin krize

Klíčová slova

vnitřní příčiny krize, vnější příčina krize, krizový uzel, klasifikace krizových uzlů

Cíle kapitoly

Student umí vymežit vnitřní příčiny a vnější příčiny podnikových krizí v podniku, zná teoreticky i prakticky vymežit krizové uzle v podniku a pro tyto zpracovat příslušné návrhy a opatření k jejich eliminaci, vznik podnikových krizí na bázi vnějšího i vnitřního prostředí podniku umí student řešit v kontextu příslušného životního cyklu hodnoceného podniku.

Výstupy z učení

- 11.2 umí vymežit krizový stav v podniku
- 11.3 umí analyzovat vnitřní a vnější krizové faktory

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Využit bude stejný podnik jako v předešlých cvičeních. Řešení má dvě etapy a to:

Analýza vnitřních zdrojů podniku z hlediska vzniku (potenciálních) krizových uzlů:

Analýzovány budou: finanční zdroje, technologie, stroje a zařízení, personální zabezpečení, budovy a obslužné objekty, organizace a řízení, motivační a stimulační systém, patentová a licenční politika.

Výsledek (V): Z hlediska finančních zdrojů lze stav hodnotit jako přebytkový s dostatkem zdrojů pro investiční aktivity. Technologie, stroje a zařízení vykazují nejvyšší stupeň novosti, s maximálním využitím automatizovaných prvků v řízení a provozu výroby a její kontroly. Personální zabezpečení odpovídá moderním technologiím, rovněž manažeři na všech stupních řízení vykazují odpovídající teoretické znalosti a příslušné dovednosti. Za výrazný nedostatek, i jako zdroj možné krizové situace, lze považovat nedobudování pružného prvku, vývojového a konstrukčního střediska. Napjatá je situace i v oblasti obsluhy speciálních strojírenských zařízení z důvodu značné, účelové fluktuace (odchod za vyššími platy, nutno konstatovat neúměrným odměňováním). Budovy a obslužné objekty jsou moderně pojaté a funkční na úrovni doby vybavené informačními technologiemi.

Za potenciální krizový uzel lze považovat nedostatečné skladovací kapacity s odpovídajícím logistickým zázemím. Z hlediska organizace a řízení uplatňuje podnik divizionální organizační a řídicí strukturu. Za rizikový stav z hlediska budoucího vývoje podniku lze považovat jednak nedobudování pružného prvku (již uvedeno), a nutnost dobudovat a realizovat samostatné podnikatelské jednotky SBU dle výrobních středisek. S tím souvisí i potřeba řešit motivační a stimulační systém, tedy posílit hmotnou odpovědnost, zainteresovanost pracovních týmů i jednotlivců na výsledcích hospodaření, zavést podnikové akcie pro mimořádně výkonné pracovníky podniku. V oblasti ochrany duševního vlastnictví je podnik na svém začátku. Patentovou a licenční politiku je nezbytné povýšit na úroveň odpovídající vysokému stupni technologického vybavení, ale zejména nezbytnému inovačnímu procesu jako základu konkurence podniku. Zaostání v této oblasti by znamenalo výrazné existenční riziko v budoucím rozvoji podniku.

Analýza vnějších faktorů hlediska vzniku (potenciálních) krizových uzlů:

Faktorů vnějšího okolí podniku je značný rozsah, za účelem dodržení rozsahu bude uveden modelově jen jeden faktor, studenti při vlastním zpracování uvedou reálně existující faktory v závislosti na zvoleném podniku. Hodnocené oblasti: legislativně-právní, ekonomický cyklus, makroekonomické faktory, environmentální problematika.

V: V oblasti legislativně-právní se jedná zejména o limitace a nepřehlednost zákonů, norem, byrokracie EU. Z hlediska ekonomického cyklu (EU a světové hospodářství) je zaznamenána fáze růstu s předpokladem do roku 2020. U makroekonomických faktorů se jedná o dlouhodobě příznivý růst HDP, úměrnou míru inflace, nízkou nezaměstnanost, současně jsou zachyceny signály o přehřívající se ekonomice, v podnikové strategii je nezbytné zohledňovat regulační zásahy ČNB. U environmentálních faktorů je potřebné respektovat limity v znečištění ovzduší a stále se zvyšující nároky na ochranu složek životního prostředí, což si současně vyžádá zvýšené finanční náklady, které se promítnou do cenových relací výstupů.

Klasifikace potenciálních krizových uzlů (příčin) v podniku s diferenciací na:

- a) vnitřní příčiny potenciální krize.
- b) vnější příčiny potenciální krize:

V:

ad a) absence pružného prvku, nedostatek skladových prostorů, nedostatečná hmotná zainteresovanost, absence výstupů z oblasti duševního vlastnictví,

ad b) přebujelá administrativa, limitace a regulace ze strany EU, nástup ekonomické recese, nedostatek zahraničních partnerů, nepřiměřené environmentální zákony.

Poznámka:

Z hlediska predikce dalšího vývoje lze předpokládat s ohledem na novost podniku zachování daného stavu nejméně do roku 2020.

Zadání samostatné práce (úkolů)

1. Student si zvolí stejný podnik jako v předcházejících cvičeních.
2. Student provede analýzu vnitřních zdrojů z hlediska vzniku (potenciálních) krizových uzlů dle modelového zpracování s podrobnějším komentářem.
3. Student provede analýzu vnějších faktorů z hlediska vzniku (potenciálních) krizových uzlů dle modelového zpracování s podrobnějším komentářem.
4. Zpracuje klasifikaci potenciálních krizových uzlů (příčin) v podniku s diferenciací na vnitřní a vnější příčiny potenciální podnikové krize s naznačením predikce v souladu s životním cyklem podniku (dle modelového zpracování).
5. Student zpracuje za danou problematiku prezentaci.

Studijní literatura

Povinná literatura

HÁLEK, V., 2008. *Krizový management: teorie a praxe*. Bratislava: DonauMedia. ISBN 978-80-89364-00-8. (s. 29-59)

ZAPLETALOVÁ, Š. et al., 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, s. r. o. ISBN 978-80-86929-85-9. (s. 49-68)

ZUZÁK, R., 2014. *Krizový management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-25-6. (s. 35-45)

3.4 Ustavení krizového štábu pro vybranou organizaci, podnik

Klíčová slova

krizový tým, krizový štáb, krizová situace, krizový plán

Cíle kapitoly

Student je schopen zpracovat analýzu podnikových rizik. Pro jednotlivá rizika a krizové situace dokáže sestavit krizový tým.

Výstupy z učení

- 11.4 rozumí funkci krizového managementu v podniku

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Výsledek (V): V modelovém zpracování je uvedeno ustavení krizového týmu v podniku.

Krizový tým

Krizový tým je pracovním nástrojem vedení podniku pro řešení krizové situace – prasklé vodovodní potrubí v montážní hale. Krizový tým řeší vzniklou krizovou situaci v souladu s postupy uvedenými ve vnitřní směrnici VS – 25/2005 a VS – 26/2005.

Členové krizového týmu jsou povinni se na vyzvání bezodkladně dostavit na určené pracoviště, nejpozději však do 60 minut od vyrozumění. Členové krizového týmu se při své činnosti řídí zpracovanými instrukcemi uvedenými v příloze č... tohoto krizového plánu a dodržují postupy v nich popsané.

Složení krizového týmu:

1. vedoucí krizového týmu (člen vedení podniku),
2. asistent/ka vedoucího krizového týmu (sekretář/ka ředitele),
3. vedoucí montážní haly A,
4. vedoucí montážní haly B,
5. správce budov,
6. zástupce ekonomického oddělení,

7. tiskový mluvčí.

Technické vybavení krizového týmu:

Pro zabezpečení činností při řešení krizové situace má krizový tým k dispozici:

1. výpočetní techniku,
2. video a audio konferenci,
3. projektor,
4. systém krizových mobilních telefonů,
5. podnikový rozhlas,
6. softwarové prostředky pro sběr, analýzu a vyhodnocení informací,
7. softwarové prostředky pro podporu rozhodování,
8. kancelářskou techniku (tiskárny, kopírovací stroj, fax, kalkulačky),
9. kancelářský materiál.

Hlavní úkoly krizového týmu po přijetí informace o vzniku krizové situace:

1. vedoucí krizového týmu přijme informaci o vzniku krizové situace a rozhodne o aktivaci krizového týmu,
2. vedoucí krizového týmu provede aktivaci krizového týmu v souladu s vnitropodnikovou směrnicí VS – 25/2005 a VS – 26/2005,
3. členové krizového týmu se po vyrozumění o aktivaci krizového týmu dostaví na pracoviště krizového týmu – tzv. ústředí – neprodleně, nejpozději do 60 minut, a to jak v pracovní, tak mimopracovní době,
4. krizový tým vyhodnotí všechny dostupné informace o vzniklé krizové situaci a kontaktuje zúčastnění strany krizové komunikace,
5. krizový tým řeší krizovou situaci dle krizového plánu KP - 01/2009.

Zpracováno dle Zuzák a Königová 2009, s. 214.

Zadání samostatné práce (úkolů)

1. Student si zvolí podnik, který již řešil pro ustavení krizového týmu (lze rovněž vyhledat na elektronických zdrojích praktické příklady z ustavení krizového týmu podniků).
2. Podle vzorového příkladu zpracuje ustavení krizového týmu pro zvolenou organizaci.

3. Student zpracuje za danou problematiku prezentaci.

Studijní literatura

Povinná literatura

ANTUŠÁK, E. a J. VILÁŠEK, 2016. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3443-2. (s. 9-28)

ZAPLETALOVÁ, Š. et al., 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, s. r. o. ISBN 978-80-86929-85-9. (s. 85-101)

ZUZÁK, R., 2015. *Krizový management*. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-52-2. (s. 29-52)

Doporučená literatura

ZUZÁK, R. a M. KÖNIGOVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3156-8. (s. 201-220)

3.5 Vypracování analýzy rizik v objektu VŠTE dle vzorového metodického postupu

Klíčová slova

analýza rizik, klasifikace rizik, pravděpodobnost vzniku krizové situace, hodnocení rizika

Cíle kapitoly

Student umí zpracovat analýzu podnikových rizik a navrhuje vhodná opatření, která mají zamezit jejich vzniku, nebo zmírnit jejich dopady.

Výstupy z učení

- 11.5 analyzuje krizová rizika v podniku

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Výsledek (V): Použit je praktický příklad zpracování VÚBP, v. v. i., 2006, firma Rizika, s. r. o., výrobní hala C.

1. krok: Vymezení pracovního systému a zpracování seznamu činností

Zpracovat formou tabulky *seznam míst a prostorů v pracovním systému* (podnik, provozovna aj.). Pracovní systém zahrnuje všechna zařízení, prostory, technologie, prostředí, zaměstnance a jiné osoby vyskytující se na pracovištích a všechny další vlivy, které je možno předpokládat. Vymezením prostoru rozumíme rozložení pracovního systému do jednotlivých pracovišť, zařízení, prostor a dalších míst, kde bude organizováno hodnocení rizik. Do tohoto seznamu musí být zahrnuty všechny prostory a komunikace včetně sklepních prostor, venkovních komunikací, podnikových vleček, šaten, záchodů, umývár, prostorů pro odpočinek a jídlo atd.

