

Krizové řízení ve vybrané organizaci

Denisa Smějsíková

Bakalářská práce
2015



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: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Denisa Smějsíková**
Osobní číslo: **L12305**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Krizové řízení ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování:

1. Na základě dostupných informačních zdrojů zpracujte teoretická východiska týkající se problematiky krizového řízení.
2. Analyzujte současný stav krizového řízení ve vybrané organizaci.
3. Navrhněte doporučení vedoucí ke zlepšení krizového řízení ve vybrané organizaci.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] ANTUŠÁK, Emil. Krizová připravenost firmy. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-807-3579-838.

[2] HÁLEK, Vítězslav. Krizový management: aplikace při řízení podniku. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. ISBN 80-704-1248-8.

[3] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Pavel Taraba, Ph.D.

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce:

6. února 2015

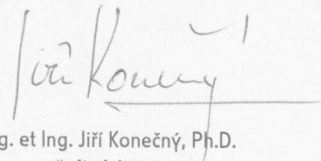
Termín odevzdání bakalářské práce:

16. května 2015

V Uherském Hradišti dne 20. února 2015



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

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 právních 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 příruční knihovně Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- 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 právních 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 tím, že vyrovnaní případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- 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, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhajení práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti

8.5.2015

Gmejníkora Denis
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zaměřuje na krizové řízení vybraného strojírenského podniku v místním regionu. Teoretická část obsahuje možný vznik krize podniku z hlediska rizik z vnitřního prostředí firmy, krizí způsobenou havárií nebo přírodní pohromou, technickými, technologickými a výrobními riziky a riziky výrobního procesu. Dále pak krizovým řízením podniku, analýzou a vyhodnocením rizik řízení, krizovými plány a scénáři.

Praktická část se bude zabývat jednotlivými riziky, které se vyskytují ve vybrané organizaci, tyto rizika budou analyzovány a bude zpracován návrh doporučených postupů vedoucích ke zlepšení krizového řízení za použití analýzy SWOT, metody skórování s mapou rizik, dotazníkového šetření pro zaměstnance. Z těchto tří analýz bude následně vyhodnocena hlavní osa problémů vyskytujících se na pracovišti.

Klíčová slova: riziko, krize, krize podniku, krizové řízení

ABSTRACT

This bachelor's work is focused on crisis management of selected engineering company in the local region. The theoretical part includes the possible occurrence of a crisis in the terms of internal environment, the crisis caused by accidents or natural disasters, technical, technological and production risks and risks of manufacturing process. Furthermore is related to the crisis management of the company, analysis and evaluation of risk management, crisis plans and scenarios.

The practical part includes the various risks that occur in the company. These risks are analyzed, processed and followed by guidelines how to improve crisis management by using SWOT analysis, methods of scoring with a risk map and questionnaire for employees. The main axis of the problems in the workplace is subsequently evaluated based on this questionnaire.

Keywords: risk, crisis, crisis enterprise crisis management

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu práce Ing. Pavlu Tarabovi, Ph.D., za jeho ochotu, vstřícnost, odborné připomínky a velmi cenné rady, kterými mě po dobu zpracování této práce provázel. Dále bych ráda poděkovala podniku Slovácké strojírny, a. s. v Uherském Brodě, který mně umožnil zpracování praktické části této práce a všem jeho zaměstnancům, kteří přispěli k hodnotě této práce, ať už svými radami, zkušenostmi anebo při vyplňování dotazníkového šetření.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 KRIZE PODNIKU	10
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY	10
1.2 FÁZE KRIZOVÉHO PROCESU	11
1.3 KRIZE PODNIKU V DŮSLEDKU HAVÁRIE NEBO PŘÍRODNÍ POHROMY	14
1.3.1 Havárie způsobené přírodní pohromou	15
1.3.2 Havárie technické a technologické.....	16
1.3.3 Havárie ve výrobním procesu	17
2 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ PODNIKU	19
2.1 ZÁKLADNÍ POJMY	19
2.2 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	19
2.3 ŘÍZENÍ RIZIK.....	20
2.4 KRIZOVÝ SCÉNÁŘ.....	22
2.5 KRIZOVÝ PLÁN	23
3 CÍL A METODY POUŽITÉ V BAKALÁŘSKÉ PRÁCI	25
3.1 CÍL	25
3.2 METODY V BAKALÁŘSKÉ PRÁCI	25
3.2.1 Analýza SWOT	25
3.2.2 Skórovací metoda s mapou rizik	26
3.2.3 Dotazníkové šetření.....	27
4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE, JEJÍ HISTORIE A STRUKTURA	30
4.1 HISTORIE ORGANIZACE	30
4.2 STRUKTURA ORGANIZACE	33
5 ANALÝZY RIZIK VE VYBRANÉ ORGANIZACI	34
5.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	34
5.2 ANALÝZA SWOT.....	37
5.3 SKÓROVACÍ METODA S MAPOU RIZIK	39
ZÁVĚR	52
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	53
SEZNAM OBRÁZKŮ	55
SEZNAM OBRÁZKŮ	56
SEZNAM PŘÍLOH	57

ÚVOD

Téma bakalářské práce Krizové řízení podniku ve vybrané organizaci jsem si vybrala hlavně proto, že jsem si chtěla vyzkoušet část oboru, který studuji na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně na fakultě krizového řízení, v praxi. Rizika se vyskytují v každém podniku a já bych se jimi chtěla do budoucna v zaměstnání zabývat. Žádný podnik ani žádné pracoviště není bez rizik a každý podnik a pracoviště se s nimi denně setkává, proto je dobré mít ve firmě zřízené oddělení krizového řízení, aby se tato rizika mohla co nejdříve a nejvíce eliminovat. Rizika totiž úplně odstranit nelze. Málo která organizace, ale chápe význam této profese a je ochotná tolerovat její zjištění a napravovat možné chyby.

Krizové řízení je velmi rozsáhlý obor. Já jsem se v této bakalářské práci zaměřila spíše na rizika způsobená přírodní pohromou, rizika technická a technologická a rizika ve výrobním procesu. Tento směr do teoretické části bakalářské práce jsem zvolila kvůli zaměření organizace, ve které jsem zpracovávala praktickou část. V teoretické části se budu zabývat třemi tématy a to: Krizí podniku a Krizovým řízením podniku a popisem analýz, které budou použity v praktické části. V kapitole Krize podniku budou popsány rizika ohrožující podnik, jimiž jsou rizika uvnitř podniku, havárie způsobené přírodní pohromou, havárie technické a technologické a havárie ve výrobním procesu. Kapitola Krizové řízení podniku bude obsahovat řízení rizik, krizový scénář a krizový plán. Ve třetí kapitole bude popsáno Dotazníkové šetření, analýza SWOT a Skórovací metoda s mapou rizik.

Pro zpracování praktické části jsem si vybrala organizaci v místním regionu – Slovácké strojírný a. s., Uherský Brod. V této organizaci provedu dotazníkové šetření, které budou vyplňovat zaměstnanci, a z tohoto dotazníku provedu Skórovací metodu s mapou rizik. Praktická část bakalářské práce bude také obsahovat jednu z nejčastějších analytických metod a to analýzu SWOT.

Cílem Bakalářské práce je analyzovat současný stav krizového řízení ve vybrané organizaci – Slováckých strojírnách, a. s. a navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení krizového řízení ve vybrané organizaci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KRIZE PODNIKU

U amerických autorů se vyskytuje pojetí krize podniku jako velmi závažné ohrožení cílů a existence podniku. Krizi podniku však úzce spojují s převážně haváriemi jako důsledkem selhání lidského faktoru, technického nebo technologického zařízení, vnitřní nebo vnější sabotáže. [17]

Synek [13] pod pojmem krize podniku označuje takové stádium podnikového života, kdy dochází po delší časové období k nepříznivému vývoji podnikového výkonnostního potenciálu, k radikálnímu snížení objemu tržeb, poklesu čistého obchodního jmění, snížení likvidity, čímž je bezprostředně ohrožena podniková existence v případě, že tento negativní jev bude pokračovat.

Čím déle krize v podniku trvá, tím více se zastírá její pravá příčina, krize napadá další podnikové oblasti a vyčerpává podnikové zdroje. Snahou podniku musí být včasná identifikace krize a přechod z běžného do krizového řízení. [16]

1.1 Základní pojmy

Krize – Slovo krize má původ v řeckém slovu „krisis“ a znamená rozhodnou chvíli, rozhodnutí anebo nesnáze. Krizí postižený objekt se dostal do nesnází a existují pouze dvě možnosti, jak to bude dál - buď krizi zvládne a tím přežije nebo krizi nezvládne a jeho existence končí. [17]

Rozeznáváme krize neočekávané a krize předvídané. Neočekávané jsou způsobeny přírodními pohromami nebo selháním lidského faktoru, naopak v ekonomice lze krizi předvídat, protože tvoří etapu jejího vývoje. Krize se dá rozlišovat ale i z hlediska dopadu na lokální a globální. Dále se dá krize dělit z pohledu viditelnosti na zjevné a latentní, kdy zjevnou krizi odhalíme lehce, ale naopak krizi latentní neodhalíme ihned, proto je pro nás daleko nebezpečnější. [15]

Krize podniku – je narušení rovnováhy v některém z jeho subsystémů, které může ohrozit dosahování cíle podniku nebo dokonce vést k ohrožení jeho další existence. [9]

Typologie krizí – v praxi se většinou rozlišují krize podle jejich příčin, které vedly k jejich vzniku nebo se mohou odlišovat podle jejich důsledků, ale také podle jejich podstaty. Jestliže se určí správná typologie a charakter krize, může se tím zkrátit její průběh a zrychlit její vyřešení. Většina typologií krizí se v současné době zabývá faktory - jak velký

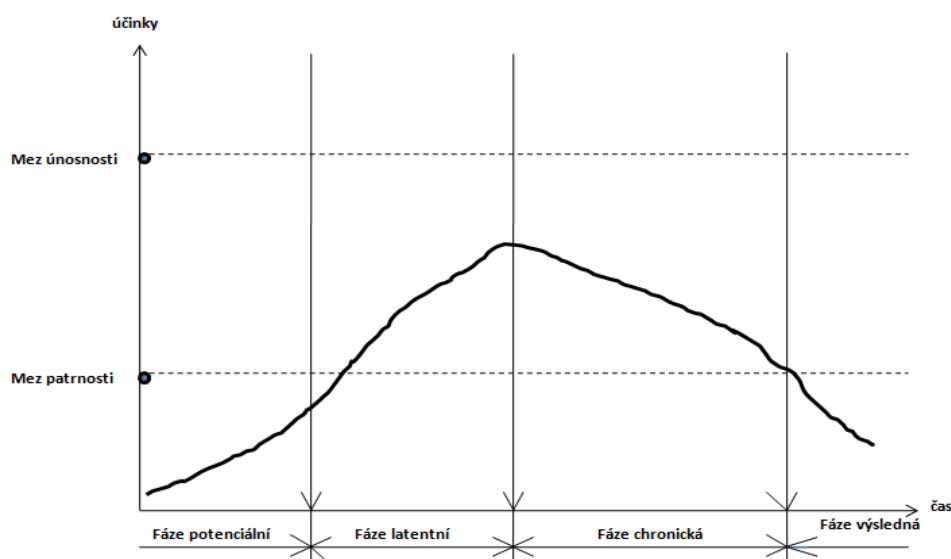
dopad bude mít krize a jaká je její příčina. Existují různé typologie krizí např.: přírodní, ekologická, technická, ekonomická, finanční, podniková krize, atd. [15]

