

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Řízení bezpečnosti jako součást strategického řízení podniku

Anna Vojtová

**Bakalářská práce
2015**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Anna Vojtová**
Osobní číslo: **E12476**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ochrany podniku a společnosti**
Název tématu: **Řízení bezpečnosti jako součást strategického řízení podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je zhodnotit fungování bezpečnostního systému vybraného podniku. Zhodnocení bude provedeno s využitím dostupných dat vycházejících z analýzy současného stavu. Součástí práce bude také návrh optimalizace činnosti vybraného podniku v oblasti řízení bezpečnosti.

Osnova:

- Vymezení a zdůraznění aspektu bezpečnosti v rámci strategického řízení.
- Analýza fungování bezpečnostního systému vybraného podniku.
- Zhodnocení fungování bezpečnostního systému vybraného podniku.
- Návrh optimalizace činnosti vybraného podniku v oblasti řízení bezpečnosti.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

KOURDI, J. Business Strategy: A Guide to Taking Your Business Forward. 2. vyd. London: Profile books Ltd, 2009. ISBN 978-1-84668-124-0.

NEUGEBAUER, T. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v kostce: neboli o čem je současná BOZP. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2010. ISBN 978-80-7357-556-4.

TYLL, L. Podniková strategie. 1. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.

VEBER, J. Management kvality, prostředí a bezpečnosti práce:legislativa, systémy, metody praxe. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9.


Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Aleš Horčíčka


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 29. září 2014

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2015


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2014

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2015

Anna Vojtová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Aleši Horčíčkovi a pracovníkům společnosti, Juta a.s. panu Petru Šulcovi a jeho kolegovi za jejich odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá řízením bezpečnosti jako součástí strategického řízení podniku. V rámci řízení bezpečnosti se zaměřuje na vyhodnocení rizik souvisejících s bezpečností práce. Na základě analýzy je vypracováno hodnocení systému řízení bezpečnosti ve vybraném podniku a je uveden soubor doporučení pro další rozvoj podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategické řízení – řízení bezpečnosti – BOZP – řízení rizik – podnik

TITLE

Safety Management As a Part of Strategic Managment.

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with the security management as a part of strategic management. It focused on the evaluation of the risks associated with occupational health and safety within the security management. The assessment of the safety management system in selected company is evolved on the basis of the analysis and there is set of recommendations for further development of the company (included).

KEYWORDS

Strategic management– Safety management – OSH– risk management-business

Obsah

ÚVOD	11
1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ PODNIKU	13
1.1 Základní pojmy z oblasti strategického řízení	13
1.2 Strategická analýza	15
1.2.1 Externí analýza podniku	15
1.2.2 Interní analýza podniku	17
1.2.3 Souhrnná analýza okolí podniku.....	18
1.3 Stanovení strategických cílů	18
1.4 Tvorba a implementace strategie	19
1.5 Kontrola a hodnocení strategie	19
2 ŘÍZENÍ BEZPEČNOSTI JAKO SOUČÁST STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ PODNIKU	20
2.1 Rizika a jejich řízení	20
2. 1.1 Klasifikace rizik.....	21
2.1.2 Identifikace rizik	22
2.1.3 Analýza rizik.....	22
2.1.4 Vyhodnocení rizik.....	23
2.1.5 Stanovení opatření a kontrola	24
2.2 Rizika a bezpečnost	24
2.2.1 Informační bezpečnost.....	24
2.2.2 Ochrana osobních údajů.....	26
2.2.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	26
3 PROFIL PODNIKU, JUTA A.S.	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
3.1 Základní informace	Chyba! Záložka není definována.
3.2 Historie.....	Chyba! Záložka není definována.
3.3 Předmět činnost.....	Chyba! Záložka není definována.
3.4 Organizační uspořádání	Chyba! Záložka není definována.
3.5 Finanční situace	Chyba! Záložka není definována.
3.6 Řízení bezpečnosti	Chyba! Záložka není definována.
4 ANALÝZA SYSTÉMU ŘÍZENÍ BEZPEČNOSTI V ZÁVODĚ 03	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.1 Politika BOZP.....	Chyba! Záložka není definována.
4.2 Odpovědnost za BOZP	Chyba! Záložka není definována.
4.3 Identifikace nebezpečí	Chyba! Záložka není definována.
4.4 Vyhodnocení rizik.....	Chyba! Záložka není definována.
4.4.1 Metoda 3F.....	Chyba! Záložka není definována.
4.4.2 Metoda JBM	Chyba! Záložka není definována.

4.4.3 Metoda PHN	Chyba! Záložka není definována.
4.4.4 Vyhodnocení metod	Chyba! Záložka není definována.
4.5. Opatření proti rizikům	Chyba! Záložka není definována.
4.6 Kontrola a přezkoumání vedením	Chyba! Záložka není definována.
5 ZHODNOCENÍ FUNGOVÁNÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ BEZPEČNOSTI V PODNIKU A NÁVRH SOUBORU DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
5.1 Zhodnocení systému řízení bezpečnosti v podniku, Juta a.s.	Chyba! Záložka není definována.
5.2 Doporučení pro další rozvoj	Chyba! Záložka není definována.
ZÁVĚR	31
LITERATURA.....	33
SEZNAM PŘÍLOH.....	35

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Skupiny PEST analýzy	16
Tabulka 2: Matice rizik	23
Tabulka 3: Předmět činnosti podniku, Juta a.s.	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 4: Finanční situace podniku, Juta a.s.	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 5: Zdroje rizik a nebezpečí, které přinášejí.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 6: Rozšířená matice rizik 3F	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 7: Důsledek 3F	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 8: Výsledky metodou 3F	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 9: Stupnice metody 3F	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 10: Výsledky metodou JBN.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 11: Stupnice metody JBM	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 12: Výsledky metodou PHN	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 13: Stupnice metody PHN	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 14: Srovnání metod.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 15: Souhrnné výsledky metod	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 16: Opatření proti rizikům	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 17: SWOT analýza.....	Chyba! Záložka není definována.

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Proces strategického řízení.....	14
Obrázek 2: Strategická analýza.....	15
Obrázek 3: Porterova analýzy pěti sil	17
Obrázek 4: SWOT analýza	18
Obrázek 5: Řízení bezpečnosti v organizaci.....	20
Obrázek 6: Proces řízení rizik.....	21
Obrázek 7: Klasifikace rizik	22
Obrázek 8: Management rizik při práci	28
Obrázek 9: Organizační uspořádání společnosti, Juta a.s. ...	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 10: Výsledky 3F	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 11: Výsledky JBM.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 12: Výsledky PHN	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 13: SWOT strategie.....	Chyba! Záložka není definována.

SEZNAM ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CRAMM	CCTA Risk Analysis and Management Method
ČR	Česká republika
EU	Evropská Unie
IS	Informační systém
ISMS	Information Security Management System
ISO	International Organization for Standardization
ISŘ	Integrovaný systém řízení
JBM	Jednoduchá bodovací metoda
MU	Mimořádná událost
OOPP	Osobní ochranné pracovní prostředky
PHN	Jednoduchá polokvantitavní metoda
RIR	Registr identifikovaných rizik
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats

ÚVOD

Pokud jde o strategii, méně hloubejte a více dělejte.

(Jack Welch)

Strategické řízení je předpokladem pro úspěšné vedení podniku. Jeho prostřednictvím může vedení podniku sledovat dnešní dynamické, měnící se tržní prostředí, ve kterém se nachází a pomáhá mu vytvořit účinnou strategii. Pomocí strategie může podnik stanovit, kam bude do budoucna směřovat, a jakými způsoby dosáhne svých cílů. Strategie je v dnešní době nezbytnou součástí úspěšného řízení podniku, jelikož existuje mnoho konkurentů a zákazníci mají možnost výběru. Přesto je stanovení a dodržování dlouhodobých cílů leckdy opomíjeno, a management se orientuje především na krátkodobé cíle, které ovšem neřeší dobré postavení podniku na trhu i v budoucnu.

Součástí strategického řízení, je řízení bezpečnosti, pomocí kterého se snaží podnik udržet svoji konkurenceschopnost a prosazovat své dlouhodobé cíle. Správně využitě řízení bezpečnosti, které pomáhá společnosti chránit své zdroje a být tak úspěšným podnikem může podniku pomoci při zvyšování jeho konkurenceschopnosti. Naopak při nesprávném vedení mohou být zvyšovány náklady, a to není pro podnik přínosné. Je tedy důležité, aby podnik tuto oblast řešil správně a efektivně. Řízení bezpečnosti samo o sobě nemusí být zárukou kvalitního a funkčního řízení podniku, proto aby bylo co nejefektivněji využito, musí navazovat na všechny ostatní systémy řízení užívané v podniku.

Cílem práce je:

- vymezení a zdůraznění aspektu bezpečnosti v rámci strategického řízení podniku,
- analýza systému řízení bezpečnosti podniku, Juta a.s. se zaměřením na vyhodnocení rizik,
- stanovení souboru doporučení ke zlepšení současného stavu.

