

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2020

Adéla Pekárková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Plánování krizové komunikace vybraného podniku
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Adéla Pekárková**
Osobní číslo: **E16030**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ochrany podniku a společnosti**
Téma práce: **Plánování krizové komunikace vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Ústav regionálních a bezpečnostních věd**

Zásady pro vypracování

Bakalářská práce vymezí přístupy, zásady a nástroje využitelné pro sestavení plánu krizové komunikace jako součásti krizového plánu vybraného podniku. Cílem práce bude, na základě identifikace potenciálních zdrojů krizí, analýzy rizik a existujících opatření realizovaných ve vybraném podniku, zachytit proces plánování krizové komunikace, včetně sestavení tohoto plánu.

Osnova:

- Vymezení krizové komunikace a jejího plánování.
- Analýza rizik ve vybraném podniku.
- Sestavení plánu krizové komunikace.
- Formulace závěrů a návrhy konkrétních opatření.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací: **-**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- EVANGELU, J. Krizová komunikace: Efektivní zvládnání krizových a zátěžových situací. Ostrava: KEY Publishing, 2013. 94 s. ISBN 978-80-7418-175-7.
HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, 2006. 168 s. ISBN 80-251-1250-0.
CHALUPA, R. Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty. Praha: Grada Publishing, 2012. 176 s. ISBN 978-80-247-4234-2.
VYMĚTAL, Š. Krizová komunikace: komunikace rizika. Praha: Grada Publishing, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2510-9.
WALASKI, P. Risk and crisis communications methods and messages. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2011. 224 s. ISBN 978-1-118-09342-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Zdražil, Ph.D.**
Ústav regionálních a bezpečnostních věd

Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
děkanka

Ing. Zdeněk Matěja, Ph.D.
vedoucí ústavu

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně. Použila jsem dostupné zdroje a informace, které jsou uvedeny v seznamu použité literatury

Byla jsem seznámena s tím, že na moji bakalářskou práci se vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. O autorském právu, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů ve znění pozdějších právních předpisů. zejména s tím, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdání, bude práce zveřejněna v univerzitní knihovně prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25. 5. 2020

Adéla Pekárková

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Pavlovi Zdražilovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, připomínky a vstřícný přístup. Dále bych ráda poděkovala majiteli společnosti Svoboda TMS, s.r.o. panu Bc. Jindřichovi Svobodovi.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá plánováním krizové komunikace vybraného podniku. Jejím cílem je, na základě identifikace potenciálních zdrojů krizí, analýzy rizik a existujících opatření realizovaných ve vybraném podniku, zachytit proces plánování krizové komunikace, včetně sestavení tohoto plánu. Teoretická část pojednává o oblasti řízení rizik a krizovém řízení. Dále se práce zaměřuje na krizovou komunikaci a její plánování. V praktické části je zpracována analýza rizik konkrétního podniku (Svoboda TMS, s.r.o.) a její vyhodnocení. Na základě vyhodnocení nejzávažnějších rizik je vytvořen plán krizové komunikace.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení rizik, riziko, krizové řízení, krizová komunikace, plánování

TITLE

Crisis communication planning in the selected company

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with the planning of crisis communication of a selected company. Its aim is to identify potential crisis sources, risk analysis and existing measures which are realized in the company. Also, to describe crisis communication planning process including creation of this plan. The theoretical part defines the risk management and crisis management. Furthermore, the thesis focuses on crisis communication and its planning. The practical part contains the outputs of the risk analysis and evaluation in a specific company (Svoboda TMS, s.r.o.). The crisis communication plan is created according to the evaluation of the most critical risks.

KEYWORDS

Risk management, risk, crisis management, crisis communication, planning

OBSAH

ÚVOD.....	11
1. PROBLEMATIKA ŘÍZENÍ RIZIK A KRIZÍ.....	13
1.1 Řízení rizik.....	13
1.1.1 Identifikace a analýza rizik	15
1.1.2 Vyhodnocení, návrh a implementace opatření a monitoring rizik.....	18
1.2 Krizové řízení	19
1.2.1 Krizový scénář	20
1.2.2 Krizový plán	22
2. KRIZOVÁ KOMUNIKACE	24
2.1 Plánování krizové komunikace	25
2.2 Připravenost na vedení krizové komunikace	28
3. ANALÝZA RIZIK VE VYBRANÉM PODNIKU	32
3.1 Charakteristika vybraného podniku	32
3.2 Analýza a vyhodnocení rizik	35
3.3 Návrh protiopatření a kontrola rizik	38
3.3.1 Opatření pro výrobní stroje.....	39
3.3.2 Opatření pro chemické látky	40
3.3.3 Opatření při manipulaci s břemeny a skladování.....	41
3.3.4 Opatření v oblasti dopravy	41
3.3.5 Opatření při kancelářské činnosti	42
3.4 Monitoring rizik.....	42
4. SESTAVENÍ PLÁNU KRIZOVÉ KOMUNIKACE	44
4.1 Sestavení plánu krizové komunikace podniku.....	45
4.1.2 Povinnosti zaměstnavatele a zaměstnanců	46
4.1.3 Komunikace v období krize	47
4.1.4 Nezbytná dokumentace	49
4.2 Aktualizace plánu krizové komunikace a návrhy dalších opatření.....	49
ZÁVĚR	52
POUŽITÁ LITERATURA	53
PŘÍLOHY	56

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Proces řízení rizik

Obrázek 2: Matice rizik

Obrázek 3: Struktura plánu krizové komunikace

Obrázek 4: Organizační struktura společnosti Svoboda TMS, s.r.o.

Obrázek 5: Přehled vyhodnocených rizik

Obrázek 6: Přehled vyhodnocených rizik při zavedených opatření

Tabulka 1: Identifikovaná rizika

Tabulka 2: Úrovně hodnocení míry rizik

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BCM	Business continuity management (řízení kontinuity činností)
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČSN	Česká technická norma
ČSN EN	Evropské normy
IZS	Integrovaný záchranný systém
PO	Požární ochrana
SMS	Short message service (textová zpráva)

ÚVOD

V současné době se v podnicích objevuje čím dál více rizik. Čím více nových technologií podniky zavádí, tím větší je možný počet rizik, které by se mohly vystupňovat v krizovou situaci a ta by mohla způsobit dokonce i bankrot podniku. Rizika nemusí vždy vycházet z běžného chodu firmy, ale mohou je způsobit i faktory, na které podnik nemá absolutně žádný vliv, jako například environmentální, ekonomické, obchodní, politické či legislativní změny. Proto, aby se zabránilo rizikům, která by mohla způsobit krizi, začala se vyvíjet opatření, která by pomohla taková rizika omezit v co největší míře nebo úplně eliminovat. Proto bylo vyvinuto takzvané řízení rizik, které se na tuto tematiku zaměřuje.

Na rizika, pro která nelze vytvořit žádná protiopatření, se podnik musí připravit. Touto problematikou se naopak zabývá krizové řízení, které navazuje na řízení rizik. Krizové řízení se zabývá organizováním podniku v průběhu vzniklé krizové situace. Jeho hlavním nástrojem, nezbytným pro efektivní řízení podniku v průběhu krize, je krizová komunikace.

Krizová komunikace je v dnešní době čím dál více rozšířena. Jejím cílem je zlepšení řízení průběhu krizové situace a usnadnění jejího překonání. Úkolem je vhodnou formou předávat informace cílovým skupinám. Důležitost se klade hlavně na vystupování podniku a postoje k situaci.

Před tím, než nějaká nežádoucí situace vůbec propukne, kde bude zapotřebí zahájit krizovou komunikaci, měl by se podnik pečlivě připravit. Podnik by si měl vytvořit alespoň plán krizové komunikace, který je vlastně návodem, jak postupovat. Takový plán si každá společnost sestavuje sama, je ale několik důležitých bodů, které by v něm měly být obsaženy.

V návaznosti na výše uvedené souvislosti a potřebnost řešení problematiky rizik a krizí i prostřednictvím plánování komunikace, **cílem této bakalářské práce je na základě identifikace potenciálních zdrojů krizí, analýzy rizik a existujících opatření realizovaných ve vybraném podniku, zachytit proces plánování krizové komunikace, včetně sestavení tohoto plánu.**

V práci je nejprve teoreticky vysvětlen pojem řízení rizik a s ním také popsán průběh jeho procesu. Poté je popsán pojem krizové řízení, se kterým souvisí tvorba krizových scénářů a krizového plánu. Dále je jako samostatná kapitola vymezena krizová komunikace, její plánování a příprava na vedení krizové situace. Třetí část je zaměřena na charakteristiku podniku, který byl vybrán pro tuto bakalářskou práci, což je společnost TMS Svoboda, s.r.o.

a shrnutí analýzy rizik, které se týkají hlavně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Dále jsou vymezeny opatření pro dané oblasti podniku a v poslední řadě je popsáno vyhodnocení a monitoring rizik.

Poslední část práce popisuje strukturu a obsah plánu krizové komunikace, který byl pro společnost TMS Svoboda, s.r.o. sestaven, dále pak následnou aktualizaci plánu a návrhy dalších opatření pro snižování rizik a zvládání krizí. V neposlední řadě je v příloze A obsažen plán krizové komunikace podniku, který obsahuje veškeré zásady, postupy a šablony nezbytné, pro vedení krizové komunikace v průběhu krize. Nicméně z důvodu ochrany osobních údajů a některých interních informací je přiložený plán o tyto nezveřejnitelné části očištěn.

1. PROBLEMATIKA ŘÍZENÍ RIZIK A KRIZÍ

Na podnik jako na subjekt neustále působí různá rizika a hrozby, které ovlivňují chod jeho procesů. Tato rizika by se mohla vystupňovat v krizové situace. To podniky špatně tolerují a při nedostatečné ochraně před riziky by mohlo dojít až k jejich zániku. Proto je důležité se na daná rizika připravovat a umět řešit krizové situace. Z toho důvodu byl vyvinut proces řízení rizik a proces řízení krizí. Tyto dvě úrovně řízení jsou souhrnem charakteristických přístupů, metod a nástrojů, které jsou využívány pro správný běh procesů podniku v období, kdy na něj mají vliv nepříznivé události. Jak řízení rizik, tak i krizové řízení by se měly v podniku zakomponovat jako součást do všech podnikových činností, protože jejich propojení je důležité pro lepší překonání krizové situace. (Antušák, 2009)

Na mimořádnou událost se musí podnik připravovat mnohem dříve, než vůbec začne. Proto je zde proces řízení rizik, který je určen pro snížení pravděpodobnosti vzniku potenciálních rizik. Druhým procesem je řízení krizí, jinak také krizový management, který vzniká v případě, kdy se krize aktivuje. Jeho úkolem je nejen včasná reakce a řešení krize v jejím průběhu, ale také minimalizace dopadů a zabránění vzniku druhotných krizových situací. (Antušák, 2009)

1.1 Řízení rizik

Řízení rizik, v překladu také „Risk management“ je proces plánovaných činností, které se zaměřují na identifikaci, analýzu, hodnocení a následnou kontrolu rizik, které by mohly organizaci do budoucna ohrozit. Využívá k tomu různé způsoby a techniky prevence rizik, které napomáhají taková rizika odkrýt, omezit pravděpodobnost jejich výskytu či eliminovat škody, které mohou napáchat. Smyslem tohoto procesu je se vyvarovat procesu řízení krizí. (Antušák, 2009)

Řízení rizik je kontinuální nikdy nekončící proces. Tento proces zahrnuje několik fází, což závisí na individuálním přístupu každého podniku. Nejčastěji se však objevuje fází pět, tak jak je uvedeno na obrázku 1.



Obrázek 1: Proces řízení rizik

Zdroj: Vlastní zpracování podle Internal audit (2020)

Nicméně ještě před tím, než se začne samotný proces řízení rizik v podniku realizovat, je zapotřebí si definovat pojmy hrozba a riziko. Eichler (2004) hodnotí hrozbu jako subjektivní jev, který nepodléhá našim zájmům a mohl by poškodit určitý objekt, chráněnou hodnotu nebo proces. Hrozbami mohou být například přírodní jevy, havárie a katastrofy, společenské a ekonomické jevy nebo například chování jednotlivců. Definice Antušáka (2009, s. 48) je taková, že: „*Hrozba je libovolný subjekt, jenž svým působením může poškodit nebo zničit konkrétní chráněnou hodnotu nebo zájem subjektu nebo jev či událost jako bezprostřední příčina poškození nebo zničení konkrétní chráněné hodnoty nebo zájmu.*“ V odborné publikaci Čermáka (2010) je hrozba dále vymezena jako: „*Náhodná nebo úmyslně vyvolaná událost, která může mít negativní dopad na důvěrnost, integritu a dostupnost aktiv.*“ Obecně je tak možné hrozbu vymezit jako jev, který ohrožuje životy nebo majetky lidí.

Druhý pojem „riziko“ může být pojímáno mnoha způsoby. Jednou z definic, která riziko vymezuje je podle Tichého (2006, s. 16): „*Riziko je pravděpodobná hodnota ztráty vzniklá nositeli (příjemci) rizika realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v peněžní jednotkách.*“ Naopak Eichler (2004) definuje rizika jako subjektivní jevy, které jsou závislé na rozhodování jednotlivců. Člověk jim může předcházet a bojovat proti nim přijetím náležitých opatření. Definice podle Antušáka (2009, s. 143) nahlíží na riziko jako „*Pravděpodobnost vzniku nežádoucího specifického účinku, ke kterému dojde během určité doby nebo za určitých*

okolností.“ Komplexně tedy riziko může být chápáno jako vznik nepředvídatelné situace, která by mohla mít nežádoucí účinky. Riziko vychází z míry hrozby.

Riziko, nejen, že může být pojímáno dle mnoha způsobů, jak je uvedeno výše, ale může tak být i kategorizováno. Proto je i samotná problematika řízení rizik velice obsáhlá a různorodá. Pro podnik jako subjekt je však nejdůležitější kategorizace podle věcného obsahu. Takový typ rizika se dělí podle podnikových funkcí na: (Martinovičová et. al., 2014)

- Výrobní rizika (spojená s poruchami ve výrobě a zařízeních).
- Ekonomická rizika (ovlivňují ekonomické výsledky podniku).
- Obchodní rizika (rizika spojená s prodejem a nákupem produktů a služeb).
- Informační rizika (chyby v informačních souborech a operacích).
- Sociální rizika spojená s chováním lidí (jednotlivců nebo pracovních týmů).
- Technická rizika (poruchy týkající se inovací).
- Logistická rizika (zahrnují dopravu, skladování, balení).
- Legislativní rizika (spojená se zákonem a nařízením vlády).

V reálném životě veškeré tyto typy nemusí být využitelné pro všechny typy podniků. Například podniky, které jsou zaměřeny na služby nebudou brát v potaz výrobní rizika. Oproti tomu ale v některých podnicích by se uvedená rizika mohla zdát jako příliš obsáhlá a je zapotřebí je rozdělit do menších rizikových skupin. Kupříkladu výrobní rizika by se mohla rozdělit na rizika strojních zařízení (spojena s zařízením pro výrobu) a rizika technologická (spojena s výrobním postupem). (Martinovičová et. al., 2014)

1.1.1 Identifikace a analýza rizik

Proces řízení rizik, jak je výše uvedeno, zahrnuje několik fází. Než však samotný proces začne, je důležité, aby si podnik ujasnil, jakým způsobem bude k rizikům přistupovat. Tím je myšleno, zda podnik bude progresivní a bude preferovat úspěšnost podniku za cenu vyššího rizika. V opačném případě by podniku mohl preferovat nejméně rizikové varianty a co nejvíce eliminovat případné střety s rizikem. Mezi těmito dvěma přístupy je přístup neutrální, což je určitá vyrovnanost mezi předchozími variantami. Po určení přístupu k riziku následuje první

fáze procesu řízení rizik, ve které je důležité rizika správně identifikovat a následně provést analýzu rizik. (Fotr a Souček, 2005)

Identifikace rizik podniku spočívá ve vyhledání veškerých možných rizik napříč celým podnikem, která by mohla v podniku nastat a vytvořit z nich databázi. Risk manažer, má za úkol sledovat hlavně ta rizika, která by mohla mít dopady v projektech podniku. Důležité je se zaměřit hlavně na to, co by riziko mohlo způsobit a na koho by mohlo působit. Hlavním nástrojem pro snadné získávání informací je komunikace s vedoucími projektových týmů a s ostatními zaměstnanci. Pečlivá identifikace je pro sestavení analýzy klíčová, jelikož vynechané riziko by se nemuselo v analýze rizik ukázat, přičemž by mohlo být zrovna jedno z kritických. (Gtówczyńska et. al.,2012)

Po identifikaci rizik nastává jejich zhodnocení. **Analýza rizik** je důležitá pro jejich zvládnutí. To platí hlavně pro rizika, která mají dopad na ekonomické ukazatele podniku, lidské zdraví či životní prostředí. Pro analýzu rizik lze použít několik přístupů a metodik hodnocení. Než se samotnou analýzou začne, je zapotřebí si upřesnit, kterou metodikou se bude provádět a která bude nejvíc vhodná v dané situaci. Rizika se hodnotí podle dvou přístupů. Každý z nich má své výhody i nevýhody, proto je důležitá správná volba. (Australian/New Zealand Standard, 2004)

První přístup je kvantitativní, který identifikuje a hodnotí rizika na základě finančních ukazatelů. Pro tento přístup se využívají matematické a statistické metody, které vyhodnocují rizika s větší přesností než u kvalitativní analýzy rizik. Výsledek dopadů je vyjádřen v peněžních jednotkách, což poskytuje snadnější rozhodování při výběru náležitých opatření. Nevýhodou je ale celková nákladnost, náročnost a délka trvání tohoto přístupu. (Čermák, 2010)

