


# **Snížení negativních dopadů krizových situací pomocí krizové komunikace**

Kristýna Adamcová

---

Bakalářská práce  
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna Adamcová**  
Osobní číslo: **L11348**  
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ovládání rizik**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Snížení negativních dopadů krizových situací pomocí krizové komunikace**

Zásady pro vypracování:

1. Na základě studia dostupných informačních zdrojů zpracujte teoretická východiska týkající se problematiky krizové komunikace.
2. Analyzujte současný stav krizové komunikace ve společnosti Kasko, spol. s r.o.
3. Navrhněte vhodná opatření ke snížení negativních dopadů krizových situací pomocí krizové komunikace ve společnosti Kasko, spol. s r.o.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] CHALUPA, Radek. Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4234-2.

[2] MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

[3] VYMĚTAL, Štěpán. Krizová komunikace a komunikace rizika. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2510-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Taraba, Ph.D.**  
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **21. února 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **9. května 2014**

V Uherském Hradišti dne 21. února 2014

  
prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.  
*děkan*



  
doc. PhDr. Ferdinand Mazal, CSc.  
*ředitel ústavu*

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce zpracovaná na téma Snížení negativních dopadů krizových situací pomocí krizové komunikace se zabývá problematikou dopadů krizových situací a průběhu komunikačního procesu při jejich vzniku. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy, klasifikace komunikace, pravidla a zásady krizové komunikace, tvorba plánu krizové komunikace, klasifikace krizových situací a dopady krizových situací. Praktická část je zaměřená na riziko vzniku možných krizových situací a průběhu krizové komunikace analýzou interních dokumentů podniku. Na závěr jsou v práci uvedena doporučení, které by měly vést ke zmírnění dopadů krizových situací.

Klíčová slova: Komunikace, krizová komunikace, krize, krizová situace, negativní dopady.

## **ABSTRACT**

The topic of this thesis focuses on reducing the negative impact of crisis situations using crisis communication. The thesis deals with the problematic of crisis impacts of situations and the course of communication process during their formation. In the theoretical section the basic concepts are explained altogether with the classification of communication, the rules and principles of crisis communication, crisis communication plan creation and classification of management and impacts of emergencies. The practical part is focused on the risk of possible crisis situations and crisis communications by the analysis of internal company documents. At the end, the work provides recommendations that should lead to reduction of the impact of crisis situations.

Keywords: Communication, crisis communication, crisis, crisis situation, negative impacts.

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Pavlu Tarabovi, Ph.D. za poskytnutí přínosných informací a cenných rad při zpracování mé bakalářské práce.

Další poděkování za poskytnutí interních dokumentů a doplňujících informací patří vedení společnosti Kasko spol. s r.o.

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 30.4.2014

.....  
podpis studenta/ky

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 KOMUNIKACE</b> .....	<b>11</b>
1.1 KOMUNIKAČNÍ SCHÉMA .....	11
1.2 KLASIFIKACE KOMUNIKACE.....	13
1.2.1 Formální a neformální komunikace .....	13
1.2.2 Verbální a nonverbální komunikace .....	14
<b>2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE</b> .....	<b>15</b>
2.1 PERSPEKTIVA, PŘEDMĚT A CÍLE KRIZOVÉ KOMUNIKACE .....	16
2.2 PRINCIPY A PRAVIDLA KRIZOVÉ KOMUNIKACE.....	17
2.2.1 Principy krizové komunikace.....	17
2.2.2 Pravidla krizové komunikace .....	18
2.3 TVORBA PLÁNU KRIZOVÉ KOMUNIKACE .....	21
2.3.1 Směry krizové komunikace .....	24
<b>3 KRIZOVÉ SITUACE</b> .....	<b>27</b>
3.1 KRIZE – VÝZNAM POJMU A JEJÍ DEFINICE .....	27
3.2 PŘÍČINY VZNIKU KRIZE .....	29
3.3 ANATOMIE KRIZE.....	29
3.4 KRIZOVÉ SITUACE .....	31
3.5 DRUHY KRIZOVÝCH SITUACÍ.....	31
3.5.1 Naturogenní (přírodní) krizové situace .....	32
3.5.2 Antropogenní krizové situace.....	32
3.6 NEGATIVNÍ DOPADY KRIZOVÝCH SITUACÍ.....	33
3.7 BODOVÁ METODA.....	34
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>36</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI KASKO SPOL. S R.O.</b> .....	<b>37</b>
<b>5 HAVARIJNÍ PLÁNOVÁNÍ VE FIRMĚ KASKO SPOL. S R.O.</b> .....	<b>41</b>
<b>6 OBLAST ŘÍZENÍ VÝROBY A LOGISTIKA</b> .....	<b>42</b>
6.1 ANALÝZA RIZIKA OBLASTI ŘÍZENÍ VÝROBY A LOGISTIKA .....	43
6.2 ZÁVADA INFORMAČNÍHO SYSTÉMU PRO ŘÍZENÍ VÝROBY .....	44
6.2.1 Schéma krizové komunikace.....	46
6.2.2 Negativní dopady .....	47
6.3 ABSENCE PRACOVNÍKŮ NA PRACOVÍŠTI, STÁVKA .....	48
6.3.1 Schéma krizové komunikace.....	49
6.3.2 Negativní dopady .....	50

6.4	ZABLOKOVÁNÍ DÍLŮ Z DŮVODU ZJIŠTĚNÍ VADY A, B PŘI AUDITU VÝROBKU .....	51
6.4.1	Schéma krizové komunikace.....	52
6.4.2	Negativní dopady .....	54
<b>7</b>	<b>ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ K MOŽNÝM KRIZOVÝM SITUACÍM V PODNIKU KASKO .....</b>	<b>55</b>
7.1	ZÁVADA INFORMAČNÍHO SYSTÉMU PRO ŘÍZENÍ VÝROBY .....	55
7.2	ABSENCE PRACOVNÍKŮ NA PRACOVIŠTI.....	56
7.3	ZABLOKOVÁNÍ DÍLŮ Z DŮVODŮ A, B PŘI AUDITU VÝROBKU .....	57
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>65</b>



## ÚVOD

Komunikace je základní potřebou lidského společenství. Každý den ji lidé uplatňují ve svém soukromém i profesním životě. Bez ní by neexistoval žádný jedinec a ani firma by nemohla začít svůj cyklus firemního života.

Základní strukturu podniku tvoří lidé - zaměstnanci, pro které je nutné delegovat pracovní činnosti, rozdávat úkoly, zdokonalovat pracovní postupy, významnou roli hraje ale také koordinace všech činností zaměstnanců. Bez komunikace, především v podobě zpětné vazby zákazníků, nebude moci žádná společnost inovovat výrobky k potřebám klientů. Dalším hlediskem úspěšné organizace jsou vztahy uvnitř podniku. Spokojený zaměstnanec je ten, který zná nejdůležitější informace o společnosti, v níž pracuje, a má přehled o budoucnosti firmy. Takový člověk pak dobře odvádí svou práci, chodí do zaměstnání rád, bez stresu z vidiny ztráty zaměstnání. Komunikaci lze přikládat stejnou důležitost v řízení podniku jako například controllingu, strategickému a operativnímu plánování, logistice či výrobnímu plánování. Bez správné komunikace by nešlo všechny tyto činnosti správně koordinovat a organizace by nedosahovala optimálních výsledků. V období, kdy na podnik doléhají dopady krizových situací, tato nutnost sílí. Podnik se nachází v krizovém období a špatně vedená krizová komunikace, může krizi prohloubit.

Cíl práce je analyzovat současný stav krizové komunikace ve společnosti Kasko spol. s r.o. a navrhnout závěrečná doporučení vedoucí ke snížení dopadů krizových situací.

Bakalářská práce má dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou obsažena témata týkající se komunikace obecně, pozornost je věnovaná schématu komunikačního procesu, ale i klasifikaci, s níž se můžeme v literatuře setkat. Navazující částí je krizová komunikace se specifiky, které jsou klíčovými pro následný rozvoj společnosti v období krize. Krize byly, jsou a budou, stejně tak bude v každé době významné se jimi zabývat.

Praktická část využívá získaných teoretických poznatků pro analýzu konkrétních reálií. V prvním bloku je uvedena charakteristika společnosti, jež je zdrojem interních informací použitých k následnému zpracování. Samotná analýza se zabývá rozborem dopadů krizových situací a průběh krizové komunikace za podmínek vzniku některé z nich. Závěrečná doporučení by měla vést k větší efektivnosti celkového průběhu ke zvládnutí krizové situace a jejich dopadů.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KOMUNIKACE

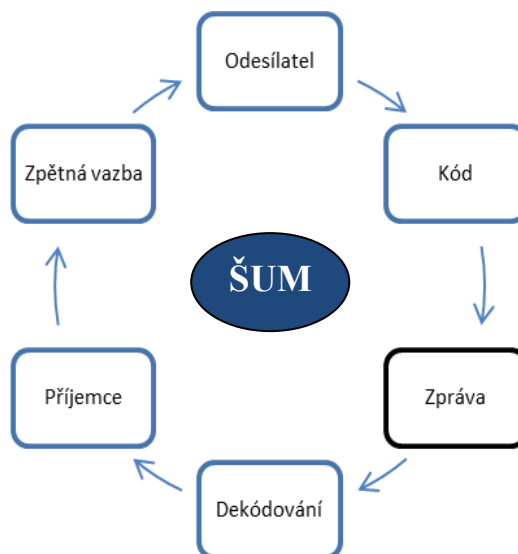
O důležitosti významu komunikaci v profesním světě není možné pochybovat. Komunikace prochází všemi manažerskými činnostmi od organizování, plánování, vedení až po kontrolu. Předmětem práce manažera jsou a priori informace. Dekódovat sdělení a dále ho interpretovat, tak aby zachovalo původní ideu, je na denním pořádku nejen každého manažera nýbrž každého pracovníka. Psychologické, citové, mentální a technické prostředky jsou obsaženy v pojmu komunikování. Celý proces je tedy složitý a bývá často podceňován. [5, 10] Správný manažer ovládá komunikaci, a tím vytváří přijatelné podmínky pro chod organizace.

Komplexní pohled na komunikování zaměřený pouze na vyjádření myšlenek by byl nedostačující. Na své okolí působíme nejen slovy, ale i visáží, vybavením kanceláře, oděvem aj.

Pojem komunikace vychází ze slova „communicare“, je to slovo latinského původu, znamenající něco sdílet, spojovat nebo v jiné souvislosti něco přemísťovat např. myšlenky, informace a pojmu „communis“ tedy společenský. [14] Komunikací rozumíme předávání informací, přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů, ať už verbálních nebo neverbálních. Manažerská komunikace se týká opatření směřující k žádoucím cílům společnosti. [5] Komunikace se uskutečňuje mezi dvěma a více lidmi. Monolog považujeme za přípravu na rozhovor s jinými či za vyrovnání se s vlastními pocity, nitrem.

### 1.1 Komunikační schéma

Schéma komunikování si lze představit jako kruh. Odesílatel je ten, kdo chce interpretovat svou myšlenku či informaci a vhodně zakóduje do jazyka, popřípadě zvuku, a pomocí média pošle příjemci. Pojmem média představuje symboly – verbální, nonverbální nebo různé prostředky jako internet, pošta, obrazy, vzduch atd. Přichází na řadu adresát, ten, pro něhož je určen vzkaz od odesílatele. [5]



Obrázek 1 Schéma komunikačního procesu (zdroj: vlastní zpracování)

Adresát pomocí svých smyslů, nejčastěji sluchem, zrakem, zprávu přijme. Zde nastává úhlavní problém celého systému. Každý z účastníků je ovlivněn vnitřním a vnějším kontextem. Celý život se skládá ze zážitků a prožitků, nikdo z nás není „tabula rasa“ od čehož se odvíjí i vnitřní kontext. Naše další zkušenosti, ať už jsou vědomé či v podvědomí, ho doplňují a dotváří. Vnější kontext je formován okolím, v němž se člověk nachází – práce, domov, a okolím v němž setrváváme – kulturní rámec, tradice a návyky společnosti – jazyk. [10]

Následuje odpověď a zpětná vazba, jež je důležitou součástí procesu. Pracovník, který obdrží naši myšlenku, aniž ji pochopil, nevykoná svou práci dokonale nebo vůbec. Společnost nedosáhne svých stanovených cílů.

Během celého procesu vzniká zkreslení ideje – šum. Příkladem šumu může být nedostatečná pozornost příjemce, hluk, neznalost jazyka, gest, špatné vyjadřování – mít na mysli něco jiného, než říkat. Tato porucha komunikace je vážná, neboť dochází k pozměnění, zkreslení, dotvoření, zveličení, neúplnosti aj. původní myšlenky. Nepřesná informace z několikáté ruky nezaručí kvalitu odvedené práce. Snahou manažera by mělo být eliminovat množství šumu. [5, 13]

## 1.2 Klasifikace komunikace

Z praktického hlediska je možné dělit komunikaci na dvě roviny – formální a neformální. Obě tyto roviny se uskutečňují prostřednictvím verbálního a nonverbálního vyjadřování.

### 1.2.1 Formální a neformální komunikace

Formální komunikování se odráží především od stylu řízení podniku a od organizační struktury. Děje se prostřednictvím pravidel, předpisů, meetingů, směrnic, rozšiřováním pracovních postupů apod. [18] Můžeme ji rozdělit do následujících skupin:

- Vertikální,
- Horizontální,
- Diagonální.

Vertikální komunikace má dva směry. „Shora dolů“ převažuje v podnicích, kde uplatňují autokratický styl vedení. Sestupný tok informací je předáván od vedení firmy k řadovým pracovníkům prostřednictvím příkazů, chybí zpětná vazba z provozu. „Zdola nahoru“ vedení naopak provokuje pracovníky k zapojení do komunikování, tím vytváří pozitivní podmínky pro předávání informací. [13]

Horizontální komunikace se odehrává na stejných stupních dané hierarchie (ředitel s ředitelem, dělník s dělníkem). Řada organizací tvrdí, že je neefektivní, protože jedna funkce nemá dostatek pochopení pro druhou. Celé to zkomplikuje rozhodování, plánování, vedení, kontrola, organizování aj. Proti stojí názor, podpora skupinové spolupráce, která může pružně reagovat na problémy. [5, 13]

Diagonální komunikování probíhá napříč výkonnostními stupni dané organizace (ředitel s dělníkem). Jedná se o druh komunikace, která je ve firmách nejméně používaná. V některých případech si najde větší uplatnění, např. vedoucí kontrolor jednoho úseku provádí analýzu. Bude potřebovat znát chyby výrobku, nejlépe se je doví přímo od dělníka, „z první ruky“, což je účelnější než, dělník podávající informace o stavu výrobku vedoucímu dílny, ten poskytne sdělení běžné kontrole, která předá zprávu vedoucímu. Cesta je to zdlouhavá. [5]

Neformální komunikace má základní rysem spontánnost. Není omezena pravidly a standardy. Probíhá nevázaně a doprovází ji emoce, proměnlivost, sympatie, kamarádství, etnické zájmy aj. Má podobu náhodných setkání. Není důležité, jaký post ve firmě zastáváte. Cílem pro pracovníky je, lépe se poznat navzájem a pochopit se. Neformální komunikace představuje doplňující prvkem formální komunikace. Zvyšuje vnímatelnost dané organizace. Velkým záporem je, že omezuje rozsah kontroly nad informačním tokem, může být v protikladu s formální komunikací a zvyšuje neproduktivní čas. [5, 18]

### 1.2.2 Verbální a nonverbální komunikace

Verbum v latině znamená slovo. Verbální komunikace je komunikace slova čili vyjadřování slov pomocí jazyka. Může nabývat různých podob: prezentování, rozhovor, dopis, mail, leták, směrnice, řady, telefonát, textové zprávy atd. Slovní vyjadřování má dvě formy – aktivní a pasivní. Aktivní podobaje ta, kam náleží mluvení (prezentování, řečnictví) psaní. Dává činný podnět k zahájení komunikace a činnou reakci na něj. Opakem je pasivní forma – poslouchání, čtení. Nelze na ni bezprostředně reagovat, protože vznikla v předešlém časovém období. Z čehož nevyplývá, že výsledek změnit nejde. [16]

Nonverbální sdělení informací je proti pólem verbální komunikace. Přenesení zprávy prostřednictvím mimo slovního vyjadřování, zvané také jako řeč těla, je rozděleno na mnoho typů, například mimika – pohyby obličeje, gestika – pohyby rukou, nohou, proxemika – vzdálenost mezi komunikujícími, haptika – doteky, chronemika – užívání času vzhledem k ostatním lidem, artefakty – prostředí, oblečení, komunikace mlčením – i tím, že nemluvíme, vyjadřujeme náš postoj, hlasem – barva, tón, pohledy očí. Neverbální komunikování má podpořit řeč či ji zcela nahradit, má vyjádřit emoce, většinou probíhá podvědomě (červenání, pocení rukou), nedá se do detailů přeložit slovně. Pokud je verbální a neverbální komunikace v nesouladu, větší váhu přisuzujeme právě neslovní komunikaci.

