

# Sestavení krizového plánu vybrané společnosti

Monika Kočaňová

---

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: **Monika Kochaňová**  
Osobní číslo: **L11142**  
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ovládání rizik**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Sestavení krizového plánu vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracování literární rešerše jako podklad pro zpracování praktické části práce
2. Analýza současného stavu firmy
3. Vytvoření krizového plánu pro vybrané oblasti vybrané společnosti

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

[1] ANTUŠÁK, Emil. Krizový management: hrozby – krize – příležitosti. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 395 s. ISBN 978-807-3574-888.

[2] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. Krizové řízení podniku: hrozby – krize – příležitosti. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8

[3] SMEJKAL, Vladimír. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.

Ústav krizového řízení

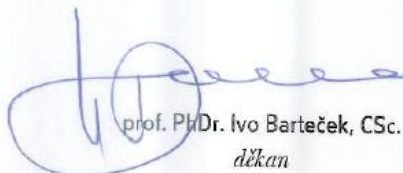
Datum zadání bakalářské práce:

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**

Cílem práce je sestavení krizového plánu pro vybranou společnost. Teoretická část se zabývá definováním krizového plánu, k čemu slouží a jak ho správně sestavit. V úvodu praktické části je sestavena analýza rizik vybrané společnosti, ve které jsou definována a hodnocena rizika. Na základě analýzy je sestaven krizový plán.

Klíčová slova: analýza rizik, krizový plán, krizový scénář, krizová komunikace, riziko.

## **ABSTRACT**

The purpose of my thesis is to build a crisis plan for the selected company. The theoretical part defines crisis plan, what it is for and how to compile it. At the beginning of the practical part you can find the compilation of risk analysis for selected company, where the risks are defined and assessed. The crisis plan is based on this analysis.

Keywords: risk analysis, crisis plan, crisis scenario, crisis communication, risk


**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 28.4.2014 .....

  
.....  
podpis studenta/ky

Nejprve bych ráda poděkovala svému vedoucímu, panu Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D., za jeho odborné rady a připomínky při zpracování bakalářské práce. Dále mé poděkování patří vedení a zaměstnancům společnosti RayService a.s., za poskytnutí nezbytných, cenných informací a materiálů k dané problematice a skvělou spolupráci.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
<b>1 KRIZOVÝ PLÁN</b> .....	<b>10</b>
1.1    DEFINICE KRIZOVÉHO PLÁNU.....	10
1.2    KRIZOVÝ PLÁN Z HLEDISKA LEGISLATIVY ČESKÉ REPUBLIKY .....	14
1.3    KRIZOVÝ SCÉNÁŘ.....	15
<b>2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE</b> .....	<b>18</b>
2.1    PRINCIPY KRIZOVÉ KOMUNIKACE .....	18
2.2    VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ KRIZOVÁ KOMUNIKACE PODNIKU .....	20
2.2.1    Vnitřní krizová komunikace podniku.....	21
2.2.2    Vnější krizová komunikace podniku.....	22
2.3    PŘÍPRAVA A NÁCVIK KRIZOVÉ KOMUNIKACE .....	22
2.4    KRIZOVÝ TÝM .....	23
<b>3 ŘÍZENÍ RIZIK</b> .....	<b>24</b>
3.1    DEFINICE RIZIKA .....	24
3.2    ŘÍZENÍ RIZIK .....	26
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>29</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY</b> .....	<b>30</b>
<b>5 ANALÝZA RIZIK</b> .....	<b>33</b>
5.1    METODIKA PRO IDENTIFIKACI A HODNOCENÍ RIZIK PRO STANOVENÍ KRIZOVÉHO PLÁNU .....	33
5.1.1    Identifikace rizik .....	33
5.1.2    Hodnocení rizik .....	34
5.1.3    Celkové hodnocení.....	35
5.1.4    Statistika rizik.....	36
<b>6 SESTAVENÍ KRIZOVÉHO PLÁNU</b> .....	<b>39</b>
6.1    KRIZOVÝ TÝM .....	39
6.2    KRIZOVÝ PLÁN .....	40
6.3    SHRNUTÍ.....	50
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>52</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>53</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>54</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>55</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>56</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>57</b>

## ÚVOD

Více jak sedmdesát procent českých firem nemá zpracován žádný krizový plán. Většina společností si myslí, že žádný krizový plán nepotřebuje, zejména pak na živelné pohromy a havárie, většinou žijí v mylné představě, že jim stačí, když si uzavřou pojištění s dostatečným krytím pojistného rizika. Jsou však ve velkém omylu, protože krizový plán se nemusí vztahovat pouze na živelné pohromy, havárie, ale i na běžné činnosti podniku, které se provádí každý den. Může to být např. manipulace s náradím, přístroji a chemickými látkami, které se nachází v podniku. Dále to může být zajištění dodávky od dodavatelů (doprava, termín, požadavky na jakost apod.), konkurence, komunikace se zákazníkem (někdy špatná komunikace může vést ke ztrátě zákazníka) atd. Při vytváření krizového plánu můžeme narazit na rizika, o kterých si můžeme myslet, že pro nás nejsou nebezpečná a naopak. Než je krizový plán sestaven, musí být provedena analýza rizik, kdy je nutné definovat rizika podniku a následně zhodnotit, která rizika jsou nebezpečná a pro která se musí navrhnout nápravné opatření ke snížení a minimalizování rizik.

Důležitou součástí krizového plánu je krizová komunikace, protože každý podnik si musí uvědomovat svoji společenskou odpovědnost vůči svému okolí. Cílem podnikové krizové komunikace je umět správně a dobře používat krizovou komunikaci, tzn. uvolnit informace ve správný čas a na správném místě. Je také důležité, aby okolí vědělo, kdy a na koho se v krizové situaci obrátit. Jedním z faktorů proč právnické a fyzické osoby nemají krizový plán, může být to, že ze zákona jsou povinni krizový plán zpracovávat pouze ministerstva, česká národní banka, kraje a příslušné orgány (hasičský záchranný sbor), obecní úřad, nejvyšší kontrolní úřad, kancelář poslanecké sněmovny a kancelář prezidenta. Právnické a fyzické osoby jsou povinni sestavovat krizový plán pouze tehdy, pokud to vyžaduje příslušný orgán.

Cílem bakalářské práce je sestavení krizového plánu pro vybranou společnost. Teoretická část se v úvodu bude zabývat definicí krizového plánu a na to, jaké náležitosti musí obsahovat. Dozvíme se, kdo musí krizový plán sestavovat a jak důležité je krizové plánování. V druhé části se budeme zabývat definicí krizové komunikace a krizovým scénářem. Poslední část bude věnována analýze rizik, kategorie rizika a jaké metody používáme. V praktické části budeme sestavovat krizový plán pro vybranou společnost na základě vytvořené metodiky pro identifikaci a hodnocení rizik.



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KRIZOVÝ PLÁN

V kapitole bych se ráda věnovala krizovému plánu. Co to vlastně krizový plán je, k čemu slouží, kdo ho využívá, kdo ho musí zpracovávat, jak se zpracovává. Menší podkapitolu bych ráda věnovala krizovému scénáři, který je nedílnou součástí krizového plánu.

### 1.1 Definice krizového plánu

Krizový plán má několik odborných definic, uvedla bych tři, které krizový plán nejvíc vystihují.

Krizový plán podle Antušáka je *„souhrnný plánovací dokument, který zpracovávají zákonem určená ministerstva a jiné správní úřady, ČNB a jiné státní orgány, orgány kraje a určené obce a který obsahuje souhrn opatření a postupů k řešení krizových situací“* [1]. Ale podle Zuzáka a Königové: *„krizový plán vymezuje automatické řešení předvídatelných situací, zmapování prostředků ke zvládnutí krize, definice rolí aktérů zvládnutí krize a vztahů mezi nimi a personální obsazení krizového týmu a jeho spolupracovníků.“* [6]. Za to Smejkal a Rais definují krizový plán *„soubor postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedené rizikové analýzy“* [5].

**Krizové plány dělíme na:**

- Krizové plány ústředních orgánů krizového řízení
- Územní krizové plány krajů a obcí
- Krizové plány právnických osob a podnikajících osob [1]

Pokud jde o právnické a fyzické osoby, jsou povinny se na výzvu příslušného orgánu krizového řízení podílet na zpracování krizového plánu tohoto orgánu. Pouze v případech, kdy jde o právnické osoby nebo podnikající fyzické osoby, které zajišťují plnění opatření, vyplývajících z krizového plánu tohoto orgánu, jsou tyto osoby povinny zpracovat vlastní plán krizové připravenosti v souladu s § 29 zákona č. 240/2000 sb., jehož struktura musí být stejná s krizovým plánem orgánů krizového řízení.

Zpracovává se v písemné a elektronické podobě, obě podoby krizového plánu jsou si rovnocenné. Krizový plán by měl být kontrolován a aktualizován dle potřeby konkrétního pod-

nikatelského subjektu, minimálně však každých 6 měsíců. Častější kontroly a následné aktualizace krizového plánu závisí na charakteru a rychlosti změn, které probíhají v podniku a jeho prostředí.

Krizový plán musí obsahovat všechny informace, které jsou potřebné ke zvládnutí krize, ale nemělo by se jednat o příliš dlouhý a složitý dokument, který by byl v praxi těžko použitelný. Rozděluje se na základní a přílohovou část:

#### **Základní část krizového plánu:**

1. ***Základní údaje o zpracovateli*** – název (obchodní jméno), působnost organizace daná právními normami a systém krizového řízení zpracovatele (např. krizové pracoviště, způsob pronikání informací a její šíření apod.);
2. ***Analýza hrozeb a rizik*** – výčet a analýza možných hrozeb, rizik a z nich vyplívajících krizových situací, za které nese zpracovatel krizového plánu přímou odpovědnost;
3. ***Hlavní zásady pro řízení krizových situací a základní metodika činnosti zpracovatele krizového plánu při řízení rizik*** – např. popis základní činností řídicího funkcionáře, krizového štábu a pracoviště krizového řízení při řešení profilových typových krizových situací; [1]

#### **Přílohová část krizového plánu:**

1. ***Operační plány zvládnání typových krizových situací*** – stanovení konkrétních postupů při řešení krizových situací;
2. ***Přehled zdrojů pro řešení krizových situací*** – popis a zhodnocení zdrojů, může to být např. přehled prostředků a zdrojů, kterými zpracovatel krizového plánu disponuje a i způsob jak je využívá v konkrétních situacích. Nepokryté prostředky a zdroje, které jsou nutné k úspěšnému zvládnutí předpokládaných krizových situací, si musí zpracovatel krizového plánu zajistit smluvní cestou;
3. ***Speciální (odborné plány)*** – můžou to být např. plán hospodářské mobilizace, plán nezbytných dodávek, vnější a vnitřní havarijný plán, poplachový plán IZS,

plán akceschopnosti zpracovatele, katalogy krizových opatření, povodňový plán, nákazový plán, plán evakuace a plán krizové komunikace;

4. *Podkladové materiály* – předpisy, mapy apod.;
5. *Formalizované dokumenty* – statuty, jednací řady, vzory řídicích dokumentů a hlášení, dohody o uzavřené spolupráci a další pomůcky při řešení krizových situací, smlouvy s právníckými a podnikajícími fyzickými osobami, vztahující se k řešení krizové situace a další. [1]

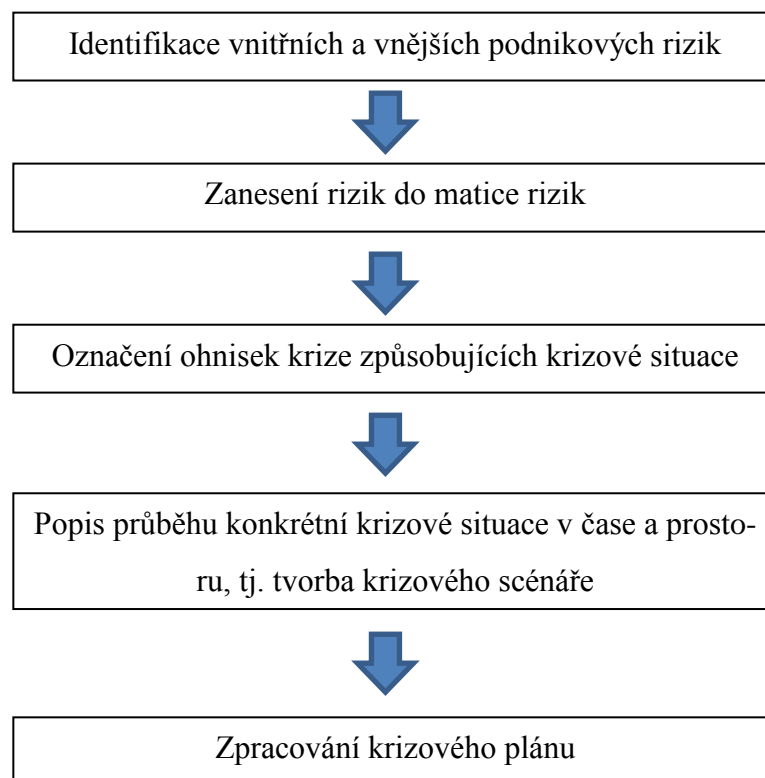
Krizový plán je výsledek práce týmu lidí, který se provádí před začátkem krize, v době, kdy je všechno v klidu a věci běží hladce, bez jakýchkoliv problémů. Efektivní krizový plán předpokládá určitá klíčová rozhodnutí v oblasti mechanické části krize a dává vedoucím pracovníkům a jiným manažerům potřebné rady pro řešení krize. Jednoduše řečeno jde o jakousi příručku ukazující cestu, kterou je možno dostat se z nebezpečné situace. Krizový plán má poskytovat návod k řešení jednotlivých typů krizí. Hodnota krizového plánu spočívá v jeho schopnosti vytvářet reakce. Někdy je nazýván jako plán komunikace.

