



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

# Diplomová práce

Krizový management ve vybrané organizaci

Vypracoval: Bc. Lucie Divišová

Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, PhD.

České Budějovice 2016

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie DIVIŠOVÁ**  
Osobní číslo: **E13581**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Krizový management ve vybrané organizaci**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

**Cíl práce:**

Cílem diplomové práce je analýza krizového managementu ve vybrané organizaci a návrhy vedoucí ke zlepšení této oblasti.

**Metodika práce:**

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; provedení analýzy současného systému krizového managementu; analýza a syntéza dat spočívající v propojení výsledků a východisek z provedených analýz; návrhy a doporučení na zlepšení zkoumané oblasti.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza současného systému krizového managementu,
5. Diskuze a návrhy na zlepšení řízení sledované oblasti,
6. Závěr,
7. Seznam literatury.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Hučka, M., Kislíngerová, E., & Malý, M. (2011).** *Vývojové tendence velkých podniků. Podniky v 21. století.* Praha: C. H. Beck.

**Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008).** *Exploring corporate strategy: text & cases.* Pearson Education.

**Kafka, T. (2009).** *Průvodce pro interní audit a risk management.* Praha: C. H. Beck.

**Smejkal, V., & Rais, K. (2010).** *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* Praha: Grada Publishing.

**Zuzák, R., & Königová, M. (2009).** *Krizové řízení podniku.* Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**

Katedra řízení


Datum zadání diplomové práce: **10. ledna 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

UNIVERSITÄT  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Fakulta  
L.S. 11 09  
270 02, Česká Budejovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. února 2014

*Prohlašuji, že svoji bakalářskou/diplomovou práci jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.*

*Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.*

Datum 15. 4. 2016

Podpis studenta.....

# Obsah

1	Úvod.....	7
2	Literární přehled .....	9
2.1	Risk management .....	9
2.1.1	Členění rizika .....	10
2.1.2	Proces risk managementu.....	12
2.2	Krizový management.....	16
2.2.1	Krize, krizová situace.....	16
2.2.2	Členění krizí .....	20
2.3	Řešení krize .....	21
2.4	Proces krizového řízení .....	24
3	Cíl práce a metodika zpracování.....	27
4	Analýza současného systému krizového managementu .....	28
4.1	Charakteristika podniku.....	28
4.1.1	Historický vývoj.....	29
4.1.2	Organizační struktura podniku a organizace.....	31
4.1.3	Vývoj a struktura pracovníků.....	35
4.2	Krizový management v podniku .....	36
4.3	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP).....	38
4.3.1	Školení BOZP .....	38
4.3.2	Požadavky na pracoviště a pracovní prostředí .....	38
4.3.3	Rizikové faktory pracovních podmínek .....	41
4.4	Bezpečnostní pokyny.....	42
4.4.1	Bezpečnostní pokyny pro manipulaci .....	43
4.4.2	Bezpečnostní pokyny pro elektrická zařízení .....	45
4.4.3	Bezpečnostní požadavky obráběcí stroje .....	49

4.4.4	Bezpečnostní pokyny pro používání ručního nářadí.....	49
4.5	Bezpečnostní značky, značení a signály.....	49
4.6	Osobní ochranné pracovní prostředky, pracovní oděvy a obuv, mycí, čisticí a dezinfekční prostředky a ochranné nápoje.....	52
4.7	Krizové scénáře .....	53
4.8	Analýza nákladů na BOZP .....	56
5	Diskuze a návrhy na zlepšení řízení sledované oblasti.....	58
6	Závěr .....	65
7	Summary and keywords.....	66
8	Seznam použitých zdrojů.....	67

# 1 Úvod

V podniku se odehrává mnoho procesů, jež mohou být zdrojem vzniku různých rizik ovlivňujících chod podniku, ekonomické výsledky, životní prostředí či zájmové skupiny daného podniku, jimiž jsou zejména pracovníci, zákazníci, dodavatele a vlastníci. Pro udržitelnou životaschopnost podniku je důležité realizovat změny jako reakci na měnící se prostředí. Každá realizovaná změna v podniku s sebou přináší určité riziko.

Proto je zapotřebí, aby se každý podnik zabýval nejprve řízením rizik, tj. tzv. managementem rizik neboli risk managementem. Podstatou tohoto řízení je odhalování, analýza a předcházení rizik, popřípadě jejich odstraňování či eliminace dopadů vzniklých rizik. Pokud se podnik touto oblastí nezabývá, může riziko přerůst až v krizi, resp. krizovou situaci, která může mít až fatální dopad na existenci podniku.

Řízením krizových situací se zabývá krizový management, který může mít v podniku různé podoby. V jednoduché formě jej můžeme aplikovat prostřednictvím procesů krizového řízení, které spadají do kompetencí každého řídicího pracovníka, nebo může být v podniku vyčleněn jeden pracovník tzv. krizový manažer, jehož náplní práce bude právě krizové řízení. Sofistikovanější podoba krizového managementu vypadá tak, že bude v podniku fungovat samostatný podnikový útvar krizového managementu v čele s krizovým manažerem, jež se bude zabývat veškerými procesy krizového řízení, počínaje krizovým plánováním, vytvářením krizových plánů, scénářů, strategií, prostřednictvím kterých se bude předcházet vzniku krizové situací, popřípadě eliminovat dopady již vzniklé krize.

V současné době je pojetí krizového managementu stále novým způsobem řízení a pro malé a středně velké podniky náročným, nejen z hlediska financí, na zavedení, proto na něj nekladou příliš velký důraz. Avšak je třeba si uvědomit, že i pouhé stanovování a dodržování zásad bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků při výkonu práce je důležitým prvkem krizového managementu, neboť díky dodržování bezpečnosti na pracovišti lze předejít vzniku interních rizik, popřípadě interních krizí.

Téma diplomové práce je „Krizový management ve vybrané organizaci“ a cílem je analýza krizového managementu ve vybrané organizaci a návrhy vedoucí ke zlepšení této oblasti.

Vzhledem k tomu, že pro tuto diplomovou práci byl vybrán podnik Meta skladovací technika s. r. o. se sídlem v Českých Budějovicích, který má již přes 50 zaměstnanců,

ale stále by se o něm dalo hovořit jako o malém podniku, prvky krizového řízení do svých podnikových aktivit nezačleňuje. Proto bude tato práce zaměřená spíše na analýzu bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků při výkonu jejich práce.



## 2 Literární přehled

Hovoříme-li o riziku, máme tím na mysli pouze potenciální situaci či škodu, avšak v případě krize se jedná již o existující situaci a reálnou škodu. Krizový vývoj, tj. vývoj vykazující příznaky či vlastnosti krize, je v krizovém řízení chápán jak odchylka od vývoje standardního, nekrizového, bezporuchového. Vyjadřuje tedy určitý stav nerovnováhy mezi podnikem a jeho okolím, dysfunkci mezi vnitřními systémy podniku, která ohrožuje dosahování podnikových cílů a později i další existenci podniku. Nerovnováha a dysfunkce je důsledkem působení rizik, která přerostla v krizi (Kubíčková and Reis, 2012).

### 2.1 Risk management

Riziko představuje odchylku od běžného stavu fungování podniku, která je pro management relativně přijatelná. Dojde-li k prohlubování tohoto rizika a tím i ke zvětšení odchylky, nelze jej utlumovat běžnými způsoby řízení, ani běžně dostupnými prostředky. V tomto případě již hovoříme o krizi neboli krizové situaci, která je náplní krizového managementu tvořeného zpravidla krizovým manažerem (Veber, 2002).

Toto potvrzují i autoři Jan Váchal a Marek Vochozka (2013), když ve své publikaci uvádí, že řízení krizových situací vychází z identifikace a analýzy rizik, která mohou přerůst v krizový stav, tzn., nejprve je nutné provést analýzu všech rizik, jež jsou potenciálním zdrojem krize (Šuleř, 1995). Jiří Fotr a Emil Vacík (2012) jsou téhož názoru, neboť podle nich je krizový management nadstavbou risk managementu.

Náplní risk managementu je analýza a snižování rizik pomocí různých metod a technik prevence rizik, za účelem eliminace již existujícího rizika či odhalení faktorů, které by v budoucnu mohli způsobit vznik rizika (Khatta, 2008).

Risk management je proces, při kterém dochází k identifikaci, hodnocení, plánování a řízení rizik. Risk management musí být zařazen do práce na všech úrovních řízení v organizaci. Cílem risk managementu jsou tři základní věci: odhalit rizikový faktor, zjistit jeho příčinu a určit potenciální vývoj a zcela odstranit riziko, popř. snížit jeho dopady (Merna and AL-Thani, 2008).

Řízení rizik je systematická aplikace cíleně plánovaných aktivit, procedur a praktik, které se zaměřují identifikaci, analýzu, zhodnocení, monitorování a ovlivňování rizika. Cílem je minimalizovat možnost vzniku krize, resp. ztráty (Řezáč, 2009)

Risk management je snaha organizace snížit její zranitelnost vůči nedostatkům, tj. slabým stránkám podniku, které ohrožují existenci podniku, pokud tato zranitelnost přeroste v krizi (Coombs, 2015).

### **2.1.1 Členění rizika**

Riziko je neoddelitelnou součástí každého podnikání. Může s sebou přinést jak úspěch a pozitivní výsledek hospodaření, tj. zisk, tak i neúspěch a negativní hospodářský výsledek., tedy ztrátu (Fotr, 1992) Proto lze riziko chápat jako určitou nejistotu, nebezpečí, pravděpodobnou hodnotu ztráty či odchylku (Tichý, 2006). Autoři Smejkal a Reis (2006) definici rizika nepatrně rozvedli a to tak, že riziko vyjadřuje nejen pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty či jakéhokoliv nezdaru, ale i odchýlení se od plánovaných výsledků, nebezpečí negativní odchylky od cíle, nebezpečí chybného rozhodnutí či možnost vzniku ztráty.

Autoři Smejkal a Reis (2006) charakterizovali riziko dvěma základními rysy. Prvním rysem je neurčitost výsledku, kdy je výsledek nejistý. To znamená, aby riziko nastalo, musí mít daná situace alespoň dvě řešení. Druhým rysem je, že alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí.

Rizika lze členit podle různých hledisek. Podle věcné náplně lze rizika členit na:

- Technická, resp. technicko-technologická rizika, která se týkají jednak vývoje nových technologií, a jednak technického vybavení podniku a poruch na něm se vyskytujících.
- Výrobní rizika jsou rizika, která ovlivňují plynulý chod výrobního procesu. Patří sem například nedostatek surovin.
- Ekonomická rizika lze rozdělit na rizika nákladová způsobená růstem cen vstupů, rizika spojená s peněžní a rozpočtovou politikou, kam spadá například inflace, a rizika plynoucí ze zahraničního působení firmy, kam lze zařadit kurzovní rizika, rizika návratnosti pohledávek, aj.

- Tržní rizika plynoucí z obchodní činnosti podniku. Patří sem rizika spojená s prodejem výrobků na tuzemských i zahraničních trzích, s cenami produkce, s chováním konkurence a s požadavky zákazníků.
- Finanční rizika vznikají díky měnícím se úrokovým sazbám a také souvisí se získáváním bankovních úvěrů.
- Politická, resp. sociálně-politická, rizika zahrnují rizika způsobená makroekonomickým a sociálním působením vlády v oblasti daňové, obchodní, rozpočtové, ekologické aj. (Kislingerová, 2010).

Jednoduché členění rizik nabízí autoři Fotr a Dědina, kteří jej člení na rizika vnitřní a vnější. Vnitřní neboli interní rizika vznikají a projevují se uvnitř podniku, a proto je podnik schopen je řídit či ovlivňovat. Jako příklad rizik uvádí autoři velikost organizace, finanční sílu, zaměstnance, výrobky či výrobní procesy. Vnější neboli externí rizika jsou takové faktory, které přichází z vnějšího prostředí, tj. prostředí, ve kterém podnik figuruje. Tato rizika, kam autoři zařadili úrokovou míru, obchodní podmínky, daně, legislativu, požadavky zákazníků, konkurenci, životní prostředí a jeho ochranu a bezpečnostní situace, stojí mimo přímé řízení a kontrolu risk manažera (Fotr, Dědina and Hružová, 2000).

Fotr (2000) přináší další jednoduchá členění rizik, jednak na rizika systematická a nesystematická, a jednak na rizika ovlivnitelná a neovlivnitelná.

Systematická neboli též tržní rizika jsou taková rizika, která ovlivňují všechny podnikatelské subjekty stejně, protože jsou odvislé od ekonomického vývoje. Zdrojem těchto rizik je například peněžní a rozpočtová politika, daňové zákonodárství, apod. Oproti tomu nesystematická neboli jedinečná rizika, jsou taková rizika, která nejsou závislá na ekonomickém vývoji, ale vychází z konkrétního zaměření daného ekonomického subjektu, tzn., že jsou specifická pro daný podnik. Patří sem rizika jako vstup nového konkurenta na trh či vývoj nové technologie apod. (Fotr, 1992).

Existuje mnoho druhů rizik, proto je Chevalier a Hirsch (1994) rozdělili do tří velkých skupin, a to na rizika průmyslová a obchodní, rizika finanční a rizika mezinárodní a inflační.

Rizika průmyslová a obchodní, kam spadají rizika týkající se oblasti výroby, zásobování, prodeje, technologií, výzkum a vývoj a informatiky. Mezi výrobní rizika můžeme zařadit technická (kvalita výroby, poruchy strojních zařízení), sociální (stávky,

pracovní úrazy) či nákupní rizika (kvalita, množství a ceny). Do rizik spojených se zásobováním lze zařadit rizika spojená s nákupem surovin a rizika plynoucí ze subdodavatelských vztahů. Do rizik týkajících se technologií a informatiky autoři zařadili rizika jako je požár, elektrická rizika, poškození vodním živlem, rozbití strojů, apod. (Hirsch and Chevalier, 1994).

Finanční rizika zahrnují riziko nesolventnosti jak podniku, tak i obchodního partnera, riziko bankovní, které vzniká na základě interakce podniku s bankou, a spadají sem riziko likvidity, solventnosti, rentability, produktivity a úroků. Do finančních rizik lze zařadit i rizika cenová vycházející ze stanovení podnikových cen a riziko úrokových měr (Hirsch and Chevalier, 1994).

Mezi mezinárodní a inflační rizika patří rizika plynoucí z mezinárodního prostředí. Jsou to rizika spojená nejen s měnou, ale především s vývozem, s jeho realizací, s placením za zakázku, s vývozní politikou a strategií a také rizika vycházející z přizpůsobení produkce podmínkám zahraničního trhu. Dále sem lze zařadit politická rizika, která vznikají na základě chování a postojů vlády země, se kterou podnik obchoduje (Hirsch and Chevalier, 1994).

### **2.1.2 Proces risk managementu**

Proces řízení rizik definoval Veber (2002) ve čtyřech fázích. První fází je identifikace rizikových faktorů a stanovení jejich významnosti. Jedná se o rozpoznání všech faktorů, které mohou ohrozit chod, existenci a finanční stabilitu podniku. Mezi základní nástroje pro určení významnosti rizikových faktorů lze zařadit expertní hodnocení a analýzu citlivosti. Druhá fáze spočívá ve stanovení rizika firemních aktivit, tj. podnikatelských projektů. Ve třetí fázi dochází k přípravě vhodných opatření k eliminaci rizika a jejich realizace. Závěrečnou fází je operativní řízení rizika, které představuje systematické sledování významných faktorů, které mohou ohrozit prosperitu firmy, identifikaci rizikových situací, které vyžadují uskutečnění určitých plánů nápravných opatření a vlastní realizaci těchto plánů.

Smejkal uvádí čtyři základní fáze. Nejprve je nutné riziko zanalyzovat, monitorovat a měřit jej, to je první fáze. Náplní druhé fáze je stanovení cílů v oblasti redukce rizik podniku tak, aby byly v souladu s podnikovou rizikovou strategií, a určení nejvhodnější strategie pro redukci rizik. V rámci třetí fáze dochází k výběru nejvhodnější metody snižování rizika, která je rozpracovaná a přizpůsobená požadavkům dané firmy a poté

dochází k její implementaci. V poslední fázi se vyhodnocuje účinnost zvolené metody, resp. rizikové strategie (Smejkal and Reis, 2006).

### **Analýza rizika**

Analýza rizika je základním prvkem risk managementu. Hlavním cílem analýzy je získat podklady pro ovládání a rozhodování při řízení rizik. Předmětem analýzy rizik je najít možná nebezpečí, určit, s jakou pravděpodobností nastanou a jaký budou mít celkový dopad na chod podniku (Tichý, 2006).

Každý literární zdroj uvádí jiný postup. Proto zde bude uveden obecný postup od autorů Reise a Smejkala a jednodušší postup od Jiřího Fotra.

Obecný postup analýzy rizik spočívá ve stanovení hranice analýzy rizik, tj. vymezení prostředí, ve kterém budeme analýzu provádět, a aktiva, kterých se bude analýza rizika týkat. Poté následuje identifikace aktiv, kdy se vytvoří soupiska jednotlivých aktiv, pro která se dále stanoví hodnoty. Dojde tak k vyčíslení škody na aktivu za předpokladu poškození, zničení či ztráty, ušlého zisku, který plyne z užívání daného aktiva, určení zda se jedná o aktivum jedinečné, jehož ztrátu nelze nahradit, nebo snadno nahraditelné. Aktiva se stejným charakterem se seskupí do jedné skupiny, se kterou se posléze pracuje. Následuje identifikace hrozeb<sup>1</sup>, kdy je vhodné nejprve si vytvořit seznam možných hrozeb na základě zkušeností, literatury, průzkumů, apod. Poté se identifikují jednotlivé hrozby, které mohou ovlivnit alespoň jedno aktivum. Dalším krokem je analýza hrozeb a zranitelností. Posuzuje se, jak jednotlivá hrozba působí na každé aktivum a to tak, že se hodnotí úroveň hrozby vůči danému aktivu, tzn., jak dalece je hrozba nebezpečná, a úroveň zranitelnosti aktiva vůči dané hrozbě, tzn., jak moc je aktivum citlivé na hrozbu a do jaké míry je tato citlivost kritická. Výsledkem této fáze je seznam dvojic: hrozba a příslušné aktivum, u kterého se daná hrozba může vyskytnout, se stanovenou úrovní hrozby a zranitelnosti. Nakonec se určuje, s jakou pravděpodobností jev, resp. hrozba, nastane (Smejkal and Reis, 2006).