Nonverbální sdělení je zapotřebí vnímat podle kulturního rámce dané společnosti. Různá gesta v různých zemích znamenají diametrálně odlišné věci. [14]

## 2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Východiska vzniku krizové komunikace nalezneme v psychologii mimořádných událostí, která je mladým oborem psychologie. Zabývá se člověkem, skupinou, populací v krizových situacích, katastrofách a hromadných neštěstí. Zájmem o tuto disciplínu přímo úměrně vzrostl s nárůstem přírodních i antropogenních mimořádných událostí, které mohou na člověku zanechat vážné psychologické následky a mohou vyvolat nové formy sociálního, ekonomického, politického chování skupin i jednotlivců. Psychologie mimořádných událostí se zabývá tématy, kterými například jsou: adaptace na mimořádnou událost, problematika zotavení, zapojení komunity do přípravy a řešení následků mimořádných událostí. Psychologie mimořádných událostí spolupracuje s řadou příbuzných oborů (právo, medicína katastrof, politologie, mediální studia atd.), které ovlivňují postupy řešení krizových situací. Základním předmětem, jímž se tato disciplína zabývá, je krizová komunikace a komunikace krizí. Přivádí lidi a organizace k tomu, jak mají reagovat během a po mimořádné události. [21]

Krizovou komunikací se nemyslí jen v tu době, kdy krize probíhá, ale je potřeba ji vnímat jako připravenost – prevenci na danou krizi. „Předudálostní“ komunikace slouží jako nástroj managementu užitý záměrně a dobrovolně, naopak „postudálostní“ vzniká nuceně a pod presem a stresem. I krizová komunikace může mít formu verbální a neverbální. Jde o interpersonální, jednosměrnou i dvousměrnou, veřejnou, meziosobní, skupinovou a masovou komunikaci. Žádná krize nepřichází jen tak z nenadání, více jak 80% krizových situací je způsobeno neprofesionálním nebo neetickým chováním, dlouhodobým podceňováním daného faktu. S krizí je nutné počítat, předvídat ji a připravit se na ni! Připravit se na vedení krizové komunikace je nepostradatelné. [2]

Krizová komunikace je definovaná jako „*výměna informací mezi odpovědnými autoritami, organizacemi, médii, jednotlivci a skupinami před, během a po skončení mimořádné události.*“ [21]

Krizová komunikace je v podstatě přechod od komunikace problémové, negativní ke komunikaci zdravé a funkční. [22]

Pokud krizová situace vznikne, stane se předmětem zájmu médií, veřejnosti, lovců senzací a prostých pozorovatelů.

Někdy se o ní novináři dozví dříve než vedení krizového managementu, pak mohou vzniknout chybné, smyšlené informace. Úkolem krizové komunikace je, aby publicita nepoškodila dobré jméno subjektu. Proto je vhodné být připravený.

Pokud subjekt nepozná hrozby a rizika, která ho mohou ovlivnit, nemůže se s nimi nijak vypořádat a už vůbec ne jim předcházet. Plánování krizové komunikace začíná souběžně s analýzou rizik, je vypracována základní komunikační strategie obsahující klíčová sdělení, kterými oslovuje veřejnost, média, odborníky, podřízené v době příznaků, v průběhu i po skončení krize. Tento plán je přílohou krizového plánu organizace, úřadu a žádná právní norma neřeší jeho strukturu, proto vycházíme z dokumentů některých vyspělých států Evropy a USA. [2]

## 2.1 Perspektiva, předmět a cíle krizové komunikace

Z primárního hlediska se dělí krizová komunikace na následující části. První z nich je komunikace interní, uvnitř organizace, odehrávající se mezi managementem a pracovníky firmy, popřípadě mezi složkami krizového řízení. Následuje její protiklad v podobě externí komunikace, zabývající se vztahy k vnějšímu okolí, např. mas média, firma a její dodavatelé. Poslední základní hledisko se vztahuje na příslušníky zasahujících složek Integrovaného záchranného systému České republiky, do příkladu můžeme zařadit, komunikaci hasičů, policie a záchranné zdravotnické služby s postiženými osobami a jejich rodinami. [21]

*„Předmětem krizové komunikace je sdělování informací:*

- *Mezi orgány a prvky systému krizového řízení a uvnitř tohoto systému,*
- *Veřejnosti, mediím, odborníkům, soudním znalcům a orgánům činným v trestním, řízení, vyšetřujícím předmětné mimořádné události, katastrofy, nehody a hromadná neštěstí,*
- *Podřízeným, zaměstnancům firmy, rodinným příslušníkům a jiným věcně zainteresovaným právnickým a fyzickým osobám – o potenciální, blížící se či již reálně existující hrozbě (mimořádné události), nebo již probíhající krizové situaci (krizi) a opatřeních, konaných orgány systému krizového řízení, vedením firmy či jinými osobami k tomu, aby dopady krizové události byly eliminovány, zmírněny nebo odstraněny.“ [7]*



Úkolem krizové komunikace je efektivní užití informovanosti okolí. Jedná se o zprávy ve správný čas a na správném místě. Lidé bez informací mají sklony k panice i stresu. Neinformovaná média si situaci ráda zkreslí sama, čímž mohou ušpinit image podniku. Cílem krizové komunikace je předcházet těmto šumům a uvádět věci na pravou míru. Pro účinný průběh komunikace je nezbytné aby, veškerá odpovědnost neležela jen na jedné osobě, držet se podstaty věci, přesně a stručně definovat problém, plánovat komunikaci s ohledem na nejhorší možný scénář, mluvit pravdu a snažit se odpovědět i když úsudek nebude sto-procentně jistý. [2]

## 2.2 Principy a pravidla krizové komunikace

Efektivní krizová komunikace nezlepšuje pouze vztah s okolím subjektu, ale přináší mu pozitivní myšlenky a způsoby, jak se případné další záporné situaci vyhnout. [22]

Proto musí být krizová komunikace ovládána systematicky, vychází z pravidel a obecně přijatých principů.

### 2.2.1 Principy krizové komunikace

*Tabulka 1 Principy krizové komunikace (zdroj: vlastní zpracování)*

Principy krizové komunikace	
1.	Princip přímé odpovědnosti.
2.	Princip nezávislosti.
3.	Princip přesnosti a stručnosti.
4.	Princip důvěryhodnosti.
5.	Princip znalosti věci.
6.	Princip očekávané reakce.
7.	Princip nejhoršího vývoje.
8.	Princip hledání podpory.
9.	Princip pravdivosti.
10.	Princip otevřenosti.

Přijmutí odpovědnosti za vzniklou nepříznivou událost není v kompetenci tiskového mluvčího, ten „pouze“ informuje veřejnost. Odpovědnost leží na bedrech vedení podniku. K nezávislosti krizové komunikace přispěje vytvořený tým pracovníků s úkolem vytvářet výstižná a stručná fakta o situaci. Velký počet složitě strukturovaných zpráv příjemci nemožní je pochopit je.

V tíživých situacích mají lidé sklon nedůvěřovat. Budování důvěry u posluchačů je meritum věci. Veřejnost chce vědět, že se do jejich problémů dokážeme vcítit, chtějí mít také jistotu a vědět, že máme znalosti týkající se vzniklé negativní události. Pomocníkem se může stát katalog krizových situací a dokonalá znalost podniku. Podle komunikačního schématu na uveřejněnou zprávu následuje reakce, na níž krizová komunikace musí počítat dopředu.

Lepším se jeví přiblížit scénáře krizových situací k jejich nejhoršímu možnému vývoji. Nic podnik nezaskočí, pouze příjemně překvapí. Odborný pohled na problém ze strany nezávislého experta podpoří pozitivní pohled na firmu.

Veritas vincit, heslo pro krizovou komunikaci. Není nutné říkat detailní věci, ale vše musí být pravdivé! Fráze jako „no comment“, „mimo záznam“ jsou při nejmenším nevhodné. Pokud k danému tématu nemám mluvčí co říci, ať sdělí tento fakt a přislíbí nápravu, kterou dodrží. Média živí informace a zejména ty negativní přitahují pozornost diváků více. Otevřenost vůči médiím se vyplácí o to více, při mimořádných událostech v podniku. [7]

### 2.2.2 Pravidla krizové komunikace

Chce-li společnost vytvářet zdárnou krizovou komunikaci, musí být její prioritou tok informací, které nesou odpovídající hodnotu, jsou přesvědčivé a důvěryhodné – vychází z principů krizové komunikace. Klíčem k tomu jsou pravidla, jež vznikla z dlouholetých zkušeností a průzkumů. Tato pravidla byla generalizována a slouží jako základní nástroj úspěšné krizové komunikace. K sedmnácti základním pravidlům patří právě tato níže uvedená. [7]

Tabulka 2 Pravidla krizové komunikace (zdroj: vlastní zpracování)

Pravidla krizové komunikace	
1.	Nedopust'te, aby kritika tisku zůstala bez odpovědi.
2.	Mějte připravený scénář krizové komunikace.
3.	Stanovte role v systému krizové komunikace.
4.	Nedopust'te, aby se incidenty staly krizemi.
5.	Nestavte svou prosperitu na tvrzení, že váš podnik krize nemůže postihnout.
6.	Pravidelně aktualizujte krizový plán.
7.	Vedení organizace berte jako součást zdrojů.
8.	Posuďte svou vlastní zranitelnost.
9.	Nejtěžší částí krize může být uvědomění si a připuštění, že nastala.
10.	Nebud'te skoupí na informace – čím více informací můžete poskytnout, tím lépe.
11.	Mluvčí je klíčovou osobou.
12.	Věnujte zdroje na cvičení a instruktáž vedení.
13.	Nespěchejte s kritikou kritiky. Co když je pravdivá?
14.	Shodněte se s tiskem.
15.	Držte se krizových plánů, využijte však i vědomostí a zkušeností odborníků.
16.	Nepovažujte „odkládání“ za správnou strategii.
17.	Pokud máte k dispozici internet, používejte ho.

Tisk obecně by neměl uveřejnit kritický článek, aniž by oněm „poškozené“ straně dal vědět a ta se mohla k němu vyjádřit. Pokud se tomu tak nestane, kritika společnosti by neměla zůstat bez zpětné vazby. Podnik má právo požadovat omluvu v daném tisku nebo možnost se k věci vyjádřit a obhájit se. Noviny jsou povinny zprávu publikovat. Média potřebují příběh, pokud ho nedostanou od podniku, vytvoří si vlastní. V krizi lidé vzhlíží obvykle k nejvýše postavené osobě, „vůdci“. Komunikace top manažera nebo vlastníka s veřejností může znamenat počáteční kapitál k řešení krize. Vhodné novinové statě jsou velmi důležitým nástrojem krizového řízení. [7]

K dobře fungující krizové komunikace je potřebné mít připravenou strategii potenciálních scénářů krizí, do nichž implementujeme právě krizovou komunikaci. Výsledkem je včasné a rychlé rozhodnutí ovlivňující průběh krize. Toto rozhodnutí vytváří komunikační krizový tým, v němž má každý své dílčí úkoly – tiskové zprávy, hlavní mluvčí, kdo se stará o rádio a TV, kdo zná pozadí konfliktu.

Firmu obklopují větší či menší neshody, havárie, pomluvy, novináři lovící senzaci, pomstychtivý minulí zaměstnanci. Právě dobré a špatné chvíle právě utváří život podniku, v každém incidentu nelze shledávat krizi. Protože pokud s ním budeme neprofesionálně zacházet, může v krizi přerůst, a to naší vinnou. Myslet si, že podnik žádná krize zasáhnout nemůže, by bylo naivní a dětinské zároveň. Být připraveni a odhalit krize dříve než vznikne, je zásadní myšlenka správného manažera. Mylnou se naopak jeví představa, že jsme proti krizi imunní. Proto praxe radí, aktualizovat krizový plán jedenkrát ročně. Kombinací plánů a zkušeností odborníků docílí podnik na míru šitého řešení, které odpovídá vzniklé krizi. Vyjádření odborníka by mělo odpovídat jeho oboru. [7]

Každý podnik má svou „Achillovu patu,“ za důležité se považuje hledat ji a snažit se najít ostatní zdroje k ovládnutí situace uprostřed vypuklé krize, dřív než bude příliš pozdě. Každý manažer doufá, že právě jeho podnik krize zasáhnout nemůže, je přesvědčen, že udělal vše proto, aby se jí vyhnul velkým obloukem. Urputně nepřipouští si, že jsme v krizi, způsobuje zkreslené vnímání skutečnosti. Okolí již dávno ví, že se náš podnik zmítá v krizi, ale vedení ji nevidí.

Ústřední osoba představuje mluvčí. Jeho připravenost verbální i nonverbální komunikace je zásadní. Za žádoucí bývá považováno mít dva až tři tiskové mluvčí, ale informace podané vedoucím pracovníkem, jak již bylo uvedeno, jsou nejen počátečním kapitálem, ale zároveň mají větší váhu v očích publika. Školení a cvičení k prezentování by měli podstupovat i manažeři na vedoucích místech.

Obranná reakce vůči kritice je oprávněná ale pozor, aby zprávy, které společnost vydává, nekritizovali něco, co se ukáže být pravdou.

Vědomá a chtěná prokrastinace do krize nepatří. Některé věci nepůjdou udělat tehdy, kdy je manažer bude potřebovat, ale vědomé odsouvání vrhá stín na jeho osobu. [7]

V dnešní době firma bez webových stránek takřka neexistuje. Proto by poslední pravidlo mělo znít. Používejte internet. Internet slouží k publikaci informací, které odpovídají představám společnosti. Podnik se nemusí obávat, že žurnalisté naši myšlenku záměrně „pomezí“. Internet dává široké možnosti. V jednu dobu je možné oslovit široké množství lidí, kteří informaci budou posílat dále. Odkazovat na různé souvislosti, jež budou nápomocné k řešení problémů za krizových situací. [7]

### **2.3 Tvorba plánu krizové komunikace**

Plán představuje pohled do budoucna, vize možných dějů popsanych v časových a věcných parametrech. Vytvářet plán, až na základě vzniklé krize, by bylo neefektivní a neproduktivní. Kvalitní plán začíná vznikat s velkým předstihem, tím dává větší šance krizi nepodlehout. Plánování krizové komunikace začíná okamžikem analýzy hrozeb a rizik. [1] Analýza rizika zahrnuje tři základní procesy, které jsou ve vzájemné interakci. Striktní hranice nejsou dané, mohou se vzájemně prolínat. Význam má hodnocení rizika, zjištění potenciálních rizik, k nimž se přiřadí možné scénáře nebezpečí. Rovina řízení rizika spočívá v tom, že se riziku stanoví jeho pravděpodobnost vzniku a jeho velikost. Implementují možná opatření proti riziku a provádí se monitoring. Posledním základním prolínajícím se vztahem je právě krizová komunikace, která aktivizuje chod těchto procesů a eliminuje daná rizika. [21] Plán zpracovává základní komunikační strategie, klíčová sdělení pro zainteresované osoby v průběhu krize i po jejím skončení.

Plánování v oblasti krizové komunikace je stanoveno do posloupnosti jasně definovaných postupů, instrukcí k splnění této úlohy. Po vypracování těchto úloh a zapracování základních pravidel a principů krizové komunikace nám vznikne ucelený plán použitelný v případě vzniku krizové situace. [1]



Obrázek 2 Algoritmus plánování postupu krizové komunikace [1]

Algoritmus, uvedený výše, poukazuje na důležitost vnímání příležitostí, a to z hlediska cílů, okruhů krizové komunikace, mezinárodních závazků, ekonomických možností aj.

Stanovení cílů a úkolů krizové komunikace vychází ze zranitelnosti podniku vůči rizikům, které mu hrozí. K správnému určení přispívá SWOT analýza – silných, slabých stránek a hrozeb a příležitostí. Tato kritéria nejsou mantinely, které nelze překročit.