V první části práce je definováno strategické řízení. V další části je podrobněji charakterizován celý proces strategického řízení, tedy identifikace vize a mise podniku, poté strategická externí a interní analýza podniku, stanovení strategických cílů a v neposlední řadě také tvorba a implementace strategie a její kontrola.

Další kapitola je věnována řízení bezpečnosti, kde je charakterizován proces řízení rizik, jehož součástí je klasifikace, identifikace, analýza a vyhodnocení rizik. Dále jsou zde stručně

uvedeny základní oblasti řízení bezpečnosti jako je informační bezpečnost, ochrana osobních údajů a BOZP. Poslední, ale neméně důležitou kapitolou teoretické části je management rizik.

Třetí kapitola práce je zaměřena na profil sledovaného podniku. Zde je stručně vymezena historie podniku, předmět činnosti, organizační struktura, finanční situace a proces řízení bezpečnosti sledovaného podniku.

Ve čtvrté kapitole je charakterizován systém řízení bezpečnosti v závodě Juta 03, kde se autorka zaměřila na vyhodnocení rizik. Zde jsou popsány všechny části řízení bezpečnosti tak, jak probíhají ve sledovaném podniku. Vyhodnocení rizik provedené podnikem autorka porovnává se dvěma dalšími metodami vyhodnocení rizik popsány v teoretické části.

Pátá kapitola je zaměřena na vyhodnocení řízení bezpečnosti v závodě, Juta 03 a na doporučení pro zlepšení současného stavu.

Poslední kapitola se zabývá formulací závěru práce, kde jsou zdůrazněny veškeré důležité aspekty bakalářské práce.

Autorka pro zpracování bakalářské práce užívala několika metod. A to rešerši české a zahraniční odborné literatury a elektronických zdrojů, která byla využita v první části práce a komparaci, kterou využila v praktické části, kde porovnávala tři metody vyhodnocení rizik. Dalšími metodami byla konzultace s odbornými pracovníky zkoumaného podniku a SWOT analýza.

Řízení bezpečnosti, stejně jako strategické řízení je nedílným a nikdy nekončícím procesem, který je v dnešním globalizovaném prostředí důležitou součástí řízení každého podniku, jehož prioritou je uspět na trhu. Podniky by řízení bezpečnosti neměli brát na lehkou váhu, jelikož není možné vyloučit veškeré hrozby, které na podnik působí a musí jim nějakým způsobem předcházet. To s sebou přináší nemalé investice, které mohou ohrozit postavení podniku na trhu.

1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ PODNIKU

Úspěšnost podniku závisí především na jeho řízení. Tedy na tom, jak je podnik organizován. Řízení je složitý proces existující na mnoha úrovních, jehož cílem je maximalizace zisku a dlouhodobé působení podniku na trhu. Zodpovědnost za něj má vrcholný management, jehož cílem je propojit všechny činnosti tak, aby na sebe vzájemně navazovaly a byly dostatečně efektivní.

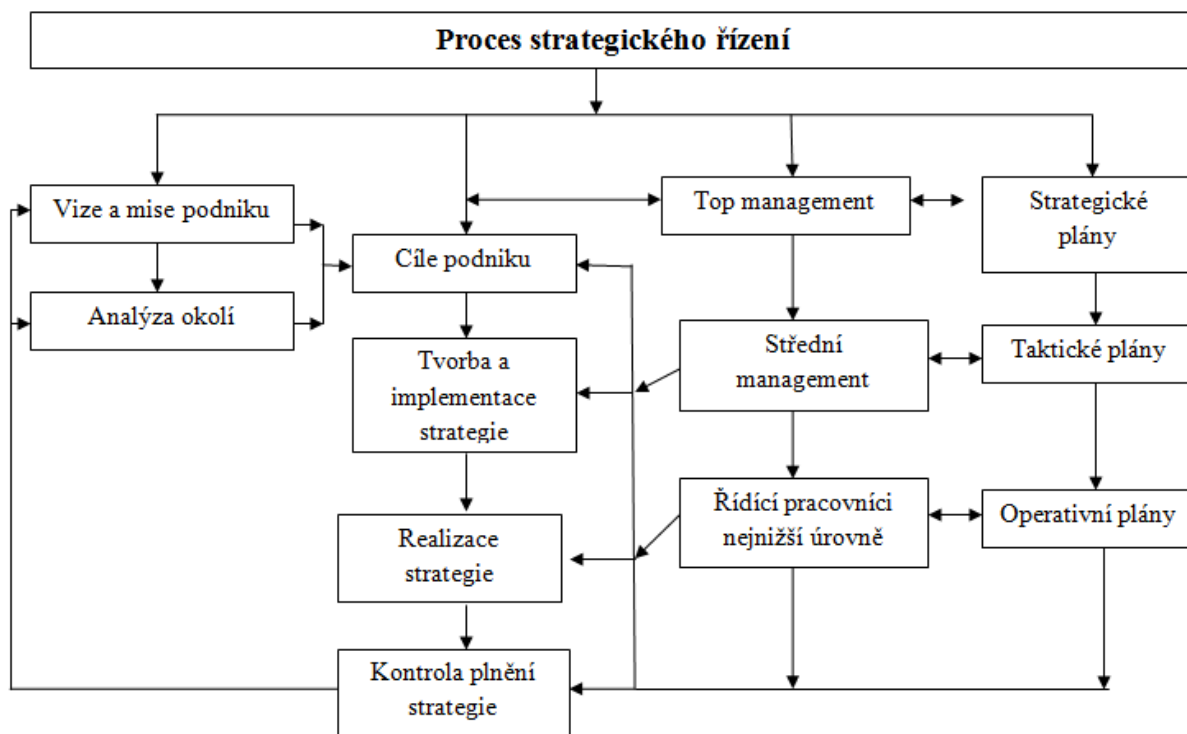
„Řízení zahrnuje všechny hlavní úkoly vrcholného managementu, tedy rozhoduje, kontroluje, nařizuje, řídí, koordinuje, radí, informuje a posuzuje. Proces strategického řízení je dynamický, nekončící proces, který se skládá z pěti základních částí, a to z identifikace mise, vize a poslání podniku, analýzy podniku, formulace strategie, implementace strategie a kontroly plnění strategie“ (Váchal a Vochozka, 2013, s. 26).

1.1 Základní pojmy z oblasti strategického řízení

Strategie je dlouhodobý směr podniku, tedy určitá připravenost na budoucnost, kdy jsou brány v úvahu silné a slabé stránky podniku. Stanovuje budoucí vývoj podniku s ohledem na všechny faktory a jsou zde ukotveny dlouhodobé cíle. Strategie se ovšem neomezuje jen na jejich definici, ale také na všechny aspekty související s naplněním těchto cílů.

Strategické řízení je dlouhodobý proces, pomocí kterého se vrcholový manažeři snaží dosáhnout dlouhodobých cílů, jako je konkurenční výhoda a dostatečný zisk. A to za pomoci formulace strategie, která následně určuje, kterým směrem se bude podnik ubírat. Strategické řízení napomáhá lepšímu a efektivnějšímu řízení firmy. Pomocí něj se firma dokáže rychle orientovat při změnách ve vnitřním i vnějším okolí a dokáže za pomoci vhodného řízení tyto změny včas zachytit a přizpůsobit se jim. Breuer (2010, s. 13) uvádí, že se *„jedná o soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody a k zabezpečení nadprůměrných výnosů.“*

Autorka znázornila proces strategického řízení na obrázku 1, kde jsou znázorněny jak jednotlivé kroky, které musí postupně provést jednotliví vedoucí podniku, tak i vhodné plány, které jsou v jednotlivých částech užívány, aby podnik dosáhl svých cílů za pomoci strategického řízení.



Obrázek 1: Proces strategického řízení

Zdroj: Zpracováno podle Breuer, 2010 a Váchal a Vochozka, 2013

Prvním krokem procesu strategického řízení je stanovení mise a vize podniku. Mise a vize podniku pomáhá při specifikaci cílů a dalších kroků potřebných pro určení správné strategie.