1.2 Fáze krizového procesu

Dle Bělohlávka, Košťana a Šuleře [4] prochází krizový proces následujícími fázemi:

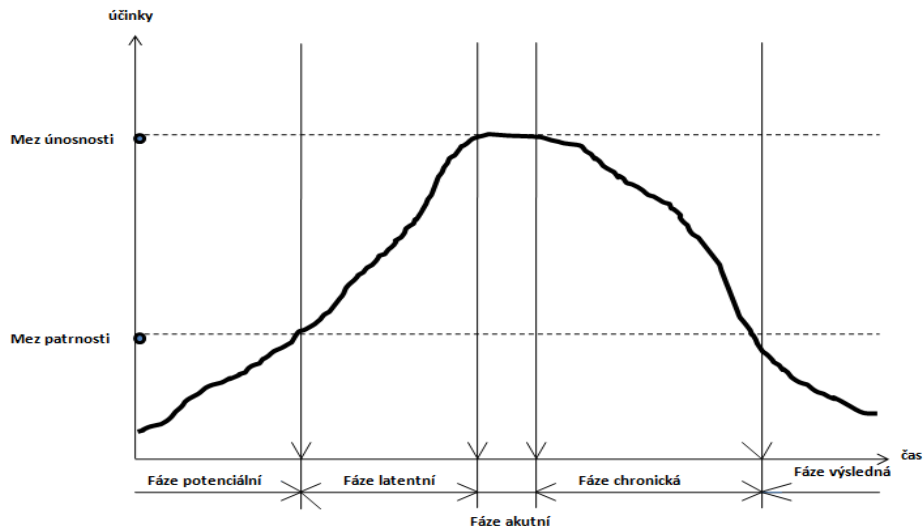
1. **Fáze potenciální** – v této fázi se krize ještě nijak neprojevuje, ale hromadí se příčiny jejího budoucího vzniku
2. **Fáze latentní** – v této fázi se už začínají projevovat příznaky (symptomy) krizových jevů, které je možné rozpoznat a přijmout opatření, která by zabránila rozvinutí krize
3. **Fáze akutní** – v této fázi dochází k plnému, i když zpravidla krátkodobému rozvinutí krizových jevů, které zjevně poškozují podnik, jeho zájmy a budoucnost
4. **Fáze chronická** – v této fázi se rozhoduje o budoucnosti firmy, protože je ovlivňována reakcemi managementu na předcházející fázi. Krizové jevy proto přetrvávají v neztenčené míře, mírně se utlumují, aby se opět rozvinuly ve své akutní či dokonce ještě kritičtější podobě, nebo jsou postupně eliminovány
5. **Fáze výsledná** – tato fáze je odrazem efektivity krizového řízení managementu. Může mít podobu překonání krize nebo také zániku organizace

Průběh krizového procesu bývá rozdílný. Na obrázcích č. 1 - 4 máme znázorněn základní průběh krizového procesu. [4]



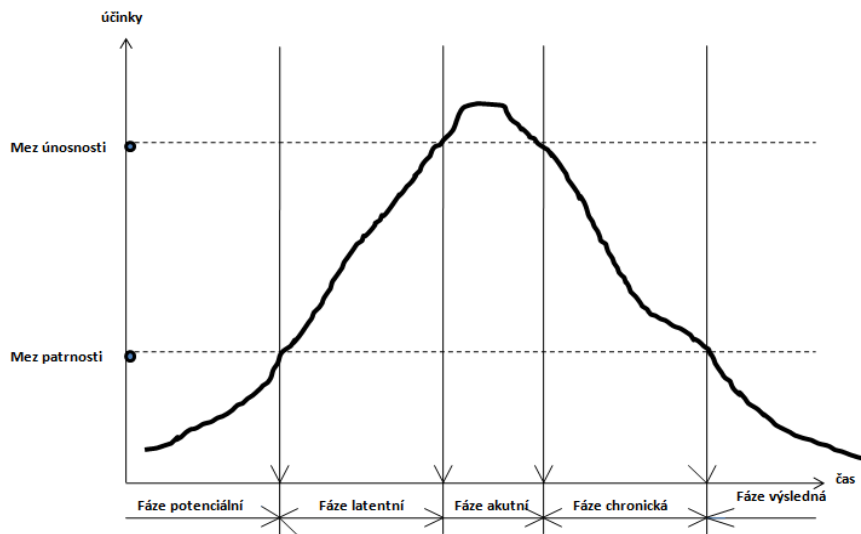
Obr. 1 Ideální průběh krizového procesu [4]

V ideálním případě management rozpozná příznaky hrozícího krizového jevu a dokáže tak včas odstranit jeho příčiny.



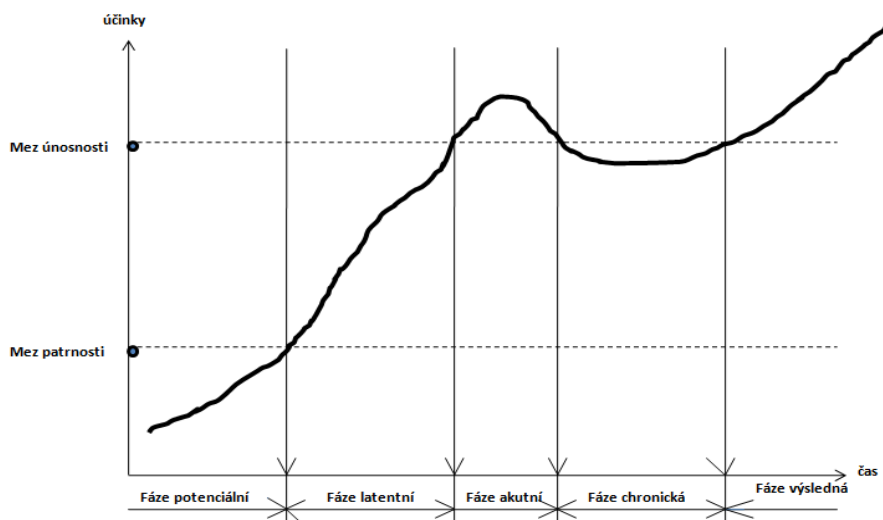
Obr. 2 Efektivní průběh krizového procesu [4]

Efektivní zvládnutí krizového procesu je charakteristické okamžitou reakcí na akutní krizový stav.



Obr. 3 Zvládnutý průběh krizového procesu [4]

Nejběžnějším průběhem krizového procesu je zvládnutí podnikové krize v jeho chronické fázi.



Obr. 4 Nezvládnutý průběh krizového procesu [4]

Nezvládnutý průběh krizového procesu končí zánikem organizace.

Pro srovnání uvedeme ještě teorii Fýberta, který se oproti Bělohlávkovi, Košťanovi a Šulěřovi teorii řídí hlavně časovou posloupností. Liší se také v jednotlivých fázích vývoje, Bělohlávek, Košťan a Šuleř mají proces krize rozdělen do pěti fází, Fýbert popisuje fáze čtyři.

Fýbert [8] charakterizuje krizový vývoj podniku jako určitou časovou řadu jednotlivých krizových stavů, které získávají spojitý charakter a představují do určité míry předurčenou orientaci jejich dalšího pohybu v čase. V tomto smyslu se podniková krize vyvíjí od nižšího stadia do vyšších etází. Pokud se jednotlivé stavy v nižších stadiích neřeší, dochází obvykle k přerůstání vyšších stadií rozvoje. Z tohoto hlediska lze dle Fýberta rozlišit následující fáze krizového vývoje:

1. **Počínající krize** – mývá na svém počátku celou řadu nevýrazných symptomů, které jsou často ze strany podniku přehlíženy. Jednotlivé krizové jevy se objevují nejdříve sporadicky a krátkodobě, jejich četnost v čase narůstá a postupně se zvyrazňují. Pokud se ani v této fázi počáteční krize včas neidentifikuje a nedagnostikují se její zdroje, dochází postupně ke stále intenzivnějšímu propojování jejich jednotlivých prvků. Prostor pro úspěšné nasazení principů a nástrojů krizového řízení je relativně dostatečný, i když se postupně s ubíhajícím časem omezuje.
2. **Rozvinutá podniková krize** – v této fázi vývoje se výpadky platební schopnosti zrychlují a prodlužují, narůstají problémy s cenami, odběrateli a dodavateli. Finanční situace se zhoršuje, prohlubují se problémy s věřiteli, začíná se zjišťovat

odklon množství vývoje firmy od původních strategických záměrů. Krize integruje negativní stránky předcházejícího stádia a prohlubuje je. Možnosti nápravy aplikací prvků a principů krizového managementu jsou s přibývajícím časem a hloubkou krize stále omezenější. Rozvinutá krize vyžaduje radikální řešení, která spočívají v omezování těch druhů výrob, které nejsou rentabilní a ani nepřispívají k odbourávání fixních nákladů, urychlování náběhů nových programů, zásadnější strukturální změny a adaptaci na nové podmínky uvnitř firmy i v jejím okolí. Řešení krizového stavu je v této fázi obvykle spojeno i s negativními dopady na personální obsazení a často vyvolává i sociální problémy.

3. **Strategická krize** – strategická krize se projevuje jako zásadní odklon od vytyčených záměrů. Orientace výrobního programu se odklání od potřeb trhu, v důsledku nedostatečného vývoje nejsou v zásobě žádné alternativní projekty a výrobní programy. Firma trvale ztrácí svoji klientelu a její pozice na trhu se snižuje. Ze strany managementu a vlastníků jsou hledána zásadní strategická opatření jako prodej či fúze podniku a jeho částí, parciální využívání části majetku pro jiné podnikatelské záměry apod.
4. **Úpadek podniku** – toto stádium znamená pro firmu radikální přerušování podnikatelských aktivit, vyhlášení konkurzu, vyrovnání závazků s věřiteli a následnou likvidaci. Produkty podniku nacházejí uplatnění na trzích, deficit finančních zdrojů, hluboká insolventnost a předluženost neumožňují financovat už ani běžný provoz a uskutečnit žádné změny výrobního programu ani jiná řešení. Pro řešení krize již nejsou k dispozici jiné nástroje než konkurz a likvidace.

1.3 Krize podniku v důsledku havárie nebo přírodní pohromy

Havárie jsou situace, které vznikají zpravidla uvnitř podniku v souvislosti s jeho činností a jsou důsledkem selhání lidského faktoru nebo technického a technologického zařízení. Havárií může být třeba porucha výrobní linky nebo únik nežádoucích látek do okolí nebo vodního toku. Mezi havárie se také zahrnuje např. potopení lodě nebo poškození a zničení jiného dopravního prostředku, který přepravuje zboží k zákazníkovi, ale i havárie ve výrobním procesu např. tolerovaná nevšimavost k odchylkám, neodbornost apod.

Přírodními pohromami můžeme většinou rozumět působení vnějších přírodních vlivů na podnik, to znamená sesuvy půdy, povodně, blesk apod. Vzhledem k nešetrnému působení lidí na životní prostředí a globálním tendencím stylu života přestávají působit přírodní

regulátory a podniky musí stále více počítat s negativním působením přírody na jejich činnost.