Analýza rizik je v tomto případě odlišná než ta, kterou jsme vypracovávali v krizovém plánu. Tato analýza obsahuje tři postupy. [1]

1. Určit, k jakému typu krize aktivizujeme krizovou komunikaci a co bude její prvotní zprávou, existuje-li potřeba takového druhu komunikace – existuje reálná hrozba,
2. Stanovit cesty krizové komunikace – s kým bude potřebovat mluvit, určit pořadí oslovených a odpovědět na otázku proč právě oni. Stanovit, co zpráva bude obsahovat – varování, rady, vysvětlení, určíme čas realizace a dále kdo zprávu poskytne a v jaké podobě,
3. Posledním krok je o důvěře mezi komunikačními partnery, kteří jsou různí a různého vzdělání a s tím souvisejících potřeb. Odborník chce slyšet jiný druh informací než laik i novináři. [1]

Následuje stanovení základních stavebních pilířů krizové komunikace, k nimž patří harmonie tří prvků: kvalita vztahů – informační design – usměrňování dialogu.

Kvalitu vztahů indikuje míra důvěry mezi komunikačními partnery. Důvěra ve správně provedenou rizikovou analýzu.

Informační design vychází z identifikace rizik a jejich scénářů. Klasifikuje každé možné ohrožení zvlášť a krizová komunikace mu stanoví:

- Jakou zprávu, v jaký čas je potřeba zveřejnit,
- Určit kanál vhodný pro přenos zprávy,
- Umět se vcítit i předvídat v mysli druhé straně,
- Snažit se uvést příklad pro lepší pochopení. [1]

Dialog mezi členy komunikačního procesu je rozdělen na kroky, které lze použít při jeho tvorbě. První krok zahrnuje dobu, kdy je krize na svém začátku, tehdy má veřejnost právo na předběžné informace. Následuje etapa prvního znepokojení, tedy že krize skutečně nastala. Zde se vede dialog mezi zúčastněnými členy o jejich potřebách, aby se zamezilo tvorbě obav z budoucnosti. Závěrečná fáze tvorby krizového dialogu je prostor veřejnosti na rozhodování.

Formulování základních témat krizové komunikace. Plánování je rozděleno do tří etap - před, při, po krizi. Stejně tak, je rozdělaná i krizová komunikace, dle období a v něm daných scénářů.

Další fází je výběr a porovnání alternativ. V tomto momentě jsou nashromážděny kupy informací pro jednotlivá období krize. Úkolem je diferencovat mezi kvantitou a kvalitou, a najít ty odpovídající našim cílům s největší efektivností. [1]

Po zpracování základního algoritmu k plánu krizové komunikace jsme ve fázi „puzzle“. Jednotlivé kroky do sebe zapadnou a výsledkem je plán krizové komunikace, které je přílohou krizového plánu organizace. Jeho obsah a struktura není předmětem žádné právní normy. Vychází se z úpravy krizového plánu vyspělých zemí EU, USA i našich zkušeností.

Následné rozdělení obsahové a strukturální podoby je tedy doporučením, jak by mohl vypadat, ale není vyčerpávající a ani jediný možný. [1]

Plán se skládá ze dvou hlavních částí: administrativní a praktická.

Administrativní část obsahuje:

- Údaje o zpracovateli,
- Cíl a účel krizové komunikace,
- Metodiku tvoření týmu krizové komunikace a jeho členové,
- Metodiku činností týmu ve třech obdobích krize.

Praktická část obsahuje:

- Závěry z analýzy hrozeb a rizik a stanovení krize,
- Stanovení identifikačních a komunikačních okruhů pro jednotlivé typy krizí,
- Stanovení modulu krizové komunikace a hlavních pilířů tohoto systému,
- Stanovení témat krizové komunikace dle období krize,
- Stanovení kvantity a kvality informací pro tato období,
- Stanovení způsobů organizace vnitřní a vnější krizové komunikace. [1]

Implementace přijatého modelu krizové komunikace uvnitř organizace. Organizovat krizovou komunikaci ve firmě má různé způsoby a záleží na velikosti firmy, jejich preferencích a organizační struktuře.

Krizová komunikace může spadat pod pracovníka krizového řízení, pod vnitřní část celkové firemní komunikace, pod zaměstnaneckou funkci – mluvčí, pod síť holdingové společnosti.

Odpor pracovníků při implementaci je více než pravděpodobný. Nechtějí se učit novému, připadá jim daná věc nepotřebná nebo prostě jen nechtějí. Velkou roli zde hraje podnikové klima, které ovlivňuje mínění spolupracovníků. Zaměstnanci obeznámení do detailů jádra věci, budou kladněji přijímat nová opatření. [1]

### **2.3.1 Směry krizové komunikace**

Rychlost informací je vysoká, tudíž krizová komunikace musí reagovat stejně rychle. Krizová komunikace v podniku má hlavní důvod. Přežití podniku.



Budování krizové komunikace je dlouhý a složitý proces, platí zde již mnohokrát zmiňované, nezačíná s krizovou situací, ale dávno před ní. [2]

V tomto ohledu je přínosné udržovat dobré styky s médii, k tomu mít připravený účinný plán krizové komunikace, což zaručuje výborné výchozí postavení zdolání krizové situace.

Pro pohotovou reakci na krizové situace slouží „katalog krizových zpráv.“ Jeho obsahem jsou možné situace, které mohou v podniku nastat. Tento katalog se tvoří pomocí analýzy rizik. Identifikuje možná rizika. Výchozím materiálem jsou také zprávy o nehodách a „skoro nehodách,“ které rozšíří obzor daných rizik. [2]

Určením různých krizových situací umožňuje připravení prohlášení o dané havárii. Detailní katalog zpracovává rozbor příčin vzniku, samotný vznik a bezpečnostní opatření, která incidentu měla zabránit. Jinak řečeno, krizový katalog zpráv představuje šablony pro konkrétní krizové situace. Tyto zprávy usnadní a urychlí výměnu informací. Cílem je kontrolovat tok zpráv tak, aby nepošpínily image firmy a produkovaly informace pozitivního charakteru důležité pro postavení firmy do lepšího světla. [2]

Směry krizové komunikace se dělí do šesti skupin. S jednotlivými zástupci je potřebné jednat specifickým způsobem.

*Tabulka 3 Subjekty směry krizové komunikace [2]*

Zástupci skupin	Charakteristika
Zaměstnanci	Prioritní informování zaměstnanců, nejpozději však do 24 hodin.
Zákazníci	Informace vedoucí k ujištění zabezpečení dodávek.
Investoři	Neklamat. Základ je v pravdivých faktech o situaci.
Vládní, regionální, místní činitelé	Komunikace nastává v okamžiku, kdy krizová situace nabývá velkého rozsahu se závažnými důsledky.
Pojišťovací společnosti, právníci	Komunikace dle potřeby.
Rodiny obětí	Nejlépe osobní kontakt.

Hlavní složkou podniku jsou zaměstnanci. Na výkonnost pracovníků mimo jiné má vliv firemní kultura. K této skupině by měly informace směřovat v první řadě. Zprávy jsou zakládány na pravdivých skutečnostech s opatrností. Dá se předpokládat, že někdo z pracovníků poskytne zprávu hromadně sdělovacím prostředkům.

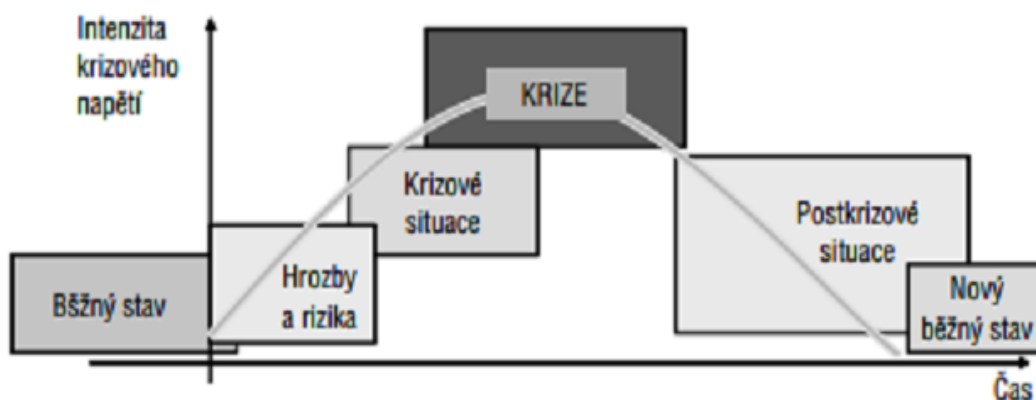
Informace především ty negativní se šíří velkou rychlostí. Zákazníci začnou mít obavy o plnění závazků. V tomto případě firma produkuje informace, které zákazníky ujistí o bezpečném termínu dodávek. Důvěra a dobré mravy podpoří vzniklou situaci.

Investoři jsou pro firmu privilegovanou skupinou, díky nim může podnik růst. Poskytnutí falešných informací zapříčiní ztrátu dobrého jména a znamená často konec spolupráce. Lepší variantou je podávat pravidelně skutečné zprávy, pod záštitou vypracovaného krizového a havarijního plánu a kvalitního personálu.

Další směry krizové komunikace jsou individuální. Hodně záleží na charakteru krizové situace, její síle a rozměrech. [2]

### 3 KRIZOVÉ SITUACE

Podnik prochází vývojem, který odráží čas s intenzitou krizového napětí, v němž se definuje šest základních stavů ve vzájemném ovlivňování a návaznosti dějů v nich probíhajících. Počáteční stavu, kde se nachází absence krizového napětí, a nazýváme ho běžný stav. Firma funguje za normálních nezměněných podmínek. V prostředí podniku existují hrozby a rizika, které při vzniku negativně působí na blaho organizace a jejich aktivací způsobí třetí stav se jménem krizová situace, přecházejí v krizi. V případě jejího zvládnutí nastává obnova stavu – postkrizové situace a návrat do nového běžného stavu. Po krizi není nic takové, jako bylo před ní. [2]



Obrázek 3 Vývoj krizových stavů dle času [2]

#### 3.1 Krize – význam pojmu a její definice

Geneze slova krize sahá až do starořečtiny, kde se nachází pojem krino. V češtině mu odpovídají výrazy jako, život – neživot, právo – bezprávi, úspěch – neúspěch. Další etapou vývoje začalo být slovo krosis, užíváno jako označení rozhodnou chvíli, konečné rozhodnutí nebo nesnáze. Krosis, se stala inspirací pro zařazení do slovní zásoby u mnohých jazyků, jako ilustrační příklad lze využít česká krize nebo anglická crisis.

Definice pojmu krize se liší od daného odvětví, které ho užívá. Lékaři daným významem označují situaci, v níž u pacienta nastane bod zlomu, bytí – nebytí. Převodem významu do podnikové sféry je označení krizové situace, při níž nastane obrat k lepšímu nebo naopak se bude týkat ohrožení vlastní existence firmy. [22]

Další význam pojmu krize představuje neočekávatelnou událost, s důsledkem nepříznivých hospodářských výstupů organizace ohrožující její postavení na trhu a ztrátu konkurenční výhody. [19] V užším pojetí znamená zlomovou situaci, kdy v podniku není nic tak, jako bylo předtím. [9]

Krize obklopují společnost. Dalo by se říci, že mluvit o krizi je moderní. Dnešní člověk slovo krize často skloňuje v různých oborech. Společnost hovoří o krizi psychické, o krizi středního věku, o krizi ekonomické, o krizi v politice. Chápe ji jako něco negativního, ale tato idea je pro podnik, ale i pro člověka značně omezující. Krize je bod zvratu a bude-li sloužit k dobrému, záleží na managementu podniku, jak se umí s krizí vypořádat. [17] Čínský výklad slova krize, předběhl svým způsobem dobu a ve vzájemné symbióze představuje dva rozdílné symboly. První říká, že krize je nebezpečí, ohrožení, ale druhý vidí krizi jako šanci či výzvu. Podnik s širokým úhlem pohledu, dokáže to špatné, co s krizí souvisí, obrátit v inovaci a jeho růst. [23]

Pro pojem krize existuje mnoho definic. Důležité je, že u všech definic najdeme určité podobnosti pro ně společné. Základní rys velká emocionální i mentální zátěž na člověka vyvolávající napětí dotyčných osob, obvykle způsobená následkem vnitřní nebo vnější hrozby. K dalším znakům krize dále patří obtížná předpověď času výskytu, z čehož vyplývá možným moment překvapení doprovázen neadekvátní reagováním. Všechny znaky existují neizolovaně a mohou způsobit „domino efekt“. V krizi je nutná reakce, nicnedělání zvětšuje velikost problému. Rozhodnutí v čase krize probíhá za neurčitých, konfliktních a neúplných podmínek. [7]

Krize k podniku patří, proto ji lze predikovat, očekávat ji a vyvolat. Vycházíme-li z první ideje, musí následovat reakce v podobě připravenosti. Správnými postupy je možno krizi zmírňovat, urychlovat a eliminovat její následky. [20]

Krize existují na světě, co planeta Země sama. S vývojem společnosti, se vytvářely od primitivních forem a posouvaly se pomalými kroky ke své dokonalosti i krize. Z životního cyklu jedinců krize není možné oddělit, toto pravidlo se transformovalo i do života podniku. S rostoucí globalizací, při níž svět krátí vzdálenosti, přináší také cyklu podniku možnosti, které ho vynášejí k vrcholu, stejně tak roste možnost vzniku krize. Podniky by neměly před touto skutečností zavírat oči, ale dále probádat pojem krize do dále nerozebratelných atomů věci. Jedině tak nad ní úspěšně dokážejí zvítězit.

### 3.2 Příčiny vzniku krize

Příčin krize je mnoho, proto je tato problematika neustále aktuální. Možnost vzniku je velmi pravděpodobná. Určením možné příčiny krize v podniku dopředu, lze snadněji lokalizovat její těžiště krize a tím zabránit vzniku chronického stádia.

Dělení příčin je následující: subjektivní a objektivní. Subjektivní jsou vyvolané, jednak špatným řízením podniku (nereálný business plán, zastavení investic, chybné rozhodnutí managementu), tak přírodními vlivy, kterou jsou těžko nepředvídatelné (vichřice, zemětřesení, změny klimatu).

Další pohled rozděluje příčiny na vnitřní a vnější. Ty vnější dopadají na podnik z jeho okolí bezprostředně, v rámci státu i globálně. Konkrétní například – vývoj na světových trzích, makroekonomická situace v zemi, tendence politiky státu, změny legislativy, mimořádné události apod. Vnitřní příčiny vychází přímo z organizace, z jeho chybného vedení a organizace výroby, střety zájmů na pracovištích, trestné činnosti managementu, zastavení investic aj. [20, 7]

### 3.3 Anatomie krize

V literatuře se rozeznávají čtyři fáze rozdělení krize: stadium symptomů, akutní stádium, chronické stádium a stádium vyřešení krize.