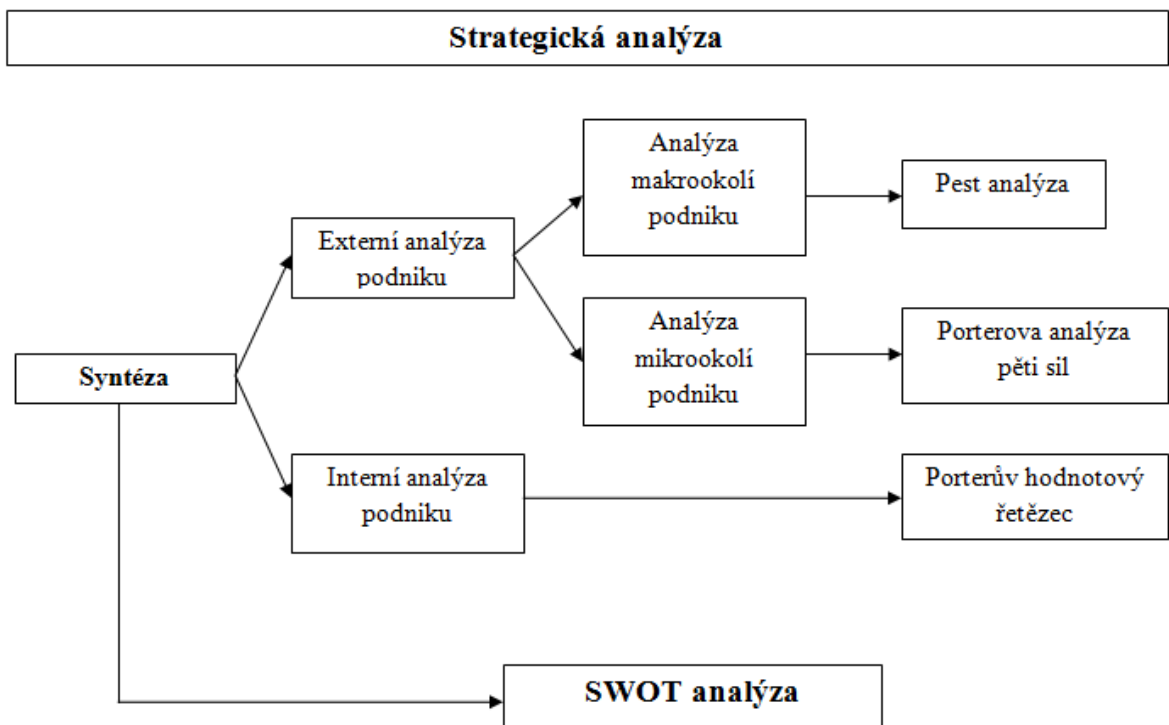
Mise neboli poslání podniku definuje na poměrně dlouhou dobu důvod existence podniku, jeho zaměření, účel a důvod, proč je vůbec podnik na trhu. Mise by měla zodpovědět 3 základní otázky:

- Co je smyslem podnikání?
- Pro jakou cílovou skupinu podnik vyrábí své produkty?
- Čeho chce podnik dosáhnout?

Vize představuje jasné vyjádření o budoucí pozici podniku. Jedná se o stručnou a jasnou představu podniku o tom, kterým směrem by se měl ubírat, jaké problémy bude řešit, jakým způsobem je bude řešit, jak se podnik odliší od konkurence a jaký bude stanovený zisk. Vize je základem pro určení dlouhodobých i krátkodobých cílů podniku, ty by měly být srozumitelné pro všechny v okolí podniku.

1.2 Strategická analýza

Dalším krokem procesu strategického řízení je strategická analýza, jejímž cílem je získávání relevantních informací o okolí podniku a o zdrojích a schopnostech podniku, které ho mohou ohrožovat, nebo naopak. Schéma procesu strategické analýzy je znázorněno na obrázku 2, zde jsou uvedeny oblasti, které se při strategické analýze podrobněji zkoumají. Na základě těchto poznatků může management podniku určit cíle podniku a zvolit vhodnou strategii.



Obrázek 2: Strategická analýza

Zdroj: Zpracováno podle Váchal a Vochozka, 2013

1.2.1 Externí analýza podniku

Externí analýza podniku se zabývá těmi faktory, které mohou na podnik působit z okolí podniku. Při rozhodování o strategii podniku je důležité poznat veškeré činitele, které na podnik působí a budou ho ovlivňovat i v budoucnu. Z výsledků externí analýzy určuje podnik příležitosti a hrozby, které dále zpracovává při syntéze.

Analýza makrookolí podniku představuje takové vlivy, které podnik nedokáže svým jednáním ovlivnit, pouze se těmito podmínkám může přizpůsobit. To, jak se dokáže s těmito podmínkami podnik vyrovnat, výrazně ovlivňuje úspěšnost podniku.

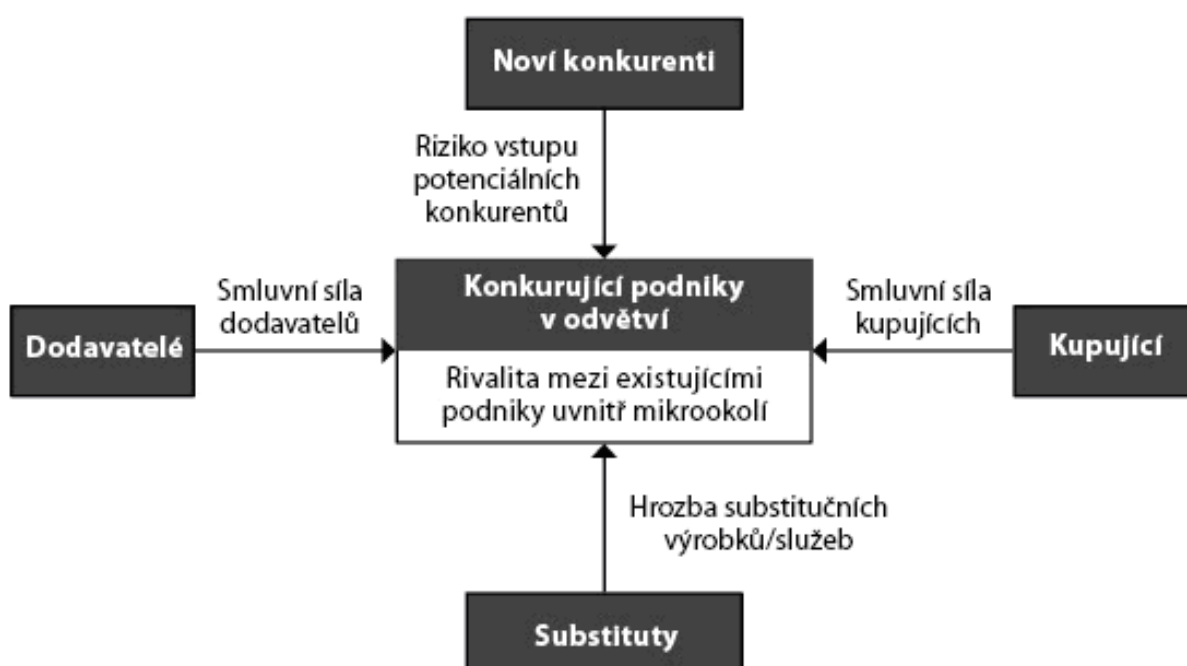
Makrookolí podniku se podrobně analyzuje například pomocí PEST analýzy. Ta umožňuje ucelený pohled na stav nejbližšího okolí podniku a to tak, že si jednotlivé faktory rozdělí do 4 skupin, které pak podrobněji zkoumá. Mezi jednotlivé skupiny, které jsou dále rozčleněny v tabulce 1, patří politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, sociálně demografické faktory a technologické faktory.

Tabulka 1: Skupiny PEST analýzy

Politické a legislativní faktory	Ekonomické faktory	Sociálně demografické faktory	Technologické faktory
Politická orientace země	Vývoj HDP	Demografický vývoj	Podpora vědy a techniky vládou
Politika zdanění	Míra inflace	Míra vzdělanosti	Vývoj technologií
Sociální politika	Úrokové sazby	Sociální legislativa	Inovace produktů
Legislativa	Míra nezaměstnanosti	Mobilita	Celkový stav technologie
Zahraniční vztahy	Kupní síla	Přístup k práci a volnému času	Patenty
Ochrana spotřebitele	Průměrná mzda	Spotřební zvyky kupujících	
Politická stabilita	Ceny energií		

Zdroj: Zpracováno podle Tyll, 2014

Analýza mikrookolí podniku, tedy okolí, které může podnik do jisté míry ovlivnit, představuje především analýzu odvětví, ve kterém se podnik nachází, přičemž je kladen velký důraz na konkurenci. Analýza mikrookolí se nejčastěji provádí za pomoci Porterovy analýzy pěti sil, jejíž struktura je znázorněna na obrázku 3. Tento model bere v úvahu pět základních prvků, mezi něž patří stávající konkurenti, potenciální konkurenti, dodavatelé, kupující a substituty, které podrobně zmapuje a pomocí zjištěných výsledků vedení podniku určí faktory, které může a nemůže ovlivnit, a které faktory lze využít ve svůj prospěch. Nesmí při tom ale zapomenout, že je důležité správně vymezit trh, ve které se podnik nachází a to jak z hlediska postavení podniku, tak i z hlediska časového.