Na druhé straně je kvalitativní analýza rizik, jejíž nevýhodou je to, že dopady nelze zhodnotit v peněžních prostředcích. Tento přístup je založen na subjektivním názoru každého analytika, a proto jsou výsledky z velké části jím samotným ovlivněny. V praxi je tento přístup analýzy rizik používán mnohem častěji, jelikož náročnost i náklady vynaložené na něj jsou mnohem nižší než u kvantitativního přístupu. (Čermák, 2010)

Nejtypičtějším nástrojem kvantitativního přístupu analýzy rizik je tzv. **matice rizik**, pomocí které se dají rizika zachytit podle několika faktorů, konkrétně podle pravděpodobnosti výskytu rizika a míry dopadů. Matice rizik vypadá tak, že na svislé ose je seřazena stupnice

pravděpodobnosti vzniku rizik od nejmenší po největší. Stanovení pravděpodobnosti je však velkým problémem. Ne vždy je totiž krizová situace známá z minulosti nebo statistiky, jelikož k takové situaci ještě nemuselo v daném podniku dojít. Nedá se tedy určit pravděpodobnost výskytu takové situace. Pravděpodobnost výskytu se tedy musí určit odhadem. Na vodorovné ose jsou seřazeny vzniklé dopady. Potencionální škody se však nedají určit jen z hlediska finanční ztráty, ale také ze ztráty na životech, zdraví nebo životním prostředí. (Střelec, 2015)

Výsledná hodnota vychází z kombinace pravděpodobnosti vzniku rizika a dopadů. V matici vznikne škála rizik dle závažnosti a priority, podle které se budou rizika řešit. Při vyhodnocování rizik, je důležité, aby se na rizika nahlíželo objektivně. Nejčastěji používána podoba matice rizik je model „3x3“, ale často je také používán model „5x5“ nebo „6x6“. Úrovně, které vznikly kombinací dvou os jsou také rozděleny většinou na tři nebo čtyři segmenty. Rizika jsou rozdělena podle výsledků měření od přijatelných, až po nepřijatelná či kritická. Matice zpravidla není podložena výpočty, takže v praxi je možné si tabulku určit podle individuálního zvážení. Každý analytik se může tedy na vzhled matice rizik zaměřit trochu jinak, proto pro ni neexistuje jednotná podoba. (Střelec, 2015)

Na obrázku 2 je uveden příklad matice rizik typu 5x5. Úrovně rizik jsou zde rozděleny do 4 skupin. Zeleně označená pole jsou nejméně závažná rizika, ta se označují jako přijatelná či bezvýznamná. Ale to neznamená, že jsou nulová, tudíž je zapotřebí na ně alespoň upozornit a uvést k nim opatření. V oblasti managementu se ale těmto rizikům většinou nikdo nevěnuje. Záleží samozřejmě na vztahu obratu firmy a finanční ztráty. Další méně závažná rizika ve žluté oblasti jsou rizika přípustná, taková, která se dají akceptovat. U nich je však zapotřebí zvýšené pozornosti. Nežádoucí rizika jsou rizika zvýrazněna v oranžových polích, která vyžadují odstranění v určitém čase podle povahy jejich nebezpečí. A jako poslední jsou v červených polích rizika nepřijatelná neboli kritická. Mají katastrofické dopady a je u nich důležité akutní řešení a odstranění příčin. (Smejkal a Rais, 2013)

Pravděpodobnost výskytu	velmi vysoká	5	10	15	20	25
	vysoká	4	8	12	16	20
	střední	3	6	9	12	15
	nízká	2	4	6	8	10
	velmi nízká	1	2	3	4	5
		velmi nízká	nízká	střední	vysoká	velmi vysoká
Dopady (Škody)						

Obrázek 2: Matice rizik

Zdroj: vlastní zpracování dle (Střelec, 2015)

1.1.2 Vyhodnocení, návrh a implementace opatření a monitoring rizik

Po zanalyzování rizik nastává jejich **vyhodnocení**. Výsledkem analýzy rizik je přehled nebezpečí a rizik a míra jejich přijatelnosti. Tzn. jaká je velikost jejich nebezpečí v pořadí od největších po nejmenší. Úkolem vedení podniku v této fázi je rozhodnutí, která rizika budou řešena a jakými prostředky. Zde záleží na několika faktorech. Rozhodně toto vyhodnocení vychází ze subjektivního názoru hodnotitele, připravenosti podniku na potenciální rizika nebo financích podniku. Faktorů je mnohem více, takže se musí určit metoda hodnocení. (Hofman, 2017)

Jedním z důležitých pojmů je také tzv. risk apetit, který může být přeložen jako ochota riskovat. To je míra vnitřní rizikové tolerance nebo také úroveň přijatelného rizika. Závisí to spíše na postoji managementu podniku k riziku. Například při zavádění nového výrobku na trh je pravděpodobnost vzniku rizika vyšší než při dlouhodobě zavedené produkci. Ale naopak by také zavedení nového výrobku mohlo přinést větší zisk. (Antušák, 2009)

Další fáze je **návrh a implementace opatření**. V předchozí fázi šlo o vyhodnocení přijatelnosti rizik, takže bylo vytyčeno pořadí, v jakém se budou opatření pro daná rizika provádět. Úkolem této fáze je navrhnout opatření taková, která budou rizika co nejvíce

minimalizovat a převést je do praxe. Opatření mohou být provedena několika způsoby. Nejlepším řešením je prevence před samotným vznikem rizik. Dalším způsobem je odstranění rizik, kdy se podnik postaví rizikům čelem. Některá rizika však odstranit nelze, takže podnik se snaží substituovat závažná rizika méně závažnými. Poslední možností je přenesení rizika, kupříkladu pojištění. (Gtówczyńska et. al.,2012)

Důležité je se zmínit o tom, že i „neřešení“ rizika je jistým opatřením, protože se rizika mohou eliminovat samovolně v průběhu rizika nebo časem. Po všech navržených a implementovaných opatřeních, která jsou uvedena výše, tady ale zůstávají ještě rizika zbytková. To jsou taková rizika, která zůstávají i po zavedení opatření, některá z nich lze akceptovat. U těchto rizik je důležité snížit je na co nejmenší možnou míru a důkladně je monitorovat. Protože ale nelze všechna zbytková rizika dostatečně snížit prostřednictvím implementace opatření, tak právě tato rizika by měla být řešena prostřednictvím krizových plánů. (Gtówczyńska et. al.,2012)

Opatření by měla být zavedena a řízena napříč celým podnikem. Je nutné, aby se pro aktuálnost procesu prováděl pravidelný (alespoň jednou za rok) **monitoring a kontrola**. Hodnotí se, jak zapůsobila prevence a opatření rizik k jejich předcházení. Dále, zda se riziko posunulo do přijatelnější úrovně. Kontroluje se, jestli se vyskytla nová rizika, jelikož se musí zajistit, co nejrychleji, vhodná opatření a musí proběhnout aktualizace analýzy rizik a krizových plánů. (Gtówczyńska et. al.,2012)

1.2 Krizové řízení

Krizové řízení, na rozdíl od řízení rizik, které je důležité hlavně pro přípravu a prevenci rizik, slouží k řešení krize při její aktivaci, snížení rozsahu dopadů a minimalizaci doby jejího trvání. (Antušák, 2009)

Krizové řízení vychází z krizových plánů, takže v případě propuknutí krizové situace se organizace řídí podle něj. Změní se řízení podniku tak, že manažer krizového řízení dostává větší kompetence k organizování. Dochází také ke změně standardních pravidel na pravidla krizová. Zaměstnanci podniku by se měly chovat podle pravidel uvedených v krizovém plánu. Krizový plán by totiž měl umožnit předávání informací a osvědčené postupy pro co nejpohotovější reakci a odstranění příčin daného problému. Dalším faktorem pro řízení krize je krizová komunikace, která by měla usnadnit reakci na krizi. Takovou komunikací se myslí

zejména komunikace s veřejností, tedy prostřednictvím médií, zaměstnanci či zákazníci organizace. Aby však došlo k co nejmenší újmě, je velice důležitá eliminace následků.

Po ukončení krizové situace se krizové řízení hodnotí. Není však klasifikováno jen podle toho, jak byla taková situace zvládnuta, ale také podle toho, jaká byla preventivní opatření a jak byl podnik na danou situaci připraven. V případě, že bude krizové řízení úspěšné, mohla by tato událost organizaci posílit a posunout její vývoj kupředu. Kdyby se tak nestalo, a krizové řízení by bylo neúspěšné, očekávaný vývoj by nemusel mít pozitivní výsledky a mohlo by dojít až k zániku podniku. Hned po zdolání krize se organizace se může navrátit do svého běžného systému pravidel. Co je však důležité, je obnova systému a zabránění sekundárního vzniku krize.

Nedílnou součástí krizového řízení je určení rolí v podniku pro období krize. Do čela se zvolí krizový manažer. Ten na sebe bere obrovskou zodpovědnost a jelikož je na něj vytvářen obrovský tlak, měl by se zvolit vhodný kandidát. Do funkce krizového manažera by měla být zvolena silná a věrohodná osobnost s vůdčími schopnostmi. Takový manažer by měl mít určité zkušenosti v oboru. Dále by se měl umět racionálně a efektivně rozhodovat ve vhodný okamžik. Důležité je také korektní chování bez nadbytečných emocí. (Antušák, 2009)

Dále je sestaven krizový tým pro správné řízení podniku v době krize. Krizový tým si volí krizový manažer sám. Jeho úkolem je řešení krizové situace, hodnocení průběhu řešení, rozhodování o obnově či aktualizaci, kontrola a testování. Krizový tým je většinou složen z vedoucích pozic a zaměstnanců s vhodnými odbornými znalostmi. (Zapletalová a kol. 2012).

1.2.1 Krizový scénář

Jak už je výše uvedeno, krizové řízení vychází z krizového plánu. Vytvoření krizového plánu přichází po procesu řízení rizik, kdy se provedla analýza rizik a zavedla se potřebná protipatření. Jedná se hlavně o rizika kritická, ale i taková, kdy opatření byla nad rámec finančních možností nebo nebyla úplně efektivní. (Zuzák a Fejfarová, 2009)

Než se začne vytvářet krizový plán, je důležité sestavit také krizový scénář, který je pro něho určitým vodítkem. Krizový scénář popisuje průběh potenciálních mimořádných událostí a krizových situací. Na něj pak navazuje krizový plán, který má za úkol krizové situace řešit. Obecně by tyto 2 dokumenty měly umět odpovědět na tyto otázky (Zuzák a Fejfarová, 2009):

- Na jaké krizové situace by se podnik mohl připravit?
- Jak může situace probíhat?
- K jakým škodám by mohlo dojít?
- Jaká by mohla být opatření?
- Jaké má podnik podklady pro přípravu opatření?
- Jaké kroky vedou k překonání krize?
- Jak jsou stanoveny kompetence a zákony?

Zuzák a Fejfarová (2009) tvrdí, že krizový scénář je dokument, který stručně a krátce popisuje děj potenciálních krizových situací a prognózu jejich vývoje. Dá se říci, že jsou v něm napsány varianty dějů, které by mohly nastat. Krizový scénář tedy neslouží reálnému předpovídání, ale pouze napomáhá pochopit průběh daných krizových situací a při jejich aktivaci tak pro ně vytvořit vhodnou organizaci a opatření. V podstatě krizový scénář slouží k psychologickému uklidnění ve fázi vzniku krize. Nejvíce důležitý je hlavně v první fázi krize, aby napomohl k okamžité reakci a zastavení jejího šíření.

Rizika se mohou vyvíjet v mnoha variantách. Krizový scénář nemá žádnou předepsanou jednotnou formu, ale dá se určit několik bodů, které by v něm neměly chybět při jeho tvorbě:

- Jaký nejhorší stav by mohl nastat?
- K jakým škodám může dojít?
- Jaké opatření budou potřebná?
- Jaké následky to bude mít pro okolí podniku?
- Zda je možná příchod druhotných krizí a jakých?

Co se týče osob, neměly by ve scénáři chybět jména managementu a také vedení na střední a provozní úrovni. Dále pak jména, která budou tvořit krizový tým, to znamená i ta, která budou tvořit krizový štáb. Dále by tam nemělo chybět ani jméno tiskového mluvčího nebo jeho zástupce, který bude komunikovat s médii. K tomu také patří seznam médií, se kterými podnik bude komunikovat. (Zuzák a Fejfarová, 2009)

1.2.2 Krizový plán

„Krizový plán je soubor postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedené rizikové analýzy.“ (Smejkal a Rais, 2013, s. 438)

Po vytvoření krizového scénáře přichází na řadu vytvoření krizového plánu. Úkolem krizového plánu je co nejrychlejší reakce a automatické řešení předvídatelné krizové situace, zvolení role aktérů a vztahů mezi nimi, poskytnutí návodu k provedení tísňových zásahů a snížení velikosti dopadů. Jeho cílem tedy je chronologicky sepsat jednotlivé kroky postupu při aktivaci krize. Měl by obsahovat veškeré informace, které jsou důležité pro překonání krize. Krizový plán je spíše stručný manuál, který by měl být napsán jednoduchou a přehlednou formou tak, aby se dal při propuknutí krize snadno a rychle využít. Měl by být napsán v tištěné a elektronické podobě. Dále je vhodné, aby jej vytvářel ten stejný člověk, který vytvářel krizový scénář. (Walaski, 2011)

Podle Pfeifera (1993) je zdůrazněno, že příprava krizového plánu vychází z charakteru krize, předpovědi jejího průběhu a porovnání průběhu krizí, které se již staly. Nicméně je zapotřebí si uvědomit, že žádná krize nemá naplánovaný průběh, což znamená, že osoby mající pravomoci rozhodovat v krizi se musí daným situacím přizpůsobovat. Krizový plán tedy slouží spíše k nasměrování při řešení krize.

Sestavení struktury krizového plánu je individuální. Každý odborník vymezuje jeho členění trochu jinak. V základní struktuře jsou ale všechny názory v podstatě shodné. Podle Zuzáka a Fejfarové (2009) by se měl krizový plán členit takto:

- Vytvoření krizového scénáře, kde bude popis krizových situací a jejich potencionální časový vývoj.
- Sestavení krizového týmu.
- Ujasnění pravomocí, které podnik v krizové situaci má.
- Univerzální a speciální kroky všech aktérů a časového rozvrhu v krizové situaci.
- Důležitá telefonní čísla a také čísla na všechny členy krizového týmu.
- Soupisy institucí a zaměstnanců, kterým se musí nahlásit krizové situace.
- Plán krizové komunikace
- Další důležité informace, formuláře, seznamy, přílohy atd.

Součástí krizového plánu by měla být také jeho kontrola, jeho udržování a aktualizace. Mělo by také probíhat určité praktické ověřování a to tak, že se vytvoří falešná krizová situace pomocí krizového scénáře. Na tu se provádí nácvik, na kterém se ověřuje funkce krizového plánu a krizové komunikace a sleduje se zvládnutí situace. Takový nácvik by se měl průběžně opakovat nejlépe každých 6 měsíců. Osoba, která má na starosti nácviky a ověřování také zodpovídá za to, aby s krizovým plánem a s ním spojené aktualizace byli seznámeni všichni zaměstnanci. Dále pak odpovídá za průběžná školení, meetingy a cvičení.