Stádium symptomů krize (předkrizové období) je počáteční etapa, v níž jsou hrozby v latentním stádiu. Symptomy (signály<sup>1</sup>) jsou natolik nevýrazné, že dovolují jejich přehlédnutí a ignoraci, ale pro zkušeného odborného pracovníka jsou postřehnutelné a může se na ně připravit, ba dokonce krizi zabránit. Krize v tomto období roste pomalu a širokou veřejností takřka nepozorovaně, začít s obranou reakcí a mít v ní podporu top managementu je obtížné, protože se jeví jako nahodilá a nedůležitá. [2]

---

<sup>1</sup> Signály se dělí na tři typy. Slabé signály – nejednoznačné zlomkové zprávy, rozeznatelné pouze kvalifikovanými odborníky. Krize narůstá pomalu a je na ní možná odezva. Silné signály – úplnější a jednoznačné zprávy, rozlišitelné odborníky bez speciálních znalostí. Krize roste rychle a žádá si také rychlou neodkladnou reakci. Velmi silné signály – jasné zprávy, rozlišitelné laikem. Krize je ve svém vrcholu a možnost odezvy již prakticky není možná. [2]

Krizová komunikace má v tomto období za úkol produkovat včasné, pravdivé a objektivní informace, sloužící k zamezení vzniku krize a vypuknutí paniky mezi zaměstnanci. Do plánování předkrizové komunikace je nutné zahrnut varovný systém, obsahující následné kroky:

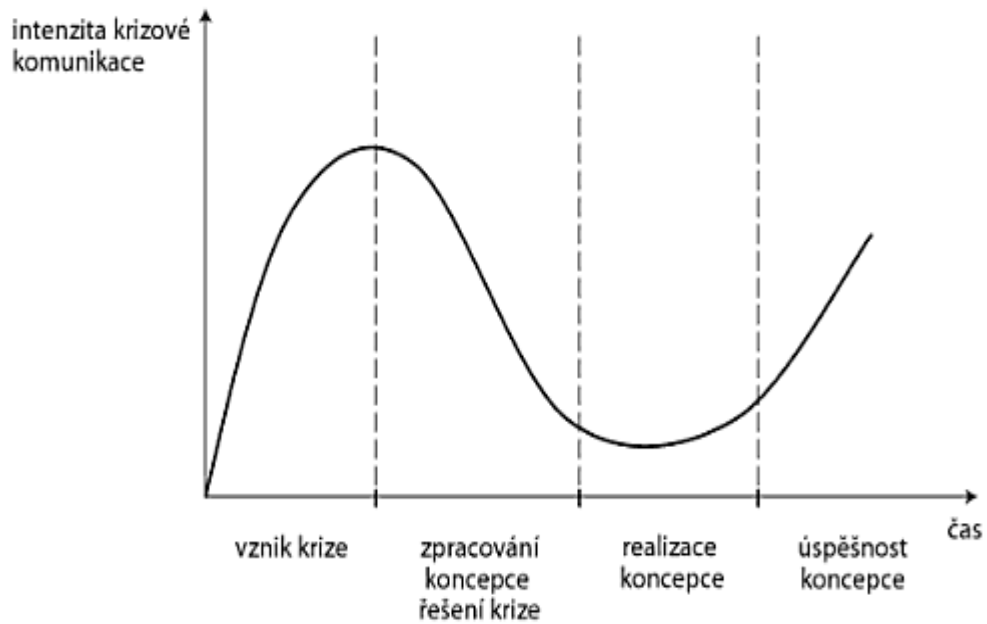
- Zdroje krizové komunikace,
- Rozdělení odpovědností a povinností při krizi,
- Určit měřítka k rozeznání krize,
- Priority krizové komunikace,
- Existence varovného systému,
- Pravidla strategie prevence,
- U nalezených potenciálních krizových situací vytvořit postupy jednání,
- Školení zainteresovaných lidí krizové komunikace. [1]

Stádium akutní krize se vyhláší ve chvíli, kdy dochází k poškození subjektu natolik, že je ohrožena jeho vlastní existence. V tomto stádiu se krize již rozeběhla a odvrátit ji bez jakékoli újmy, není možné. Stěžejním bodem je nalezení těžiště krize – skutečnou příčinu a tím ji dostat pod kontrolu. Rovnováha je rozladěna a záleží na šikovnosti managementu, zda se dojde k vyostření hrozby či k obnovené prosperitě. Nutné jednání! [1]

Stádium chronické krize spočívá v stabilizaci systému, který nemá vyřešenou kořenovou příčinu jejího vzniku. Krize není zneškodněná, proto se očekává její opětovný nástup.

Ve stádium vyřešení krize je lokalizováno těžiště krize a následně definitivně odstraněno. Nastává rovnovážný stav v subjektu a budování prosperity. [2]

K vyřešení krize dochází po krizovém období. Krizová komunikace produkuje informace o zvládnutí krize a o absenci trvalých následků. Mezi její další formy patří rekapitulace, zhodnocení krize a obstojnost krizové komunikace v průběhu krize. Po zhodnocení stavu je rozhodující najít metody a způsoby vedoucí k odstranění nedostatků, a zpracovat je do plánu krizové komunikace spolu s ponaučením. Po krize je nutné najít všechny jejich dopady a právě krizová komunikace hledá dopady jí se týkající (poškození důvěry, ztráta dobré pověsti firmy). [1]



Obrázek 4 Intenzita krizové komunikace [23]

### 3.4 Krizové situace

„Krizová situace je nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážných stavů přírodních, technických, technologických, ekologických, ekonomických, sociálních a společenských systémů, v důsledku kterého dochází k ohrožení životů, zdraví nebo majetku občanů, životního prostředí, veřejného pořádku, vnitřní nebo vnější bezpečnosti státu, a na řešení těchto problémů nestačí běžné kompetence a běžné disponibilní zdroje.“ [2]

„Zákon 240/2000 Sb. o krizovém řízení, definuje krizovou situaci jako mimořádnou událost narušení kritické infrastruktury nebo jiné nebezpečí, při nichž je vyhlášen stav nebezpečí, nouzový stav nebo stav ohrožení státu.“ [4]

### 3.5 Druhy krizových situací

Zdrojem krizové situace jsou mimořádné události a jedno z možných členění je:

- Naturogenní (přírodní),
- Antropogenní,
- Kombinace výše uvedených.

### 3.5.1 Naturogenní (přírodní) krizové situace

Přírodní krizové situace vznikají nezávisle na činnosti člověka, dle svých dlouhodobých zákonů. Jsou špatně předvídatelné a mnohé na svůj příchod neupozorní, vznikají nečekaně. V našich podmínkách se lze, na některé pomoci preventivních opatření předpřipavit. Na naturogenní situace se může podnik dívat z různých pohledů. Mohou pro něho znamenat hrozbu a zároveň příležitost zlepšit (vytvořit) zaostalou infrastrukturu. Přitahují pozornost veřejnosti a jsou podnět činnosti tvůrců legislativy<sup>2</sup>. [2]

Příklady naturogenních krizových situací:

- Extrémní výkyvy počasí (bouřky, vichřice, povodně atd.),
- Tektonická činnost a pohyby půdy (zemětřesení, sesuvy půdy, laviny),
- Nákazy (epidemie, epifytie, epizootie),
- Jiná přírodní ohrožení (pád meteoritu apod.).

### 3.5.2 Antropogenní krizové situace

Typy antropogenních krizových situací přímo souvisí s lidskou činností. „Za vším hledej člověka.“ Lidský tvor je nositelem rizika i ten, kdo riziko řídí. [19] Statistiky uvádějí, že až 80% havárií bylo důsledkem chyby lidského činitele. Předcházení vzniku antropogenních situací řeší činnost krizového managementu v dané organizaci. Vytváří různá bezpečnostní opatření, definuje směrnice, normy, pracovní řády a plní legislativní opatření v rámci České republiky a mezinárodní normy EU. Faktem zůstává že, neplní-li organizace tato opatření celistvě, s náležitou pozorností, se zapojením všech pracovníků, potom jsou tato opatření bez efektu. Hlavním možností zamezení vzniku krizové situace je v této oblasti právě zmiňovaná prevence. Naše společnost disponuje množstvím metod, různými matematickými modely, simulacemi a modelacemi budoucích jevů, kterou jsou firmami implementovány do provozu a přispívají zamezování a eliminaci možných hrozeb. [2]

---

<sup>2</sup> Základní legislativní rámec tvoří tzv. balíček krizových zákonů č. 239/2000 Sb. o Integrovaném záchranném systému, č. 240/2000 Sb. krizový zákon a č. 241/2000 Sb. o hospodářských opatřeních pro krizové stavy.



K antropogenním krizovým situacím je možné uvést:

- Požár, výbuch,
- Mechanické nárazy (rázy a pády),
- Ekologické pohromy,
- Chemické havárie,
- Jaderné havárie,
- Velké dopravní nehody,
- Selhání lidského faktoru vzniká z rozmanitých příčin. Lenost, neodbornost, nemoc, nešťastná souhra událostí, šikana, nevšímavost vůči odchýlkám, rutina, nezodpovědnost a mnohé další způsobené úmyslně – neúmyslně. [2]

Poslední kategorie možných antropogenních situací se týká bezpečnosti jedinců, obyvatel, státu. Mají podobu vojenského ohrožení, ohrožení životních zájmů České republiky – demokracie, svrchovanosti a celistvosti země. Bezpečnostní hrozby – extremismus, mezinárodní obchod s drogami, organizovaný zločin. Vnitřní bezpečnostní hrozby – útok na ústavní činitele, vážné narušení veřejného pořádku, demonstrace, stávky apod. Ekonomické ohrožení – praní špinavých peněz, nezákonné obchody a toky financí, kolaps státních financí... Tato oblast přímo neovlivňuje chod podniku, ani vzhledem k preventivním opatřením se na ni firma plně nedokáže připravit. Pokud by některá z uvedených krizových situací vznikla, vážně by její dopady ovlivnily fungování a životaschopnost podniku. [2]

### **3.6 Negativní dopady krizových situací**

Dopady krizové situací odráží její samotný vývoj. Jaká situace nastala, jak probíhala, zdali jsme byli na ni preventivně připraveni, jestli zafungoval krizový management a dokázal odstranit klíčové těžiště problému. Od toho se odvíjí důsledky vedoucí k rázným změnám nebo k pomalému zvládnutí krizové situace. Změny se na fungování podniku mohou projevit pouze na krátký čas, ale i dlouhodobě, kvalitativně i kvantitativně. [20]

Zásadním dopadem vzniku krizové situace je otázka jeho bytí. Jak dokázal podnik „přežít.“ Neselhal krizový management a nemusí se řešit problém zániku organizace. Je zcela jisté, že po krizové situaci se obmění charakteristika subjektu (změna majitelů, změna názvu) a jeho vnitřní struktura (propouštění zaměstnanců). [7]



Obrázek 5 Dopady krizových situací [20]

### 3.7 Bodová metoda

Je metoda k provedení analýzy rizika. Určuje pravděpodobnost vzniku rizika, které by mohl firmu postihnout a důsledky, které by po realizaci rizika mohly nastat. Oba tyto parametry jsou ohodnoceny bodovou škálou a jejich součin představuje míru rizika, která danou vznikem krizové situace. Pravděpodobnost vzniku rizika vychází z četností vzniku krizové situace v oblasti zkoumání. [8]

Tabulka 4 Pravděpodobnost vzniku rizika (zdroj: vlastní zpracování)

Stupeň	Pravděpodobnost	Frekvence vzniku
1	Velmi nízká	vznik je téměř vyloučen
2	Nízká	Vznik je možný
3	Střední	Situace vznikne někdy
4	Vysoká	Situace vznikne několikrát během existence podniku
5	Velmi vysoká	Situace vzniká velmi často

Závažnost důsledků rizika posuzuje míru ekonomického poškození společnosti, jakožto dopad vzniklé krizové situace. Značení ve vzorci písmenem D. [8]

*Tabulka 5 Důsledek rizika (zdroj: vlastní zpracování)*

Stupeň	Důsledek	Popis důsledku
1	Žádný	Nemá žádný dopad na ekonomiku společnosti
2	Slabý	Drobné výkyvy od standardu
3	Velký	Odchýlení od standardu - nerovnováha
4	Silný	Kritický bod pro fungování společnosti
5	Katastrofický	Dopadá existenčně na ekonomiku společnosti

Míra rizika vyjadřuje skutečnost, zda je riziko akceptovatelné nebo zda je potřeba přijmout opatření k jeho odstranění popřípadě jeho eliminaci. Označená písmenem R. [8]

*Tabulka 6 Míra rizika (zdroj: vlastní zpracování)*

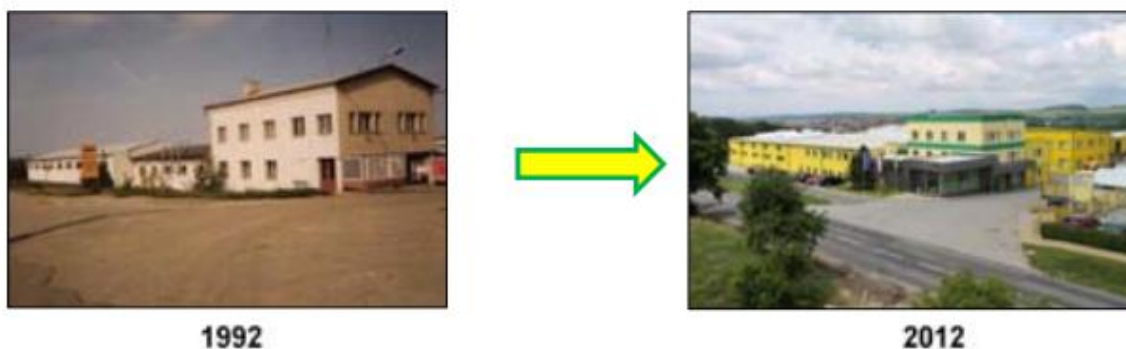
Hodnota rizika	Posouzení přijatelnosti	Stav systému
1 – 4	Riziko přijatelné	System je bezpečný
5 – 8	Riziko mírné	System je bezpečný – podmíněně
9 – 14	Riziko nežádoucí	System je nebezpečný
15 – 25	Riziko nepřijatelné	System v existenční krizi

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

#### 4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI KASKO SPOL. S R.O.

Na základě interních dokumentů bude v následující kapitole charakterizována společnost KASKO spol. s r.o.

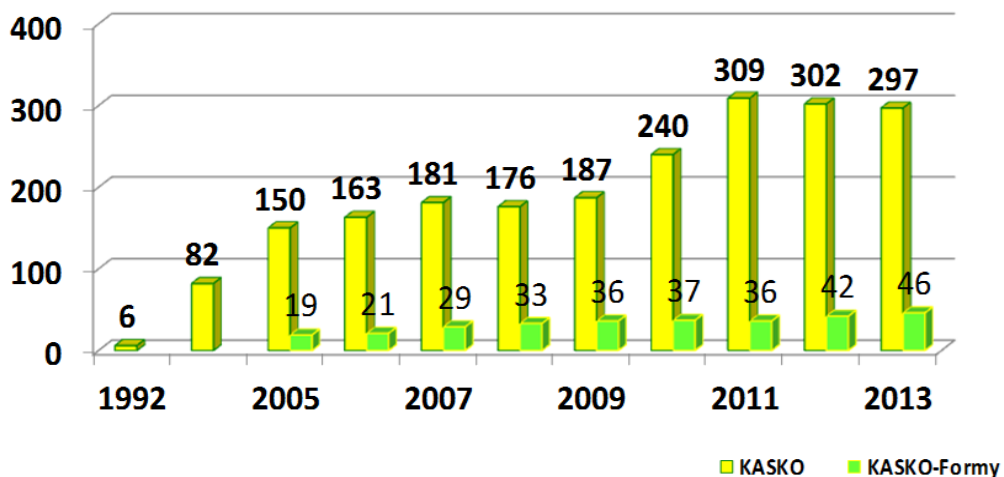
Kasko je renomovaná firma s hlavním podnikatelským záměrem na vývoj a vstříkování plastových vylisků, konstrukce a výroba forem a nástrojů.



*Obrázek 6 Provozovna podniku v roce 1992 a 2012 [11]*

Firma vznikla v roce 1992 a od svého založení prošla dynamickým vývojem. Malá a neznámá firma produkující na zastaralých strojích s úzkým sortimentem výrobků si postupně vybudovala v náročném konkurenčním prostředí pozici spolehlivého dodavatele pro celou řadu tuzemských i zahraničních firem. Původní areál zemědělského družstva se změnil k nepoznání. Zastaralé budovy byly postupně nahrazeny novými halami se špičkovou technologií. Z počátku byla výroba lisovny zaměřena na produkty určené pro spotřebitelské sítě, jednalo se o různé drobné autodoplňky, obuvnické komponenty a další sortiment. [15]

Z původních 6 zaměstnanců se firma rozrostla a dnes tento významný zaměstnavatel dává práci 350 lidem především z regionu. Podrobněji lze vysledovat vývoj počtu zaměstnanců z níže přiloženého grafu.



Obrázek 7 Vývoj počtu zaměstnanců k 31. 12. [15]

Klíčovým výrobním programem je výroba pro automobilový průmysl.

Svým zákazníkům nabízí služby v oblastech:

- Vývoj a konstrukce,
- Výroba forem a nástrojů,
- Vstřikování plastů,
- Montáže a kompletace dílů.

Koncepční práce ve firmě Kasko začíná komunikací se zákazníkem. Důkladné přezkoumání jeho požadavků a prověření proveditelnosti daného požadavku.

Úspěch celého projektu vzniká ve vývoji a konstrukci. Zde na základě požadavků zákazníka zpracovávají 3D a 2D technické dokumentace plastových dílů, vstřikování forem a jiného. Pro tuto činnost se využívají nejúčinnější softwarové a hardwarové nástroje.

Zákazníkům firma nabízí spolupráci při výrobě dílů, konstrukci prototypových a sériových forem a samozřejmě jejich výrobu ve vlastní nástrojárně. [15]

Samotná nástrojárna byla vybudovaná v roce 2005 a v roce 2011 došlo k jejímu rozšíření o novou výrobní halu. Obrábění se provádí s přesností na setiny milimetru. Další přesnou metodou je elektroerozivní obrábění k přesnému tvaru. Drátová řezačka slouží k řezání přesných tvarových a válcových otvorů. K údržbě a opravám používá společnost Kasko přesné laserové navařování o průměru 0,2 – 0,6 mm.