#### **Krizový plán rozpracovává opatření a postupy v oblasti:**

- *Ochrany zdraví a životů osob, majetku, zvířat a životního prostředí;*
- *Vybraných podpůrných aktivit ozbrojených sil;*
- *Řízení činnosti orgánů moci zákonodárné, výkonné, soudní a zabezpečování základních funkcí státu při řešení krizových situací;*
- *Ochrany vnitřní bezpečnosti a veřejného pořádku;*
- *Plnění základních správních a dalších funkcí státu;*
- *Realizace hospodářských opatření pro krizové stavy a plnění dalších základních funkcí hospodářské soustavy státu. [1]*

**Základní funkce krizového plánu:**

Základní funkce krizového plánu spočívá ve vyřešení vzniklé krizové situace, to znamená, zajištění včasné a efektivní odezvy. Krizové situace jsou velmi náročné na čas a vyžadují rychlou reakci. Krizový plán proto musí mít všechny dostupné informace, postupy a opatření potřebné ke zvládnutí krize. Jak bylo uvedeno výše, nesmí být příliš obsáhlý, protože jeho rozsah pak může ztěžovat praktické kroky navržené v krizovém plánu. Neměl by poskytovat vyčerpávající seznam postupů a nepokrývá všechna možná řešení, jelikož každá krizová situace je jedinečná. V žádném případě by navržené postupy neměly být chápány jako jediné možné řešení, ale jako modelové postupy, které mohou být případně modifikovány tak, aby splnily specifické požadavky konkrétních krizových situací.[6]



Obrázek 1 – Schéma postupu zpracování krizového plánu

**Význam krizového plánování spočívá:**

1. Připravenost na možné krizové situace;
2. Jasné vymezení pravomocí a odpovědnosti;
3. Včasná reakce na vzniklou krizovou situaci;
4. Eliminovat dopady krizové situace;
5. Zajistit ochranu lidí, majetku a životního prostředí;
6. Usnadnit splnění dalších regulačních požadavků vyplývajících z platných právních norem;
7. Být připraveni na práci s médii;
8. Zvýšit schopnost vyvést podnik z krize a zabezpečit obnovu klíčových podnikových činností;
9. Zlepšit podnikovou pověst, reputaci a image. [6]

**1.2 Krizový plán z hlediska legislativy České Republiky**

Krizový plán se zpracovává ve standardizované podobě. Obecná struktura krizového plánu je stanovena nařízením vlády České Republiky č. 462/2000 Sb. § 15 a §16, ze dne 22. listopadu 2000. Ve znění nařízení vlády č. 36/2003 Sb., č.j. PO-2675/PLA-2003 vymezuje: *„krizový plán jako souhrn opatření a postupů k řešení krizových situací, tedy souhrn plánovacích, metodických a informačních dokumentů, používaných při rozhodovací, řídicí a koordinační činnosti v krizové situaci“*[8]. Krizový plán obsahuje výkazové, plánovací a další dokumenty stanovující opatření a postupy, kterými jsou plněny úkoly státu a právnické osoby při hrozbě vzniku nebo po vzniku krizové situace.

***Krizové plány mají dle zákona č. 240/2000 Sb. O krizovém řízení povinnost zpracovávat:***

- *Ministerstva a jiné správní úřady k zajištění připravenosti na řešení krizových situací v oboru své působnosti. Krizový plán schvaluje ministr nebo vedoucí správního úřadu;*

- *Česká národní banka v oblasti měnové politiky a bankovníctví. Krizový plán schvaluje guvernér;*
- *Orgány kraje, hasičský záchranný sbor kraje plní úkoly kraje při přípravě na krizové situace, které nesouvisejí s vnitřní bezpečností a veřejným pořádkem a s jejich řešením, hasičský záchranný sbor kraje zabezpečuje zpracování krizového plánu kraje. Krizový plán schvaluje hejtman;*
- *Obecní úřad rozpracovává úkoly krizového plánu kraje. Krizový plán schvaluje starosta určené obce;*
- *Kancelář Poslanecké sněmovny, senátu, prezidenta republiky, musí také zpracovávat krizový plán, který schvaluje jejich vedoucí. Dále úřad vlády, který schvaluje vedoucí úřadu vlády;*
- *Nejvyšší kontrolní úřad, schvaluje jeho prezident a v případě bezpečnostní informační služby schvaluje ředitel. [8]*

### 1.3 Krizový scénář

Krizový scénář je písemný dokument, který představuje popis situačních sledů v čase, popisuje možné podnikové krizové situace, plánovací postupy a způsob jednání. Scénář se snaží zaznamenat předpokládanou budoucí situaci nebo sled budoucích událostí. Nejde tedy o přesnou prognózu budoucího vývoje, ale o jeho možný vývoj na základě současných informací o daném jevu. Měl by být hlavně založen na reálných skutečnostech. Na krizový scénář navazuje krizový plán, popisující jejich řešení, které zvýší připravenost podniku na krizi. Výhodiskem pro vytvoření krizového scénáře a krizového plánu je analýza rizik.

**Krizový plán a scénář mají dávat odpověď na následující otázky:**

- *Na které krizové situace se může podnik připravit?*
- *Jaká je možnost jejich výskytu?*
- *Jaké mohu být jejich důsledky?*
- *Jaký může být z hlediska času její průběh?*
- *Jaká opatření může podnik provést, aby se snížila možnost výskytu krizí?*

- *Jaké má podnik k tomu disponibilní zdroje?*
- *Jaký je postup zvládnutí krizové situace?*
- *Jakým způsobem jsou vymezeny pravomoci a odpovědnosti[6]*

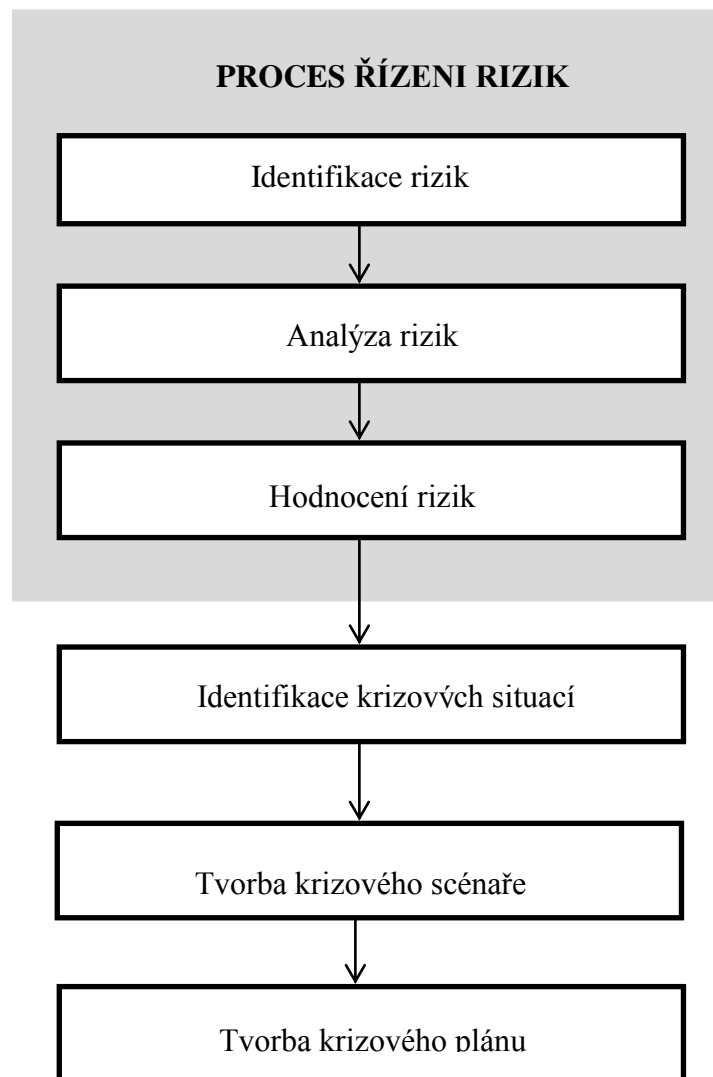
Krizový scénář není závazně předepsán a ani neexistuje jednotná forma. Nevýhoda scénáře je, že jde pouze o popis možného průběh budoucí krizové situace. Ve skutečnosti, může událost probíhat odlišně, ne jak popisuje scénář. Existuje několik variant možného vývoje, nestačí pouze hledat potenciální zdroje krize, ale i potenciální varianty vývoje rizika.

**Zpracování variantních scénářů se potom realizuje v následujících krocích:**

1. Rozpoznání potenciálních faktorů, které mohou v budoucnosti riziko ovlivňovat;
2. Výběr faktorů, u kterých se může předpokládat vyšší pravděpodobnost výskytu;
3. Stanovení předpokládaného vývoje rizikových faktorů;
4. Stanovení důsledků těchto faktorů a případná redukce na varianty s největšími negativními důsledky;
5. Zpracování variantních scénářů ve formě krátkého písemného materiálu;
6. Rozpoznání problémů, které budou spojeny s vývojem rizika podle konkrétního scénáře.

Jedním z nástrojů, jak se na případnou krizi připravit je včasné vypracování krizových scénářů a krizových plánů. Krizové scénáře a krizové plány je možné vypracovávat pro všechny krize typu známých nebo neznámých. Není potřeba, aby se plány a scénáře vypracovávaly pro všechna rizika. Musíme vycházet z analýzy rizik.





Obrázek 2 – Zjednodušený proces tvorby krizového scénáře a krizového plánu

## 2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Z hlediska odborného je krizová komunikace specifická forma sociální komunikace a současně je nástrojem krizového řízení. Může mít formu neverbální i verbální. Krizová komunikace není jen komunikování v době krize, ale i před krizí. Rozdíl je v tom, že „předudálostní“ krizovou komunikaci jako nástroj krizového managementu použijeme záměrně a ze svobodného rozhodnutí, kdežto „postudálostní“ používáme vynuceně, pod časovým tlakem a často ve stresu.

Cílem podnikové krizové komunikace je umět dobře a správně používat krizovou komunikaci. Tzn. uvolnit informace ve správný čas a na správném místě. Ve smyslu zákona je cílem informování příslušných složek integrovaného záchranného systému, úřadů a obyvatel o vzniku mimořádné události. Je povinností informovat, že hrozí určité nebezpečí a současně informovat, že budou rychle zahájena opatření, která mají vést ke snížení nebo odstranění negativního dopadu havárie nebo katastrofy.

### **Při správném používání krizové komunikace musíme dosáhnout:**

- Včasné a odborné plnohodnotné připravenosti orgánů a prvků krizového řízení;
- Eliminovat nejistotu, přispět k zajištění, zabránit vzniku paniky a posilovat víru v budoucnost;
- Zabránit nebo alespoň zmírnit rozsah negativní publicity poškozující dobré jméno dotyčného orgánu a prvku systému krizového řízení, právnické a či fyzické osoby, firmy, jež by mohla být označena jako původce nebo příčina krizové situace.

### **2.1 Principy krizové komunikace**

Vyjadřuje profil krizové komunikace. Principy krizové komunikace nejsou sjednoceny. Antušák rozděluje principy následovně:

- *Přímé odpovědnosti*
- *Nezávislosti*
- *Důvěryhodnosti*

- *Přesnosti a stručnosti*
- *Znalosti věci*
- *Očekávané reakce*
- *Hledání podpory*
- *Nejhoršího vývoje*
- *Otevřenosti*
- *Pravdivosti [1]*

K tomu abychom byli schopni produkovat hodnotné, důvěryhodné a přesvědčivé informace, je potřebné znát základní pravidla nebo zásady úspěšné krizové komunikace např.:

- Nesmíme dopustit, aby kritika tisku zůstala bez odpovědi;
- Mít připravený scénář krizové komunikace;
- Musí být stanoveny role v systému krizové komunikace;
- Nesmíme stavět svou prosperitu na tvrzení, že vás krize nemůže postihnout;
- Pravidelně musíme aktualizovat krizový plán;
- Musíme si připustit, že krize nastala;
- Měli bychom věnovat zdroje na cvičení a instruktáž vedení;
- Neměli bychom spěchat s kritikou kritiky. Co když je pravdivá?
- Držet se krizových plánů, ale musíme umět využít i vědomosti a zkušenosti odborníků.

Plánování krizové komunikace musí začít souběžně s analýzou hrozeb a rizik. Hrozby a rizika mají tendenci roznítit nebo ovlivnit konflikty. Pokud tato rizika společnost rozpozná příliš pozdě nebo pokud se s tím dostatečně nevypořádá, může to mít vážné důsledky. Dů-

ležitě je, aby plánování bylo v dostatečném předstihu, protože pak vám může zvýšit šanci na překonání krize.

### **Obecný algoritmus postupu při plánování krizové komunikace:**

- Uvědomit si příležitosti a stanovení cílů a úkolů krizové komunikace (musíme si uvědomit, kde chceme být, jak a kdy toho dosáhnout);
- Provést analýzu hrozeb a porovnání možných krizí;
- Stanovit hlavní stavební pilíře krizové komunikace;
- Formulovat základní témata krizové komunikace;
- Vybírat a porovnávat alternativy;
- Zpracovávat plán krizové komunikace;
- Implementovat přijatý model krizové komunikace uvnitř podniku. [1]

## **2.2 Vnitřní a vnější krizová komunikace podniku**

Každý podnik si musí uvědomit svou společenskou odpovědnost vůči svému okolí. Nikdo není od okolí izolován a svou činností ho ovlivňuje ať už pozitivně nebo negativně. Krizová komunikace je nástrojem, který podnik má používat ale ne zneužívat.

### **Správně a dobře nastavená podniková komunikace je důležitá z několika důvodů:**

- Snižuje dopad krize na veřejné mínění a jeho změnu a tím také postavení podniku na trhu;
- Napomáhá k rychlejšímu zvládnutí krizové situace a vede ke snížení dopadu krize na podnik a další osoby a subjekty na které může krize působit;
- Může to být výhoda, která získá veřejnost na stranu podniku a zdůrazní silné stránky podniku při řešení krizových situací.

### 2.2.1 Vnitřní krizová komunikace podniku

Procesní krize obvykle u jednotlivých jedinců vyvolává dojem, že v podniku není vše v pořádku. Může dojít k fámám, dohadům nebo spekulacím, které se šíří a při přenosu sdělení jsou zkreslovány. Pokud krize pronikne navenek, může dojít k panice a k obavě zaměstnanců plynoucí z neisté budoucnosti. I malá fáma vede ke snížení produktivity práce, neboť zaměstnanci pak více času tráví přemýšlením o dopadech na situaci. Nyní se stává krizová komunikace důležitým nástrojem krizového manažera pro zvládnutí krize. Krizový manažer musí být schopen vystoupit před zaměstnanci, sdělovat jim špatné a nepříjemné informace, nehledat při tom viníky a nepřesouvat na jiné manažery odpovědnost za vzniklou situaci.