Některé podniky sestavují své krizové plány v souladu s implementací procesu tzv. Business Continuity Management (BCM), jinak také systém řízení kontinuity činností, který byl vytvořen pro předcházení pravděpodobnosti výpadku procesu a vážného poškození. Většině firem totiž záleží na tom, aby předcházely krizím a hrozbám, které by na ně mohly působit, jak zevnitř, tak zvenčí. Tento systém definuje mezinárodní standard ISO 22301. Slouží v podstatě k zvyšování odolnosti podniku v případě, kdyby došlo například k narušení výrobního procesu u důležitých výrobků nebo ztrátě služeb. Díky zavedení tohoto systému jsou společnosti mnohem lépe připraveny na překonání krizí a katastrof. Cílem je zajistit spojitost činností podniku, tedy zajistit, aby podnik po krizi mohl dále pokračovat ve své činnosti. Tím je myšleno kupříkladu dodávání produktů nebo služeb v určitém množství a s určitou kvalitou. Pokud je BCM v podniku právně nainstalován, obnova po krizi na běžnou úroveň začne dříve a bude mnohem rychlejší. Nemělo by dojít k úplnému bankrotu podniku. (Risk Analysis Consultants, 2020)

Po překonání krize by měla fungovat zpětná vazba, kde by se měla zhodnotit celá krize. A tedy co konkrétně krizi způsobilo, jaký byl její průběh, jakým způsobem byla řešena a zvládnuta. Cílem je zhodnotit, zda plán odpovídal krizi a popřípadě změnit nebo aktualizovat možná opatření. (Zuzák a Fejfarová, 2009)

2. KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Nezbytným nástrojem pro řízení rizik, ale také pro krizové řízení, je krizová komunikace. Zajišťuje informování lidí o vzniku jakékoliv zátěžové situace. V podniku se jedná např. o udržení dobrého jména. Tento typ komunikace můžeme definovat jako předávání informací zaměstnancům, okolnímu prostředí, dalším organizacím nebo médiím před vznikem mimořádné události, během ní a po jejím zániku. (Vymětal, 2009)

Komunikaci v krizi můžeme směřovat do tří základních perspektiv. První je vnitřní krizová komunikace. Ta se zaměřuje na informování lidí uvnitř podniku, tedy na veškeré zaměstnance. V případě havárií nebo katastrof slouží ke komunikaci zaměstnanců různé světelné nebo zvukové signály. Zaměstnanci by měli být seznámeni s krizovým plánem a vědět, co dané signály znamenají a jak se při jejich aktivaci chovat. V případě procesní krize je důležitost krizové situace až v kritické fázi, kdy organizace začíná ekonomicky strádat a zaměstnanci v podniku se začínají obávat budoucnosti a přemýšlí o různých perspektivách, které by na ně měly dopad (např. propouštění, snižování platů apod.). Proto je velice důležité zaměstnance uklidnit. Dobré je sdělit pravdivé informace o situaci, co se od nich očekává a co to pro ně znamená, sdělit jednoduché instrukce budoucího vývoje. (Zuzák a Fejfarová, 2009)

Vnější krizová komunikace míří k vnějšímu okolí podniku, tím je myšleno okolní obyvatelstvo, úřady a organizace spojené s podnikem (dodavatelé, odběratelé, investoři). Důležité tedy je, aby se informace dostala jako první k úřadům, které ji mohou zveřejnit za pomoci veřejných komunikačních prostředků. Ty jsou dostupné pro okolní obyvatelstvo a širokou veřejnost. Do systému varování a vyrozumění jsou zařazeny sirény, místní rozhlasy, SMS apod. V případě odběratelů a dodavatelů u nějaké procesní krize je pochopitelná jejich obava z důvodu závislosti na nich. (Zuzák a Fejfarová, 2009)

Za třetí směřuje krizová komunikace k zasahujícím složkám jako IZS nebo médiím. Je důležité znát telefonní čísla na složky IZS do kterých patří hasičský záchranný sbor, policie ČR a zdravotnická záchranná služba, ale i jiné instituce (např. jednotky požární ochrany). Krize je také spojována s propouštěním, prodejem podniku nebo zkrachováním. Obzvláště, když se jedná o podnik mediálně či společensky známý. Proto je důležité informovat média a to dřív, než to udělá někdo jiný. V tomto případě totiž platí, že ten, kdo přichází s informací jako první, ten má na společnost největší vliv. (Zuzák a Fejfarová, 2009)

V neposlední řadě je nutné si uvědomovat i psychologický rozměr krizové komunikace. Krizová komunikace je totiž komunikace probíhající v zátěžových situacích. To jsou svízelné

nebo nepříjemné situace, které mají dopady na psychiku člověka. Když taková situace působí na člověka dlouhodobě, je v mnoha případech považována za negativní a stresující. Oproti tomu krátkodobá zátěžová situace může působit i pozitivně, jelikož může namotivovat jedince k lepším výkonům, ke kterým by za normálního stavu nedošlo. Zátěžové situace se člení na situace krizové a běžné zátěžové. (Evangelu, 2013)

Krizovou situací jsou situace mimořádné, zpravidla obtížně předvídatelné, které mohou přímo ohrožovat na životě a vyžadují okamžitá řešení. Člověk se s nimi v životě zpravidla nesetkává, když už, tak je to výjimečné. Krizová situace je taková, která ohrožuje životy a zdraví lidí a zvířat, majetky nebo životní prostředí. Z hlediska času se dají dělit na krátkodobé, ty vyžadují okamžitou reakci a řešení, ale i dlouhodobé, z nichž vycházejí například posttraumatické syndromy. (Evangelu, 2013)

Podle Holé (2006) je důležité dodržovat několik základních podmínek pro úspěšnou podnikovou komunikaci. Ze začátku je důležité vytvořit fungující tým, pro řešení krizové situace. Dále by vedení firmy mělo přebírat plnou odpovědnost za celý podnik a snažit se ho řídit a spravedlivě organizovat. Mělo by se dbát také na fungování komunikace, které se odráží v mezilidských vztazích mezi zaměstnanci a stejně tak ve vztahu zaměstnance a zaměstnavatele.

2.1 Plánování krizové komunikace

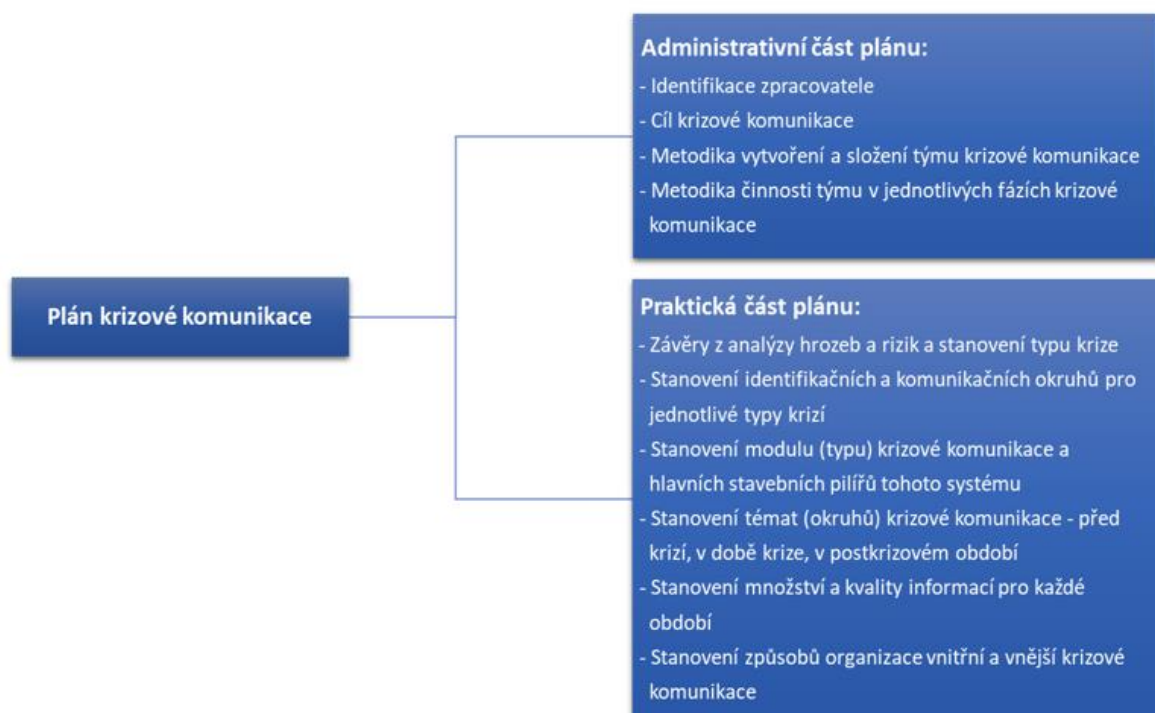
Krizová komunikace je klíčová pro překonání krize a způsob jejího řízení může ovlivnit chod podniku v budoucnu. Pokud je provedena správně a efektivně, může snížit dopady ve velké míře. Naopak špatná krizová komunikace by mohla podnik zcela poškodit. Velmi důležitá je tedy příprava na krizovou komunikaci. Plánování krizové komunikace začíná u analýzy rizik, kdy se začínají zpracovávat rizika, která budou pro plánování stěžejní. (Antušák a Kopecký, 2007)

Každý podnik by měl mít vytvořen plán nebo jakýsi manuál krizové komunikace. Ten jasně stanoví úkoly jednotlivých osob v podniku a postupy. Podnět pro tvorbu plánu by měl vycházet od vedení podniku. Protože právě vedení by mělo rozhodnout o tom, pro která rizika se plán bude zpracovávat. (Langerová, 2018)

Plán krizové komunikace je součástí krizového plánu. Pro vytvoření plánu krizové komunikace mělo být realizováno 7 základních etap (Antušák, 2009):

- a) První krok ke **stanovení základní filosofie** je v uvědomění si příležitostí a stanovení cílů a úkolů krizové komunikace. Prvním z dílčích kroků je stanovení risk apetitu (míry rizikové tolerance), kterou bude podnik uznávat směrem k dosažení cílů. Musí se tedy stanovit typy krize, kterých se bude krizová komunikace týkat.
- b) Následně je zapotřebí **identifikovat komunikační okruhy**, ke kterým bude směřovat krizová komunikace. Tj. S kým se bude komunikovat, proč a v jak bude komunikace probíhat. Důležité je začínat od nejmenší skupiny osob.
- c) Dále se musí **stanovit tři základní stavební pilíře** krizové komunikace, na nichž je založen její úspěch.
- Prvním pilířem je „kvalita vztahů“, který odráží skutečnost, že krizová komunikace se odvíjí od vztahů mezi všemi účastníky komunikačního procesu. Je založen na důvěře. Bez budování důvěry je komunikace v podstatě zbytečná. Kvalita informací je hodnocena příjemci informací.
 - Druhý pilíř spočívá v „informačním designu“, což je předběžné zpracování informací a vypracování krizových scénářů. Předpokladem pro vytvoření reálného informačního designu je nutné definovat obsah klíčových sdělení k jednotlivým typům krizových situací, vybrat informační kanály a určit způsob reakce na odezvu veřejnosti.
 - „Dialog“ je třetím pilířem krizové komunikace. Dialog spočívá v tom, že krizová komunikace není informování jen jedním směrem, ale probíhá mezi dvěma a více aktéry, kteří mají odlišné zájmy a názory na situaci. Různorodost zájmů a názorů je velká a hraje důležitou roli pro komunikaci. Experti se dívají na rizika s určitým nadhledem, a to hlavně na příčiny a následky. Naopak laici se dívají u rizik na konkrétní druhy spojitosti mezi rizikem a společností, ale také na image podniku z pohledu veřejnosti.
- d) Čtvrtým krokem je zapotřebí si **formulovat základní témata**, tedy stanovit obsah pro krizový scénář z hlediska času. Před krizí je důležité předběžné předávání informací o prevenci, připravenosti a materiálním zabezpečení. V průběhu krize probíhá komunikace o výsledcích analýzy příčin a dosavadním vývoji krize, o předávání informací cílovým skupinám a o kontrole.

- e) **Porovnání alternativ a výběr** se věnuje kvalitativnímu a kvantitativnímu hodnocení krize. To napomáhá k stanovení nejslibnějších alternativ pro dosažení cílů. Kvalita informací slouží k přesnějšímu odhadu typu a vývoje krize. Naopak kvantita informací je důležitá až pro přesný identifikovaný druh krize. Porovnávání kvalitativních a kvantitativních aspektů je důležité pro lepší informovanost a rychlost pro překonání krize.
- f) **Zpracování plánu krizové komunikace** vychází z předchozích fází. Plán krizové komunikace je součástí krizového plánu, ale může existovat také jako samostatný dokument. Podobně jako u jakéhokoli plánu u něj neexistuje žádná závazná struktura, jak by měl být zpracován, je to tedy na individualitě každého podniku. Měl by však být rozdělen na administrativní a praktickou část jako na obrázku 3. Krizový plán slouží k předávání informací různým cílovým skupinám, např. zaměstnancům, veřejnosti, zákazníkům, investorům, dodavatelům a odběratelům, médiím a jiným zúčastněným osobám.
- g) Poslední fází je **implementace přijatého modelu krizové komunikace uvnitř podniku**. Tato fáze se zaměřuje na školení, kontrolu správnosti používání a šíření povědomí plánu krizové komunikace. Organizační překážky mohou totiž snižovat úspěšnost a účinky krizové komunikace nebo zabránit ke komunikaci úplně.



Obrázek 3: Struktura plánu krizové komunikace

Zdroj: upraveno podle (Antušák, 2009)

2.2 Připravenost na vedení krizové komunikace

Ještě před krizí je důležité, aby podnik zavedl co nejvíce oznamovacích nebo informačních systémů, což je nezbytné pro informování spolupracujících stran podniku. Pro kontaktování všech spolupracujících stran s podnikem se používají hlavně e-mailové adresy, telefonní čísla, SMS zprávy, sociální sítě, ale také se mohou používat různé jiné aplikace pro posílání zpráv, zvukové záznamy či videozáznamy. Každá strana ale používá ke komunikaci jinou platformu, proto se mnohdy strany nemusí vzájemně kontaktovat ihned. To znamená, že čím více oznamovacích systémů spolupracující podniky ovládají, tím větší je šance pro doručení informace (Kazdová, 2020)

Další informování o nastalé krizi směřuje k veřejnosti a médiím, kdy by podnik měl mít sestavené vzorové tiskové zprávy a prohlášení, které slouží jako reakce na veškeré potenciální krize podniku. Hlavním účelem těchto prohlášení je co nejrychlejší informovanost k dané situaci a uklidnění veřejnosti. Při aktivaci krize se daná zpráva aktualizuje pro danou situaci

a zveřejní se na sociálních sítích, jak je Facebook, Instagram nebo Twitter, které jsou v dnešní době velice populární. (Kazdová, 2020)

Pro správné informování jak zúčastněných stran podniku, tak veřejnosti a médií je klíčové, jakou formu informace bude mít. Především by informace měly být sdělovány pro veškeré publikum, a to jak pro zaměstnance podniku, tak pro veřejnost a novináře. Někdy je totiž problémem to, že tiskové zprávy jsou psány moc odborným způsobem, kterému nerozumí každý. (Vymětal, 2009)

Tiskové zprávy nebo jiná vzorová prohlášení by měla být napsaná tak, aby vyjadřovala otevřenost a angažovanost k problému, aby bylo evidentní, že podnik přebírá zodpovědnost k překonání dané situace. Vhodné je také umět vyjádřit určitou empatii a lidský přístup. Dále by se informace neměly zaměřovat jen na technické postupy a sdělení, protože to veřejnost nemusí považovat za důležité a potřebné. Důležité je, aby sdělení působilo důvěryhodně, bylo jednoduché a mělo logickou strukturu. (Vymětal, 2009)

Existuje také několik principů, podle kterých by se měla sdělení tvořit. Například (Vymětal, 2009:

- **STARCC** je podle prezentace Welzanta a Kolosové (2007) zkratka složená ze slov z angličtiny: Simply (jednoduchý), Timely (včasný), Accurate (přesný), Relevant (relevantní), Credible (důvěryhodný), Consistent (konzistentní). Tato slova charakterizují vlastnosti informací.
- **27/9/3** je princip, který charakterizuje sdělení tak, že by se mělo skládat z 27 slov, 9 podpůrných sdělení a 3 klíčových sdělení. To ale není nutné, důraz se klade hlavně na jednoduchost sdělení. Proto se používá také sdělení do délky **10 sekund** obsahující **3 až 12 slov**.
- **TTT model** je zkratka slov z angličtiny „tell, tell, tell“. Tento model se využívá proto, aby se klíčová informace opakovala třikrát pro lepší srozumitelnost a efektivnost sdělení.
- **Layered model** navrhuje k „vrstvení“ informací. Začne se se zveřejňováním jednoduchých informací, na které se nabalují informace složitější.

V tiskových zprávách nebo prezentacích by se mohly objevit také problematické aspekty. V textu nebo mluvě je příhodné se vyhýbat slangovým a nespisovným výrazům, kterým by veřejnost nemusela porozumět. Dále by informace měla být pojata vážně a není patřičné

„vtipkovat“ na dané téma. Nežádoucí jsou také negativní a definitivní výrazy. Vždy je lepší, když sdělení bude vyobrazeno v neutrálním nebo spíše pozitivním světle. Verbální (ústní) projev je dobré podporovat i neverbálním (mimoslovním), např. prezentací s obrázky. Vyhovující je, vést komunikaci v klidu, bez zbytečných emocionálních výlevů, slibů, útoků na jiné osoby nebo svádění viny na někoho jiného. (Vymětal, 2009)

Z toho vyplývá, že nezbytnou klíčovou osobou pro krizovou komunikaci je **tiskový mluvčí**. Je to osoba, která je určena pro jednání s veřejností a médii, je určena buď vedením podniku nebo je zaměstnaná jako profesionál. Úkolem mluvčího je vystupovat za celou organizaci a podávat náležité informace. Jeho působení nezačíná až v době vzniku krize, ale již předtím.

Tiskový mluvčí by se měl na nenadálé situace permanentně připravovat, jelikož při vzniku krize a naléhání médií by na něj mohl působit stres, a proto je příprava žádoucí. V rámci přípravy je vhodné zpracování vzorové tiskové zprávy, která se při aktivaci krize dá lehce upravit. Někdy má organizace více tiskových mluvčích pro případ nouze. Jejich úkolem je se synchronizovat tak, aby podávali stejné informace. Kdyby každý z nich komunikoval s médii trochu jinak, nemuselo by to budit dobrý dojem. (Zuzák a Fejfarová, 2009) Samotný tiskový mluvčí by měl být autoritativní, ale zároveň by měl umět projevovat empatické chování. Měl by umět vystupovat před kamerou a mikrofonem. (Antušák, 2009)

V neposlední řadě je také známo, že většině podnikových krizí se dá snadno předejít nebo se na ně dá lépe připravit s pomocí zaměstnanců daného podniku. Tím je myšleno například to, že jsou pracovníci pravidelně seznamováni se změnami krizového plánu a provádí se nácvik na krizovou situaci. V rámci nácviku zvládání krize je vhodné si nacvičit také krizovou komunikaci. Není možné, aby při aktivaci krize zaměstnanci teprve zjišťovali, co mají dělat, kam mají telefonovat a podobně. Proto se musí provádět zkoušky, které mají za úkol zkontrolovat funkčnost veškerých opatření. Kontroluje se:

- Správný chod veškerých technických zařízení (sirény, rozhlas, telefony).
- Správný chod informačních systémů.
- Reakce zaměstnanců.
- Správnost vzorových dokumentů v katalogu krizových zpráv.
- Vystupování tiskových mluvčích, jednajících s médii.

- Vystupování ostatních příslušníků krizového štábu.
- Průběh všech diskuzí, workshopů, modelů a simulací krizových situací apod.

Z nácviku je nutné zapisovat veškeré aktivity, což je nezbytné pro zpětnou vazbu. Důležité je zhodnocení celého nácviku, ze kterého vychází opatření, pro která je nutná jejich aktualizace.