Zatímco Reis a Smejkal (2006) pracují s hranicí analýzy a se seznamem aktiv, kterých se rizika týkají, Fotrův proces analýzy rizika staví na faktorech rizika. Nejprve dochází k určení faktorů rizika, tzn., definovat veškeré faktory, nejen negativní, ale i pozitivní, které mají vliv na veškerou činnost podniku a potažmo na výsledek

---

<sup>1</sup> Hrozba vyjadřuje množinu rizik stejného či podobného charakteru.

hospodaření. Poté se stanoví jejich významnost. Pro stanovení významnosti faktorů rizika lze využít dvou metod a to expertního hodnocení nebo citlivostní analýzy.

Expertní hodnocení je provedeno odbornými pracovníky, tj. pracovníci oddělení, kterého se riziko týká. Ti na základě svých zkušeností mohou posoudit pravděpodobnost výskytu a intenzitu negativního vlivu faktorů rizika.

Principem citlivostní analýzy je zjištění, jak faktory rizika ovlivní výsledek hospodaření, tzn., do jaké míry je výsledek hospodaření citliví na tyto faktory. Na základě toho dochází ke stanovení rizika (Fotr, 1992), neboť pro řízení rizik je důležité je vyčíslit, tzn., kvantifikovat.

Kvantifikace rizika spočívá v numerickém určení účinku rizika. Cílem je tedy odhadnout četnost a závažnost ztrát a stanovit důležitost jednotlivých rizik. Výsledkem tohoto procesu jsou podklady pro risk management.

Tichý rozlišuje absolutní a relativní kvantifikaci rizika. Prostřednictvím absolutní kvantifikace definujeme riziko pomocí hodnoty pravděpodobné ztráty vyjádřené v peněžních nebo jiných měrných jednotkách, např. počet dní pracovní neschopnosti. Zatímco relativní kvantifikace stanovuje riziko poměrem ke zvolené poměrové základně, jíž může být např. základní kapitál organizace, zisk, cena produkce, aj (Tichý, 2006).

Reis a Smejkal (2006) dělí metody pro kvantifikaci rizika na kvalitativní a kvantitativní metody. Kvalitativní určení rizika je subjektivního charakteru a je tedy vyjádřeno v určitém rozsahu, například ohodnocení body, pravděpodobností anebo slovně. K tomu je zapotřebí kvalifikovaný odhad. Zatímco kvantitativní metody zahrnují určení rizika pomocí matematických výpočtů. Vyjádření bývá zpravidla ve finančních jednotkách, např. roční předpokládaná ztráta v tisících Kč.

Předposledním krokem analýzy rizika podle Fotra (1992) je hodnocení rizika, kdy hodnotíme, zda je riziko přijatelné či nikoliv. Za předpokladu přijatelnosti rizika přistupujeme k přípravě plánu korekčních opatření a sledování vývoje faktorů rizika.

Autoři Zuzák a Königová (2009) nabízí jednoduchý proces analýzy rizika:

- Identifikace nebezpečí a jeho zdrojů,
- Určení výše rizika z hlediska jeho frekvence vzniku a závažnosti důsledků,

- Vyhodnocení rizika a realizace rozhodnutí s tím, že pro vyhodnocení rizika lze využít Matice vyhodnocení rizika tak, jak je uvedena na obrázku č. 1,
- Zavedení kontrolního systému nad rizikem, kdy hlavním cílem je monitoring změn rizika,
- Sledování vývoje rizika, vyhodnocování změn a realizace nápravných i preventivních opatření.

Obrázek 1 - Matice vyhodnocení rizika

Závažnost		Frekvence				
		Velmi častá	Častá	Příležitostná	Řídká	Vzácná
		A	B	C	D	E
<b>Katastrofální</b>	I	E	E	V	V	M
<b>Kritická</b>	II	E	V	V	M	N
<b>Mezní</b>	III	V	M	M	N	N
<b>Malá</b>	IV	M	N	N	N	N

Legenda:

E – riziko extrémně velké

V – riziko velké

M – riziko malé

N – riziko nevýznamné

Zdroj: Zuzák and Königová, 2009

### Proces rozhodování o rizicích

Po analýze rizik následuje rozhodování o rizicích, jež je hlavní činností krizového manažera. Proces rozhodování můžeme z hlediska užšího smyslu rozhodování rozdělit do pěti, z hlediska širšího smyslu do sedmi fází. V prvním případě je proces zakončen samotným rozhodnutím, v případě druhém následuje realizace rozhodnutí a kontrola této realizace. Některé fáze se vzájemně prolínají, a mezi některými existuje zpětná vazba. Jedná se o tyto fáze:

- Získávání informací je důležitou fází, která se prolíná do téměř každé následující fáze, neboť v každé fázi získáváme či pracujeme s informacemi, kdy doplňujeme, rozšiřujeme či hodnotíme ty původní.
- Formulace rozhodovacího problému a jeho cílů.
- Vytvoření modelů variant řešení rizika.

- Analýza a výběr variant – existuje mnoho metod, pomocí kterých můžeme vybrat nevhodnější variantu řešení.
- Rozhodnutí, které potvrdí doporučenou variantu a určí pořadí ostatních variant.
- Realizace.
- Kontrola realizace (Roudný and Linhart, 2007).

## **2.2 Krizový management**

Pokud dojde k narušení rovnováhy podniku, je nutné začít se zabývat krizovým řízením, jehož náplní je především tvorba opatření a podmínek, které zamezí vzniku krize, a tvorba systémů, které umožní identifikovat krizi včas a neprodleně je efektivně vyřešit (Zuzák and Königová, 2009).

Definici krizového řízení neboli krizového managementu můžeme odvodit z obecné definice managementu a to tak, že ji rozšíříme o prvky krizového řízení. Krizový management zahrnuje soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení, metod a opatření, které manažeři, a krizoví manažeři využívají k zajištění specifických činností, tj. manažerských funkcí, při minimalizaci zdrojů, tedy příčin vzniku krizových situací, přípravě na činnost v krizových situacích, bránění vzniku a eskalaci krizových situací, redukci zdrojů krizových situací a jejich negativního působení a odstraňování následků působení negativních faktorů krizové situace (Řezáč, 2009)

Jiří Fotr a Emil Vacík uvádí, že „*krizový management je systematickou odezvou na neočekávané události, které ohrožují lidi, majetky a v konečném stadiu i finanční a operační stabilitu společnosti*“ (Vacík and Fotr, 2012). V širším pojetí se jedná o nástroj řízení, pomocí kterého manažeři zvládají krizovou situaci.

### **2.2.1 Krize, krizová situace**

Krize v obecné rovině je zlomové období, kdy se subjekt postižený krizí rozhoduje, zda jeho další vývoj bude směřovat k jeho zániku, či k obnovení (Zuzák and Königová, 2009).

Krize je významná, nepředvídatelná událost, která ohrožuje existenci organizace a její zainteresované strany (Goel, 2009). Je to porucha v jinak funkčním systému (Coombs, 2015).



Za krizi, krizovou situaci či krizový jev lze považovat nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh skutečností, při kterém dochází k narušení rovnovážných stavů přírodních, technických, technologických, ekologických, ekonomických, sociálních a společenských systémů. V důsledku toho dochází k ohrožení životů, zdraví nebo majetku občanů, životního prostředí, veřejného pořádku, vnitřní nebo vnější bezpečnosti státu. Na řešení či zvládnutí těchto problémů již nestačí běžné kompetence a disponibilní zdroje (Bělohlávek, Košťan and Šuleř, 2001).

Krizová situace představuje takovou situaci, která má charakter mimořádné, nestandardní události, která ohrožuje naplnění podnikových cílů (Vochozka and Váchal, 2013).

Mezi základní rysy krizového jevu patří obtížná předvídatelnost, symptomy krize nemusí být zjevné, mohou se vyskytnout až při kumulování negativních jevů za neopakovatelných podmínek. Krize probíhají rychle, je tedy nutné na ně i rychle reagovat. Krizová situace je neopakovatelný jev. Negativní důsledky krize zpravidla nezasáhnou jen existenci podniku, ale i pracovníky organizace (Veber, 2002).

Harry Pollak (2003) tvrdí, že příčiny upadající životaschopnosti podniku spočívají ve správních radě a v operativním řízení podniku, proto uvádí tři základní symptomy krize, jimiž jsou:

- Nevyvážená struktura správní rady a podnikového vedení, kdy prvotní příčinou problémů podniku je nekvalifikovaný či nevyvážený tým řídicího managementu;
- Pomalá reakce na změny, respektive nedostatečná flexibilita a kreativita;
- Nedostatek významných informací potřebných k vedení podniku (Pollak, 2003).

Faktory, které ovlivňují postavení a činnost podniku a jsou příčinou vzniku krize, lze rozdělit do pěti základních skupin:

- Společensko-ekonomické faktory,
- Podniková strategie a taktika,
- Klíčové faktory prosperity firmy,
- Další ekonomické faktory,
- Podnikový informační systém.

Do společensko-ekonomických faktorů lze zařadit změny v ekonomickém prostředí firmy, tj. vztah ekonomiky a politiky, a další makroekonomické faktory, dále pak finanční, měnové, právní, daňové a sociální faktory. V rámci podnikové strategie a

taktiky mohou vývoj krize ovlivnit problémy spojené s vytvářením podnikové strategie, tj. oblast strategie, respektování tvorby dílčích strategií, časový průběh působení strategie, přechody mezi strategiemi, nekritické napodobování či subjektivní faktory typu nezkušenost apod.. Dále do této skupiny můžeme zařadit strukturalizaci cílů, jakým způsobem jsou cíle stanovovány, zda jsou zaměřeny na maximalizaci či minimalizaci, apod. Můžeme sem zařadit i chování managementu, resp. jeho způsob řízení, nedůslednost, neobornost, atd. Prosperita firmy zahrnuje faktory týkající se nákladů a nákladovosti a vnitřní ekonomické struktury, tzn., kapitálové vybavení, struktura výrobních faktorů, struktura pracovníků, jak z hlediska věku, tak i z hlediska kvalifikace, atd. Mezi další ekonomické faktory patří ukazatele rentability, efektivnosti a produktivity práce (Daigne, 1995).

Autoři Kubíčková, Reis rozdělili zdroje krize do dvou skupin. První skupinou jsou zdroje krize uvnitř podniku, kam zařadili materiálovou a surovinovou krizi, krizi ve výrobě, finanční, personální, manažerskou krizi a krizi know-how. Druhá skupina zahrnuje zdroje krize vně firmy a lze sem zařadit krize na odbytovém trhu, krize odbytového trhu, krize v soutěži a krize zákazníka (Kubíčková and Reis, 2012).

### **Vývojová stádia krize**

Každá krize má určitý životní cyklus. Jak pojednává Štěpán Vymětal (2009) ve své publikaci, tak krize začíná fází elevace, tzn., že v této fázi dochází k pozvolnému nárůstu úrovně nestability podniku a vyskytují se v něm varovné signály krize. Poté následuje fáze eskalace, kdy dochází ke vzniku mimořádných událostí a úroveň nestability již prudce roste. Předposlední fází je fáze kulminace, ve které krize dosahuje vrcholu a poté již následuje fáze konsolidace, při které se odstraňují škody vzniklé v důsledku krize, a hledá se nová úroveň stability podniku.

Autoři Umlaufová a Pfeifer (1995) uvádí čtyři vývojová stádia krize:

- Ve stádiu symptomů krize se začínají projevovat příznaky nestabilního systému. Jedná se o nepatrné příznaky, díky kterým mohou vedoucí pracovníci krizi v podniku přehlédnout. Pokud je však zaregistrují, je zde vytvořen dostatečný prostor pro důkladnou přípravu na další průběh krize, kterou lze na základě toho zastavit či odvrátit.

- Akutní stádium krize spočívá v tom, že nestabilita systému vyvolává nesoulad mezi zájmy podniku a jeho okolím, které se dále prohlubují, a může dojít k ohrožení budoucí existence subjektu. Proto je nutná okamžitá protikrizová intervence a nasazení všech dostupných prostředků. Cílem je redukce škody, resp. ztrát a minimalizace doby trvání akutního stádia krize.
- Chronické stádium krize nastává, pokud pokus o zvládnutí krize v předešlé fázi nebyl dostatečně účinný. Hlavní příčina krize nebyla správně lokalizována, a tudíž ani neeliminována, proto dochází k opětovnému růstu intenzity krize.
- Po nabytí a stabilizování rovnováhy systému v důsledku účinnosti protikrizových opatření nastává stádium vyřešení krize.

Jiná vývojová stádia krize nabízí Roman Rais (2007):

- Prvním stádiem je krize strategie, která spočívá v učinění chybného strategického rozhodnutí, které ač bylo realizováno, jeho negativní důsledky se výrazně neprojeví.
- Ve druhém stádiu krize hovoříme o krizi potencionální a to tehdy, pokud je pravděpodobnost vzniku krize v podniku permanentní záležitostí. Slabým místem podniku je nemožnost prognózování budoucího vývoje okolí podniku.
- V další fázi nastává krize výsledku, pokud se krizové symptomy projevují navenek, např. dochází ke zhoršení podnikového klimatu, vážne spolupráce a komunikace mezi pracovníky, snižují se výdej na vzdělávání pracovníků, marketing, zanedbává se údržba a obnova firemních zdrojů, roste fluktuace, vedení je nejednotné či konfliktní, apod.
- Poté je další fázi krize latentní, která může trvat i několik let. V této fázi problém reálně existuje, ale stále se navenek neprojevuje naplno.
- Pátým stádiem je krize likvidity, která vzniká, pokud dochází ke snižování tržeb a růstu nákladů, což vede k nedostatku peněžních prostředků a tudíž k nelikviditě podniku, kdy podnik není schopen hradit své závazky okamžitě, nýbrž se zpožděním, popř. hledá nové cesty pro získání peněz, jako jsou půjčky, úvěry, atd.
- Závěrečným stádiem je krize akutní a je vyvolaná nedostatkem hotovosti, který vede k neschopnosti fungování podniku. V tomto stádiu dochází vlivem destrukce celkové činnosti podniku k zániku společnosti.

## 2.2.2 Členění krizí

Krize můžeme členit z různých hledisek. Autoři Zuzák a Königová (2009) uvádí členění krizí na osobní, sociální a společenskou, krize v důsledku živelních pohrom a havárií, ekonomickou.

- Krize osobní je dána zdravotním a psychickým stavem pracovníků, tzn., dlouhodobá nemoc či zdravotní problémy, kritický poudrazový stav, sociální trauma, špatný psychický stav způsobený například neúspěchem, depresí, únavou, stresem či mobbingem na pracovišti, tj. šikanou.
- Krize sociální a společenská vzniká ohrožením současných sociálních a společenských forem na území jednoho státu, avšak v dnešním globálním pojetí světa se rozšiřuje za hranice jednoho státu. Spadají sem politické, společenské a sociální změny. Typické jsou boje o moc, revoluce, vládní krize, vojenské konflikty, kulturní rozpory.
- Krize jako výsledek živelních pohrom a havárií vznikají v důsledku nepřízně počasí, respektive změnou počasí, povodněmi, obdobím sucha, zemětřesení, vichřice, prudké větrné porывy, krupobití, požáry, aj. Do této skupiny krizí můžeme zařadit i krize vzniklé díky rozšiřujícím se nemocem, epidemiím a havárií způsobené lidskou činností při výrobě energie či zboží, které mají vliv na kvalitu ovzduší, vody i půdy, neboť do ní pronikají škodlivé, jedovaté a radioaktivní látky, které negativně působí na zdraví člověka, rostliny a zvířata.
- Ekonomická krize se rozděluje na krize mikroekonomické a makroekonomické. Makroekonomické krize se projevují nahromaděním neprodejného zboží, nevyužitou výrobní kapacitou, zvyšující se nezaměstnaností, poklesem mezd nebo zánikem podniků. Tato krize se odvíjí od fáze hospodářského cyklu, ve které se daná ekonomika nachází. Jedná se především o fázi recese a poté deprese. Při této krizi dochází ke snižování příjmů a tím i spotřebních výdajů, snižováním podnikových výdajů a propouštěním zaměstnanců, což může vést až k zániku podniku.

Z hlediska velikostního členíme krize na:

- Závady, které lze vyřešit operativně, běžnou obsluhou provozu, tzn., řádovým pracovníkem.

- Poruchy, které lze vyřešit za pomoci vedoucích pracovníků, popř. pomocných podnikových útvarů jako IT nebo údržba.
- Tísňový stav, který lze vyřešit pomocí specializovaných pracovníků – krizových manažerů.
- Podniková krize, při jejímž odstraňování jsou použity rezervy materiálních, energetických, finančních a pracovních zdrojů. Toto opatření se může negativně projevit na chodu celého podniku.
- Vyčerpání podniku, kdy podnikové zdroje nestačí likvidovat následky krize, proto je zapotřebí získat dodatečné externí zdroje, jak technické, finanční, tak i pracovní (Beneš and Martinovičová, 2004).

Z hlediska vývoje krize můžeme krize rozčlenit na krize pomalé a krize náhlé. Podle závažnosti lze krize rozdělit na krize závažné, které ohrožují existenci podniku, a krize méně závažné, které dlouhodobě ohrožují základní cíle podniku (Kubíčková and Reis, 2012).