Havárie i přírodní pohromi mívají obvykle stejné znaky:

- vznikají náhle a někdy i bez předchozího varování,
- mají rychlý průběh a eskalační účinek,
- způsobují škody na majetku a bohužel někdy i na lidských životech,
- jestliže je vina na podniku nebo podnik krizi nezvládne úspěšně a krize má negativní dopad na okolí podniku, potom vytváří negativní image na veřejnosti.

[17]

1.3.1 Havárie způsobené přírodní pohromou

Havárie způsobené přírodními vlivy hrají taky svoji roli v ovlivnění chodu podniku a způsobení určité krize. Pokud nám přírodní vlivy způsobí např. porušení výrobního stroje, pozastaví se výroba a tím pádem přichází firma o zisk, navíc se nesplní dodávky, které už byly dohodnuty před katastrofou a mohou nastat i penále za nedodržení smluvního termínu.

Mezi nejčastější nežádoucí vlivy, které se vyskytují v důsledku klimatických podmínek pro Českou republiku se setkáváme např. s:

- a) **Bouřkami** – vyskytuje se ve formě hromů a blesků. Blesky se přenáší vodivými částmi technologií na další objekty. Způsobují výpadky elektrického proudu, ovlivnění funkce elektronických prvků, hlavně výpočetní techniky, může dojít k postižení zaměstnanců výbojem.
- b) **Krupobitím a přívalovými dešti** – působí mechanickou silou na méně pevné objekty, jako jsou lehké stavby, automobily, a podobně. Přívalová vlna má ohromnou sílu a může poškodit budovy, mosty, skládky materiálu, dopravní prostředky, mohou znemožnit i průmyslovou činnost.
- c) **Sněhovými kalamitami a náledím** – dochází k nim v zimním období, lokální i celkové množství sněhu snižuje, až znemožňuje pohyb po komunikacích, což způsobuje zpoždění nebo nedodání zboží zákazníkovi, poškozují elektrické vedení atd.
- d) **Záplavami a povodněmi** – způsobují je přívalové deště, prudké tání většího množství sněhu nebo prolomení hrází přírodních vodních nádrží. Mají za následky utonutí lidí, odnos materiálu, vytopení výrobních hal, poškození nebo zničení

výrobních strojů, kanceláří s dokumenty a výpočetní technikou, poškození rozvodů elektrického proudu, plynu, ale také narušení linek komunikační telefonní sítě nebo narušení dopravních cest.

- e) **Magnetickými anomáliemi** – příčinou jsou podpovrchová ložiska magnetických hornin nebo podpovrchové vodní proudění zdroje a způsobuje abnormální funkce počítačové sítě, poruchy v elektrické síti a poruchy ovládání technologií. [9]

1.3.2 Havárie technické a technologické

V podniku také vzniká krize, pokud se naplní rizika výrobní, technická nebo technologická vznikající z výrobků, která nemají určité technické parametry nebo jsou vyráběny zastaralými technologiemi anebo byly výsledkem neúspěšného výzkumu a vývoje. Tato rizika vyplývají z provozu technologických zařízení, a to např.:

- zastarávání technologie,
- zastarávání konstrukce a funkčnosti,
- zásadní inovace v technologii, použitém materiálu a výrobku,
- bezpečnost výrobku, ekologická čistota výrobku,
- výrobní kapacita, limitující místa ve výrobě,
- údržba a havárie zařízení,
- vznik požáru,
- vývoj nových výrobků a technologií,
- kvalita výrobků

Příčina vzniku podnikové krize v důsledku mimořádné události technologické má podobný charakter jako přírodní pohromy a katastrofy, ale ve svém účinku mají většinou lokální dopady. Vlivem narůstajících objemů průmyslových havárií a průmyslových katastrof jsou srovnatelné s účinky katastrof přírodních.

- a) **Požár** – příčinou vzniku bývá hořlavý materiál, iniciační zdroj, a oxidační prostředí. Následky jsou otravy kouřem a spalinami, tepelné účinky na člověka a materiál, roztavení kovových konstrukcí, ztráty na materiálu, shoření staveb, přerušování výroby, obchodní ztráty aj.
- b) **Havárie jaderně energetických zařízení** – běžné provozní poruchy mohou vyústit v požáry, výbuchy, intoxikace, selhání obsluhy. Dochází tak k zamoření ovzduší, vody půdy radioaktivitou, radioaktivní zamoření zaměstnanců, nemoci z ozáření, dlouhodobá kontaminace pracovního i životního prostředí.

- c) **Výbuch** – u tepelné ho výbuchu je příčinou vzniku překročení pevnostní meze nádoby a nádrže. Důsledkem výbuchu vzniká požár, uvolňují se toxické plyny, boří se stavby a konstrukce, zranění osob účinkem tlakové vlny.
- d) **Mechanické nárazy** – příčinou vzniku bývá výbuch, uvolnění stavební a technologické konstrukce, pád těles z výšky, uklouznutí, zakopnutí aj. následky jsou zničení technologických zařízení, poškození lidského zdraví, úniky plynů do pracovního prostředí.
- e) **Účinky elektromagnetických polí** – vznikají poruchami na elektrických a elektronických zařízeních, mechanickým poškozením rozvodných systémů nebo selháním obsluhy. Důsledkem je poškození lidského zdraví, úrazy elektrickým proudem, negativní vliv magnetických polí na lidský organismus nebo výpadky elektronických zařízení.
- f) **Vibrace** – způsobuje ji uvolnění mechanických součástí, překročení provozních parametrů, konstrukční chyby, neukotvení volných prvků a další. Mají za následky mechanické poruchy, přerušení sítí, vliv na lidské zdraví aj.
- g) **Akustické a optické efekty** – vznikají uvolněním mechanických částí, konstrukčními vadami nebo nedokonalým odcloněním jiskření a svařovacích aparatur. Obsluze způsobuje poruchy zraku a sluchu, psychické poruchy. [9]

1.3.3 Havárie ve výrobním procesu

Tato skupina mimořádných událostí podstatně ovlivňuje výrobní proces. Při většině havárií bývá iniciačním prvkem vlastní technologické havárie. Bezpečnostní inženýrský tým zatím v omezené míře zahrnuje negativní vliv obsluhy na výrobní proces. Tato složka je ale zatím velmi málo proveditelná a vypočitatelná ve svých konečných dopadech, ale v budoucnu si zcela jistě vynutí důkladnou pozornost a bude samostatně zpracována. Jde hlavně o krádeže, šikanu, rutinérství, nezodpovědnost, neodbornost, lenost, selhání obsluhy, nevědomost aj.

- a) **Rutinérství** – příčinou vzniku je neochota pracovníka k inovacím, nezájem přímých nadřízených, ulehčování si pracovní činnosti, nezájem vedoucích motivovat pracovníky, zanedbání informovanosti pracovníků o možných důsledcích rutinérství, dlouhá neměnnost pracovního procesu nebo zanedbání pozornosti bezpečnosti práce a to má za následek selhání obsluhy a v tom případě vznik provozní nehody až havárie

- b) **Tolerovaná nevšímavost k odchýlkám** – způsobuje ji nezodpovědný přístup, pasivita, nezájem vedoucích pracovníků a pozvolný dlouhodobý nárůst drobných negativních jevů. Vznikají tak provozní poruchy až havárie, překročení stavu provozní přijatelnosti pořádku a organizovanosti pracovních činností, pokles výkonnosti pracovního procesu, zhoršování pracovních vztahů aj.
 - c) **Nezodpovědnost** – příčinou vzniku je zanedbání výchovy k hodnotám hmotným i nehmotným, negativní příklad na pracovišti bez reakce vedoucího pracovníka, nezájem zaměstnavatele o pracovníky. Důsledky těchto příčin mají za následky ztráty v pracovním procesu na kvalitě a kvantitě výrobků a na výrobních nákladech, dále negativní příklad pro ostatní anebo až vznik provozní havárie.
 - d) **Neodbornost** – špatná odborná příprava, nezájem o novinky v oboru, zanedbání celoživotního vzdělávání, nezájem zaměstnavatele o profesní růst zaměstnanců a to má za následky špatnou kvalitu zboží, provozní poruchy až havárie, ztráty obchodní, špatná image organizace apod.
 - e) **Selhání a chyba obsluhy** – je způsobena neodborností, rutinérstvím, nemocí, nešťastnou souhrou událostí, nefunkčností pomocných nástrojů, zraněním obsluhy, osobními problémy obsluhy, které mají za následek provozní nehodu nebo havárii.
- [9]

2 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ PODNIKU

Tato kapitola popisuje základní pojmy, týkající se krizového řízení a dále se věnuje krizovému řízení, řízení rizik, krizovými plány a krizovými scénáři.

2.1 Základní pojmy

Riziko – znamená nejistotu a neurčitost. Má rozdílný význam pro různé činnosti, proto neexistuje jedna přesně daná definice, ale všechny mají tři společné prvky – časový rámec, pravděpodobnost výskytu události a míru dopadu události. Díky těmto prvkům lze riziko vyjádřit i matematicky pomocí **rovnice riziko = pravděpodobnost výskytu x závažnost důsledků**.

V podniku rozlišujeme vnější a vnitřní rizika. Mezi ty vnější patří např. riziko trhu, přírodní pohromy, technologické inovace atd., vnitřními riziky jsou finanční síla, obchodní výkonnost nebo životní cyklus produktu. [16]

Krizové řízení – při krizi bývá rozhodujícím faktorem čas, v jehož průběhu se obvykle krize prohlubuje a způsobuje stále větší škody. Cílem zasažených subjektů je redukce následků a škod, způsobených krizí a minimalizace doby trvání krize. Používá se k tomu soubor přístupů, opatření a metod, které se nazývají krizové řízení. [16]

2.2 Krizové řízení

Krizové řízení podniku je soubor přístupů, opatření a metod používaných podnikovým managementem a vlastníky za účelem řešení krizových situací.

Působení každé krize má negativní důsledky na objekt zasažený krizí i na jeho okolí. Proto se subjekty zasažené krizí snaží eliminovat jejich následky a přivést podnik na úroveň, ve které se nacházel před krizí. Jedná se o zastavení negativního vývoje a usměrnění sestupné vývojové křivky nejprve do stabilizované polohy a pak do vzestupného směru. U krize je rozhodujícím faktorem čas, v jehož průběhu se krize prohlubuje a způsobuje čím dál větší škody. Cílem zasažených subjektů je redukce následků a škod způsobených krizí a minimalizace doby trvání krize.

Krizové řízení ale začíná ještě dřív, než lze vůbec krizi identifikovat nebo dokonce ještě dřív než krize nastane. Krizové řízení je tedy v tomto smyslu permanentním procesem, který zahrnuje preventivní opatření vedoucí k omezení vzniku krize, vytváření systémů pro včasné identifikování krizového vývoje a systémů pro zmírnění dopadu krize a jejího rychlého úspěšného zvládnutí.

Krizové řízení v užším smyslu je založeno na řešení krize, která už byla identifikována. Identifikace krize je velmi důležitá, protože teprve po identifikaci se spouští proces krizového řízení, který vede k zastavení krize a analýze příčin vzniku krize, díky kterým se vyhodnotí postup vedoucí k nápravě, který se následně realizuje a poté dochází k vyhodnocení a poučení se z krize, viz schéma na obrázku 5. [16]



Obr. 5 Obecné schéma krizového řízení v užším smyslu [16]

2.3 Řízení rizik

Součástí krizového řízení je i řízení rizik, což je permanentní činnost, která rizika nejen identifikuje a popisuje, ale i analyzuje, vyhodnocuje a kontroluje.