#### **Krizový manažer by měl především:**

- Srozumitelně oznámit zaměstnancům, jaká je situace, a zabránit tak rozšiřování fám;
- Sdělovat zaměstnancům, co to pro ně znamená a co se od nich očekává, aby se podnik dostal z krize;
- Vysvětlit, jaký bude další postup.

V případě, že podnik zasáhne vážná krizová situace, ve které může dojít ke ztrátě životů pracovníků, poškození jejich zdraví nebo podnikového a osobního majetku, je potřeba co nejrychleji:

- Informovat pracovníky podniku, z jejichž povinnosti vyplývá např. hlášení o vzniku konkrétní situace;
- Informovat ostatní pracovníky, kteří jsou v důsledku havárie v ohrožení života nebo zdraví;
- Informovat vedoucí pracovníky podniku o vzniklé situaci. [6]

### 2.2.2 Vnější krizová komunikace podniku

Krizová komunikace v souvislosti s procesní krizí má určitá odlišná specifika, která vyplývají z charakteru krizového procesu. Komunikace se stává důležitým nástrojem v akutní fázi krize, např. když se podnik dostává do finančních problémů a následně se tyto problémy stávají veřejné, vyvolávají reakce u dodavatelů, bank a atd. Na rozdíl od krize v důsledku havárií a katastrof je časový prostor větší. To však neznamená, že by se krizová komunikace měla odkládat.

Krizová situace v období akutní krize je zaměřena uvnitř podniku a zaměřuje se na zaměstnance i mimo podnik. Cílovou skupinou jsou zde obchodní partneři, banky a široká veřejnost.

V případě, že se jedná o závažnou krizovou situaci, musí krizová komunikace v první řadě směřovat k obyvatelům a k obecním úřadům na území, které by mohlo postihnout následky krizové situace. Současně s tím, musí být informován podle potřeby a povahy situace hasičský záchranný sbor, policie, zdravotnická záchranná služba a další instituce. Proto je důležité, aby plán krizové komunikace obsahoval telefonní čísla na tyto záchranné služby. [6]

### 2.3 Příprava a nácvik krizové komunikace

Pro krizovou komunikaci je také důležitý časový faktor, protože při vážných krizových situacích se rozhoduje o životech lidí během pár vteřin. V některých případech nestačí jen zpracovávat krizové plány, ale je nutná i jejich výborná znalost a téměř automatické jednání. V žádném případě není možné, aby při vzniku krizové situace zjišťovali pracovníci, koho mají volat, jaká telefonní čísla mají použít, kde jsou hlavní vypínače a hasicí přístroje. V praxi se často ukazuje, že vytvořené krizové plány a ani jejich znalost, nemusí vést k žádoucímu jednání, zvláště když je čas stresujícím faktorem. Proto je vhodné provádět nácvik zvládání krizových situací včetně krizové komunikace.

#### **Nácvik krizové komunikace můžeme provádět následovně:**

- Zkoušet funkce technických zařízení (telefony, vysílačky, sirény);
- Zkoušet systém informování;

- Zkoušet reakci zaměstnanců a členů krizového týmu;
- Zpracovávat pokyny pro jednání zaměstnanců s médii;
- Trénovat vystoupení mluvčích, kteří budou činit prohlášení směrem ke sdělovacím prostředkům;
- Trénovat vystoupení členů krizového týmu a zaměstnanců;
- Brainstorming, workshopy k řešení krizových situací, diskuze k variantám řešení, simulace a hraní rolí.

## 2.4 Krizový tým

Pro správné a dobře zvládnuté krizové situace je nutné v podniku nominovat krizový tým, který se řídí jednacím řádem. Je důležité, aby krizový tým byl vytvořen ještě před obdobím krize. Aktivace krizového týmu závisí na profilu krizové situace. Tým by měl být tvořen odborníky ze všech funkcionálních oblastí a jeho velikost závisí na velikosti podniku. V případě většího podniku může nastat, že každý člen týmu bude jako odborník reprezentovat jednu konkrétní oblast nebo plnit určitou roli. U menších podniků vystupují členové týmu jako odborníci pro více oblastí či rolí. Každá role, pravomoc a odpovědnost členů týmu musí být přesně stanovena takovým způsobem, aby byla zajištěna účast všech jeho členů. Současně se určí zastupitelnost členů týmů, jelikož ve specifické krizové situaci nemusí být konkrétní člen krizového týmu dostupný. Je důležité, aby součástí krizového týmu byl i tiskový mluvčí. Krizový tým by měl pružně reagovat na vzniklou situaci, proto je tedy důležitá kvalita rozhodování, která závisí na znalostech a schopnostech členů analyzovat všechny možné dostupné informace, vyhodnotit krizovou situaci a přijmout opatření k jejímu řešení. [6]

### Hlavní činnosti krizového týmu zahrnují:

- Řešení krizové situace
- Vyhodnocení průběhu řešení krizové situace
- Rozhodnutí o zahájení obnovovacích činností
- Podílení se na tvorbě a aktualizaci krizového plánu
- Zajištění školení, nácvik a cvičení zaměstnanců [6]

### 3 ŘÍZENÍ RIZIK

Podle Smejkal a Raise *„řízení rizik je proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů“* [5].

Řízení rizik by mělo být sjednoceno do všech podnikových činností a mělo by se stát součástí každodenního rozhodování. Řízení rizik představuje neustálý proces pro aktivní a systematický postup k řízení strategických a provozních rizik z pohledu celé organizace, jehož cílem je zachování provozní efektivity podniku.

#### 3.1 Definice rizika

Neexistuje jediná obecně uznávaná definice rizika, právě naopak těchto definic se vyskytuje celá řada. Většinou všechny definice rizika mají společné tři prvky – časový rámec, pravděpodobnost výskytu události a míru závažnosti důsledku. Můžeme tedy riziko vyjádřit takto:

$$\text{RIZIKO} = \text{pravděpodobnost výskytu} \times \text{závažnost důsledků}$$

Definice podle Antušáka je *„riziko spíše veličina abstraktní (nehmotná) a pravděpodobnostně kvantitativní, sekundárně odvozená od hrozby. Představuje možnost vzniku události s výsledkem odchylným od předpokládaného cíle, a to s určitou objektivní matematickou nadějí či statickou pravděpodobností. Je to tedy kvalifikovaná nejistota. Jde tedy o míru hrozby“* [1]. Zato podle Fotra a Součka: *„riziko na jedné straně spojeno s nadějí na dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků, na druhé straně je však doprovázeno nebezpečím podnikatelského neúspěchu, vedoucím ke ztrátám, které mohou mít někdy tak závažný rozsah, že výrazně narušují finanční stabilitu firmy a mohou vést k jejímu úpadku“* [2]. Ale Zuzák a Konigová říkají: *„pojmem rizika úzce souvisí se společenským vývojem, protože dřívější definice rizika byly obsahově odlišné od definic dnešních. Riziko má zároveň rozdílný význam pro různé činnosti, společným základem však zůstává nejistota a neurčitost“* [6].

Riziko v řízení podniku není přesně definováno, je v podstatě jakýmsi „souhrnem“ rizikových faktorů (vnějších a vnitřních), které ovlivňují výskyt rizikové události a tím i zvyšují intenzitu účinků dopadů rizikové události.



**Členění rizika podle jejich věcné náplně můžeme rozdělit následovně:**

1. **Ekonomická rizika** – zahrnuje především velmi širokou paletu nákladových rizik. Následkem těchto rizik může dojít k překročení plánované výše nákladů a nedosažení předpokládaného hospodářského výsledku a tím i ekonomické efektivity projektu. Např. vývoj nákladů a nákladovosti, platební podmínky a platební morálka, solventnost obchodních partnerů, skutečné náklady na investice a jejich efektivnost, míra konkurence a její vliv na výši poptávky a ceny;
2. **Výrobní, technologická a technická rizika** – mohou ohrozit průběh výrobního procesu a jeho výsledek. Např. zastaralá technologie, výrobní kapacita, vývoj nových výrobků a technologií, kvalita výrobků. Pod tyto rizika spadají rizika dodavatelská a provozní rizika – rizika vyplývají z chyb a nedostatků inženýrsko-technického řešení např. nespolehlivost výrobního zařízení, vzrůst nákladů na opravu a údržbu aj.;
3. **Tržní rizika** – jsou spojena s úspěšností výrobků na domácím i zahraničním trhu. Tato rizika ohrožují výrazně hospodářský výsledek a finanční úspěšnost projektu. Např. chování konečných zákazníků, distributorů, konkurentů;
4. **Legislativní rizika** - navazují na nepříznivé změny v legislativě ve vlastní zemi nebo zemi obchodu;
5. **Politická rizika** – jsou zdrojem politické nestability i změn politických systémů, teroristické útoky, státní regulace atd.;
6. **Environmentální rizika** – vyplývají z přírodních katastrof, jako jsou zemětřesení, vichřice, záplavy, požáry, epidemie aj.;
7. **Sociálně pracovní rizika** – jde o rizika, která vyplývají z určité úrovně zkušeností a kompetence všech subjektů. Např. lidské selhání, neodpovídající kvalifikace pracovníků, úrazy, korupce, neetické jednání a další.;
8. **Informační** – týká se především informačních systémů a dat, která při nedostatečné ochraně mohou být zneužita.;
9. Jedno z důležitých rizik je **změna vlastníků** v podniku. Každá změna přináší riziko, že nový vlastník nezvládne převzít podnik a kontinuitu vývoje.

Nejistota podnikatelského prostředí představuje určité riziko. Ne všechna rizika však představují pro podnik krizi. Riziko ve většině případů bývá nejčastěji vnímáno jako škodlivá událost, která může podniku přinést neúspěch a ztrátu. Může se ale stát, že v některých případech může být riziko spojováno se ziskem.

Jelikož součástí řízení rizik je rozhodovací proces, který vychází z analýzy rizik, je důležité rozšíření seznamu identifikovaných podnikatelských rizik o riziko špatného rozhodnutí.

### 3.2 Řízení rizik

Základním cílem řízení rizika je zvýšit pravděpodobnost úspěchu a eliminovat nebezpečí neúspěchu, který by mohl ohrozit finanční stabilitu firmy a vést až k jejímu případnému úpadku, proto by se mělo řízení rizik integrovat do všech podnikatelských rizik a stát se součástí každodenního rozhodování. Kritickou fází procesu řízení rizik je výběr optimálního řešení.

Řízení rizik je nutné integrovat jak do formulace podnikových cílů, tak i do podnikové strategie a běžné podnikatelské činnosti. Nemůže se na něj pohlížet odtrženě a bez vazby na další činnost. Řízení rizik nesmíme chápat jako jednorázovou nebo periodickou aktivitu, ale jako permanentní činnost, která nejen rizika identifikuje a popisuje, ale i analyzuje, vyhodnocuje a kontroluje.

#### **Proto je vhodné rizikové řízení realizovat v 4 krocích:**

1. Analyzovat, monitorovat, měřit riziko a porozumět rizikům – ve vnějším i vnitřním prostředí firmy (včetně stanovení závěrů a doporučení pro management firmy);
2. Definovat cíle oblasti snižování rizik;
3. Následně stanovit a implementovat nejvhodnější metody snižování rizik do podmínek konkrétním podniku;
4. Vyhodnotit uplatnění rizikové strategie podniku v praxi a následně aplikovat zvolenou metodu snižování rizik.

Pro identifikaci a popis rizika jsou optimální skupinové kreativní metody. Cílem identifikace rizik je nalézt co nejvíce rizik firmy, porozumět jejich podstatě a správně je popsat.

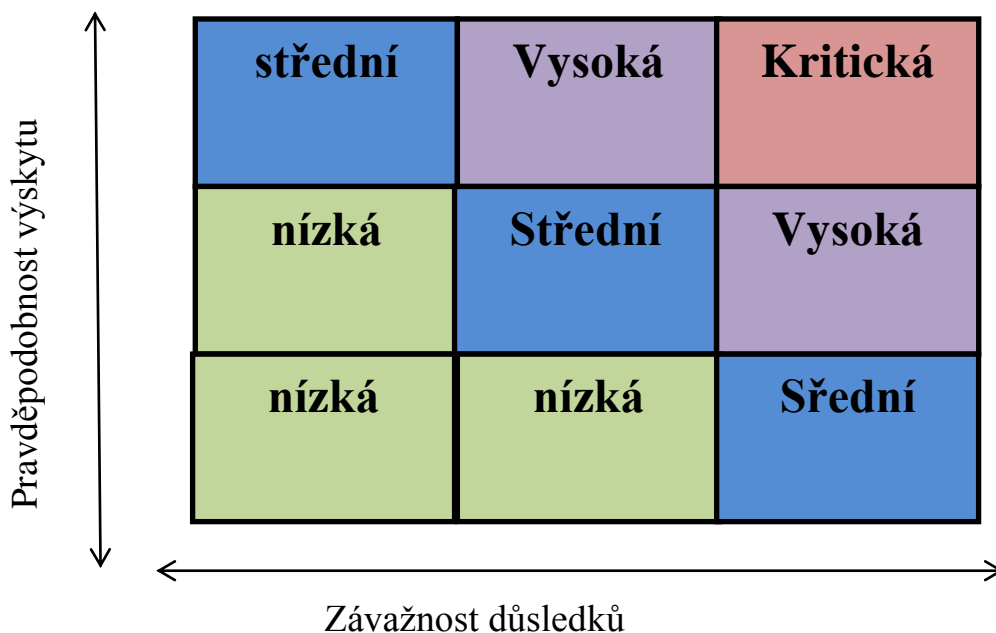
Důležité je, identifikovat co nejvíce rizik, tedy je lepší najít více rizik, která budou později vyloučena jako neadekvátní než nějaká rizika přehlédnout. Výsledkem by měl být vytvořený seznam rizik, která mohou organizaci ohrozit.