Krizi můžeme rozčlenit na tři druhy respektive typologie krize:

- Krize likvidity, která vzniká na základě velkého počtu neuhrazených pohledávek, nedostatečně vytvořeného peněžního toku, přeinvestování či neúměrného zadlužení.
- Výnosová krize, jejímž hlavním zdrojem je výpadek prodeje, pokles cen či růst nákladů.
- Strukturální krize, která má pět fází. V první fázi dochází k poklesu objemu obrátu. Ve druhé fázi dochází ke snížení rentability. Třetí fáze sebou nese zvýšenou potřebu pracovního kapitálu. Ve čtvrté fázi dochází ke zhoršování struktury rozvahy v důsledku nedostatku pracovního kapitálu. Poslední fáze je typická snížením likvidity podniku (Mikušová, 2002).

### **2.3 Řešení krize**

Řešení krize bychom mohli rozdělit do tří skupin a to z hlediska toho, v jakém období krize se mohou využít: období před vznikem krize, kdy by se jednalo o tzv. protiriziková opatření, tedy preventivní opatření, poté následuje období samotné krize, tzn., období, kdy již krize vypukla a na závěr je období po skončení krize, kdy se využijí pokrizová opatření.

V prvním období dochází k protirizikovým opatření. Riziko představuje určité nebezpečí, které je nutné vhodnými postupy snížit či úplně eliminovat. Tyto postupy lze rozdělit do dvou skupin. První skupina zahrnuje postupy zaměřené na odstranění příčin vzniku rizika. Jedná se o činnosti, které působí na příčiny vzniku rizika tak, aby se snížila jednak pravděpodobnost výskytu rizika, a jednak velikost negativních důsledků rizika. Jedná se tedy o prevenci před vznikem rizika. Do této skupiny lze zařadit tzv. útočné strategie redukce rizika jako je například přesun rizika či vertikální integrace (Fotr, 1992).

Druhá skupina obsahuje postupy zaměřené na snížení nepříznivých důsledků rizika. Do této skupiny lze zařadit činnosti, jejichž výsledkem je snížení nepříznivého dopadu rizika, tzn., jde o to, aby účinky vzniklého rizika byly eliminované na ekonomicky přijatelnou úroveň. Tyto činnosti mají charakter nápravných opatření nebo též obranné strategie a patří sem například diverzifikace či pojištění (Fotr, 1992).

Diverzifikaci neboli rozložení rizika používáme, aby při vzniku krize byla zasažena jen určitá část podniku (Hučka, Kislingerová and Malý, 2011). Můžeme zvolit diverzifikaci výrobkovou neboli horizontální, výrobní neboli vertikální, geografickou neboli teritoriální, odběratelskou či dodavatelskou. Dalším opatřením může být zvýšení flexibility. Lze sem zařadit například volbu leasing namísto nákupu, outsourcingu režijních služeb atd. můžeme též využít dělení rizika mezi účastníky neboli joint ventures (Veber, 2002).

V této fázi lze použít další metody snižování rizika:

- Pojištění proti riziku,
- Přenos rizika na jiné subjekty, např. dodavatele,
- Zlepšení informačního zajištění,
- Vytváření přiměřeně velkých a rozložených zásob a rezerv,
- Rozložení rizika na co nejširší základnu, např. rozšíření podnikatelských aktivit,
- Větší záměnnost, resp. pružnost zařízení a možnost substituce zdroj,
- Dělení rizika mezi dva a více partnerů (Řezáč, 2009)

Cílem opatření, která jsou realizována v průběhu krize, je zastavení krize, či její zpomalení, nebo zamezení rozšiřování krize. Můžeme sem zařadit opravy, rekonstrukce, modernizace, obnovy původní koncepce a postupů práce, zavedení nové koncepce a

postupů práce, obnova informačního a řídicího systému, a modernizace informačního a řídicího systému (Beneš and Martinovičová, 2004).

Pokrizová opatření mají za cíl obnovit výkonnost podniku, stabilizovat pokrizovou úroveň, připravit podnik k investicím zvnějšku, k prodeji nebo likvidaci. Do této skupiny opatření lze zařadit konsolidaci, sanaci, přeměnu společnosti – fúze, likvidaci, řešení úpadku.

Konsolidaci lze použít tehdy, pokud je podnik stále stabilní a je známý zdroj nerovnováhy. Účelem je eliminovat tento zdroj nerovnováhy např. prodejem části podniku, zrušením výroby ztrátového či neperspektivního produktu (Zuzák and Königová, 2009).

K likvidaci společnosti se přistupuje tehdy, pokud podnik není z dlouhodobého hlediska schopen hradit náklady běžné činnosti z výsledku hospodaření, či plnit své závazky. Proces likvidace spočívá v tom, že valná hromada rozhodne o likvidaci společnosti a jmenuje likvidátora, jež je pověřen správou majetku a závazků podniku, tzn., od dlužníků vymáhá dluhy a aktiva likvidovaného podniku rozprodává tak, aby uhradil vlastní dluhy společnosti. Po skončení likvidace dochází k výmazu společnosti z veřejného rejstříku a podnik zaniká (Pelikán, 2011).

Sanace podniku představuje řešení krize mezi konsolidací a likvidací. Jedná se o soubor opatření, jež přijímá vedení podniku, aby došlo k ozdravení a obnově finanční výkonnosti a prosperity podniku (Synek, 2011). Principem sanace je vyhledávání ziskových a perspektivních částí a aktivit podniku a zároveň likvidace všeho nefunkčního, neprosperujícího, neziskového. Cílem je snaha zachránit existenci podniku (Zuzák and Königová, 2009)..

Fúze neboli splynutí spočívá v dobrovolném spojení dvou a více podniku do jednoho s tím, že současně buď všechny podniky zanikají a vzniká nový podnikatelský subjekt, nebo jeden ve své existenci pokračuje dál a ostatní s ním splynou. Výhodou fúze je synergický efekt, existence volných peněz, diverzifikace, snížení rizika a rozšíření trhů (Synek, 2010).

Předpis č. 182/2006 Sb. Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon) upravuje konkurs, tedy řešení úpadku. Aby byl podnik v konkursu, respektive v úpadku, musí mít mimo jiné více věřitelů a peněžité závazky třicet dnů po lhůtě splatnosti s tím, že je není schopen plnit, tzn., je insolventní. Insolvenční řízení je zahájeno na základě

podání návrhu, který může podat jak dlužník, tak věřitel, na soud, který rozhodne o úpadku. Existují tři druhy řešení úpadku: konkurs, reorganizace a oddlužení, avšak to se týká pouze fyzických osob tzv. nepodnikatelů. Konkurs spočívá v tom, že na základě rozhodnutí o prohlášení konkursu jsou zjištěné pohledávky věřitelům poměrně uspokojeny z výnosu ze zpeněžení majetkové podstaty. Reorganizace spočívá v postupném uspokojování pohledávek věřitelů při zachování provoz dlužníkovy podniku s tím, že je zajištěné opatřeními k ozdravení hospodaření podniku dle reorganizačního plánu, který příslušný insolvenční soud schválil (Zuzák and Königová, 2009).

Další možností řešení krize je tzv. turnaround. Definice není pevně dána, ale lze jej charakterizovat jako „*radikální strategie obnovy akceschopnosti podniku, urychlený přechod na zdravou kladnu prosperity podniku či generální linie obnovení konkurenční pozice podniku aj.*“ (Jirásek, 1995)

## **2.4 Proces krizového řízení**

Základním prvkem krizového managementu je krizové plánování, které vychází z analýzy ohrožení. Aby byl proces zvládnutí krizí úspěšný a efektivní, musí v podniku existovat krizové plánování, v rámci kterého jsou formulovány krizové plány, které bude firma využívat při řešení krizových scénářů (Fotr and Vacík, 2012).

Krizové plánování začíná provedením situační analýzy, ve které se analyzuje výchozí situace podniku, potenciální hrozby a rizika (Zuzák and Königová, 2009). Autoři Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001) nehovoří o situační analýze, avšak o analýze ohrožení, avšak princip obou analýz je více než podobný.

V rámci analýzy ohrožení je nutné odhalit potenciální zdroje krize, tzn., provést analýzu rizik jakožto potencionálních zdrojů krize. U jednotlivých potencionálních krizí musíme zjistit, jak se projevují, tzn., musíme definovat jejich příznaky neboli symptomy. Mezi ně patří např. kolísání či stagnace odbytu, rostoucí konkurenční tlak, stížnosti zákazníků na služby a kvalitu zboží, nedostatek materiálů, surovin a energie, dodavatelé požadují placení předem či v hotovosti, odchody klíčových pracovníků, klesá počet inovací v podniku, omlouvání chyb a omylů, atd. Poté je nutné stanovit časový horizont, ve kterém se bude vznik potencionálních krizí předpovídat. Na základě znalosti příznaků krizí je nutné stanovit pravděpodobnost jejich vzniku. Posledním



krokem při analýze ohrožení je posouzení vlivu krizových situací na podnik, tzn., zda, jak a nakolik krize překročí mez únosnosti (Bělohlávek, Košťan and Šuleř, 2001).

Další fází krizového plánování je stanovení krizové strategie. K analýze ohrožení se připojí zdrojové předpoklady podniku a stanoví se možné alternativní postupy realizace, tj. přípustné scénáře. Poté dochází k vyhodnocení těchto scénářů a k výběru nejvhodnějšího scénáře (Zuzák and Königová, 2009). Cílem stanovení krizové strategie je zvládnutí krizových situací, omezení celkového ohrožení a odstranění ohnisek potenciálních krizí (Bělohlávek, Košťan and Šuleř, 2001).

Poslední fází je realizace krizové strategie. Cílem krizového plánování je tedy vytvoření účelného a efektivního systému, díky kterému se předejde vzniku krizí a dojde k eliminaci nežádoucích dopadů jednotlivých rizik, ohrožení či krizí (Zuzák and Königová, 2009).

### **Krizový plán**

Krizový plán je dokument, výsledek krizového plánování, který obsahuje plánovací, výkazové a další dokumenty, jež stanovují opatření a postupy, pokud hrozí vznik krizové situace, popřípadě pokud již krizová situace nastala, tzn., že poskytuje metodické rady pro zvládnutí krize. Tento plán je sestavován vždy specificky pro daný typ krizové situace. Měl by být jednoduchý a v praxi snadno použitelný (Smejkal and Reis, 2006).

Základní funkcí krizového plánu je eliminovat rizika a schopnost podniku rychle a efektivně reagovat na vzniklou krizovou situaci (Seeger, Sellnow and Ulmer, 2003).

Podle Zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení je krizový plán „*souhrnný plánovací dokument, který zpracovávají zákonem určené orgány krizového řízení, a kterým tyto orgány ve své věcné a územní působnosti opatření a postupy potřebné pro zvládnutí vytypovaných krizových situací*“. Je to účelový dokument, který by měla mít každá organizace, každý podnik.

Krizový plán je zpracován ve standardizované písemné či elektronické podobě. Krizový plán by měl mít jasně specifikovaný cíl, přesně stanovené strategické operace a k nim přidělené pravomoci a odpovědnosti (Fotr and Vacík, 2012).

Krizový plán vhodný pro podnikatelský subjekt by mohl obsahovat následující záležitosti:

- Vymezení působnosti podniku;
- Organizace krizového managementu. V rámci této části je nutné stanovit konkrétní odpovědnosti a pravomoci za krizové řízení, tj. stanovit útvar krizového řízení a delegovat krizového manažera;
- Stanovit náplň práce krizového managementu, především monitorování podniku, organizace expertních týmů, krizový výzkum, zásady operativního řízení při krizové situaci, změny v organizaci, krizový štáb;
- Definovat a rozčlenit rizika, případně hrozby z hlediska velikosti, místa vzniku. Dále vymezit vzájemné souvislosti mezi riziky a určit okolnosti, za kterých mohou daná rizika vzniknout;
- Definovat vhodná opatření nejen pro prevenci vzniku rizik, ale i k omezení a eliminaci krizové situace a zmírnění rozsahu škod plynoucích ze vzniklé krize a k likvidaci škod po odeznění krize;
- Stanovit finanční, pracovní i technické zdroje pro protikrizová opatření, jejich umístění, kontrolu čerpání apod.;
- Další skutečnosti týkající se krizové situace jako je krizová komunikace apod. (Pfeifer and Umlaufová, 1995).

### **Krizová komunikace**

S krizemi je nutné počítat, předvídat je a připravit se na ně. Součástí přípravy na vznik krizové situace je i připravenost na uskutečnění krizové komunikace. Krizová komunikace je specifická forma komunikace a nástroj krizového řízení. Má formu verbální i neverbální. Můžeme ji charakterizovat jako interpersonální, jednosměrnou i dvousměrnou, veřejnou, meziosobní, skupinovou a masovou komunikaci (Němec, 1999).

Předmětem krizové komunikace je sdělování informací mezi orgány a prvky systému krizového řízení, veřejnosti, médiím, odborníkům, soudním znalcům a orgánům činným v trestním řízení, podřízeným, zaměstnancům firmy, rodinným příslušníkům a dalším zainteresovaným skupinám. Cílem krizové komunikace je předat správné, důvěryhodné informace ve správný čas a na správném místě (Zuzák and Königová, 2009).

### 3 Cíl práce a metodika zpracování

Cílem této diplomové práce s názvem „Krizový management ve vybrané organizaci“ je analýza krizového managementu v podniku Meta skladovací technika s. r. o. a na základě zjištěných informací vypracovat návrhy, které by vedly ke zlepšení řízení této oblasti v daném podniku.

V teoretické části této práce byly na základě studia odborné literatury charakterizovány hlavní prvky nejen krizového řízení, ale i řízení rizik, které krizovému managementu předchází, či je jeho nedílnou součástí. Definované byly zejména pojmy riziko a krizový stav, jejich možné druhy, procesy v rámci jejich řízení a v neposlední řadě i možná řešení při vzniku rizika či krizové situace.

V další, praktické části práce byl charakterizován podnik vybraný pro analýzu, jeho stručný historický vývoj a náplň podnikatelské činnosti. Popsána byla organizační struktura včetně vývoje počtu pracovníků a současné struktury pracovních pozic.

Poté následovala analýza krizového managementu se zaměřením na bezpečnost práce a ochranu zdraví pracovníků při výkonu práce, zejména na bezpečnostní pokyny, školení o BOZP a používání osobních ochranných pracovních prostředků. Dále byly popsány krizové scénáře, které mohou v podniku nejčastěji nastat. Nakonec byla provedena analýza nákladů vynaložených na zabezpečení bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků při výkonu práce za rok 2015.

Při zpracování vývoje počtu pracovníků bylo vycházeno z údajů z let 2000 – 2015. Pro ostatní analýzy byly brány údaje z roku 2015. Při analýze krizového managementu podniku bylo vycházeno z podnikové dokumentace a školení o BOZP. Další, doplňující informace byly získány na základě diskuze s pracovníky podniku, zejména s vedoucím kvality, technickým ředitelem, mistry výroby a referentkou nákupu.

Na základě výsledků těchto analýz byly zjištěny některé nedostatky v krizovém řízení podniku, které by v budoucnu mohli ovlivnit plynulý chod výroby. Proto byly navrženy některé možnosti pro zlepšení současného krizového řízení, které by mohli přispět k bezpečnému a plynulému chodu výroby a ke standardizovaným procesům při výskytu krizové situace.

Grafické zpracování a úprava textu diplomové práce a vyhodnocení jednotlivých analýz bylo provedeno za pomoci programů Microsoft Excel a Microsoft Word.

## 4 Analýza současného systému krizového managementu

### 4.1 Charakteristika podniku

Pro účely zpracování diplomové práce byl vybrán podnik Meta skladovací technika s. r. o. se sídlem v Českých Budějovicích. Původním sídlem společnosti byla Klaricova 36 v Českých Budějovicích. V polovině roku 2004 došlo ke změně sídla společnosti na adresu U Smaltovny 2 v Českých Budějovicích, kdy firma fungovala v pronajatých prostorách akciové společnosti SFINX. Zde se z Mety jakožto čistého obchodního zastoupení stala výrobní společnost s vlastní výrobou ocelových konstrukcí na ploše 4 500 m<sup>2</sup> pronajaté plochy. V druhé polovině roku 2015 došlo k dalšímu přemístění sídla společnosti, avšak již do vlastního objektu na adrese Rudolfovská 742/171 v Českých Budějovicích. Tento objekt zahrnuje výrobní a skladovací halu, administrativní budovu, parkoviště a příjezdovou cestu.

Společnost Meta skladovací technika s. r. o. (dále jen Meta) byla založena dne 18. ledna 2000 zakladatelskou listinou sepsanou formou notářského zápisu. V roce 2014 došlo k novelizaci Občanského zákoníku, což mělo za následek transformaci zakladatelské listiny na společenskou smlouvu tak, aby odpovídala této nové zákonné normě.

Jejím jediným společníkem je Meta-Regalbau GmbH & Co. Kommanditgesellschaft, který do základního kapitálu vložil ke dni zápisu 100 000 Kč. V roce 2006 byl základní kapitál navýšen na 3 714 000 Kč. Společnost Meta má dva jednatele s tím, že každý z jednatelů zastupuje společnost samostatně.

Současným předmětem podnikání, jak uvádí výpis z obchodního rejstříku, je zámečnictví, nástrojařství a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, v praxi se jedná o zakázkovou výrobu ocelových konstrukcí a skladovacích regálů. Produktové portfolio podniku zahrnuje:

- Policové regály šroubované či zásuvné,
- Kancelářské regály šroubované či zásuvné,

- Speciální regály na pneumatiky a disky, na pracovní a ochranné pomůcky, rohový regál, regál se šikmými policemi, spádový regál, regál plastovými zásobníky, na svislé skladování profilů, na kabelový buben,
- Paletové regály,
- Konzolové regály,
- Vícepatrové regálové systémy,
- Dynamické skladovací systémy – spádový, zásuvný a pojezdový regál,
- Ocelové konstrukce a plošiny.