Výrobní formy putují z nástrojárny do lisovny plastů a pak k samotnému vyrábění konkrétních plastových vyliskům. Materiál k jednotlivým strojům je dopravován centrálním rozvodem. Lisovny pracují na čtyř směnný provoz, přičemž na každé směně je okolo 50 pracovníků od lisařů, seřizovačů, kontrolorů až po směnové vedoucí. Práce je tedy nepřetržitá, umožňuje plnit potřeby široké škály zákazníků.

Společnost vyrábí na horizontálních i vertikálních vstřikovacích strojích, z nich jsou některé určeny k ultrazvukovému svařování plastů.

Vyrábí se zde široké množství výrobků od těch nejjednodušších až po technicky náročné díly. Např. krabičky na jehly, příslušenství do automobilů: držák nápojů, popelníky, kryty světel. Odběratelé těchto výrobků jsou mimo jiné: Škoda, Bosh aj. Proto je nutné dodržovat normy v oblasti řízení kvality. Některé výrobky postupují přímo do skladů expedice, jiné jsou kompletovány a kontrolovány v montážní dílně.

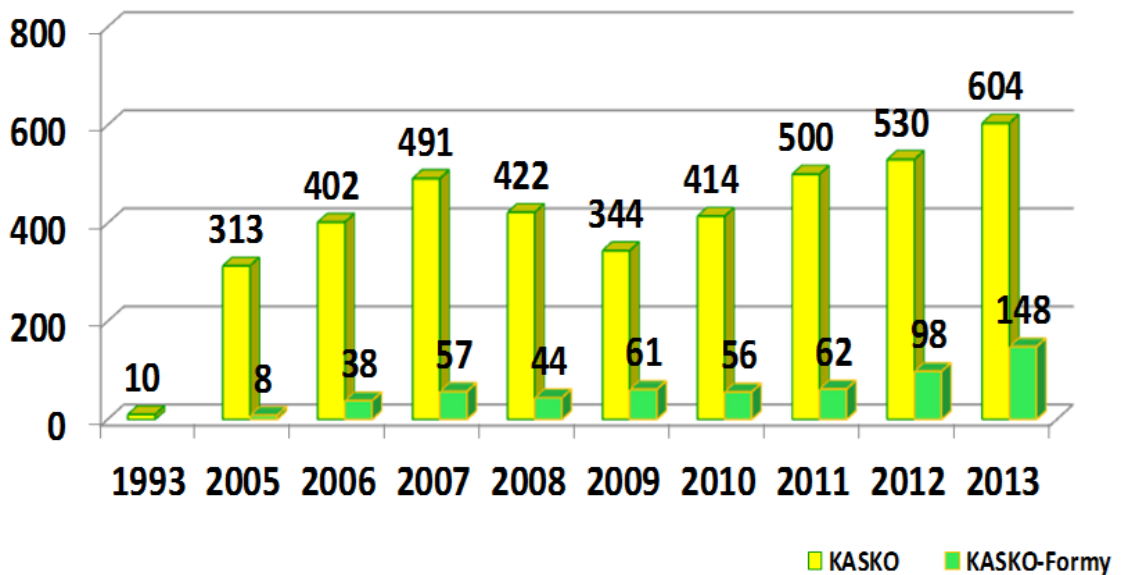
Nevyhnutelnou součástí v procesu výroby je činnost měrového kontrolního střediska, kde jsou výrobky kontrolovány a měřeny na různých zařízeních. Po závěrečném ověření parametrů mohou být výrobky zabaleny a uloženy do expedičního skladu. [15]

Firma je připravena plnit i ty nejnáročnější logistické podmínky. Zejména automobilového průmyslu. Přimo v areálu firmy je moderní sklad s pojízdnými regálovými zakladači, ze kterých jsou výrobky expedovány zákazníkům.

V roce 2002 firma Kasko zavedla systém environmentálního managementu získáním certifikátu podle normy ISO 14001, v srpnu 2011 proběhla recertifikace, již po druhé podle této normy. K této normě společnosti náleží i ISO/TS16949:2009 pro systém managementu jakosti a ISO 9001. Firma chce být spolehlivým partnerem pro své zákazníky a tyto normy jsou toho důkazem.

Společnost Kasko čerpá z fondů pro regionální rozvoj, investice do vaší budoucnosti Evropské unie do oblastí, věda a výzkum, školicího střediska, implementace MES systému, vzdělání zaměstnanců apod. [15]

Z podniku Kasko se od prvopočátku do současnosti zrodil moderní podnik jdoucí se současnými i mezinárodními trendy. Neustálá snaha o sebezdokonalování, využívání nejmodernějších technologií, budování vztahů se zaměstnanci i zákazníky, a dodržování legislativních norem a předpisů, dělá tento podnik konkurenceschopným. V níže uvedeném grafu je vidět vývoj tržeb od založení společnosti. Z grafu je patrný dopad světové hospodářské krize, který se ve společnosti projevil v roce 2009. Dále lze z grafu vyčíst, že podnik se s krizí vypořádal velmi dobře. Od propadu v roce 2009 tržby neustále rostou. [15]



Obrázek 8 Vývoj tržeb v mil. Kč [15]



## 5 HAVARIJNÍ PLÁNOVÁNÍ VE FIRMĚ KASKO SPOL. S R.O.

Životní cyklus každého podniku je rozmanitý. Každá společnost chceš zažívat pouze dlouhodobý rozkvět a velký hospodářský zisk. Co je právě to, co je hnacím motorem inovací a rozvoje? Krize. Ovšem podmínkou toho je připravenost a umění řídit ji a zdolat ji. Prvním krokem je vybudovat směrnice k přípravě na ni. Havarijní plánování je činností, která si uvědomuje možnost vzniku krizové situace a chce ji ovládnout. Havarijní plánování je proces, s nímž je nutné začínat v době, kdy se vede podniku dobře. Mnohdy bývá jeho důležitost podceňována, protože člověk je tvor nevěřící. Krizový manažer vidí stránku věci v jiném světle, a proto plánování v oblasti krizových – havarijních situací je cesta k úspěchu.

Firma Kasko vytvořila havarijní plán, formou pracovního pokynu, za účelem najít a popsat všechny možné výpadky a havárie. K nim stanovit odpovídající postupy při těchto nepředvídatelných situacích.

Samotný havarijní plán je rozdělen do dvou částí. První obsahová část zpracovává oblast platnosti, popisuje možné situace a přílohou část se věnuje konkrétním krizovým situacím, které v podniku mohou nastat nebo už nastaly, stanovuje průměrnou dobu trvání závady, řešení závady a ekonomická dopad.

Při vlastní činnosti podniku může nastat množství nepředvídatelných situací, které mohou omezit výrobní činnost a ohrozit tak plnění závazků vůči zákazníkům. Tyto krizové situace je nutné bez odkladu řešit a zabezpečit náhradní zdroje pro výrobní proces. Krizové situace, jejichž výskyt je nejpravděpodobnější a dopad nejzávažnější v podmínkách firmy Kasko, jsou rozmístěné do sedmi oblastí:

1. Havárie výrobních prostředků,
2. Problémy s přepravou,
3. Výpadky v zásobování – problémy s dodavatelem,
4. Problémy se zpracováním zakázky,
5. Výpadky v řízení výroby (logistika),
6. Nefunkční předání informací,
7. Výpadky v dodávkách energií. [11]

## 6 OBLAST ŘÍZENÍ VÝROBY A LOGISTIKA

K vlastní analýze byla do praktické části bakalářské práce zvolena oblast krizových situací zakomponovanou do havarijního plánu, řízení výroby a logistiky.

Pro tento úsek je seznam možných krizových situací následující:

- Závada informačního systému pro řízení výroby,
- Absence zaměstnanců na pracovišti,
- Stávka na pracovišti,
- Zablokování dílů z důvodu zjištění vady A, B při auditu výrobku.

Následkem krizové situace z důvodů stávky, z důvodů mimořádného navýšení odvolávek zákazníka aj. může dojít k akutnímu nedostatku pracovních sil, jenž může vyústit k nesplnění požadavků zákazníka, potažmo ke vzniku vícenákladů a poškození dobrého jména společnosti Kasko.

Úkolem personálního oddělení pro prevenci vzniku těchto událostí je:

1. Údržba aktuální databáze uchazečů o zaměstnání,
2. Údržba aktuální databáze pracovníků, kteří ve společnosti pracovali na dohodu o provedení práce,
3. Kontakt na společnost nabízející dočasný pronájem pracovních sil.

V případě vzniku hrozby nedostatku pracovních sil na některém úseku, neprodleně informuje příslušný ředitel ředitele úseku ekonomiky a personalistiky, ten prověří výše uvedené tři zdroje doplnění pracovníků a svolává mimořádnou poradu pro určení následujícího postupu. Takto jsou uvedeny pokyny v obsahové části havarijního plánu. [11]

## 6.1 Analýza rizika oblasti řízení výroby a logistika

V havarijním plánu jsou identifikované krizové situace zpracované do seznamů dle oblastí, v nichž by mohly vzniknout.

K ohodnocení rizik byla zvolena bodová metoda, vycházející ze vztahu pravděpodobnosti vzniku rizika a závažnosti důsledku působení tohoto rizika. Využívá parametry dle vzorce:  $R = P \times D$ .

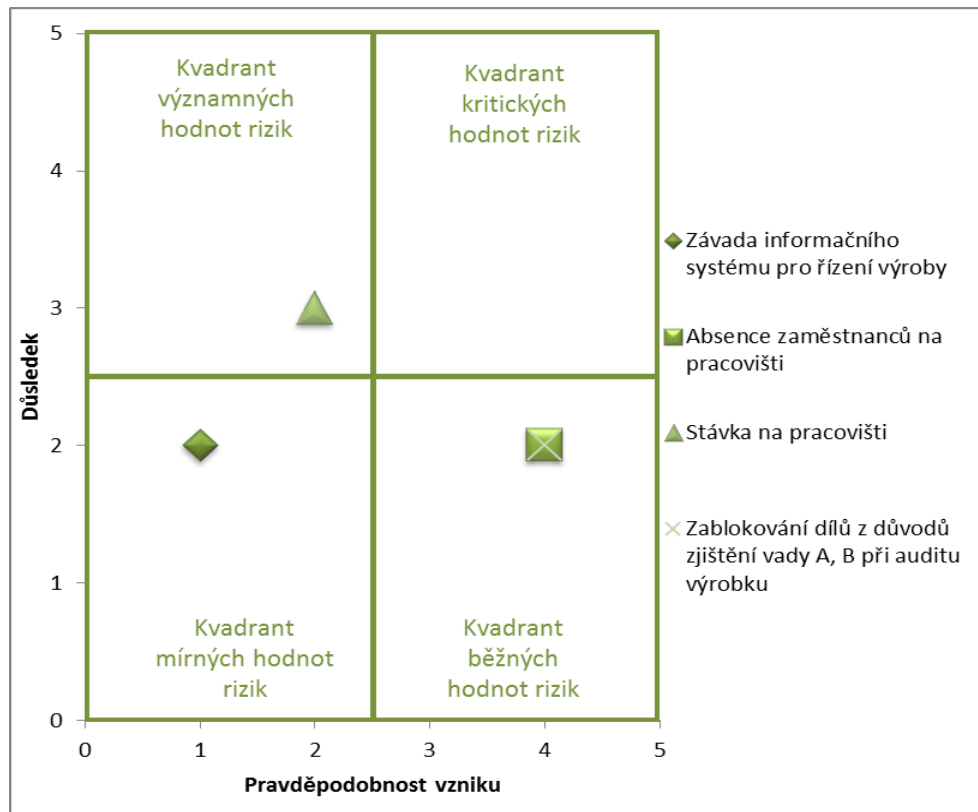
Bodová metoda pro oblast řízení výroby a logistiky má následující výsledky:

Tabulka 7 Uplatnění bodové metody ve společnosti Kasko (zdroj: vlastní zpracování)

Možná krizová situace	Pravděpodobnost	Důsledek	Riziko
Závada informačního systému pro řízení výroby	1	2	2
Absence zaměstnance na pracovišti	4	2	8
Stávka na pracovišti	2	4	8
Zablokování dílů z důvodů zjištění vady A, B při auditu výrobku	4	2	8

Po uplatnění bodové metody bylo zjištěno, že nejméně závažnou krizovou situací je závada na informačním systému pro řízení výroby. Míra tohoto rizika je přijatelná a neohrožuje bezprostředně chod společnosti. Řešení u této situace je zálohovat pravidelně systém, fungování v manuálním způsobu a záruka servisu.

Krizová situace zapříčiněná absencí zaměstnance na pracovišti je na horní mezní hranici mírného rizika se slabým hospodářským dopadem. Daná situace v historii firmy už vznikla a k možnostem řešení lze zařadit – existenci vnitřních náhradních zdrojů, přeškolení pracovníky, určit jim širší kvalifikaci a mít vytvořený seznam zastupitelnosti pracovníka.



Obrázek 9 Grafická mapa bodové metody (zdroj: vlastní zpracování)

Se stejnou mírou rizika byla ohodnocena krizová situace zablokování dílů z důvodů zjištění vady A, B při auditu výrobku. Pravděpodobnost vzniku je vysoká i proto, že situace se již ve firmě vyskytla. K řešení je nutná existence prostředků umožňujících kontrolu nebo realizaci operace po operaci, následující stoprocentní kontrola všech skladových zásob a úprav plánu výroby a posunutí odvolávek u zákazníka.

Krizová situace – stávka na pracovišti. Pravděpodobnost jejího vzniku je nízká, ale dobrý manažer počítá se všemi možnostmi. Dopad by silně narušil fungování společnosti. Pro tento případ je důležité mít kontakt na personální agenturu, která zajistí náhradní lidské zdroje. [12]

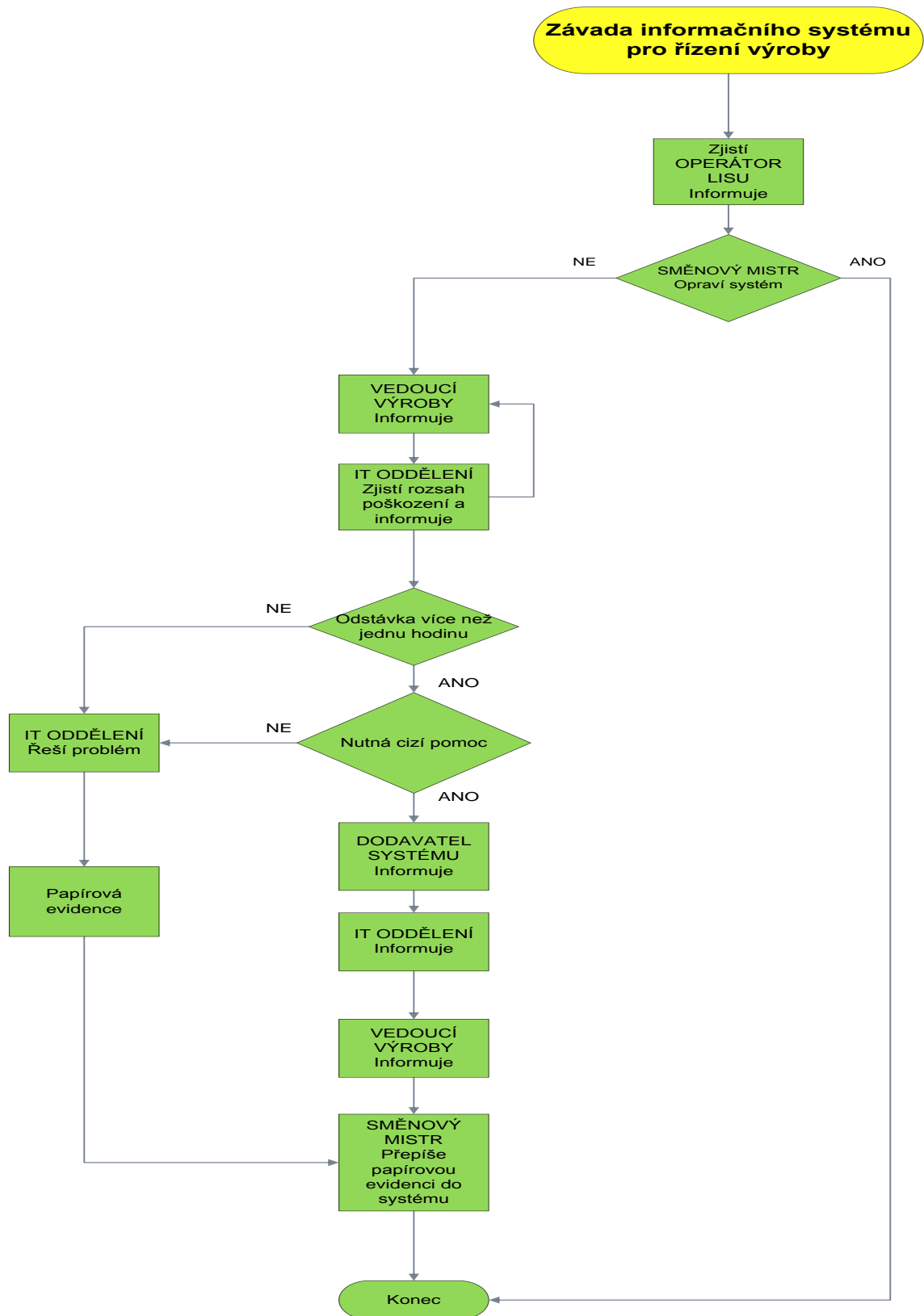
## 6.2 Závada informačního systému pro řízení výroby

Oblast havarijního plánu – řízení výroby a logistika má na seznamu čtyři druhy krizových situací. Každá z nich má jinou pravděpodobnost vzniku a jinou míru závažnosti dopadů.