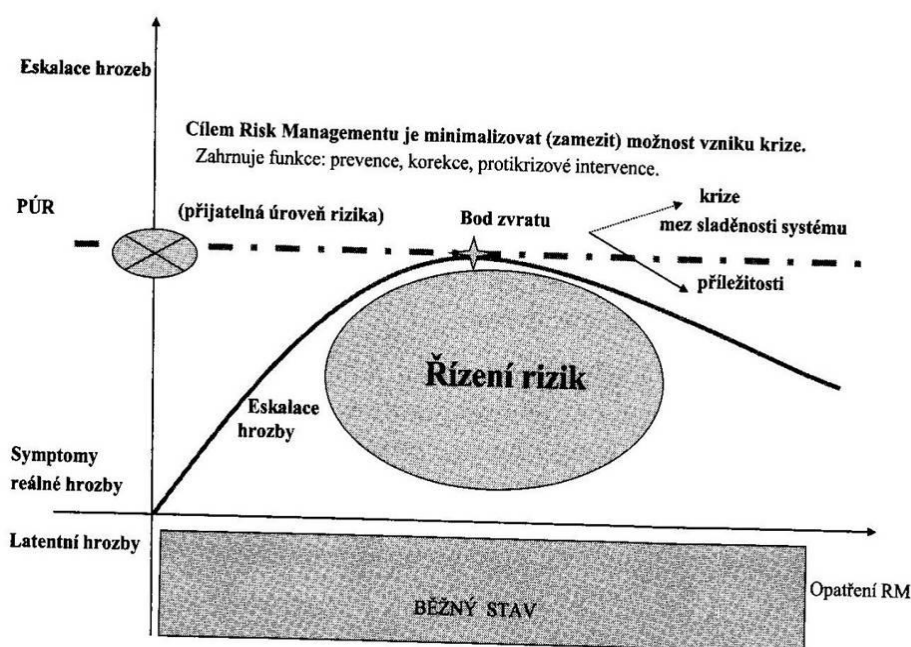
Řízení rizik je opakující se soubor vzájemně provázaných činností, jejichž cílem je usměrňovat vývoj hrozeb v krizovém okolí organizace tak, aby krizový potenciál nepřesáhl stanovenou přijatelnou úroveň rizik. Je to proces, při kterém se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají snižovat účinek nežádoucích vlivů a umožňují využít příležitosti pozitivních vlivů. V průběhu řízení rizik monitorujeme a analyzujeme hrozby, stanovujeme rizika a posuzujeme jakou míru rizika je podnik ochoten přijmout, abychom dosáhli plánovaného cíle.

Řízení rizik by mělo být nepřetržitý a rozvíjející se proces, který vyhodnocuje rizika z minulosti, současnosti a hlavně budoucnosti. Řízení rizik musí být vedeno nejzkušenějšími manažery v podniku a musí být přiřazena odpovědnost tak, aby každý manažer i zaměstnanec nesl odpovědnost za řízení rizik.

Řízení rizik také chrání a dává větší význam organizaci i jejím partnerům tím, že:

- Poskytuje organizaci rámec, který umožňuje uskutečňovat budoucí činnost odpovídajícím a kontrolovatelným způsobem,
- zlepšuje rozhodovací proces, plánování a stanovování priorit komplexním a strukturovaným chápáním podnikatelské činnosti, nestálosti a vykreslením hrozeb,
- přispívá k efektivnějšímu použití kapitálu zdrojů organizace,
- redukuje nestálost ve vedlejších oblastech podnikání,
- zabezpečuje a zvyšuje aktiva a image firmy,
- rozvíjí a podporuje lidi a základní vědění organizace,
- optimalizuje operativní efektivnost.

Řízení rizik je rychle se rozvíjející disciplína a existuje mnoho pohledů a popisů toho co zahrnuje, jak by se měl dělat a co proto udělat. [2]



Obr. 6 Řízení rizik [1], kde:

PÚR – přijatelná úroveň neboli mez sladění systému je přípustná úroveň disharmonie daného systému. Tato hodnota vymezuje rozhraní mezi běžnou situací a krizovou situací, mezi preventivními a zásahovými opatřeními společnosti vůči danému ohrožení.

Bod zvratu – je kritický bod ve vývoji eskalace hrozby, který vyjadřuje dvě možnosti:

- a) **ke krizi nedošlo**, tzn., že proces krizové intervence byl úspěšný, situace se uklidňuje a dochází k šanci pokračovat v původní činnosti, systém se tedy vrací pomalu do původního stavu,
- b) **dochází ke krizi**, protože proces krizové intervence nebyl úspěšný, eskalace hrozby pokračuje a překračuje úroveň stanovené rizikové tolerance.

2.4 Krizový scénář

Z pohledu krizového řízení lze krizový scénář využít pro budoucí krizové situace a jejího časového průběhu. Zakládá se na reálných skutečnostech, směřuje ke skupinové diskuzi o krizovém řízení a připravuje podnik na potenciální krizi.

Krizový scénář popisuje možný vývoj vzniku krizové situace, který má sloužit jako podklad pro zpracování krizového plánu. Krizový scénář není závazně předepsán a neexistuje jeho jednotná forma. Jeho výhodou je, že tvoří podklad pro krizové řízení, slouží jako vzor k zpracování krizového plánu a zvyšuje tak schopnost podniku obstát v krizi. Naopak nevýhoda spočívá v tom, že se jedná pouze o popis možného vzniku krizové situace, ale ve skutečnosti se může událost vyvíjet úplně jinak, než jak je popsána v krizovém scénáři. [16]

Krizový scénář by měl obsahovat seznam osob krizového týmu, které zasednou v okamžiku propuknutí krize. Pro tento tým je nezbytné, aby měl svého mluvčího. Jestliže se objeví jen malé náznaky vznikajícího problému, měl by tento tým operativně zasednout, vyhodnotit situaci, doporučit řešení a pověřit osoby z týmu k vyřešení tohoto vznikajícího problému. Vše by mělo probíhat v reálném čase. [3]

I když krizový scénář není nikým předepsán ani neexistují jeho závazné formy, přes to pokud ho budeme zpracovávat, měl by zahrnovat tyto body:

1. Seznam vedoucích pracovníků na všech úrovních vedení (nejvyšší, střední, provozní), kteří musí být podle rozsahu případu vyrozuměni se všemi možnostmi spojení.
2. Seznam osob oprávněných poskytovat informace veřejnosti, ať již přímo nebo prostřednictvím sdělovacích prostředků.
3. Seznam osob tvořících krizový štáb

4. V podnicích se složitější organizační strukturou by měly být určeny osoby oprávněné ke komunikaci se zástupci médií až do té doby, než mohou být nahrazeny oficiálními mluvčími.
5. Seznam hlavních medií vč. celostátních
6. Možnost přizvání právníka nebo lékaře zejména v okamžiku, je-li pravděpodobné, že případná krize způsobí škody na majetku nebo ohrozí zdraví osob.

Podle Umlaufové [14] by při tvorbě krizového scénáře měli být zodpovězeny následující otázky:

- Co nejhoršího se může stát?
- Jaká je nejpesimističtější varianta vývoje?
- K jaké mezi může vývoj dojít?
- Jaké mezní důsledky může přinést vývoj situace bez zásahu?
- Jaká následná opatření bude nutné po krizi udělat?
- Jaké krajní odezvy, pro nás nepříznivé, vyvolá takový vývoj v našem okolí? Může naše krize nahrát někomu v našem podnikatelském prostředí a vyvolat tak u něj pro nás nepříznivou aktivitu?
- Mohou být vyvolány nějaké sekundární krize? Pokud ano, jaké?

2.5 Krizový plán

Smejkal [12] definuje krizový plán jako soubor postupů pro řešení jednotlivých očekávaných situací, které jsou vyhodnoceny na základě provedené rizikové analýzy. Obecné zásady pro každou událost určují cíl, jehož má být dosaženo, posloupnost rozhodnutí a zásahů, které mají být v případě události provedeny. Rozhodnutí a zásahy jsou pro každou událost, která bude v krizovém plánu zpracována, řazeny postupně v přibližně chronologickém sledu.

Coombs [6] se zaměřuje hlavně na detailnost a použitelnost krizového plánu. Krizový plán musí obsahovat veškeré informace, které jsou nezbytné ke zvládnutí krize, ale nemělo by se jednat o příliš dlouhý a složitý dokument. Hodnota krizového plánu spočívá v jeho schopnosti vytvářet reakci. V zásadě se jedná o komunikační dokument, protože krizový plán definuje osoby, které by měly být v případě potřeby kontaktovány.

Seeger, Sellnow a Ulmer [11] vidí základní funkci krizového plánu ve snižování rizika a schopnosti podniku rychle a efektivně reagovat na vzniklou krizovou situaci.

Smejkal rozděluje krizové plánování do tří základních úkolů:

1. Krizové plány poskytují krizovým manažerům a zasahujícím skupinám výjimečné právní a administrativní pravomoci k akcím. Tyto pravomoci musí být zakotveny v příslušných interních předpisech, např. v krizových a havarijních plánech.
2. Krizové plány poskytují návody k provedení patřičných tísňových zásahů.
3. Krizové plány ustanovují systémy, které pomáhají krizovým manažerům zmírňovat následky mimořádných událostí a pomáhají zabránit tomu, aby tísňová událost přerostla v krizi.

Krizový plán se musí neustále kontrolovat, udržovat, prověřovat, školit a nacvičovat. Postupně do něj doplňujeme postupy pro další očekávané události, které jsou vyhodnoceny z opakující se rizikové analýzy. Krizové plány jsou udržovány pomocí kontrol a aktualizací tak, aby byla zajištěna jejich stálá účinnost a platnost a měla by být stanovena odpovědnost za provádění pravidelných revizí krizového plánu. [12]

3 CÍL A METODY POUŽITÉ V BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Tato kapitola obsahuje cíl bakalářské práce a zabývá se teoretickým rozbohem metod, které budou použity v praktické části této práce.

3.1 Cíl

Cílem Bakalářské práce je analyzovat současný stav krizového řízení ve vybrané organizaci a navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení krizového řízení ve vybrané organizaci.

3.2 Metody v bakalářské práci

Do bakalářské práce jsou zařazeny metody SWOT, dále metoda skórovací s mapou rizik a dotazníkové šetření.

3.2.1 Analýza SWOT

Analýza SWOT celkem jednoduše popisuje vnější a vnitřní okolí dané firmy. Identifikuje silné a slabé stránky firmy a vymezuje příležitosti a hrozby.

Zkratka SWOT popisuje 4 kategorie analýzy:

- S – Strengths – silné stránky – vnitřní faktory mající silný vliv a pozici firmy na trhu
- W – Weaknesses – slabé stránky – vnitřní faktory, které ovlivňují slabou pozici na trhu
- O – Opportunities – příležitosti – vnější faktory, jejichž realizace by mohla zefektivnit podnik
- T – Threats – hrozby – vnější faktory způsobené změnami v okolí podniku, které mají za následek překážku pro chod podniku nebo mohou vést až k úpadku firmy [5]

SWOT ANALÝZA		FAKTORY	
		Pozitivní	Negativní
VLIVY	Interní	S Silné stránky	W Slabé stránky
	Externí	O Příležitosti	T Hrozby

Obr. 7 SWOT analýza, zdroj[18]

Cílem SWOT analýzy je najít a posoudit ty vlivy, které by mohly v budoucnu ovlivnit vývoj nových trendů uvnitř podniku nebo jeho vnější okolí a také jejich vzájemnou souvislost.