Původním předmětem podnikání bylo koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, zámečnictví, návrhy skladovací techniky a poradenská činnost. Později byla činnost společnosti rozšířena o výrobu kovových konstrukcí, kotlů, těles a kontejnerů, o výrobu kovového spotřebního zboží, o povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů. Meta působí jak v České republice, tak i na Slovensku, kde má od podzimu 2015 organizační složku.

#### **4.1.1 Historický vývoj**

Podnik vznikl v roce 2000 a sídlo bylo v Českých Budějovicích v Klaricově ulici. V této době měl pouze devět zaměstnanců a za první rok existence dosáhl obratu 30 milionů korun. V tomto roce došlo k založení projekční kanceláře se 6 projektanty, kteří ve dvou směnech zpracovávali nabídky pro celou skupinu META.

V roce 2001 se rozvinul obchod projekční kanceláře, kdy se rozšířila řada projektantů o dalších pět pracovníků a vznikla pozice vedoucího projekce, tzn., že zaměstnanců bylo již 15. Za tento rok Meta dosáhla obratu 53 milionů korun.

V následujícím roce 2002 zaznamenala Meta první pokus o výrobu v České republice, kdy došlo ke zřízení malé zámečnické dílny se dvěma zámečníky. V tomto roce obrat klesl na 49 milionů korun.

V roce 2003 dospěla Meta k rozhodnutí, že se část výroby ocelových konstrukcí z německé továrny v Delwingu přesune do Českých Budějovic. Díky tomu byla vytvořena pozice technického ředitele. V tomto roce obrat opět vzrostl a to na 52 milionů korun.

Velký zlom v historii firmy následoval v roce 2004, ve kterém se přijalo dalších pracovníků do výroby, a ve kterém obrat činil 68 milionů korun. Z Delwingu se

přestěhovaly další stroje a strojní zařízení a pronajaly se výrobní a kancelářské prostory v bývalém podniku Sfix v Českých Budějovicích. V tomto roce se také uskutečnila investice do nové práškové lakovny ITS a začaly se vyrábět krakorcové regály.

V roce 2005 se opět přijali další pracovníci, neboť se začala úspěšně rozbíhat výroba započatá v roce 2004. Došlo také ke zvýšení podílu exportu na celkovém výsledku společnosti a poprvé bylo dosaženo obratu přes 100 milionů korun. V tomto roce také došlo ke spuštění výroby nosníků v nové hale v objektu Sfinx.

V roce 2006 se dospělo k závěru, že výroba nosníků neprosperuje a tak se od ní upustilo a podnik se zaměřil na výrobu ocelových konstrukcí a krakorcových regálů.

Rok 2007 se stal rokem konsolidace a dalšího rozvoje podniku. Zakoupila se nová technologie pro výrobu podvozků pod policové regály, které se také začaly vyrábět.

Hospodářsky nejsilnějším rokem byl rok 2008, kdy podnik dosáhl rekordního obratu jednak v prodeji v České republice a na Slovensku, a jednak v exportu. V tomto roce se začalo pracovat na projektu nové výrobní haly v Českých Budějovicích.

Rok 2009 byl rokem krize, kdy obrat podniku klesl na 96 milionů korun. V souvislosti s globální hospodářskou krizí došlo k razantnímu poklesu poptávky ve všech produktech, které firma vyráběla a dodávala. Po celý tento rok byla firma řízena v režimu krizového managementu, kdy ve všech odděleních musely být sníženy náklady. Projekt nové výrobní haly Meta byl díky tomu odložen na neurčito.

V roce 2010 i přes přetrvávající krizi v České republice došlo k navýšení obratu a to hlavně v exportu. V tomto roce se uskutečnily první dodávky ocelových konstrukcí pro zákazníka Amazon, zvýšení prodeje posuvných regálů a tím i podvozků.

Rok 2011 byl začátkem systematického budování prodeje na Slovensku. Export stále rostl a tím i vlastní výroba.

V roce 2012 zažila Meta další rekordní obrat v historii a to 148 milionů korun. Tento rok byl úspěšný pro vývoj ve všech odděleních a odehrál se i první úspěšný rok na Slovensku. Proto se vedení podniku navrátilo k myšlence stavby nové výrobní haly. Byla také uskutečněna další investice do výrobního zařízení a to do automatického vrtacího centra Ficep.

V roce 2013 došlo ke konečnému rozhodnutí o stavbě nové výrobní haly Meta v Českých Budějovicích. Současně byla otevřena kancelář Meta na Slovensku a posílil

se slovenský tým o projektanta. V tomto roce se zavedla výroba nového produktu tzv. Multistrong H.

V roce 2014 zaměstnávala Meta již 52 zaměstnanců. Tento rok byl dovršen opět rekordním obratem, který činil 173 milionů korun. Došlo také k rozhodnutí o největší investici v dosavadní historii podniku, kterou se stalo pořízení nové práškové lakovny. V listopadu se začala stavět nová výrobní hala v ulici Rudolfovská v Českých Budějovicích. V Bratislavě na Slovensku byla otevřena oficiální pobočka Mety. Firma získala velkou zakázku, kdy vyráběla a dodávala regály pro nově stavěné sklady Amazon v Polsku.

V roce 2015 se opět vyráběly a dodávaly regály pro stavbu prvního skladu Amazon v České republice a byla dokončena výstavba nové výrobní haly, kam se Meta na podzim přestěhovala.

#### **4.1.2 Organizační struktura podniku a organizace**

Společnost má vypracovanou organizační strukturu tzv. organigram, který je uveden v příloze č. 1.

Na vrcholu organizační struktury je jednatel společnosti, kterému podléhá obchodní oddělení, oddělení projekce, výroby, montáží, logistiky a kvality. Formu štábu zde zastává správce systému, resp. pracovník přes IT záležitosti, asistentka jednatele a účetní společnosti.

Obchodní oddělení zahrnuje pět obchodních zástupců. Česká republika je rozdělena do čtyř obchodních regionů a pátý obchodní region tvoří Slovenská republika, proto má Meta pět obchodních zástupců s tím, že každý obchodní zástupce má na starosti vždy jeden region, tzn., jedná se zákazníky z daného regionu, vyřizuje poptávky a posléze zakázky.

První region se zahrnuje část západních, středních a jižních Čech a část Vysočiny. Konkrétně se jedná o tyto okresy: Benešov, České Budějovice, Český Krumlov, Domažlice, Jindřichův Hradec, Jihlava, Klatovy, Pelhřimov, Písek, Plzeň jih, Plzeň město, Příbram, Rokycany, Strakonice, Tábor, Třebíč a Znojmo.

Druhý region zahrnuje část západních a severních Čech a spadají sem tyto okresy: Litoměřice, Česká Lípa, Děčín, Cheb, Chomutov, Jablonec, Jilemnice, Karlovy vary,

Liberec, Most, Náchod, Rakovník, Sokolov, Tachov, Teplice, Trutnov, Ústí nad Labem a Žatec.

Třetí region zahrnuje část středních a východních Čech a jedná se o tyto okresy: Pardubice, Svitavy, Beroun, Blansko, Havlíčkův Brod, Hradec Králové, Chrudim, Jičín, Kladno, Kolín, Kutná Hora, Mělník, Mladá Boleslav, Nymburk, Praha, Rychnov nad Kněžnou, Ústí nad Orlicí a Žďár nad Sázavou.

Čtvrtý region se vyjma okresů Znojma, Třebíče a Blanska orientuje na moravskou část České republiky. Pátým regionem je celá Slovenská republika.

Oddělení projekce je zastoupeno vedoucím projekce a dalšími pracovníky tzv. projektanty. Vzhledem k tomu, že se Meta zabývá zakázkovou výrobou skladovacích regálů, hlavní náplní práce tohoto oddělení je zpracování projektu, který se skládá ze zpracování výkresu regálu a stanovení ceny.

Tento proces funguje tak, že obchodní zástupce po jednání se zákazníkem předloží objednávku, ve které jsou veškeré parametry zakázky, počínaje druhem regálu, rozměry atd., projektantovi, který podle těchto požadavků daného zákazníka zpracuje výkres daného regálu, na základě které posléze stanoví množství materiálu, který je zapotřebí k jeho výrobě, a vypracuje cenovou nabídku, stanoví tedy cenu regálu vč. dopravy, montáže apod. Tuto cenovou nabídku obchodní zástupce sdělí zákazníkovi, a pokud zákazník s cenou a dodacími termíny souhlasí, tak se objedná potřebný materiál a dá se požadavek do výroby.

Vedoucím oddělení výroby je technický ředitel, pod kterého spadají vedoucí výroby podvozků a dva mistři, kteří mají na starosti organizaci práce a její bezproblémový průběh v dílně a jsou tedy přímo nadřizeni jednotlivým pracovníkům v dílně. Dále do kompetence technického ředitele spadají výrobní konstruktéři, jejichž povinností je vytvářet výkresy a propočty jednotlivých ocelových konstrukcí. Formu štábu v rámci oddělení výroby funguje referent nákupu, který má na starosti nákup materiálu do výroby.

Výrobní oddělení je rozděleno do osmi hospodářských středisek (HS), která jsou definována podle pracovního stanoviště, tedy podle druhu výrobní činnosti. V těchto hospodářských střediscích jsou zaměstnány tyto pracovní pozice:

- Operátor svářečského robota,
- Pracovník v lakovně



- Svářeč,
- Údržbář,
- Zámečnick.

V hospodářském středisku podvozky jsou zaměstnaní tři zámečníci. Toto středisko má jako jediné svého vlastního vedoucího, tj. vedoucí výroby podvozků. Zbylá hospodářská střediska jsou podřízena dvěma výrobním mistrům. V tomto středisku se vyrábí podvozky k pojízdným regálům.

Hospodářské středisko lakovna je tvořeno práškovou lakovací linkou, kterou obsluhuje šest pracovníků. Jedná se o pracovní pozici pracovník v lakovně.

Hospodářské středisko sváření zahrnuje vícero svařovacích stanovišť, kde pracuje deset svářečů. Zvláště stojí hospodářské středisko svářecí robot, kde působí jeden operátor svářecího robota.

V hospodářském středisku pily pracují čtyři zámečníci. Hospodářské středisko vrtací centrum je složeno ze dvou pracovních stanovišť vybavených vrtačkou, kde pracují dva zámečníci. Hospodářské středisko je vybaveno děrovačkou a pracuje zde jeden zámečnick.

Hospodářské středisko servis, údržba je zastoupeno jedním údržbářem, který má na starosti seřizování a údržbu výrobních strojů.

Oddělení montáží zastupuje jeden pracovník tzv. vedoucí montáží, v jehož kompetenci je zařizování a organizace montážních prací, které jsou potřebné pro dokončení zakázky. Pro zajištění montáží firma využívá outsourcing, tzn., že má smluvní partnery, kteří se zabývají montážemi.

V čele oddělení logistiky stojí vedoucí projektů, který je nadřízený pracovníkům v logistice a ve skladu, avšak do jeho kompetencí spadá zejména plánování, organizace a kontrola velké nestandardní zakázky, tj. projektu. Mezi základní činnosti tedy patří plánování a zásobování materiálu potřebného na danou zakázku, organizace výrobních pracovníků a plánování výroby jednotlivých dílů zakázky. Hlavní náplní pracovníků v logistice je plánování a organizace dopravy a přepravy hotových zakázek k zákazníkům s tím, že doprava je opět zajištěna outsourcingem, tzn., že firma má smluvní partnery, které se zabývají přepravou. Další náplní pracovníků v logistice je objednávání materiálů a polotovarů, které jsou potřebné pro výrobu v Českých Budějovicích, a které vyrábí mateřská společnost v Německu Meta Regalbau. V neposlední řadě provádí

fakturaci zakázek odběratelům. Pracovníci skladu se zabývají organizací ve skladu, naskladňováním a vyskladňováním materiálu a hotových výrobků.

Oddělení kvality zastupuje jeden pracovník tzv. vedoucí kvality, v jehož kompetenci je především vyřizování zákaznických reklamací, dále pak zabezpečování vnitropodnikových norem týkajících se zejména bezpečnosti, dále pak norem ISO, EN a ČSN, v podniku, kontrola jejich dodržování tak, aby se udržela certifikace norem ISO.

V kompetenci správce systému je veškerá IT technologie, hardware i software. Mezi jeho povinnosti patří správa a údržba podnikového informačního systému včetně všech podpůrných programů potřebných nejen pro projektování zakázek.

Účetní společnosti má na starosti veškerou účetní agendu, zpracování mezd, podkladů pro daňová přiznání, apod.

Asistentka jednatele má na starosti zejména správu časového harmonogramu jednatele společnosti, administrativní činnost, personální agendu, marketingovou činnost a B2B objednávky realizované na konsignační sklad.

### **Pracovní doba**

V podniku se pracuje na jednosměnný provoz, tzn., že pracovní doba je od 6:00 do 14:30 od pondělí do pátku s tím, že zaměstnanci pracují 8 hodin. Týdenní pracovní doba je tedy 40 hodin. Podnik tak dodržuje ustanovení § 79 zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce, který říká, že „*délka stanovené týdenní pracovní doby činí 40 hodin týdně*“. V případě, že má podnik více zakázek, které nestačí zpracovat během běžné pracovní doby, využívá práci přesčas<sup>2</sup>, popřípadě se pracuje i o víkendech s tím, že pracovníkům pracujícím přesčas či o víkendu náleží příplatek za přesčas či příplatek za práci v sobotu a v neděli, popřípadě si pracovník může takto odpracované hodiny vybrat jako náhradní volno.

Po 6 hodinách nepřetržité práce má pracovník nárok na přestávku na jídlo a oddech, která trvá 30 minut. Tato přestávka se nezapočítává do pracovní doby (Zákon č. 262/2006 Sb.). V podniku mají pracovníci tuto přestávku zpravidla kolem 11 hodiny, tj. po 5 hodinách práce.

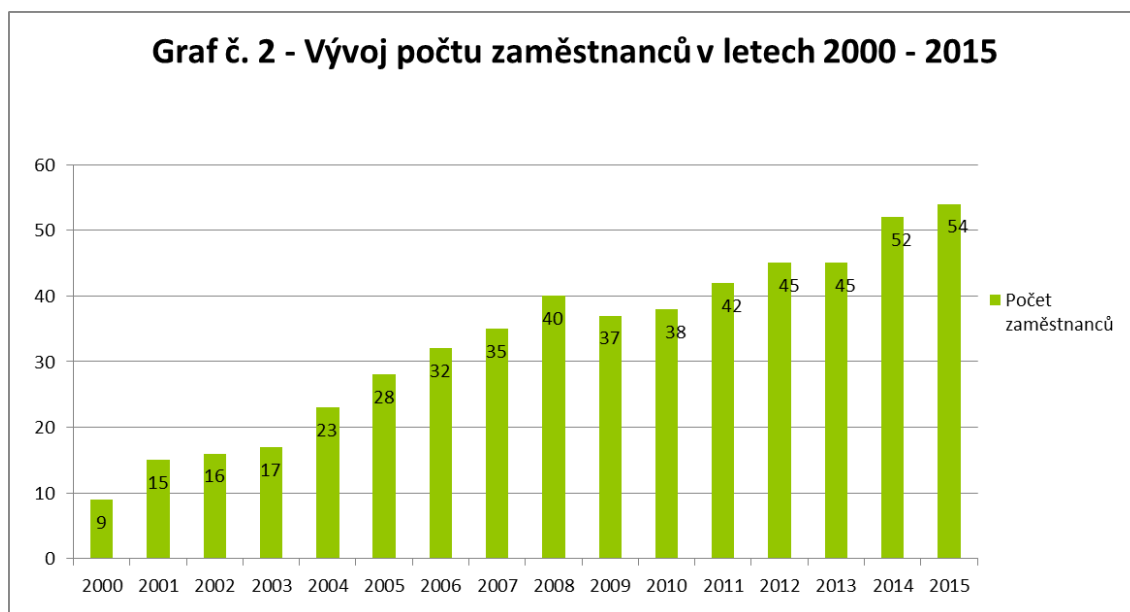
---

<sup>2</sup> Práce přes čas je taková práce, kterou pracovník vykonává nad rámec stanovené pracovní doby (Zákon č. 262/2006 Sb., § 78).

Zaměstnanci mají dále nárok na tzv. bezpečnostní přestávku, která trvá cca. 5 minut. Během této doby si mohou odpočinout od vykonávané práce, například tak, že se jdou občerstvit vodou či kávou, kterou jim zaměstnavatel zabezpečuje. Za bezpečnostní přestávku lze považovat i to, když pracovník vystřídá vykonávanou činnost za jinou. Výsledkem je to, že pracovník není vyčerpaný z výkonu monotónní činnosti, neztrácí pozornost, a tím se předchází přetížení organismu pracovníka, vyčerpání, chybám či výrobě zmetků způsobených nepozorností.