(Zuzák a Fejfarová, 2009)

3. ANALÝZA RIZIK VE VYBRANÉM PODNIKU

Součástí řízení rizik je tzv. analýza rizik, která je prvním důležitým krokem pro sestavení krizového scénáře, ze kterého vychází plán krizové komunikace, který je součástí krizového plánu. Pro tuto práci byla vybrána společnost Svoboda TMS, s.r.o., která má analýzu rizik již zpracovanou a poskytla materiály pro další zpracování. Tato kapitola se bude zaměřovat na shrnutí analýzy rizik vybraného podniku a vymezení nejvýznamnějších rizik, které se stanou podkladem pro vytvoření plánu krizové komunikace.

3.1 Charakteristika vybraného podniku

Svoboda TMS, s.r.o. je česká soukromá firma sídlící v Pardubicích, která byla založena v červenci roku 2000. Firma se zaměřuje na strojírenskou výrobu, převážně pro papírenský průmysl. Své výrobky vyváží z 90 % na německý a rakouský trh, zbylá produkce míří na trh tuzemský. (Svoboda TMS, s.r.o., 2017)

Firma sídlí v nájemních prostorech Průmyslového parku Pardubice a.s. v Černé za Bory. V této průmyslové zóně sídlí dalších cca 40 firem, rozloha celého areálu je 320 000 m². Svoboda TMS, s.r.o. se řadí mezi malé podniky zaměstnávající cca 25 pracovníků. Nájemní plochu tvoří dvě výrobní haly o plochách 600 m² a 1200 m² a jedna skladovací hala o ploše 1500 m². Kancelářské plochy se rozkládají na výměře 350 m² ve 3. patře administrativní budovy, které tvoří 6 kanceláří, zasedací místnost, jídelna a sociální zařízení.

Společnost vlastní dvě certifikace jakosti dle mezinárodních norem ISO. První z nich je Certifikát ČSN EN ISO 3834-2:2006, který opravňuje proces svařování. Druhý Certifikát ČSN EN ISO 9001:2016 opravňuje firmu o splnění požadavků pro strojírenskou výrobu. V roce 2006 firma získala v soutěži „Štiky českého byznysu“ první místo v Pardubickém kraji. (Svoboda TMS, s.r.o., 2017)

Výrobní program firmy:

- Svařování ocelových konstrukcí ze základní a nerezové oceli nebo z jejich kombinace.
- Výrobu strojů podle výkresové dokumentace.
- Povrchové úpravy výrobků.
- Kovoobrábění šedé litiny a svařování ocelí.

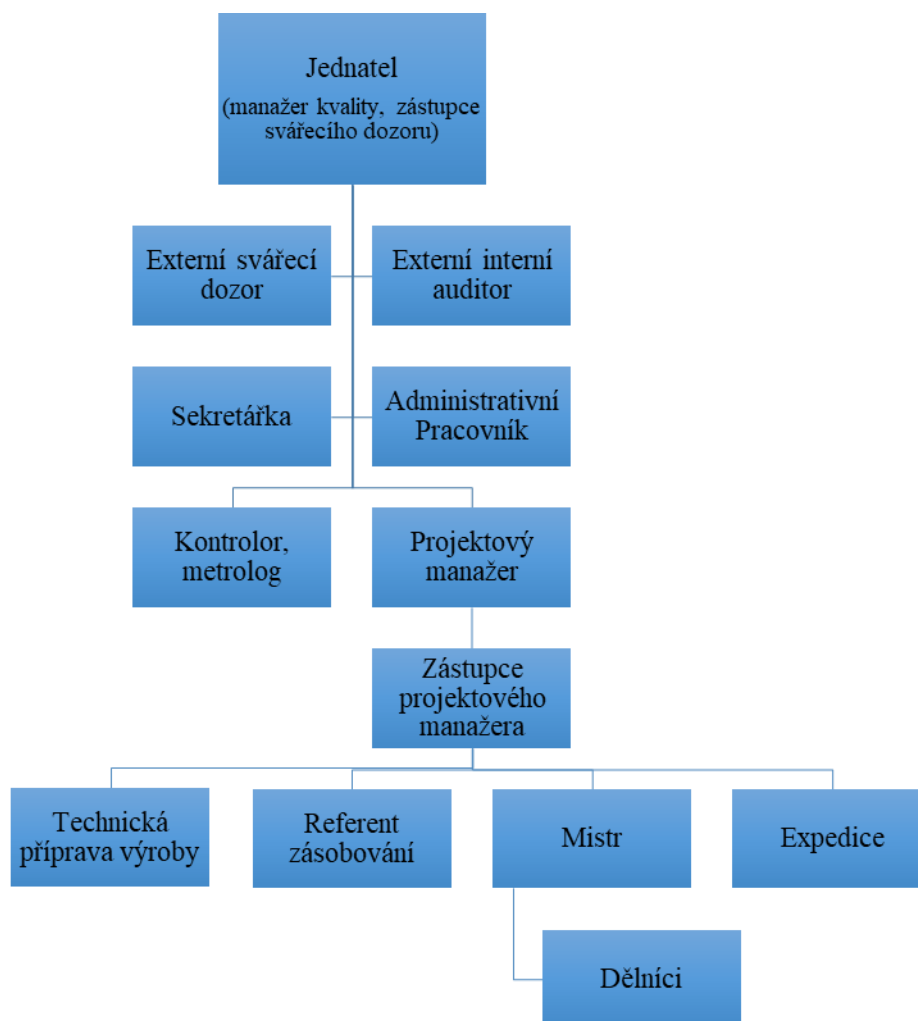
- Zpracování výrobní dokumentace na CAD – pracovišti – program Autocad.

K výrobě je používáno několik nezbytně nutných strojních zařízení, která jsou umístěna ve výrobních halách. Hmotnost výrobků je maximálně do 5 tun. Pro svařování se využívají svařecí aparáty. Pro oblast kovoobrábění je instalován strojový park, který se skládá ze soustruhů, horizontálních a vertikálních vyvrtávaček, frézek, lisů, hoblíků a brusek. Pro funkci těchto strojů a výrobu produktů jsou nezbytné i různé druhy chemických látek.

Na obrázku 4 je vidět organizační struktura společnosti Svoboda TMS, s.r.o. Nejvyšší pozici obsazuje jednatel, který je zároveň také majitelem firmy, manažerem kvality a zástupcem svařecího dozoru. Ten vrcholově zodpovídá za efektivnost systému kvality a stanovuje její politiku a cíle. V oblasti administrativy je obsazena pozice sekretářky a administrativního pracovníka, jejich úkolem je řešení administrativy pro společnost. Důležitou pozicí je projektový manažer a jeho zástupce, jejichž úkolem je řízení celých projektů od nákupu materiálu až po expedici hotového výrobku. Vedle manažera projektu obsazuje pozici ještě kontrolor, který zároveň vykonává funkci firemního metrologa. Jeho povinností je zajišťovat kontrolu etalonů a měřidel. Během výroby provádí namátkovou kontrolu dílčích výrobků a druhou kontrolu provádí na finálních výrobcích.

Po vypracování zadaného projektu přichází na řadu technická příprava výroby, která zahrnuje technologické postupy a výkresovou dokumentaci. Po tomto kroku se musí zajistit zásobování potřebného materiálu a standardních součástek, které provádí referent zásobování. Zajištěný materiál putuje do výroby, kde se zpracovává. Ve výrobní hale působí mistr, který organizuje práci v dílně a řídí dělníky (svářeče, zámečníky, obráběče). Hotové výrobky se posunou do expediční haly, kde se balí nebo ukládají na palety a dále se expedují k zákazníkům buď vlastní dopravou nebo za pomoci expediční firmy.

V případě potřeby firma zaměstnává externí pracovníky. Externí svařovací dozor se najímá ke kontrole, pro posouzení zakázky, stanovení technologických postupů a postupů svařování. Dále externí auditor, který je zaměstnáván jako nezávislý dohled pro kontrolu chodu firmy. Auditor kontroluje různá data a činnosti podniku v oblastech financí, legislativy a norem nebo personalistiky. Audit se v podniku dělá pravidelně, většinou jednou ročně.



Obrázek 4: Organizační struktura společnosti Svoboda TMS, s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Svoboda TMS, s.r.o., 2019)

Svoboda TMS, s.r.o. zaměstnává maximálně 25 zaměstnanců. Dle zákona 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci se tato firma řadí mezi malé podniky a zaměstnavatel může prevenci proti rizikům zajišťovat sám, bez další pomoci. Je však nezbytné, aby měl náležité znalosti, protože musí zajistit bezpečnost zaměstnanců podniku a jejich zdraví. Obecně ze zákona platí, že zaměstnavatel by měl analyzovat rizika, která by mohla ohrožovat jak samotný podnik a zaměstnance, tak i jeho okolí. Povinností zaměstnavatele je také poskytovat zaměstnancům ochranné pracovní pomůcky nebo dbát na školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany (PO). Měl by vést záznamy o pracovních úrazech a řešit důvod jejich vzniku. Dále je jeho povinností zajistit preventivní lékařské prohlídky. Dále je jeho povinností vést záznamy pracovní doby a určit přestávky, jak bezpečnostní, tak odpočinkové. (Veva Plus, 2020)

Z pohledu odvětví se podnik řadí do strojírenské výroby. Obecně ve strojírenském podnikání je ze zákona povinné dbát na technické požadavky výrobků a strojů a jejich bezpečnost. V zákoně 22/1997 Sb. O změně technických požadavků na výrobu jsou uvedeny práva a povinnosti podnikatele, který chce s výrobky obchodovat. Dle Blankové (2011) je totiž pro obchodování důležité znát veškerá potencionální rizika a opatření proti nim. V zákoně je upravena podoba výrobku, jeho vlastnosti, kvalita aj. Také jsou ale v zákoně obsaženy bezpečnostní požadavky na výrobek, jako je jeho životnost, používání a zacházení s výrobkem (montáž, zprovoznění) nebo jeho recyklace či likvidace. Ohledně bezpečnosti výrobků se k nim vztahuje ještě dodržování evropských norem. V ČR jsou tyto normy přejaté pod označením ČSN EN. Tyto normy, které jsou určeny pro výrobky jsou řazeny mezi normy technické. Svoboda TMS, s.r.o. vlastní dva certifikáty, které jsou uvedeny již výše.

Při výrobě je zapotřebí dbát i na bezpečnost strojních zařízení a jejich technické požadavky během provozu. Jde o to, aby se co nejvíce snížilo riziko a následné dopady. Hlavním cílem je dodržovat bezpečnost při obsluze strojních zařízení tak, aby obsluhování stroje bylo co nejméně rizikové. Proto se musí provádět analýza rizik u jednotlivých strojů a aparátů určených pro výrobu. Musí být prováděny průběžné kontroly a revize. Nezbytná je i neustálá údržba strojů. Pro zaměstnance, kteří obsluhují stroje, musí být prováděna různá školení a zpracovány návody či manuály k používání v souladu s normami ČSN EN. (Blanková, 2011)

3.2 Analýza a vyhodnocení rizik

Ještě, než dojde k samotné analýze rizik, je důležité rizika nejdříve identifikovat. Na základě prohlídky prostor a rozhovoru s majitelem firmy byla provedena identifikace rizik. Majitel podniku poskytl pro potřeby zpracování bakalářské práce již vlastní analýzu rizik BOZP. Vzhledem k tomu, že firma vlastní certifikát ČSN EN ISO 9001:2016, je tato analýza rizik požadována ze zákona. Zde hodnocená rizika se tedy týkají pouze oblasti bezpečnosti zdraví zaměstnanců.

Celkem bylo identifikováno 386 rizik, která byla rozdělena do tří základních skupin, tak jak je uvedeno v tabulce 1. Nejvíce je rizik, která hrozí hlavně při výrobě. Poté jsou to rizika, která by mohla ohrožovat zaměstnance také při kancelářské činnosti. Poslední skupinou jsou rizika ohrožující dopravu.

Tabulka 1: Identifikovaná rizika

Skupiny rizik	Počet rizik	Poměr rizik
Výroba	318	82,4%
Administrativa	35	9,1%
Doprava	33	8,5%
Celkový součet	386	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Nejpočetnější skupinou jsou rizika **výrobní**, která se vyskytují ve výrobních a skladovacích halách. Jsou spojena hlavně se svařováním, obráběním, manipulací s břemeny a chemickými látkami. Při svařování hrozí nebezpečí v podobě úniku plynů, požárů nebo výbuchů. Obsluha těchto strojů ale může utrpět vážná zranění v podobě popálenin od jisker, UV záření nebo rozžhaveného kovu či oslnění z důvodu nevhodného jasů. Typickou nemocí z povolání jsou plicní choroby svářečů, které vznikají z dlouhodobého inhalování svářečských plynů. Další trvalé následky mohou vznikat například z nadměrného hluku nebo tepelné zátěže.

Pro oblast kovoobrábění je instalován strojový park, který se skládá ze soustruhů, horizontálních a vertikálních vyvrtávaček, frézek, lisů a hoblíku. U těchto strojů může dojít k uvolnění rotujícího obrobku nebo pádu břemene při manipulaci. Velmi nebezpečným úrazem je navinutí obsluhy do stroje při neopatrné manipulaci. Dále může dojít k pořezání nebo zasažení rozžhavenými šponami a třískami. Dlouhodobě má vliv na zdraví nejen hluk, ale také vibrace, vysoká prašnost nebo poleptání chemikáliemi.

Pro manipulaci s břemeny hrozí možnost jeho pádu a poranění obsluhy. Při neopatrném zacházení s náradím může dojít k pádu či zakopnutí, což může způsobit pořezání, bodné či sečné rány. S výrobou je spojeno riziko při používání chemických látek, které má nepříznivé účinky na obsluhu. Může dojít také k náhodnému úniku chemických látek, explozi či požáru. Musí se dbát na jejich opatrné zacházení, skladování a likvidaci.

Druhou skupinou jsou rizika vyskytující se při **administrativní** činnosti. V této skupině jde o běžná každodenní rizika, která nepatří mezi nejvýznamnější, ale přesto by se neměla podceňovat. V prostorách budovy by mohlo dojít k riziku zranění při zakopnutí a pádu nebo pořezání o sklo rozbité výplně. Rizika z dlouhodobého hlediska jsou například psychická

zátěž způsobená stresem, zánět šlach, syndrom karpálního tunelu nebo poškození zad a páteře. Velkým rizikem je také zraková zátěž z dlouhého a monotónního sezení u počítače.

Rizikové jsou také elektrické spotřebiče, které jsou poskytovány zaměstnancům. Zde se jedná například o varnou konvici, kde hrozí polítní a popálení. U mikrovlnné trouby hrozí vložení nevhodného předmětu a jejího poškození nebo založení požáru. Dalšími spotřebiči jsou lednička, myčka na nádobí nebo kávovar. Všechny tyto spotřebiče by mohly způsobit úraz elektrickým proudem.

Do třetí skupiny jsou řazena rizika týkající se **dopravy**. Nejrizikovější je samotná jízda. Například srážka s jiným vozidlem, sjetí z vozovky, najetí na překážku, změna klimatických podmínek (voda, sníh, led). Rizikové je také nedodržování pravidel silničního provozu a nedodržování bezpečnostních přestávek. Z dlouhodobého hlediska může dojít k psychické a fyzické zátěži.

Při **analýze** výše identifikovaných rizik byl použit výpočet, pomocí kterého byla vyhodnocena jejich míra. Konkrétně je míra rizik vypočtena pomocí rovnice (1), kdy se míra rizika (R) rovná součinu pravděpodobnosti vzniku rizik (P), míry následků (N) a názoru hodnotitelů (H).

$$R = P \times N \times H \quad (1)$$

Každé z těchto tří kritérií je hodnoceno v pětiúrovňové škále tak, jak je uvedeno v tabulce 2.

Tabulka 2: Úrovně hodnocení míry rizik

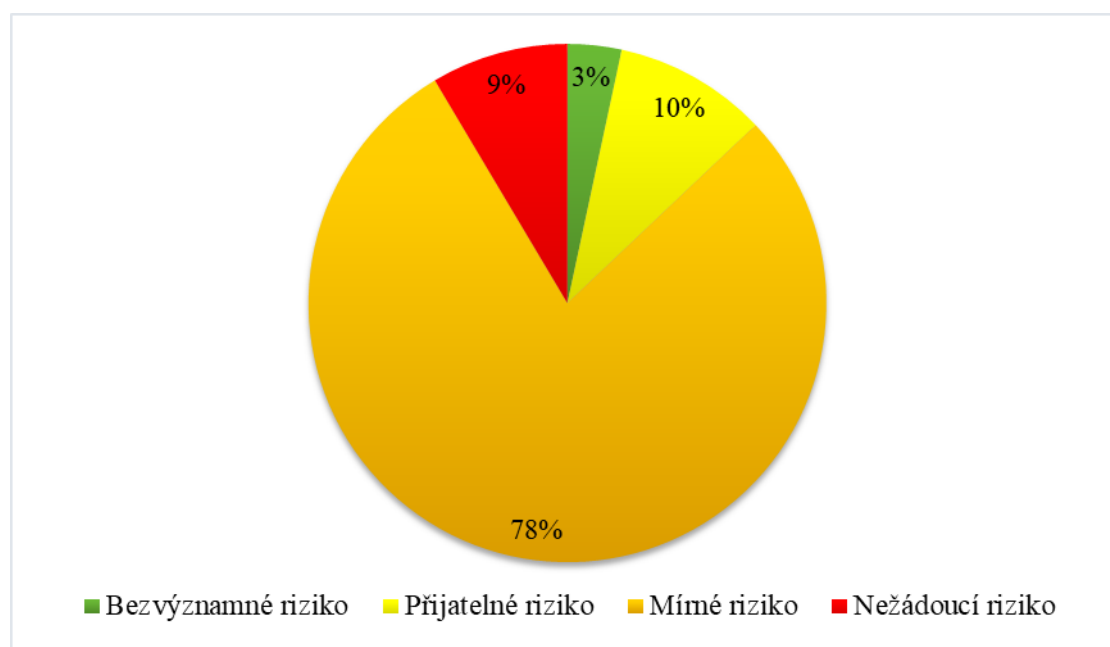
Úroveň	Pravděpodobnost vzniku rizika (P)	Pravděpodobnost následků (N)	Názor hodnotitelů (H)
1	Nepravděpodobná	Poranění bez pracovní neschopnosti	Zanedbatelný vliv na míru nebezpečí a ohrožení
2	Nahodilá	Absenční úraz	Malý vliv na míru nebezpečí a ohrožení
3	Pravděpodobná	Vážnější úraz vyžadující hospitalizaci	Nezanedbatelný vliv na míru nebezpečí a ohrožení
4	Častá	Těžký úraz a úraz s trvalými následky	Významný vliv na míru nebezpečí a ohrožení
5	Trvalá	Smrtelný úraz	Závažný vliv na míru nebezpečí a ohrožení

Zdroj: Upraveno podle poskytnutého materiálu (TMS Svoboda, s.r.o. 2019)

Každé riziko, které bylo v podniku identifikováno, bylo ohodnoceno tímto postupem. Vznikla tak škála rizik, která byla dle hodnot rozdělena do 5 stupňů, podle jejich významnosti. Rizika s ohodnocením 0 až 5 jsou považována za rizika bezvýznamná. Dále pak rizika

s ohodnocením 6 až 10 jsou považována za přijatelná. Mezi mírná rizika jsou řazena rizika s výslednou hodnotou 11 až 50. Ohodnocení od 51 až do 100 patří nežádoucím rizikům. A jako poslední jsou hodnocena rizika nepřijatelná, která mají výslednou hodnotu vyšší, než 100.