**Pro identifikaci rizik můžeme používat následující metody:**

1. **Metoda posouzení dokumentace a báze znalostí** – u této metody jde o základní krok k nalezení rizik. Je potřeba posoudit kvalitu a konzistentnost všech podkladů k projektu, které jsou k dispozici. Můžeme i čerpat ze zkušeností zachycených v dokumentaci minulých projektů. Patří mezi základní metodu;
2. **Metody získávání informací** – patří sem např. brainstorming, který bývá nejčastěji používán. Spočívá ve vyjádření k určitému tématu, tyto nápady vyvolávají další nápady a myšlenky u členů týmu, kteří se účastní. Mezi další metody patří „pre-Mortem“, technika nominální skupiny, strukturované rozhovory, metoda delphi, dotazníky a další;
3. **Metoda analýzy SWOT** – jde o klasickou metodu pro analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. Je to spíše pomocná metoda;
4. **Metoda kontrolních seznamů** – doporučuje se pouze jako důležitou doplňkovou metodu pro brainstorming;
5. **Metoda analýzy předpokladů a omezení** – předpoklady, za nichž se projekt provádí a omezení, které mají projekt respektovat, jsou důležitým podkladem pro identifikaci rizik. Není neobvyklé, že předpoklady, s nimiž projektový tým pracuje, jsou nepřesné, nestabilní nebo měnící se v čase, někdy i zcela nereálné;
6. **Metoda analýzy kořenových příčin** – jde o metodu, která slouží zejména k bližší analýze rizik a také ke zpřesnění struktury;
7. **Metoda diagramů** – např. diagram Isikawa. Analýza je užitečná pro zpracování seznamu rizik na konci fáze. Dále to mohou být systémové a procesní diagramy, diagram vlivů atd;
8. **Metody pro identifikaci a analýzu poruch a nebezpečí** – tyto metody jsou zaměřené na analýzu možných negativních následků při návrhu, výrobě a použití produktů nebo provádění procesů, zejména analýzu jejich bezpečnosti a spolehlivosti. [4]

Pro každé riziko se musí stanovit časové období, pravděpodobnost výskytu a závažnost důsledků. Největší problém spočívá ve stanovení pravděpodobnosti, protože se často nemůže vycházet z četnosti výskytu krizové situace v minulosti či ze statických údajů, které nejsou a ani nemohou být k dispozici. Určení pravděpodobnosti výskytu tak většinou závisí na kvalifikovaném odhadu. Při posuzování rozsahu škod se nemůžeme zaměřit jen na přímé finanční škody, ale je potřeba do nich zahrnout i potenciální škody na lidských životech, zdraví, majetku, životním prostředí atd. [6]

Rizika uvedená v matici rizik se mohou stát ohniskem krize. Ohniska krize představují podnikové krizové situace. Ke každému takto určenému ohnisku krize neboli ke každé vytipované podnikové krizové situace je nutné vytvořit krizový scénář, tedy popsat jeho průběh v čase i prostoru. Vytvořená matice nám tak umožňuje získat přehled o rizicích a jejich síle. Fáze prevence musí tak pokračovat analýzou, jejímž výsledkem je zjištění, jak je podnik připraven a co je potřeba pro zvýšení bezpečnosti provést. Proto je velmi důležité stanovit pořadí, jak se budou realizovat. Cílem opatření je co nejrychleji odstranit nejzranitelnější místa a postupně zvyšovat schopnost krizové situace a na druhou stranu snižovat vlastní zranitelnost. [6]



Obrázek 3 – Matice rizik

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Krizový plán je zpracováván pro firmu Ray Service a.s. Firma je česká, výrobně obchodní společnost, poskytující komplexní řešení v oblasti výroby kabelových svazků, elektromechanických celků, elektronických zařízení a dodávek kabelových komponentů pro široké spektrum zákazníků. Kabelové svazky se dodávají zejména do leteckého a vojenského průmyslu, dále se dodávají do závodní automobilové techniky, zdravotní techniky, důlní techniky a dopravní techniky.

### **RayService,a.s.**

Huštěnovská 2022

CZ-68603 Staré Město

Česká republika

IČ 27756203

Dič CZ27756203

### **Současný stav firmy:**

Firma nemá v současné době zpracovaný krizový plán. Má vypracované, na základě certifikace, rizika Environmentálního aspektu (rizika spojena s ochranou životního prostředí). Dále se zpracovávají rizika v informačním systému, která jsou zpracována na tzv. přezkoumávání zakázek. Na přezkoumávání se zpracovávají nově příchozí objednávky, požadavky a jakékoliv jejich změny. Přezkoumávání probíhá pravidelně třikrát do týdne. V některých případech, kdy je zakázek více nebo když jsou některé zakázky urgentní, probíhá přezkoumávání častěji. Přezkoumávání se účastní ředitel firmy, obchodní ředitel, obchodní zástupci, vedoucí nákupu, referent prodeje, vedoucí nákupu, výrobní ředitel, ředitel pro jakost, pracovník technické přípravy výroby dále TPV, vedoucí kontrolního úseku. V případě absence mají své zástupce.

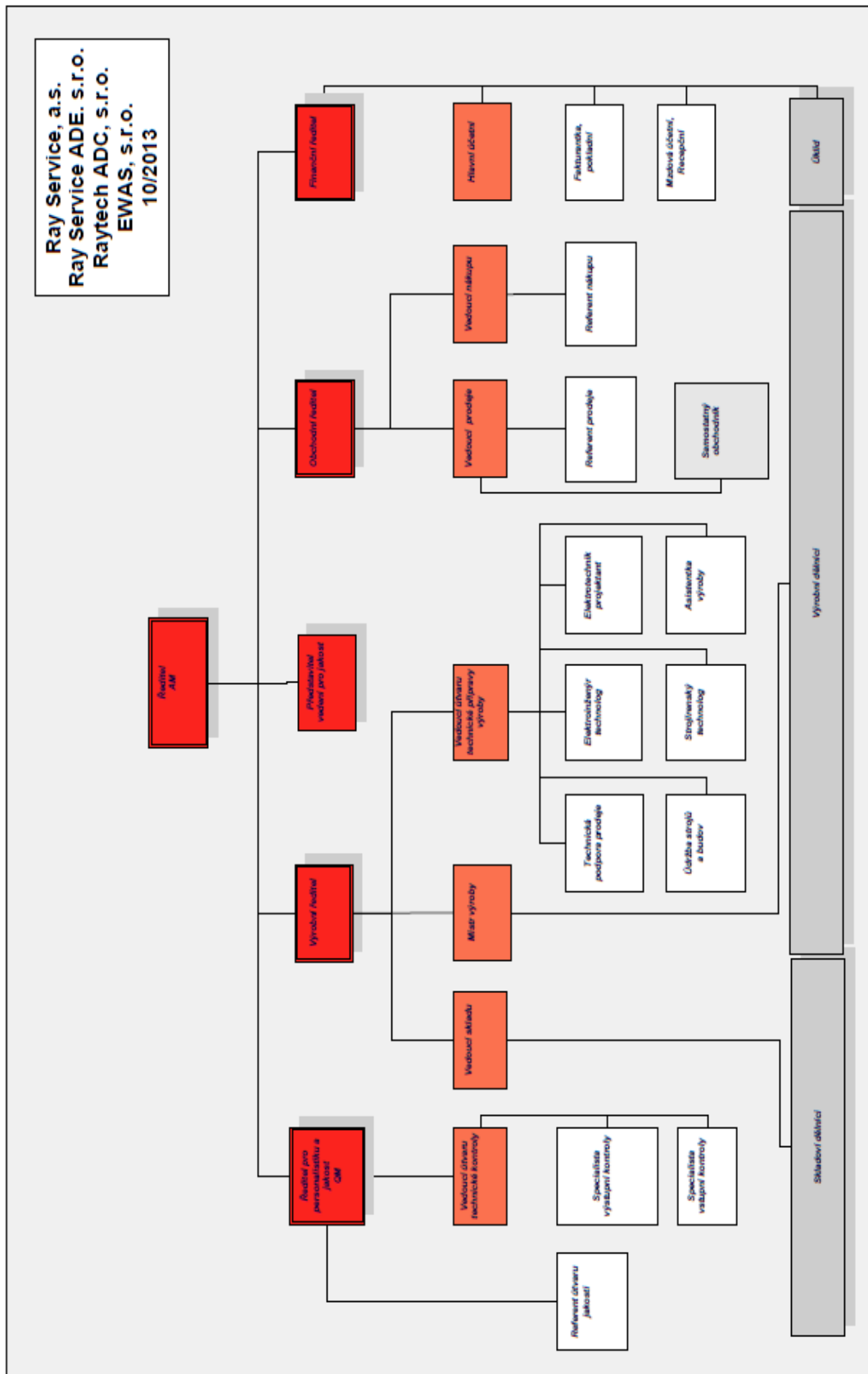
Přezkoumání je zasláno vždy každému dopředu. Každý by měl být na přezkoumávání připraven. Referent prodeje připraví předtištěný formulář s přiděleným číslem zakázky, kde se zaznamenají výrobní operace, termíny a rizika, která se předem domluví. Pokud jde o opakovanou výrobu, referent prodeje musí přichystat tabulku s materiálem, který do konkrétní

zakázky vstupuje. Na základě této tabulky referent nákupu odhadem sdělí termín dodání pro celou zakázku. Takto vytištěný formulář s přiděleným číslem zakázky, tabulkou s materiálem, výkresy a objednávkou od zákazníka vloží do červené složky, která potom putuje po firmě. Výrobní operace jsou např.: sestavení materiálové a časové kalkulace, vytvoření kusovníku (materiál, který vstupuje do dané zakázky), urychlení dodávky materiálu od dodavatele, změna objednaného množství zákazníkem, zaplánování výroby, ukončení výroby, rizika (technologická rizika, jakostní dokumenty, termín, cena, doprava, licence) apod. Každá výrobní operace se ukončí, až je splněna odpovědným pracovníkem v daném termínu. Až jsou všechny operace ukončeny, může se objednávka potvrdit nebo nabídka odeslat.

Na přezkoumání se pak každý zúčastněný vyjadřuje k dané zakázce. Obchodní ředitel a obchodní zástupci se vyjadřují k objednávce, zda tam nejsou nějaké zvláštní požadavky od zákazníka. Referent prodeje zapisuje výrobní operace, termíny a rizika do předem připraveného formuláře, tyto informace následně zapisuje do informačního systému, podle kterého pak odpovědní pracovníci pracují. Výrobní ředitel se vyjadřuje ke kapacitě výroby. TPV nově přichozí zakázky prověřuje, zda je z technického hlediska firma schopna zakázku vyrobit. V případě objednávky, vedoucí nákupu sděluje, jak dlouho bude trvat nakoupení materiálu. Na základě této informace se zakázka při objednávce potvrdí dopředu na požadovaný termín zákazníka nebo se řekne, že se potvrdí, až bude potvrzen všechny materiál od dodavatelů. V případě, že na přezkoumání jsou zaznamenány důležité informace, jako jsou: rámcová objednávka, informace o projektu při poptávce (název projektu, délka trvání projektu, zda může firma sdělovat koncového zákazníka) atd., je důležité, aby se dostali i k ostatním pracovníkům nákupu. Zúčastněný následně potvrdí projekt v systému. Toto potvrzení se následně promítá do všech dokumentů, s kterými pracovníci nákupu pracují.

Jedenkrát za dva týdny probíhá FMEA (analýza možností vzniku vad a jejich příčin a následku) na vybrané projekty. Analýza probíhá na opakovanou výrobu i na nově přichozí zakázky v rámci poptávky.

V této chvíli nejsou nastavena rizika pro jednotlivé zákazníky.



Ray Service, a.s., Příloha č.1 Organizační struktura, Revize: 3, Strana 103, Datum účinnosti: 30.10.2013

Obrázek 4 – Organizační struktura firmy



## 5 ANALÝZA RIZIK

V praktické části budu vytvářet metodiku pro identifikaci a hodnocení rizik. Na základě mnou vytvořené metodiky je navržena tabulka s riziky, které budu se zaměstnanci firmy doplňovat a následně společně hodnotit. Metodiku jsem tvořila z firemních údajů. Až bude tabulka doplněna, provedu statistiku rizik, abych zjistila, do které kategorie riziko patří. Na extrémní rizika pak vytvořím krizový plán, kde budu popisovat jednotlivá rizika.

Cílem analýzy rizik je nalézt a identifikovat rizika na základě vytvořené metodiky, která jsou pro firmu kritická a nebezpečná.

### 5.1 Metodika pro identifikaci a hodnocení rizik pro stanovení krizového plánu

Cílem mnou navržené metodiky je identifikovat základní charakteristiky možných rizik a stanovit základní pravidla pro jejich hodnocení z pohledu závažnosti a výskytu těchto rizik.

Ve firmě bylo identifikováno 115 rizik. Část rizik je v příloze 1, toto číslo určitě není konečné, protože při každé schůzce s jednotlivými členy krizového týmu, kde jsme jednotlivá rizika identifikovali a hodnotili, vždy jsme našli nějaké další.

#### 5.1.1 Identifikace rizik

Základními parametry identifikovaných rizik jsou:

1. **Riziko** – stručný popis rizika
2. **Místo vzniku rizika** – vymezení prostoru kde ke vzniku rizika může dojít např. chemický sklad, venkovní prostory, administrativní budova, výrobní hala atd.
3. **Činnost** – vymezení pracovní činnosti, při které může k riziku dojít např. nakupování, prodávání, výroba, provádění výrobních operací atd.
4. **Oblast rizika** – oblast, do které dané riziko patří např.
  - a. **BOZP** – bezpečnost práce (bezpečnost a ochrana zdraví při práci)
  - b. **Pracovní úraz** – se rozumí poškození zdraví nebo smrt, které byly způsobeny zaměstnanci nezávisle na jeho vůli krátkodobým, náhlým a násilným působením vnějších vlivů při plnění pracovních úkolů.