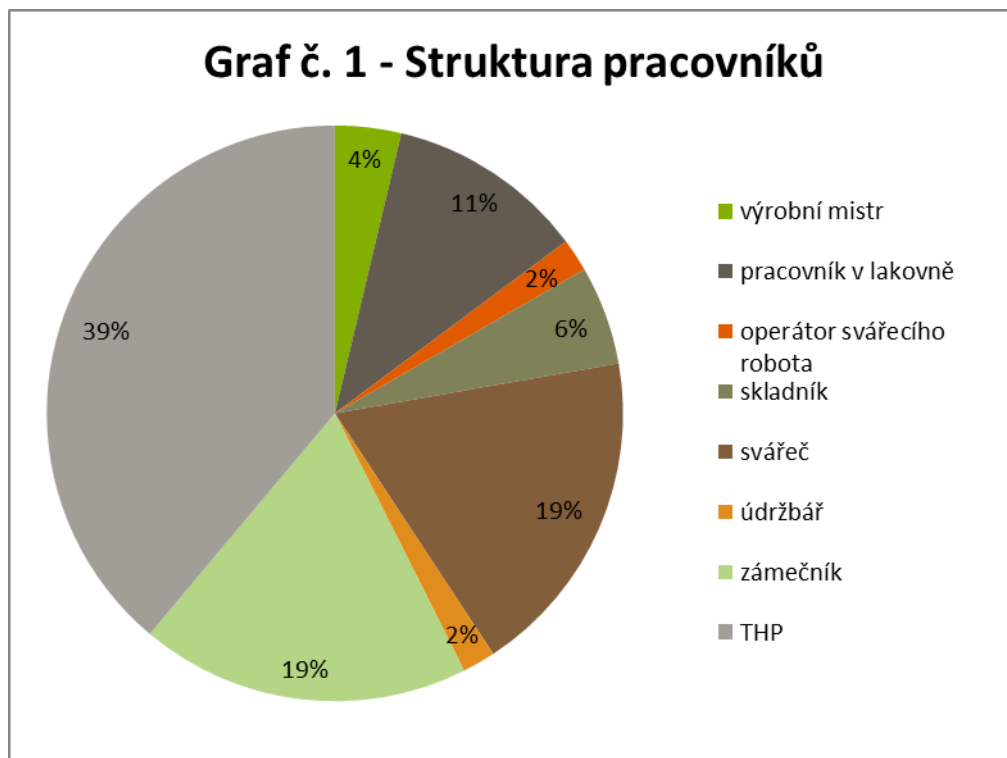
### 4.1.3 Vývoj a struktura pracovníků

V letech 2000 až 2015 měl počet zaměstnanců v podniku rostoucí tendenci. V roce 2000, kdy byl podnik založen, měla Meta pouze 9 zaměstnanců. Avšak postupem času, jak se podnik rozvíjel, rostl i počet zaměstnanců, až do současného počtu 54. V roce 2009 zaznamenal podnik pokles zaměstnanců, avšak od dalšího roku došlo opět k nárůstu. Rostoucí tendence vývoje počtu pracovníků vyplývá z postupného vývoje podniku, kdy se z malého podniku postupem času stával podnik s větší a rozsáhlejší výrobou a tedy i s rostoucím počtem zakázek. Toto dokládá i razantní změna výsledku hospodaření, kdy v roce 2001 byl podnik ve ztrátě a to -3 897 tisíc Kč, v roce 2007 došlo k tomu, že se ze ztrátového podniku stal podnik ziskovým a zisk v tomto roce činil 2 246 tisíc Kč. V dalších letech zisk kolísal, avšak za rok 2014 dosahoval zisk již 16 milionů Kč.



Zdroj: podniková dokumentace

Strukturu pracovníků v roce 2015 znázorňuje graf č. 1, podle kterého je zastoupení technicko-hospodářských pracovníků (THP) 39 % a výrobní mistři tvoří 4 % pracovníků. Nejvyšší podíl pracovníků výroby je na pozici zámečník a svářeč, které jsou v zastoupení 19 %, poté následují se zastoupením 11 % pracovníci v lakovně. Skladníci v podniku tvoří 6 % pracovníků a 2 % jsou zastoupeni operátor svářecího robota a údržbář.



Zdroj: podniková dokumentace

## 4.2 Krizový management v podniku

Ve společnosti Meta skladovací technika s. r. o. není zavedený útvar, který by se zabýval krizovým managementem. V této společnosti není ani žádný pracovník pověřený řízením krizí či rizik. Vzhledem k tomu, že s řízením rizik a s krizovým řízením úzce souvisí zabezpečování bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků při výkonu jejich práce, bude v diplomové práci dále řešena problematika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci tzv. BOZP. Tuto oblast mají v podniku na starosti vedoucí kvality, technický ředitel a mistři výroby, avšak zde není určen jeden pracovník, který by se souhrnně o tuto oblast staral.

Pro zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci existují tři stěžejní právní normy, kterými se Meta skladovací technika, s. r. o. řídí. Jedná se o:

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci.

Vzhledem k tomu, že má Meta mateřskou společnost v Německu, je zde kladen velký důraz na dodržování norem českých norem ČSN, evropských norem EN a mezinárodních norem ISO.

Zákon č. 262/2006 Sb. stanovuje všeobecné preventivní zásady, kterými by se měl při prevenci vzniku rizik zaměstnavatel řídit:

- Omezovat vznik rizik,
- Odstraňovat rizika u zdroje jejich původu,
- Přizpůsobovat pracovní podmínky potřebám jednotlivých zaměstnanců s cílem omezit působení negativních vlivů práce na jejich zdraví,
- Nahrazovat fyzicky namáhavé práce novými technologickými a pracovními postupy,
- Nahrazovat nebezpečné technologie, výrobní a pracovní prostředky, suroviny a materiály méně nebezpečnými nebo méně rizikovými, v souladu s vývojem nejnovějších poznatků vědy a techniky,
- Omezovat počet zaměstnanců, kteří jsou vystaveni působení rizikových faktorů pracovních podmínek překračujících nejvyšší hygienické limity a dalších rizik na nejnižší počet nutný pro zajištění provozu,
- Plánovat prevenci rizik s využitím techniky, organizace práce, pracovních podmínek, sociálních vztahů a vlivu pracovního prostředí,
- Upřednostňovat kolektivní ochranu před riziky před ochranou individuální,
- Provádět taková opatření, která budou směřovat k omezení úniku škodlivin ze strojů a strojního zařízení,
- Udílet vhodné pokyny k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, § 102).

Tyto zásady Meta skladovací technika s. r. o. převzala a uvedla je ve svých podnikových směrnících týkajících se bezpečnosti práce.

### **4.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)**

#### **4.3.1 Školení BOZP**

Povinností zaměstnavatele podle Zákona č. 262/2006 Sb. je zajistit zaměstnancům školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a rizik týkající se jimi vykonávané práce na daném pracovišti.

Při analýze BOZP v podniku Meta skladovací technika s. r. o. bylo zjištěno, že školení BOZP je prováděno vždy při nástupu do zaměstnání, změně pracovního zaměření zaměstnance či druhu vykonávané práce a poté se opakuje vždy jednou ročně a to na začátku roku. Toto školení je povinné pro všechny pracovníky.

Při nástupu nového pracovníka do zaměstnání je tento pracovník seznámen s veškerými bezpečnostními pokyny, které obdrží od mistra výroby v tištěné formě a po jejich prostudování podepíše mistrovi výroby formulář, že byl seznámen s bezpečnostními pokyny a tímto podpisem stvrzuje jejich dodržování.

Školení BOZP je v kompetenci externí firmy, se kterou podnik Meta spolupracuje a domlouvá jednotlivá školení. V rámci tohoto školení jsou mimo jiné probírané změny v legislativě, zejména zákoníku práce, proto se koná vždy na začátku nového roku. Školení je zvlášť připraveno pro výrobní dělníky a zvlášť pro technicko-hospodářské pracovníky a to z toho důvodu, že každé skupiny se týkají jiné bezpečnostní prvky.

V rámci tohoto školení je na konec prezentace zařazeno i proškolení základních zásad poskytnutí první pomoci, avšak pouze teoreticky bez praktického výcviku.

#### **4.3.2 Požadavky na pracoviště a pracovní prostředí**

Zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích, a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy, tzv. zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ukládá zaměstnavateli povinnost zajistit, aby pracoviště bylo prostorově a konstrukčně uspořádáno a vybaveno tak, aby pracovní podmínky pro zaměstnance odpovídali z

hlediska BOZP bezpečnostním a hygienickým požadavkům na pracovní prostředí a pracoviště.

Při analýze BOZP v podniku Meta skladovací technika s. r. o. bylo zjištěno, že výrobní prostory podniku jsou rozděleny do několika pracovišť, která jsou od sebe oddělena přepážkami, například pracoviště určené pro sváření je rozděleno na 10 pracovních kójí a v každé kóji je dostatečně velký prostor pro práci jednoho svářeče. Nad každou kóji jsou odsávací ventilátory, které odsávají kouř, prach, apod. které se vytváří při sváření. Mezi jednotlivými pracovišti vede komunikace, resp. ulička, která je vyznačená žlutou barvou, po které se chodí a po které se prostřednictvím nízkozdvíhových a vysokozdvíhových vozíků přepravuje materiál a výrobky. Pracoviště je částečně osvětleno denním světlem, které je však nedostatečné, proto je nad každým pracovištěm přidáné osvětlení, které si pracovník zapne podle potřeby.

Ve výrobních prostorách je postaven automat na vodu, který je určený pro doplňování tekutin pracovníků. Vedle výrobní haly je šatna určená pro pracovníky výroby, dále je zde sociální zařízení včetně sprch a jídelna, kam je pracovníkům výroby zajištěno dovážení obědů. Úklid a údržba veškerých podnikových prostor je zajištěná prostřednictvím úklidové agentury a správce objektu, který je zde zaměstnán na částečný úvazek a má na starosti práci uklízeček z úklidové agentury, a dále opravu a údržbu prostor objektu podniku. Úklid a údržba prostor v podniku je prováděna každý všední den po skončení pracovní doby pracovníků. Jsou zde vyvěšené různá bezpečnostní značení, kterými jsou vyznačené například únikové cesty, umístění hasicích přístrojů, apod.

Směrnice pro bezpečnost práce, která se opírá o legislativu České republiky, uvádí, že povinností zaměstnavatele je zajistit, aby stroje, technická zařízení, dopravní prostředky a nářadí byly z hlediska BOZP vhodné pro práci, při které budou používány, tzn., že musí být vybaveny ochranným zařízením, které chrání život a zdraví zaměstnance, vybaveny a upraveny takovým způsobem, který odpovídá ergonomickým požadavkům, a díky kterému nebudou zaměstnanci vystaveni nepříznivým faktorům pracovních podmínek. Veškeré stroje, technická zařízení, dopravní prostředky a nářadí musí podléhat pravidelné a řádné údržbě, kontrole a revizi.

Tato směrnice uvádí také, že je povinností zaměstnavatele organizovat práci a stanovit pracovní postupy takovým způsobem, při kterém budou dodrženy zásady

bezpečného chování na pracovišti. Jedná se zejména o to, aby zaměstnanci nevykonávali takové činnosti, které jsou jednotvárné nebo jednostranně zatěžují organismus pracovníka. Takové činnosti musí být přerušované bezpečnostními přestávkami nebo časově omezené v rámci pracovní doby. Na pracovišti nesmí dojít k tomu, aby byl zaměstnanec ohrožen padajícími nebo vymrštěnými předměty či materiály, a musí být chráněn před pádem či zřícením. Zaměstnanci by neměli být ohroženi dopravou na daném pracovišti, nebo ručně manipulovat s břemeny, jež mohou poškodit zdraví pracovníka. Na pracovišti se zvýšeným rizikem nesmí zaměstnanec pracovat sám bez dohledu dalšího spolupracovníka, pokud jeho ochrana není zajištěna jiným způsobem.

### **Zařízení a pracovní prostředky**

V podniku Meta skladovací technika s. r. o. byla provedena analýza rizik. Součástí povinností i zájmu podniku je, aby bylo těmto rizikům předcházeno, popřípadě aby bylo jejich působení eliminováno. Souhrn těchto rizik je uveden v podnikové směrnici týkající se bezpečnosti práce a zde jsou také uvedeny požadavky na bezpečný provoz a používání zařízení a pracovních prostředků.

V této směrnici je dále uvedeno, že veškerá údržba a opravy na zařízení musí být prováděny v souladu s návodem dodaným výrobcem. V případě, že je pro některé činnosti potřebná zvláštní odborná způsobilost, musí tyto činnosti vykonávat pouze osoby, které mají zvláštní odbornou způsobilost. Každé zařízení může být používáno pouze k takovému účelu a v takových podmínkách, ke kterým je určené.

Ve směrnici se též uvádí, že s nedodržením těchto požadavků souvisí následující rizika:

- Neodborná instalace,
- Závada na zařízení,
- Neodpovídající údržba a stav,
- Nesprávná obsluha,
- Chyba obsluhy,
- Elektrická a mechanická nebezpečí,
- Nedostatečný prostor pro obsluhu.



Analýzou BOZP bylo zjištěno, že k předcházení těchto rizik slouží provozní dokumentace sledované firmy. Provozní dokumentace podniku Meta skladovací technika s. r. o. obsahuje návod od výrobce pro montáž, obsluhu, údržbu zařízení, záznamy o výchozí a následných pravidelných kontrolách a revizích a další provozní záznamy. Pracovník je s touto dokumentací k jednotlivým strojům, přístrojům a nářadím, které bude k výkonu práce obsluhovat či používat, seznámen při zaškolení na pracovní pozici. Tato provozní dokumentace je umístěna v kanceláři technického ředitele a je zde pracovníkům přístupná za přítomnosti technického ředitele.

### **4.3.3 Rizikové faktory pracovních podmínek**

Při analýze rizikových faktorů v podniku Meta skladovací technika s. r. o. byla charakterizována nebezpečí, která jsou uvedena ve směrnici o bezpečnosti práce. Jedná se o tyto rizikové faktory:

- Hluk,
- Prach, svářečské dýmy,
- Fyzická zátěž,
- Mechanické komprese horních/dolních končetin.

Sledovaný podnik při výskytu rizikových faktorů pravidelně monitoruje hodnoty jednotlivých faktorů a zabezpečuje jejich eliminaci či úplné odstranění. Za předpokladu, že nelze tyto faktory odstranit, je odpovědný pracovník povinen eliminovat jejich působení na minimum pomocí technických, technologických a dalších opatření. Mezi ně lze zahrnout úpravu pracovních podmínek, doby výkonu práce, zřízení kontrolovaných pásem, používání vhodných osobních ochranných pracovních prostředků či poskytování ochranných nápojů.

Při měření hladiny hluku ve výrobních prostorách, které prováděla specializovaná firma, bylo zjištěno, že v podniku se vyskytuje pracoviště se zvýšenou hladinou hluku. Na pracovišti lakovna byla při posledním měření naměřena hladina hluku 83 decibelů a na ostatních pracovištích kolem 80 decibelů. V podnikových směrnících je uvedeno, že používání chráničů sluchu je pouze doporučeno, nikoliv povinné, neboť podnik z hlediska hladiny hluku spadá do druhé kategorie práce.

#### **4.4 Bezpečnostní pokyny**

Mezi základní dokument pro dodržování bezpečnosti práce sledované firmy patří bezpečnostní pokyny, které uvádějí, že:

- Bez zbytečného prodlení oznámit nadřízenému pracovníkovi nedostatky a závady, které by mohly ohrozit bezpečnost nebo způsobit požár. A podle vlastní úvahy by se měl pracovník podílet na odstraňování těchto nedostatků a závad.
- V případě jakéhokoliv ohrožení musí obsluhující pracovník stisknout červené tlačítko „STOP“ umístěné na zařízení nebo vypnout hlavní vypínač.
- Neopouštět své pracoviště, pokud právě probíhá pracovní operace na strojním zařízení a není zajištěna průběžná kontrola chodu stroje jinou kvalifikovanou osobou (i v době přestávky a po skončení pracovní doby).
- Nenastupovat do zaměstnání v podnapilém stavu či pod vlivem jiných omamných nebo návykových látek.
- Nepožívat tyto látky v pracovní době a nevnášet je na pracoviště.
- Nekouřit v prostorách, kde není výslovně (bezpečnostní tabulkou) kouření povoleno.

Při analýze BOZP v podniku bylo zjištěno, že veškeré bezpečnostní pokyny, zásady a pravidla jsou uvedena v podnikových směrnících týkajících se bezpečnosti práce a pracovníkům výroby jsou sdělena v rámci pravidelného ročního školení o BOZP, avšak v prostorách podniku nejsou tato pravidla a zásady vystavené tak, aby je měli pracovníci neustále na paměti.

V podniku Meta skladovací technika s. r. o. bylo zjištěno, že všeobecnou bezpečnostní zásadou je, že stroje ani nářadí, nástroje a pracovní pomůcky nesmí být používány k činnostem, ke kterým nejsou určeny, ale přesně podle návodu k obsluze. Nářadí, nástroje a pracovní pomůcky, které jsou poškozené, musí být vyřazeny z používání způsobem, který vylučuje možnost jejich opětovného použití.

## 4.4.1 Bezpečnostní pokyny pro manipulaci

### Ruční manipulace s materiálem

Před ruční manipulací s materiálem se musí každý pracovník seznámit a zohlednit informace o manipulovaném břemeni, tzn., informace o hmotnosti, pevnosti, stabilitě a o úchopových možnostech břemene, a o trase přemísťování, její délce a šířce, převýšení a překážkách.

Nařízení vlády č. 361/2007 Sb. stanovuje hmotnostní limity pro ruční manipulaci s břemenem. Při analýze BOZP v podniku bylo zjištěno, že se podnik řídí tímto nařízením vlády. Hmotnostní limity pro muže, které uvádí směrnice o bezpečnosti práce a jež vyplývají ze zmíněného nařízení vlády, jsou následující:

- Maximálně 50 kg při občasném zvedání a přenášení břemene, tzn., při přerušovaném zvedání a přenášení nepřesahujícím souhrnně 30 minut za osmihodinovou směnu,
- Maximálně 30 kg při častém zvedání a přenášení břemen, tzn., při zvedání a přenášení přesahujícím souhrnně 30 minut za osmihodinovou směnu,
- V celkovém součtu maximálně 10 000 kg za osmihodinovou směnu,
- Maximálně 5 kg pro ručně manipulovaná břemena při práci v sedě.