Stručný postup sestavování SWOT analýzy:

- 1.) Najít a předpovědět hlavní změny v okolí podniku, jaké jsou klíčové faktory úspěchu.
- 2.) Identifikovat silné a slabé stránky podniku a specifické přednosti.
- 3.) Porovnat vzájemné vztahy hlavních změn v okolí podniku spolu se silnými a slabými stránkami podniku. [10]

3.2.2 Skórovací metoda s mapou rizik

Východiskem této metody je sestavení seznamu nebezpečí ze čtyř nejdůležitějších oblastí rizika, kterými jsou:

- Technické oblasti projektu,
- finanční oblasti projektu,
- personální oblasti projektu,
- obchodní oblasti projektu.

Skórovací metoda s mapou rizik tvoří tři fáze:

- 1.) identifikaci rizika
- 2.) ohodnocení rizika
- 3.) návrhy na opatření ke snížení rizika

Postup při tvorbě této metody:

- 1.) identifikace rizik za pomoci rizikových faktorů

- 2.) ohodnocení pomocí desetibodové stupnice, tzn., že pro každý rizikový faktor se ohodnotí možnost výskytu a dopad
- 3.) aritmetický průměr odhadů jednotlivých členů
- 4.) ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu
- 5.) sestavení mapy rizik, což je dvojrozměrná matice ve tvaru bodového grafu
- 6.) zpracování návrhu na snížení rizika, zapisuje se do tabulky [7]

3.2.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření vzniká na základě požadavku určitého subjektu. Účelem dotazníku je tedy využít výsledky šetření k získání informací od respondentů, potřebných k řešení daného problému pomocí zjištění aktuálního stavu.

Hlavními výhodami dotazníku jsou:

- Nízké náklady,
- časová úspora,
- malá náročnost na počet výzkumníků,
- pokud je dotazník kvalitní, lze ho opakovaně použít,
- je anonymní,
- má vysoký standart na statickou analýzu dat.

Dotazník má také ale samozřejmě i své nevýhody, kterými jsou např.:

- Oslovení lidé mohou psát nebo říkat do dotazníku věci, které si nemyslí nebo nedělají,
- dotazníkem nemůžeme měřit skutečné chování, ale pouze názory a postoje.

Doporučuje se, aby dotazník nebyl příliš dlouhý, neměl by být podceňován vzhled dotazníku, ať už po formální anebo designové stránce.

Při tvorbě dotazníku nesmí být zapomínáno na komunikaci, dotazník by tedy měl obsahovat:

- oslovení,
- důvod výzkumu,
- prohlášení o anonymitě,
- informace o autorovi výzkumu
- informace o tom, jak bude naloženo s vyzkoumanými daty.

Aby byl dotazník úspěšný, měly by být otázky jasně formulované a krátké, protože pokud jsou dlouhé a špatně formulované, tak se v nich respondent špatně orientuje a může to mít za následek odpověď, která je pro nás zbytečná. [19]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE, JEJÍ HISTORIE A STRUKTURA

Slovácké strojírný, a. s. jsou jednou z nejvýznamnějších průmyslových společností Zlínského kraje s více než šedesátiletou tradicí vyspělé strojírenské výroby. Do nového tisíciletí vstoupily Slovácké strojírný jako moderní firma plně adaptovaná na konkurenční prostředí tržního hospodářství. Společnost si vytvořila podmínky pro trvalý proces úspory vnitřních nákladů, flexibility výroby, zajištění požadované kvality vyráběné produkce a podstatné zvýšení produktivity práce.

Již dříve byla uplatněna produkce na vyspělých trzích, převážně v SRN, Holandsku, Rakousku a Švýcarsku a také byl obnoven export hliníkářenských jeřábů na trhy Egypta a Ruska.

Naplnění výrobních kapacit se zajištěnou návratností vložených finančních prostředků dává předpoklad stability a perspektivu akciové společnosti do budoucna.

Správnost procesu vnitřní restrukturalizace společnosti ve všech oblastech její činnosti byla potvrzena v červnu 1998 získáním certifikátu ISO 9001 a jeho obhájením v letech následujících. Od roku 2009 je společnost držitelem environmentálního certifikátu ČSN EN ISO 14001:2005.

V současné době mají Slovácké strojírný, a. s. zhruba 1500 zaměstnanců, šest výrobních závodů, obrat na úrovni 2,5 mld Kč ročně a je asi 65 % produkce exportováno.

4.1 Historie organizace

Dne 10. července 1949 byl položen základní kámen k výstavbě podniku Slováckých strojíren Uherský Brod a více jak dva roky trvala jeho výstavba. Podnik byl založen od 1. ledna 1951 zakládací listinou č. 44754 jako samostatný nový národní podnik Slovácké strojírný Uherský Brod.

Oblast výstavby nového státního podniku byla velmi kulturně a hospodářsky zaostalá, proto byla výstavba pro obyvatele tohoto regionu velkou potřebou a příležitostí k novým pracovním příležitostem.

Podle původního záměru měl závod vyrábět dieselhydraulické a elektrické lokomotivy. Jenže již v průběhu výstavby došlo k prvním změnám – podnik bude vyrábět ocelové konstrukce a výhledně do budoucna i mostové jeřáby.

10. listopadu 1951 tehdejší ministr těžkého průmyslu Gustav Klement slavnostně zahájil výrobu.

Slovácké strojírnny byly vybudovány na ploše asi 50 hektarů. Hlavní dominantu tvoří dva protilehlé bloky objektů hal. Výrobní haly se v dalších letech rozšiřovaly o nové výrobní plochy. Na severní straně jsou další technologické objekty – sklad technických plynů, dělírna materiálu a defektoskopická stanice s průmyslovým rentgenem.

V roce 1970 byl postaven nový rozsáhlý objekt na úpravu materiálu a povrchové ochrany. Dále se rozšířily sklady olejů a barev, kalírna, kotelna a garáže.

Proti výrobním halám stojí správní budova a k ní přiléhající rozsáhlé haly. Jsou v nich obráběcí dílny, montáž gumárenských strojů a vysokozdvížných plošin, nářaďovna, brusírna, lakovna a paletizační sklad dílů.

Na jižní straně se nachází sklad odlitků. S jižním blokem sousedí budova Středního odborného učiliště se školními dílnami.

Celá soustava objektů je spojena sítí vozovek, před objektem je vybudováno velké parkoviště pro automobily a autobusová stanoviště.

Podnik zahájil výrobu v jednoduchých výrobcích ve výrobním oboru ocelových konstrukcí nejen pro vlastní potřebu, ale i pro jiné podniky, brzy se ale stal vyspělým strojírenským podnikem a začal plnit náročné exportní úkoly a jeho výrobky byly vždy pečet' vzorné kvality. Nosným oborem se stala výroba jeřábových mostů v různých variantách.

Dalším významným mezníkem bylo zahájení výroby montážních vysokozdvížných vozíků. Po dvaceti letech existence podniku bylo zřízeno výrobní pracoviště numerickými obráběcími stroji, které se staly základem rozvoje výroby v následujících letech a výpočetní středisko, které umožnilo plnit úkoly podniku v rozsahu, jak postupně narůstaly a ovlivnilo úroveň řízení a organizaci práce.

Po roce 1976 se přechází na výrobu jeřábů vyšších nosností a byly instalovány těžké obráběcí stroje.

V roce 1982 byl nainstalován počítač, který v souladu s dlouhodobým plánem rozvoje podniku zlepšil podmínky pro zpracování dat pro potřebu organizace a jejího vedení. Dále se rozvíjela výrobní technologie, kterou můžeme shrnout do tří hlavních oblastí: svařování a tváření, třískové obrábění a povrchová úprava. Nově vzniklé pracoviště povrchových úprav významně přispělo k povrchové kvalitě výrobků a ochraně proti korozi stejně jako nově zavedené technologické postupy a nátěrové hmoty. Zavedena byla také metoda povrchové ochrany vrstvou hliníku nebo zinku.

Do roku 1985 bylo uplatňováno opatření ke zdokonalení soustavy plánovitého řízení národního hospodářství. Stanovené cíle byly efektivnost, kvalita a vědeckotechnický rozvoj při zvyšování exportu a hospodaření s kovy a energií

V roce 1989 dochází k dalšímu rozšíření sortimentu o speciální elektrické mostové jeřáby vyšších nosností. Je ukončena výroba speciální techniky a postupně zahájena výroba zametacích vozů, kontejnerů, nůžkových plošin a doplňkové výroby přesných ocelových konstrukcí. Dosavadní sortiment montážních plošin byl rovněž postupně rozšířen.

V roce 1990 vzniká samostatná akciová společnost se 100% účastí státu a po roce 1992 došlo k privatizaci Slováckých strojírny, a. s., formou kupónové privatizace na základě schváleného privatizačního projektu.

V roce 1998 získaly Slovácké strojírny, a.s. certifikát ISO 9001.

Po roce 2000 se rozvoj společnosti zaměřil i na proniknutí do jiných oblastí podnikání a tak společnost v roce 2000 vstoupila kapitálově do společnosti MEP Postřelmov, a. s. V roce 2009 proběhla fúze obou společností, které nadále vystupují pod firmou Slovácké strojírny, a. s.

Výrazným impulsem pro další rozvoj společnost je rok 2006, kdy došlo nejprve ke 100% ovládnutí akcií společnosti NH Zábřeh, a. s. s následnou fúzí v listopadu 2006. Výrazně se tímto krokem rozšířily výrobní kapacity společnosti a její výrobně-technologické možnosti.

Od roku 2009 je společnost držitelem environmentálního certifikátu ČSN EN ISO 14001:2005

V roce 2011 společnost koupila vlastnická práva k podniku dlužníka TOS a. s. se sídlem v Čelákovcích v konkurzu a rozšířila tak výrobní portfolio o výrobu a dodávky CNC soustruhů, brusek a ozubárenských strojů.

V roce 2012 pokračovala expanze společnosti koupí 100% akcií společnosti Krušnohorské strojírny Komořany a.s. se sídlem v Mostě. V tomto roce proběhla i fúze obou společností. Nový závod působí v oboru údržby těžebních strojů Vršanské uhelné a. s. a Litvínovské uhelné a. s. a provádění generálních oprav techniky na povrchovou těžbu a úpravu uhlí.

V současné době jsou Slovácké strojírny a. s. moderní technologickou firmou nabízející svým obchodním partnerům rozsáhlé technologické možnosti výroby v oblasti strojírenství a elektrotechniky spolu s kvalifikovanými pracovníky všech potřebných profesí. [20]

4.2 Struktura organizace

Struktura organizace je vytvořena podle kritérií zákona č. 513/1991 Sb., o akciových společnostech. Hlavním orgánem společnosti je valná hromada. Představenstvo je statutární orgán, který jedná a zastupuje společnost pod jejím jménem. V této akciové společnosti je jenatelem i generálním ředitelem v jedné osobě Ing. Jiří Rosenfeld, CSc., který je generálním ředitelem již od roku 1996. Důležitým orgánem akciové společnosti je také dozorčí rada, v jejímž čele stojí Ing. Luboš Krauskopf. Podrobná struktura organizace se nachází v příloze II. [20]

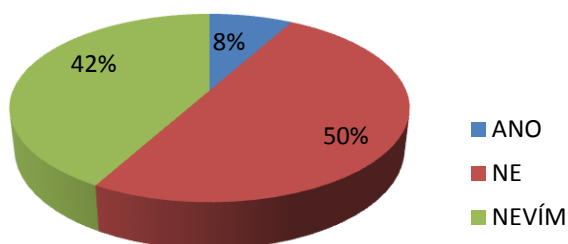
5 ANALÝZY RIZIK VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Do praktické části bakalářské práce bylo vybráno 10 nejčastějších rizik vybrané organizace, která budou následně analyzována pomocí metod Dotazníkového šetření, analýzy SWOT a Skórovací metody s mapou rizik. Z těchto analýz budou vytvořeny návrhy na snížení vybraných rizik organizace.