V připravenosti na krizové situace je nutností určení jejich dopadů. Bez dopadů nelze dostatečně stanovit jejich opatření ke zmírnění důsledků k ochraně aktiv.

Informační systém pro řízení výroby je ve firmě zaveden dva roky a výrazně usnadňuje práci řadovým zaměstnancům i manažerům podniku. Jeho výpadek podniku způsobí újmy finanční a zkomplikuje všechny procesy v předání výrobku.

6.2.1 Schéma krizové komunikace



Obrázek 10 Schéma krizové komunikace v situaci závada informačního systému (zdroj: vlastní zpracování)

První osoba, která zjistí, že nastala tato krizová situace, je operátor obsluhující daný stroj. Tím, že se nemůže přihlásit/odhlásit z daného terminálu, přeruší se automatické načítání kusů. Operátor nese odpovědnost za nahlášení problému a jeho akutní řešení. Personál je proškolený o fungování informačního systému. Pokud nastane závada, přivolá směnovou vedoucí a spolu s ní provedou zjištění hloubky problému. Manuál je zavěšený u každého stroje a s jeho pomocí je možné systém seřadit. Ne každý dokáže s manuálem pracovat. Je-li příčina většího a vážnějšího rozsahu směnový vedoucí informuje vedoucího výroby. S informací neotálí, neboť rozsah dopadů na podnik se zvyšuje, čím déle je informační systém mimo provoz. Vedoucí výroby podá zprávu o závadě informačního systému útvaru informační technologie, který má za úkol zjistit rozsah poškození, za což má odpovědnost. O každém zjištěném rozsahu poškození, musí informovat útvar informačních technologií vedoucího výroby. Můžou nastat tyto varianty:

- Z důvodu výpadku elektrické proudu a útvar informačních technologií nahodí záložní agregát,
- Problém, který dokáže tento útvar informační technologie společnosti Kasko vyřešit. Informuje o stavu směnového mistra. Pro směnového mistra platí pokyn přejít na evidenci v papírové podobě,
- Situace je natolik závažná, že útvar informačních technologií nedokáže těžiště problému lokalizovat a následně jej odstranit. I hned informuje dodavatele informačního systému pro řízení výroby. Ten je povinen dát systém znovu do provozu s dodržáním smluvené 24 hodinové doby.

Informovaný vedoucí výroby, předá pokynu směnovému mistrovy. Krizová situace je vyřešena a systému je provozuschopný ve chvíli, kdy mistr přepíše evidenci z papírové podoby do elektronické.

### **6.2.2 Negativní dopady**

Společnost Kasko využívá pro zefektivnění pracovních činností informační systém Faris, který je umístěný po celé ploše výrobní haly. Jeho úkolem je podat přehled o operátorech strojů, jejich výkonnosti, zmetkovitosti, i o tom, kde se právě nacházejí. Dále slouží přímo operátorům stroje k nahlížení do dokumentace daného výrobku (balící plán, vlastnosti a parametry výrobku).

Tento systém usnadňuje zpracování dokumentace, která následně míří k zákazníkovi. Systém zpracovává podrobné statistiky o vadách, výkonnosti pracovníků z celé směny, které slouží pro vedení společnosti jako hlavní ukazatele o stavu podniku.

Dopady z důsledku vzniku závady na informačním systému pro řízení výroby jsou následující:

1. Dodávka dílů pro zadavatele není možná, díky poruše systému není v pořádku dokumentace, která se posílá spolu s dodáním. Podnik Kasko nedokáže určit bez dokumentace strukturu dílu, kterou zadavatel požaduje,
2. Vedení podniku následkem výpadku systému dostává zkreslené informace, týkající se podnikových ukazatelů, kam řadí OEE<sup>3</sup>,
3. Společnost Kasko má zavedenu výměnu dat EDI<sup>4</sup> mezi zadavateli. Poruchou na informačním systému pro řízení výroby se přestane zpracovávat dokumentace sloužící informační výměně zakázky a zadavatel nepřijme odvolávku.

### **6.3 Absence pracovníků na pracovišti, stávka**

Absence pracovníka z jakéhokoli důvodu je poměrně častým jevem v každé společnosti. Krizová situace vzniká ve chvíli, kdy nenastoupí do zaměstnání právě polovina všech pracujících.

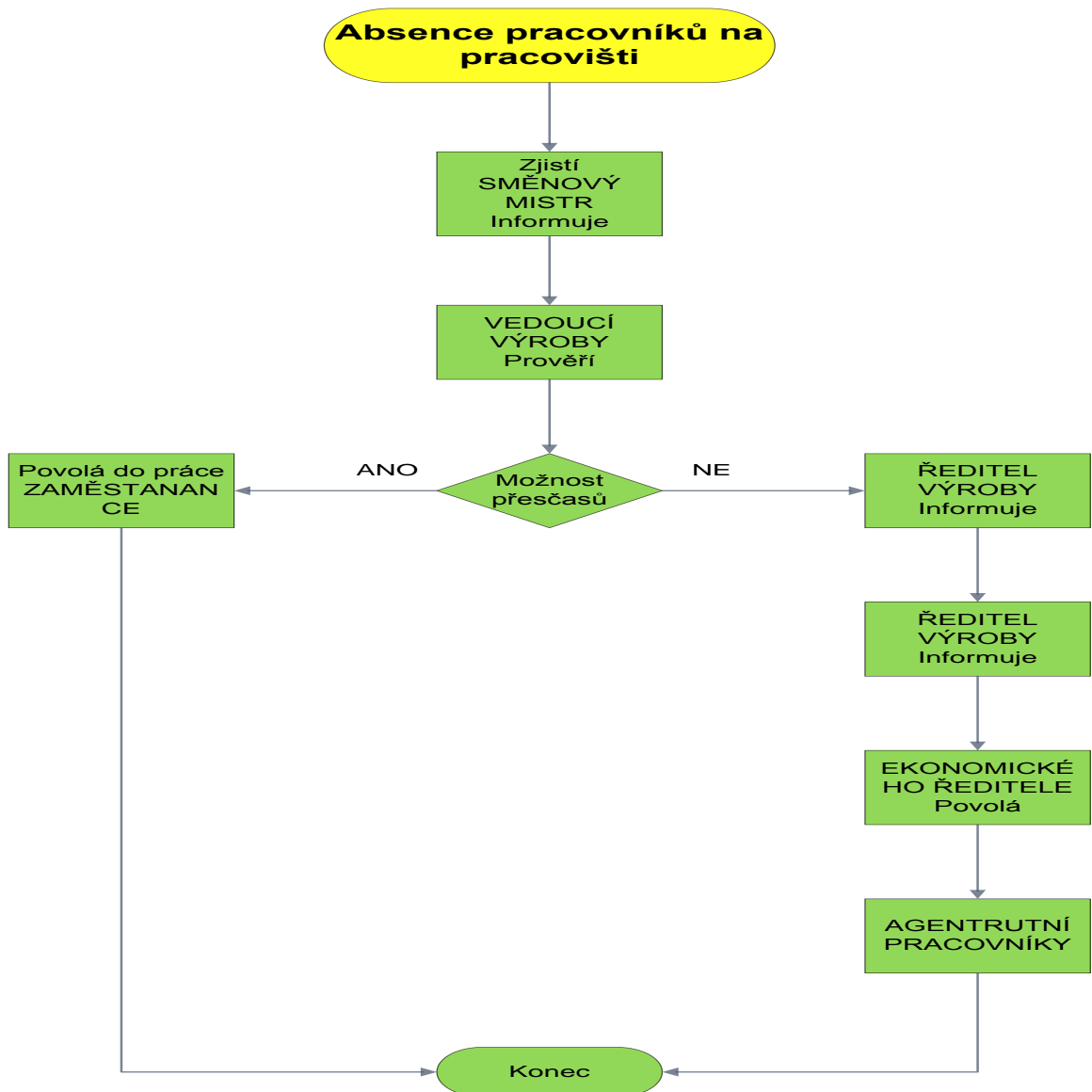
---

3 OEE (Overall Equipment Effectiveness) celková efektivnost zařízení. Ukazatel, který má přímý vliv na ekonomické výsledky podniku, náklady, produkci a zisk. Slouží k zlepšování a zeštíhlování výroby.[3]

<sup>4</sup> EDI (Electronic Data Interchange) výměna elektronických dokumentů mezi obchodními partnery. Snižuje náklady a vytváří konkurenční výhody.[6]



## 6.3.1 Schéma krizové komunikace



Obrázek 11 Schéma krizové komunikace v situaci absence pracovníků na pracovišti (zdroj: vlastní zpracování)

Tato krizová situace nevzniká bleskově. Je odrazem dlouhodobého neuspokojení potřeb zaměstnanců, kteří se rozhodli situaci řešit razantním způsobem, prostřednictvím stávk.

Důvody pro vznik krizové situace zapříčiněné absencí většího počtu pracovníků mohou být různé – hromadná nákaza jídla ve stravovacím zařízení zaměstnanců společnosti Kasko, vznik epidemie v daném regionu nebo sloučení faktorů: marodění, nepříchodu do zaměstnání a nahlášených dovolených.

Odpovědnost za nepřítomnost v práci nese každý pracovník individuálně.

Nepřítomnost pracovníků ohlásí směnový mistr vedoucímu výroby. Vedoucí výroby přezkoumá možnosti přesčasů pracovníků z ostatních směn (směny jsou čtyři). Je-li toto opatření dostačující, povolá příslušné zaměstnance do pracovní činnosti. V opačném případě podá zprávu řediteli výroby, který nahlásí situaci ekonomickému řediteli. Ten, zavolá do personální agentury, se kterou je uzavřený kontrakt. Agenturní pracovníci nastupují do výkonu práce nejpozději do 2 hodin. Za nahrazení pracovníků odpovídá ekonomický ředitel.

Následuje zjištění příčiny nepříchodu stálých pracovníků na pracoviště. Tato komunikace spadá do povinností personálního oddělení, které zajišťuje informace a podrobnosti u směnových mistrů a samotných zaměstnanců na základě pohovorů s jednotlivci. Vypracuje zprávu, která je předmětem do porady vedení. Výsledkem porady vedení je rozhodnutí o vyvození důsledků dané situace a určení, kdo za co nese odpovědnost.

### 6.3.2 Negativní dopady

Na stávkou mají zaměstnanci ze zákona právo. Záleží na postupech v řešení jejich požadavků a oprávněnosti vzniku stávky. Stávka pro podnik mimo jiné znamená chybějící personál pro výkon pracovní činnosti. Postup a dopady se vzájemně prolínají. K dopadům patří:

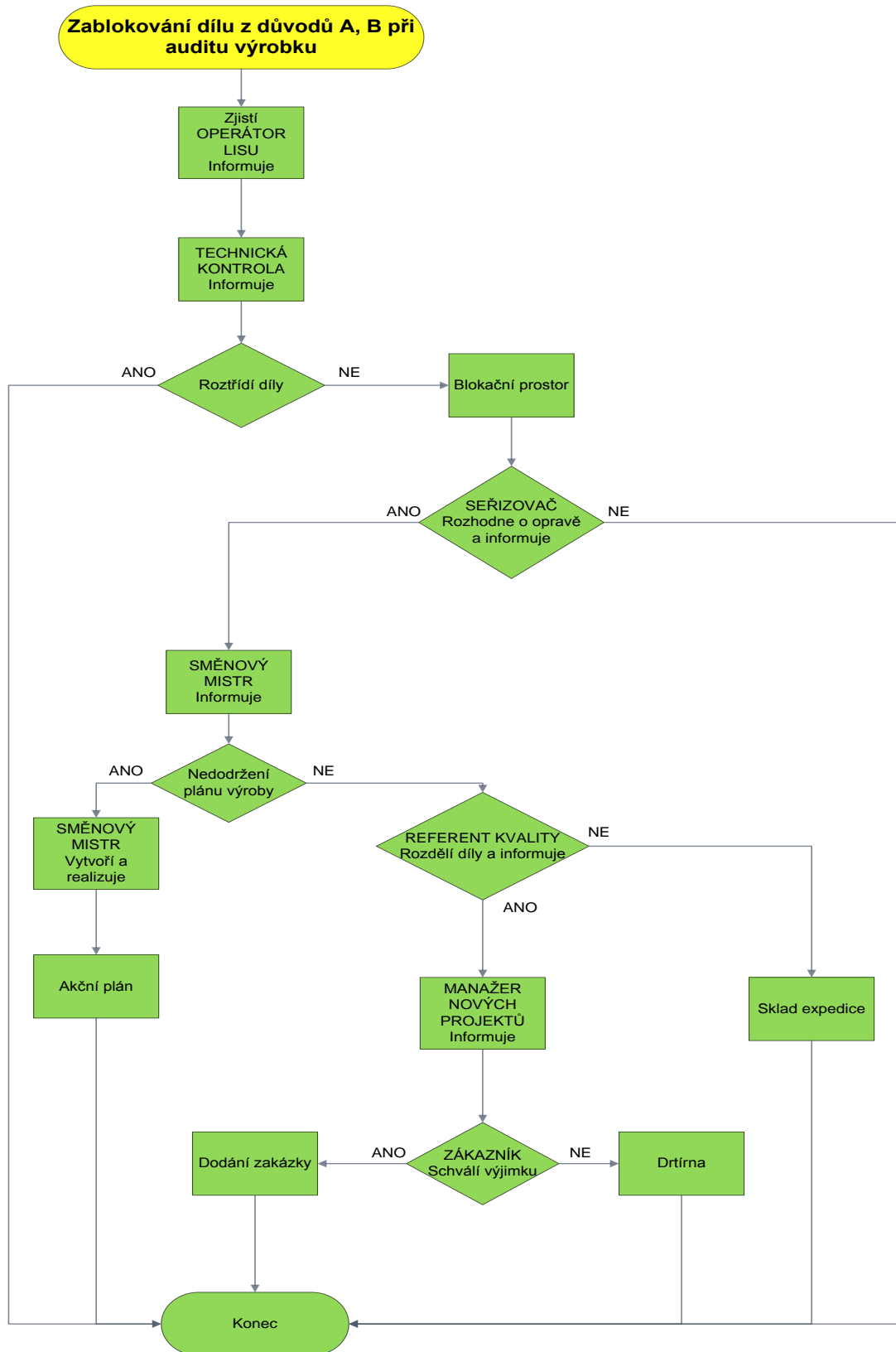
1. Zásadní ekonomický dopad na chod celé společnosti bude mít vliv zastavení výrobní činnosti. Vývoj společnosti stagnuje a ohrožuje její prosperitu a schopnost odolávat konkurenci,
2. Bez pracovníků firma nedokáže dodržet kontinuitu smluvených termínů s obchodními partnery,
3. Dojde vážnému narušení vnitřní kultury mezi řadovými zaměstnanci vzájemně a vedením podniku. Klima společnosti, v němž se pracovníci budou nacházet, bude hektické a stresové a mohlo by ovlivnit pracovní výkon zaměstnanců všech úrovní,
4. V ohrožení je image společnosti. Dobré jméno podniku je důvodem, proč si jej zákazník opětovně vybírá k provedení jeho požadavků danou podnik. Narušením vnější harmonie firmy vzniknou ekonomické škody,

5. Firma je následkem této situace nucena pověřit provedením pracovního úkonu nezaškolené pracovníky. Hrozí nebezpečí nekvalitně provedené práce, zvýšené zmetkovitosti a prodloužení dodací doby.