Z celkového počtu 386 identifikovaných rizik byla vyhodnocena rizika dle významnosti tak, jak je zobrazeno na obrázku 5. Z analýzy vyplývá, že v nejmenším počtu jsou přítomna rizika bezvýznamná, kterých bylo zjištěno 13 a zaujímají tak pouhých 3 % z celého spektra hodnocených rizik. Přijatelných rizik bylo zjištěno 37, zaujímala 10% podíl. Více než tři čtvrtě celkového podílu zaujímají rizika mírná, kterých bylo celkem zjištěno 303. Jako Poslední jsou rizika nežádoucí s počtem 33 a podílem 9 %. Nepřijatelná rizika nebyla zjištěna žádná.



Obrázek 5: Přehled vyhodnocených rizik

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Návrh protipatření a kontrola rizik

Z toho důvodu, že nejsou identifikována žádná nepřijatelná rizika, tak mezi nejkritičtější patří rizika nežádoucí. Podnik bude navrhovat opatření pro všechna rizika, největší pozornost ale bude směřována k rizikům nežádoucím, jelikož ta by mohla způsobit ty nejzávažnější škody. Hlavním cílem eliminovat všechna nežádoucí rizika a snížit je na rizika minimálně o jeden

stupeň nižší. Nejvíce nežádoucích rizik, která by mohla vzniknout se nachází v oblasti výroby. Tím je myšleno hlavně svařování, kovoobrábění, manipulace s elektrickým nářadím a břemeny nebo používání chemických látek. Některá nežádoucí rizika pochází z oblasti dopravy.

3.3.1 Opatření pro výrobní stroje

Ve výrobní hale se nejvíce rizik týká samotné výroby, tím je myšleno svařování a obrábění materiálu, ale také používání a manipulace s elektrickým ručním nářadím. Při svařování je typická práce s plamenem nebo elektrickým obloukem. Největší nebezpečí spočívá v nevhodném záření a sálavém teple, které působí na obsluhu a okolí. Dále kovoobrábění zahrnuje, hned několik činností. Ty zahrnují práci na tvářecích strojích, soustruhu, skružovačkách, frézkách, rozbrušovačkách a pilách. Nezbytnou součástí výroby je používání elektrického ručního nářadí, se kterým se často manipuluje na různých místech.

Z toho důvodu, že jsou veškeré výše uvedené strojní zařízení v jednom prostoru, hrozí zde zranění obsluhy. Je tedy důležité dbát na umístění, kontrolu a údržbu strojů. Všechny stroje by měly být umístěny na rovné a stabilní ploše, tak aby obsluha nestála zády ke komunikacím. Stroje by měly být upevněny k podlaze a veškerá nebezpečná místa by měla být zakryta. Nebezpečná místa, která nelze zakrýt by měla být viditelně označena.

Při práci s některými stroji dochází k jiskření a odlétávání rozžhaveného kovu. Při této činnosti hrozí vznik požáru. Pro bezpečnost je nutné provádět řezání v blízkosti nehořlavých látek a takové pracoviště by mělo být zabezpečeno ochrannými nehořlavými zástěnami. Stroj je nutné zbytečně nepřetěžovat, aby nedošlo k přehřátí motoru. Rozžhavený nástroj se musí po práci vždy ukládat na bezpečnou nehořlavou podložku.

Pro všechny výše uvedené stroje je významné riziko úrazu elektrickým proudem. Bezpečnostní opatření jsou pro veškeré stroje víceméně stejná. Důležité je provádět pravidelné kontroly a revize strojů, které provádí pouze odborník. Při opravách a údržbě je nutné stroj zastavit a vypnout hlavní spínač se zdrojem elektrického proudu. Veškeré elektrické příводы by měly být vedeny od stroje dozadu a neměly by ležet přes ostré hrany. Dbát na ochranu přidělenými ochrannými pomůckami.

Povinností zaměstnavatele je, aby obsluha strojů byla náležitě odborně proškolená. Dále je nezbytné zaměstnance pravidelně proškolen v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti práce.

Zaměstnavatel by měl pracovníkům poskytovat pravidelné odpočinkové přestávky z důvodu bezpečnosti. Pracovníci by při výrobě měli používat předepsané ochranné pracovní pomůcky, jako je pracovní oděv, pracovní boty a pracovní rukavice. Například při práci na soustruhu hrozí nebezpečí navinutí do stroje. Obsluha by měla používat přiléhavý oděv s upnutými rukávy i nohavicemi. Při svařování je typickou ochrannou kukla s příslušným sklem nebo maska pro ochranu dýchacích cest. Při používání frézek a pil hrozí nebezpečí nadměrného hluku. U tohoto rizika je nutné dbát na používání pomůcek k ochraně sluchu, dodržování předepsané doby práce se strojem a zamezování práce stroje naprázdno.

3.3.2 Opatření pro chemické látky

Při výrobě je pro správný chod strojů nezbytné užívání některých chemických látek. Nesprávné nakládání s nimi by mohlo mít nepříznivé účinky nejen pro zaměstnance podniku, ale také pro širší okolí.

Jedním z největších rizik je nesprávná likvidace chemických látek. Při nevhodné likvidaci s toxickými látkami by mohlo dojít například k znečištění životního prostředí nebo k explozi a následnému požáru. V žádném případě by se látky jako rozpouštědla, výbušné látky, toxické jedy, kyseliny a veškeré jiné látky rozpustitelné ve vodě a kyselinách, neměly vylévat do odpadního potrubí. Na shromažďování těchto látek nepoužívat nádoby vyrobené z plastu. Správně by na veškeré tyto látky měly být používány kovové nádoby s poklopem. Na pracovišti by měla být vyhrazena místa se zvýšeným dohledem, která by byla vhodná pro umístění těchto nádob.

Při práci s těmito látkami by mohlo dojít například k poleptání kůže, očí či dýchacích cest. Je tedy nutné dbát na používání ochranných pomůcek k tomu určených a dodržovat určité hygienické zásady. Důležité je dbát na opatrnost při zahřátí, mohlo by dojít k úniku jedovatých plynů, proto by se látky měly skladovat na tmavém a suchém místě. K těmto látkám by se měly umístit vhodné hasící přístroje přizpůsobené látce.

V poslední řadě podnik využívá také tlaková zařízení, jako jsou tlakové láhve. Nejvíce rizikové je jejich umístění a manipulace s nimi. Pro jejich umístění musí být vybráno vhodné místo, tak aby bylo minimalizováno riziko exploze a zvyšování ohrožení při požáru.

3.3.3 Opatření při manipulaci s břemeny a skladování

Ruční manipulace a skladování má také svá rizika. Důležitá je opatrnost při manipulaci s břemeny, kdy hrozí například pořezání o ostré hrany, poškození svalů, šlach a páteře. Proto je nezbytné dbát na používání ochranných prostředků, dodržovat hmotnostní limity nebo ukládat břemena tak, aby k nim byl snadný přístup bez zbytečného otáčení, nakládění apod. Jako opatření před pádem, je důležité břemena zajistit a ukládat je na bezpečná místa.

Pro manipulaci a přepravou břemene je využíván manipulační vozík. Jako nežádoucí rizika při jeho používání bylo vyhodnoceno zachycení obsluhy, uklouznutí a smyk vozíku, ale také hluku okolí. Jako opatření proti kontaktu s obsluhou a zachycení za oděv musí být vozík zajištěn ochrannými kryty. Dále se musí vozík zafixovat klíny proti uklouznutí vozíku z rampy či ložné plochy. Než vozík vjede na rampu, musí se zkontrolovat povrch vozovky a případně se očistit od mastných skvrn či vody. Opatření proti hluku okolí, kdy je obtížné se dorozumívát s ostatními spolupracovníky, by měly být používány domluvené dorozumívací ruční či světelné signály. Řidič by měl používat prostředky pro ochranu sluchu.

Dalším rizikem, které je spojené se skladováním, je instalování a využívání regálů. Aby nedošlo k pádu nebo jejich zřícení, musí se dodržovat určitá pravidla. Regály by měly být instalovány dle návodu, musí být dodržována jejich nosnost a musí se provádět pravidelné roční kontroly.

3.3.4 Opatření v oblasti dopravy

V oblasti dopravy bylo nejrizikověji vyhodnoceno nebezpečí technického stavu vozidla. Aby nedošlo k nehodě, kterou by mohl způsobit právě špatný technický stav vozidla, dá se tomu předcházet následujícími opatřeními. Vozidlo musí být pravidelně kontrolováno a musí být v odpovídajícím technickém stavu dle předpisů ČR.

Před jízdou by si řidič vozidla měl zkontrolovat technický stav vozidla. Řidič vozidla by si měl správně přizpůsobit a připravit vozidlo před jízdou, tedy sedadla, volant, zpětná zrcátka a bezpečnostní pásy. Při samotném řízení vozidla je důležité dbát na dopravní předpisy a dodržování rychlosti. Řidič by se měl umět podřídit i jiným okolnostem, například svým schopnostem, vlastnostem vozidla a nákladu nebo stavu vozovky.

3.3.5 Opatření při kancelářské činnosti

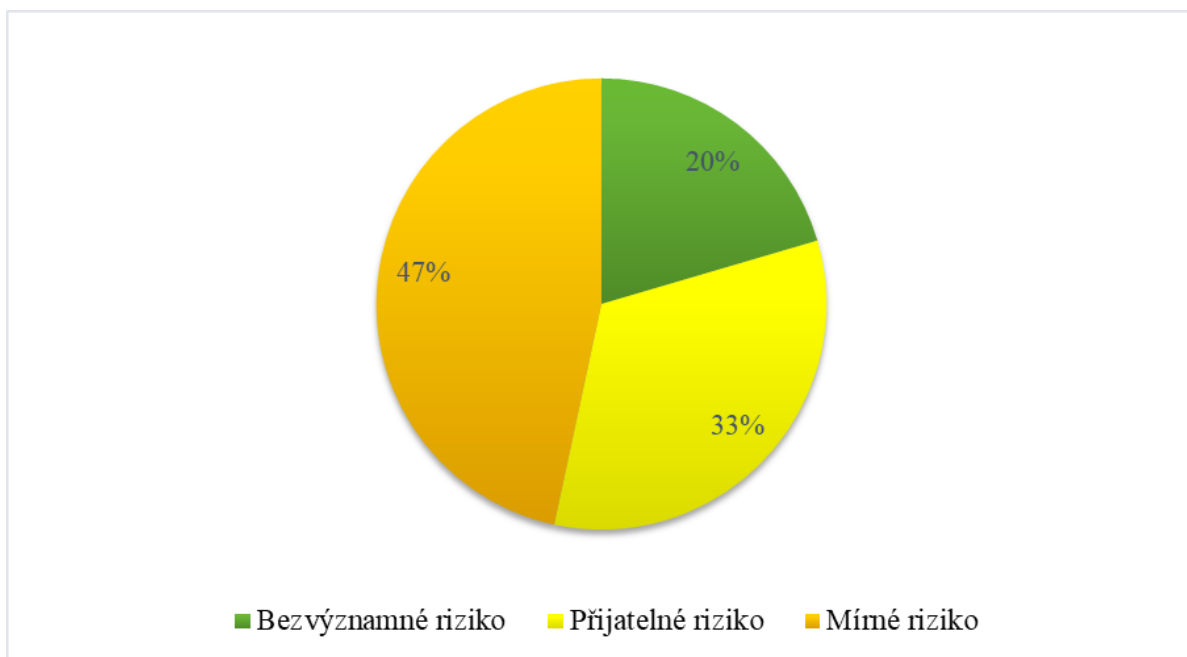
Tzv. administrativní rizika patří mezi nejméně riziková. Největším rizikem při práci v budově je zásah elektrickým proudem při používání některého z elektrospotřebičů. O toho by se mohl odvíjet vznik požáru. Základním bezpečnostní opatřením pro omezení tohoto rizika je dbát na to, aby se do elektrického přístroje nedostala voda. Dále by se měly zajistit pravidelné revize elektroinstalací, snažit se nepoužívat prodlužovací kabely apod.

Při kancelářské činnosti nehrozí z pohledu bezpečnosti velký počet rizik, ale z pohledu dlouhodobějšího zdraví ano. Příkladem je dlouhodobé sezení u počítače, které způsobuje bolesti zad a páteře. Zaměstnavatel by měl zaměstnancům poskytnout vhodný psací stůl a židli pro správnou ergonomii, aby zabránil dlouhodobým zdravotním následkům zaměstnanců. Dále by měl zaměstnanec poskytnout počítač s kvalitní obrazovkou a dbát na dostatečné a správné osvětlení, aby nedocházelo k zbytečnému namáhání zraku.

Posledním rizikem je pohyb po budově a potenciální uklouznutí, zakopnutí nebo pád. Pro bezpečnost před tímto rizikem je důležité odstranit překážky z komunikací, označit špatně viditelné překážky, poškozenou podlahu hned opravit nebo vyměnit a zajistit dostatečné osvětlení.

3.4 Monitoring rizik

Po návrhu opatření se hodnotí, jak opatření zapůsobila pro zmírnění všech rizik. Přestože byla navržena opatření proti všem vyhodnoceným rizikům, hlavním cílem bylo snížit rizika nežádoucí na rizika minimálně o jeden stupeň nižší. To znamená, že se nežádoucí rizika přesunou do mírných, přijatelných nebo bezvýznamných. Tím pádem se změnil poměr počtů všech skupin rizik. Na obrázku 6 je jasně vidět rozdíl v poměru významnosti rizik oproti obrázku 5. Nežádoucích rizik tedy zcela vymizela. Mírná rizika se z 78% snížila na 47%, zároveň se ale zvýšila rizika přijatelná z 10% na 33% a bezvýznamná ze 3% na 20%.



Obrázek 6: Přehled vyhodnocených rizik po zavedení opatření

Zdroj: Vlastní zpracování

Po analýze všech rizik lze následně přistoupit k tvorbě plánu krizové komunikace. V rámci rizik vyhodnocených jako nežádoucí byla rizika rozřazena do tří skupin. Konkrétně ze 33 nežádoucích rizik bylo identifikováno 10 rizik souvisejících se vznikem požáru, 8 souvisejících s pádem břemene a 15 s prací na strojích. Pro tyto 3 typy situací tedy budou dále rozpracovány krizové scénáře, které poslouží jako podklad pro sestavení plánu krizové komunikace.

4. SESTAVENÍ PLÁNU KRIZOVÉ KOMUNIKACE

Tato část se bude zabývat plánem krizové komunikace. Pro vytvoření plánu krizové komunikace je nezbytné vyhodnotit rizika, která by mohla podniku nejvíce uškodit. Pro jejich vyhodnocení se používá analýza rizik, kterou je společnost TMS Svoboda, s.r.o. povinna mít zpracovanou dle zákona. Ta je shrnuta již v předchozí kapitole.

Plán krizové komunikace podniku ale firma nemá zpracovaný. Dosud se veškeré vzniklé nežádoucí události řešily operativním způsobem podle potřeby a stavu situace. Právě proto, že si firma zvolila toto východisko, tak má vytvořené půlroční rezervy na výplaty zaměstnanců, majetkové škody a případný výpadek výrobního procesu.

Z toho důvodu, že společnost nemá žádný krizový plán a s ním související plán krizové komunikace zpracovaný, byl vytvořen návrh, který je uveden v příloze A. Zde je také uvedena šablona plánu krizové komunikace, která chrání osobní údaje všech zaměstnanců podniku. Stejný plán, ve verzi se všemi náležitými údaji, byl předán majiteli společnosti TMS Svoboda, s.r.o. pro interní potřeby. Tento návrh je dokumentem, který slouží jako podpora k zefektivnění a zjednodušení komunikace v případě vzniku krizové situace, při které by mohlo dojít ke ztrátě majetku nebo ohrožení zdraví a životů zaměstnanců. Plán je, jinak řečeno, návodem, který obsahuje jednotlivé kroky a opatření, podle kterých by měli zaměstnanci podniku postupovat, což by mohlo ulehčit řešení krizové situace.