- c. **Ergonomie** – řeší kvalitu a zdravotní nezávadnost pracovní polohy a pohybů, které při práci nebo jiných činnostech provádíme. Dále posuzuje vlastnosti, velikost a tvar pracovních nástrojů, přístrojů, vybavení, oblečení a obuvi.
  - d. **EMS** – systém environmentálního managementu
5. **Odpovědnost za oblast** – odpovědná osoba, která bude za rizika odpovědná
  6. **Vnitřní a vnější riziko** – riziko je potřeba rozdělit na vnitřní a vnější
  7. **Důsledek rizika** – co nastane, když proběhne krizová situace
  8. **Příčina rizika** – jak ke vzniku rizika došlo
  9. **Prevence „jak předcházíme riziku“** – co můžeme udělat proto, aby riziko nenastalo popř. zmírnit následky
  10. **Řešení „jak řešíme následek rizik“** – postup jak danou krizovou situaci vyřešit

### 5.1.2 Hodnocení rizik

Hodnocení rizik nám umožňuje získat přehled o závažnosti jednotlivých identifikovaných rizik, což je důležité především pro stanovení priorit při sestavování krizového plánu. Hodnotíme na základě dvou parametrů:

1. **Výskyt rizika** – četností výskytu posuzujeme, jak často může dojít ke krizovým situacím. Čím častěji docházejí ke krizovým situacím, tím je hodnocení vyšší. Rizika jsem definovala na základě činností ve firmě.

Tabulka 1 – *Výskyt rizik*

stupeň	Četnost	
1	Nepravděpodobné	zřídka
2	minimálně pravděpodobné	občas (několikrát za rok)
3	Pravděpodobné	příležitostně (měsíčně)
4	velmi pravděpodobné	často (týdně až denně)
5	Vysoce pravděpodobné	Trvale (stále), několikrát denně

2. **Významnost/závažnost rizika** – důsledkem a závažností definujeme, jak je riziko významné a jaký to má následek, když riziko nastane. Definování finanční hodnoty vzniklé škody a zastavení chodu firmy, jsem čerpala na základě skutečných informací z ekonomického úseku. Jde o částku, která definuje, kolik stojí zastavení chodu firmy na jednu hodinu, půl den, 1 den, 1 týden a více jak 1 týden.

Tabulka 2 – Významnost/závažnost rizika

Stupeň	Důsledek/závažnost	
1	Zanedbatelné	lehké poranění nevyžadující ošetření. Zastavení chodu firmy (max. 1 hod.). Vzniklá škoda do 25 000 Kč
2	Málo významné	poranění bez pracovní neschopnosti, zanedbatelná porucha systému, vzniklá škoda nepřevyšuje částku 100 000 tis. Kč. Zastavení chodu firmy (max. ½ dne)
3	Lehké	úraz s pracovní neschopností, bez trvalých následků, drobné poškození systému, výše vzniklé škody se pohybují v rozmezí 100 -500 tis. Kč. Zastavení chodu firmy (max. 1 den)
4	Těžké	úraz s trvalými následky (těžký úraz), vyžaduje dlouhodobé léčení, nemoc z povolání, rozsáhle poškození systému, velké finanční ztráty. Škoda se pohybuje v rozmezí 500 tis. Až 2 mil. Zastavení chodu firmy (max. 1 týden)
5	Kritické	Smrtelný úraz, úplné zničení systému, nenahraditelné ztráty, značné poškození, zničený systém. Výše škody přesahuje 2 mil. Kč. Zastavení chodu firmy po dobu delší než 1 týden

### 5.1.3 Celkové hodnocení

Výsledná hodnota rizika, které představují nebezpečné situace, je dána součinem příslušné hodnoty závažnosti a pravděpodobnosti. Uvedený postup umožňuje získat přehled o závažnosti jednotlivých rizik, což je důležité především pro stanovení priorit při přijímání bezpečnostních opatření ve firmě. Navrhuji přezkoumávat databázi rizik a vytvořený krizový plán jedenkrát za dva roky.

Krizový plán se bude sestavovat pro rizika, která v celkovém hodnocení budou mít více jak 15 bodů, ta jsou pro firmu nebezpečná. V matici rizik, která je uvedena v tabulce č. 3, vi-

díme, jaké bodové hodnocení je pro firmu nejzávažnější a naopak, která pro firmu nemají žádný význam.

Tabulka 3 – Aplikovaná matice rizik

Závažnost		Frekvence				
		vysoce pravděpodobné	velmi pravděpodobné	pravděpodobně	minimálně pravděpodobná	Nepravděpodobná
		A	B	C	D	E
Kritická	I	E - 25	E - 20	E - 15	V - 10	M - 5
Těžká	II	E - 20	E - 16	V - 12	M - 8	N - 4
Lehká	III	E - 15	V - 12	V - 9	M - 6	N - 3
Málo významná	IV	V - 10	M - 8	M - 6	N - 4	N - 2
zanedbatelná	V	M - 5	N - 4	N - 3	N - 2	N - 1

#### 5.1.4 Statistika rizik

V této podkapitole bych ráda ukázala, jaká rizika patří do které kategorie.

**Nízká rizika (1-4 bodů)** - V této kategorii je nejvíce identifikovaný rizik. Rizika zde vznikají ve všech prostorách firmy a procesech/činnostech. Řadí se sem rizika:

- **BOZP (ergonomie)** – opakovaný pohyb, zátěž teplem a chladem, ruční manipulace s břemeny
- **BOZP (lidský faktor)** – neetické jednání, nefungující kolektiv, krádež majetku, epidemie
- **BOZP (úrazy na pracovišti)** – zásah předmětem, úraz na oplétacím stroji, úraz při manipulaci s chemickými látkami, zásah elektrickým proudem, manipulace s náradím atd.
- **EMS (havárie)** – únik závadných látek nebo nebezpečných látek do kanalizace, ovzduší, povrchových vod, půdy, vznik požárů

- **EMS (poruchy)** – prasklé potrubí, výpadek dodávek vod, výpadek klimatizace, porucha nebo závada zařízení, skladování a odkládání závadných nebezpečných látek
- **EMS (přírodní rizika)** – povodeň a přívalový déšť, sněhová kalamita nebo extrémní mráz, vichřice, bouře, zásah bleskem. U těchto rizik jsme již vycházeli z historie firmy, po dobu fungování firmy zatím k žádné takové události nedošlo, a proto jsme výskyt rizika hodnotili jako nepravděpodobné.
- **Řízení a rozhodování** – např. reklamace od zákazníka, podlimitní cena zakázek, nedostatečná kapacita výroby aj.

**Malá rizika (5-8 bodů)** – rizika malého charakteru vznikají také v prostorách celé firmy a ve všech procesech. Může např. o rizika:

- **BOZP (ergonomie)** – psychická zátěž
- **BOZP (lidský faktor)** – poškození zařízení zaměstnance, motivace zaměstnanců
- **BOZP (úrazy na pracovišti)** – střet s dopravcem, poškození kůže, pád z výšky, uklouznutí, nehody v silničním provozu.
- **EMS (havárie)** – vznik požáru
- **EMS (poruchy)** – porucha požárních čidel, výpadek dodávek plynu a elektrické energie.
- **Informační technologie** – technická závada serveru, výpadek telefonní sítě
- **Řízení a rozhodování** – jsou to převážně rizika ze strany dodavatelů, která se málo kdy dají ovlivnit. Mohou to být např. dodavatel nepotvrdí objednávku v daném čase, nedodá materiál v požadované jakosti. Zde můžeme také zařadit rizika z výroby a to: neznalost technologie, neznalost výkresové dokumentace, neodpovídající kvalifikace výrobních zaměstnanců, nedodržení časové a materiálové kalkulace.

**Vysoká rizika (9 – 12 bodů)** – rizika velkého charakteru mohou také vzniknout ve všech prostorách firmy nebo procesech. Zařazují se zde rizika především z BOZP

- **BOZP (ergonomie)** – ruční manipulace s břemeny
- **BOZP (úrazy na pracovišti)** – poškození očí, uklouznutí, pád, popálení horkovzdušnou pistolí, poranění nůžkami nebo napichováky, manipulace při pájení nebo s lepidly, manipulace na oplétacím stoji.
- **Informační technologie** – manipulace s daty a poškození dat
- **Řízení a rozhodování** – dodavatel nedodržel termín dodání, selhání dopravce, nenaplnění kapacity výroby tzn. nedostatek zakázek, aktivita konkurence

**Extrémní rizika (15-25 bodů)** – jsou to rizika, pro která je potřeba sestavit krizový plán. Je důležité, aby se jimi firma zabývala, protože jsou z určitého hlediska rizikové. Extrémní rizika vznikají ve skladovacích prostorech, výrobní hale a pak rizika, která mohou vzniknout po celé budově při činnostech/procesech: provádění výrobních operací, provoz nebo obsluha strojních a technických zařízení, řízení informačních technologií. Jsou to rizika:

- **BOZP (ergonomie)** – zraková zátěž na základě používání zvětšovacích přístrojů, práce vykonávaná za zvláštních světelných podmínek
- **BOZP (úrazy na pracovišti)** – manipulace s paletovým vozem, pájecí kapaliny a pasty, úraz na stolním lisu nebo aplikátoru, práce s hydraulickými a mechanickými kleštěmi, zásah předmětem (stříhání licnů, vodičů nebo stínění) úraz na kompaxu, vstříkolisu nebo opletacím stroji, stříhacím stroji.
- **Informační technologie** – ochrana osobních údajů a krádež dat

## 6 SESTAVENÍ KRIZOVÉHO PLÁNU

Na základě hodnocení rizik bylo definováno 12 rizik, pro které je potřeba sestavit krizový plán.

### 6.1 Krizový tým

V podkapitole se budeme věnovat jednotlivým členům krizového týmu a budeme definovat, za co jsou odpovědni.

- **Mistři výroby** – jsou odpovědni za rizika, která vzniknou ve výrobní hale firmy. Vznikají na základě činností nebo procesu: provádění výrobních činností, provoz/obsluha strojních a technických zařízení. Patří sem hlavně rizika BOZP.
- **Vedoucí skladu** - je odpovědná za rizika, která vznikají ve skladovacích prostorech, výrobní hale, ale i přístupové venkovní prostory. Rizika mohou vzniknout při činnostech nebo procesech: provádění výrobních operací, manipulace a práce s chemickými látkami a přípravky, provoz/obsluha strojních a technických zařízení nebo chůze/pohyb v prostorách firmy. Ve všech případech jde o rizika BOZP.
- **Referent útvaru jakosti** – je odpovědný za rizika, která vznikají po celé firmě, můžeme zde zmínit především, prostory pro ukládání nebezpečného odpadu, skladovací prostory, chemický sklad, venkovní prostory atd. Většinou jde o rizika, která vznikají na základě všech procesů, ale může to také být provádění oprav a údržby nebo pracovní cesty aj. Tato rizika se vyskytují pouze ve dvou oblastech BOZP a EMS.
- **Externí firma** – je odpovědná pouze za rizika, která vznikají v oblasti Informační technologie
- **Vedoucí prodeje** – je odpovědný za rizika, která vznikají v procesu prodávání, patří do oblasti řízení a rozhodování.
- **Údržba strojů a budov** – je odpovědný jak za venkovní tak i vnitřní prostory firmy, rizika vznikají při činnostech: provádění oprav a údržby. Můžou, zde vzniknou rizika BOZP ale i EMS.

- **Výrobní ředitel** – je odpovědný za rizika, která vznikají při procesech: plánování kapacity výroby, příprava výroby a kontrola výrobní haly. Jde o rizika řízení a rozhodování.
- **Vedoucí nákupu** – je odpovědný za rizika, která vznikají při procesu nakupování a jde tedy o rizika, řízení a rozhodování.

## 6.2 Krizový plán

### A. ÚRAZ NA VSTŘIKOLISU

**Hodnocení rizika:** výskyt 4 a závažnost 4 (16)

**Vznik místa:** výrobní hala

**Činnost/ proces:** provoz, obsluha strojních a technických zařízení

**Oblast rizika:** BOZP úrazy na pracovišti

**Odpovědná osoba:** mistři výroby



Obrázek 5 - Vstřikolis



**Popis krizové situace:** U vstřikolisu je nejnebezpečnější žlutý kryt, který se otevírá viz. obrázek č.4. Vstřikolis se používá k zástřiku konektoru plastem granulát, který se musí zahřát na požadovanou teplotu.

**Vývoj krizové situace:** K úrazu může dojít při porušení technologických postupů práce s vstřikolisé a BOZP. Nedodržení postupu při uzavírání krytu může dojít k popálení a taktéž k trvalým následkům při poškození rukou. Nedodržení postupů lisování, může vést k poškození vstřikolisu.

**Způsob řešení krizové situace:** drobná zranění se na místě ošetří pomocí lékárničky, zranění většího rozsahu řeší přivolaná rychlá lékařská pomoc. Úraz nahlásit odpovědnému pracovníkovi a zaznamenat v knize úrazů.

**Jak předcházet riziku:** pravidelné školení BOZP, provozní deník stroje, výstražné značky na vstřikolisu.

## **B. ZÁSAAH PŘEDMĚTEM (stříhaní licen, vodičů nebo stínění)**

**Hodnocení rizika:** výskyt 5 a závažnost 4 (20)

**Vznik místa:** ve výrobě, výrobní hala

**Činnost/ proces:** provádění výrobních operací

**Oblast rizika:** BOZP úrazy na pracovišti

**Odpovědná osoba:** mistři výroby

**Popis krizové situace:** k zásahu předmětem může dojít při zpracování licen, vodičů a stínění.

**Vývoj krizové situace:** nedodržení technologických postupů výroby a pravidel BOZP při zpracování licen, vodičů nebo stínění může dojít k poranění zraku.

**Způsob řešení krizové situace:** drobná zranění se na místě ošetří pomocí lékárničky, zranění většího rozsahu řeší přivolaná rychlá lékařská pomoc. Úraz nahlásit odpovědnému pracovníkovi a zaznamenat v knize úrazů.

**Jak předcházet riziku:** správné používání ochranných pomůcek (brýle)

**C. ZRAKOVÁ ZÁTĚŽ**

**Hodnocení rizika:** výskyt 5 a závažnost 4 (20)

**Vznik místa:** výrobní hala, skladovací prostory

**Činnost/ proces:** provádění výrobních operací

**Oblast rizika:** BOZP ergonomie

**Odpovědná osoba:** mistři výroby, vedoucí skladu



Obrázek 6 – Monitor ke zvětšování

**Popis krizové situace:** používání zvětšovacích přístrojů za zvláštních světelných podmínek.

**Vývoj krizové situace:** každodenní používání těchto přístrojů, nevhodné a nedostatečné osvětlení má za následek únavu popř. poškození zraku. Tímto jevem mohou vznikat rizika ve výrobě, nekvalitní výroba.