#### **6.4 Zablokování dílů z důvodu zjištění vady A, B při auditu výrobku**

Výrobek je během procesu svého vzniku, kompletace, skladování kontrolován. Kontrola se týká jeho jakosti, vzhledu, vad a velikosti. Cílem je omezit reklamace odběratelů a zjistit odchylky již ve společnosti Kasko a zákazníkům předávat výrobky požadované kvality. Zablokování dílů je častou záležitostí.

6.4.1 Schéma krizové komunikace



Obrázek 12 Schéma krizové komunikace při situaci zablokování dílu (zdroj: vlastní zpracování)

Osoba odpovědná za identifikaci vady na výrobku, jež může vyústit v krizovou situaci, je operátor. Jeho povinností je přivolat technickou kontrolu, která po vizuálním přezkoumání a přeměření parametrů určí charakteristiku dílu: OK / NOK<sup>5</sup>. Výlisek, který nevyhovuje zadaným standardům, je odstaven v blokačním prostoru. Technická kontrola vyše zprávu o problému seřizovačům (díky informačnímu systému pro řízení výroby), kteří mají v popisu práce seřizovat stroje: jejich teplotu, tlak, manipulaci s výliskem, množství drti aj. Neúspěšná oprava zavazuje směnového mistra posoudit dopad na plán výroby a plnění dodávek zákazníkovi. Následně odpovídá za vytvoření akčního plánu a jeho realizaci. O dodržení plánu, informuje směnový mistr referenta kvality, který je odpovědný za rozlišení vadných výlisků do skupin OK a NOK. Výlisky s označením OK se z blokačního prostoru přemístí do skladu expedice. Putují k zákazníkovi. NOK označuje výlisky s vadou a jdou do drtírny. Drt' může být následně použita k přípravě nového výlisku. Za předpokladu, že má požadovanou kvalitu, popřípadě může být použita na jiný výrobek.

O vzniku nesrovnalostí mezi parametry zadavatele a vzniklého NOK výlisku, a tedy vzniku odchylky může manažer nových projektů informovat (o odchylce) zákazníka. Zákazník má právo na vyjádření o stavu vzniklé vady. Určí, zda vadu akceptuje a vytvoří výjimku nebo ji zamítne. Odpovědnost za podání informace zákazníkovi přebírá manažer nových projektů. Řešení, tedy i způsob komunikace, se také odvíjí od charakteru události, jež může nastat způsoby:

- Poškození formy, které zajistí údržba a opravu formy provede nástrojárna,
- Poškození stroje, kdy je nutné zabezpečit úsporný servis a přesunout výrobek na jiný stroj,
- Špatný materiál nahradí ředitel logistiky novou formou materiálu,
- Chyba lidského faktoru se odstraní proškolením operátora,
- Chyba v parametrech stroje vzniklá následkem nesprávného nastavení, které odstraní seřizovači.

---

<sup>5</sup> OK a NOK je podnikové značení pro výlisky. OK výlisek vyhovuje standardům zákazníka. NOK výlisek nevyhovuje standardům zákazníka.

Celkovou odpovědnost za danou situaci přebírá technická kontrola, která má ve své pracovní náplni kontrolu výrobků po celou dobu pohybu v podniku Kasko.

#### 6.4.2 Negativní dopady

Mezi negativní dopady patří následující:

1. Celkové překontrolování dílů nebo jejich nové zhotovení zapříčiní promeškání smluvených termínů o dodání zákazníkovi,
2. K rychlému odstranění závad je nutné navýšení pracovních sil do odvětví – kontroly, odstranění vad, přemístění naskladněných výlisků do výrobní haly, lisování nových výrobků s odstraněním vady,
3. Negativní odraz na podniky by mělo vrácení velkého množství zásilky zadavatelem,
4. Dojde-li k zablokování dílů z různé příčiny, může dojít k nedodání dílu zákazníkovi,
5. V neposlední řadě následkem zmiňované situace firmě Kasko vznikne navýšení personálních i materiálních nákladů,
6. V případě pozdějšího zjištění vady dílu roste riziko reklamace,
7. Po dodání výrobků, u kterých nebyla dodržena požadovaná kvalita podle potřeby zákazníka, a zároveň došlo k opoždění termínů dodávky, očerňuje společnost. Klese tím vnímání firmy Kasko jako kvalitního dodavatele.

## **7 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ K MOŽNÝM KRIZOVÝM SITUACÍM V PODNIKU KASKO**

Kasko je společností, která již v praxi uplatňuje a dále doplňuje další moderní prvky v oblasti managementu, organizace a řízení výroby, řízení lidských zdrojů atd. Díky těmto metodám a nástrojům se řadí mezi její zákazníky společnosti jako Visteon, TPCA v Kolíně, Brano aj. Přes všechny světové trendy není oblast komunikace při krizových situacích ve firmě řešena vyjma havarijního plánu. Proto by dalším inovačním prvkem společnosti mohlo být vytvoření plánu krizové komunikace.

### **7.1 Závada informačního systému pro řízení výroby**

Tento systém byl zaveden před dvěma lety a z technologického hlediska se jedná o velmi moderní systém řízení a plánování výroby. Je velmi důležité, aby systém fungoval plynule. Pro urychlení komunikace při vzniku jakékoli větší poruchy, by bylo vhodné, aby měl dodavatel online dohled nad funkcí informačního systému. Tím bude zajištěna permanentní kontrola chodu systému a sníží se negativní dopady způsobené nefunkčností systému pro řízení výroby.

Celkové procesy ve firmě jsou závislé na elektronické komunikaci, což dělá společnost moderní a zvyšuje konkurenční výhodu. Velmi usnadňuje práci všem zaměstnancům. Při výpadku dodávek elektrické energie má společnost zřízený záložní systém v podobě dieselových agregátů. Proti vzniku této krizové situace se společnost brání dostatečně.

Pro případ vzniku této krizové situace, bych doporučila vytvořit záložní evidenci dokumentů k výrobkům v papírové podobě, aby nedošlo k možnosti dopadu zastavení dodávky výrobků k zákazníkovi. Popřípadě využít možnosti cloudových úložišť, které skýtají oproti papírové variantě mnoho výhod, např. rychlejší dostupnost přeposlání dokumentů v elektronické podobě zákazníkovi.

K dalšímu zmírnění dopadů této krizové situace, lze doporučit provádění pravidelných školení pro zaměstnance týkající se toho, jak při výpadku informačního systému postupovat. Při pravidelném podávání informací o možnostech vzniku dané krizové situace bude zaměstnanec lépe psychicky i informačně připravený ji zvládnout. K tomu dopomůžou i různé materiály přístupné přímo u stroje jak v textové podobě, tak ilustrativně zpracované pro snadnější pochopení.

## 7.2 Absence pracovníků na pracovišti

Absence pracovníků na pracovišti je druh krizové situace, které můžou vzniknout z mnohých příčin, např. nespokojenosti pracovníků – stávka, epidemie či přírodní kalamita.

Stávka na pracovišti prochází dlouhým vývojem nespokojenosti pracovníků. Pro podporu firemní kultury, by bylo dobré, aby se vedení firmy zajímalo o činnosti odehrávající se ve výrobních halách. Třeba tím, že budou navštěvovat zaměstnance a naslouchat připomínky týkající se zkvalitnění práce a budou pokračovat implementací nejzávažnějších a nejnutnějších z nich. Pracovník uvidí odezvu a zjistí, že i jeho slovo má váhu, bude spokojenější.

Dalším možným řešením by mohla být větší informovanost pracovníků, např. provozovat v určitém intervalu porady pro zaměstnance. Tím opět vzroste uvědomění si potřeby každého jednotlivce pro podnik. Zaměstnanec bude předem znát předběžný vývoj ve společnosti a vytvoří si pocit jistoty zaměstnání, bude mít plat apod.

Podnik k odvrácení této krizové situace povolá neproškolené agenturní pracovníky. Pro lepší koordinaci, zaškolování a manipulaci u stroje, bychom doporučili vytvořit databázi pracovníků, kteří v podniku dříve pracovali. Udržovat dobrý kontakt s bývalými pracovníky na penzi, vést seznamy bývalých brigádníků, ať už to studentů nebo důchodců a minulých pracovníků, kteří byli v podniku zaměstnaní a byli by ochotni v případě nouze vypořádat se.

Pokud firma není schopná dodržet termíny dodavatelů, poškodí to její image. Pokud se jedná o stávku, informace se šíří velmi rychle a dostanou se i k zákazníkům. Z tohoto důvodu by bylo dobré, aby firma měla předem připravené krizové zprávy. V nich bude zákazníka informován o plnění zakázek a stávající situaci, aby viděl, že má firma problém pevně v rukou a důvěra v podnik se nevytratila. Tyto zprávy je nutné mít připravené dopředu, aby předání zpráv mohlo nastat téměř okamžitě. Ujistí to zákazníka o zvládnutí situace.

Každý pracovník je odpovědný sám za sebe, ale pokud shoda náhod zapříčiní vznik absence pracovníků na pracovišti, dojde opět poškození image firmy. K eliminaci dané situace by mohlo přispět vytvoření různých motivačních programů a zajištění dalšího vzdělávání zaměstnanců tím, že jim umožníme jazykové kurzy, školení vedoucích ke kariéernímu růstu ve společnosti. Pro spoustu pracovníků může být větší prioritou seberealizace než hmotné stimuly.



Stimuly také mohou být: benefity – stravenky, třináctý plat, sociálně- kulturní program. Dalším možným řešením by mohlo být zavedení Cafeteria systému. Zaměstnanec bude cítit zájem ze strany zaměstnavatele, což může vést k většímu pracovnímu výkonu a do práce přijde.

V případě, že nastane krizová situace absence pracovníků, vznikne ve společnosti nepříznivé klima. Pracovníci se mohou obávat postihů. Zaměstnanec pracující ve velkém stresu, strachu a v napětí, kdy má pocit, že je v ohrožení zabezpečení hlavních fyziologických potřeb zabezpečených zaměstnáním, odvádí špatnou práci. Pro firmu by bylo vhodné, analyzovat problém a pravidelně svolávat schůze zaměstnanců, vyvěšovat informace na nástěnkách, udělat shrnutí do firemního časopisu, dokud se situace nevyřeší.

### **7.3 Zablokování dílů z důvodů A, B při auditu výrobku**

Zablokování dílu z důvodu, že nevyhovuje zadaným standardům, je velmi časté. Rozhodující v tom, aby tato situace nenastala, je kvalitní materiál. Dodavatele materiálů, by bylo pro firmu přínosné, předem ověřit, příkladem je snažit se získat všechny dostupné informace z internetu, recenzí, od důvěrných zákazníků a osobně, další možností je vytvořit si profil dodavatele analýzou všech shromážděných informací, které nám napomohou ve výběru.

Hlavní odpovědnost u negativní situace zablokování dílu má technická kontrola. Technický kontrolor je ovšem také jenom člověk a celé rozhodnutí je ve větší míře postaveno na jeho subjektivním názoru. Bylo by možné doporučit důkladné školení pro technické pracovníky a podávat jim velmi podrobné informace o standardu výrobku v celém průběhu procesu tvorby. K sjednocení názorů kontrolorů, které se většinou v požadavcích na operátora lisu liší, by bylo vhodné uskutečňovat breafing, kde se budou moci všichni členové technické kontroly spolu se nadřízeným radit a vznášet námítky týkající se třídění dílů na OK a NOK. Výstupem by mohl být protokol pro každého účastníka, podle něhož budou dané standardy posuzovány do budoucna. Posílí se objektivní názor na vadu výrobku. Dále by mohly být požadavky zákazníka před uvedením do výroby konzultovány kromě vedoucího i se zaměstnancem technické kontroly, který je celému procesu nejbližší a má cenné informace.

Kvalitní školení by nemělo zůstat jen u pracovníků technické kontroly. Zapojení do školicího procesu by měli být operátoři lisů a seřizovači.

Jsou to lidé, kteří se s vadou setkají nejdříve, a jejich vzájemná prvotní konfrontace s dostatečnými znalostmi standardů by mohla zabránit vzniku této krizové situace. Pro posouzení odchylek by mohly být u každého výrobku zpracované co možná nejdetailnější standardy, se kterými je seznámen každý pracovník a které jsou mu během výkonu práce neustále k dispozici.

V neposlední řadě by bylo možné doporučit stálé budování důvěry u svých klientů, např. drobnými pozornostmi k výročí podniku, vyjít vstříc požadavkům, uspořádat firemní akce. Tato opatření podporují důvěru a vytváří i mimopracovní vztah, který firma ocení v krizových situacích, při reklamaci nebo nedodržením termínu dodání zakázky.

## ZÁVĚR

Komunikace je hybnou silou v každém podniku. V některých firmách je bagatelizovaná a nevěnují jí pozornost. Umění komunikovat vytváří důvěru u zákazníků, boří bariéry a uzavírá nejdůležitější smlouvy. Vytvoření kvalitních vztahů s kvalitní komunikací, je majákem v podmínkách, kdy společnost napadne krizová situace. Štěstí přeje připraveným. Úsloví kolující mezi lidmi od nepaměti, má ve firemním prostředí velkou moc. Připravenost dokáže krizové situace zvládat, zabránit jim a eliminovat jejich dopady. Krizová komunikace ve správný čas na správném místě umí krizi otočit ve prospěch organizace.

Teoretická část na základě dostupných zdrojů zpracovala literární rešerši týkající se problematiky krizové komunikace a krizových situací. Stala se výchozím bodem pro část praktickou.

V praktické části byly na základě interních dokumentů podniku zjištěny možné krizové situace. Vybraná oblast obsahovala tyto situace: závada informačního systému pro řízení výroby, absence pracovníků na pracovišti a zablokování dílu z důvodu závady A, B při auditu. Oblast byla analyzovaná z pohledu míry rizik, dopadů, které má krizová situace na podnik a průběhu krizové komunikace při krizové situaci.

Společnost Kasko je společností, která zavádí modernizaci v různých směrech. Analýzou nebyly zjištěny žádné zásadní nedostatky, kterých by se dopouštěla. Závěrem byla navržena doporučení, které by mohly dopady krizových situací ve vybrané oblasti zmírnit a přispět k nadále stabilnímu vývoji společnosti.

V doporučení byla uvedena tato fakta. Za krizových situací posilovat důvěru zákazníků. Nebýt příliš závislý na elektronické podobě komunikace a distribuce dokumentů. Školit pravidelně všechny zaměstnance. Scházet se s zaměstnanci i řadovými v pravidelných intervalech k vytvoření pozitivního podnikového klimatu.

Krizová komunikace nevyřeší všechny dopady, které plynou z krizové situace. Pod správným vedením však umí negativní vnímání situace obrátit v pozitivní, a to je klíč k úspěchu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. *Krizový management: krizová komunikace*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2005, 91 s. ISBN 80-245-0945-8.
- [2] ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 395 s. ISBN 978-80-7357-488-8.
- [3] Co je OEE - Comes OEE. *COMES OEE - Comes OEE* [online]. 2014 [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.oee.cz/co-je-oee>.
- [4] Česká republika. *O krizovém řízení a změně některých zákonů: krizový zákon*. In: 240/2000 Sb. 28. 6. 2000.
- [5] DONNELLY, James H, James L. GIBSON a John M IVANCEVICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [6] EDI. In: *EDITEL CZ s.r.o.* [online]. 2014 © [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.editel.cz/cs/co-je-edi>.
- [7] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava: DonauMedia, 2008, 322 s. ISBN 978-80-89364-00-8.
- [8] Hodnocení rizik v malých a středních podnicích. In: *Dashöfer Holding, Ltd. a Verlag Dashöfer, nakladatelství, spol. s r. o.* [online]. listopad 2006 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: [http://www.dashofer.cz/download/pdf/prr2/5\\_3\\_3\\_Hodnoceni\\_rizik\\_v\\_malych\\_a\\_strednich\\_podnicich.pdf](http://www.dashofer.cz/download/pdf/prr2/5_3_3_Hodnoceni_rizik_v_malych_a_strednich_podnicich.pdf).
- [9] CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 169 s. ISBN 978-80-247-4234-2.
- [10] JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 138 s. ISBN 978-80-247-1708-1.