Ještě než se sestaví návrh plánu krizové komunikace, musí být zpracovány krizové scénáře, které vycházejí z těch nejvýznamnějších rizik. Na základě těchto scénářů je poté vypracován plán krizové komunikace, který obsahuje obě části, které by se v něm správně měly ukázat. První je část administrativní, ve které se nachází obecné zásady a pravidla, podle kterých by se mělo jednat. Účelem plánu krizové komunikace je předběžné sestavení krizového týmu, který je aktivován v případě vzniku krizové situace. Dále také určení povinností ostatních zaměstnanců i zaměstnavatele pro předcházení krize. V další řadě musí plán vymezit zásady, způsoby, postupy a opatření, podle kterých by měli všichni pracovníci postupovat při komunikování tak, aby byla krizová situace úspěšně překonána. Druhá část plánu krizové komunikace je praktická, ve které se tyto zásady a pravidla aplikují na společnost TMS Svoboda, s.r.o.

4.1 Sestavení plánu krizové komunikace podniku

V závěru předchozí kapitoly o analýze rizik je uvedeno, že bylo ve firmě vyhodnoceno 33 nežádoucích rizik. Tato rizika jsou rozdělena do tří skupin, podle způsobu ohrožení majetku, lidského zdraví a životů. Na základě toho jsou také sestaveny tři krizové scénáře pro vznik požáru, pád břemene a úrazu při práci na stroji. Všechny tři scénáře jsou sestaveny podle logické struktury tak, aby obsahovaly několik podstatných bodů. V první části je vždy uvedeno, při jakých činnostech je pravděpodobný vznik takového rizika a k jaké nejhorší události by mohlo dojít. Dále je uvedeno rozmezí škod, jaké by mohly nastat z hlediska financí a majetku, v horší případě ohrožení zdraví a životů zaměstnanců. V druhé části scénáře jsou uvedena druhotná rizika a která by mohla způsobit škody, které by mohly být i několikanásobně větší. Každý ze scénářů obsahuje ještě výčet několika opatření, kterými by se dalo vzniku rizika předcházet.

Jeden z krizových scénářů je navržen pro vznik požáru v pronajatých halách. Pro tento typ děje bylo v podniku vyhodnoceno 10 nežádoucích rizik. Většina těchto rizik hrozí ve výrobní hale hlavně při manipulaci s otevřeným plamenem, například při svařování nebo pálení autogenní soupravou, přehřevu materiálu pomocí plynových hořáků, odlet žhavých třísek při kovoobrábění nebo odlet žhavých jisker při broušení materiálu. Ostatní rizika pro vznik požáru mohou být důsledkem porušování bezpečnostních opatření a pravidel podniku, například manipulace s otevřeným ohněm v místech, která pro to nejsou určena, zakázané kouření na pracovišti nebo zkratem elektrického vedení, které může vzniknout při zanedbávání kontrol a revizí. Druhotným rizikem požáru je exploze, která by mohla vzniknout působením tepla na tlakové láhve nebo hořlavé kapaliny.

Druhý krizový scénář je sestaven pro pád břemene z výšky. Zde bylo vyhodnoceno 8 nežádoucích rizik, která by mohla nastat. Riziko pádu jakéhokoliv břemene hrozí ve všech 3 halách. Jednoznačným rizikem pro tento typ je manipulace se špatně uvázaným břemenem na mostovém jeřábu. Dále se zaměstnanci mohou setkat s pádem břemene nebo regálu ve skladových prostorách či špatně upevněného obrobku na strojních zařízeních ve výrobní hale. Nebezpečný může být i manipulační vozík, u kterého hrozí ztráta stability a mohlo by dojít k uklouznutí a převrácení. Další typické úrazy jsou způsobeny pádem žebříku nebo různých nástrojů určených k výrobě.

Poslední je krizový scénář je zpracován pro případ úrazu při práci na strojích. Tato rizika jsou každodenní záležitostí a týkají se hlavně ohrožení zdraví nebo ztráty životů. Analýza rizik

vyhodnotila 15 nežádoucích rizik tohoto typu. Mezi ne patří všechna rizika, která způsobují pracovní úrazy v podobě zlomenin, popálenin či bodných a řezných ran. Dále však mezi ta vážnější a dlouhodobější zranění patří ztráty končetin, orgánů nebo dokonce i životů například v případě vtažení obsluhy do stroje. Jedním z rizik je také nemoc z povolání, která může být způsobena dlouhodobým působením negativních vlivů na zdraví zaměstnance. Typickou nemocí z povolání je onemocnění plic z dlouhodobého dýchání svářečských dýmů, problémy se sluchem z dlouhodobé práce v hlučném prostředí nebo zatěžování očí při nebezpečném UV záření.

4.1.2 Povinnosti zaměstnavatele a zaměstnanců

Mezi první body plánu patří sestavení krizového týmu a povinnosti samotného zaměstnavatele i ostatních pracovníků. Krizový tým je skupina zaměstnanců, složená z lidí, kteří mají vhodné odborné znalosti a vlastnosti pro vedení podniku v době krize. Členové krizového týmu jsou určeny v období normálního procesu a aktivují se v období krize. Úkolem týmu je řešení krizové situace, průběžné hodnocení krizové situace, rozhodování o nápravných opatření a aktualizaci plánu a kontrola a testování. Tým většinou je složen z krizového manažera a vhodných lidí, které si manažer volí sám.

Z toho důvodu, že je vybraný podnik, dle zákona č. 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, považován za malý, je krizový tým složen pouze z krizového manažera a jeho zástupce, kteří disponují odbornou znalostí. V tomto případě krizového manažera tvoří majitel podniku, který je zároveň jednatelem firmy, manažerem kvality i zástupcem svářečského dozoru. Na pozici jeho zástupcem je zvolen projektový manažer. V případě, kdy si majitel sám neví rady a s krizovým řízením podniku, může zaměstnat externí krizový management, což je většinou fyzická či právnická osoba, která se specializuje na pomoc při řešení a překonání krizových situací v podnicích.

Povinností zaměstnavatele je zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví svých zaměstnanců, proto za ně zaměstnavatel také odpovídá. Mezi jeho základní povinnosti patří zajištění veškerých povinných školení BOZP a PO, školení řidičů a první pomoci. Určitě je dobré zaměstnancům poskytovat také veškeré vzdělávací školení, která by jim mohla zvyšovat jejich odbornou znalost a kvalifikaci v oboru. Další důležitou povinností zaměstnavatele je dodržovat určité intervaly v nácvicích a cvičeních krizových situací, které jsou nezbytné pro připravenost

zaměstnanců a krizového týmu pro případ, kdy nastane nějaká krizová událost. Dále je zaměstnavatel povinen poskytnout svým zaměstnancům lékařské prohlídky a vést dokumentaci o BOZP, PO a pracovních úrazech.

Zaměstnavatel také odpovídá za to, že každé pracoviště by mělo být dle zákona vybaveno bezpečnostními prostředky. Ve výrobní hale by měly být vhodně rozmístěné příhodné typy hasících přístrojů a výrazně a viditelně označeny únikové východy, látky a prostory, u kterých hrozí nebezpečí. Zaměstnancům by měly být poskytnuty osobní ochranné pracovní prostředky, které chrání zaměstnance při práci. Při výrobě jsou důležité pracovní oděvy, upnuté na tělo tak, by neměly šanci se navinout do stroje, dále vyztužené pracovní boty a ochranné prostředky chránící hlavu a obličej. V poslední řadě musí zaměstnavatel zajistit veškeré revizní kontroly a údržbu strojů, náradí, spotřebičů apod.

Naopak i zaměstnanci mají určité povinnosti, které musí plnit v rámci své pracovní pozice. Nejen, že by měli plnit požadovaný výkon a kvalitu práce, ale také určité bezpečnostní požadavky. Jejich povinností je účast na školeních, díky kterým by mohlo být předcházeno krizovým událostem. Dále absolvovat nácviky a cvičení, aby byli připraveni na mimořádnou událost a věděli, co mají dělat a jak postupovat. V případě vzniku krizové situace vše hlásit vedení firmy a dále se řídit podle pokynů krizového týmu.

4.1.3 Komunikace v období krize

Mimo krizového týmu a povinností všech pracovníků podniku jsou v první části plánu popsány také veškeré zásady, způsoby, postupy a opatření, podle kterých probíhá vnitřní a vnější komunikace v průběhu krize, což je důležité pro její úspěšné překonání.

Důležité jsou zásady krizové komunikace, které by se měly dodržovat při komunikaci se všemi třemi cílovými skupinami. Cílem dodržování těchto zásad je informování o události a jejím průběhu svých zaměstnanců, okolí podniku, ale i médií. Pod vnitřní krizovou komunikaci spadá komunikace se zaměstnanci podniku. Úkolem krizového týmu je zaměstnance informovat o stavu situace a o příčinách jejího vzniku. S tím souvisí také sdělení o tom, jaký bude situace probíhat a jaká budou následovat opatření, které budou muset zaměstnanci respektovat. V případě, kdy situace způsobí ztráty většího finančního rozsahu, mohli by se zaměstnanci začít obávat o ztrátu pracovních míst nebo o snížení platů. Je dobré zaměstnance uklidnit a pravdivě je informovat o tom, co se od nich očekává.

Komunikace s okolím je také důležitá. V případě menšího podniku se dodavatelé a odběratelé informují o snížení dodávek materiálu a omezení zpracování zakázek. Někdy však bohužel nejde jen o následky týkající se samotného podniku a jeho obchodující strany, ale také o okolní prostředí, kdy se škody rozšíří do okolí podniku, například do vedlejší haly, kterou vlastní jiný majitel, pro okolní obyvatelstvo nebo životní prostředí. I tyto strany by měly být informovány. Co se týče veřejnosti nebo životního prostředí, veškeré informace by se měly dostat v první řadě k úřadu, který tuto událost vyhlásí pomocí veřejných komunikačních prostředků (pomocí rozhlasu nebo SMS), aby o tom věděli všichni okolní obyvatelé.

Jako poslední komunikující strana jsou složky IZS a média. Je samozřejmé, že má-li krizová událost větší rozsah, musí se zavolat některé ze složek IZS. Znat telefonní čísla těchto složek by mělo být základní znalostí každého člověka. Pro případ neznalosti nebo zapomenutí, jsou tato čísla vyvěšena na některých, předem určených místech v areálu. Další informace směřují do tisku, rádia a televize. Důležité je zaslat informaci o krizi médiím co nejdříve, je totiž dobré být první kvůli vlivu na média.

Co se týče komunikace s těmito třemi cílovými skupinami, jsou v plánu navrženy tři ukázková sdělení. Většinou jsou tyto zprávy zasílány pomocí e-mailu, pouze pro zaměstnance se používá informování pomocí SMS na pracovní i soukromý telefon. Některé informace jsou ale sdělovány i mluvenou formou. Co je ale důležité, obě formy sdělení, jak písemná, tak i mluvená, mají určitá pravidla. Podoba sdělení by měla mít jednoduchou a logickou strukturu. Je důležité dbát na klíčová slova a výrazy tak, aby sdělení bylo snadno pochopitelné pro zaměstnance, okolí podniku i veřejnost. Informace by měla být pravdivá a tiskový mluvčí by měl působit důvěryhodně a sympaticky. Aspekty chování, jako projevování zbytečných emocí, arogance, negativy nebo lhostejnosti by mohlo veřejnost určitým způsobem odradit nebo popudit.

V poslední řadě je v plánu uveden postup komunikace a typy komunikačních prostředků podniku. Je jasné, že záleží na typu vzniklé situace. Přesto, že nikdy situace neprobíhá tak, jak je přesně naplánovaná a pokaždé může vzniknout za jiných okolností, je dobré, aby zaměstnanci znali alespoň pár základních bodů, podle kterých by měli vědět co v takové situaci dělat a na koho se obrátit.

4.1.4 Nezbytná dokumentace

Druhou část plánu krizové komunikace tvoří část praktická, která je v dokumentu v přílohách. Ta navazuje na část předchozí, kde bylo vše obecně vymezeno. Nyní, na veškeré předešlé body jsou sestaveny různé typy tabulek a šablon, které jsou nezbytné pro řízení v krizi. Tyto důležité dokumenty by se mohly rozdělit na dva typy. První jsou dokumenty, ve kterých jsou zaznamenány všechny důležité osoby a jejich kontaktní údaje. Druhé dokumenty jsou šablony, záznamy a formuláře, které jsou vytvořeny pro archivaci.

Jako první je uveden krizový tým, tedy osoby na daných pozicích a jejich osobní kontaktní údaje. V plánu krizové komunikace jsou také seznamy s kontaktními údaji na všechny zaměstnance podniku, externí zaměstnance, obchodní partnery (odběratele a dodavatele), ale také média, se kterými chce firmy spolupracovat. Nesmí chybět ani kontaktní údaje na složky IZS. Další části dokumentu, které nejsou až tak proměnlivé jsou popsány krizové scénáře, které obsahují děje nejhorších situací a opatření proti nim. Jako poslední jsou návrhy tiskových zpráv, což jsou ukázková sdělení, která se mohou použít pro informaci o situaci okolnímu prostředí. Je samozřejmé, že je nutné zprávy upravit podle situace a odeslat je na určené adresy. V plánu je vytvořený návrh sdělení pro zaměstnance, pro odběratele a do redakce.

Ostatní dokumenty jsou šablony, formuláře a záznamy, které se můžou opakovaně používat různými způsoby. Tyto formuláře se archivují a v případě nežádoucí nebo krizové situace se povinná pravidelná opatření kontrolují. Podle toho se zpětně pozná, jestli je zaměstnavatel v těchto věcech důsledný a situace nastala pouze náhodou nebo jestli příčinou byla nedůslednost a nedbalost z jeho strany. Například záznamy pro školení, nácviky a cvičení, kdy se formulář vytiskne a zaznamenají se veškeré potřebné údaje včetně prezence zaměstnanců. Poté se formulář uloží do archivu. To samé platí i pro záznamy o krizové situaci, které se musí vyplnit v co nejkratší době, od vzniku události. Ty jsou důležité pro zpětné hledání příčiny a také pro kontrolu řešení situace. Na základě toho mohou být navrženy nové a lepší postupy a opatření.

4.2 Aktualizace plánu krizové komunikace a návrhy dalších opatření

Vytvoření plánu krizové komunikace začíná tím, že se musí nejdříve zanalyzovat veškerá rizika podniku, která by mohla jakýmkoliv způsobem ohrozit jeho činnost. Společnost TMS Svoboda, s.r.o. je povinná, dle zákona, mít analýzu rizik zpracovanou. Rizika se ale

musí průběžně sledovat a kontrolovat. Při této činnosti jde o to, že sám zaměstnavatel kontroluje opatření, která byla navržena a sleduje jejich účinnost. Musí tedy celý proces probíhat stále dokola od identifikace rizik až po jejich vyhodnocení. Tímto způsobem by se mohla objevit buď nová nežádoucí rizika, pro která je zapotřebí hledat nová opatření nebo se tímto způsobem mohou navrhnout nová opatření, která je nezbytné zahrnout do analýzy rizik. V případě, kdy by byla objevena nová nežádoucí rizika, musela by se zahrnout do plánu krizové komunikace. Takže s aktualizací analýzy rizik by probíhala zároveň také aktualizace plánu krizové komunikace.

Plán krizové komunikace se ale může obnovit i jiným způsobem. Díky pravidelným školením, nácvikům a cvičením se provádí příprava zaměstnanců na krizovou situaci. Sledují se jejich reakce a jak jsou schopni postupovat při psychické zátěži. I při tomto procesu se mohou najít určité problémy při řešení krize nebo při podnikové komunikaci. V případě zjištění nedostatků v jakékoli oblasti, ať už v postupu při vzniku krizové situace, průběhu jejího řešení, komunikace nebo nedostatečném množství opatření, se musí vše zdokumentovat a na základě toho, zahájit aktualizaci plánu.

To samé platí i po překonání reálné krize, kdy se celá situace zhodnotí a měla by fungovat zpětná vazba. Konkrétně krizový tým by měl zahájit poradu, kde se zhodnotí všechny poznatky. Tedy co bylo příčinou krize, jak probíhala, jaký byl postup, jakým způsobem byla překonána a v poslední řadě, při jaké činnosti byly největší problémy. Vše se vyhodnotí a podle toho, jak byly velké problémy a do jaké míry plán odpovídal dané krizi, popřípadě se aktualizují vhodná opatření nebo rovnou celý plán krizové komunikace.

Z toho důvodu, že společnost TMS Svoboda, s.r.o. má zpracovanou analýzu rizik z pohledu BOZP a výroby, mohla by se rozšířit také o jiné oblasti rizik. Jak už je jednou výše uvedeno, rizika podniku se většinou kategorizují podle věcného obsahu. Hlavním doporučením tedy je, rozšíření analýzy rizik a plánu krizové komunikace o rizika obchodní a ekonomická, která jsou spojena s nákupem a prodejem výrobků. Například jak by se nežádoucí řešila situace u dodavatele či odběratele nebo by došlo k jejich zkrachování. Dále by mohla vzniknout i opatření pro rizika ohledně informatiky nebo sociální rizika spojená s chováním zaměstnanců v podniku.

V dnešní době by bylo příhodné se připravit i na rizika přírodního typu. Ať už jde o přírodní katastrofy, havárie, epidemie či pandemie, jde o rizika, jejichž vznik je velice málo

pravděpodobný, ale zároveň nejméně ovlivnitelný. Taková rizika by mohla mít velké následky. Mohla by zasáhnout nejen podnik samotný, ale také velkou skupinu lidí, což by mohlo způsobit také určité změny a vyhlášky v legislativě.

Dalším doporučením by mohla být aktualizace webových stránek pro případy, kdy by firma nemohla nebo nebyla schopna vyrábět a přijímat nové zakázky. Šlo by o vytvoření upozorňovacího okénka, kde by byla popsána situace, ve které se podnik v dané době nachází, omluva a kontaktní údaje na předem určenou osobu.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo na základě identifikace potenciálních zdrojů krizí, analýzy rizik a existujících opatření realizovaných ve vybraném podniku, zachytit proces plánování krizové komunikace, včetně sestavení tohoto plánu.