Na seznamu prostorů a pracovních míst navazuje *seznam (přehled) činností*, které jsou v jednotlivých pracovních prostorech prováděny. Seznam činností může být vypracován samostatně, nebo mohou být pro přehlednost činností přiřazeny k jednotlivým prostorům. Pro vytvoření seznamu pracovišť a činností a na ně navazujících nebezpečných situací lze použít tabulku 2 (viz níže).

Tab. 2: Identifikace rizik na pracovišti

Pracoviště , pracovní místo nebo činnost	Nebezpečí nebo nebezpečná situace	Možné poranění	Přijatá bezpečnostní opatření (např. vyžadovaná právní předpisy a tech. normami)	Zbytkové nebezpečí/rizik o poranění			Poznámka Např. navržená dodatečná bezpečnostní opatření Zodpovídá: Termín:
				Z	P	R	

Zdroj: Bílek 2006.

2. krok: Vyhledání (identifikace) nebezpečí

Ke každému pracovnímu místu, případně činnosti, přiřadíme nebezpečí nebo nebezpečnou situaci, která může nastat. Vychází se ze zkušeností hodnotitelů, zaměstnanců, z výsledků šetření pracovních úrazů, nehod, případně z evidence drobných poranění a skoronehod. Dobrou pomůckou jsou také příklady nebezpečí, nebezpečných situací a nebezpečných událostí uvedené v ČSN EN 1050 (Bezpečnost strojních zařízení).

Modelové zpracování:

Situace č. 1:	Schodiště k rampě u haly B, které slouží také jako komunikační cesta pro zaměstnance, není na volné straně opatřeno zábradlím.
Situace č. 2:	Stojanová bruska ev. č. 3412 ve svařovně je opatřena krytem brusného kotouče, který neodpovídá požadavkům ČSN 20 0707 a ČSN 20 0717. Na základě namátkových šetření se nedodrží požadavek používat ochranné brýle.
Situace č. 3:	Na podlaze přípravný materiál se povalují odřezky trubek a dalšího materiálu působící zúžení komunikace, zhoršená průchodnost a možnost zakopnutí.

Situace č. 4:	Při obsluze zásobníku horké vody je nebezpečí opaření, riziko nelze již snížit technickými prostředky.
Situace č. 5:	Při obsluze nářezového stroje je nebezpečí pořezání nebo uříznutí prstu nebo části dlaně. Přesto, že byl zpracován bezpečný pracovní postup, došlo již k pracovnímu úrazu.

3. krok: Stanovení a ocenění rizik

Při oceňování rizik posuzujeme závažnost možného poškození a také pravděpodobnost, se kterou může dojít k poškození. Pro každou identifikovanou nebezpečnou situaci stanovíme nejzávažnější reálně možné poškození pomocí čtyř stupňů udávajících **závažnost** možného poranění (označovanou písmenem „Z“):

Příklad:

<i>Stupeň</i>	<i>Důsledek</i>	<i>Popis důsledku (závažnosti)</i>
1	Zanedbatelný	Poranění bez pracovní neschopnosti; zanedbatelná porucha systému; vzniklá škoda nepřevyšuje částku 10 tis. Kč; výpadek výroby je menší než 1 den
5	Významný	Úraz s pracovní neschopností, bez trvalých následků; drobné poškození systému; výše vzniklé škody se pohybují v rozmezí 10 - 500 tis. Kč; výpadek výroby je 1 den až 2 týdny
10	Kritický	Úraz s trvalými následky (těžký úraz), vyžaduje dlouhodobé léčení, nemoc z povolání; rozsáhlé poškození systému, ztráty ve výrobě, velké finanční ztráty, škoda se pohybuje v rozmezí 500 tis. až 5 mil. Kč; výpadek výroby je 2 týdny až 4 měsíce
15	Katastrofický	Smrtelný úraz, úplné zničení systému, nenahraditelné ztráty; značná poškození / zničen systém; výše škody přesahuje 5 mil. Kč; výpadek výroby je delší než 4 měsíce

Při stanovení **pravděpodobnosti** (označované písmenem „P“) posuzujeme, zda možnost poranění je:

<i>Stupeň</i>	<i>Pravděpodobnost</i>	<i>Frekvence vzniku</i>	<i>Čas působení</i>
1	Málo pravděpodobné	Nesetkal jsem se s tímto případem, ale vím, že k němu může dojít; prakticky se výskyt událostí za dobu života systému blíží 0.	velmi malé ohrožení
5	Pravděpodobné	Jev vznikne někdy během života systému, znám obdobné případy; jedná se spíše o náhodný výskyt.	Malé ohrožení
10	Velmi pravděpodobné	K poranění při sledování nebezpečných událostí již došlo; jedná se o časté ohrožení.	Časté ohrožení
15	Vysoce pravděpodobné	K poranění při sledování situací dochází často; je pravděpodobný opakovaný výskyt událostí, nepřetržité ohrožení.	Nepřetržité ohrožení

Výsledná hodnota **rizika** poškození zdraví (označováno písmenem „R“), které představuje nebezpečné situace, je dána součinem příslušné hodnoty závažnosti a pravděpodobnosti.

$$R = Z \times P \quad (\text{riziko} = \text{závažnost} \times \text{pravděpodobnost})$$

Uvedený postup umožňuje získat přehled o závažnosti jednotlivých identifikovaných rizik, což je důležité především pro stanovení priorit při přijímání bezpečnostních opatření v organizaci.

4. krok: Hodnocení rizik

Podstata hodnocení rizik spočívá v rozhodnutí, zda riziko můžeme přijmout, a pokud ne, jaká opatření musíme realizovat k odstranění rizik nebo alespoň k jejich omezení na přijatelnou míru. K rozhodování pomůže následující tabulka:

R větší než 150	Vyžaduje okamžité odstranění
R v rozsahu 75 - 150	Odstranění v termínu stanoveném podle charakteru nebezpečí
R v rozsahu 15 - 75	Vyžaduje zvýšenou pozornost
R menší než 15	Přijatelná úroveň

Pro větší názornost je vhodné zakreslit rizika vyplývající z jednotlivých nebezpečných situací do tzv. matice rizik. Tento způsob zobrazení umožňuje snadno určit priority, kterým se je třeba přednostně věnovat při účelné prevenci ohrožení zdraví.

Zadání samostatné práce (úkolů)

Studenti si za posuzovaný objekt zvolí budovu D areálu VŠTE v Českých Budějovicích, kterou využívají a mají podrobnou znalost o její prostorové a dispoziční řešení, funkčnosti a o potenciálních rizikových místech v běžném provozu. Popis analyzovaného objektu je studentům k dispozici níže.

1. Student po prostudování popisu zadaného objektu (viz níže) zpracuje krok 1 - vymezí pracovní systém, zpracuje seznam činností a vyplní vzorovou tabulku.
2. Naplní krok 2 - vyhledá (identifikuje) nebezpečí a rozpracuje podle vzorových příkladů minimálně 5 situací.
3. V rámci kroku 3 (Stanovení a ocenění rizik) stanoví závažnost i pravděpodobnost pro zvolené situace dle přiloženého vzorce.
4. Ohodnotí rizika dle přiloženého postupu a zpracuje matici rizik pro budovu D v areálu VŠTE dle přiloženého modelového vzoru.
5. Zpracuje tabulku pro vyhodnocení rizik u testované budovy D v areálu VŠTE.
6. Provede textový popis získaných výsledků.

Popis budovy D v areálu VŠTE

Celkový popis stavby

Budova D byla projektována a realizována v 60. letech 20. století jako internát pro 300 studentů podle v té době platné ČSN 73 0760. Objekt má 7 nadzemních podlaží, nosný systém tvoří železobetonový skelet. Obvodový plášť je opět montovaný – železobetonové panely, meziokenní vložky a okna. Během provozování byl objekt několikrát upravován - již podle kodexu norem ČSN 73 08xx. Každé podlaží je děleno na 2 požární úseky. Byla vytvořena chráněná účelová cesta (CHÚC) typu B, jejíž součástí je výtah, který však nesplňuje požadavky kladené na evakuační výtah. V 1.NP je vestibul s recepcí a kanceláře se sociálním zařízením. Ve 2.NP až 6.NP jsou učebny a kanceláře, v 7.NP je ubytovací jednotka a kanceláře. Do budovy vedou tři vstupy – hlavní do vestibulu z východní strany, vedlejší do vestibulu z jižní strany a východ z CHÚC typu B z úrovně mezipodesty.

Dispoziční řešení

V budově D sídlí integrovaný obslužný úsek pro studenty (studijní oddělení, pedagogické oddělení, oddělení praxí, celoživotní vzdělávání, centrum studentské unie), rektorát, kanceláře kateder, učebny a je zde umístěna kolej.

V 1. NP je technické zázemí (recepcie, vstupní hala, sklady, zásobníky na teplou vodu) a kanceláře.

2. - 5. NP je v severní části využíváno pro kanceláře, v jižní části jsou učebny a kanceláře.

6. a 7. NP slouží především jako ubytovací část. V severní části budovy je kolej (ubytovací buňky se společnou chodbou - 76 lůžek). Jednu obytnou buňku tvoří 2 pokoje pro 4 osoby se společnou předsíňkou a hygienickým zařízením (umyvadlo, sprcha, toaleta). V jižní části jsou administrativní prostory a učebny.

Technické řešení s popisem pozemních staveb a inženýrských staveb a řešení vnějších ploch

Budova D je sedmipodlažní, nepodsklepený objekt s plochou střechou. Objekt je umístěn blízko veřejné komunikace a propojení je zajištěno krátkou příjezdovou cestou. Budova je obklopena chodníky z betonové dlažby, které jsou lemovány zelení. Základová konstrukce je provedena jako železobetonové pasy. Svislé konstrukce - jedná se o železobetonový skeletový příčný systém s viditelnými průvlaky. Štítové stěny jsou z panelů na celou výšku podlaží, v podélných stěnách se jedná o parapetní panely. Vodorovné nosné konstrukce - stropní konstrukce je tvořena prefabrikovanou železobetonovou deskou. Objekt je zastřešen

jednoplášťovou střechou, s nízkým sklonem, který je vytvořen spádovými klíny z tepelné izolace. Vrchní část střešního pláště je zateplena tvrzeným polystyrenem, krytina je zhotovena z asfaltových modifikovaných pasů. Schodiště je řešeno jako dvouramenné s mezipodestou, v 1.NP jednoramenné. Hlavní i vedlejší vstupní dveře do budovy jsou automatické a prosklené. Okna jsou typová plastová s izolačním dvojsklem, výšky 1500 a 2550 mm. Dveře jsou dřevěné plné nebo z 1/3 prosklené a jsou osazeny v ocelových zárubních. Rozměr je standardní (600, 700, 800, 1800 mm). Podlahy jsou provedeny z keramické dlažby, kobercového povlaku a PVC. V místech sociálního zařízení jsou keramické obklady do výšky 2000 mm, kolem umyvadel v kancelářích do výšky 1500 mm. Zbylé svíslé plochy jsou omítnuty hlazenou vápennou cementovou omítkou. Stěny chodeb a některé stěny sociálního zařízení jsou opatřeny olejovým nátěrem. Všechny klempířské prvky jsou provedeny z pozinkovaného plechu. V místech vstupu objektu jsou umístěny čistící zóny pro očištění obuvi. Obvodový plášť vestibulu v 1.NP tvoří prosklená stěna z hliníkových profilů, zasklení izolačním dvojsklem. Některé prvky prosklené stěny jsou pevně zasklené, některé otvíravé, prvky před sloupy jsou s výplněmi z barevného skla. Vytápění objektu je centrální teplovodní. Budova D je napojena na plynovou kotelnu 2x 470 kW v objektu energocentra F. Ohřev TUV je napojen na topný systém, nebo je realizován elektricky.