**Způsob řešení krizové situace:** povinné přestávky při práci s přístroji, při poškození zraku návštěva očního lékaře

**Jak předcházet riziku:** správná intenzita osvětlení, preventivní prohlídky u očního lékaře.

**D. MANIPULACE S PÁJECÍMÍ KAPALINOU A PASTAMI**

**Hodnocení rizika:** výskyt 5 a závažnost 3 (15)

**Vznik místa:** výrobní hala

**Činnost/ proces:** provádění výrobních operací

**Oblast rizika:** BOZP úrazy na pracovišti

**Odpovědná osoba:** mistři výroby



Obrázek 7 – Pájecí pasta

**Popis krizové situace:** pájecí kapalina a pasty se používají při pájení vodičů.

**Vývoj krizové situace:** nedodržením technologických postupů může dojít k poleptání kůže popř. poškození zraku následkem úrazu a pracovní neschopností

**Způsob řešení krizové situace:** ošetření zraněného, nahlásit úraz odpovědnému pracovníkovi a sepsat záznam v knize úrazů.

**Jak předcházet riziku:** dodržování technologických postupů a návodů používání pájecích kapalin a past.

## E. ÚRAZ NA STOLNÍM LISU/APLIKÁTORU

**Hodnocení rizika:** výskyt 4 a závažnost 4 (16)

**Vznik místa:** výrobní hala

**Činnost/ proces:** provoz, obsluha strojních a technických zařízení

**Oblast rizika:** BOZP úrazy na pracovišti

**Odpovědná osoba:** mistři výroby



Obrázek 8 – Stolní lis

**Popis krizové situace:** Stolní lis a aplikátor se používá k lisování kontaktů. Uvedení lisu a aplikátoru do provozu se ovládá pomocí nášlapného systému.

**Vývoj krizové situace:** nedodržením technologického postupu a porušením pravidel BOZP. Lisy a aplikátory mohou poškodit ruce zaměstnanců s trvalými následky.

**Způsob řešení krizové situace:** drobná zranění se na místě ošetří pomocí lékárničky, zranění většího rozsahu řeší přivolaná rychlá lékařská pomoc. Úraz nahlásit odpovědnému pracovníkovi a zaznamenat v knize úrazů.

**Jak předcházet riziku:** dodržování technologický postupů, používat kryty, výstražné značky a popisy, pravidelné školení BOZP.

**F. ÚRAZ NA KOMAXU****Hodnocení rizika:** výskyt 5 a závažnost 4 (20)**Vznik místa:** výrobní hala**Činnost/ proces:** provoz a obsluha strojních a technických zařízení**Oblast rizika:** BOZP úrazy na pracovišti**Odpovědná osoba:** vedoucí skladu

Obrázek 9 - Komax

**Popis krizové situace:** komax se používá ke stříhání vodičů a lisování kontaktů.**Vývoj krizové situace:** nedodržení technologického postupu a pravidel BOZP. Pro tento přístroj je prováděno speciální školení. Může dojít k úrazu, s trvalými následky. Nevhodnou práci na komaxu, může dojít k poškození stroje.**Způsob řešení krizové situace:** drobná zranění se na místě ošetří pomocí lékárničky, zranění většího rozsahu řeší přivolaná rychlá lékařská pomoc. Úraz nahlásit odpovědnému pracovníkovi a zaznamenat v knize úrazů.**Jak předcházet riziku:** pravidelné speciální školení BOZP, výstražné značky a popisy

**G. MANIPULACE S PALETOVÝM VOZÍKEM**

**Hodnocení rizik:** výskyt 5 a závažnost 3 (15)

**Vznik místa:** skladovací prostory

**Činnost/ proces:** provádění výrobních operací

**Oblast rizika:** BOZP úrazy na pracovišti

**Odpovědná osoba:** vedoucí skladu

**Popis krizové situace:** paletový vozík slouží k zajištění jednoduché přepravy těžkých a objemných zásilek ve skladových prostorách firmy.

**Vývoj krizové situace:** Nevhodným použitím může dojít k poškození zdraví a tím čerpání nemocenské.

**Způsob řešení krizové situace:** ošetření zranění lékárníčkou, nahlásit odpovědnému pracovníkovi a zaznamenat v knize úrazů.

**Jak předcházet riziku:** pravidelné školení BOZP

**H. ÚRAZ PŘI MANIPULACE S MECHNICKÝMI A HYDRAULICKÝMI KLEŠTĚMI**

**Hodnocení rizika:** výskyt 5 a závažnost 4 (20)

**Vznik místa:** výrobní hala

**Činnost/ proces:** provádění výrobních operací

**Oblast rizika:** BOZP úrazy na pracovišti

**Odpovědná osoba:** mistři výroby



Obrázek 10 - *Hydraulické kleště*

**Popis krizové situace:** mechanické a hydraulické kleště se používají k lisování kabelových dutinek na vodič.

**Vývoj krizové situace:** nedodržením technologického postupu a pravidel BOZP může dojít k úrazu s trvalými následky.

**Způsob řešení krizové situace:** drobná zranění se na místě ošetří pomocí lékárničky, zranění většího rozsahu řeší přivolaná rychlá lékařská pomoc. Úraz nahlásit odpovědnému pracovníkovi a zaznamenat v knize úrazů.

**Jak předcházet riziku:** pravidelné školení BOZP

## **I. ÚRAZ NA STŘIHACÍM STROJI**

**Hodnocení rizika:** výskyt 5 a závažnost 4 (20)

**Vznik místa:** skladovací prostory

**Činnost/ proces:** provoz a obsluha strojních a technických zařízení

**Oblast rizika:** BOZP úrazy na pracovišti

**Odpovědná osoba:** vedoucí skladu



Obrázek 11 – Stříhací stroj

**Popis krizové situace:** stříhací stroj se používá k stříhání smršťovacích hadic, opletů a vodičů.

**Vývoj krizové situace:** nedodržením technologického postupu a porušením pravidel BOZP může dojít ke zranění s trvalými následky.

**Způsob řešení krizové situace:** drobná zranění se na místě ošetří pomocí lékárničky, zranění většího rozsahu řeší přivolaná rychlá lékařská pomoc. Úraz nahlásit odpovědnému pracovníkovi a zaznamenat v knize úrazů.

**Jak předcházet riziku:** pravidelné školení pro BOZP na stříhacím stroji, výstražné značky na stroji.

## **J. OCHRANA OSOBNÍCH ÚDAJŮ**

**Hodnocení rizika:** výskyt 5 a závažnost 3 (15)

**Vznik místa:** všechny prostory

**Činnost/ proces:** řízení informačních technologií



**Oblast rizika:** informační rizika

**Odpovědná osoba:** externí firma

**Popis krizové situace:** krádež nebo poškození osobních údajů zaměstnanců

**Vývoj krizové situace:** charakterové vlastnosti zaměstnanců, ctižádost, kariérismus, loajálnost, psychická labilita

**Způsob řešení krizové situace:** trestní oznámení, rozvázání pracovního poměru

**Jak předcházet riziku:** každý zaměstnanec má přiděleny přístupy do systému společnosti, psychologické testy při pohovoru

## **K. KRÁDEŽ DAT**

**Hodnocení rizika:** výskyt 5 a závažnost 4 (20)

**Vznik místa:** všechny prostory

**Činnost/ proces:** řízení informačních technologií

**Oblast rizika:** informační rizika

**Odpovědná osoba:** externí firma

**Popis krizové situace:** krádež dat se může stát kdykoliv

**Vývoj krizové situace:** krádež dat z vnějšího okolí, konkurenční boj, na objednávku, hacker nebo hrubé porušení pracovníka firmy

**Způsob řešení krizové situace:** trestní oznámení, rozvázání pracovního poměru

**Jak předcházet riziku:** technická opatření v systému společnosti, pracovní smlouva

### 6.3 Shrnutí

V této kapitole bude návrh řešení, pro jednotlivá extrémní rizika na odstranění nebo zminimalizování rizik.

#### Návrh řešení pro jednotlivá rizika:

- a) **Úraz na vstřikolisu** – provádět školení na obsluhu stroje opakovaným školením jednou za šest měsíců. Dále navrhuji zkrácení doby školení BOZP, jedenkrát do roka.
- b) **Zásah předmětem** – opakovaná kontrola správného používání pracovních a ochranných pomůcek.
- c) **Zraková zátěž** – roční pravidelná preventivní prohlídka. Měření osvětlení luxmetrem (měřicí přístroj).
- d) **Manipulace s pájecími kapaliny a pasty** – zpracování postupů a školení pro používání nebezpečných látek. Používání ochranných pomůcek.
- e) **Úraz na stolním lisu/ aplikátoru** – provádět školení na obsluhu stroje opakovaným školením jednou za šest měsíců. Dále navrhuji zkrácení doby školení BOZP, jedenkrát do roka.
- f) **Úraz na komaxu** – provádět školení na obsluhu stroje opakovaným školením jednou za šest měsíců. Dále navrhuji zkrácení doby školení BOZP, jedenkrát do roka.
- g) **Manipulace s paletovým vozíkem** – opakované školení na obsluhu vozíku
- h) **Úraz při manipulaci s mechanickými a hydraulickými kleštěmi** – zpracování postupu pro manipulaci s kleštěmi a pravidelné školení BOZP jednou do roka.
- i) **Úraz na stříhacím stroji** - provádět školení na obsluhu stroje opakovaným školením jednou za šest měsíců Dále navrhuji zkrácení doby školení BOZP, jedenkrát do roka.
- j) **Krádež dat** – současné bezpečnostní technologie jsou na nevyšším stupni ochrany
- k) **Ochrana osobních údajů** - současné bezpečnostní technologie jsou na nejvyšším stupni ochrany

Sestavení krizového plánu a bakalářské práce byl pro firmu přínosný. Vypracovala se data-báze, ve které se rizika můžou upravovat popř. doplňovat. Doporučuji, aby firma krizový plán aktualizovala, doplňovala a nadále s ním pracovala. Firma se rozrůstá o další výrobní budovu, kde budou obráběcí stroje a další přístroje. Při zpracování krizového plánu bylo navrženo, aby rizika byla sestavena pro jednotlivé zákazníky. Každý zákazník je jinak specifický.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo sestavení krizového plánu pro vybranou společnost. Teoretická část se v první části zaměřila na definici krizového plánu a na to, co musí všechno obsahovat. Kdo je povinen ze zákona sestavovat krizový plán a co tomu předchází. Dozvěděli jsme se jaký význam a důležitost má krizové plánování. V druhé části jsme se seznámili s principy, jak úspěšně využívat krizovou komunikaci. Ukázali jsme si, jak je důležitá vnitřní a vnější komunikace podniku. Důležitou součástí krizového plánu a krizové komunikace je krizový plán. Ve třetí části jsem se věnovala řízení rizik. Definovali jsme co je to riziko a jaké druhy rizik můžou být a jakými metodami je můžeme identifikovat.

V praktické části byla představena firma, pro kterou je sestavený krizový plán. Následně byla sestava metodika pro identifikaci a hodnocení rizik. V identifikaci jsme si definovali, na základě jakých parametrů budou definována rizika. Hodnocení rizik bylo postaveno na skutečných hodnotách firmy. Byla provedena statistika rizik na základě identifikovaných rizik, kterých bylo více jak sto. Rizika byla zařazena do kategorie nízká, malá, vysoká a extrémní. Ukázali jsme si typy rizik a do které kategorie patří. Následně jsme na Extrémní rizika vytvořili krizový plán, který obsahoval krizový tým, základní popis rizika, vývoj krizové situace, způsob řešení a jak je možné riziku předcházet. V poslední podkapitole byla doporučení k nápravnému opatření pro snížení rizik a návrh kde by měl být krizový plán uložen.

Z toho pohledu byl cíl práce splněn. Byla odhalena rizika, o kterých se nevědělo, že byla extrémní. U některých rizik, i když nebyly extrémní, se přišlo na to, že chybí pracovní postupy a některé pracovní pomůcky. Dále doporučuji udělat krizový plán pro rizika přírodních katastrof, které skončili v kategorii nízká, ale dopad pro firmu může být vysoký.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 395 s. ISBN 978-807-3574-888.
- [2] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [3] HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.
- [4] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- [5] SMEJKAL, Vladimír. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6
- [6] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku: hrozby - krize - příležitosti*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.
- [7] *Řízení rizik BOZP a jeho uplatnění při integraci systémů řízení* [online]. [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: [http://www.bozpinfo.cz/knihovna-bozp/citarna/tema\\_tydne/rrbozpjupisr07.tri.html](http://www.bozpinfo.cz/knihovna-bozp/citarna/tema_tydne/rrbozpjupisr07.tri.html)
- [8] *Zákon o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon)* [online]. [cit. 2013-12-28]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-240>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Atd.	A tak dále
Apod.	A podobně
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČNB	Česká národní banka
IZS	Integrovaný záchranný systém
Např.	Například
TPV	Technická příprava výroby
Tzv.	Tak zvaný
Tzn.	To znamená

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 – <i>Schéma postupu zpracování krizového plánu</i> .....	13
Obrázek 2 – <i>Zjednodušený proces tvorby krizového scénáře a krizového plánu</i> .....	17
Obrázek 3 – <i>Matice rizik</i> .....	28
Obrázek 4 – <i>Organizační struktura firmy</i> .....	32
Obrázek 5 - <i>Vstříkolis</i> .....	40
Obrázek 6 – <i>Monitor ke zvětšování</i> .....	42
Obrázek 7 – <i>Pájecí pasta</i> .....	43
Obrázek 8 – <i>Stolní lis</i> .....	44
Obrázek 9 - <i>Komax</i> .....	45
Obrázek 10 - <i>Hydraulické kleště</i> .....	47
Obrázek 11 – <i>Stříhací stroj</i> .....	48

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 – <i>Výskyt rizik</i> .....	34
Tabulka 2 – <i>Významnost/závažnost rizika</i> .....	35
Tabulka 3 – <i>Aplikovaná matice rizik</i> .....	36