5.1 Dotazníkové šetření

Jedna z metod, kterou bakalářská práce obsahuje je dotazníkové šetření. Dotazník byl vytvořen pro zaměstnance a předán k vyplnění na různá pracoviště tak, aby vrácené vyplněné dotazníky nebyly pouze z jednoho odvětví pracoviště. Ze 100 rozmístněných dotazníků, bylo vráceno 62 kusů, takže návratnost byla 62%. Dotazník je k ukázce vložen jako příloha I. Obsahuje 9 otázek a jednotlivé otázky jsou následně rozebrány.

Otázka č. 1: má společnost, ve které pracujete zřízenou pozici krizového manažera?



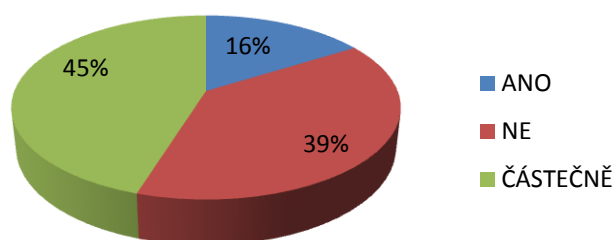
Obr. 8 Graf k otázce č. 1, z dotazníkového šetření

Tato otázka získala od zaměstnanců jako nejčastější odpověď s 50-ti % odpověď NE, ale hned v závěsu za ní skončila odpověď NEVÍM s hodnotou 42%. Odpověď ANO zaškrtno nejmenší procento z dotazovaných a to 8. Jelikož bylo velké procento odpovědí NEVÍM a chybná odpověď v této otázce byla odpověď ANO, protože tato organizace oddělení krizového řízení nemá, navrhovala bych, aby vedení společnosti poskytlo svým zaměstnancům informace na toto téma.

Na odpovědi otázek č. 2 – 5 (viz příloha I), nemá smysl sestavovat graf, protože všichni dotazovaní zaměstnanci odpověděli stejně. Odpověď zněla ANO, což je naprosto v pořádku, protože v dobře fungující organizaci by se ani jiná odpověď vyskytnout neměla

a pokud ano, tak by se měla okamžitě řešit, protože tyto otázky se týkají bezpečnosti a zdraví osob zaměstnanců, což musí být v každé organizaci na prvním místě.

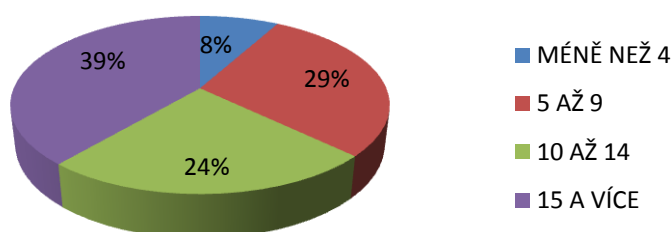
Otázka č. 6: Jste spokojen (a) s pracovními podmínkami?



Obr. 9 Graf k otázce č. 6, z dotazníkového šetření

V otázce číslo 6 byla získána nejčastější odpověď ČÁSTEČNĚ, se ziskem 45% z dotazovaných. S ní je ale hodně vyrovnaná odpověď NE s 39%. Nejméně procent získala odpověď ANO, pouhých 16% z dotazovaných. Doporučila bych vedení a personálnímu oddělení této organizace, aby se touto problematikou zabývala pro spokojenost jak vedení tak především jejich zaměstnanců. Nejčastější je sice odpověď ČÁSTEČNĚ, z níž plyne, že zaměstnanci jsou s některými podmínkami spokojeni více a některými méně. Je proto důležité, aby té spokojenosti s pracovními podmínkami bylo více, než nespokojenosti. Je zřejmé, že organizace takovýchto rozměrů, která má cca 1500 zaměstnanců nemůže ideálně uspokojit každého zaměstnance, ale na druhou stranu by měla zjistit, které podmínky zaměstnancům nevyhovují. Tato organizace má totiž převahu silných stránek, takže si myslím, že nespokojenosti by šli po domluvě se zaměstnanci vyřešit. Jako nejčastějším problémem nespokojenosti zaměstnanců bylo zjištěno, že v zimním období je zaměstnancům zima na pracovišti a druhá velmi častá odpověď byla zatékání do dílen. Tyto problémy jsou řešitelné a realizovatelné.

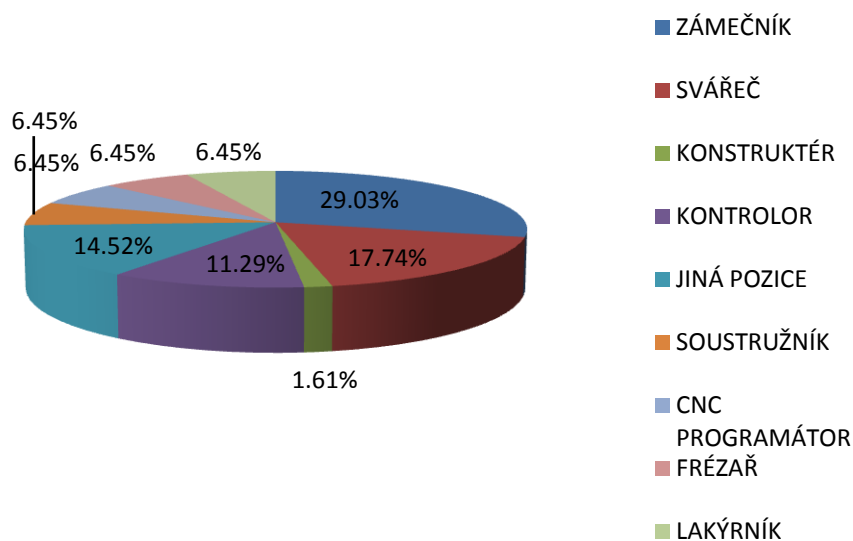
Otázka č. 9: Kolik let ve společnosti pracujete?



Obr. 10 Graf k otázce č. 9, z dotazníkového šetření

Před rozborem otázky č. 7 a 8, bude rozebrána otázka č. 9, z důvodu určité propojenosti mezi otázkami. Tento graf nám vyhodnotil, že 39% z dotazovaných zaměstnanců pracuje ve společnosti již více jak 15 let, 29% z dotazovaných zaměstnanců zde pracuje 5 – 9 let, 24% zaměstnanců z dotazovaných 10 – 14 let a nejméně a to 8% z dotazovaných pracuje ve společnosti méně než 4 roky. Po sečtení hodnot odpovědí *10 – 14 let + 15 let a více* a hodnot odpovědí *méně než 4 + 5 – 9 let* bylo z tohoto grafu zjištěno, že velká část zaměstnanců setrvává v této organizaci mnoho let, někteří i celý svůj pracovní život od ukončení studia až do dosáhnutí důchodového věku, což poukazuje na další silnou stránku organizace. Kdyby zde nebyli zaměstnanci finančně spokojeni a nebyly zde dodržovány výplatní termíny, určitě by v této organizaci dlouho nesetřávali. Proto by bylo vhodné zabývat se nespokojeností nebo částečnou nespokojeností pracovních podmínek, jde totiž spíše o technické věci a o to, aby se zaměstnanci cítili při výkonu své práce dobře.

Otázka č. 8: na jaké pracovní pozici ve společnosti pracujete?



Obr. 11 Graf k otázce č. 8, z dotazníkového šetření

Tato otázka je spíše informativní, aby byla vytvořena představa o některých pracovních pozicích v této organizaci. V této otázce nebudou návrhy na opatření, protože se nejedná o riziko, ani nelze přesně určit analýza těchto výsledných hodnot, protože nejsou spočteny všechny zaměstnanci organizace a vybrány všechny pracovní pozice této organizace. Data

vycházející z tohoto grafu pouze ukazují, kteří zaměstnanci na určitých pozicích odpovídali na dotazníkové šetření. Nejvíce dotazníků vyplnili zámečníci, celkem 29,3%, hodně bylo i svářečů se 17,74%, dále pak s 14,52% pracovníci, kteří označili odpověď - JINÁ POZICE. Mezi ně patřili: skladníci, pomocní dělníci, technologové, montážníci a pílaři. 11,29% dotazníků vyplnili kontroloři, stejné procento 6,45% vyplnili lakýrníci, frézaři, soustružníci a CNC programátoři. Nejméně odpovědělo technologů, pouhé 1,61%.

Otázka č. 7: Ohodnoťte rizika, se kterými se setkáváte při výkonu své práce z hlediska možnosti jejich výskytu a dopadu (závažnosti) bude rozebrána v kapitole Skórovací metoda s mapou rizik.

5.2 Analýza SWOT

Další metodou, která se v bakalářské práci nachází je analýza SWOT, která je jednou z nejpoužívanějších analytických metod. Skládá se ze silných, slabých stránek organizace, příležitostí a hrozeb. Nejdříve bude sestavena tabulka jednotlivých stánek analýzy a po té bude analýza vyhodnocena.