Napojení stavby na dopravní a technickou infrastrukturu

Dopravní napojení: Budova D je napojena na okolní objekty a zpevněné plochy pomocí sítě chodníků provedených ze zámkové dlažby. Příjezd k objektu je zajištěn po zpevněné ploše
Napojení na technickou infrastrukturu: Elektřina - objekt je napájen ze stávající areálové trafostanice parc. č. 11/4 umístěné ve východní části areálu stávající areálovou přípojkou NN. Dešťová kanalizace - dešťové svody ze střechy objektu jsou svedeny do kanalizační sítě. Splašková kanalizace - objekt je napojen kanalizační přípojkou do splaškového kanalizačního řadu, který je napojen na stávající síť kanalizačních stok v oblasti. Zásobování vodou - objekt je napojen v severní části areálovou přípojkou vody ze stávajícího areálového vodovodního řadu. Elektronické komunikace, telefonní rozvody - objekt je napojen na rozvody datových a telekomunikačních sítí.

Řešení přístupu pro osoby se sníženou schopností pohybu a orientace

Stavba objektu D je řešena ve všech patrech k užívání osobami s omezenou schopností pohybu a orientace a není navržena jako plně bezbariérová, což je v souladu s §1 vyhlášky

č. 369/2001 Sb. ve znění pozdějších předpisů, která stanoví obecné technické požadavky zabezpečující užívání staveb osobami s mezenou schopností pohybu a orientace. Vchody do vestibulu na úrovni 1. NP splňují požadavek bezbariérového přístupu. Navazující zpevněné areálové plochy jsou bezbariérové. V rámci sociálního zařízení v 1.NP je vyhrazeno WC pro tělesně postižené.

Studijní literatura

Povinná literatura

FOTR, J. et al., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4. (s. 273-299)

VÁCHAL, J. et al., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5. (s. 529-545)

ZAPLETALOVÁ, Š. et al., 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, s. r. o. ISBN 978-80-86929-85-9. (s. 49-86)

ZUZÁK, R., 2014. *Krizový management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-25-6. (s. 35-45)

Doporučená literatura

BÍLEK, E., 2006. *Praktický příklad s komentářem, jak vyhodnotit rizika na pracovišti* [online]. Bozpinfo.cz. Poslední změna 18. 1. 2006 [cit. 2. 11. 2017]. Dostupné z: <http://www.bozpinfo.cz/prakticky-priklad-s-komentarem-jak-vyhodnotit-rizika-na-pracovisti>

TUŽOVÁ, J., 2014. *Krizový management*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-060-1. (s. 38-48)

3.6 Zpracování krizového scénáře podle modelového zpracování

Klíčová slova

potenciální riziko, krizový scénář, vývoj krizové situace

Cíle kapitoly

Student umí vypracovat krizový scénář na základě analýzy potenciálních podnikových rizik.

Výstupy z učení

- 11.14 umí zpracovat krizový scénář

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Lze využít výstupy z minulého cvičení na příkladu analýzy rizik v objektu VŠTE.

VZOR KRIZOVÉHO SCÉNÁŘE

KP – 01/2009

KRIZOVÝ SCÉNÁŘ PRO KRIZOVOU SITUACI

PRASKLÉ VODOVODNÍ POTRUBÍ V MONTÁŽNÍ HALE

<i>Počet kopií:</i>	
<i>Datum:</i>	
<i>Podpis:</i>	

	<i>Vypracoval:</i>	<i>Ověřil:</i>	<i>Schwálil:</i>
<i>Jméno:</i>			
<i>Datum:</i>			
<i>Podpis:</i>			

Aktualizace dokumentu:						
Datum:						
Podpis:						

Obsah krizového scénáře

PROHLÁŠENÍ

ŠKOLENÍ

NÁCVIKY

CVIČENÍ

1 ÚVOD

2 KRIZOVÝ TÝM

3 KONTAKTNÍ ÚDAJE

4 POSTUP ŘEŠENÍ KRIZOVÉ SITUACE

5 PODPŮRNÉ INFORMACE

6 PLÁN KRIZOVÉ KOMUNIKACE

7 PŘÍLOHY

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem byl/a seznámen/a s krizovým scénářem KS – 01/2009.

Jméno a příjmení:	Funkce:	Datum:	Podpis:

ŠKOLENÍ

<i>Datum:</i>	<i>Téma:</i>	<i>Účast:</i>	<i>Poznámky:</i>
2009			
2010			
2011			

NÁCVIKY

<i>Datum:</i>	<i>Téma:</i>	<i>Účast:</i>	<i>Poznámky:</i>
2009			
2010			
2011			

CVIČENÍ

<i>Datum:</i>	<i>Téma:</i>	<i>Účast:</i>	<i>Poznámky:</i>
<i>2009</i>			
<i>2010</i>			
<i>2011</i>			

Zdroj: Zuzák a Königová 2009, s. 209-212

Zadání samostatné práce (úkolů)

1. Student využije výstupy z minulého cvičení na příkladu analýzy rizik v objektu VŠTE. Pro zjištění potenciálních rizik s největší hodnotou zpracuje krizový scénář dle modelového vzoru zpracování.
Název práce: Krizový scénář pro budovu D areálu VŠTE v Českých Budějovicích
2. Zpracuje popis krizové situace.
3. Zpracuje vývoj krizové situace a možné důsledky
4. Zpracuje prezentaci ke zpracovanému krizovému scénáři.

Studijní literatura

Povinná literatura

ANTUŠÁK, E. a J. VILÁŠEK, 2016. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3443-2. (s. 73-100)

FOTR, J. et al., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4. (s. 273-299)

VÁCHAL, J. et al., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5. (s. 529-545)

ZAPLETALOVÁ, Š. et al., 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, s. r. o. ISBN 978-80-86929-85-9. (s. 104-119)

ZUZÁK, R., 2014. *Krizový management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-25-6. (s. 77-889)

Doporučená literatura

ZUZÁK, R. a M. KÖNIGOVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada ISBN 978-80-247-3156-8. (s. 209-212)

3.7 Vypracování krizového plánu podle modelového zpracování

Klíčová slova

krizový scénář, krizový plán, krizový tým, krizová situace

Cíle kapitoly

Student je schopen vytvořit krizový plán, chápe principy ustanovení krizového týmu a zajistí jeho činnost prostřednictvím administrativní a technické podpory.

Výstupy z učení

- 11.15 umí zpracovat krizový plán podniku

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Lze využít výstupy z minulých cvičení na příkladu analýzy rizik a zpracovaného krizového scénáře v objektu VŠTE. Modelový krizový plán je vypracován na příkladu výpadku elektrické energie v montážní hale (zpracováno dle Zuzák a Königová 2009).

Popis krizové situace – BLACKOUT:

Pro přípravu polotovarů, montáž výrobků, balení a distribuci výrobků disponuje podnik dvěma montážními halami A a B. Obě montážní haly jsou identické. Výrobní haly zahrnují celkem tři pracoviště: P1 – příjem a příprava polotovarů; P2 – montáž výrobků; P3 – balení a distribuce výrobků, na kterých se provádějí tytéž činnosti.

Během výroby výrobku, od polotovaru po výsledný produkt v sekci expedice, pracují zaměstnanci s hořlavými materiály, elektropřístroji a pneumatickými nástroji. Každý pracovní nástroj však i přes pravidelné kontroly může způsobit poranění zaměstnanců a jeho porucha může vyřadit z provozu celé pracoviště. Téměř všechny stroje a zařízení pracují na elektrický proud a jeho výpadek by ochromil výrobu.

Vývoj krizové situace

Při poruše kteréhokoli zařízení na pracovištích P1 až P3 dojde ke zmenšení objemu výroby. Při výpadku elektrické energie (blackoutu) však dojde k přerušení veškeré výroby v obou

výrobních halách. Výjimkou by v tomto případě mohlo být pracoviště P3, kde by docházelo k ručnímu balení výrobků. Zásoby výrobků k balení však nejsou dostatečné k tomu, aby všichni zaměstnanci z pracovišť P1 a P2 mohli být přesunuti na P3, kde by práci dokončili. Bude obnovena dodávka elektrické energie například záložními zdroji, dieselagregáty, nebo energii obnoví dodavatel a provozovatel sítě. Situace může trvat od několika málo sekund, stejně jako několik hodin. V takových případech dochází k tisícovým, až statisícovým ztrátám spojeným s přerušением výroby. V této situaci je nutné mít dostatek informací o poruše a o jejím rozsahu, aby mohlo být zvolené správné řešení situace krizovým týmem. Také může nastat situace, ve které bude blackout způsoben přírodní pohromou. V takovémto případě by obnovení zdroje energie trvalo v řádu dnů. Výroba by byla ochromena a ztráty ve stovkách tisíc až milionech. Náhradní zdroje energie by patrně nestačily k zásobování všech výrobních zařízení a došlo by k zavedení jednosměnného provozu, při kterém by se zaměstnanci po dnech střídali na pracovišti, dokud nebude obnovena řádná dodávka energie.

Krizový tým

Krizový tým je pracovním nástrojem vedení podniku pro řešení krizové situace – Blackout. Krizový tým řeší vzniklou krizovou situaci v souladu s postupy uvedenými ve vnitřní směrnici VS – 13/2016 a VS – 15/2017.

Členové krizového týmu jsou povinni se na vyzvání bezodkladně dostavit na určené pracoviště, nejpozději však do 60 minut od vyrozumění. Členové krizového týmu se při své činnosti řídí zpracovanými instrukcemi uvedenými v příloze č. tohoto krizového plánu a dodržují postupy v nich popsané.

Složení krizového týmu:

1. vedoucí krizového týmu (člen vedení podniku),
2. asistent/ka vedoucího krizového týmu (sekretářka ředitele),
3. vedoucí montážní haly A,
4. vedoucí montážní haly B,
5. správce budov,
6. zástupce ekonomického oddělení,
7. tiskový mluvčí.

Technické vybavení krizového týmu:

Pro zabezpečení činností při řešení krizové situace má krizový tým k dispozici:

1. výpočetní techniku,
2. video a audio konferenci,
3. projektor,
4. systém krizových mobilních telefonů,
5. podnikový rozhlas,
6. softwarové prostředky pro sběr, analýzu a vyhodnocení informací,
7. softwarové prostředky pro podporu rozhodování,
8. kancelářskou techniku (tiskárny, kopírovací stroj, fax, kalkulačky),
9. kancelářský materiál.