## SEZNAM PŘÍLOH

P I Databáze rizik

## PŘÍLOHA P I: DATABÁZE RIZIK

Základní popis rizika					Identifikace/charakteristika rizika			Hodnocení rizika				
Riziko	Místo vzniku rizika	Činnost/proces	Oblast rizika	Odpovědnost za oblast	Vnitřní/Vnější riziko	důsledek rizika (co se může stát)	Příčina rizika	Prevence - „Jak předcházíme riziku“	Řešení - „Jak řešíme následek rizika“	Významnost/závažnost rizika	Výskyt rizika	Hodnocení rizika
Neetické jednání	Všechny prostory RS	Všechny procesy	BOZP - lidský faktor	referent jakosti	Vnitřní riziko	únik informací, špatně odvedená práce (neshody, časové prodloužení)	špatná personalistika, selhání člověka (stres)	řízený proces personalistiky, směrnice v Eisod	snižování finančního ohodnocení, ukončení pracovního poměru	1	1	1
Nefungující kolektiv	Všechny prostory RS	Všechny procesy	BOZP - lidský faktor	referent jakosti	Vnitřní riziko	špatně odvedená práce (neshody, časové prodloužení)	špatná personalistika, mezilidské vztahy	rozdělení práce, řízený proces personalistiky, mimopracovní aktivity, školení a týmová práce	snižování finančního ohodnocení, ukončení pracovního poměru, změna pracovní činnosti	2	1	2
Zastupitelnost na všech úrovních	Všechny prostory RS	Všechny procesy	BOZP - lidský faktor	referent jakosti	Vnitřní riziko	špatně odvedená práce (neshody, časové prodloužení)	není řízený postup pro definování odpovědnosti	řízený postup pro definování odpovědnosti činností	-	1	2	2
Krádež majetku RS	Všechny prostory RS	Všechny procesy	BOZP - lidský faktor	referent jakosti	Vnitřní riziko	poškozený majetek RS	špatná personalistika, selhání člověka (stres)	pravidla BOZP, řízený proces personalistiky	snižování finančního ohodnocení, ukončení pracovního poměru	3	1	3
Dlouhodobá nemocnost/epidemie	Všechny prostory RS	Všechny procesy	BOZP - lidský faktor	referent jakosti	Vnější riziko	Kapacitní problémy	? Může být mnoho příčin - vypsát?	pravidelné lékařské prohlídky	možnost využití léků pro zaměstnance	4	1	4
Střet s dopravcem	venkovní prostory	Všechny procesy	BOZP - úraz	vedoucí skladu	Vnější riziko	úraz, nemoc	nedodržení pravidel BOZP	BOZP školení	-	5	1	5
Poškození zařízení zaměstnancem	Všechny prostory RS	Všechny procesy	BOZP - lidský faktor	referent jakosti	Vnitřní riziko	poškozený majetek RS	nedodržení pravidel (BOZP, technologické postupy), špatná personalistika; špatná personalistika, selhání člověka (stres)	pravidla BOZP, řízený proces personalistiky	snižování finančního ohodnocení, ukončení pracovního poměru	3	2	6
Motivace zaměstnanců	Všechny prostory RS	Všechny procesy	BOZP - lidský faktor	referent jakosti	Vnitřní riziko	špatně odvedená práce (neshody, časové prodloužení)	Nefunkční motivační systém	motivační systém RS	-	2	3	6
Úraz na splétacím stroji	Skladovací prostory		BOZP - úraz	vedoucí skladu	Vnitřní riziko	úraz, nemoc, trvalé následky	nedodržení pravidel	BOZP školení	Lékarnička, kniha úrazů	4	3	12

Základní popis rizika					Identifikace/charakteristika rizika			Hodnocení rizika				
Riziko	Místo vzniku rizika	Činnost/proces	Oblast rizika	Odpovědnost za oblast	Vnitřní/Vnější riziko	důsledek rizika (co se může stát)	Příčina rizika	Prevence - „Jak předcházíme riziku“	Řešení - „Jak řešíme následek rizika“	Významnost/závažnost rizika	Výskyt rizika	Hodnocení rizika
Opakovaný pohyb (rutinní práce)	Výrobní hala	Provádění výrobních operací	BOZP - ergonomie	Mistři výroby	Vnitřní riziko	Úraz/nemoc zaměstnance, špatné provedení práce (neshody)	Nevhodně rozvržená práce	Rozhodování nadřízeného o práci svých podřízených, pravidelné přestávky	změna v odpovědnosti za definované činnosti	1	2	2
Zátěž teplem (vysoké teploty)	Výrobní hala	Provádění výrobních operací	BOZP - ergonomie	Mistři výroby	Vnitřní riziko	Úraz/nemoc zaměstnance, špatné provedení práce (neshody)	Nefunkční klimatizace, vysoká venkovní teplota	Používání klimatizace, pravidelné prohlídky klimatizace, pitný režim	oprava klimatizace	1	2	2
Opakovaný pohyb (rutinní práce)	Prostory kanceláří	Provádění administrativních činností	BOZP - ergonomie	referent jakosti	Vnitřní riziko	Úraz/nemoc zaměstnance, špatné provedení práce (neshody)	Nevhodně rozvržená práce	Rozhodování nadřízeného o práci svých podřízených, pravidelné přestávky	změna v odpovědnosti za definované činnosti	3	1	3
ruční manipulaci s břemeny (překračování hygienických limitů kladených na hmotnosti přenášených břemen)	Výrobní hala	Provádění výrobních operací	BOZP - ergonomie	Mistři výroby	Vnitřní riziko	Úraz/nemoc zaměstnance, špatné provedení práce (neshody)	nedodržení pravidel pro manipulaci s nadměrnými břemeny	Pravidla BOZP	-	3	1	3
Zátěž teplem (vysoké teploty)	Administrativní prostory	Provádění administrativních činností	BOZP - ergonomie	referent jakosti	Vnitřní riziko	Úraz/nemoc zaměstnance, špatné provedení práce (neshody)	Nefunkční klimatizace	Používání klimatizace, pravidelné prohlídky klimatizace, pitný režim	oprava klimatizace	2	2	4
Zátěž teplem (vysoké teploty)	Venkovní prostory	Provádění oprav a údržby	BOZP - ergonomie	údržba strojů a budov	Vnější riziko	Úraz/nemoc zaměstnance, špatné provedení práce (neshody)	vysoké teploty	pitný režim	Lékarnička, kniha úrazů	2	2	4
Zátěž chladem	Venkovní prostory	Provádění oprav a údržby	BOZP - ergonomie	údržba strojů a budov	Vnější riziko	Úraz/nemoc zaměstnance, špatné provedení práce (neshody)	nízké venkovní teploty	ochranné pracovní pomůcky, pracovní oděv	Lékarnička, kniha úrazů	2	2	4
Opakovaný pohyb (rutinní práce)	Skladovací prostory	Provádění výrobních operací	BOZP - ergonomie	vedoucí skladu	Vnitřní riziko	Úraz/nemoc zaměstnance, špatné provedení práce (neshody)	Nevhodně rozvržená práce	Rozhodování nadřízeného o práci svých podřízených, pravidelné přestávky	změna v odpovědnosti za definované činnosti	2	2	4
Zátěž teplem (vysoké teploty)	Skladovací prostory	Provádění výrobních operací	BOZP - ergonomie	vedoucí skladu	Vnitřní riziko	Úraz/nemoc zaměstnance, špatné provedení práce (neshody)	Nefunkční klimatizace, vysoká venkovní teplota	klimatizace naS1 a v kanceláři, pitný režim	oprava klimatizace	2	2	4
Zátěž chladem	Skladovací prostory	Provádění výrobních operací	BOZP - ergonomie	vedoucí skladu	Vnitřní riziko	Úraz/nemoc zaměstnance, špatné provedení práce (neshody)	nízké venkovní teploty	-	-	2	2	4
pracovní polohy (nevhodná pracovní pozice těla nebo některé jeho části během pracovních činností)	Skladovací prostory	Provádění výrobních operací	BOZP - ergonomie	vedoucí skladu	Vnitřní riziko	Úraz/nemoc zaměstnance, špatné provedení práce (neshody)	Nevhodně rozvržená práce	Rozhodování nadřízeného o práci svých podřízených, pravidelné přestávky	změna v odpovědnosti za definované činnosti	2	2	4
Psychická zátěž (stres, napětí a jiné okolnosti narušující duševní pohodu pracovníka)	Všechny prostory RS	Všechny procesy	BOZP - ergonomie	referent jakosti	Vnitřní riziko	nemoc zaměstnance, špatné provedení práce (neshody)	Nevhodně rozvržená práce, nevhodné podmínky na pracovišti, nadměrné množství práce, Nepříměřený tlak na práci zaměstnanců	Rozhodování nadřízeného o práci svých podřízených, mimopracovní aktivity pro zaměstnance, školení, týmová práce.	změna v odpovědnosti za definované činnosti	2	4	8
ruční manipulaci s břemeny (překračování hygienických limitů kladených na hmotnosti přenášených břemen)	Všechny prostory RS	Provádění oprav a údržby	BOZP - ergonomie	referent jakosti	Vnitřní riziko	Úraz/nemoc zaměstnance, špatné provedení práce (neshody)	nedodržení pravidel pro manipulaci s nadměrnými břemeny	Pravidla BOZP	-	3	3	9
Zraková zátěž (používání zvětšovacích přístrojů, práce vykonávaná za zvláštních světelných podmínek)	Výrobní hala	Provádění výrobních operací	BOZP - ergonomie	Mistři výroby	Vnitřní riziko	poškození zraku	nevhodné, nedostatečné osvětlení, zvýšená náročnost na zrak	zvětšovací zařízení, osvětlení, preventivní prohlídky?	lékař	4	4	16
Zraková zátěž (používání zvětšovacích přístrojů, práce vykonávaná za zvláštních světelných podmínek)	Skladovací prostory	Provádění výrobních operací	BOZP - ergonomie	vedoucí skladu	Vnitřní riziko	nemoc z povolání, neshody	nevhodné, nedostatečné osvětlení	zářivky, lampy, lupa	výměna žárovky	4	5	20

Základní popis rizika					Identifikace/charakteristika rizika			Hodnocení rizika				
Riziko	Místo vzniku rizika	Činnost/proces	Oblast rizika	Odpovědnost za oblast	Vnitřní/Vnější riziko	důsledek rizika (co se může stát)	Příčina rizika	Prevence - „Jak předcházíme riziku“	Řešení - „Jak řešíme následek rizika“	Významnost/závažnost rizika	Výskyt rizika	Hodnocení rizika
Úraz na stříhacím stroji ve skladu	Skladovací prostory	Provoz/obsluha strojních a technických zařízení	BOZP - úrazy na pracovišti	vedoucí skladu	Vnitřní riziko	úraz, nemoc, trvalé následky	nedoržení pravidel	školení BOZP na stříhacím stroji, výstražné značky na stroji	Lékarnička, kniha úrazů	4	5	20
Úraz při manipulaci s mechanickými a hydraulickými kleštěmi	Výrobní hala	Provádění výrobních operací	BOZP - úrazy na pracovišti	Mistři výroby	Vnitřní riziko	úraz/ nemoc zaměstnance	nedodržení BOZP	školení BOZP	lékarnička, kniha úrazů, určený zdravotník ?	4	5	20
Úraz na pracovišti - zásah předmětem ( stříhání licen vodičů nebo stínění)	Výrobní hala	Provádění výrobních operací	BOZP - úrazy na pracovišti	Mistři výroby	Vnitřní riziko	úraz očí	nedodržení pravidel	ochranné pomůcky	Lékarnička, kniha úrazů	4	5	20
Úraz na Komaxu	Výrobní hala	Provoz/obsluha strojních a technických zařízení	BOZP - úrazy na pracovišti	vedoucí skladu	Vnitřní riziko	úraz, nemoc, trvalé následky	nedoržení pravidel	BOZP školení na stroji Komax	Lékarnička, kniha úrazů	4	5	20
Úraz na stolní lisu/aplikátoru	Výrobní hala	Provoz/obsluha strojních a technických zařízení	BOZP - úrazy na pracovišti	Mistři výroby	Vnitřní riziko	úraz, nemoc, poškození stroje	nedodržení bezpečnostních opatření	používat kryty, výstražné popisy	lékarnička, kniha úrazů, oprava stroje	4	4	16
Úraz na vsřkolisu	Výrobní hala	Provoz/obsluha strojních a technických zařízení	BOZP - úrazy na pracovišti	Mistři výroby	Vnitřní riziko	úraz, nemoc, poškození stroje	nedodržení bezpečnostních opatření	preventivní prohlídky, provozní deník stroje, školení a manuál?	lékarnička, kniha úrazů, oprava stroje	4	4	16
manipulace s paletákem	Skladovací prostory	Provádění výrobních operací	BOZP - úrazy na pracovišti	vedoucí skladu	Vnitřní riziko	úraz, nemoc	nedodržení pravidel BOZP	školení BOZP	Lékarnička, kniha úrazů	3	5	15
pajecí kapaliny a pasty	Výrobní hala	Provádění výrobních operací	BOZP - úrazy na pracovišti	Mistři výroby	Vnitřní riziko	úraz, poleptání, úraz očí	nevhodná manipulace	bezpečnostní listy	Lékarnička, kniha úrazů	3	5	15
Úraz na pracovišti - uklouznutí/pád	Přístupové venkovní cesty/chodníky	Chůze/pohyb v prostorách RS	BOZP - úrazy na pracovišti	vedoucí skladu	Vnější riziko	úraz, nemoc	nepozornost, nesplnění podmínek úklidové firmy.	externí firma, odstranění překážek na rampě	Lékarnička, kniha úrazů	3	4	12
práce s lepidly	Výrobní hala	Provádění výrobních operací	BOZP - úrazy na pracovišti	Mistři výroby	Vnitřní riziko	úraz, poleptání	nevhodná manipulace	bezpečnostní listy	Lékarnička, kniha úrazů	3	4	12
Úraz při práci s horkovzdušnou pistolí	Výrobní hala	Provádění výrobních operací	BOZP - úrazy na pracovišti	Mistři výroby	Vnitřní riziko	popálení mechanika/požár	Nevhodná manipulace, nedodržení postupu pro používání nářadí	?	Lékarnička, kniha úrazů	2	5	10
Úraz při práci s nůžkami/napichovák	Výrobní hala	Provádění výrobních operací	BOZP - úrazy na pracovišti	Mistři výroby	Vnitřní riziko	úraz	nevhodná manipulace	?	Lékarnička, kniha úrazů	2	5	10
Úraz při práci s pájkami - operace pájení	Výrobní hala	Provádění výrobních operací	BOZP - úrazy na pracovišti	Mistři výroby	Vnitřní riziko	úraz - popálení	nevhodná manipulace	?	Lékarnička, kniha úrazů	2	5	10
úraz na horkovzdušné peci	Výrobní hala	Provádění výrobních operací	BOZP - úrazy na pracovišti	Mistři výroby	Vnitřní riziko	popálení	nevhodná manipulace	bezpečnostní listy, provozní deník, preventivní prohlídky, pracovní postup	Lékarnička, kniha úrazů	2	5	10
Úraz - poškození očí	Chemický sklad	Manipulace a práce s chemickými látkami a přípravky	BOZP - úrazy na pracovišti	referent jakosti	Vnitřní riziko	Úraz/nemoc zaměstnance	Nevhodná manipulace, nedodržení pravidel pro manipulaci, zaskladnění chemických látek, nedodržení provozního řádu chemického skladu	Školení BOZP, provozní řád chemického skladu, pravidla pro manipulaci s chemickými látkami	Sada pro výplach očí, Havarijní plán, lékarnička, kniha úrazů	3	3	9