Obrázek 3: Porterova analýzy pěti sil

Zdroj: Tyll, 2014, s.29

1.2.2 Interní analýza podniku

Strategie by měla co nejlépe reagovat na okolí podniku, a proto musí podnik brát v úvahu i své zdroje a schopnosti, tedy zdroje finanční, lidské, materiální a nemateriální. Interní analýza zkoumá, zda zdroje a schopnosti odpovídají prostředí, v němž se daný podnik nachází a zda dokážou reagovat na tyto změny. Výsledkem interní analýzy jsou slabé a silné stránky podniku. Ty se dále zpracovávají v syntéze, a proto by podnik neměl opomenout žádné důležité zdroje, aby nedošlo ke zkreslení a výsledná analýza odpovídala skutečnosti.

Interní analýza se provádí pomocí těchto metod:

- analýza vnitřních zdrojů kde se zkoumají hmotné, lidské, kapitálové a nehmotné zdroje,
- finanční analýza, kdy se provádí rozbor informací získaných z účetních dat, a zkoumají se především poměrové ukazatele,
- analýzou zdrojů např. metodou VRIO, která hodnotí zdroje podle toho, zda splňují klíčová kritéria, kterými jsou přinesení hodnoty, jedinečnost, nenapodobitelnost a zda působí vzájemné symbiózy a firma je schopná jejich využití,
- analýza strategických schopností, která se nejčastěji provádí za pomoci Porterova hodnotového řetězce.

1.2.3 Souhrnná analýza okolí podniku

Údaje, které získáme z externí, a interní analýzy je vhodné setřídít další analýzou, jež umožní přehledné shrnutí jednotlivých faktorů a usnadní výběr vhodné strategie. Nejjednodušší metodou, která toto shrnutí umožňuje je SWOT analýza. Její model je uveden na obrázku 4, který popisuje zdroje a faktory analýzy. Její sestavení je klíčové pro dosažení objektivního pohledu na současný stav podniku před stanovením cílů a zavedením strategie.

Užitečné faktory	Škodlivé faktory
Strengths (silné stránky) - z analýz vnitřního prostředí	Weaknesses (slabé stránky) - z analýzy vnitřního prostředí
Opportunities (příležitosti) - z analýzy vnějšího prostředí	Threats (hrozby) - z analýzy vnějšího prostředí

Obrázek 4: SWOT analýza

Zdroj: Zpracováno podle Váchal a Vochozka, 2013 a Tyll 2014

1.3 Stanovení strategických cílů

Jestliže si firma stanoví vizi, poslání podniku a analyzuje okolí podniku, může dále pokračovat stanovením strategických cílů. Ty by měli být klasifikovatelné a sledovatelné v čase. K tomu, aby tomu tak skutečně bylo, dopomáhá metoda SMART. Ta říká, že cíle by měli být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a ohraničené v čase. Na základě stanovení cílů může podnik vytvářet strategie, jelikož dle předchozího zkoumání ví, kterým

směrem se bude podnik rozvíjet, zná své největší konkurenty a prostředí, ve kterém bude vyrábět.

1.4 Tvorba a implementace strategie

Implementací strategie se rozumí praktické uskutečnění strategie. Jedná se o jednu z nesložitějších fází strategického řízení, protože neexistuje přesný návod, jak strategii implementovat, a to z důvodu rozdílnosti strategických cílů, velikosti podniku a podnikatelském prostředí. Zde se již zapojuje i operativní a taktické řízení, které alokuje zdroje a zpracovává operativní a taktické cíle.

Manažeři musí dokonale znát faktory, které jsou přínosem pro strategii a naopak. Jelikož při implementaci vydávají směrnice a pokyny, zavádějí informační systémy, zpracovávají rozpočet a vytvářejí dobré organizační podmínky, které motivují zaměstnance. Jsou to totiž především zaměstnanci, kteří se podílejí na správném plnění strategie a ti neradi přijímají nové strategické cíle a záměry. Při procesu implementace je velmi důležitá kontrola, která pomáhá předcházet nepříznivému průběhu implementace.

1.5 Kontrola a hodnocení strategie

Kontrola plnění strategie se provádí ve dvou fázích. A to v průběhu procesu strategického řízení a následně po realizaci strategie. V průběhu se kontrolují všechny externí a interní faktory působící na podnik a v případě jejich změny, která by mohla negativně ovlivnit efektivnost strategie, dochází k opatřením, které upravují a upřesňují cíle dle aktuálních informací.

Hodnocení strategie se provádí na základě kvalitativních a kvantitativních kritérií, které umožňují zjistit odchylky od cílů, jež byly stanoveny. Kontroly v průběhu strategického řízení by však neměly být v nadměrné míře, jelikož to negativně ovlivňuje pracovníky, na kterých je závislé správné a efektivní plnění strategických cílů.

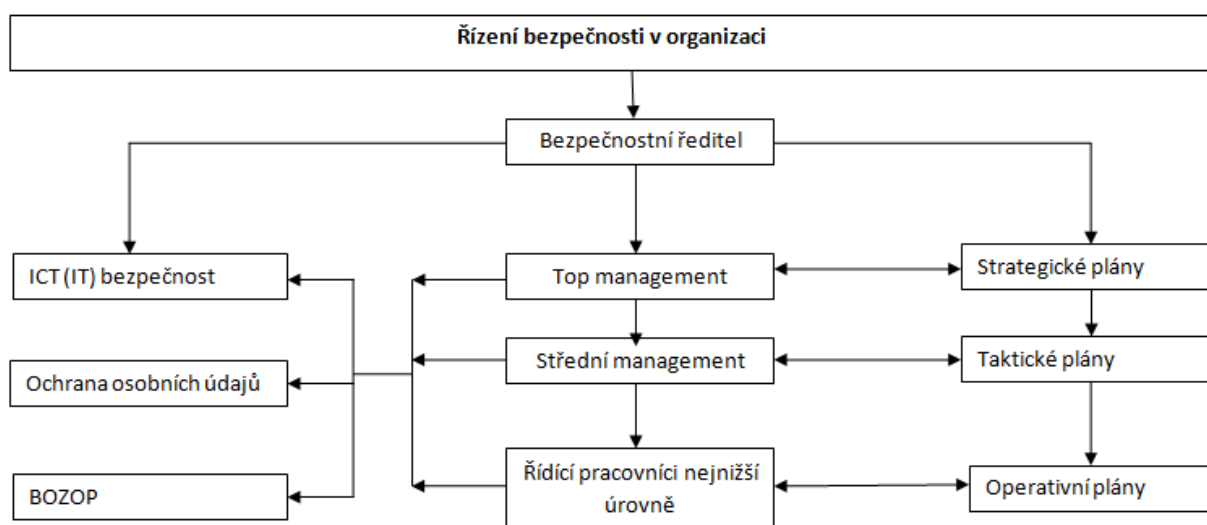
2 ŘÍZENÍ BEZPEČNOSTI JAKO SOUČÁST STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ PODNIKU

Součástí řízení podniku je i řízení bezpečnosti, v některých literaturách uváděné jako řízení rizika, které má za úkol omezení rizik, jež by mohly negativně ovlivnit zdroje podniku, a to jak zdroje fyzické, tak zdroje elektronické.

Bezpečnost je stav, kdy neexistují hrozby, které by mohli negativně ovlivnit chráněná aktiva, a riziko ohrožení je na přijatelné úrovni.

Řízení bezpečnosti představuje „řízení rizik, které je soustředěné na bezpečí a rozvoj, spočívající v plánování, organizování a přidělování pracovních úkolů a v kontrole využívání zdrojů s cílem dosáhnout požadované úrovně bezpečnosti“ (Procházková, 2013).

Z obrázku 5 je patrné, že bezpečnostní řízení probíhá napříč celým podnikem a všemi úrovněmi řízení za pomoci managementu rizik, který vydává veškeré dokumenty týkající se bezpečnostní politiky firmy (standards, normy, postupy a procedury). Řízení bezpečnosti se zabývá ochranou informací, IT bezpečností, bezpečností a ochranou zdraví při práci.