Hlavní úkoly krizového týmu po přijetí informace o vzniku krizové situace:

1. Vedoucí krizového týmu přijme informaci o vzniku krizové situace a rozhodne o aktivaci krizového týmu.
2. Vedoucí krizového týmu provede aktivaci krizového týmu v souladu s vnitropodnikovou směrnicí VS – 13/2016 a VS – 16/2017.
3. Členové krizového týmu se po vyrozumění o aktivaci krizového týmu dostaví na pracoviště krizového týmu – tzv. ústředí – neprodleně, nejpozději do 60 minut, a to jak v pracovní, tak mimopracovní době.
4. Krizový tým vyhodnotí všechny dostupné informace o vzniklé krizové situaci a kontaktuje zúčastnění strany krizové komunikace.
5. Krizový tým řeší krizovou situaci dle krizového plánu KP - 01/2018.

Kontaktní údaje

1. Krizový tým

Pracovní zařazení:	Jméno a příjmení:	Adresa:	Telefon:	E-mail:	Další:

2. Smluvní externí odborníci

Odbornost:	Jméno a příjmení:	Adresa:	Telefon:	E-mail:	Další:

Zadání samostatné práce (úkolů)

1. Student využije údajů a výstupů z předešlého cvičení (krizový scénář na budovu D v areálu VŠTE).
2. Student vyplní vzorový krizový plán, tabulkovou část (viz příloha 2).
3. Student vyplní úvodní část ke krizovému plánu.
4. Zpracuje prezentaci k problematice tvorby krizového plánu.

Studijní literatura

Povinná literatura

FOTR, J. et al., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4. (s. 290-296)

ZAPLETALOVÁ, Š. et al., 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, s. r. o. ISBN 978-80-86929-85-9. (s. 104-120)

ZUZÁK, R., 2014. *Krizový management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-25-6. (s. 77-89)

Doporučená literatura

Kolektiv autorů, 2015. *Ochrana obyvatelstva a krizové řízení*. Praha: MV – Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR. ISBN 978-80-86466-62-0. (s. 92-160)

ZUZÁK, R. a M. KÖNIGOVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3156-8. (s. 207-220)

3.8 Příprava manažera na řešení krizové situace

Klíčová slova

Krizová situace, krizový manažer, krizový štáb, matice rizik

Cíle kapitoly

Student se seznámí s prací krizového manažera a je schopen predikovat budoucí vývoj krize a jako krizový manažer vhodně reagovat na změny krizové situace.

Výstupy z učení

- 11.14 umí zpracovat krizový scénář
- 11.15 umí zpracovat krizový plán podniku

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Podnik na výrobu chemických ochranných prostředků registruje snahu evropských orgánů o zákaz přípravků obsahující jedovatý defoliant. Jedním z těchto přípravků je v ČR velmi rozšířený a využívaný ochranný prostředek Randap. Tvoří více jak 60 % objemu výroby podniku a v případě zákazu jeho výroby hrozí podniku boj o existenci podniku a ekonomický bankrot. Předpokládejme, že vedení podniku rozhodlo, že potenciální krize je řešitelná a lze ji při systémovém a komplexním řešení transformovat na podnikatelskou příležitost.

Manažer musí v daném případě určit stupně vlivu, který na potenciální krizi může vyvinout, a tak předejít tvrdým dopadům vzniklé krizové situace. Jde tedy o určení intenzity krize, tedy agresivnosti aktérů potenciální krizové situace.

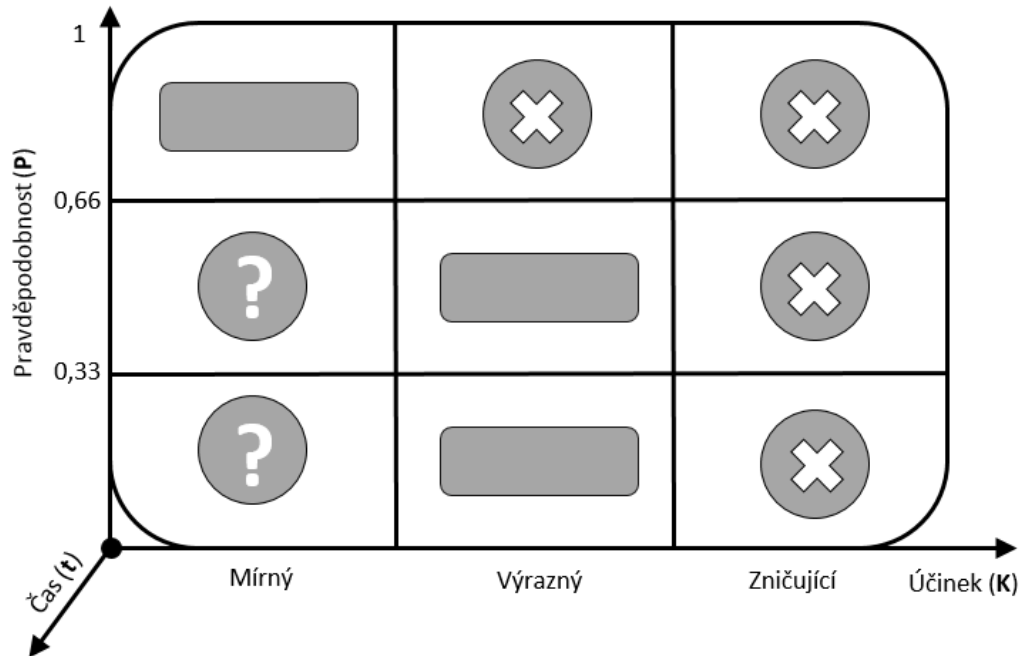
Krize je charakterizována:

- věcnou podstatou, typem krize,
- rozsahem účinku,
- důsledky pro postižený systém,
- místem krize,
- časem vzniku,
- pravděpodobností vzniku (riziko).

Pro metodické vyjádření všech možností jsou dále znázorněna schémata, která kombinují všechny základní možnosti vzniku a následků krize od malé a střední pravděpodobnosti až

po vysokou pravděpodobnost s vysokým dopadem na podnik (situace je znázorněna na schématu níže).

Schéma 1: Matice rizik

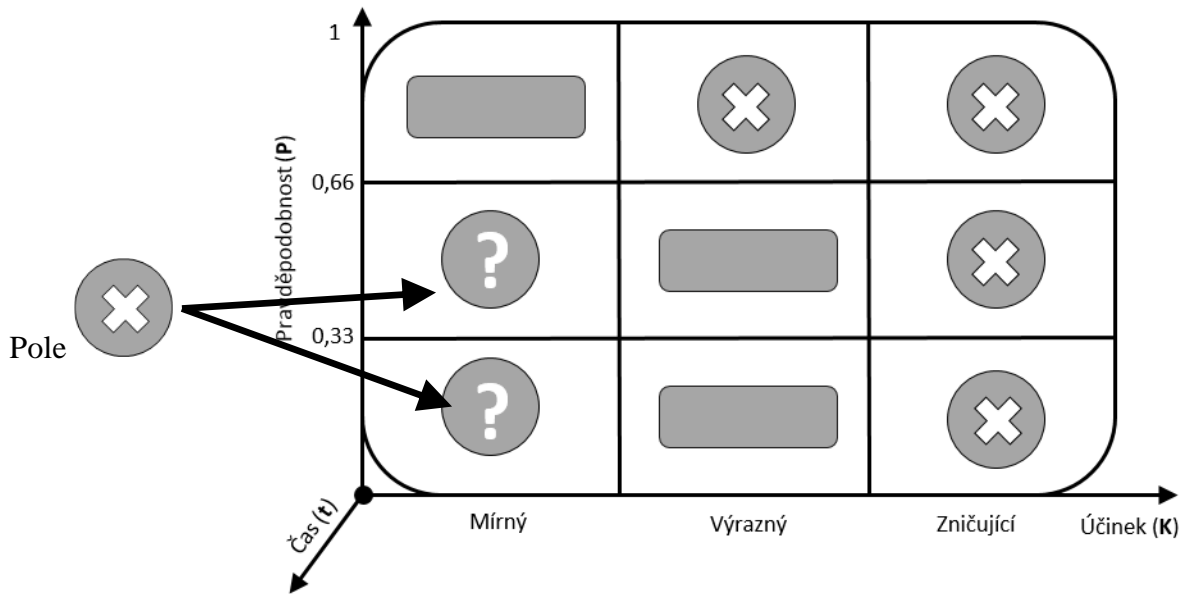


Zdroj: Hálek 2008, s. 41-42.

1. U podniku je malá až střední pravděpodobnost vzniku krize s mírným účinek na podnik

Základním východiskem pro řešení je, že není vysoká pravděpodobnost přijetí zakazu výroby Randapu, který zaujímá v současném výrobním portfoliu jen 10 % z objemu celkové výroby podniku. K řešení krize je využíváno běžných manažerských přístupů (rozhodnutí o zrušení části výrobního portfolia chemických prostředků Randapu a nahrazení novými, inovovanými výrobky v horizontu 5 - 10 let, řešeno za běžného provozu bez výrazných investic a organizačních zásahů).

Schéma 2: Matice rizik 2

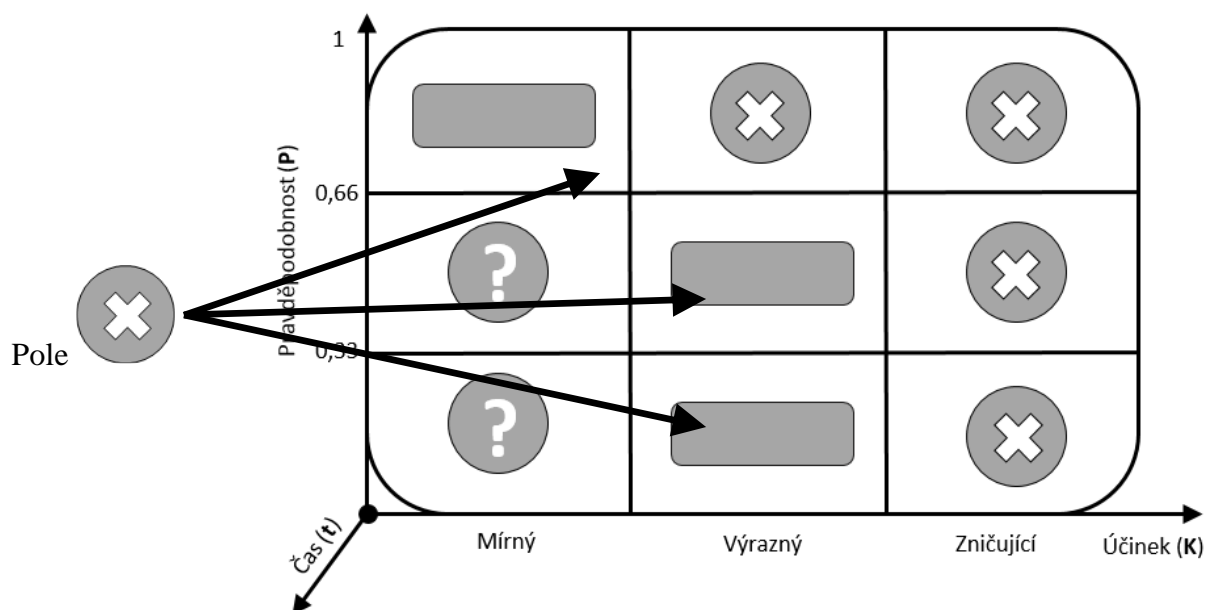


Zdroj: Hálek 2008, s. 41-42.