Z podnikové směrnice vyplývají zásady pro bezpečnou manipulaci s břemeny, které jsou zdůrazňovány i při školení BOZP. Jedná se o tyto zásady:

- Nepodceňujte prováděnou manipulační činnost a nepřeceňujte svoje schopnosti,
- Dodržujte průchodnost komunikací – neodkládejte věci do komunikačních cest,
- Odstraňte nadbytečné manipulační úkony – zbývající usnadněte,
- Při vodorovném přemísťování břemen mezi pracovišti se snažte, aby břemeno zůstalo ve stejné výšce,
- Při zdvihání a přenášení břemen se snažte, aby těžiště manipulovaného břemene bylo co nejbližší u těla.

Pro manipulaci s materiálem a jinými břemeny pracovníci využívají čelní a boční vysokozdvíhací vozíky a nízkozdvíhací vozíky. Na vysokozdvíhací vozíky je nutné patřičné oprávnění, které se každým rokem obnovuje. Podnik pro své pracovníky toto školení zajišťuje a hradí jim jej výměnou za garanci toho, že pracovník bude ještě v podniku pracovat určitý počet let.

## **Skladování v regálech**

Ve směrnici sledovaného podniku jsou pro skladování v regálech uvedena pravidla, která pracovníci musí dodržovat. Jedná se zejména o:

- Zákaz lezení na stohy a regály,
- Délka uličky mezi jednotlivými regály je alespoň 1,1 m,
- Každý regál je označen se štítkem, který obsahuje nosnost buňky a jejich počet ve sloupci,
- Zákaz zakládání poškozených manipulačních jednotek, zpravidla palet, do regálů.
- Ukládání těžkého a nestabilního materiálu do spodních buněk.

## **Žebříky a jejich použití**

Na některých pracovištích podniku je zapotřebí využít žebřík. Před použitím žebříku pracovníci provádí vizuální kontrolu jeho neporušenosti, pevnosti a stability. Po použití by se měl žebřík uklidit na předem určené, bezpečné místo a zajistit proti pádu, avšak v podniku takové místo není stanoveno.

## **Riziko pádu**

Při analýze podniku bylo zjištěno, že, aby se předešlo zakopnutí, uklouznutí a různým pádům na pracovišti, nesmí se pokládat přes komunikace nebo cesty na pracovišti hadicová nebo kabelová vedení. Proto je jejich vedení zajištěno vzduchem na konzolích nebo v bezpečných přechodových můstcích.

Pokud dojde k drobnému úniku kapalin nebo maziv na podlahu, je bez zbytečného odkladu zajištěná sanace vhodnými sorbenty nebo setřením v závislosti na chemické povaze uniklé kapaliny.

Na chodbách a jiných komunikacích se nesmí ukládat žádné předměty.

#### 4.4.2 Bezpečnostní pokyny pro elektrická zařízení

V podniku se používají různá elektrická zařízení a elektrické ruční nářadí, jako jsou děrovací centrum, pásové pily, svářečky, prášková lakovna, tryskač, kotoučové brusky, uhlový brusky, vysokootáčková bruska a magnetické vrtačky. Dále se zde používají lokální spotřebiče a zdroje tepla, elektrické spotřebiče a spotřební elektronika, jako je mikrovlnná trouba, rychlovarná konvice, kávovar, kopírka, tiskárna, počítače apod.

Ve vnitropodnikové směrnici týkající se bezpečnosti práce je uvedeno, že elektrické zařízení smí používat pouze osoba s příslušnou kvalifikací, ostatním osobám je jejich používání zakázáno. Jsou zde také uvedeny zásady pro jejich bezpečné užívání, které jsou následující:

- Používat se smí pouze taková zařízení, která jsou bezpečná, tzn., že jejich provedení odpovídá bezpečnostním předpisům.
- Opravy mohou provádět pouze osoby se zvláštní odbornou způsobilostí.
- Každý pracovník musí být seznámen s bezpečnostními pokyny, které jsou uvedené v provozní dokumentaci, a obsluhovat je právě podle návodu.
- Pro obsluhu musí být dostatečný prostor.
- Musí se dodržovat odstup od hořlavých látek.
- Zákaz odstraňování ochranných krytů.
- Chránit je před vodou, mechanickým poškozením, nepoužívat ve vlhku, mokru či výbušném prostředí.
- Před jejich přemístěním se musí přístroj vždy odpojit od elektrické sítě.
- Do elektrické sítě se smí zapojovat pouze přístroje s vypnutým vypínačem.
- Elektrická zařízení se nesmí přenášet a zvedat za přívodní kabely.
- Před každým použitím se musí zkontrolovat stav zařízení, tzn., že musí být provedená tzv. zevní prohlídka a zkouška chodu. Zevní prohlídka zahrnuje kontrolu krytů, držadel, ovládacích prvků, vidlice, zásuvky, zda nejsou poškozené, zda pohyblivý přívod nemá poškozenou izolaci a zda nejsou větrací otvory zaprášené či zakryté. Zkouška chodu zahrnuje kontrolu, zda přístroj plní po zapnutí svojí funkci a zda má motor pravidelný chod bez nadměrného hluku.

Dále je ve směrnici sledovaného podniku uvedeno, že osoby, které nemají patřičnou elektrotechnickou kvalifikaci, mohou pouze:

- Zapínat a vypínat zařízení pouze příslušnými vypínači a ovládacími panely.

- Obsluhovat zařízení v rámci návodu na obsluhu.
- Vyměnit žárovku či přístrojovou pojistku za vypnutého stavu zařízení.
- Prodlužovat vedení prodlužovacími přívody.

Ve směrnici jsou také uvedena pravidla pro používání elektrického ručního nářadí, která jsou následující:

- Nářadí musí být pravidelně revidováno.
- Za provedení revize odpovídají vedoucí pracovníci.
- Kontrola nářadí z hlediska funkčnosti ochranných prvků musí být provedena před každým výdejem, respektive použitím.
- Převážet a přenášet ostré a špičaté nářadí se smí jen v ochranných pouzdrech nebo obalech.
- Práce, při kterých mohou být ohroženi ostatní pracovníci odletujícími úlomky nebo jiskrami mohou být prováděny jen za vhodných bezpečnostních opatření, tzn., za ochrannými zástěnami, kterými se jednotlivá pracoviště, neboli kóje, oddělují.
- Tam, kde je nebezpečí vznícení plynu, par nebo výbušného prachu, je zakázáno pracovat s nářadím, které by mohlo takovéto nebezpečí podpořit.

Ve směrnici sledovaného podniku je také upraveno používání lokálních spotřebičů a zdrojů tepla, které se musí používat a obsluhovat podle návodu od výrobce a pouze k určenému účelu. Po ukončení jejich provozu se musí vždy odpojit od zdroje elektrické energie. Tyto přístroje musí být dostatečně vzdáleny od hořlavých látek a materiálů. Opravy může provádět pouze osoba odborně způsobilá, kterou je autorizovaná opravna. Nelze nechat v provozu bez přítomnosti osoby, která spotřebič uvedla do provozu nebo jiné pověřené osoby. Ostatní elektrické spotřebiče a spotřební elektronika mohou být provozovány pouze pro účel a způsobem stanoveným výrobcem daného spotřebiče nebo zařízení.

### **Bezpečnostní požadavky - vrtačka**

Při analýze BOZP v podniku Meta skladovací technika s. r. o. bylo zjištěno, že ve směrnici o bezpečnosti práce jsou uvedeny bezpečnostní pokyny pro práci s vrtačkou. Je zde uvedeno, že vrtačku nesmí obsluhovat osoby, které k jejímu užívání nejsou oprávněny. Pracoviště, na kterém se vrtačka nachází, musí být udržováno v čistotě a

v pořádku. Před zahájením práce musí obsluha vrtačky zkontrolovat jednotlivé části vrtačky, zejména její ochranná a ovládací zařízení. Každé poškození nebo závadu na vrtačce je obsluha povinna neprodleně ohlásit svému nadřízenému.

Při práci na vrtačce je směrnicí zakázáno:

- Přidržovat obrobek rukou.
- Brzdit dobíhající vřeteno rukou nebo jiným v ruce držným předmětem.
- Za chodu vrtačky odstraňovat z jejího nebezpečného prostoru třísky nebo vyfukováním ústy rukou. Pro tento účel jsou určené háčky s rukojeťmi nebo chrániči rukou, smetáky, škrabky apod., popřípadě stlačený vzduch. Hadry a čisticí vlna se smí používat pouze k čistění stroje za klidu.

Ze směrnice dále vyplývá, že při výměně nástrojů, kontrole jakosti obrábění, měření, upínání a snímání obrobků se musí zastavit vřeteno a nástroj se musí odsunout do bezpečné vzdálenosti.

Z obsluhy vrtačky plynou tato zdraví ohrožující rizika, která jsou uvedena ve směrnici o bezpečnosti práce. Patří sem:

- Úlet mechanických částí,
- Popálení z odlétnutých mechanických částí,
- Pád obrobku,
- Zachycení pohyblivými částmi,
- Elektrický proud.

Ve směrnici je dále uvedeno, že tato rizika ohrožují zejména oči, hlavu a ruce. Proto je ve sledovaném podniku vyžadováno používání ochranných brýlí. Při práci na vrtačce je zakázáno nosit plášť, volně vlající části oděvu, lehkou plátěnou obuv nebo otevřené sandály, obvazy na prstech, rukavice, kdy hrozí, že se kus oděvu zamotá do vrtačky a způsobí tak vážný pracovní úraz. Při práci si musí obsluha podle potřeby zajistit vlající vlasy vhodnou pokrývkou hlavy.

### **Bezpečnostní požadavky - bruska**

Při analýze BOZP v podniku Meta skladovací technika s. r. o. bylo zjištěno, že ve směrnici o bezpečnosti práce jsou uvedeny bezpečnostní pokyny pro práci s bruskou. Vyplývá z ní, že každé poškození nebo závadu na brusce musí obsluha ihned ohlásit

svému nadřazenému. Bruska se nesmí přetěžovat nad stanovené hodnoty. Obvodová rychlost broušícího kotouče na brusce nesmí být větší, než je dovoleno podle údajů vyznačených na kotouči. Při broušení v ruce je zapotřebí používat podpěru. Výjimku tvoří jen některé brusičské operace, jako např. ostření malých vrtáků, závitníků, speciálních nožů apod.

Ve směrnici o bezpečnosti práce je zakázáno vyřazovat ochranná zařízení brusky z provozu. Dále je zakázáno brousit na brusce se sejmutým, nezavřeným nebo nedokonale upevněným ochranným krytem broušícího kotouče. Používané broušící kotouče musí být nepoškozené, udržované v řádném stavu, správně volené a nastavené. Při výměně brusného kotouče je třeba postupovat podle návodu výrobce. Při opuštění pracoviště musí obsluha stroj zastavit hlavním vypínačem. Po skončení práce musí obsluha uvést pracoviště do náležitého pořádku.

Dále je ve směrnici uvedeno, že při broušení v ruce se má pracovat s podpěrou. Výjimku tvoří některé brusičské operace, jako např. ostření malých vrtáků, závitníků, speciálních nožů, apod. Okraj podpěry musí mít hranu rovnou a nevybroušenou. Podpěra se musí po každém novém seřízení spolehlivě zajistit.

Vzhledem k tomu, že při broušení dochází k produkování brusného prachu, je nutné jeho odsávání, které je zaústěné do nádoby opatřené víkem. Tato nádoba se pravidelně čistí.

Ze směrnice vyplývá, že při práci s bruskou se vyskytují rizika:

- Úlet mechanických částí,
- Popálení z odlétnutých mechanických částí,
- Pád obrobku,
- Zachycení pohyblivými částmi,
- Elektrický proud.

Tato rizika ohrožují zejména oči, ruce a nohy. Jak uvádí směrnice, pro předejití ohrožení zdraví obsluhujícího pracovníka při práci s bruskou se používají ochranné brýle. Je zakázáno pracovat na brusce ve volně vlajících částech oděvu, lehké plátěné obuvi nebo v otevřených sandálech.



### **4.4.3 Bezpečnostní požadavky obráběcí stroje**

Při analýze BOZP v podniku Meta skladovací technika s. r. o. bylo zjištěno, že ve směrnici o bezpečnosti práce jsou uvedeny bezpečnostní pokyny pro práci na obráběcím stroji. Vyplývá z ní, že obráběcí stroje musí být umístěny tak, aby byly od trvalých překážek, tj. stěn, sloupů, okolních strojů, vzdáleny nejméně 600 mm a v místě stanoviště obsluhy 1000 mm. Tyto rozměry se řídí od nejmíc vysunutých částí stroje. Při práci na obráběcím stroji nesmí pracovník obsluhující stroj stát zády k hlavní cestě.

Je zde také uvedeno, že pracovník nesmí nosit oděv z volně vlajících částí nebo zástěry a vlající vlasy musí být opatřeny pokrývkou, tj. čepice, šátek zavázaný za hlavou tak, aby vlasy nevyčnívaly. Při obsluze obráběcího stroje není dovoleno nosit řetízky, vázanky, šály apod.

### **4.4.4 Bezpečnostní pokyny pro používání ručního nářadí**

Při analýze BOZP v podniku Meta skladovací technika s. r. o. bylo zjištěno, že ve směrnici o bezpečnosti práce jsou uvedeny bezpečnostní pokyny pro používání ručního nářadí, ze které vyplývá, že v provozu se může používat jen takové nářadí, nástroje a pracovní pomůcky, které odpovídají technickým a bezpečnostním požadavkům.

Každý pracovník výroby po nástupu do práce dostane takové ruční nářadí, které bude k výkonu své pracovní pozice potřebovat. Podnik na osobní kartě pracovníka eviduje, jaké nářadí pracovník z nářadovny obdržel. Poté, co pracovník obdrží své ruční nářadí, přebírá za něj zodpovědnost a měl by si jej bezpečně a přehledně uložit na své pracoviště, avšak není zde žádný systém rozložení nářadí na jednotlivých pracovištích.

## **4.5 Bezpečnostní značky, značení a signály**

Zákon č. 309/2006 Sb. Upravuje povinnost umístit bezpečnostní značky a značení a zavést signály poskytující informace či instrukce týkající se BOZP na takových pracovištích, na kterých je vykonávána práce, při které může dojít k poškození zdraví. Povinností zaměstnavatele je seznámit zaměstnance s významem těchto značek a signálů. Tyto značky a signály mohou být ve formě obrazové, zvukové či světelné (Zákon č. 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, § 6).

Pracovníci ve sledovaném podniku jsou povinni řídit se dopravními značkami, bezpečnostními tabulkami a zvukovými signály a respektovat varovné signály a smluvená znamení (např. při manipulaci s jeřábem, s motorovým vozíkem, atp.). Pracovníci musí být seznámeni s tím, kde jsou na pracovišti umístěny nouzové vypínače označené červenou barvou.

V podniku existují standardy značení, kdy pro každý účel je stanovena jiná barva:

- Žlutá průběžná čára označuje hlavní a vedlejší cesty,
- Zelené rohy vyznačují expediční plochu, tzn., místo, kam se uloží palety s hotovými výrobky.
- Žluté rohy vyznačují místo příjmu, tzn., místo, kam se uloží paleta se surovým materiálem či polotovary.
- Červené rohy vyznačují místo pro paletu s odpadem, zmetky či pozastaveným zbožím.
- Modré rohy vyznačují místo pro paletu s provozním materiálem.

K zajištění bezpečnosti je na pracovištích či zařízeních používáno bezpečnostní značení.

Základní značení jsou zákaz, výstraha, příkaz a bezpečí.

Zákaz, tj. značka kruhového tvaru červené barvy uvnitř s černým piktogramem. Na obrázku 2 je znázorněna zákazová značka, která říká: „Nepovolaným vstup zakázán“.

**Obrázek 2 - značení zákazu**



**Zdroj: vnitropodniková dokumentace**

Výstraha, tj. značka trojúhelníkového tvaru žluté barvy uvnitř s černým piktogramem. Na obrázku 3 je znázorněna značka výstrahy, která říká: „Pozor, na zařízení se pracuje“.

**Obrázek 3 – výstraha**



**Zdroj: vnitropodniková dokumentace**

Příkaz, tj. značka kruhového tvaru modré barvy uvnitř s bílým piktogramem. Na obrázku č. 4 je znázorněná příkazová značka, která říká: „Zařízení smí obsluhovat pouze pracovník s vhodným osobním ochranným pracovním prostředkem“.

**Obrázek 4 - příkaz**



**Zdroj: vnitropodniková dokumentace**

Bezpečí, tj. značka obdélníkového nebo čtvercového tvaru zelené barvy uvnitř s bílým piktogramem. Na obrázku 5 je vyznačena značka pro bezpečí, která vyznačuje místo první pomoci, tzn., místo, kde je zpravidla uložena podniková lékárnička.

**Obrázek 5 - bezpečí**



**Zdroj: vnitropodniková dokumentace**

#### **4.6 Osobní ochranné pracovní prostředky, pracovní oděvy a obuv, mycí, čisticí a dezinfekční prostředky a ochranné nápoje**

Zákon č. 262/2006 Sb. Upravuje osobní ochranné pracovní prostředky (OOPP). Vyplývá z něj, že OOPP, pracovní oděvy a obuv, mycí, čisticí a dezinfekční prostředky a ochranné nápoje je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnancům, pokud není možné odstranit rizika. Tyto ochranné prostředky nesmí zaměstnanci bránit ve výkonu jeho práce a ohrožovat jeho zdraví, tzn., musí jej chránit před riziky, která by ohrozila bezpečnost a jeho zdraví při výkonu dané práce. Jeho povinností je i udržovat tyto ochranné prostředky v použitelném stavu a kontrolovat, zda je zaměstnanci používají. Tyto ochranné prostředky náleží zaměstnanci bezplatně a nelze je kompenzovat finančním plněním. Ochranné prostředky jsou zaměstnanci poskytnuty na základě vyhodnocení rizik, která mohou při práci nastat, a podmínek práce (Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, § 104). Požadavky této právní normy převzal sledovaný podnik do své směrnice o osobních ochranných pracovních prostředcích (OOPP).