Obrázek 5: Řízení bezpečnosti v organizaci

Zdroj: Zpracováno podle Holubová, 2013

2.1 Rizika a jejich řízení

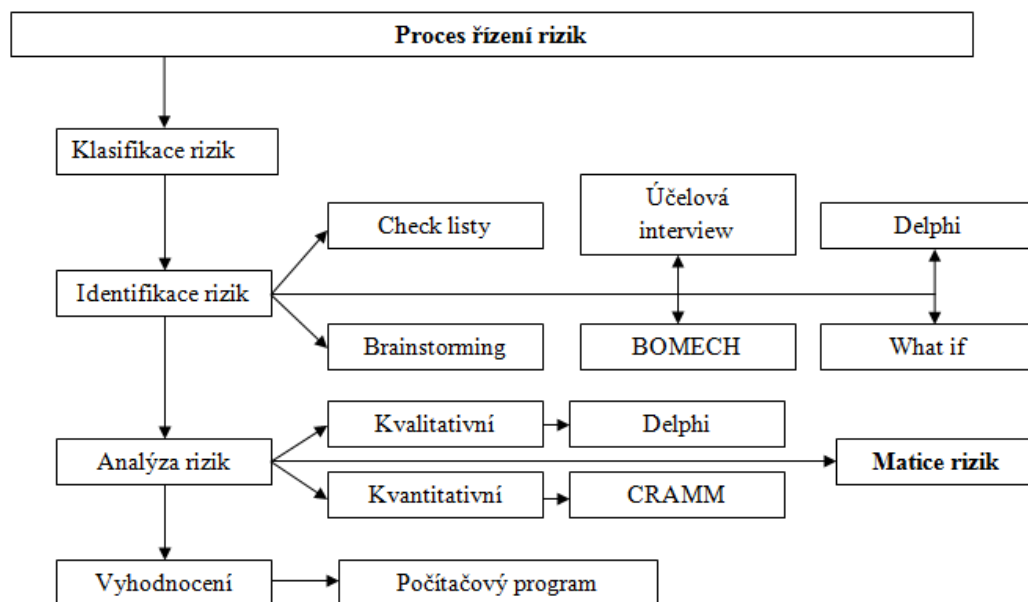
Řízení rizik je oblast řízení, která se zabývá klasifikací, identifikací, analýzou a vyhodnocením rizik, které se provádí za pomoci managementu rizik. Jedná se o časově

náročný proces, pro který neexistuje jednoznačný návod. Je tedy na každém manažerovi, jakým způsobem bude rizika posuzovat, vyhledávat a vyhodnocovat.

Hrozba je „síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na aktiva nebo může způsobit škodu, resp. Poškodit organizaci jako celek. Hrozby mohou být přírodní, nebo lidského původu a mohou být náhodné nebo úmyslné. Mohou pocházet zevnitř i zvenčí organizace.“ (Smejkal a Rais, 2013, s. 97)

Riziko je možnost, že nastane událost, nebo skutečnost, která negativně ovlivní chráněná aktiva. Tedy jak majetek, tak zdraví nebo život lidí. Riziko je měřitelné, a spočte se jako poměr pravděpodobnosti a rozsahu možného ohrožení chráněných aktiv.

Proces řízení můžeme rozdělit na čtyři části, ve kterých se vytváří konkrétní analýzy napomáhající k minimalizaci rizik. Tento proces je znázorněn na obrázku 6. Kromě procesu jsou zde i uvedeny metody, které se v jednotlivých fázích řízení mohou využít. Podrobněji se k jednotlivým částem vyjádří autorka v následujících kapitolách.



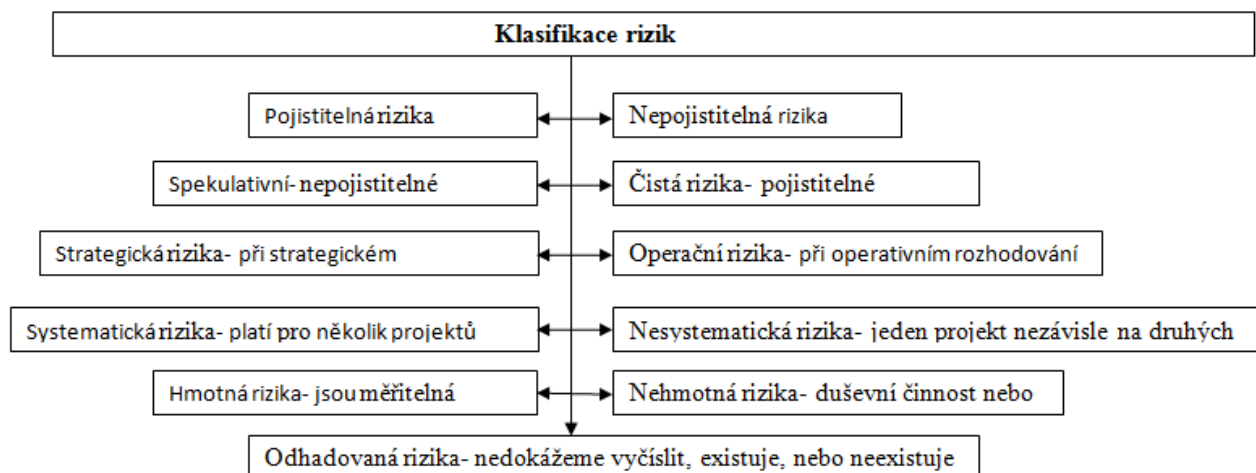
Obrázek 6: Proces řízení rizik

Zdroj: Neugebauer, 2014

2. 1.1 Klasifikace rizik

Klasifikace rizik je velmi univerzální, a to vzhledem k odlišnostem jednotlivých podniků. V každém podniku se řeší jiná rizika, a tak klasifikaci rizik, kterou si autorka vybrala je velmi pružná, dá se aplikovat na kteroukoli organizaci s jakýmkoli zaměřením. Jedná se o

klasifikaci podle M. Tichého. Ten rozčleňuje rizika do jednoduchých a velmi obecných kategorií, které jsou znázorněny na obrázku 7.



Obrázek 7: Klasifikace rizik

Zdroj: Tichý, 2006

2.1.2 Identifikace rizik

Identifikace rizik je nejdůležitější částí procesu řízení rizik, jelikož další fáze pracují s daty zjištěnými v této fázi. Zde se identifikují všechna rizika, která by mohla ohrozit podnik. Je vhodné nejprve objekt, který při analýze zkoumáme rozdělit do menších celků, aby bylo zaměřeno na jednotlivá rizika podrobnější a aby se rizika nestanovovala jen na obecné úrovni. V úvahu by se měli brát jak negativní, tak i pozitivní rizika. Jednotlivá rizika se od sebe odlišují nejen svým charakterem, ale také pravděpodobností výskytu a mírou závažnosti důsledků. U hodnocení důsledků se zjišťuje stupeň závažnosti včetně subjektivního postoje k vnímání rizika. Zároveň dochází ke specifikaci požadavků, na základě kterých se určí další potřebné informace (Váchal a Vochozka, 2013, s. 532).

Identifikaci rizik je možné provést několika metodami. Mezi nejdůležitější nástroje patří kontrolní seznamy (check listy), ty představují základní metodu identifikace, kdy se podle předem stanoveného seznamu zkoumá, zda realita odpovídá skutečnosti. Další možnou metodou je brainstorming a skupinové diskuse, BOMECH, Delphi metoda, neboli metoda účelových interviu a What- If Analysis kdy se hledají možné dopady na vybrané situace za pomoci brainstormingu.

2.1.3 Analýza rizik

Cílem analýzy rizik je srovnání rizik zjištěných v identifikaci rizik dle pravděpodobnosti výskytu a závažnosti důsledků. Provádí se za pomoci kvalitativní, kvantitativní nebo

kombinované analýzy. Kvalitativní analýzy rizik se vyznačují svou rychlostí a nenáročností na zdroje. Jejím nevýhodou je však subjektivní hodnocení, které se při této metodě využívá. Jednotlivá aktiva, u kterých hodnotíme rizika, nejsou finančně ohodnocena, což může být problémem při vytváření opatření, kdy je nutné vědět, zda se nám v závislosti na hodnotě aktiva vyplatí zavést tato opatření. Provádí se zejména metodou Delphi. Kvantitativní metody jsou finančně i časově nákladnější. Vycházejí z číselných údajů, pomocí kterých vypočítají riziko na základě pravděpodobnosti výskytu a závažnosti důsledků, nejčastěji formou roční očekávané ztráty. Provádí se za pomoci počítačových programů, jako je např. CRAMM. Nejvhodnější formou analýzy je sloučení kvantitativní a kvalitativní metody hodnocení, kdy se poznatky díky poznatkům z kvalitativní analýzy hodnocená rizika přiblíží k realitě a díky poznatkům z kvantitativní analýzy se vhodně využijí finanční zdroje.

2.1.4 Vyhodnocení rizik

Při vyhodnocení rizik se může využít matice rizik, která představuje jednoduchý nástroj k posouzení každého rizika. Tedy stanoví, jak významné jsou rizikové faktory pro podnik. Významnost rizik se stanovuje jako součin pravděpodobnosti výskytu a závažnosti výsledků. Matici rizik si může každý podnik upravit dle vlastních potřeb. V tabulce 2 je ukázané řešení souhrnné analýzy rizik za pomoci matice rizik.

Tabulka 2: 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	15	15
Nepravděpodobná (2)	2	4	6	8	10
Vzácná (1)	1	2	3	4	5

Zdroj: Váchal a Vochozka, 2013, s. 533

Cílem vyhodnocení rizik je určení priorit. Kdy na základě analýzy rizik určíme, která rizika podnik nejvíce ohrožují a pro která je nutné zavést co nejdříve účinná opatření, jako je například redukce formou pojištění, diverzifikace, nebo stanovení strategie snižování rizika. V této fázi se stanovují cíle a plány na zmírnění dopadu rizik. Stanovuje se, jakým způsobem

se bude rizikům předcházet, a která rizika mají tak malý dopad a pravděpodobnost výskytu, že se jimi podnik nebude zabývat. Aby hodnocení mohlo být objektivní, musí se používat otestovaný soubor kritérií, který toto zaručuje. K tomu může posloužit například vhodný počítačový program.