2. U podniku je vysoká pravděpodobnost vzniku krize, blíží se až jistotě, s mírným účinkem na podnik, nebo krize s malou či střední pravděpodobností vzniku, ale již s výrazným účinkem na podnik

Řešení vychází ze skutečnosti, že v tomto případě je nutné zpracovat krizový plán podniku pro případ, že dojde v horizontu 2 - 5 let k zákazu výroby Randapu, který tvoří cca 40 - 50 % z objemu celkové výroby. Je nezbytné urychlit vývoj nových chemických přípravků bez zakázaných defoliantů a zpracovat program inovace výrobních linek, zahájit doškolování pracovníků na nové technologie výroby a nechat projednat ve vedení podniku novou koncepci výrobního zaměření včetně technicko-technologického zabezpečení. Součástí krizového plánu je také zajištění finančních zdrojů pro uvažované změny v podniku a ekonomické propočty návratnosti uvažovaných opatření.

Schéma 3: Matice rizik 3



Zdroj: Hálek 2008, s. 41-42.

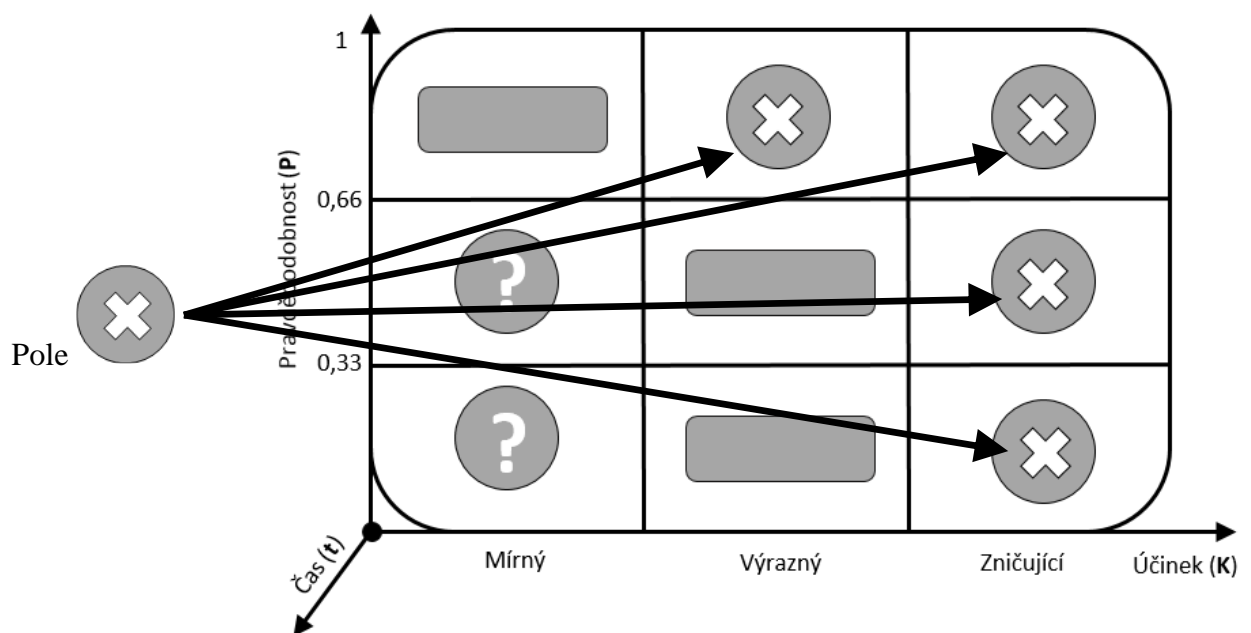
3. Podniku hrozí krize s velkou pravděpodobností s výrazným účinkem krize, hrozí účinek zničující, ať už s jakoukoliv pravděpodobností

Řešení vychází ze skutečnosti, že EU již v průběhu následujícího roku zakáže vyrábět chemické ochranné přípravky obsahující jedovaté defolianty. Podnik má ve svém výrobním portfoliu výrobky na bázi zakázaných látek z více jak 60 %. V tomto případě musí podnik, resp. krizový management podniku, přijmout okamžitá řešení a opatření, aby se vznik krize odvrátil, nebo se snížil její dopad na samou existenci podniku. Mezi zásadní opatření krizového managementu náleží:

- stanovit termín zastavení provozu s výrobou nepovolených ochranných prostředků pro rostlinnou výrobu – ředitel závodu,
- vypracovat plán restrukturalizace výroby včetně zařazení nových výrobků do podnikového portfolia – výrobní náměstek podniku, ekonomický náměstek,
- zpracovat plán inovace technologické linky na výrobu ochranných prostředků s ohledem na výrobu nově zařazených produktů – výrobní náměstek, referent pro inovace,
- zpracovat plán finančního zabezpečení restrukturalizace výroby včetně personálního zabezpečení - ekonomický náměstek, vedoucí ekonomického oddělení,
- zajistit revizi stávajícího obchodního plánu s ohledem na změnu výroby a ukotvení se na nových trzích včetně trhu zahraničního – obchodní náměstek,

- vypracovat plán personálního zabezpečení navrhované restrukturalizace dle požadavků na profesní, věkovou a kvalifikační strukturu – vedoucí personálního útvaru,
- navrhnout soubor podpůrných opatření k realizaci změny výrobního zaměření podniku – vedoucí přípravy výroby,
- inovovat oblast bezpečnosti práce a ochranu zdraví při práci v souladu s očekávanými změnami v podniku – referent BOZP,
- provést odpovídající změny v organizační a řídicí struktuře podniku – referent pro vnitřní správu a podnikový právník,
- připravit, projednat a vydat směrnice, normy a nařízení vztahující se k realizovaným změnám v podnikovém systému - podnikový právník,
- zpracovat informaci pro pracovníky podniku - krizový manažer.

Schéma 4: Matice rizik



Zdroj: Hálek 2008, s. 41-42.

Zadání samostatné práce (úkolů)

1. Student si zvolí krizovou situaci v podniku a stručně ji charakterizuje.
2. S využitím modelového příkladu a přiložených schémat stanoví stupeň a intenzitu krize.

3. Vypracuje soubor opatření, které budou odpovídat příslušnému stupni a intenzitě krizové situace s využitím předešlých cvičení a příslušných výstupů.
4. Zpracuje příslušnou prezentaci ke zpracovanému příkladu.

Studijní literatura

Povinná literatura

HÁLEK, V., 2008. *Krizový management: teorie a praxe*. Bratislava: DonauMedia. ISBN 978-80-89364-00-8. (s. 29-59)

VÁCHAL, J. et al., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5. (s. 529-545)

ZAPLETALOVÁ, Š. et al., 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, s. r. o. ISBN 978-80-86929-85-9. (s. 85-101)

ZUZÁK, R., 2014. *Krizový management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-25-6. (s. 77-89)

Doporučená literatura

BRUNO, T. a G. ADAMCZYK, 2013. *Řeč těla: jak rozumět signálům řeči těla a cíleně je používat*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4592-3. (s. 19-63)

TUŽOVÁ, J., 2014. *Krizový management*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-060-1. (s. 65-72)

3.9 Využití Paretova diagramu v práci krizového managementu

Klíčová slova

Paretovo pravidlo, Paretův diagram, metoda ABC, krizový management

Cíle kapitoly

Student umí využít Paretovo pravidlo a Paretův diagram pro práci krizového managementu a stanovování potenciálních rizik.

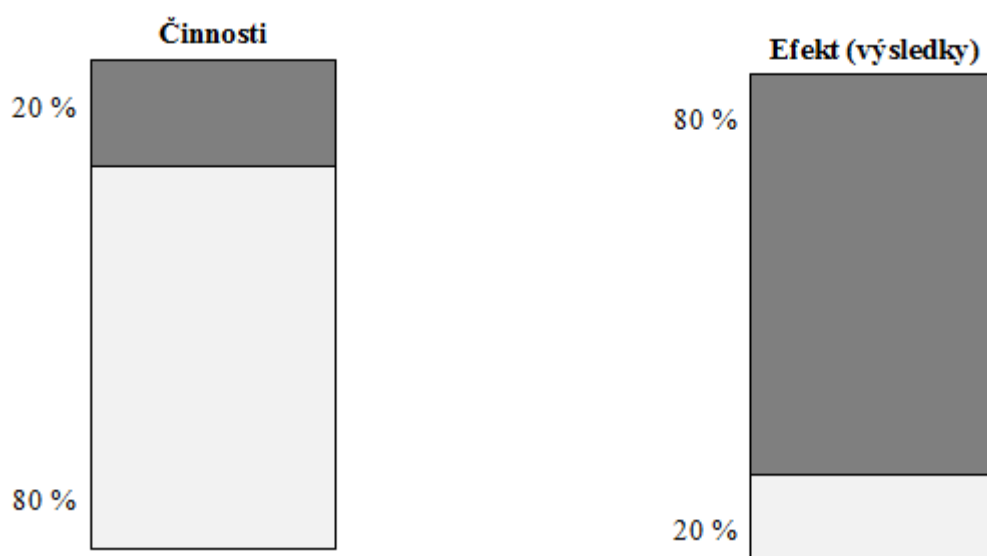
Výstupy z učení

- 11.7 umí zpracovat krizový plán podniku

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Koncem 19. století zjistil italský ekonom a sociolog Vilfredo Pareto, že na území Itálie je 80 % bohatství v rukou 20 % obyvatel. Postupně bylo prokázáno, že toto pravidlo platí také v běžném životě osob a organizací. Pareto si uvědomil, že tato závislost lze aplikovat u mnoha různých jevů. Odvodil stav mezi prováděnými činnostmi a efektem (viz obrázek 5).

Obr. 5: Paretovo pravidlo



Zdroj: Zuzák a Königová 2009, s. 239.