První kapitola popisuje problematiku řízení rizik a krizového řízení, což jsou dvě úrovně zabývající se chodem podniku za nepříznivých podmínek. Jako první, bylo definováno řízení rizik a jeho proces, při kterém dochází k identifikaci a analýze rizik, následnému vyhodnocení rizik a implementaci vhodných opatření a v konečné fázi ke kontrole a monitoringu rizik. Dále bylo definováno krizové řízení, které je spojené s tvorbou krizových scénářů a krizových plánů.

Druhá kapitola se týká teorie krizové komunikace, která byla vymezena a rozdělena na komunikaci vnitřní a vnější. Dále byl popsán proces jejího plánování v několika bodech. V poslední řadě byly vymezeny veškeré náležitosti, potřebné pro přípravu na vedení krizové situace.

Třetí kapitola se zabývala analýzou rizik vybraného podniku. V této kapitole byla charakterizována společnost TMS Svoboda, s.r.o. zabývající se strojírenskou výrobou. Dále byla shrnuta, již vytvořená analýza rizik BOZP, z obdrženého materiálu podniku. Z té byla vyhodnocena nežádoucí rizika, která měla sloužit jako podklad pro vytvoření plánu krizové komunikace.

Poslední kapitola se zabývá plánem krizové komunikace, který byl vytvořen právě na základě vyhodnocených nežádoucích rizik. V této kapitole je popsána struktura a obsah plánu krizové komunikace, který je uveden v příloze A. Dále se tato kapitola zaměřuje na pravidelnou aktualizaci analýzy rizik a plánu krizové komunikace, ale také na návrhy dalších opatření a doporučení.

V příloze A je uveden plán krizové komunikace společnosti TMS Svoboda, s.r.o., který byl sestaven v rámci této bakalářské práce. Plán má dvě části. První je část administrativní, která vymezuje veškeré obecné zásady, postupy a opatření. Druhá část je praktická, která všechny obecné body aplikuje na konkrétní podnik. V této části dokumentu jsou sestaveny krizové scénáře situací, které jsou považovány za nejkritičtější, různé šablony, záznamy a formuláře, které může podnik kdykoliv využít pro své potřeby a návrhy sdělení o vzniku krizové situaci.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-488-8.
- [2] ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. *Krizový management: krizová komunikace*. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0945-8.
- [3] AUSTRALIAN/NEW ZEALAND STANDARD. *Risk Management AS/NZS 4360:2004*. 3rd ed. New Zealand: Standards Australia, 2004. ISBN 0-7337-5904-1.
- [4] BLANKOVÁ, Barbora. Analýza rizik ve strojírenské výrobě. *MM Průmyslové spektrum* [online]. 2011. [cit. 15.04.2020]. Dostupné z: <https://www.mmspektrum.com/clanek/analyza-rizik-ve-strojirenske-vyrobe.html>
- [5] ČERMÁK, Miroslav. Analýza rizik: kvantitativní vs. kvalitativní. *CleverAndSmart Management Consulting* [online]. 2010. [cit. 14.04.2020]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/analyza-rizik-kvantitativni-vs-kvalitativni/>
- [6] EICHLER, Jan. Jak vyhodnocovat bezpečnostní hrozby a rizika dnešního světa. *Policy paper*. Praha: Ústav mezinárodních vztahů, 2004.
- [7] EVANGELU, Jaroslava Ester. *Krizová komunikace: efektivní zvládnání krizových a zátěžových situací*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-175-7.
- [8] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- [9] GTÓWCZYŃSKA, W, Karolina, Grzegorz LYJAK, Harald GRUBER, Károly NAGY, Christian SCHENK a Zdeněk ŠMERHOVSKÝ. *Příručka pro hodnocení rizik v malých a středních podnicích*. Praha: VÚBP, 2012. ISBN 978-80-87676-29-5.
- [10] HOFMAN, Vít. Analýza rizik není řízení rizik. *Safety at work* [online]. 2017. [cit. 14.04.2020]. Dostupné z: <https://www.sawuh.cz/analyza-rizik-neni-rizeni-rizik/>
- [11] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- [12] CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4234-2.

- [13] KAZDOVÁ, Petra. Krizová komunikace – 10 kroků. *Perfect Hospitality Consulting* [online]. 2020. [cit. 14.04.2020]. Dostupné z: <https://www.ph-consulting.cz/krizova-komunikace-10-kroku/>
- [14] LANGEROVÁ, Jana. Podnikatel.cz: Špatná krizová komunikace může výrazně poškodit formu. Nepodceňujte ji. *Podnikatel.cz* [online]. 2018. [cit. 14.04.2020]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/spatna-krizova-komunikace-muze-vyrazne-poskodit-firmu-nepodcenujte-ji/>
- [15] MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2034-5.
- [16] PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
- [17] RISK ANALYSIS CONSULTANTS. *BCM: Řízení kontinuity činností* [online]. 2020. [cit. 14.04.2020]. Dostupné z: <https://www.rac.cz/rac/homepage.nsf/CZ/BCM>
- [18] RISK AUDIT. *Internal audit*. [online]. 2020. [cit. 14.04.2020]. Dostupné z: http://www.riskaudit.cz/?page_id=38
- [19] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [20] STŘELEČ, Jiří. *Analýza rizik. Vlastní cesta* [online]. 2015. [cit. 14.04.2020]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/analyza-rizik-risk/>
- [21] SVOBODA TMS, S.R.O. Strojní výroba. *Svobodatms – Strojní výroba* [online]. 2020. [cit. 15.04.2020]. Dostupné z: <http://www.svobodatms.cz/>
- [22] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.
- [23] VEVA PLUS. Bezpečnost práce do 25 zaměstnanců – povinnosti malé firmy v BOZP. *Veva plus – požární ochrana a bezpečnost práce* [online]. 2020. [cit. 15.04.2020]. Dostupné z: <http://www.vevaplus.cz/bozp-do-25-zamestnancu.html>
- [24] VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2510-9.

- [25] WALASKI, Pamela. *Risk and crisis communications methods and messages*. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2011. ISBN 978-1-118-09342-9.
- [26] WELZANT, Victor a Amie C. KOLOS. *Incorporating Risk Communication Principles into Comprehensive Crisis Intervention*. In: 9th World Congress on Stress, Trauma and Coping, 2007.
- [27] ZUZÁK, Roman a Martina FEJFAROVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

PŘÍLOHY

Příloha A – Plán krizové komunikace podniku TMS Svoboda, s.r.o.

PŘÍLOHA A – Plán krizové komunikace podniku TMS Svoboda, s.r.o.

Obsah

1. Účel plánu krizové komunikace
2. Zásady krizové komunikace
3. Sestavení krizového týmu
4. Povinnosti zaměstnavatele a zaměstnanců
5. Krizové situace
6. Komunikační nástroje a způsoby komunikování
7. Postupování krizové komunikace při aktivaci krizové situace

Seznam příloh

Příloha 1: Krizový tým společnosti TMS Svoboda, s.r.o.

Příloha 2: Záznamy pro školení, nácviky a cvičení

Příloha 3: Návrhy krizových scénářů

Příloha 4: Záznamy pro krizovou situaci

Příloha 5: Seznamy kontaktů a komunikační postupy

Příloha 6: Návrhy pro sdělení krizové situace

1. Účel plánu krizové komunikace

Plán krizové komunikace je dokument, který slouží pro rychlou reakci a jednání v případě vzniku krizové situace, která je způsobena havárií, při které by mohlo dojít ke ztrátě majetku nebo ohrožení zdraví a života zaměstnanců.

Plán krizové komunikace je v podstatě manuál, který obsahuje postupy a opatření, podle kterých by měli zaměstnanci v takové situaci komunikovat a jednat.

Jeho hlavním cílem je:

- 1) sestavit krizový tým z kompetentních lidí pro řešení krizové situace.
- 2) určit úkoly pro ostatní zaměstnance.
- 3) vymežit nejvýznamnější potencionální krizové situace, které by mohly nastat.
- 4) určit komunikační prostředky a systém jejich používání o informování zúčastněných stran.
- 5) určí způsob předávání informací zaměstnancům, okolnímu prostředí a ostatním organizacím, popřípadě médiím.
- 6) způsob informování médií a návrh tiskových zpráv.

2. Zásady krizové komunikace

Dodržování určitých zásad při komunikaci v krizi se zaměstnanci, okolním prostředím a médií je velice důležité. Cílem je informovat tyto skupiny vhodným způsobem, uklidnit zaměstnance nebo občany a udržet i dobré jméno firmy.

Komunikace se zaměstnanci

Komunikace se zaměstnanci by měla být založeno na pravdivých a upřímných sděleních.

- V první řadě je důležité zaměstnancům sdělit, jaká situace se stala a co jí předcházelo.
- Vysvětlit zaměstnancům, jaký bude budoucí průběh situace a návrhy opatření.
- Je dobré zaměstnance uklidnit, ale také sdělit co se od nich očekává a co to pro ně znamená. Upřímnost je žádoucí právě pro případ, že by bylo nutné propouštění nebo snižování platů.

Komunikace s okolím

O vzniku krizové situace by se měli dozvědět hlavně společnosti, které jsou spojeny s podnikem (dodavatelé, odběratelé, investoři). Podle významnosti situace jim sdělit průběh situace a určit přibližnou dobu, po kterou bude snížený odběr nebo dodávka. V horším případě rovnou přerušit spolupráci s nimi.

Při vzniku rozsáhlejších škod, které by mohly působit na okolní podniky nebo obyvatelstvo, je nutné co nejrychlejší způsobem informovat úřady, které vystaví informaci na webové stránky nebo vyrozumí obyvatelstvo pomocí rozhlasu a SMS.

Komunikace s médii

Při sdělování informací médiím je důležité si dávat pozor a být důkladně připraven. Je nezbytné se řídit určitými, již známými zásadami a pravidly komunikace a mít předem připravené varianty vzorů tiskových prohlášení. Dále je nezbytné, aby média obdržela informace co nejrychleji od přímého zdroje.

- a) Pro tisk nebo zveřejnění na sociálních sítích je vhodné mít předem vymyšlené návrhy tiskových zpráv. Ty by měly být sepsány, tak aby byly pochopitelné pro širokou veřejnost a měly logickou strukturu, bez zbytečných technických a odborných výrazů.
- b) Při rozhovorech do televize nebo rádia je také nutné dodržovat určitou formu sdělování. Důležité je se zaměřit na klíčová a pravdivá sdělení, která můžou být postavena i na základě tiskových zpráv.

Aspekty efektivního sdělení:

- Osoba, která sděluje informace nebo má za úkol řešit krizovou situaci by se měla chovat určitým způsobem. Na začátku sdělení je dobré uklidnit posluchače a projevit empatie a lidský přístup. Je důležité působit důvěryhodně, odpovědně a aby byla vidět angažovanost řešení situace. Obráceně však není přípustné arogantní nebo dokonce agresivní chování
- Sdělení samotné by mělo mít jednoduchou a logickou strukturu. Měla by být shrnuta klíčová sdělení bez zbytečných technických a odborných výrazů, protože jim nemusí

rozumět úplně každý. Důležité je, aby informace byly pravdivé, jelikož do lží by se mohla komunikující osoba snadno zamotat.

- Při sdělování je dobré mluvit spisovným jazykem a vyvarovat se různým typům slangu. Dále sdělovat informace s určitou vážností, rozhodně je nepřijatelné používat humor či ironii, které jsou směřovány k situaci. V poslední řadě je vhodné se vyhýbat negativním výrazům a nepoužívat fráze jako „bez komentáře“ apod.

3. Sestavení krizového týmu

Krizový tým je skupina lidí, kteří jsou zvoleni pro řešení krizové situace v případě její aktivace.

Hlavní úkoly krizového týmu jsou:

- Řešit krizovou situaci.
- Průběžně hodnotit krizovou situaci.
- Navrhovat nápravná opatření.
- Obnovit krizový plán po krizi.
- Pravidelně proškolovat a testovat zaměstnance pomocí nácviků a cvičení.

Funkce členů týmu jsou jednotlivě rozdělené podle odborných znalostí. V tomto případě, kdy se jedná o malý podnik s maximálním počtem 25 zaměstnanců, budou členové krizového týmu zastupovat více odborných znalostí. Krizový tým tedy bude zastupovat pouze majitel firmy nebo jeho zástupce, který mu bude nápomocen. V nejhorším případě bude zaměstnán externí krizový tým.

Sestavení krizového týmu:

- a) Majitel firmy** stojí v čele krizového týmu, jelikož za ni zodpovídá.
 - Jeho úkolem je jednat v zájmu společnosti a komunikovat se všemi zúčastněnými stranami.
 - Dále by měl zaručit rychlý přenos informací.
 - Měl by zahájit rychlé a efektivní řešení situace.
 - Navrhnout nápravná opatření.
 - V případě potřeby se obrátit na odbornou pomoc, kdy si najme externí krizový management, který mu pomůže situaci řešit.

- Měl by se umět rozhodovat
- b) Zástupce lídra krizového týmu,** kterého si lídr vybírá sám. V případě majitele podniku je to většinou jeho blízká osoba, tzv „pravá ruka“.
- Zástupce majitele by měl mít vhodné charakteristické vlastnosti, jako je odborná znalost, správně se umět rozhodovat, odpovědnost nebo spolehlivost.
 - Zástupce by měl být nápomocen majiteli v řešení krizové situace.
 - V případě nouze je jeho úkolem převzít vedení krizového řízení.
- c)** V případě, kdy si majitel podniku neví rady nebo potřebuje odbornou pomoc, může dočasně zaměstnat **externí krizový management**, který mu pomůže krizovou situaci řešit.

4. Povinnosti zaměstnavatele a zaměstnanců

Povinnosti zaměstnavatele

Z toho důvodu, že zaměstnavatel odpovídá za své zaměstnance a za vše, co se stane ve výrobě, je nutné, aby zajistil veškerá školení svých zaměstnanců, která jsou i ze zákona povinná. Dále z praktického hlediska by měl probíhat pravidelný nácvik a cvičení krizových situací.

a) Školení

Některá školení a kurzy jsou spíše vzdělávací a nejsou ze zákona nutná. Jinými školeními musí zaměstnanci projít, ze zákona. Podle zákoníku práce 262/2006 Sb., zákoníku práce je povinné proškolit zaměstnance v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Dále vyhláška č. 246/2001 Sb., o požární prevenci nařizuje školit zaměstnance v oblasti požární ochrany (PO). V případě, jestli zaměstnanci pro výkon své práce potřebují řídit vozidlo, je zaměstnavatel povinen dle zákona 262/2006 Sb. § 103 odst. 2 zajistit školení řidičů-referentů. Posledním povinným školením, je školení první pomoci. Zaměstnavatel musí zajistit, aby každý ze zaměstnanců byl seznámen se zásadami první pomoci, kterou musí poskytovat zraněnému do příjezdu zdravotnické záchranné služby (ZZS). Mimo jiné je také zaměstnavatel odpovědný za absolvování zdravotních prohlídek svých zaměstnanců

b) Nácviky a cvičení

Zaměstnavatel by měl provádět preventivní opatření v podobě nácviků a cvičení. Praktické nácviky a cvičení testují všechny zaměstnance ve schopnosti se zapojit a spolupracovat v rámci řešení krizové situace. Zároveň se sleduje komunikace v krizovém týmu, jednání jednotlivých členů pod tlakem, rozhodování nebo vůdčí schopnosti lídra týmu.

Pomocí nácviku těchto situací se také testuje kvalita připravenosti podniku na krizi. Dále je možné, že vyjdou najevo nová rizika, pro která bude nutné vymyslet nová ochranná opatření a aktualizovat plán krizové komunikace.

c) Bezpečnostní prostředky

Každý zaměstnavatel je povinen vybavit pracoviště vhodnými typy požárních zařízení, jako jsou požární vodovody a uzávěry nebo hasící přístroje, které by měly být vhodně umístěny. Po areálu rozmístit bezpečnostní signály a značení, která jsou určena pro varování zaměstnanců o tom, že se něco děje a měli by opustit pracoviště. Tím jsou myšleny různé světelné signály a sirény, označení únikových východů a různá výstražná označení.

Mezi bezpečnostní prostředky patří také osobní ochranné pracovní prostředky (OOPP), mezi které se řadí upnutý pracovní oděv, vyztužená obuv, ochranná helma, nebo ochranné prostředky na obličej a uši.

d) Externí procesy

Zaměstnavatel je odpovědný za průběžné kontroly strojních zařízení. Měl by si hlídat revizní prohlídky a na základě informací od zaměstnanců provádět opravy a údržbu veškerých strojů, nástrojů, spotřebičů atd.

Povinnosti zaměstnanců

- a)** Absolvovat všechna povinná školení
- b)** Zúčastnit se nacvičování krizových situací
- c)** Řídit se podle předepsaných pravidel krizové komunikace při vzniku krizové situace
- d)** Hlásit vznik krizové situace vedení firmy (co nejkratší možnou cestou)

5. Krizové situace

Tento plán krizové komunikace je zaměřen na krizové situace, které by mohly eskalovat z nežádoucích rizik podniku. Tím jsou myšleny situace, které se týkají BOZP a PO při výrobě v halách, ohrožující majetek podniku v rozsáhlejší míře nebo zdraví a životů zaměstnanců.

Konkrétní krizové situace a jejich scénáře jsou sepsány v Příloze č. 3.

6. Komunikační nástroje a způsoby komunikování

Pro předávání informací mezi členy krizového týmu a zaměstnanci je několik způsobů. Pro tyto způsoby se ve společnosti používá několik komunikačních nástrojů.