Tabulka:

SWOT analýza		
	silné stránky - S	slabé stránky - W
interní	<ul style="list-style-type: none"> • uplatnění na českém i zahraničním trhu • flexibilita výroby • vysoká kvalita výrobků • úspora vnitřních nákladů 	<ul style="list-style-type: none"> • neodbornost některých pracovníků • tolerovaná nevšimavost některých pracovníků k odchylkám • rutinerství některých pracovníků • nadměrný hluk na některých pracovištích
	Příležitosti - O	Hrozby - T
externí	<ul style="list-style-type: none"> • mnoho pracovních příležitostí • možný profesní růst • možnost vzdělávání se při zaměstnání • možnost práce v zahraničí 	<ul style="list-style-type: none"> • nedodržení smluvního termínu odevzdání zakázky • nedostatek materiálu na výrobu zakázky • pád tělesa z výšky, uvolnění technologické konstrukce • selhání a chyba zaměstnance

Tab. 1 Tabulka SWOT analýzy, zdroj [autor]

Srovnávací metoda:

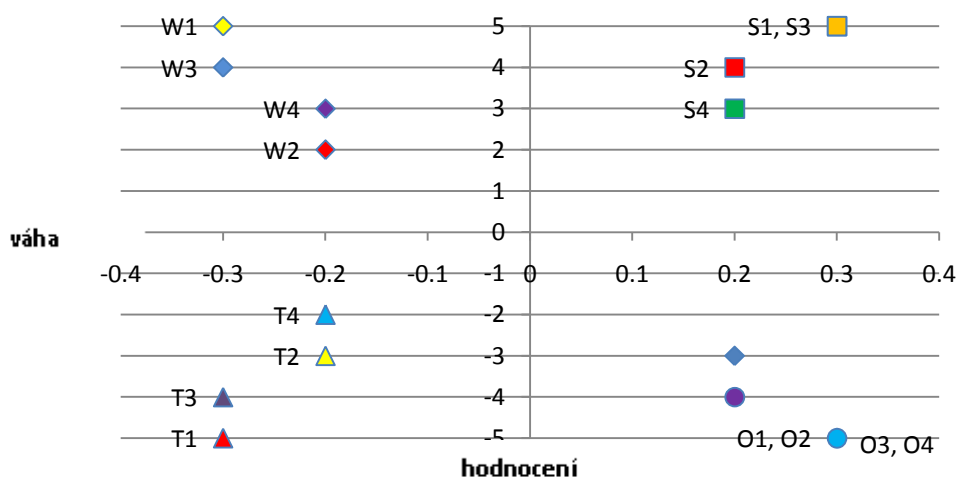
silné stránky - S	váha	hodnocení	dílčí bilance
uplatnění na českém i zahraničním trhu	0,3	5	1,5

flexibilita výroby	0,2	4	0,8
vysoká kvalita výrobků	0,3	5	1,5
úspora vnitřních nákladů	0,2	3	0,6
součet	1		4,4
slabé stránky - W	váha	hodnocení	dílčí bilance
neodbornost některých pracovníků	0,3	-5	-1,5
zatékání při větších přivalových deštích	0,2	-2	-0,4
rutinérství některých pracovníků	0,3	-4	-1,2
zvýšený hluk na některých pracovištích	0,2	-3	-0,6
součet	1		-3,7
příležitosti - O	váha	hodnocení	dílčí bilance
mnoho pracovních příležitostí	0,2	4	0,8
možnost pracovního růstu	0,3	5	1,5
možnost vzdělávání se při zaměstnání	0,3	5	1,5
možnost práce v zahraničí	0,2	3	0,6
součet	1		4,4
hrozby - T	váha	hodnocení	dílčí bilance
nedodržení smluvního termínu odevzdání zakázky	0,3	-5	-1,5
nedostatek materiálu na výrobu zakázky	0,2	-3	-0,6
pád tělesa z výšky, uvolnění technologické konstrukce	0,3	-4	-1,2
selhání a chyba zaměstnance	0,2	-2	-0,4
součet	1		-3,7

Tab. 2 SWOT analýza – srovnávací metoda, zdroj [autor]

Interní: $S - W = 4,4 - 3,7 = 0,7$

Externí: $O - T = 4,4 - 3,7 = 0,7$



Obr. 12 Graf SWOT analýzy, zdroj [autor]

Popis grafu SWOT analýzy 2:

S1, S3 – uplatnění na českém i zahraničním trhu, vysoká kvalita výrobků

S2 – flexibilita výroby

S4 – úspora vnitřních nákladů

W1 - neodbornost některých pracovníků

W2 - zatékání při větších přívalových deštích

W3 - rutinérství některých pracovníků

W4 - zvýšený hluk na některých pracovištích

O1, O2 - mnoho pracovních příležitostí, možnost pracovního růstu

O3, O4 - možnost vzdělávání se při zaměstnání, možnost práce v zahraničí

T1 - nedodržení smluvního termínu odevzdání zakázky

T2 - nedostatek materiálu na výrobu zakázky

T3 - pád tělesa z výšky, uvolnění technologické konstrukce

T4 - selhání a chyba zaměstnance

Vyhodnocení:

Ze srovnávací tabulky a grafu SWOT analýzy byl vyhodnocen následný závěr této analýzy:

1. Silné stránky organizace převládají nad slabými.
2. Mezi nejsilnější stránky podniku dle provedené SWOT analýzy patří uplatnění na českém i zahraničním trhu a vysoká kvalita výrobků.
3. V interní části bylo zjištěno, že nejvíce je třeba zapracovat na rizicích způsobených neodborností a rutinérstvím pracovníků. V externí části je třeba zapracovat na rizicích způsobených nedodržením smluvního termínu odevzdání zakázky a pádu tělesa z výšky, uvolnění technologické konstrukce.
4. Jako nejlepší příležitosti v podniku vyhodnotila analýza SWOT možnost pracovního růstu a možnost vzdělávání se při zaměstnání.

5.3 Skórovací metoda s mapou rizik

Jako poslední analýzu rizik do této bakalářské práce byla vybrána skórovací metoda s mapou rizik, protože je vhodná pro řešení rizik v této organizaci. Skládá se ze tří částí – nejprve budou identifikována vybraná rizika, potom následně ohodnocena a na závěr bude

MV															
hodnocení dopadu	10	10													

Pozn. MV = možnost výskytu

Tab. 4 Hodnocení rizika 1, zdroj [autor]

Ocenění rizika 1:

zaměstnanci (počet 62)	Σ skóre hodnocení	ϕ skóre hodnocení
hodnocení MV	431	6,95
hodnocení dopadu	496	8

Tab. 5 Ocenění rizika 1, zdroj [autor]

Ocenění rizika = ϕ skóre hodnocení MV x ϕ skóre hodnocení dopadu = 6,95 x 8 = **55,6**

Hodnocení rizika 2:

zaměstnanci	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
hodnocení MV	2	1	3	2	1	1	3	6	7	0	7	5	2	4	1
hodnocení dopadu	2	1	2	4	1	1	3	6	8	0	7	5	0	4	6
zaměstnanci	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
hodnocení MV	1	1	1	0	1	1	1	1	1	2	2	0	1	0	0
hodnocení dopadu	6	6	5	6	2	1	6	1	8	0	2	0	0	0	2
zaměstnanci	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
hodnocení MV	0	0	1	1	2	3	2	2	0	1	1	0	2	0	2
hodnocení dopadu	1	5	1	2	3	3	3	2	2	1	1	0	2	0	3
zaměstnanci	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
hodnocení MV	3	2	7	6	5	5	6	5	6	0	0	0	0	0	0
hodnocení dopadu	3	2	6	4	7	6	5	4	5	0	0	0	10	0	0
zaměstnanci	61	62													
hodnocení MV	0	1													
hodnocení dopadu	0	8													

Tab. 6 Hodnocení rizik 2, zdroj [autor]

Ocenění rizika 2:

zaměstnanci (počet 62)	Σ skóre hodnocení	ϕ skóre hodnocení
hodnocení MV	121	1,95
hodnocení dopadu	189	3,04

Tab. 7 Ocenění rizika 2, zdroj [autor]

Ocenění rizika = ϕ skóre hodnocení MV x ϕ skóre hodnocení dopadu = 6,95 x 8 = **5,92**

Hodnocení rizika 3:

zaměstnanci	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
hodnocení MV	6	7	7	7	5	6	6	7	3	7	3	8	6	7	7
hodnocení dopadu	7	6	7	9	5	7	2	6	3	8	2	8	7	8	10
zaměstnanci	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
hodnocení MV	7	7	5	2	1	6	4	7	5	10	10	9	10	10	5
hodnocení dopadu	9	10	8	8	2	0	10	9	8	10	10	9	10	10	7
zaměstnanci	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
hodnocení MV	6	6	4	8	8	7	7	8	8	7	8	2	7	9	4
hodnocení dopadu	8	8	9	9	8	8	10	8	8	7	8	8	9	9	3
zaměstnanci	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
hodnocení MV	5	8	4	4	6	3	3	6	3	4	0	8	8	8	8
hodnocení dopadu	6	7	6	6	6	4	8	6	4	3	0	10	10	10	10
zaměstnanci	61	62													
hodnocení MV	8	7													
hodnocení dopadu	10	10													

Tab. 8 Hodnocení rizik 3, zdroj [autor]

Ocenění rizika 3:

zaměstnanci (počet 62)	Σ skóre hodnocení	ϕ skóre hodnocení
hodnocení MV	350	5,65
hodnocení dopadu	424	6,84

Tab. 9 Ocenění rizika 3, zdroj [autor]

Ocenění rizika = ϕ skóre hodnocení MV x ϕ skóre hodnocení dopadu = 5,65 x 6,84 = **38,65**

Hodnocení rizika 4:

zaměstnanci	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
hodnocení MV	4	3	3	3	4	4	4	5	0	8	5	2	4	5	4
hodnocení dopadu	5	4	4	2	5	4	4	9	0	8	7	2	4	5	6
zaměstnanci	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30

hodnocení MV	3	3	4	6	0	5	2	3	8	6	7	8	8	6	4
hodnocení dopadu	6	6	7	6	4	8	9	6	8	9	7	8	10	7	5
zaměstnanci	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
hodnocení MV	3	1	4	6	3	4	5	6	5	4	5	6	3	9	2
hodnocení dopadu	5	9	5	6	3	5	5	6	5	4	5	7	3	8	3
zaměstnanci	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
hodnocení MV	3	2	6	5	7	6	7	7	4	0	0	0	2	0	0
hodnocení dopadu	4	3	5	6	6	5	7	8	6	4	0	0	1	0	0
zaměstnanci	61	62													
hodnocení MV	0	4													
hodnocení dopadu	0	7													

Tab. 10 Hodnocení rizika 4, zdroj [autor]

Ocenění rizika 4:

zaměstnanci (počet 62)	Σ skóre hodnocení	ϕ skóre hodnocení
hodnocení MV	257	4,15
hodnocení dopadu	314	5,06

Tab. 11 Ocenění rizika 4, zdroj [autor]

Ocenění rizika = ϕ skóre hodnocení MV x ϕ skóre hodnocení dopadu = 4,15 x 5,06 = **20,99**

Hodnocení rizika 5:

zaměstnanci	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
hodnocení MV	7	8	7	8	7	8	8	7	1	5	7	7	6	5	3
hodnocení dopadu	7	9	8	10	7	9	8	10	1	8	10	10	7	6	6
zaměstnanci	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
hodnocení MV	4	4	3	1	2	2	3	3	6	5	8	4	9	5	7
hodnocení dopadu	5	5	6	8	4	4	10	6	9	10	10	4	10	10	8
zaměstnanci	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
hodnocení MV	8	7	8	7	8	8	6	7	6	6	7	8	9	10	2
hodnocení dopadu	9	10	9	9	8	8	8	7	6	6	7	9	9	10	2
zaměstnanci	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
hodnocení	8	7	5	6	2	7	6	8	6	3	3	0	0	0	0

MV															
hodnocení dopadu	10	8	6	7	8	6	7	8	9	4	0	2	0	0	0
zaměstnanci	61	62													
hodnocení MV	0	7													
hodnocení dopadu	0	9													

Tab. 12 Hodnocení rizika 5, zdroj [autor]

Ocenění rizika 5:

zaměstnanci (počet 62)	Σ skóre hodnocení	ϕ skóre hodnocení
hodnocení MV	344	5,55
hodnocení dopadu	442	7,13

Tab. 13 Ocenění rizika 5, zdroj [autor]

Ocenění rizika = ϕ skóre hodnocení MV x ϕ skóre hodnocení dopadu = 5,55 x 7,13 = **39,57**