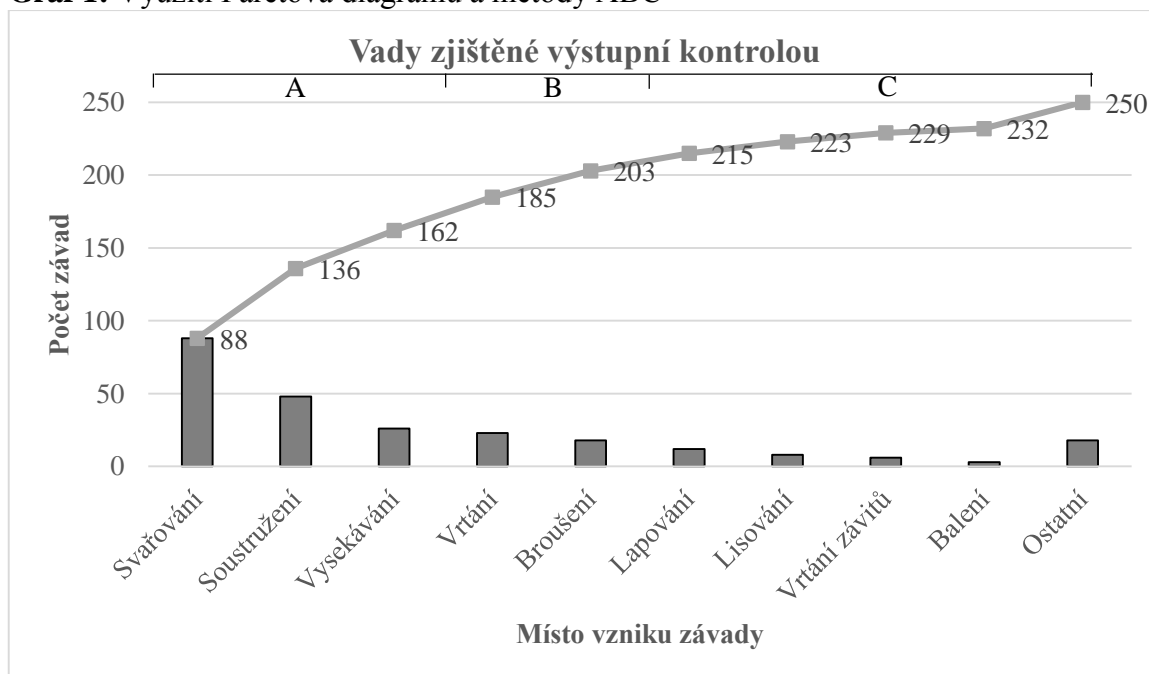
Paretův diagram a metoda ABC

Metoda ABC (nebo také analýza ABC) je založena na rozdělení jevů (např. činností, problémů, zásob, dodavatelů, odběratelů apod.) podle důležitosti nebo naléhavosti do tří, případně i více skupin, kterým se věnuje odlišná pozornost.

V praxi to znamená, že problémy zařazené do skupiny A jsou prioritní a je jim třeba věnovat maximální pozornost. Problémy ve skupině B jsou méně důležité a vyžadují menší pozornost. Skupina C zahrnuje nedůležité problémy s okrajovým zájmem. Paretův princip a zároveň diagram lze velmi jednoduše a efektivně propojit právě s touto metodou. Příčiny vzniku problému se podle četnosti výskytu zařadí do jedné ze tří skupin a prioritně se řeší problémy ve skupině A a dle možností problémy zařazené do skupiny B, případně C.

Na ilustrativním grafu (viz níže) jsou Paretovým diagramem znázorněny závady zjištěné výstupní kontrolou v členění podle místa jejich vzniku. Do skupiny A jsou zařazeny závady vzniklé při svařování a soustružení, které tvoří přes 50 % z celkových závad, a pracovištěm s těmito operacemi bude věnována podrobnější pozornost a budou hledány konkrétní místa vzniku závad a konkrétní pracovníci. Podle potřeby a možností bude následně věnována pozornost dalším operacím zařazeným ve skupině B.

Graf 1: Využití Paretova diagramu a metody ABC



Zdroj: Zuzák a Königová 2009, s. 241.

Zadání samostatné práce (úkolů)

1. Student si modelově navolí příklad pro zpracování Paretovým pravidlem a metodou ABC.
2. Podle vzoru zpracuje tabulku s probíhajícími ději v podniku.
3. Sestaví příslušný graf.
4. Provede příslušné vyhodnocení svých výsledků.

Studijní literatura

Povinná literatura

ANTUŠÁK, E. a J. VILÁŠEK, 2016. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-3443-2. (s. 73-100)

ZAPLETALOVÁ, Š. et al., 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, s. r. o. ISBN 978-80-86929-85-9. (s. 85-101)

ZUZÁK, R., 2014. *Krizový management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-25-6. (s. 60-77)

Doporučená literatura

ANTUŠÁK, E., 2013. *Krizová připravenost firmy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-983-8. (s. 70-99)

ZUZÁK, R. a M. KÖNIGOVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3156-8. (s. 240-242)

3.10 Aplikace etických zásad jednání krizového manažera do jeho odborného i morálního profilu

Klíčová slova

krizový manažer, etika, etické chování, vlastnosti manažera

Cíle kapitoly

Student chápe důležitost etických zásad v mezilidském jednání a chování. Je schopen definovat vlastnosti, které by měl mít krizový manažer.

Výstupy z učení

- 11.10 zná etické zásady jednání a chování v krizových situacích
- 11.15 umí zpracovat krizový plán podniku

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Modelové vlastnosti krizového manažera, včetně morálně etických vlastností:

1. morálně volní vlastnosti
 - proaktivní, kreativní pracovník, odolný vůči stresovým situacím,
 - silný stupeň vnitřní motivace,
 - flexibilní v jednání se schopností předvídat vývoj situace,
 - organizačně schopný, vůdcovský typ v krizových fázích vývoje krize,
 - komunikativní typ aj.
2. profesně odborná kvalifikace
 - profesně zdatný a prakticky fundovaný pracovník,
 - ztotožnění se s funkcí krizového manažera,
 - znalost bezpečnostního a záchranářského systému podniku,
 - dokonalá znalost vnitřního a vnějšího prostředí podniku,
 - znalost silných a slabých stránek podniku a všech jeho procesů, včetně výsledků hospodaření,
 - předností je praxe z uvedené problematiky z jiných podniků a organizací,

- vhodný je vyzrálý zkušený pracovník s životními zkušenostmi z obdobné problematiky aj.
3. schopnost integrovat teorii s praktickým poznáním (tzv. selský rozum)
- implementace a harmonizace vědeckých přístupů s praktickými dovednostmi,
 - reálně a prakticky myslet a uvažovat,
 - logické, kreativní, současně flexibilní myšlení,
 - umět rozlišovat podstatné od méně zásadního pro řešení,
 - přesné, rychlé a cílené rozhodování,
 - orientace v informačním toku a systému v podniku,
 - verbální a nonverbální zdatnost aj.
4. empatie a týmovost
- respektovat a prosazovat týmovou spolupráci,
 - umět se vcítit do myšlení a potřeb spolupracovníků,
 - zajistit komunikaci mezi všemi členy týmu,
 - ovládat zásady motivace pracovníků,
 - zvládat komunikaci s aktéry vnějšího prostředí,
 - respektovat a dodržovat etické zásady ve vypjatých krizových a záchranářských situacích (ochrana osobních údajů i osobnosti člověka),
 - umět zvládat emoce a nálady spolupracovníků aj.
5. vysoký stupeň odolnosti vůči stresovým situacím
- zachovat rozvahu, tlumit emoce ve vypjatých situacích,
 - vyrovnat se s projevy rizik a katastrof bez následků na následné jednání,
 - zajistit psychickou hygienu svoji i postižených,
 - projevit osobní účast, současně reálně pomoci a řešit,
 - používat vědecké metody práce aj.
6. odpovídají fyzický a duševní stav s pozitivním myšlením
- dbát o svoji fyzickou zdatnost,
 - dodržovat osobní psychickou hygienu, včetně tvůrčího myšlení,
 - nosit a šířit přesvědčení o úspěšném vyřešení krize,

- umět využívat metodu dedukce - z obecných principů vyvodit očekávaný vývoj aj.

Modelové zpracování:

V podniku na výrobu chemických ochranných prostředků vznikl požár, který zasáhl část výrobní haly a hrozí jeho rozšíření i do skladovacích prostor vstupních surovin. Toto případné rozšíření by výrazně zvýšilo riziko kontaminace ovzduší v nejbližším okolí podniku a hrozilo by bezprostřední ohrožení obyvatel do vzdálenosti 5 km.

Oblast: 1. morálně - volní vlastnosti

Vedoucí krizového štábu je Ing. Petr Novák, bezpečnostní technik a člen štábu vedení ředitele podniku. Vybraný faktor: proaktivní, kreativní pracovník, odolný vůči stresovým situacím.

Rozpracování:

Ing. Petr Novák ihned po ohlášení vzniku havárie zajistil:

- oznámení havárie všem zaměstnancům podniku s využitím vnitřních komunikačních kanálů v podniku,
- aktivizuje příkazem ředitele funkci krizového týmu na řešení havárie a svolá jeho první zasedání,
- navrhl a nechal projednat v krizovém týmu opatření na eliminaci rizika ve třech časových horizontech (do 24 hodin, 1 - 3 dny, do 30 dnů),
- vedoucí krizového týmu se aktivně účastní všech záchranných prací příslušných složek integrované záchranného systému a poskytuje všestrannou podporu z vnitřních zdrojů podniku,
- vedoucí krizového týmu využívá svých praktických zkušeností z působení v Hasičském sboru Komárovice a iniciativně doporučuje korekci některých řešení,
- podal přesné, objektivní informace všem členům krizového týmu a navodil tvůrčí a kolegiální atmosféru,
- upozornil na etické zásady při řešení havárie, jako je zachování práv občanů, přednost zásahu u starších občanů, těhotných žen a dětí,
- požádal členy o plné nasazení, empatické vykonávání své funkce, vstřícnost a ochotu pomoci všem, kteří to potřebují.

Poznámka: takto bude student postupovat u dalších oblastí (1 až 6), ve své formulaci dokumentuje (nebo může rozporovat), že daný pracovník příslušnou vlastnost má (nemá) a působí na řešení vzniklé havárie.

Zadání samostatné práce (úkolů)

1. Student si nasimuluje krizovou událost v podniku (např. požár, povodeň, vichřice, sních, únik škodlivé látky do vody, půdy ovzduší apod.). Může využít i zdroje ze sdělovacích prostředků.
2. Ustanoví krizového manažera, kterého bude specifikovat podle výše předepsaného vzoru doporučených vlastností s tím, že za každou oblast rozepíše nejméně 1 faktor osobnosti manažera.
3. Do každé oblasti modelových vlastností manažera vloží etickou složku, kterou rozepíše.
4. Zpracuje prezentaci ke zvolenému tématu (ze zpracovaného cvičení).

Studijní literatura

Povinná literatura

ZAPLETALOVÁ, Š. et al., 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, s. r. o. ISBN 978-80-86929-85-9. (s. 121-137)

ZUZÁK, R., 2014. *Krizový management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-25-6. (s. 89-103)

ZUZÁK, R., 2015. *Krizový management*. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-52-2. (s. 129-139)

Doporučená literatura

ANTUŠÁK, E., 2013. *Krizová připravenost firmy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-983-8. (s. 113-163)

KRULIŠ, J., 2011. *Jak vítězit nad riziky*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-835-2. (s. 531-555)

ROLNÝ, I., 1998. *Etika v podnikové strategii*. Boskovice: Albert. ISBN 80-85834-53-7. (s. 9-50)

3.11 Zpracování vybraných dokumentů v oblasti krizové komunikace dle vzorového zpracování

Klíčová slova

krizová komunikace, komunikační manuál, verbální komunikace, nonverbální komunikace

Cíle kapitoly

Student se seznámí s teorií komunikace, chápe rozdíl mezi verbální a nonverbální složkou komunikace, ovládá principy úspěšné krizové komunikace.