Komunikační nástroje společnosti:

- Telefony (telefonní hovory a SMS)
- E-maily
- Informační systém pro řízení zakázek
- Porady

Způsoby komunikování ve společnosti

V případě vzniku nežádoucí situace je nutné při komunikaci postupovat následovně:

- a)** Podle typu krizové situace zavolat složky integrovaného záchranného systému (IZS) a sdělit:
 - Představit se celým jménem.
 - Stručně popsat situaci.
 - Kde se to stalo. (určit alespoň přibližnou polohu a orientační body)
 - Informace o postižených nebo obětech.
- b)** Zajistit, abys se o vzniku krizové situace dozvědělo vedení firmy co nejkratší možnou cestou. Snažit se sdělit co nejvíce podstatných informací:
 - Popis situace.
 - Kdy a kde se situace odehrála.
 - Z jakého důvodu se stala.
 - Jaké jsou následky na zdraví a životech.

- Jak situace momentálně probíhá.
- Jaké majetkové škody situace napáchala
- Jaké kroky byly zavedeny pro zlepšení krizové situace.
- Jaká je předpověď průběhu situace.

7. Postupování krizové komunikace při aktivaci krizové situace

Při rozpoznání nežádoucí situace je důležité postupovat s následujícími kroky:

- a) První, kdo rozpozná vznik nežádoucí situace, se snaží zastavit příčinu vzniku nehody (pokud je to možné).
- b) Poskytnout první pomoc (v případě potřeby).
- c) Zavolat složky integrovaného záchranného sboru (IZS).
- d) Informovat vedení firmy co nejkratší možnou cestou.
- e) Provést zápis o vzniku nežádoucí situace.
- f) Svolat krizový tým, který bude následně situaci řešit.
- g) Krizový tým zahajuje vnitřní a vnější krizovou komunikaci.

Příloha č. 1: Krizový tým společnosti TMS Svoboda, s.r.o.

1) Hlavní krizový manažer

Pracovní funkce:	Jednatel (majitel) společnosti
Jméno a Příjmení:	Bc. Jindřich Svoboda
Pracovní telefonní číslo:	+420
Soukromé telefonní číslo:	+420
E-mail:	
Adresa:	

2) Zástupce krizového manažera

Pracovní funkce:	Projektový manažer
Jméno a Příjmení:	
Pracovní telefonní číslo:	+420
Soukromé telefonní číslo:	+420
E-mail:	
Adresa:	

3) Externí krizový management

Název firmy:	
Kontaktní osoba:	
Telefon:	
E-mail:	
Adresa:	

Příloha č. 2: Záznamy

Pravidelná školení, nácviky a cvičení by měla probíhat v pravidelných intervalech. Povinná školení BOZP a PO určuje zaměstnavatel podle svého uvážení. Tato školení by měla probíhat určitě při nástupu do zaměstnání, změny pracovní pozice nebo při zavedení nové technologie.

1) Formulář pro záznam o provedeném školení zaměstnanců

Téma školení:	
Náplň školení:	
Datum provedení:	
Doba trvání:	
Školitel:	
Podpis školitele:	

[illegible]

2) Formulář pro záznam o provedení nácviku

Nácviky a cvičení by se také měla provádět v určitých periodách. Ve společnosti TMS Svoboda, s.r.o. je povinností provádět cvičení a nácviky dvakrát ročně. Jedná se o:

- Nácvik evakuace
- Vyhlášení krizové situace a její řešení (postupování při krizové komunikaci)
- Reakce zaměstnanců a členů krizového týmu při aktivaci krizových situací

Rok:	
1. Pololetí	
Téma nácviku:	
Datum:	
Doba trvání/ počet hodin:	
Odpovědná osoba:	
Podpis:	
2. Pololetí	
Téma nácviku:	
Datum:	
Doba trvání/ počet hodin:	
Odpovědná osoba:	
Podpis:	

3) Formulář pro záznam o provedení cvičení

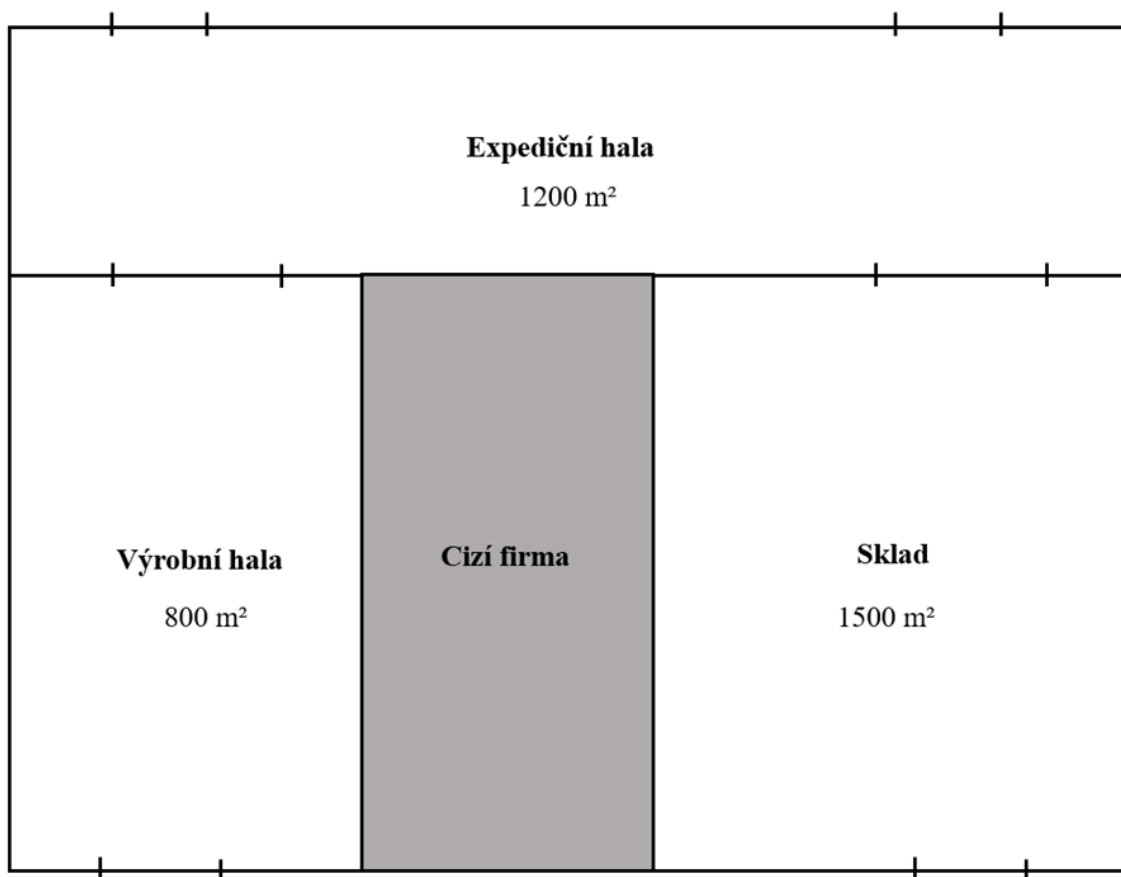
Rok:	
1. Pololetí	
Téma cvičení:	
Datum:	
Doba trvání/ počet hodin:	
Odpovědná osoba:	
Podpis:	
2. Pololetí	
Téma cvičení:	
Datum:	
Doba trvání/ počet hodin:	
Odpovědná osoba:	
Podpis:	

4) Záznam o seznámení s plánem krizové komunikace

[illegible]

Příloha č. 3: Návrhy krizových scénářů

1) Schéma pronajatých hal



Na obrázku je zobrazen půdorys tří hal, které má podnik v pronájmu. První hala je sklad, kde se dočasně ukládají hutní materiály různých typů, které váží i několik tun. Ze skladovací haly se materiál převáží do haly výrobní. Ve výrobní hale jsou umístěny veškeré strojní zařízení potřebné pro svařování a obrábění. V této hale jsou také umístěny tlakové nádoby, které jsou nezbytné pro svařování. Ve třetí hale probíhá montáž výrobků, balení a expedice. Zde se nachází ruční elektrické nářadí a velké množství materiálu, které se používá pro balení hotových výrobků (plast, papír, dřevo). Ve všech halách je umístěno 5 mostových jeřábů s nosností v rozmezí 5 až 12 tun, které jsou určeny pro manipulaci s materiálem.

2) Krizový scénář při vzniku požáru

Největší pravděpodobnost výskytu požáru je při práci s otevřeným ohněm, hlavně ve výrobní hale při dělení materiálu plamenem nebo při broušení materiálu, kdy odlétávají jiskry. Dále se s otevřeným ohněm pracuje při svařování elektrickým obloukem. Při těchto činnostech by mohlo dojít k vznícení a vzniku požáru. Podle velikosti požáru se určují napáchané škody. V případě menšího požáru, kdy by shořela pouze část haly je možné, že by podnik byl nucen přerušit výrobu v rozmezí několika dnů či týdnů. Napáchané škody by mohly dosahovat několik desítek až stovek tisíc, což se odvíjí od rozsahu požáru.

Pro svařování se používá plyn zvaný „corgon“, což je směs oxidu uhličitého a argonu. Tato směs je stlačena v tlakových láhvích, až na hodnotu 200 barů. Jejich nebezpečí spočívá v tom, že při požáru by mohly tyto láhve explodovat a jejich ničivá síla by mohla mít nedozírné následky, které by mohly způsobit zřícení haly, poškození její statiky nebo zdraví a životy pracovníků. Stejně škody může způsobit rozšíření požáru do vedlejších hal. V Důsledku těchto dvou situací by se do potíží mohly dostat i okolní firmy. Škody by mohly zastavit výrobu až na několika měsíců. V jiném případě by firma musela úplně změnit pracoviště nebo ukončit svou činnost, což by mohlo způsobit velké finanční ztráty v řádech několika milionů.

Protipožární opatření:

- Dbát při práci na pravidla BOZP a PO.
- Vykonávat práci podle daného postupu.
- Pracoviště ochránit protipožárními stěnami a nehořlavými látkami.
- Tlakové bomby upevnit ke zdi dostatečně daleko od otevřeného ohně a zdrojů tepla na předepsaná místa (zajistit, aby neležely volně v prostoru haly).
- Vhodně umístit různé typy hasících přístrojů.
- Zajistit dostatečný počet volných únikových východů a příjezdových cest (udržovat je neustále v použitelném stavu).
- Provádět pravidelné kontroly a revize.
- Proškolovat zaměstnance.

3) Krizový scénář pro zranění při pádu břemene

Ve firmě se pracuje s velkým množstvím několikátunového hutního materiálu. Ve všech třech halách jsou nainstalovány mostové jeřáby, které slouží pro manipulaci s tímto materiálem. V případě špatného uvázání by mohlo dojít k pádu nebo zřícení břemene z výšky, což by mohlo ohrozit pracovníky podniku. Mohlo by dojít k těžkému pracovnímu úrazu na zdraví, mezi které se řadí zlomeniny, ztráty končetin nebo devastace orgánů, v horším případě k smrtelnému pracovnímu úrazu.

Náhrada za škody, způsobené touto krizovou situací, by mohla být finanční, jelikož zaměstnanec nebo pozůstalá rodina by mohli požadovat odškodnění až několik milionů korun. V dalším případě by následkem mohla být psychická zátěž zaměstnavatele i zaměstnanců, jako například výčitky svědomí, pocit zodpovědnosti za vzniklou situaci, strach o další prosperitu a budoucnost podniku, ztráta blízkého člověka nebo strach o fyzické a psychické zdraví dalších zaměstnanců.

Opatření proti pádu břemene:

- Dodržovat bezpečnost práce při manipulaci s břemeny dle norem.
- Nezdržovat se pod přepravovanými břemeny.
- Pohybovat se po vyznačených komunikacích.
- Provádět kontroly, revize jeřábů a vazáků
- Provádět školení obsluhy jeřábů a vazačů.

4) Krizový scénář pro zranění při práci na stroji

Při pracovní činnosti v jakékoliv hale může dojít k různým pracovním úrazům. Ve výrobní hale je umístěno mnoho strojních zařízení a elektrického ručního nářadí. Při práci na strojích je vysoká pravděpodobnost poranění obsluhy popálením nebo bodnými a sečnými ranami od odlétávajících špon. V horším případě hrozí zlomeniny, ztráty končetin a devastace orgánů nebo smrtelná zranění při pádu břemene, vymrštění obrobku ze stroje nebo vtažení pracovníka do stroje.

Náhrada za škody, způsobené touto krizovou situací, by mohla být finanční, jelikož zaměstnanec nebo pozůstalá rodina by mohli požadovat odškodnění až několik milionů korun. V dalším případě by následkem mohla být psychická zátěž zaměstnavatele i zaměstnanců,

jako například výčitky svědomí, pocit zodpovědnosti za vzniklou situaci, strach o další prosperitu a budoucnost podniku, ztráta blízkého člověka nebo strach o fyzické a psychické zdraví dalších zaměstnanců.

Opatření pro předcházení úrazů:

- Dbát při práci na pravidla BOZP a PO.
- Vykonávat práci podle daného postupu.
- Umístit stroje na rovném a pevném podkladu a dostatečně osvětleném a prostorném místě.
- Vždy před prací se ujistit, zda je břemeno dostatečně upevněno.
- Vybavit stroje bezpečnostním spínačem.
- Používat předepsané ochranné pracovní pomůcky, jako je přiléhavý pracovní oděv, pracovní boty a ochranné pomůcky na obličej a uši. Pokud má obsluha dlouhé vlasy a vousy, musí být stažené.
- Provádět kontroly, revizí a seřizování strojů.
- Proškolit obsluhu strojů.

Příloha č. 4: Záznamy o krizové situaci

1) Formulář pro zaznamenání vzniku krizové situace

Záznam vzniku krizové situace byl vytvořen v..... dne.....

Krizová situace	
Zpráva o průběhu krizové situace	
Čas:	
Popis průběhu:	
Újma na zdraví	
Jméno a příjmení:	
Popis průběhu zranění:	
Způsob zdravotní péče:	
Následek zdravotní újmy:	
Odhad škodné události	
Místo:	
Způsobené škody:	
Kalkulace škod:	
Záznam vytvořil	
Jméno a příjmení:	Podpis:

2) Formulář pro zaznamenání jednotlivých kroků průběhu a řešení krizové situace

Číslo:	Čas:	Popis činnosti krizového týmu a zaměstnanců:
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		
13.		
14.		
15.		
16.		
17.		
18.		
19.		
20.		
21.		
22.		
23.		
24.		
25.		
26.		
27.		
28.		
29.		
30.		

Příloha č. 5: Seznamy kontaktů a komunikační postupy

1) Seznam kontaktů zaměstnanců

[illegible]

2) Seznam dalších důležitých kontaktů

[illegible]

Příloha č. 6: Návrhy pro sdělení krizové situace

1) Pro zaměstnance (zasíláno e-mailem)

Vážený pane Nováku,

S lítostí vám musím oznámit, že dnes (v pondělí 4.5.2020) v 10 hodin dopoledne došlo v podniku TMS Svoboda, s.r.o. k nečekané krizové události, jejímž původem byl vznik požáru. Během této události došlo k vyhoření části haly, což způsobilo dočasné zastavení výroby.

Vedení podniku a ostatní členové krizového týmu začali situaci již řešit a snaží se co nejrychlejší nápravu škod.

Pro tuto chvíli je ukončen proces výroby v celém areálu a od zítřejšího dne budou zahájeny náležité opravy a sanační práce, které budou trvat přibližně tři týdny.

Tímto prosím o respektování pokynů všemi zaměstnanci. Další informace, týkající se této situace, budou sdělovány průběžně. V případě dřívějšího nástupu do zaměstnání budete informováni telefonicky, případně e-mailem.

Děkuji za porozumění a za vzniklé komplikace se omlouvám.

Jméno autora

Pracovní pozice

TMS Svoboda, s.r.o.

2) Pro odběratele a dodavatele (zasíláno e-mailem)

Vážený pane Novotný,

jako zástupce firmy TMS Svoboda, s.r.o. Vás musím informovat o vzniku nečekané krizové situace v naší firmě. V důsledku většího rozsahu požáru, který vznikl v dnešních dopoledních hodinách, jsme nuceni dočasně zastavit celý výrobní proces.

V současné době je zahájeno řešení krizové situace a snažíme se o co nejrychlejší nápravu škod, která bude trvat v rámci asi tří týdnů.

Tímto sdělením vám bohužel musíme oznámit, že jsme nuceni dočasně odložit výrobu vaší zakázky. Další informace, týkající se této situace můžete konzultovat telefonicky na čísle xxx xxx xxx. V případě dřívějšího úspěšného ukončení oprav a dřívějšího návratu k výrobnímu procesu, budete informováni telefonicky nebo e-mailem.

Předem se omlouváme za způsobené komplikace.

Děkujeme za pochopení.

Jméno autora

Zástupce firmy

TMS Svoboda, s.r.o.

3) Pro redakci (zasíláno e-mailem)

Vážená paní redaktorko,

V pondělí 4.5.2020 v dopoledních hodinách došlo v našem podniku TMS Svoboda, s.r.o., který sídlí v Průmyslovém parku v Pardubicích k nežádoucí situaci, kterou způsobil rozsáhlejší požár.

Požár způsobil vyhoření části jedné z našich hal a zasáhl prostor s uskladněným materiálem, který patří vedlejšímu objektu.

Pro zlikvidování požáru bylo povoláno 6 profesionálních hasičských jednotek, které se snažily jej uhasit, což jim trvalo asi 3 hodiny. Naštěstí oheň nezasáhl tlakové nádoby, které by mohly způsobit následky až několikanásobně větší. Hasičům se podařilo nádoby nalézt a ochránit je před výbuchem.

Odhad způsobených škod je asi okolo 10 milionů korun. Požár je pro tuto chvíli úspěšně uhašen, původ jeho vzniku je ale stále v šetření. Pro další informace, které se týkají této situace, se na nás můžete obrátit telefonicky na čísle xxx xxx xxx.

Jméno autora

Tiskový mluvčí

TMS Svoboda, s.r.o.