2.1.5 Stanovení opatření a kontrola

Závěrečným krokem řízení rizik je kontrola a zavedení opatření ke snížení rizik na přijatelnou hranici. Jejím cílem je zjištěná rizika eliminovat, redukovat nebo pomocí transferu rizika převést odpovědnost na třetí osobu. A to takovým způsobem, aby výsledná rizika byla akceptovatelná, nebo v lepším případě úplně vyloučená. Opatření k minimalizaci rizik s sebou přináší i náklady, které by se také měly brát v úvahu a zavedení těchto opatření a náklady s nimi spojené by neměly převyšovat určitou hranici, kterou stanoví vedení podniku s ohledem na výši rozpočtu.

V této fázi se zároveň provádí kontrola, zda byla rizika správně identifikovaná a zda při jejich vyhodnocení byla použita správná metoda. To se může provádět např. namátkovou kontrolou, kdy se vybere jedno identifikované riziko, vyhodnotí se a výsledky se porovnají s předchozím zkoumáním.

2.2 Rizika a bezpečnost

Jelikož neexistuje prostředí, které je bezpečné a vždy existují hrozby a z nich vyplývající rizika, která mohou negativně ovlivňovat chod podniku, mělo by být hlavním cílem řízení bezpečnosti tyto rizika eliminovat. Proto je možné řízení bezpečnosti považovat za řízení rizik. Proces řízení rizik se aplikuje na jednotlivé druhy bezpečnosti, jako je informační bezpečnost, bezpečnost informací a BOZP, ty jsou znázorněny na obrázku 5. V následujících kapitolách budou tyto druhy bezpečnosti podrobněji popsány, přičemž největší důraz bude kladen na BOZP.

2.2.1 Informační bezpečnost

První oblastí řízení bezpečnosti je informační bezpečnost. Jež představuje dlouhodobý proces, který se neustále zdokonaluje a vyvíjí s ohledem na stále se vyvíjející síťové technologie.

„Bez informace neboli tzv. „informační aktiva“, není organizace schopná fungovat. Jde o významný faktor procesů organizace, vyžadující adekvátní uspořádání a ochranu. Organizace

musí stanovit odpovědnost za bezpečnost informací jako samostatnou část řízení, a nikoliv jako součást jiných rolí, které postrádají pravomoci, odpovědnost a zdroje k jejímu prosazování. Opak vede k neefektivnosti jejich řízení, a důsledkem je nízká integrace bezpečnostních procesů v rámci organizace a jejich duplicita nebo bezpečnostní mezery“. (Smejkal a Rais, 2013, s. 284)

Mezi nejdůležitější cíle informační bezpečnosti patří v dnešní době elektronický podpis, který zajišťuje integritu dokumentu.

Jedná se o bezpečnost, kterou se zabývá každý podnik, který vlastní informační technologie. Jejím cílem je formulace návrhů a opatření, které budou řešit případná poškození IS a souhrn pravidel, jakým způsobem se bude bezpečně užívat informačních technologií. Zabývá se nejen informacemi, které jsou uloženy např. na paměťových zařízeních nebo na pevných discích, ale také bezpečným přenosem těchto informací, a to jak v rámci podniku, tak i mezi podnikem a jeho zákazníky.

Hrozby informační bezpečnosti

Zelenka (2013, s. 90-93) uvádí dělení těchto hrozeb na interní a externí, přičemž se sleduje především frekvence výskytu, závažnost výskytu, možnosti a efektivita protiopatření a druh hrozby působící na podnik. Nejčastější hrozby pro informační systém představují crackeri, malware a chyby uživatelů. Crackerem je osoba, která zneužívá své vědomosti a schopnosti k tomu, aby záměrně poškodil nebo zneužil data ze systému, do kterého neoprávněně pronikne. Malware, neboli zákeřný software je počítačový program nebo systém, který je určený k tomu, aby poškodil počítač. Jedná se například o počítačové viry, síťové červy, trojské koně, hoax, phishing nebo spam. Některé hrozby uživatele jen obtěžují, jako například některé druhy hoaxy, jiné systém ohrožují, a tím ohrožují i bezpečnost celé organizace.

Pro udržení bezpečnosti je nutné těmto rizikům předcházet a minimalizovat je, aby nedošlo ke vzniku hrozby. Rizika lze minimalizovat několika způsoby, a to s ohledem na to, jak velké riziko přináší konkrétní hrozby. Zde je několik základních opatření:

- dodržování pravidel při užívání IS,
- zálohování dat,
- antivirový program,
- elektronický podpis,
- šifrování,

- antispam,
- firewall.

2.2.2 Ochrana osobních údajů

Podle § 4 hlavy I. (101/2000 Sb.) se „*osobním údajem rozumí jakákoliv informace týkající se určeného nebo určitelného subjektu údajů. Subjekt údajů se považuje za určený nebo určitelný, jestliže lze subjekt údajů přímo či nepřímo identifikovat zejména na základě čísla, kódu nebo jednoho či více prvků, specifických pro jeho fyzickou, fyziologickou, psychickou, ekonomickou, kulturní nebo sociální identitu. Citlivým údajem je osobní údaj vypovídající o národnostním, rasovém nebo etnickém původu, politických postojích, členství v odborových organizacích, náboženství a filozofickém přesvědčení, odsouzení za trestný čin, zdravotním stavu a sexuálním životě subjektu údajů a genetický údaj subjektu údajů; citlivým údajem je také biometrický údaj, který umožňuje přímou identifikaci nebo autentizaci subjektu údajů*“.

Právní předpisy ochrany osobních údajů

Ochrana osobních údajů je vymezena právními předpisy. V České republice je to především zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů ve znění účinném od 1. května 2014. Dále jsou některé další základní předpisy stanoveny v zákonu č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku a usnesení č. 2/1993 Sb. předsednictva České národní rady. V Evropské Unii se tímto problémem zbývá úmluva o ochraně osob se zřetelem na ochranu osobních dat a Směrnice Evropského parlamentu a Rady 95/46/ES o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů.

Kontrola a dodržování těchto právních norem se provádí za pomoci Úřadu na ochranu osobních údajů. Každý podnikatel by měl povinnosti dané zákonem znát a dodržovat je. V případě, že úřad zjistí, že dochází k porušování některých pravidel, hrozí majiteli sankce. Podnikatel také musí pravidelně zadávat údaje do registru zpracování údajů, který je veřejným registrem a každý občan do něj může nahlédnout.

2.2.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Bezpečnost a ochrana zdravá při práci „*je soubor opatření (technických, organizačních výchovných), která při správné aplikaci nebo realizaci vytvoří podmínky k tomu, aby se pravděpodobnost ohrožení nebo poškození lidského zdraví snížila na minimum*“ (Neugebauer, 2010, s. 12).

Jelikož neexistuje práce, která je bezpečná, je potřeba vytvářet takové podmínky, které umožňují co největší snížení rizik. To je hlavním cílem bezpečnosti práce, která chrání všechny pracovníky před faktory, které na ně mohou mít negativní vliv, a to jak z krátkodobého, tak i z dlouhodobého hlediska. BOZP řídí management rizik, který se zabývá bezpečností práce, ochranou zdraví při práci, ergonomií, úpravou pracovního prostředí, pracovně-lékařskými službami, bezpečnostním značením, pracovní úrazovostí, nemocemi z povolání a technickou bezpečností. Prostřednictvím těchto oblastí bezpečnosti se snaží zaměstnance a zaměstnavatele chránit před negativními vlivy a eliminovat tak ztráty. Tedy nemoci a z nich plynoucí větší náklady na práci.

Legislativa

Požadavky na bezpečnost a ochranu zdraví při práci se díky inovacím ve výrobě neustále mění. Pravidla, která vydává Evropská Unie, se tak musí neustále zdokonalovat a rozvíjet, aby se usnadnila implementace evropských směrnic vztahujících se k BOZP, které musí každý podnik členské země bezpodmínečně plnit. Tyto směrnice musí každý členský stát včlenit do své legislativy, kterou se pak řídí.