Výstupy z učení

- 11.14 umí zpracovat krizový scénář
- 11.15 umí zpracovat krizový plán podniku

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Principy krizové komunikace:

- princip přímé odpovědnosti – krizová komunikace není záležitostí tiskových mluvčích, nýbrž věci vedení podniku,
- princip nezávislosti – krizová komunikace nesmí být plně závislá jen na jedné osobě,
- princip přesnosti a stručnosti – krizová komunikace vyžaduje přesné a stručné definování problému. Mluvte stručně a výstižně, omezíte tak možnost špatné interpretace,
- princip důvěryhodnosti – musíte se držet faktů, žádné spekulace či dohady, držte se podstaty věci,
- princip znalosti věci – než začnete vést krizovou komunikaci, musíte znát základní komunikační cíl svého podniku a mít připravená klíčová sdělení, kterými chcete oslovit veřejnost, média, odborníky, soudní znalce a orgány činné v trestním řízení, podřízené, zaměstnance firmy, rodinné příslušníky a jiné věcně zainteresované právnické a fyzické osoby,
- princip očekávané reakce – než začnete vést krizovou komunikaci, analyzujte možné dopady vašeho sdělení (reakci na vaše sdělení) a mějte představu o způsobech

zvládání těchto reakcí. Způsob vedení krizové komunikace nesmí být zdrojem sekundárních krizí,

- princip nejhoršího vývoje – identifikujte a plánujte komunikaci vždy ve vztahu k nejhoršímu možnému scénáři vývoje případu,
- princip hledání podpory – hledejte spojence a spolehlivé zastánce, zvažte, zda by se nenašli lidé, kteří by mohli promluvit ve váš prospěch,
- princip pravdivosti - musíte mluvit pravdu. Nemusí být úplná, ale to, co řeknete, musí být pravda,
- princip otevřenosti – nesmíte se před novináři skrývat. Buďte vždy k dispozici. Přednostně hovořte o pozitivních stránkách věci. Buďte sebevědomí. Nekritizujte své kolegy, vedení a zaměstnance.

Pravidla úspěšné krizové komunikace:

- nedopusťte, aby kritika tisku zůstala bez odpovědi,
- mějte připravený scénář krizové komunikace,
- stanovte role v systému krizové komunikace,
- nedopusťte, aby se incidenty staly krizemi,
- nestavte svou prosperitu na tvrzení, že váš podnik krize nemůže postihnout,
- pravidelně aktualizujte krizový plán,
- vedení organizace berte jako součást zdrojů,
- posuďte svou vlastní zranitelnost,
- nejtěžší částí krize může být uvědomění si a připuštění, že nastala,
- nebuďte skoupí na informace – čím více informací můžete poskytnout, tím lépe.

Vzor pro krizové prohlášení k zaměstnancům

Sdělení pro zaměstnance

Písemná forma - oběžník

Určeno pro (pracoviště, jména/funkce)

Dne v hodin nastala v naší firmě mimořádná událost , která byla zapříčiněna V důsledku této události

Krizový tým firmy byl na mimořádnou situaci tohoto charakteru připraven a v současné době ji řeší / je úspěšně vyřešena.

Do odvolání krizové situace budou všichni zaměstnanci firmy nadále vykonávat své pracovní povinnosti v plném rozsahu / v omezeném rozsahu a budou se řídit pokyny člena krizového týmu firmy

Každý zaměstnanec je povinen dodržovat zásady krizové komunikace a (další opatření) podle krizového plánu.

Vedení firmy bude nadále zaměstnance informovat o průběhu situace prostřednictvím členů krizového týmu / přímých nadřízených / oběžníkem (a pokud nastane její zhoršení).

Podpis

Ředitel firmy

Datum/hodina

Potvrzuji seznámení s oběžníkem.

Podpisy, datum

Zdroj: Zuzák a Königová 2009, s. 228.

Vzor obecného pokynu pro komunikaci s médii

Pokyn pro pracovníky podniku

Komunikace s médii a veřejností

Při oslovení jakoukoliv osobou, která není zaměstnancem naší společnosti a která požaduje informace v souvislosti s krizovou nebo mimořádnou situací, jež se stala v naší společnosti nebo mohla ke krizové situaci vést, je každý zaměstnanec povinen dodržovat následující zásady.

1. Sdělovat pouze informace, které byly společností oficiálně sděleny, a zdržovat se sdělování jakýchkoliv osobních dojmů, komentářů a poznámek. Při komunikaci je nutné vystupovat zdvořile, stručně a nesdělovat žádné podrobnosti.
2. Pro více informací odkažte zájemce na pracovníka krizového týmu na telefonním čísle.....
3. Poznamenejte si čas rozhovoru nebo telefonního hovoru, jméno a kontakt na druhou osobu a případně stručný obsah poskytnutých informací.
4. O záležitosti neprodleně informujte pracovníka krizového týmu na telefonním čísle.....

Zdroj: Zuzák a Königová 2009, s. 229.

Vzor sdělení pro zákazníky

Sdělení pro zákazníka a obchodního partnera firmy

Oslovení,

považujeme za důležité / domníváme se, že je důležité Vás jako našeho významného zákazníka/dodavatele/partnera informovat o mimořádné situaci, která nastala dne v hodin v naší firmě a která může negativně ovlivnit/způsobit.....

Chceme být první, kdo Vás bude o vzniklé situaci informovat, protože bychom nechtěli, aby došlo k nežádoucímu zkreslení / mylnému informování z jiných zdrojů.

Vzniklá situace nebude mít žádný negativní dopad na naše vztahy, které budou nadále pokračovat / budou na přechodnou dobu pokračovat v následujících úpravách Podnikli jsme maximální kroky / nezbytné kroky vedoucí ke stabilizaci situace.

O dalším vývoji a případných změnách, které by měly dopad na, Vás budeme neprodleně informovat.

Věříme, že pochopíte naši situaci a

S pozdravem

podpis

jméno

funkce

Zdroj: Zuzák a Königová 2009, s. 232.

Zadání samostatné práce (úkolů)

1. Student se seznámí s teoretickým úvodem k praktickému cvičení.
2. Zvolí si krizovou situaci v podniku (možno z předešlých cvičení či z elektronických zdrojů a médií).
3. Podle vyplněných vzorů pro:
 - vzor pro krizové prohlášení k zaměstnancům (viz výše),
 - vzor obecného pokynu pro komunikaci s médii (viz výše)
 - vzor sdělení pro zákazníky (viz výše).

Vypracuje obdobné dokumenty pro zvolenou krizovou situaci.

4. Z jednoho připraveného dokumentu student připraví prezentaci.

Studijní literatura

Povinná literatura

ANTUŠÁK, E. a J. VILÁŠEK, 2016. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3443-2. (s. 73-100)

ZAPLETALOVÁ, Š. et al., 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, s. r. o. ISBN 978-80-86929-85-9. (s. 121-137)

ZUZÁK, R., 2014. *Krizový management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-25-6. (s. 103-126)

Doporučená literatura

BRUNO, T. a G. ADAMCZYK, 2013. *Řeč těla: jak rozumět signálům řeči těla a cíleně je používat*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4592-3. (s. 63-71, s. 127-168)

CHALUPA, R., 2012. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4234-2. (s. 35-67)

ZUZÁK, R. a M. KÖNIGOVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3156-8. (s. 207-230)

3.12 Vypracování souboru opatření v oblasti akutního stádia krize v podniku

Klíčová slova

podnikové riziko, eliminace akutního rizika, kontrolní činnost, prevence

Cíle kapitoly

Student rozpozná akutní fázi podnikové krize a je schopen připravit soubor opatření směřujících k redukci/eliminaci této krize. Seznámí se s principy kontrolní a preventivní činnosti v podniku.

Výstupy z učení

- 11.14 umí zpracovat krizový scénář
- 11.15 umí zpracovat krizový plán podniku
- 11.16 umí zpracovat soubor opatření k eliminaci rizik v podniku

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Podnikové prostředí s sebou ze své podstaty přináší rizikové situace. Není náhodou, že práce s rizikem a odolnost proti stresům je zejména v posledním období jedním z rozhodujících kritérií při přijímání nových manažerů do podnikové sféry. Práce s rizikem se stává součástí manažerské práce, některá rizika však musíme s ohledem na jejich závažnost a možný nárůst intenzity eliminovat, přesunout (transferovat), či po určitou dobu zadržet (retardovat).

I. Eliminace - redukce rizika

Jedná se o krajní strategii, která vzbuzuje dojem bezrizikového řešení, často je tomu v podnikové praxi naopak. Retence rizik je legitimní metoda řešení rizik a je vhodná tam, kde rizika vedou k relativně malým ztrátám. Kritériem při rozhodování je finanční stabilita firmy, objem rezervního fondu a rozvojový potenciál firmy. Současně je poukazováno na nebezpečí podnikové slepoty a stereotypu, kdy hrozí, že si firma osvojí pouze tento způsob řešení podnikových krizí.

Výsledek (V): Odmítnutí zakázky velkého rozsahu z důvodu personálního rizika (nedostatek specialistů na svařování polyetylenového potrubí, soustružníků), či nedodání vstupů, může vyvolat až existenční ohrožení podniku, namísto zajištění řešení krizových uzlů (dodávek

surovin a požadovaných specialistů, např. soustružníků, svářečů, programátorů výroby apod.). Vyřešením personálního zabezpečení výroby za současného zajištění vstupů v čase a sortimentu eliminuje vznikající krizi.

II. Zadržetí a redukce - ošetření rizika

Tento způsob řešení rizika má tři základní formy:

1. prevenci – snížení nebo eliminování některých nebo všech jednotlivých rizik, jedná se z hlediska účinnosti a nákladovosti o prioritní činnost, je vždy součástí rizikového řízení v jeho počáteční i závěrečné fázi. Existují dvě základní koncepce prevence:

○ **proaktivní prevence** – cílem je předejít krizi zamezením jejího vzniku,

V: Inspekce životního prostředí při své pravidelné kontrole zjistila nedostatečnou funkci čističky odpadních vod (ČOV) založené na principu mechanického čištění, což se ukazuje z hlediska čištění odpadní vody při výrobě smaltovaných výrobků jako nedostatečné a zdroje pitné vody ohrožující riziko. Do doby rekonstrukce čističky s využitím chemického procesu čištění budou odpadní vody přečerpávány do cisteren a odváženy na dočištění do ČOV kooperujícího podniku, kde se nalézá ČOV vyšší generace.

○ **reaktivní prevence** – cílem je být připraven na realizaci krizového plánu

V: Vedení podniku se rozhodlo nenést zvýšené náklady na dočasné dočišťování v kooperujícím podniku, ani není ochotno řešit situaci zvýšením manažerského nasazení a omezí výrobu speciálních výrobků, které vyžadují moderní, smáčecí smaltovací technologii.