- [11] KASKO SPOL. S R.O. *Výroční zpráva 2012* [online]. 2012, 17 s. [cit. 15. 4. 2014]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a185501&dokumentId=C+7521%2fSL44%40KSBR&partnum=0&variant=1&klic=0jujw3>.
- [12] KASKO SPOL. S R.O. *Havarijní plány*. Slavkov, 6. 8. 2012.
- [13] KOLEKTIV AUTORŮ. *Základy obecného managementu* [online]. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006 [cit. 2014-03-15]. 74 s. ISBN 80-244-1365-5. Dostupné z: [http://www.upol.cz/fileadmin/user\\_upload/knihovna/Skripta\\_FF/zaklady\\_managementu.pdf](http://www.upol.cz/fileadmin/user_upload/knihovna/Skripta_FF/zaklady_managementu.pdf). Studijní text. Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta.
- [14] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [15] Kasko. *Kasko* [online]. 2014 [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.kasko.cz/>
- [16] PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ. *Celostní management*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2010, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.
- [17] Proč podniky s riziky prohrávají. *IN Moderní řízení*. 2013, roč. 2013, červenec. DOI: 0026-8720.
- [18] SEHNALOVÁ, Šárka. *Analýza vnitrofiremní komunikace v multikulturní společnosti* [online]. Brno, 2009 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/144233/fss\\_m/DP\\_Sehnalova\\_-\\_analiza\\_vnitrofiremni\\_komunikace.pdf](http://is.muni.cz/th/144233/fss_m/DP_Sehnalova_-_analiza_vnitrofiremni_komunikace.pdf). Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce Alena Lubasová.
- [19] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 98 s. ISBN 978-80-7318-696-8.
- [20] ŠEFČÍK, Vladimír, Miroslav TOMEK a Miroslav HRUŠKA. *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 181 s. ISBN 978-80-7318-867-2.
- [21] VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-2510-9.

- [22] ZDECHOVSKÝ, Tomáš, 2014. *Krizová komunikace v politice* [ústní sdělení].  
Přednáška proběhla v prostorách FLKŘ UTB ve Zlíně dne 2. 4. 2014.
- [23] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1 Schéma komunikačního procesu .....</i>	12
<i>Obrázek 2 Algoritmus plánování postupu krizové komunikace .....</i>	22
<i>Obrázek 3 Vývoj krizových stavů dle času .....</i>	27
<i>Obrázek 4 Intenzita krizové komunikace .....</i>	31
<i>Obrázek 5 Dopady krizových situací .....</i>	34
<i>Obrázek 6 Provozovna podniku v roce 1992 a 2012 .....</i>	37
<i>Obrázek 7 Vývoj počtu zaměstnanců k 31. 12. ....</i>	38
<i>Obrázek 8 Vývoj tržeb v mil. Kč.....</i>	40
<i>Obrázek 9 Grafická mapa bodové metody .....</i>	44
<i>Obrázek 10 Schéma krizové komunikace v situaci závada informačního systému .....</i>	46
<i>Obrázek 11 Schéma krizové komunikace v situaci absence pracovníků na pracovišti .....</i>	49
<i>Obrázek 12 Schéma krizové komunikace při situaci zablokování dílu .....</i>	52

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1 Principy krizové komunikace .....</i>	17
<i>Tabulka 2 Pravidla krizové komunikace .....</i>	19
<i>Tabulka 3 Subjekty směry krizové komunikace .....</i>	25
<i>Tabulka 4 Pravděpodobnost vzniku rizika .....</i>	34
<i>Tabulka 5 Důsledek rizika .....</i>	35
<i>Tabulka 6 Míra rizika .....</i>	35
<i>Tabulka 7 Uplatnění bodové metody ve společnosti Kasko .....</i>	43



## SEZNAM PŘÍLOH

P I Milníky společnosti Kasko

P II Havarijní Plán

## **PŘÍLOHA P I: MILNÍKY SPOLEČNOSTI KASKO**

- 1992 - založení společnosti
- 1993 - zahájení výroby v pronajatých prostorách bývalého zemědělského družstva
- 1994 - zřízení pobočky vývoje a konstrukce ve Zlíně
- 1997 - odkoupení administrativní budovy a části výrobní haly od zemědělského družstva
- 1998 - odkoupení další části výrobní haly (montážní dílny) od zemědělského družstva
  - první certifikace dle ISO 9002, VDA 6.1
- 1999 - výstavba nové haly-lisovny
- 2000 - odkoupení další části areálu zemědělského družstva – sklady, nákup
- 2001 - přístavba administrativní budovy
- 2002 - další rozšíření prostor: nový sklad, přístavba montážní haly a sociálního zázemí,
  - přesun pobočky vývoje a konstrukce ze Zlína do Uherského Hradiště
- 2002 - certifikace dle ISO 14001 a EMAS
- 2003 - další výstavba výrobní haly-lisovny a parkoviště, přístavba administrativní budovy
- 2004 - koupě nemovitostí bývalého „Družstva služeb“ v dražbě a rekonstrukce jídelny a skladu
- 2005 - vybudování nové nástrojárny a přestěhování pobočky vývoje a konstrukce do Slavkova
- 2006 - výstavba nové haly lisovny a sociálního zázemí, rekonstrukce administrativní budovy
- 2007 - rozšíření skladových prostor a parkoviště
  - první investice do obnovitelných zdrojů energie pro ohřev užitkové vody (lisovna)
- 2008 - vybudován nový sklad hotových výrobků
  - druhá etapa investic do obnovitelných zdrojů energie pro ohřev užitkové vody (nástrojárna)
- 2010 - výstavba nového moderního centrálního skladu s regálovými zakladači
- 2011 - rekonstrukce a rozšíření staré lisovny 1, přístavba haly pro nástrojárnu
  - vybudováno nové moderní školicí středisko s parkovištěm a novým vstupem do firmy
- 2012 - rozšíření haly nástrojárny 2. etapa[11]

**OBSAH**

	<b>Strana</b>
Obsah	1
Tabulka změn	2
<b>1. ÚČEL</b>	<b>3</b>
<b>2. OBLAST PLATNOSTI</b>	<b>3</b>
<b>3. VÝKLAD POJMŮ a ZKRATEK</b>	<b>3</b>
<b>4. ODPOVĚDNOSTI</b>	<b>3</b>
<b>5. POPIS</b>	<b>3</b>
5.1 Havarijní plány	4
5.2 Havárie výrobních prostředků	4
5.3 Energetické havárie	5
5.4 Havárie v zásobování	5
5.5 Akutní nedostatek pracovních sil	5
5.6 Ostatní havárie	6
<b>6. ZÁZNAMY</b>	<b>6</b>
<b>7. SOUVISEJÍCÍ DOKUMENTACE</b>	<b>6</b>
<b>8. PŘÍLOHY</b>	<b>6</b>
Příloha č.1 - Výrobní prostředky	
Příloha č.2 - Přeprava	
Příloha č.3 - Zásobování	
Příloha č.4 - Zpracování zásilek	
Příloha č.5 - Řízení výroby – logistika	
Příloha č.6 - Předání informací	
Příloha č.7 - Okolí výroby	
Příloha č.7 - Výpadek terminálů	

Revize	Předmět změny	Strana	Platnost	Provedl / Podpis
05/2003-0	Vypracování	1-6	1.6.2003	Roman Brauner
08/2005-1	5.2. Havárie výrobních prostředků - aktualizace 5.4. Havárie v zásobování - aktualizace	4 5	18.8.2005	Roman Brauner
09/2006-2	Aktualizace hlavičky	1-6	1.9.2006	Roman Brauner
07/2007-3	5.2. Havárie výrobních prostředků - aktualizace	4	13.7.2007	Zdeněk Kadlček
05/2008-4	Doplnění přílohy č. 8	Př. 8	5.5.2008	Petr Škorík
05/2009-5	Revize – beze změn	1-6	29.5.2009	Petr Škorík
06/2010 -6	Revize – aktualizace možných havárií	6	1.7.2010	Zbyněk Bobčík
12/2010 - 7	Doplnění bodu 5.5. „Akutní nedostatek pracovních sil.“	5	3.1.2011	Petr Sklenář
08/2012 - 8	Aktualizace Přílohy č. 5		31.7.2012	Darek Hráček

**1. ÚČEL**

Účelem tohoto pracovního pokynu je stanovit a popsat všechny možné výpadky a havárie a stanovit postupy při těchto nepředvídatelných situacích.

**2. OBLAST PLATNOSTI**

Tento pracovní pokyn platí pro společnost KASKO spol. s r.o.

**3. VÝKLAD POJMŮ A ZKRATEK**

**Havarijní plán** – stanovený postup pro případ nepředvídatelné situace, která ohrožuje chod společnosti a plnění závazků vůči zákazníkům.

**Základní suroviny** – základní výchozí materiály, které jsou v průběhu výrobního procesu přetvářeny na požadovaný výrobek; bez těchto materiálů nelze výrobní proces zahájit.

**Havárie nástroje** – situace, kdy se vstříkovací forma dostane do stavu, při němž nedovoluje pokračovat ve výrobním procesu (lisování) a kdy náprava tohoto stavu vyžaduje dlouhodobější zásah, popř. výrobu nové formy.

**Energetická havárie** – situace, kdy výrobní proces zůstane bez zdroje elektrického proudu a kdy náprava tohoto stavu vyžaduje delší časové období a může být závislá na činnosti druhé organizace.

**ŘUEP** – ředitel úseku ekonomiky a personalistiky

**4. ODPOVĚDNOST**

Popis činnosti	Odpovídá
Ohlášení havarijní situace nadřízenému nebo vedení společnosti	Ten, kdo havarijní situaci zjistí
Řízení nepředvídatelných situací (realizace havarijních plánů)	Vedení společnosti
Uzavření a vyhodnocení havarijní situace	Vedení společnosti

**5. POPIS**

Při vlastní činnosti společnosti může nastat množství nepředvídatelných situací, které mohou omezit výrobní činnost a ohrozit tak plnění závazků vůči zákazníkům. Tyto havarijní situace je nutné bez odkladu řešit a zabezpečit náhradní zdroje pro výrobní proces.

Havarijní situace, jejichž výskyt je nejpravděpodobnější a dopad nejzávažnější, jsou popsány společně s řešením formou přehledných tabulek, které jsou přílohou tohoto pracovního pokynu. V podmínkách společnosti Kasko se jedná o tyto havarijní situace:

1. Havárie výrobních prostředků
2. Problémy s přepravou
3. Výpadky v zásobování – problémy s dodavatelem
4. Problémy se zpracováním zakázek
5. Výpadky v řízení výroby (logistika)
6. Nefunkční předávání informací
7. Výpadky v dodávkách energií

Pro tyto i pro ostatní havarijní situace nepopsané v tomto pracovním pokynu platí, že pracovník, který havárii zjistí, neprodleně ji oznámí svému nadřízenému (vedení společnosti), které stanoví postup pro jejich řešení.

### 5.1. HAVARIJNÍ PLÁN

Výše uvedených 7 bodů je samostatně zpracováno v přehledné tabulce – Havarijní plán. Tento plán obsahuje:

- seznam možných závad v rozsahu daného bodu
- skutečnost, zda se závada již vyskytla
- průměrná doba trvání závady (dny)
- řešení vzniklé závady – vyznačení čísla z předem nadefinovaných řešení
- poznámku pro upřesnění řešení
- ekonomický dopad (žádny, slabý, velký).

### 5.2. HAVÁRIE VÝROBNÍCH PROSTŘEDKŮ

Při havárii stroje mohou nastat dvě rozdílné situace:

- havárie stroje, který se dá nahradit jiným strojem ve vlastnictví společnosti Kasko
- havárie stroje, který se nedá nahradit jiným strojem ve vlastnictví společnosti Kasko.

V obou případech je nutné prověřit skladovou zásobu dílů vyráběných na daném stroji. V prvním případě (je-li to nutné a jsou volné kapacity) je možno výrobu přesunout na jiný stroj firmy Kasko. V druhém případě je v případě nutnosti výrobu kooperovat u smluvních partnerů.

Při havárii nástroje se může postupovat dvojím způsobem:

- oprava možná interními prostředky
- oprava nutná externími prostředky.

V obou případech je nutné prověřit skladovou zásobu pro zajištění nutných termínů (při ohrožení požadavků prodeje je informován obchodní ředitel). Pokud je nutné zajistit opravu u firmy, která daný nástroj vyráběla, obrátí se vedoucí útvaru údržby na firmu Kasko formy. S touto firmou je uzavřena smlouva na opravy a komplexní servis údržby nástrojů a forem. Z důvodu havárie je opravě dána okamžitá priorita. Vedoucí útvaru údržby po zjištění předpokládané doby na opravu informuje obchodního ředitele. Ten informuje zákazníka a dohodne termínový plán pro dodávky zboží.

Řízení uvedených havárií provádí výrobní ředitel, který rovněž provádí rozbor jejich vzniku a zprávu i s opatřeními předkládá vedení společnosti při týdenních poradách. Vedení společnosti rozhodne o realizaci opatření (dle směrnice S-08-05).

### 5.3. ENERGETICKÉ HAVÁRIE

Energetická havárie může vzniknout jak vlastním, tak cizím zaviněním z různých možných příčin, z nichž nejběžnější mohou být:

- přerušený přívodní kabel v důsledku zemních prací
- havárie u centrálního dodavatele (EON)
- havárie trafostanice
- havárie uvnitř společnosti
- jiné nepředvídané události.

Pracovník, který zjistí danou situaci, ihned učiní kroky (v případě potřeby za pomoci nejbližších osob), směřující k zamezení ohrožení osob na životech a bezprostředně oznámí danou situaci svému nadřízenému (vedení společnosti). V případě, že si havárie vyžádá delší dobu na odstranění a bude muset být zastavena výroba, musí být okamžitě informován obchodní ředitel, aby bylo možno prověřit skladové zásoby zboží. V případě potřeby zajistí vedoucí výroby kooperaci.

Rozbor těchto havárií provádí vedení společnosti, realizuje rovněž případná opatření (dle směrnice S-08-05). V případě potřeby je zabezpečeno proškolení všech zaměstnanců.

#### 5.4. HAVÁRIE V ZÁSOBOVÁNÍ

Havárie v zásobování nastane při nedodržení sjednaných dodávek dodavatelem (termíny, množství, kvalita). Může se jednat o základní materiál, nakupované díly, kooperace a nakupované služby. Vedoucí nákupu prověří důvod neplnění, skladové zásoby a informuje obchodního ředitele. Rozbory těchto havárií provádí vedoucí nákupu.

#### 5.5. AKUTNÍ NEDOSTATEK PRACOVNÍCH SIL

V důsledku mimořádné situace - např. z důvodu stávky, z důvodu mimořádného navýšení odvolávek zákazníka, apod. může dojít k akutnímu nedostatku pracovních sil, který může vyústit k nesplnění požadavku zákazníka, potažmo ke vzniku vícenákladů a k poškození dobrého jména společnosti KASKO.

S cílem předcházení těmto situacím je personální útvar povinen zajistit:

1. Údržbu aktuální databáze uchazečů o zaměstnání
2. Údržbu aktuální databáze pracovníků, kteří ve společnosti KASKO pracovali na základě dohody o provedení práce.
3. Kontakt na společnost, nabízející dočasný pronájem pracovníků, tzv. temporary help.

V případě, že nastane hrozba nedostatku pracovních sil na některém z úseků, neprodleně příslušný odborný ředitel informuje ŘÚEP, který prověří výše uvedené 3 alternativní zdroje doplnění pracovní síly a svolá mimořádnou poradou vedení za účelem stanovení dalšího postupu.

#### 5.6. OSTATNÍ HAVÁRIE

Ostatní havárie nepotřebují bližší komentář. Rozbory těchto havárií provádí vždy vedoucí útvaru-úseku, do jehož kompetence patří oblast se vzniklou havárií.

### 6. ZÁZNAMY

Druh záznamu	Formulář číslo	Místo uložení záznamu	Min. doba archivace*
Rozbory-zpráva z havárií	x	Vedení společnosti	5 roků

\*Není-li zákazníkem či legislativou stanoveno déle

**7. SOUVISEJÍCÍ DOKUMENTACE**

Směrnice                      S-08-05                      Nápravná a preventivní opatření

**8. PŘÍLOHY**

Příloha č.1	Havarijní plán	- Výrobní prostředky
Příloha č.2	Havarijní plán	- Přeprava
Příloha č.3	Havarijní plán	- Zásobování
Příloha č.4	Havarijní plán	- Zpracování zásilek
Příloha č.5	Havarijní plán	- Řízení výroby - logistika
Příloha č.6	Havarijní plán	- Předání informací
Příloha č.7	Havarijní plán	- Okolí výroby
Příloha č.8	Havarijní plán	- Výpadek terminálů