Česká Republika, stanovuje Národní akční plán bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Ten je plánován pro období 2015-2016 a jsou v něm uvedeny základní cíle, které jsou rozpracovány do jednotlivých úkolů, které je třeba plnit a nést za ně zodpovědnost. Národní akční program se odvíjí od evropské strategie BOZP, ale každá země si podrobně rozpracuje své cíle, které je potřeba splnit. V ČR byly stanoveny tyto cíle:

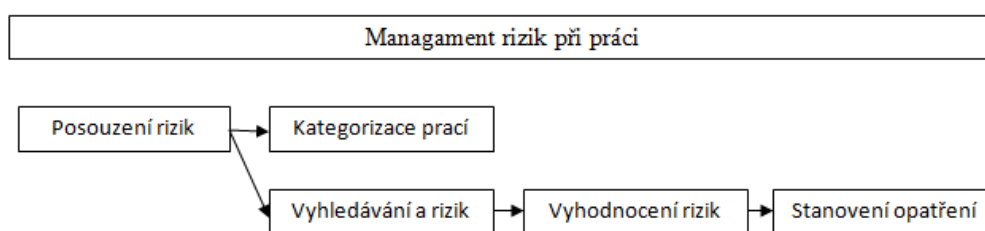
- zavedení funkčního systému úrazového pojištění,
- zajištění financování systému BOZP,
- prevence pracovních rizik,
- bezpečnost a ochrana zdraví dětí, žáků a studentů,
- rehabilitace osob po pracovním úrazu a nemoci z povolání,
- vzdělávání specialistů v oblasti BOZP,
- výzkum a vývoj (Národní akční program bezpečnosti a ochrany zdraví při práci pro období 2015-2016, 2014)

V České republice se BOZP řídí platnými právními předpisy, které musí zaměstnavatel dodržovat. Mezi tyto zákony, které BOZP řeší systémovým přístupem, patří především Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Kromě právních předpisů, které jsou pro každý podnik závazné, může podnik přistoupit k dodržování normy OHSAS 18001. Ta napomáhá

organizaci při dodržování všech právních předpisů a dalších požadavků, které jsou vyžadovány certifikační společností. Tento systém řízení usnadňuje práci manažera, řízení BOZP je efektivnější a pod neustálým dohledem a kontrolou.

Management rizik BOZP

Management rizik je důležitým nástrojem pro vyhledávání a vyhodnocení rizik. V této kapitole autorka podrobněji definuje metody, pomocí kterých se řeší řízení bezpečnosti v organizaci. Na obrázku 8 je zobrazena struktura managementu rizik při práci. Tedy postup pracovníků při analýze rizik.



Obrázek 8: Management rizik při práci

Zdroj: Zpracováno podle Neugebauer, 2014

Kategorizace prací je prvním krokem posouzení rizik, ta je ustanovena v Zákoně č. 258/200 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, kdy se provede souhrnné hodnocení jednotlivých pracovních pozic z hlediska úrovně zátěže zaměstnanců a faktory ovlivňujícími zdraví zaměstnanců při vykonávání práce. U jednotlivých prací se hodnotí limitní hodnoty těchto faktorů:

- prach,
- chemické látky,
- hluk,
- vibrace,
- neionizující záření a elektromagnetické pole,
- fyzická zátěž,
- pracovní poloha,
- zátěž teplem,
- zátěž chladem,
- psychická zátěž,
- zraková zátěž,

- biologické činitele,
- práce ve zvýšeném tlaku vzduchu.

Na základě posouzení těchto kritérií se každá pracovní pozice zařadí do jedné ze čtyř kategorií. Do první kategorie se zařazují práce, při nichž není pravděpodobný nepříznivý vliv na zdraví. V druhé kategorii jsou práce, při nichž je výjimečný výskyt negativních vlivů na zdraví, ale hygienické limity nejsou překročeny. Třetí kategorie se vyznačuje překročením hygienických limitů a vyskytují se zde nemoci z povolání. Ve čtvrté kategorii je vysoké riziko ohrožení zdraví. Zařazení prací do třetí a čtvrté kategorie neprovádí zaměstnavatel, ale hygienická stanice. Při kategorizaci prací je důležité, aby bylo prováděno odborně způsobilou osobou a aby bylo aktuální.

Vyhledávání rizik, tedy druhá fáze posouzení rizik je také pevně ukotvena v zákoně. *„Podle §2 zákoníku práce je zaměstnavatel povinen soustavně vyhledávat nebezpečné činitele a procesy pracovního prostředí a pracovních podmínek a zjišťovat jejich příčiny a zdroje. A na základě těchto zjištění je povinen vyhodnocovat rizika a přijímat opatření k jejich odstranění. V rámci vyhledávání rizik se posuzuje skutečný stav s optimálním stavem, ten posuzuje rizika na všech pracovištích, a to tak že postupuje od známých a snadno rozpoznatelných rizik, k těm obtížnějším a za pomoci různých metod, které lze k této analýze využít zkoumá jednotlivá rizika“* (Neugebauer, 2014, s. 19).

Mezi základní metody vyhledání rizik BOZP patří analýza pomocí check listů, co se stane když, analýza stromem poruch, relativní hodnocení nebo analýza BOMECH, která je univerzální metodou vhodnou k analýze celého managementu rizik při práci. Při analýze pomocí metody BOMECH, se nejprve určí tým, který bude pracovní prostředí analyzovat, poté si při podrobné prohlídce pracoviště zaznamená do tabulky nebezpečné činitele, zdroje rizika a pravděpodobné následky. Prohlídka končí zpracováním sumární tabulky (její vzor a kritéria bezpečnosti leze nalézt v příloze A. Jako materiál pro identifikaci nebezpečných činitelů může posloužit technická norma zařízení nebo stroje, bezpečnostní předpisy a v neposlední řadě praktické zkušenosti a upozorování (Neugebauer, 2014, s. 45- 49).

Vyhodnocení rizik při práci je subjektivní, a i pro tuto fázi existuje několik metod, které eliminují rizika subjektivity hodnocení. Pro účely pozdějšího pozorování v praktické části autorka vybrala dvě metody, které budou podrobněji popsány.

- **PHN** je jednoduchou polokvantitativní bodovou metodou. Touto metodou se hodnotí riziko na základě tří kritérií.

- Pravděpodobnost vzniku P se stupnicí od 1-5
- Pravděpodobnost následků N se stupnicí od 1-5
- Názor hodnotitelů H kdy se hodnotí míra závažnosti ohrožení, počet ohrožených osob, čas působení ohrožení, stav technologie, vliv pracovního prostředí a další z požadavků BOZP

Jednotlivá kritéria a jejich bodové hodnocení jsou uvedena v příloze C. Výsledkem je ukazatel míry rizika R, který získáme součinem jednotlivých kritérií (Koudelka a Vrána, 2006).

- **JBM** je jednoduchou bodovací metodou, která na základě identifikovaných rizik vyhodnocuje jednotlivá rizika za pomoci stanovených kritérií. Těmi jsou pravděpodobnost nežádoucích následků, expozice rizika, které je zaměstnanec vystaven za jeden rok, ochranné reakce při vzniku rizikové situace před ohrožením zdraví a následky rizika. Zjištěné hodnoty se zaznamenají do tabulky a přiřadí se k nim bodové hodnocení jednotlivých kritérií. Vynásobením následujících hodnot získáme míru rizika, podle ní se určí závažnost rizika, jejíž stupnice je dána tabulkou, jež je uvedena v příloze B společně s bodovým hodnocením.

Stanovení opatření proti rizikům probíhá po vyhodnocení identifikovaných rizik. Jejím cílem je eliminovat zjištěná rizika na přijatelnou míru. A to za pomoci vyloučení rizika, nahrazení nebezpečného bezpečným nebo méně nebezpečným, vyloučení rizika u zdroje, technická opatření, nebo používáním OOPP. V této fázi se také provádí kontrola opatření, zda je vyhovující, neomezuje pracovníka v práci a zda dostatečně napomáhá k eliminaci, nebo úplnému vyloučení rizik. To se provádí namátkovou kontrolou, za použití stejné, nebo některé z jiných metod analýzy rizik.

ZÁVĚR

Strategické řízení se v posledních letech stalo součástí každého podniku, jež chce dosáhnout úspěchu. A to především díky tomu, že umožňuje vymezení podniku na trhu, získání konkurenční výhody a představy dlouhodobého vývoje podniku. Zároveň by každý podnik měl minimálně v mezích zákona řešit řízení bezpečnosti, které napomáhá k dodržení dlouhodobých cílů. Kvalitním řízením bezpečnosti může podnik ušetřit nemalé finanční prostředky, které může následně použít na jiné aktivity.

V první části autorka stanovila a popsala předpoklady pro správné zavedení strategického řízení podniku s důrazem na řízení bezpečnosti. Byly zde popsány činnosti a metody související se strategickým řízením, řízením bezpečnosti a krizovým managementem. První část tedy stanovuje a popisuje návod pro řízení rizik se všemi kroky, které samotnému managementu rizik předcházejí.

V druhé části bakalářské práce se autorka zaměřila na aplikaci teoretických poznatků v podniku, Juta a.s. v oblasti řízení rizik. Zkoumaný podnik je nejprve stručně popsán, a to jak z hlediska jeho historie, současného stavu, předmětu podnikání, tak i z hlediska organizační struktury podniku. Dále se autorka zaměřila na analýzu řízení bezpečnosti v tomto podniku. Zde popsala všechny kroky procesu řízení bezpečnosti tak, jak jsou prováděny v podniku, přičemž se zaměřila na vyhodnocení rizik, kdy ze získaných informací provedla analýzu vyhodnocení rizik podniku a porovnála dvě metody popsané v první části s metodou využívanou podnikem.