2. diverzifikaci – řešení jsou orientována na podnikové portfolio, u kterého dojde k přeskupení anebo i zvětšení počtu rizik za cenu vzrůstu některého z rizik nebo přidáním dalších se docílí pokles jiných rizik, takže celkové riziko portfolia se diverzifikací zmenší.

V: Podnik zaměřený na výrobu ochranných prostředků pro ochranu rostlin využívá při výrobě řadu nebezpečných komponent, které ve zvýšeném množství mohou kontaminovat vodu a půdu v blízkém okolí firmy; rovněž při transportu hotových výrobků do obchodní sítě v případě havárie hrozí vysoké riziko ohrožení vodních zdrojů, v menší míře půdy. Podnik provedl analýzu svého výrobního portfolia, zachoval výrobky, které tvoří základ výkonů podniku, urychlil vývoj nových výrobků na bázi méně nebezpečných vstupních komponentů a výrobky, které vykazovaly největší riziko a vyžadovaly zvýšené náklady na výrobu,

uskladnění i transport, byly utlumeny. Výsledkem byly vyšší tržby podniku za současného snížení výrobního rizika i nákladovosti na produkci prostředků na ochranu rostlin.

3. alokaci – rozmístění rizik tak, aby se dala účinně ovládat, s výhodou snížení provozních nákladů a snížení ve svém souhrnu i celkové podnikové riziko.

V: Podnik zaměřený na výrobu ochranných prostředků pro ochranu rostlin využívá při výrobě řadu nebezpečných komponent, které ve zvýšeném množství mohou kontaminovat vodu a půdu v blízkém okolí firmy, rovněž tak při transportu hotových výrobků do obchodní sítě v případě havárie hrozí vysoké riziko ohrožení vodních zdrojů, v menší míře půdy. Zmíněný podnik má v rámci okresu rozmístěna svá výrobní střediska, z tohoto důvodu jsou náklady na zajištění bezpečnosti výroby zvýšené, zvýšené je i riziko dovozu vstupních surovin i následný transport hotových výrobků do obchodní sítě. Zrušení odloučených výrobních a centralizace výroby do jednotného centra přineslo celkové snížení nákladovosti, zvýšené tržby a samotné zkvalitnění kontrolní a preventivní činnosti.

III. Pojištění

Jedná se o způsob řešení rizika, při kterém dochází k přenesení rizika na třetí osobu (zálohování procesu třetí osobou). Tento způsob má několik variant, jejichž podstatou je vždy poskytnutí nějaké úplaty za převzetí rizika osobě, která je ochotna, nebo má dokonce komerční zájem riziko převzít. Zpravidla se ovšem jedná o transfer rizika, které je následně kompenzováno finančně.

V: Podnik zaměřený na výrobu ochranných prostředků pro ochranu rostlin využívá při výrobě řadu nebezpečných komponent, které ve zvýšeném množství mohou kontaminovat vodu a půdu v blízkém okolí firmy, rovněž tak při transportu hotových výrobků do obchodní sítě v případě havárie hrozí vysoké riziko ohrožení vodních zdrojů, v menší míře půdy. Na základě přechodu redukce výrobního portfolia, centralizace výroby, zařazení nových, účinnějších výrobků zahájil vývoz svých výrobků do zahraničí za současného:

- pojištění řidičů pro cesty do zahraničí,
- pojištění proti zcizení nákladu,
- pojištění proti požáru,
- připojištění proti havárii,
- pojištění proti kurzovním rozdílům,
- další pojištění dle sazebníků komerčních pojišťoven.

IV. Zadržetí - převzetí rizika

Při tomto způsobu řešení rizika si je podnik vědom nákladů, které bude potřebné vynaložit na eliminaci vznikajícího, či již vzniklého rizika. Opatření realizuje podnik ze svých zdrojů. Tato strategie se rovněž označuje jako nulová strategie, neboť nejsou realizována žádná opatření a riziko je plně převzato. Nemělo by to znamenat podcenění strategie, nýbrž naopak zvýšenou kontrolní a signalizační činnost. Jestliže vedení podniku dojde k závěru, že nejméně nákladným opatřením je žádné, tedy nulové, opatření, neznamená to chybné rozhodnutí vedení podniku, ani nemusí být v rozporu s jeho rozvojovou koncepcí. Vedení podniku nesmí zapomenout, že eventuelní realizace scénáře nebezpečí znamená náklady finanční, materiální, lidské atd., jejichž výše nejsou v okamžiku vzniku rizika zřejmé.

V: Podnik zaměřený na výrobu ochranných prostředků pro ochranu rostlin využívá při výrobě řadu nebezpečných komponent, které ve zvýšeném množství mohou kontaminovat vodu a půdu v blízkém okolí firmy, rovněž tak při transportu hotových výrobků do obchodní sítě v případě havárie hrozí vysoké riziko ohrožení vodních zdrojů, v menší míře půdy. Při sobotní noční směně došlo vlivem silného větru ke stržení části střechy na výrobní hale. Provoz nebyl přerušen, noční pohotovostní služby a přivolaný hasičský sbor zajistil provizorní zastřešení provozu plachtami, takže výroba nebyla přerušena, následující den byla střecha vlastními silami opravena a uvedena do původního stavu. Opravy podnik hradil z vlastních finančních zdrojů.

Zadání samostatné práce (úkolů)

1. Student využije výstup z předešlých cvičení (nebo s využitím internetových zdrojů), zvolí krizovou situaci v podniku.
2. Podle modelového zpracování vypracuje pro zvolené podnikové riziko:
 - eliminace - redukce rizika,
 - zadržetí a redukce - ošetření rizika,
 - pojištění,
 - zadržetí - převzetí rizika.
3. Student zpracuje prezentaci k dané problematice

Studijní literatura

Povinná literatura

HÁLEK, V., 2008. *Krizový management: teorie a praxe*. Bratislava: DonauMedia. ISBN 978-80-89364-00-8. (s. 13-29)

VÁCHAL, J. et al., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5. (s. 529-545)

ZAPLETALOVÁ, Š. et al., 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, s. r. o. ISBN 978-80-86929-85-9. (s. 85-97)

ZUZÁK, R., 2014. *Krizový management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-25-6. (s. 60-77)

ZUZÁK, R., 2015. *Krizový management*. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-52-2. (s. 67-83)

3.13 Prezentace postupu ustavení krizového štábu na úrovni kraje či obce

Klíčová slova

krizový zákon, krizový štáb, ministerstvo vnitra, hejtman, starosta

Cíle kapitoly

Student se seznámí se způsoby ustavení krizových štábů v krajích ČR. Rozumí krizovému zákonu a je schopen definovat, v jakých případech je svoláván krizový štáb kraje. Charakterizuje práci stálé pracovní skupiny krizového štábu.

Výstupy z učení

- 11.8 zná funkce krizového manažera
- 11.14 umí zpracovat krizový scénář
- 11.15 umí zpracovat krizový plán podniku
- 11.16 umí zpracovat soubor opatření k eliminaci rizik v podniku

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Na webových stránkách Středočeského kraje je prezentováno ustavení krizového štábu pro krizové situace s regionálním, resp. celostátním dopadem. Obdobně lze postupovat i v jiných organizacích a podnicích při platnosti obecných zásad zpracování.

Krizový štáb Středočeského kraje (KŠ) byl zřízen v souladu s ustanovením § 14 odst. 2 písm. b) a § 24b zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon). Je pracovním orgánem hejtmána kraje pro řešení krizových situací.

KŠ svolává hejtman v případě, že:

- je vyhlášen krizový stav pro celé území státu nebo pro jeho část patřící do působnosti orgánu krizového řízení,
- je vyhlášen stav nebezpečí pro celé území patřící do působnosti orgánu krizového řízení nebo pro jeho část,
- jej použije ke koordinaci záchranných a likvidačních prací,
- je k tomu vyzván Ministerstvem vnitra při ústřední koordinaci záchranných a likvidačních prací,

- jde o úkol prováděný při cvičení orgánů krizového řízení nebo cvičení složek IZS, nebo
- je tento postup nezbytný pro řešení mimořádné události.

Podle § 13 nařízení vlády č. 462/2000 Sb., k provedení § 27 odst. 8 a § 28 odst. 5 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon) jsou členy KŠ členové příslušné bezpečnostní rady a členové stálé pracovní skupiny. Členy stálé pracovní skupiny jsou tajemník KŠ, pracovníci krajského úřadu, zástupci základních složek IZS a odborníci s ohledem na druh řešené mimořádné události nebo krizové situace.

Statut a Jednací řád KŠ jsou uvedeny v příslušných dokumentech.

Krizový štáb Středočeského kraje projednává možnost řešení krizové situace a navrhuje opatření hejtmánovi kraje, a to zejména na základě podkladů členů bezpečnostní rady kraje a stálé pracovní skupiny KŠ.

Stálá pracovní skupina KŠ při řešení krizové situace nebo při koordinaci záchranných a likvidačních prací jedná nepřetržitě a připravuje podklady pro jednání KŠ, jehož je součástí.

Stálá pracovní skupina:

- analyzuje vývoj krizové situace nebo mimořádné události a dokumentuje postup řešení,
- podává předsedovi krizového štábu návrh na způsob řešení, postup při ochraně obyvatelstva a na vyhlášení, změnu nebo odvolání krizového stavu; využívá při tom zejména havarijní plán, vnější havarijní plány a krizový plán,
- soustřeďuje informace o stavu sil a prostředků, vede celkový přehled jejich nasazení a rozpracovává návrhy jejich využití,
- organizuje spojení s krizovými štáby určených obcí, krajů a krizovým štábem Ministerstva vnitra,
- zabezpečuje informování veřejnosti o přijatých opatřeních a postupu řešení krizové situace nebo mimořádné události,
- připravuje technickou a informační podporu nasazeným silám a prostředkům, vede evidenci finančních výdajů a nákladů na opatření při krizové situaci nebo mimořádné události,
- organizuje ochranu obyvatel postiženého území včetně zajištění zásobování a humanitární pomoci,
- zabezpečuje ukládání a využívání pracovní povinnosti, pracovní výpomoci a povinnosti poskytovat věcné prostředky.

Zadání samostatné práce (úkolů)

1. Student s využitím internetových či jiných zdrojů získá praktický příklad z ustavení krizového štábu.
2. Provede analýzu činností, realizované v rámci tohoto ustanovení.
3. Zpracuje prezentaci ke zvolenému praktickému příkladu.

Studijní literatura

Povinná literatura

ZAPLETALOVÁ, Š. et al., 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress, s. r. o. ISBN 978-80-86929-85-9. (s. 93-97, s. 121-137)

ZUZÁK, R., 2014. *Krizový management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-25-6. (s. 89-103)

ZUZÁK, R., 2015. *Krizový management*. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-52-2. (s. 95-129)

Doporučená literatura

Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a změně některých zákonů (krizový zákon).

Vyhláška MŠMT č. 281/2001 Sb., kterou se provádí § 9 odst. 3 písm. a) zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon).

Výklad k vyhlášce MŠMT č. 281/2001 Sb., kterou se provádí § 9 odst. 3 písm. a) zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon) č. j. 30 554/2001-20, Věstník MŠMT sešit 3/2002.