V podniku Meta skladovací technika s. r. o. používají všichni pracovníci výroby pracovní oděv, pevnou obuv s ocelovou špičkou a chrániče sluchu (zpravidla zátky, respektive špunty do uší).

Svářeči mají navíc povinnost nosit svářečské rukavice, kožené zástěry a rukávy a svářečské samostmívací přilby.

Pracovníci obsluhující brusky a pily musí mít navíc ochranné brýle, rukavice a respirační roušky.

Pracovníci lakovny a tryskače musí používat speciální overal, tj. ochranný nehořlavý oděv, který slouží pro ochranu proti tuhým částicím a postříkání tekutými chemikáliemi, a dále respirační roušky.

V současné době je ve sledovaném podniku je využíván pronájem pracovního oděvu od firmy, která se specializuje na pronájem pracovního oděvu. Tento pronájem zahrnuje pořízení pracovního oděvu přesně na míru pracovníkům podniku včetně veškerého servisu, který s oděvem souvisí. Tento servis obnáší svoz čistého a špinavého oděvu každý týden, vyčištění, vyprání, vyžehlení, opravu starého či obnovení, resp. pořízení nového oděvu. Za tyto služby si dodavatel účtuje týdenní nájemné, které činí 52,05 Kč

za jednu sadu pracovního oděvu, které je placeno permanentně bez ohledu na počet praného pracovního oděvu.

Vzhledem k typu výroby a jednotlivým činnostem vykonávaným v podniku jsou odebírány dva druhy pracovního oděvu, kdy jeden pracovní oděv je silnější a má zabránit popálení a je speciálně určený pro svářeče, neboť u nich hrozí popálení při sváření, a druhý druh obyčejný bez speciálních požadavků na ochranu před popálením je pro ostatní pracovníky. Každý pracovník má v současné době tři sady pracovního oděvu, kdy jedna je špinavá, jedna je nošená a jedna čistá je jako rezerva pro případ, že by se stal nějaký problém na straně dodavatele. Každá sada obsahuje kalhoty pasové nebo laclové, bundu a dvě trika.

Zbylé osobní ochranné pracovní prostředky zajišťuje zaměstnavatel. V důsledku znehodnocení, poškození, spotřebování těchto prostředků je zaměstnavatel bez prodlení obměňuje, tzn., že je vymění za nové. V podniku je vyčleněná jedna místnost, kde se skladují zásoby OOPP, a jsou zde stanovené výdejní hodiny. Objednávání OOPP mají na starosti mistři výroby. Jejich objednávání nemá stanovený pravidelný termín objednání, ale zpravidla každý měsíc probíhá na základě zjištění, že jsou OOPP téměř vyčerpány.

Pokud jde do výrobní haly nepovolaná osoba, např. TH pracovník nebo zákazník či dodavatel, měla by mít obuv s ocelovou špičkou, pokud jí nemá, je firma vybavená návleky s ocelovou špičkou, které si tato osoba navlékne na vlastní obuv. V případě, že se jedná o osobu nepracující v podniku, měla by mít na sobě ještě reflexní vestu a přilbu.

#### **4.7 Krizové scénáře**

Analýzou krizových scénářů v podniku Meta skladovací technika s. r. o. bylo zjištěno, že sledovaný podnik řeší v rámci své podnikatelské činnosti různé krizové scénáře, i přesto, že sledovaný podnik nemá vyčleněný útvar krizového řízení nebo krizového manažera. Po rozhovoru s mistrem výroby sledovaného podniku bylo zjištěno, že se v podniku Meta skladovací technika s. r. o. nejčastěji vyskytují tyto krizové scénáře:

- Vznik pracovního úrazu,
- Výskyt poruchy na lakovací lince a tryskači,

- Výskyt poruchy na ostatním strojním zařízení,

Avšak tyto scénáře, respektive postup při jejich řešení není nikde ve vnitropodnikových směrnících standardizován.

### **Vznik pracovního úrazu**

Při analýze sledovaného podniku bylo zjištěno, že při výskytu pracovního úrazu na pracovišti jsou v podnikové směrnici o pracovním úraze uvedeny základní bezpečnostní pokyny, s nimiž jsou pracovníci seznámeni při školení BOZP. Jedná se o tyto pokyny:

- Každý si svůj úraz musí nechat řádně ošetřit.
- Bez zbytečného prodlení ohlásit pracovní úraz nadřízenému pracovníkovi.
- Nechat si ho zapsat do příslušných záznamů.

Avšak v této směrnici není přímo stanoven postup při vzniku pracovního úrazu.

Dle právní legislativy by měli být v podniku vyčleněni pracovníci, kteří budou poskytovat první pomoc při vzniku úrazu na pracovišti. Všichni pracovníci v rámci školení BOZP jsou seznámeni se zásadami poskytování první pomoci, avšak v podniku není žádný pracovník, který by absolvoval kurz první pomoci. Poskytováním první pomoci jsou primárně pověřeni mistři výroby, ale prakticky to funguje tak, že v případě ohrožení života jiného pracovníka mu poskytne první pomoc jiný pracovník, který je buď svědkem pracovního úrazu, nebo je poblíž pracoviště, na kterém se pracovní úraz stal.

Pokud se pracovníkovi ve výrobě stane při práci úraz, musí jej neprodleně nahlásit mistrům výroby, buď on sám, je-li toho schopen, nebo jiným pracovníkem. Po ošetření pracovního úrazu musí být vyhotoven záznam o pracovním úraze, který je součástí evidence pracovních úrazů, kterou vede účetní podniku.

Zraněný pracovník může pokračovat v práci za předpokladu, že mu úraz nepřekáží v práci. Pokud zraněný pracovník není schopen dále pokračovat ve výkonu práce, je poslán domu s tím, že si vybere dovolenou, nebo je poslán k doktorovi, který mu napíše pracovní neschopnost. V případě vzniku pracovního úrazu, jehož následkem je, že pracovník nemůže nadále pokračovat ve výkonu práce, je povinností mistrů výroby zajistit to, aby nebyla výroba narušená. Pokud je nutné, aby zraněná pracovní pozice i nadále vykonávala svou práci, je na ni převeden pracovník z jiné pracovní pozice, u

kteřé je možné její práci dočasně přerušit, což je možné díky tomu, že je v podniku vysoká zastupitelnost jednotlivých pracovních pozic.

Povinností mistrů výroby je též zjistit příčinu vzniku pracovního úrazu a učinit opatření proti opakování dalšího pracovního úrazu.

Na pracovišti jsou umístěny lékářničky první pomoci, jejich obsah odpovídá požadavkům na poskytnutí první pomoci. V podniku jsou umístěny tři lékářničky tak, aby byly dostupné pro všechny pracovníky, tzn., že jedna je umístěna v administrativní budově, jejíž doplňování má na starosti asistentka jednatele, další lékářnička je umístěna ve skladu s tím, že její doplňování má v kompetenci vedoucí skladu, a poslední je umístěna v prostorách výroby, jejíž doplňování má na starosti jeden z mistrů.

### **Vznik poruchy na lakovací lince**

Na základě rozhovoru s mistrem výroby a technickým ředitelem sledovaného podniku bylo zjištěno, že krizovou situaci, kdy vznikne porucha na lakovací lince (lakovna), řeší technický ředitel v součinnosti s mistry výroby, avšak tento postup není upraven v žádné podnikové směrnici.

Z rozhovoru s mistrem výroby a technickým ředitelem sledovaného podniku vyplynulo, že pokud vznikne porucha na lakovací lince, prvním krokem je vypnutí linky a následuje informování technického ředitele nebo mistra. Vzhledem k tomu, že je linka stále v záruce, po důkladném seznámení se s poruchou se ihned volá do záručního servisu výrobce linky, který posléze přijede zkontrolovat stav lakovny. Poté dochází k pracovní poradě mezi technickým ředitelem, alespoň jedním výrobním mistrem a pracovníkem firmy výrobce, kdy se řeší vzniklé závady a návrhy a termíny na jejich odstranění.

Vzhledem k tomu, že práce na lakovací lince je důležitou součástí pracovního procesu, je nutné posoudit, zda lakovna může být v provozu i přes vzniklou závadu. Pokud ano, tak výroba pokračuje bez omezení s tím, že se případné opravy vzniklých závad provádějí mimo pracovní dobu, kdy je linka mimo provoz. Pokud vzniklá závada omezuje funkčnost lakovny, jsou pracovníci buď převedeni na jinou práci, nebo posláni domů s tím, že tuto dobu mají proplacenou jako pracovní prostoj, tzn., náhradou mzdy.

V případě, že závada vzniklá na lakovací lince ovlivní fatálním způsobem výrobu, kdy následkem bude zpoždění předání zakázky, informuje technický ředitel příslušného

obchodního zástupce, který následně kontaktuje zákazníka a vysvětlí mu důvod opoždění zakázky.

### **Vznik poruchy na ostatním strojním zařízení**

Na základě rozhovoru s mistrem výroby sledovaného podniku bylo zjištěno, že pro vznik poruchy na ostatním strojním zařízení není v podniku Meta skladovací technika vytvořená vnitropodniková směrnice. Z rozhovoru s mistrem výroby vyplynulo, že, pokud se vyskytne porucha na strojním zařízení vyjma lakovací linky, musí se stroj uvést do klidu, tzn., vypnout. Poté je porucha nahlášená výrobním mistrům. Tuto krizovou situaci, kdy vznikne porucha na ostatním strojním zařízení, například na brusce, svářečce, atp., řeší podnikový údržbář v součinnosti s mistry výroby. Toto strojní zařízení je již po záruční lhůtě, proto podnik zaměstnává svého údržbáře, který je v případě výskytu poruchy zavolán, aby závadu odstranil. Pokud je závada menšího rozsahu, tak ji zpravidla zvládne odstranit údržbář. Pokud však je rozsahu většího a podnikový údržbář není schopen ji sám odstranit, tak zavolá do autorizovaného servisu, který má firma předem nasmlouvaný, a pracovníkovi servisu popíše, o jakou závadu se jedná a domluví se s ním na opravě. Po dobu, než je stroj opět uveden do provozuschopného stavu, je pracovník převeden na jinou práci. Pokud by porucha stroje fatálně ovlivnila chod výroby a způsobila by zpoždění předání zakázky, je o této skutečnosti informován obchodní zástupce, který dále kontaktuje zákazníka a domluví se na dalším možném termínu předání.

## **4.8 Analýza nákladů na BOZP**

Při analýze BOZP v podniku Meta skladovací technika s. r. o. bylo zjištěno, že podnik neprovádí analýzu nákladů vynaložených na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při výkonu práce. Pro účely analýzy nákladů na BOZP ve sledovaném podniku byly ve spolupráci s mistrem výroby stanoveny jednotlivé složky nákladů na zabezpečení BOZP ve sledovaném podniku, které jsou:

- OOPP, které nakupuje podnik pro své zaměstnance. Jedná se o:
  - o Pevná obuv s ocelovou špičkou,
  - o Ochranné a svářečské rukavice,
  - o Zátkové chrániče sluchu tzv. špunty,



- Respirační roušky,
  - Ochranné brýle,
  - Svářečské samostmívací přilby,
  - Kožené zástěry,
  - Svářečské rukávy,
  - Overaly na lakovnu a k tryskači.
- Ochranné prostředky pro bezpečnou návštěvu výrobní haly podniku, kam patří návleky s ocelovou špičkou, reflexní vesty a přilby.
  - Pronájem pracovního oděvu,
  - Bezpečnostní cedule,
  - Bezpečnostní polepy cest ve výrobní hale a míst určených pro umístění palet,
  - Školení BOZP.

## **5 Diskuze a návrhy na zlepšení řízení sledované oblasti**

Cílem krizového řízení podniku by měla být implementace jednotlivých prvků krizového managementu do každodenních aktivit jednotlivých vedoucích pracovníků tak, aby byla splněná zásada prevence, tzn., aby se předcházelo vzniku rizik, která by mohla vyústit v krizovou situaci, jež by mohla ohrozit existenci podniku.

Každý podnik by měl provádět analýzu podnikových rizik, díky které by mohl odhalit možná rizika, která podniku hrozí, určit pravděpodobnost jejich vzniku a stanovit jejich dopad na chod podniku. Výstupem této analýzy je vytvoření krizového scénáře, který by jednoznačně stanovil postup při vypořádávání se se vzniklým rizikem, popřípadě se vzniklou krizí, a jasně by stanovil kompetence jednotlivých pracovníků podílejících se na odstraňování rizika či krize.

Provádění analýzy podnikatelských rizik přináší podniku hodnotu tak, že se v rámci prevence rizik odhalí možná ohrožení dříve, než stačí vypuknout a než významně ohrozí existenci podniku. A v případě, že dojde k propuknutí krize, se díky němu předejde panice a chaosu při jejím odstraňování, a také že každý pracovník dopředu ví, jak má v dané situaci postupovat. Tzn., že čas, který je vynaložen na vytvoření systému analýzy podnikových rizik, a čas strávený při pravidelném monitoringu a analýze rizik, je čas dobře investovaný a zhodnocený vůči času strávenému při řešení vzniklé krizové situace a nákladům na její odstranění.

Meta skladovací technika s. r. o. se sídlem v Českých Budějovicích je podnik, který vznikl před 16 lety jako projekční kancelář, a postupem času se vypracoval k výrobě a dnes se zabývá výrobou skladovacích regálů a ocelových konstrukcí na zakázku, a zaměstnává 54 pracovníků.

Analýzou současného krizového managementu ve sledovaném podniku Meta skladovací technika s. r. o. byly zjištěny některé nedostatky, které vyústily v návrhy.

Ve sledovaném podniku bylo analýzou zjištěno, že zde není vytvoření útvar pro krizové řízení, ani v organizační struktuře sledovaného podniku není pracovník, tzv. krizový manažer, který by byl pověřený krizovým řízením. Vzhledem k tomu, že z § 101 odst. 2 Zákonníku práce vyplývá, že péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci je nedílnou součástí pracovních povinností vedoucích zaměstnanců v rozsahu pracovních

míst, která zastávají (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce), mají ve sledovaném podniku BOZP na starosti vedoucí kvality, technický ředitel a mistrové výroby. Avšak není zde přímo stanovený jeden pracovník, jež by měl tuto oblast na starosti.

Proto navrhuji, aby v podniku Meta skladovací technika s. r. o. byl v rámci organizační struktury pověřen jeden pracovník tzv. bezpečnostní technik, který by měl na starosti oblast BOZP, který by kontroloval dodržování bezpečnosti práce na pracovišti a o zjištěných nedostatcích by informoval vedení sledovaného podniku.

Bylo zjištěno, že v podniku není vypracovaný koncept ani zavedený systém krizového řízení. A že tento podnik při svých podnikatelských aktivitách neaplikuje krizové řízení.

Proto navrhuji, aby byl vytvořen systém analýzy rizik, a aby jmenovaný krizový pracovník – bezpečnostní technik stanovoval krizové strategie, krizové scénáře a prováděl krizové plánování, a dále, aby v rámci operativního pojetí krizového řízení prováděl pravidelný monitoring a analýzu rizik či krizí.

Po detailnějším seznámení se s podnikem lze usoudit, že prvky krizového řízení jsou použity v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Při nástupu do práce a poté každý rok probíhá školení BOZP, které provádí externí firma, a které je pro pracovníky povinné. Zde jsou pracovníci výroby seznámeni se všemi bezpečnostními pokyny, zásadami a pravidly, podle kterých se pracovníci v podniku chovají. Avšak tyto bezpečnostní pokyny, zásady a pravidla nejsou v prostorách podniku vystavena na viditelném místě.

Proto navrhuji, aby tyto bezpečnostní pokyny, zásady a pravidla byla pro každý druh práce sepsána.

Dále navrhuji, aby u každého pracoviště byla umístěna nástěnka, na kterou by se tyto bezpečnostní pokyny, zásady a pravidla umístily, aby je měli pracovníci viditelně a vždy k dispozici.

V souvislosti s užíváním strojního zařízení bylo zjištěno, že se každý stroj má používat dle návodu tzv. provozní dokumentace, avšak tato dokumentace je umístěna v administrativní budově v kanceláři technického ředitele, kam mají pracovníci výroby obtížný přístup.

Proto navrhuji, aby tato provozní dokumentace byla přesunuta do prostor výrobní haly vždy k takovému strojnímu zařízení, ke kterému je určena.

Dále navrhuji, aby na již zmíněné nástěnce byla připevněná schránka, do které by se daná provozní dokumentace vložila, popřípadě aby tato provozní dokumentace byla na nástěnce vyvěšena.

Při analýze krizových scénářů, které mohou v podniku nejčastěji nastat, bylo zjištěno, že pokud vznikne krizová situace vlivem vzniku pracovního úrazu, postupují pracovníci Mety vždy operativně. Podnik nemá ve svých vnitropodnikových směrnicích zakotvený postup řešení takovéto situace.

Proto navrhuji, aby pro krizový scénář, kdy se na pracovišti stane pracovní úraz, byl ve směrnici o pracovních úrazech stanovený postup pro řešení takovéto situace, aby každý pracovník dopředu věděl, jak se má v dané situaci chovat a za co v této situaci zodpovídá.

Dále bylo zjištěno, že všichni pracovníci jsou v rámci školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci seznámeni se zásadami poskytování první pomoci, ale že žádný pracovník neabsolvoval kurz první pomoci.

Proto doporučuji, aby alespoň jeden pracovník z každého pracoviště absolvoval základní kurz první pomoci.

Analýzou BOZP bylo v podniku Meta skladovací technika s. r. o. zjištěno, že podnik nesleduje, ani neanalyzuje náklady na bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Proto bych podniku doporučila, aby je začal sledovat, aby měl přehled o struktuře těchto nákladů a o celkové výši nákladů, které podnik vynaloží na zajištění bezpečnosti práce.