Bylo zjištěno, že výsledky jednotlivých analýz byly shodné. Přesto metoda využívaná podnikem, Juta a.s. ukazuje výsledky přehledněji a je tedy vhodnou metodou pro vyhodnocení rizik sledovaného podniku. Hlavním přínosem práce pro podnik je tedy náhodná komparace několika metod vyhodnocení rizik, kdy se potvrdila správnost řešení podnikem. Dále se potvrdil správný a efektivní přístup podniku k řízení bezpečnosti. Cíle práce byly splněny.

Juta a.s. je velkým výrobním podnikem, jehož počet zaměstnanců přesahuje 2000 a v nejbližších letech se bude pravděpodobně dále rozrůstat. Je tedy důležité, aby neopomíjel řízení bezpečnosti a zaměstnával kvalifikované a kvalitní pracovníky, kteří budou řízení bezpečnosti řešit na kvalitní úrovni a dopomůžou tak podniku v jeho dalším rozvoji. Podnik tato pravidla dodržuje a rizika nebere na lehkou váhu. Svědčí o tom i získaná certifikace ISO

18001, která klade přísné požadavky na dodržování pravidel týkajících se BOZP a plnění těchto požadavků pravidelně kontroluje.

Bezpečnost je téma, které se bude neustále řešit a s nástupem nových technologií budou vznikat další a další rizika, se kterými budou muset podniky počítat a řešit opatření, která budou tyto rizika co nejvíce eliminovat. Jedná se tedy o nikdy nekončící proces, který by měl být neustále zdokonalován a neměl by se brát na lehkou váhu.

LITERATURA

Knižní zdroje

- 1) BREUER, Maren S. D. Socio- Cognitive Dynmics in Strategic Proces [online]. Lohmar-Koln: JOSEF EUL VERLAG GmbH, 2010 [cit. 2015-03-12]. ISBN 978-3-89936-954-0. Dostupné z: [z:
<https://books.google.cz/books?id=8QHsYM6qjsgC&printsec=frontcover&dq=Cognitive+Dynamics+in+Strategic+Processes+Maren+S.+D.+Breuer,&hl=cs&sa=X&ei=jYYBVYMXybn uBofKgfgI&ved=0CB8Q6AEwAA#v=onepage&q=Cognitive%20Dynamics%20in%20Strategic%20Processes%20Maren%20S.%20D.%20Breuer%2C&f=false>](https://books.google.cz/books?id=8QHsYM6qjsgC&printsec=frontcover&dq=Cognitive+Dynamics+in+Strategic+Processes+Maren+S.+D.+Breuer,&hl=cs&sa=X&ei=jYYBVYMXybn uBofKgfgI&ved=0CB8Q6AEwAA#v=onepage&q=Cognitive%20Dynamics%20in%20Strategic%20Processes%20Maren%20S.%20D.%20Breuer%2C&f=false)
- 2) NEUGEBAUER, Tomáš. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v kostce, neboli, O čem je současná BOZP. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010, 258 s. ISBN 978-80-7357-556-4.
- 3) NEUGEBAUER, Tomáš. Vyhledání a vyhodnocení rizik v praxi. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 111 s. ISBN 978-80-7478-458-3.5)
- 4) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- 5) TICHÝ, Milík. Ovládání rizika- analýzy managementu. 1. vyd. Praha: C H Beck, 2006, 396 s. ISBN 978-80-7179-415-8.
- 6) TYLL, Ladislav. Podniková strategie. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2014, 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.
- 7) VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. ISBN 9788024746425.
- 8) ZELENKA, Josef a Jiří KYSELA. Informační a komunikační technologie v cestovním ruchu. 4. přepracované a doplněné vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, 289 s. ISBN 978-80-7435-242-3.

Elektronické zdroje

- 9) BOZP info- Téma týdne [online]. 2012 č. 6 [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: http://www.bozpinfo.cz/knihovna-bozp/citarna/tema_tydne/hodnoceni_rizik120104.casttri.html. ISSN 1801-0334

10) HOLUBOVÁ, Věra. Integrovaný systém řízení bezpečnosti z pohledu organizační struktury organizace. In: Integrovaný systém řízení bezpečnosti z pohledu organizační struktury organizace [online]. 2012 [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <<http://www.securityrevue.com/article/2012/10/integrovaný-systém-řízení-bezpečnosti-z-pohledu-organizační-struktury>>

11) KOUDELKA, Ctirad a Václav VRÁNA. RIZIKA A JEJICH ANALÝZA [online]. 2006 [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <<http://fei1.vsb.cz/kat420/vyuka/Magisterske%20nav/prednasky/web/RIZIKA.pdf>>

12) Národní akční program bezpečnosti a ochrany zdraví při práci pro období 2015-2016. 2014 [online]. [cit.2015-03-13] Dostupné z: <<http://www.odbory-sho.cz/clanky/bozp/narodni-akcni-program-bezpečnosti-a-ochrany-zdravi-pri-praci-pro-obdobi-2015-----2016.html>>

13) PROCHÁZKOVÁ, Dana. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ BEZPEČNOSTI. THE SCIENCE FOR POPULATION PROTECTION 2/2013 [online]. 2013, roč. 2013, č. 2, s. 18 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <<http://www.population-protection.eu/prilohy/casopis/15/112.pdf>>

Podnikové dokumenty

14) Juta, a.s., Výroční zpráva, 2013, 39 str.

15) Juta, a.s. Výroční zpráva, 2012, 39 str.

16) Juta, a.s. Politika ISŘ, 2013, 2 str.

17) Juta, a.s. Dokumentovaný postup zajištění bezpečnosti práce, 2012, 12 str.

Legislativa

18) zákon ČESKO. Zákon č. 111 ze dne 22. dubna 1998 o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách). In: Sbíрка zákonů České republiky. 1998, částka 39, s. 5388-5419. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/1998/sb039-98.pdf>. ISSN 1211-1244.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A kritéria metody BOMECH	I
Příloha B kritéria metody JBM	II
Příloha C kritéria metody PHN	IV

Příloha A kritéria metody BOMECH

Číslo NČ	Nebezpečný činitel	Zdroj rizika	Činnost v době úrazu	Pravděpodobné zranění	Kritéria bezpečnosti										K _n	Kategorie	Prevence	Varianta prevence	N	K	EF	Poznámka
					N	O	P	E	R	Z	K	I	D	V								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23

Zdroj: BOZP info- Téma týdne, 2012

Kritéria bezpečnosti

N- odhadovaný možný následek

O- počet současně ohrožených osob

P- možnost existence nebezpečného místa

E- doba, po kterou je člověk v poli rizika za rok

R- možnost obranné reakce

Z- nároky na psychofyzické vlastnosti člověka při činnosti v poli rizika

K- nároky na bezpečnou kvalifikaci

I- identifikovatelnou

D- dynamičnost

V- citlivost nebezpečnosti nebezpečného činitele na vliv pracovního prostředí

Zdroj: BOZP info- Téma týdne, 2012

Příloha B kritéria metody JBM

Pravděpodobnost nežádoucího následku

Častý výskyt	10
Možný výskyt	6
Není běžné ale je pravděpodobné	3
Někdy se vyskytuje	1
Ještě se nevyskytl, je však možný	0,5
Prakticky nemožný	0,2
vyložený	0,1

Expozice rizika:

Stále	10
Často (denně)	6
Příležitostně	3
Občas (měsíčně)	2
Zřídka (několikrát za rok)	1
Velmi zřídka (ročně)	0,5
Není expozice	0,0

Ochranná reakce

Nemožná	1
Velmi obtížná	0,95
Obtížná	0,90
Možná	0,85
snadná	0,80

Následky rizika

katastrofické	100
Velmi závažné	40
Závažné	15
Vážné	7
Lehké	3
zanedbatelné	1

Metoda JBM	
Míra rizika	Závažnost rizika
Větší než 400	Velmi vysoké riziko, zastavit činnost
200- 400	Vysoké riziko, potřeba okamžitého řešení

70- 200	Značné riziko, potřeba řešení
20- 70	Riziko, potřeba zvýšené pozornosti
Menší než 20	Přijatelné riziko

Zdroj: Neugebauer, 2014, s. 53-54

Příloha C kritéria metody PHN

P- Pravděpodobnost vzniku nebezpečí

Nahodilá	1
Nepravděpodobná	2
Pravděpodobná	3
Velmi pravděpodobná	4
Trvalá	5

N- Možné následky ohrožení

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

H- Názor hodnotitelů

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

Rizikový stupeň	R	Míra rizika
První	>100	Nepřijatelné riziko
Druhý	51-100	Nežádoucí riziko

Třetí	11-50	Mírné riziko
Čtvrtý	3-10	Akceptovatelné riziko
Pátý	<3	Bezvýznamné riziko

Zdroj: Koudelka, 2006