Základní popis rizika					Identifikace/charakteristika rizika			Hodnocení rizika				
Riziko	Místo vzniku rizika	Činnost/proces	Oblast rizika	Odpovědnost za oblast	Vnitřní/Vnější riziko	důsledek rizika (co se může stát)	Příčina rizika	Prevence - „Jak předcházíme riziku“	Řešení - „Jak řešíme následek rizika“	Významnost/závažnost rizika	Výskyt rizika	Hodnocení rizika
Povodeň/přítalový déšť	Všechny prostory RS	Všechny procesy	EMS - přírodní rizika	referent jakosti	Vnější riziko	Vznik havárie	přírodní událost	pojištění	-	2	1	2
Sněhová kalamita/extrémní mráz	Všechny prostory RS	Všechny procesy	EMS - přírodní rizika	referent jakosti	Vnější riziko	Vznik havárie	přírodní událost	smlouva s externí firmou	úklidová firma	2	1	2
Vichřice/bouřka/zásah blesku	Všechny prostory RS	Všechny procesy	EMS - přírodní rizika	referent jakosti	Vnější riziko	Vznik havárie	přírodní událost	revize hromosvodu, pojištění	-	3	1	3
výpadek počítačové sítě služeb (Heliso, email, internet)	Všechny prostory RS	Řízení informačních technologií	Informační technologie	externí firma	Vnitřní a vnější riziko	omezení pracovní činnosti RS	technická porucha, závada, chyba pracovníka IT	záloha dat, smlouvy s externími firmami ( náhradní díly)	výměna komponent, obnovení konfigurace ze záloh, spolupráce s externí firmou	2	2	4
Vnik požáru		řízení iformačních technologií	informační technologie	externí firma	Vnitřní a Vnější riziko	Vznik havárie, tráta aktuálních dat	elektrická závada, nedodržení pravidel BOZP a PO, přepětí sítě	Školení BOZP a PO, požární řád, zálohování mimo areál	Hlavarijní plán, Havarijní souprava, hasící prostředky, pořízení nových komponent, obnovení dat ze zálohy.	5	1	5
technické závady serveru	Všechny prostory RS	Řízení informačních technologií	Informační technologie	externí firma	Vnitřní riziko	omezení pracovní činnosti RS	technická porucha, závada, chyba pracovníka IT	záloha dat, smlouvy s externími firmami ( náhradní díly)	výměna komponent, obnovení konfigurace ze záloh, spolupráce s externí firmou	2	3	6
výpadek telefonní sítě	Všechny prostory RS	Řízení informačních technologií	Informační technologie	externí firma	Vnitřní a vnější riziko	omezení pracovní činnosti RS	poškození přívodního kabelu, porucha u poskytovatele telefonní sítě, porucha ústředny.	záložní linka	service O2	2	3	6
manipulace s daty, poškození	Všechny prostory RS	Řízení informačních technologií	Informační technologie	externí firma	Vnitřní riziko	smazání důležitých dat	technická porucha (výpadek elekt.sítě), chyba pracovníka RS	zákaz mazání dat v ISH, nastavení skupin oprávnění, záloha dat	obnova dat ze zálohy	2	5	10
ochrana osobních údajů	Všechny prostory RS	Řízení informačních technologií	Informační technologie	externí firma	Vnitřní riziko	poškození zaměstnanců RS	hrubé porušení pracovníka RS	nastavení přístupových oprávnění	trestní oznámení	3	5	15
krádež dat	Všechny prostory RS	Řízení informačních technologií	Informační technologie	externí firma	Vnitřní a vnější riziko	?	konkurenční boj, hrubé porušení pracovníka RS,	technická opatření, pracovní smlouva	trestní oznámení	4	5	20

Základní popis rizika					Identifikace/charakteristika rizika			Hodnocení rizika				
Riziko	Místo vzniku rizika	Činnost/proces	Oblast rizika	Odpovědnost za oblast	Vnitřní/Vnější riziko	důsledek rizika (co se může stát)	Příčina rizika	Prevence - „Jak předcházíme riziku“	Řešení - „Jak řešíme následek rizika“	Významnost/závažnost rizika	Výskyt rizika	Hodnocení rizika
Porucha/závada zařízení k zachycování, skladování, dopravě a odkládání závadných a nebezpečných látek	Prostor pro ukládání nebezpečného odpadu	Provádění oprav a údržby	EMS - poruchy	referent jakosti	Vnější riziko	Vznik havárie	poškození zachytných van, nevhodná manipulace	kontrola stavu zachytných van	Havarijní plán, Havarijní souprava	1	1	1
Porucha/závada zařízení k zachycování, skladování, dopravě a odkládání závadných a nebezpečných látek	Výrobní prostory (zachytné vany, apod.)	Provádění výrobních operací	EMS - poruchy	referent jakosti	Vnější riziko	Vznik havárie	poškození zachytných van, nevhodná manipulace	kontrola stavu zachytných van	Havarijní plán, Havarijní souprava	2	1	2
Porucha/závada zařízení k zachycování, skladování, dopravě a odkládání závadných a nebezpečných látek	Chemický sklad	Provádění oprav a údržby	EMS - poruchy	referent jakosti	Vnější riziko	Vznik havárie	Nevhodná manipulace, nedodržení pravidel pro manipulaci, zaskladnění chemických látek, nedodržení provozního řádu chemického skladu	Školení BOZP, provozní řád chemického skladu, pravidla pro manipulaci s chemickými látkami	Havarijní plán, Havarijní souprava	2	1	2
Porucha/závada zařízení k zachycování, skladování, dopravě a odkládání závadných a nebezpečných látek	Výrobní prostory	Provádění výrobních operací	EMS - poruchy	referent jakosti	Vnější riziko	Vznik havárie	poškození zachytných van, nevhodná manipulace	kontrola stavu zachytných van	Havarijní plán, Havarijní souprava	2	1	2
Porucha filtračních jednotek na pájení	Výrobní prostory	Všechny procesy	EMS - poruchy	referent jakosti	Vnější riziko	provozní stav	ucpání filtru	náhradní filtr, automatické hlášení	výměna filtru	1	3	3
Prasklé potrubí (voda)	Všechny prostory RS	Všechny procesy	EMS - poruchy	údržba strojů a budov	Vnitřní a Vnější riziko	Vznik havárie	nehoda, vada materiálu	automatické uzavírání přívodu vody při kodování firmy	výměna materiálu	2	2	4
Porucha/výpadek dodávky vody	Všechny prostory RS	Všechny procesy	EMS - poruchy	referent jakosti	Vnitřní riziko	Vznik havárie	interní, vnější faktor	měsíční zápis stavu, pojištění	-	2	2	4
Porucha/výpadek zvlhčovačů	Výrobní prostory	Provádění výrobních operací	EMS - poruchy	referent jakosti	Vnitřní riziko	Vznik havárie	selhání systému zvlhčování	systém hlášení poruchy nebo úniku vody	smlouva s externí firmou	2	2	4
Porucha/výpadek klimatizace	Všechny prostory RS	Všechny procesy	EMS - poruchy	referent jakosti	Vnitřní riziko	Vznik havárie	porucha klimatizace	revize a čištění klimatizace (externí firma)	odstranění problému (externí firma)	2	2	4
Porucha požárních čidel	Všechny prostory RS	Všechny procesy	EMS - poruchy	referent jakosti	Vnější riziko	Vznik havárie	Zbyňa	-	-	5	1	5
Porucha/výpadek dodávky plynu	Všechny prostory RS	Všechny procesy	EMS - poruchy	referent jakosti	Vnitřní riziko	Vznik havárie	interní, vnější faktor	revize a kontroly kotlů a komínů (čištění), pojištění	dodavatel	3	2	6
Porucha/výpadek elektrické energie	Všechny prostory RS	Všechny procesy	EMS - poruchy	referent jakosti	Vnitřní riziko	Vznik havárie	interní, vnější faktor	kontrola trafo stanice, pojištění	odstranění problému (externí firma), zajištění agregátu	4	2	8

Základní popis rizika					Identifikace/charakteristika rizika			Hodnocení rizika				
Riziko	Místo vzniku rizika	Činnost/proces	Oblast rizika	Odpovědnost za oblast	Vnitřní/Vnější riziko	důsledek rizika (co se může stát)	Příčina rizika	Prevence - „Jak předcházíme riziku“	Řešení - „Jak řešíme následek rizika“	Významnost/závažnost rizika	Výskyt rizika	Hodnocení rizika
Aktivity konkurence	Všechny prostory RS	Prodávání	Řízení a rozhodování	vedoucí proceje	Vnější riziko	ztráta zákazníka	nedostatečná péče ze strany RS k zákazníkovi	Nastavený systém péče o zákazníky dle důležitosti, vytvoření plánu aktivit pro jednotlivé obchodníky	rozvíjení osobních vztahů se zákazníkem	3	4	12
nenaplnění kapacity výroby tzn. Nedostatek zakázek		Plánování kapacit výroby	Řízení a rozhodování	výrobní ředitel	Vnitřní riziko	výrobní personál na 60 %	nedostatek zakázek	průzkum trhu a nalezení příležitostí	personál na 60%	5	2	10
Dodavatel nedodržel termín dodání	Všechny prostory RS	Nakupování	Řízení a rozhodování	vedoucí nákupu	Vnější riziko	zastavení výroby, špatné OTD	chyba dodavatele	seznam schválených dodavatelů, hodnocení dodavatelů, znalost dodavatele, preventivní urychlení požadovaného termínu dodání, audit u dodavatelů, osobní jednání s klíčovými dodavateli	sledujeme dodržení potvrzeného termínu dodání (zůstává dodat), vyhodnocujeme kritičnost, řešíme náhradní dodávku, předání informace do výroby nebo prodeje	3	3	9
Selhání dopravce (nedodá včas, poškození zásilky)	Všechny prostory RS	Nakupování	Řízení a rozhodování	vedoucí nákupu	Vnější riziko	zastavení výroby, špatné OTD	chyba dopravce, v případě exotických destinací neznámý dopravce, zásah z vyšší moci	seznam schválených dopravců, reagujeme na zkušenost s jednotlivými dopravci, výběr dopravce (je-li v gesci RS)	sledujeme dodržení potvrzeného termínu dodání (zůstává dodat), vyhodnocujeme kritičnost, řešíme náhradní dodávku, předání informace do výroby nebo prodeje	3	3	9
Nedodržení požadovaného data dodání zákazníkovi	Všechny prostory RS	Prodávání	Řízení a rozhodování	vedoucí proceje	Vnitřní a vnější riziko	stornování objednávek	není vykomunikován dodací termín na základě nabídky	opakované odběry - nastavená minima skladu na základě rámcových smluv od zákazníka, jednorázový odběr - nabídka.	komunikace se zákazníkem o potvrzeném termínu dodání	2	4	8
Dodavatel nepotvrdí včas	Všechny prostory RS	Nakupování	Řízení a rozhodování	vedoucí nákupu	Vnější riziko	neznámé termín dodáním nejsme schopni zaplánovat výrobu/ nejsme schopni potvrdit zákazníkovi	dodavatel čeká na potvrzení od svého dodavatele, nespolehlivý dodavatel	kontrola potvrzení objednávek ( odpovědné osoby), pravidelná kontrola, týdenní porada nákupu, formulář urgency potvrzení objednávek	hledáme alternativního dodavatele - náhradní dodávka	2	3	6
Rámcové smlouvy	Všechny prostory RS	Nakupování	Řízení a rozhodování	vedoucí nákupu	Vnější riziko	zákazník neodebere celé množství, dodavatel nám ho nutí, po vypršení termínu platnosti rámcové smlouvy	zákazník neodeber smluvené množství, zpomalení projektu (výroba)	pečlivě uzavírat rámcové smlouvy na vstupu i výstupu, před uzavřením rámcové smlouvy s dodavatelem zvážit potenciální rizika	jednání s dodavatele o prodloužení rámcové smlouvy, o snížení množství v rámcové smlouvě atd., předáváme informaci druhé straně uvnitř RS	3	2	6
Dodavatel nedodá materiál v požadované jakosti	Všechny prostory RS	Nakupování	Řízení a rozhodování	vedoucí nákupu	Vnější riziko	zastavení výroby, špatné OTD	chyba dodavatele	seznam schválených dodavatelů, hodnocení dodavatelů, znalost dodavatele, preventivní urychlení požadovaného termínu dodání, audit u dodavatelů, osobní jednání s klíčovými dodavateli	systémové řešení AR, hledání alternativní dodávky	2	3	6
Dodavatel nedodá jakostní dokumenty	Všechny prostory RS	Nakupování	Řízení a rozhodování	vedoucí nákupu	Vnější riziko	zastavení výroby, špatné OTD	chyba dodavatele	výrazná informace o požadavku na jakostní dokumenty na formuláři objednávky, seznam schválených dodavatelů, hodnocení dodavatelů, znalost dodavatele, preventivní urychlení požadovaného termínu dodání, audit u dodavatelů, osobní jednání s klíčovými dodavateli	systémové řešení AR, hledání alternativní dodávky	2	3	6