Podnik analýzu nákladů na BOZP neprovádí, avšak díky spolupráci s pracovníky podniku Meta skladovací technika s. r. o. byly autorkou diplomové práce vyčísleny náklady na jednotlivé složky BOZP za rok 2015 v tabulce č. 1.

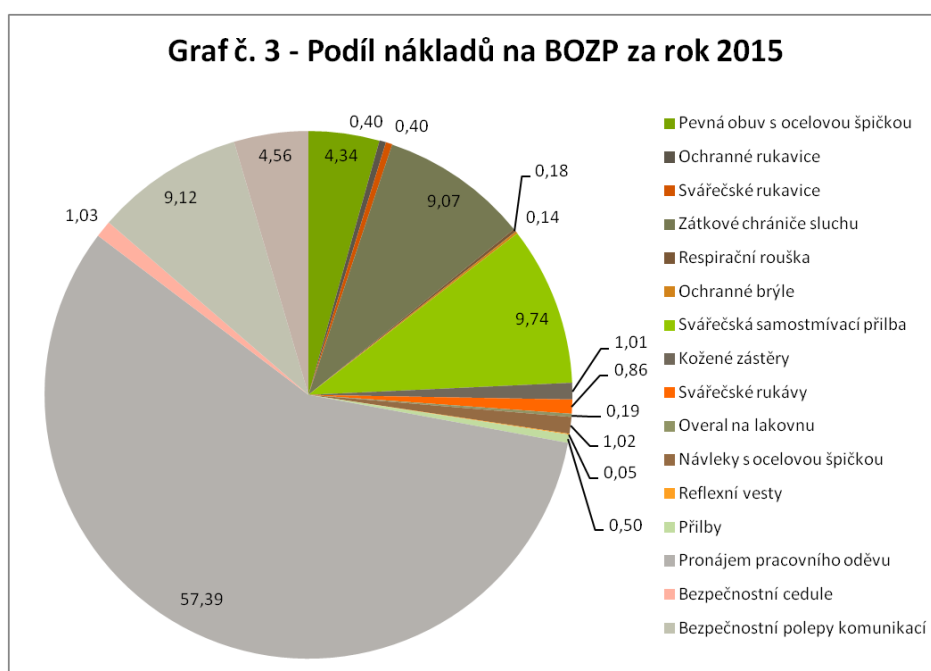
Tabulka č. 1 zobrazuje přehled nákladů na jednotlivé složky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které byly v roce 2015 vynaloženy na její zabezpečení. Je zde patrné, že celkové náklady na BOZP za rok 2015 dosáhly výše 438 661 Kč.

**Tabulka 1 Přehled nákladů na BOZP za rok 2015**

Náklady na BOZP	Kč	% podíl
Pevná obuv s ocelovou špičkou	19 040	4,34
Ochranné rukavice	1 764	0,40
Svářečské rukavice	1 760	0,40
Zátkové chrániče sluchu	39 773	9,07
Respirační rouška	780	0,18
Ochranné brýle	629	0,14
Svářečská samostmívací přilba	42 720	9,74
Kožené zástěry	4 430	1,01
Svářečské rukávy	3 783	0,86
Overall na lakovnu	832	0,19
Návleky s ocelovou špičkou	4 494	1,02
Reflexní vesty	240	0,05
Přilby	2 185	0,50
Pronájem pracovního oděvu	251 731	57,39
Bezpečnostní cedule	4 500	1,03
Bezpečnostní polepy komunikací	40 000	9,12
Školení BOZP	20 000	4,56
<b>Celkem</b>	<b>438 661</b>	<b>100,00</b>

**Zdroj: firemní dokumentace a vlastní práce**

Z tabulky č. 1 i z grafu č. 3 vyplývá procentuální podíl jednotlivých nákladů vynaložených v rámci zabezpečování a dodržování zásad BOZP za rok 2015. Je zde patrné, že nejvyšší část těchto nákladů je vynaložena na pronájem pracovního oděvu, kdy tyto náklady tvoří 57,39 %, tj. 251 731 Kč. Naopak zanedbatelnou sumou jsou náklady na rukavice, roušky, brýle, reflexní vesty a přilby, kdy tyto náklady netvoří ani 1 % z celkových nákladů na BOZP.



**Zdroj: firemní dokumentace a vlastní práce**

Vzhledem k tomu, že nejvyšší podíl nákladů je vynaložen na pronájem pracovního oděvu a to 57,39 % nákladů na BOZP za rok 2015, navrhuji, se touto situací zabývat. Jedná se o roční pronájem tří sad pracovního oděvu na pracovníka s tím, že každá sada zahrnuje kalhoty pasové či laclové, bundu a dvě pracovní trika, včetně veškerého servisu jako je praní, žehlení, opravy a výměny za nový oděv. Největší nevýhodou pronájmu pracovního oděvu je to, že sledovaný podnik platí permanentně každý týden za pronájem tří sad pracovního oděvu včetně servisu bez ohledu na počet jednotlivých kusů pracovního oděvu, který je dodavateli předán k praní a údržbě. Další nevýhodou je to, že pracovníci lakovny, vzhledem k tomu, že je zde od lakovny teplo, tak nenosí bundu, která je automatickou součástí každé sady, tzn., že podnik platí za služby, které prakticky nevyužívá.

Proto doporučuji, aby zvažil, zda by nebylo výhodnější nakupovat pracovní oděv pro své zaměstnance u dodavatele, od kterého již objednává ostatní OOPP. Současně doporučuji, že by praní pracovního oděvu mohla firma outsourcovat od místní prádelny, která sídlí nedaleko Mety. K tomuto doporučení byla vytvořena následující kalkulace, která je zachycena v tabulce č. 2.

**Tabulka 2 - Porovnání nákladů na pronájem pracovního oděvu s náklady na nákup vlastního pracovního oděvu a outsourcovaného praní**

Pracovní oděv	Počet v ks	Týdenní pronájem		Týdenní poplatek za praní		Cena pracovního oděvu	
		za sadu (Kč)	celkem (Kč)	za 1 ks (Kč)	celkem (Kč)	za 1 ks (Kč)	celkem (Kč)
Sada pronájem	93	52,05	4 840,65	X			
Sada svářeči	20	X		48,29	965,80	1 144,56	22 891,20
Sada lakovna	12			34,12	409,44	785,90	9 430,80
Sada ostatní	30			46,41	1 392,30	1 521,40	45 642,00
Týdenní poplatek za praní v Kč			2 767,54				
Průměrný týdenní poplatek za praní v Kč			42,94				
Roční poplatek za praní v Kč			143 912,08				
Cena pracovního oděvu celkem v Kč			77 964,00				
<b>Celkové roční náklady na nákup a praní v Kč</b>			<b>221 876,08</b>				
<b>Celkové roční náklady za pronájem</b>			<b>251 713,80</b>				
<b>Případná úspora v Kč</b>			<b>29 837,72</b>				
<b>Případná úspora v %</b>			<b>11,85</b>				

**Zdroj: firemní dokumentace a vlastní práce**

Tabulka č. 2 obsahuje údaje o počtu sad, které podnik pro své zaměstnance pronajímá, o cenách týdenního pronájmu za jednu sadu i celkem, a obsahuje celkové roční náklady za pronájem všech sad za rok 2015. Dále jsou zde obsaženy údaje o množství a cenách sad pracovního oděvu v případě jejich nákupu od stávajícího

dodavatele OOPP, a dále jsou zde uvedeny ceny za praní jednotlivých sad, celkem, týdenní i roční. Při kalkulaci byly pracovní oděvy rozděleny do tří sad:

- Sada svářeči obsahuje speciální kombinézu pro svářeče a dvě trika,
- Sada lakovna obsahuje kalhoty a dvě trika,
- Sada ostatní obsahuje kalhoty, bundu a dvě trika.

V případě, že by podnik sám nakupoval pracovní oděvy, není zapotřebí třech sad jako je tomu v současné době, ale plně postačující jsou dvě sady, kdy jedna bude nošená a druhá bude v prádelně.

Z tabulky č. 2 je patrné, že týdenní pronájem jedné sady pracovního oděvu vyjde sledovaný podnik na 52,05 Kč, zatímco v případě vlastního nákupu pracovních oděvů a současného využívání služeb místní prádelny se týdenní poplatek za jednu sadu pracovního oděvu pohybuje mezi 34 a 48 Kč, tj. v průměru 42,94 Kč za vyprání jedné sady, což je méně než za pronájem. Celkové roční náklady za pronájem pracovního oděvu činí 251 713,8, avšak celkové roční náklady na nákup pracovního oděvu a outsourcingu pracích služeb od místní prádelny činí 221 876,08 Kč, tzn., že by tím sledovaný podnik ročně uspořil 29 837,72 Kč, tj. 11,85 %.

Dalším zjištěním, které z provedené analýzy vyplynulo, bylo, že pracovníci výroby při práci používají žebřík, avšak tento žebřík nemá jasně stanovené místo pro jeho bezpečné odložení.

Proto navrhuji, aby pro jeho bezpečné uschování bylo stanoveno určité místo, které by bylo zkonstruované tak, aby byl žebřík zajištěn proti pádu.

Při analýze bezpečnostních pokynů pro práci s ručním nářadím bylo zjištěno, že každému pracovníkovi je jeho ruční nářadí vydáno a poté si jej nechává u sebe, respektive na svém pracovišti. V podniku není stanovený systém rozložení ručního nářadí pro jednotlivá pracoviště, což může v některých případech způsobovat nepřehlednost daného pracoviště a zpomalení práce při hledání správného ručního nářadí.

Proto navrhuji, aby byl v podniku zaveden systém přehledného rozložení ručního nářadí na pracovišti tak, aby každé nářadí mělo své místo a nedocházelo k nepořádku na pracovišti.

Při analýze osobních ochranných pracovních prostředků (OOPP) bylo zjištěno, že jejich objednávání probíhá operativním způsobem, tzn., že objednávky OOPP probíhají na základě aktuální potřeby. V praxi to probíhá tak, že nejsou stanovené pevné termíny pro jejich objednávání, ale daný OOPP se objednává tehdy, pokud mistr výroby, popřípadě jiný pracovník zjistí, že daný OOPP dochází.

Proto bych doporučila, aby byl stanoven jeden den v měsíci, ke kterému by probíhala kontrola stavu jednotlivých druhů OOPP. Aby tento systém mohl fungovat, doporučila bych také, aby bylo zmapované opotřebení jednotlivých druhů OOPP, aby se na základě toho stanovil plán nákupu, plán nákladů a objednacích množství pro každý druh OOPP, aby nedošlo k tomu, že některý druh OOPP nebude k dispozici.

Sledovaný podnik Meta skladovací technika s. r. o. si uvědomuje, jak je oblast zabezpečování bezpečnosti práce důležitá a snaží se pracoviště co nejlépe zabezpečit, aby neohrožovalo zdraví pracovníků. Meta skladovací technika s. r. o. má tuto oblast dobře zajištěnou, avšak se neustále snaží zlepšovat bezpečnost a ochranu zdraví svých pracovníků při výkonu práce.



## 6 Závěr

Cílem této diplomové práce s názvem „Krizový management ve vybrané organizaci“ byla analýza krizového managementu v podniku Meta skladovací technika s. r. o. a na základě zjištěných informací vypracovat návrhy, které by vedly ke zlepšení řízení této oblasti v daném podniku.

Pro splnění cíle diplomové práce byl analyzován podnik Meta skladovací technika s. r. o. se sídlem v Českých Budějovicích, který je dceřinou společností německého podniku Meta Regalbau GmbH & Co. a na českém trhu funguje již 16 let. Náplní podnikatelské činnosti je v současné době zakázková kovovýroba skladovacích regálů a ocelových konstrukcí.

Byla provedena analýza krizového managementu, z níž vyplynulo, že podnik nemá zavedený útvar pro krizové řízení, ani krizového manažera, a komplexní krizové řízení neprovozuje, ale v její podnikatelské činnosti byly zjištěny prvky krizového managementu a to v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracovníků při výkonu práce. Proto byla analýza zaměřena na tuto oblast. Dále byla analýza zaměřena na nejčastější krizové scénáře, ze které vyplynulo, že cokoliv se v podniku stane, je řešeno, resp. řízeno operativně.

Z hlediska optimálního řešení krize by měl podnik zavést systém analýzy podnikových rizik a dále by měl jednání jednotlivých pracovníků standardizovat, tzn., stanovit jasný postup při řešení krizové situace a určit odpovědnosti a pravomoci u jednotlivých pracovníků podílejících se na řešení krizové situace a to všechno zakotvit ve vnitropodnikových směrnících.

Díky tomu by byl podnik schopen dopředu odhalit rizika, která by včas eliminoval, popřípadě by pracovníci měli jasný návod, jak postupovat v případě, že nastane krizová situace, včetně jasně stanovených kompetencí. Tím by se předešlo možné panice a chaosu, který může vypuknout při operativním a nestandardizovaným chováním.

Sledovaný podnik Meta skladovací technika s. r. o. má oblast BOZP dobře zabezpečenou a neustále se snaží zlepšovat pracovní podmínky tak, aby pracoviště bylo pro pracovníky bezpečnější. A v případě vzniku krizové situace ji i přes nedostatky vnitropodnikových standardů upravujících oblast krizového řízení zvládá řešit pohotově.

## 7 Summary and keywords

The aim of my diploma work, which is called “Crisis management of chosen company”, is the analysis of the crisis management in company Meta skladovací technika s. r. o. and based on established information propose motions to improve crisis management in this company.

In the theoretical part there is described risks and risk management, crisis and crisis management, resolving threats and crisis situations and process of crisis management.

The next part deals with development and subject of enterprise of the Meta skladovací technika s. r. o. and description of organization chart. In this part, there is analysis of crisis management which is focused on occupational health and safety.

The results of the analyses showed the insufficiencies in crisis management. Finally some possibilities were suggested to improve current system of occupational health and safety and crisis management. These suggestions could help to keep safety during the work of workers and also protect them against industrial injuries.

**Key words:** risk, risk management, crisis, crisis management, occupational health and safety

## 8 Seznam použitých zdrojů

- Bělohávek, F., Košťan, P. and Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.
- Beneš, J. and Martinovičová, D. (2004). *Krizový management*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm.
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage Publications.
- Daigne, J.-F. (1995). *Ozdravná opatření v podniku*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Fotr, J. (1992). *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Praha: Management Press.
- Fotr, J. and Dědina, J. (2000). *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress.
- Fotr, J. and Vacík, E. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing.
- Goel, S. (2009). *Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters*. Repro India: Global India Publications Pvt Ltd.
- Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: text and cases*. Pearson Education.
- Hirsch, G. and Chevalier, A. (1994). *Rizika podnikání*. Praha: Victoria Publishing
- Hučka, M., Kislingerová, E. and Malý, M. (2011). *Vývojové tendence velkých podniků. Podniky v 21. století*. Praha: C. H. Beck.
- Jirásek, J. (1995). *Návrat k prosperitě turnaround*. Praha: Grada Publishing.
- Khatta, R. S. (2008). *Risk management*. Global India Publications Pvt Ltd.
- Kislingerová, E. (2010). *Podnik v časech krize*. Praha: Grada Publishing.
- Kubíčková, L. and Reis, K. (2012). *Řízení změn*. Praha: Grada Publishing.
- Linhart, P. and Roudný, R. (2007). *Krizový management III. - Teorie a praxe rizika*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- Merna, T. and AL-Thani, F. (2008). *Corporate Risk Management*. John Wiley and Sons, Ltd.
- Mikušová, M. (2002). *Prevence a řízení krizí podnikatelského subjektu*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava.
- Němec, P. (1999). *Public relations komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Praha: Management Press.
- Pelikán, V. (2011). *Likvidace podniku*. Praha: Grada Publishing.

Pfeifer, L. and Umlaufová, M. (1995). *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. Praha: Victoria Publishing.

Pollak, H. (2003). *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. Praha: C. H. Beck.

Rais, R. (2007). *Specifika krizového managementu*. Ostrava: KEY Publishing.

Řezáč, J. (2009). *Moderní management - Manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press.

Seeger, M., Sellnow, T. and Ulmer, R. (2003). *Communication and Organizational Crisis*. Westport: Praeger Publishers.

Smejkal, V. and Reis, K. (2006). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing.

Synek, M. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.

Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing.

Šuleř, O. (1995). *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, s. r. o.

Tichý, M. (2006). *Ovládání rizika*. Praha: C. H. Beck.

Veber, J. (2002). *Management - základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.

Vochozka, M. and Váchal, J. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.

Vymětal, Š. (2009). *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada Publishing.

Zákon č. 182/2006 Sb. Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon).

Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení.

Zuzák, R. and Königová, M. (2009). *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada Publishing.

### **Elektronické zdroje**

Management mania. (2015). *Řízení rizik*. [online]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-rizik>

## 9 Seznam obrázků a tabulek

OBRÁZEK 1 - MATICE VYHODNOCENÍ RIZIKA .....	15
OBRÁZEK 2 - ZNAČENÍ ZÁKAZU .....	50
OBRÁZEK 3 – VÝSTRAHA.....	51
OBRÁZEK 4 - PŘÍKAZ .....	51
OBRÁZEK 5 - BEZPEČÍ.....	51
TABULKA 1 PŘEHLED NÁKLADŮ NA BOZP ZA ROK 2015 .....	61
TABULKA 2 - POROVNÁNÍ NÁKLADŮ NA PRONÁJEM PRACOVNÍHO ODĚVU S NÁKLADY NA NÁKUP VLASTNÍHO PRACOVNÍHO ODĚVU A OUTSOURCOVANÉHO PRANÍ .....	62

## **10 Seznam příloh**

Příloha č. 1: Organizační struktura Meta skladovací technika s.r.o.

*Příloha č. 1: Organizační struktura Meta skladovací technika s.r.o.*