Hodnocení rizika 6:

zaměstnanci	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
hodnocení MV	3	2	2	4	3	4	2	5	2	8	4	6	5	5	6
hodnocení dopadu	3	2	3	3	3	3	2	9	2	8	4	6	7	8	9
zaměstnanci	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
hodnocení MV	6	6	4	1	5	6	1	6	7	9	9	8	6	8	2
hodnocení dopadu	9	10	7	7	9	8	9	9	9	10	9	10	9	10	4
zaměstnanci	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
hodnocení MV	5	5	5	5	4	5	5	5	2	4	5	3	4	4	3
hodnocení dopadu	5	9	5	8	4	5	7	4	2	4	5	3	4	6	3
zaměstnanci	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
hodnocení MV	2	2	4	5	7	6	7	9	9	9	6	5	1	0	0
hodnocení dopadu	2	2	5	6	8	9	8	6	10	10	10	6	1	0	0
zaměstnanci	61	62													
hodnocení MV	0	4													
hodnocení dopadu	0	8													

Tab. 14 Hodnocení rizika 6, zdroj [autor]

Ocenění rizika 6:

zaměstnanci (počet 62)	Σ skóre hodnocení	ϕ skóre hodnocení
hodnocení MV	286	4,61
hodnocení dopadu	367	5,19

Tab. 15 Ocenění rizika 6, zdroj [autor]

Ocenění rizika = ϕ skóre hodnocení MV x ϕ skóre hodnocení dopadu = 4,61 x 5,19 = **23,93**

Hodnocení rizika 7:

zaměstnanci	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
hodnocení MV	5	4	4	3	4	4	6	2	0	4	5	3	6	5	4
hodnocení dopadu	6	6	5	4	5	5	6	2	0	4	5	3	8	5	10
zaměstnanci	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
hodnocení MV	4	5	5	2	6	5	3	4	6	8	5	6	3	9	0
hodnocení dopadu	10	9	9	9	9	7	8	10	10	8	5	6	3	10	3
zaměstnanci	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
hodnocení MV	3	7	4	6	4	5	5	4	4	5	4	1	6	3	0
hodnocení dopadu	7	10	7	10	7	6	10	4	4	5	4	6	6	2	0
zaměstnanci	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
hodnocení MV	6	5	7	9	6	8	9	10	9	7	10	0	3	1	0
hodnocení dopadu	6	6	8	8	7	10	10	9	10	6	10	1	8	0	0
zaměstnanci	61	62													
hodnocení MV	0	5													
hodnocení dopadu	0	5													

Tab. 16 Hodnocení rizika 7, zdroj [autor]

Ocenění rizika 7:

zaměstnanci (počet 62)	Σ skóre hodnocení	ϕ skóre hodnocení
hodnocení MV	286	4,61
hodnocení dopadu	375	6,05

Tab. 17 Ocenění rizika 7, zdroj [autor]

Ocenění rizika = ϕ skóre hodnocení MV x ϕ skóre hodnocení dopadu = 4,61 x 6,05 = **27,89**

Hodnocení rizika 8:

zaměstnanci	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----

hodnocení MV	4	3	3	1	4	2	3	1	1	0	2	1	4	2	2
hodnocení dopadu	4	3	3	1	4	2	3	1	1	0	1	1	4	3	4
zaměstnanci	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
hodnocení MV	2	2	2	3	4	2	4	3	6	9	8	7	9	8	4
hodnocení dopadu	3	3	6	3	4	2	7	5	8	10	8	7	9	8	4
zaměstnanci	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
hodnocení MV	3	2	8	8	3	4	8	6	7	6	4	1	4	9	5
hodnocení dopadu	5	4	9	9	4	4	8	6	7	6	4	1	4	9	2
zaměstnanci	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
hodnocení MV	2	2	5	6	5	7	6	8	3	0	10	0	1	0	0
hodnocení dopadu	3	2	6	5	4	8	5	7	2	0	10	0	1	0	0
zaměstnanci	61	62													
hodnocení MV	0	2													
hodnocení dopadu	0	3													

Tab. 18 Hodnocení rizika 8, zdroj [autor]

Ocenění rizika 8:

zaměstnanci (počet 62)	Σ skóre hodnocení	ϕ skóre hodnocení
hodnocení MV	237	3,82
hodnocení dopadu	260	4,19

Tab. 19 Ocenění rizika 8, zdroj [autor]

Ocenění rizika = ϕ skóre hodnocení MV x ϕ skóre hodnocení dopadu = 3,82 x 4,19 = **16**

Hodnocení rizika 9:

zaměstnanci	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
hodnocení MV	3	2	1	2	1	3	2	2	0	0	0	0	4	3	3
hodnocení dopadu	3	2	1	2	3	2	2	0	0	3	0	0	5	3	3
zaměstnanci	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
hodnocení MV	2	2	1	2	5	4	0	2	5	4	2	3	2	3	4
hodnocení dopadu	3	3	4	8	5	6	6	4	7	5	2	3	2	3	3
zaměstnanci	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
hodnocení	1	3	3	4	2	2	4	4	2	4	2	1	3	2	1

hodnocení dopadu	6	1													
-------------------------	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Tab. 22 Hodnocení rizika 10, zdroj [autor]

Ocenění rizika 10:

zaměstnanci (počet 62)	Σ skóre hodnocení	ϕ skóre hodnocení
hodnocení MV	155	2,5
hodnocení dopadu	171	2,78

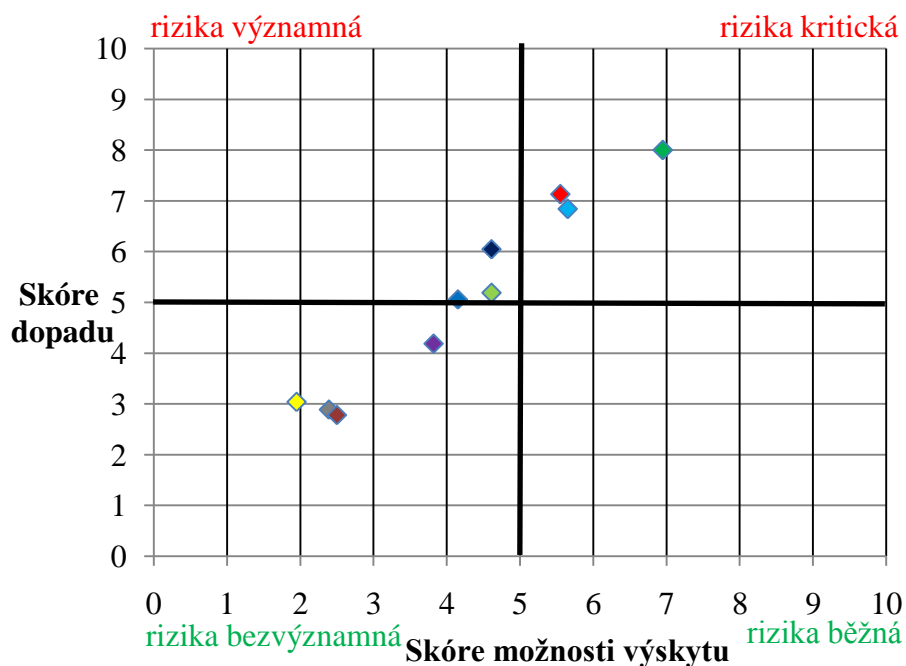
Tab. 23 Ocenění rizika 10 [autor]

Ocenění rizika = ϕ skóre hodnocení MV x ϕ skóre hodnocení dopadu = 2,5 x 2,78 = **6,95**

3. Vyhodnocení mapou rizik a návrhy na opatření ke snížení rizika

Z vypočítaných hodnot rizik byla sestavena mapa rizik. Na rizika kritická a významná provedeme návrh na opatření snížení rizika.

Mapa rizik



Obr. 13 Mapa rizik, zdroj [autor]

Popis k mapě rizik:

pořadové číslo rizika	barva rizika v mapě rizik
1	
2	
3	
4	
5	
6	

7	
8	
9	
10	

Vyhodnocení mapy rizik:

Jako rizika kritická byla vyhodnocena rizika: nedodržení smluvního termínu zakázky, neodbornost a nedostatek materiálu na výrobu zakázky.

Do rizik významných spadá riziko: pád tělesa z výšky, uvolnění technologické konstrukce, selhání a chyba obsluhy a tolerovaná nevšimavost k odchylkám.

Rizika běžná v mapě rizik nevyšla žádná.

Bezvýznamná rizika byla vyhodnocena: vibrace, nedodržení výplatního termínu, bouřka a s ní související výpadek elektrického proudu a krupobití s přivalovými dešti.

Návrhy na opatření ke snížení rizik:

1. Kritická rizika

název rizika	návrh na opatření	poznámky, příklady
nedodržení smluvního termínu odevzdání zakázky	<ul style="list-style-type: none"> Včasné plnění harmonogramů stanovených obchodním oddělením. Dodržování přesnosti výroby a technologických postupů tak, aby se předešlo opravě výrobků. Pečlivá příprava na kontrolní dny domluvené s odběratelem. 	
neodbornost	<ul style="list-style-type: none"> K důležitým a přesným procesům výroby nepouštět pracovníky s malou nebo úplně neodbornou zkušeností. Pravidelně kontrolovat náměry kontrolním oddělením konkrétního závodu, ve kterém se výrobek vyrábí. Personálním oddělením stanovit plán pro doškolení pracovníků, kteří nejsou vyučeni v oboru nebo mají méně zkušeností (podnik má školicí středisko, které bylo vytvořeno za pomoci evropských fondů). 	
nedostatek materiálu na výrobu zakázky	<ul style="list-style-type: none"> Je potřeba ihned po podepsání smlouvy úkolovat zásobovací oddělení včasným nákupem materiálu a to tak, aby v okamžiku, kdy technologie zadá příkaz do výroby se 	Dělit materiál postupně podle výrobních a technologických příkazů a vychystávat ho pro první fázi zakázky a ne dělit

	<p>mohlo na zakázce neprodleně začít pracovat.</p>	<p>materiál pro pozdější fáze zakázky. Projevuje se to např. tím, že řezárna kvůli ušetření práce dělí neustále materiál stejné tloušťky a tím dochází k tomu, že chybí drobnosti na dokončení první fáze zakázky a to už má za následek nedodržování kontrolních termínů první fáze zakázky a tím se zpožďuje výroba.</p>
--	--	--

Tab. 24 Tabulka návrhů na opatření ke snížení kritických rizik, zdroj [autor]

2. Významná rizika

název rizika	návrh na opatření	poznámky, příklady
pád tělesa z výšky, uvolnění technologické konstrukce	<ul style="list-style-type: none"> Nepřetěžovat zvedací zařízení. Povolit obsluhu jeřábů, které převáží váhově velmi obtížné, těžké a prostorově rozměrné kusy materiálu pouze osobám vyškoleným, na vysoké odborné úrovni a s několikaletou praxí Používat nový vázací materiál anebo vázací materiál v perfektním stavu, který má potřebné atesty. 	Pozn. dodržovat velmi striktně tyto podmínky, aby nedocházelo při pádu k znehodnocení vyrobeného kusu materiálu a především k ohrožení života a zdraví zaměstnanců.
selhání a chyba obsluhy	<ul style="list-style-type: none"> Při výrobních poradách klást vedoucím pracovníkům velký důraz na bezpečnost a zdraví pracovníků a jejich pravidelná školení. 	Pozn. prováděná školení jsou zapsána v zápiscích bezpečnosti práce, velmi důsledně hlídat jejich pravidelné opakování.
tolerovaná nevšímavost k odchylkám	<ul style="list-style-type: none"> Neměla by vůbec existovat, protože vždy by měl společně pracovat jeden zkušený pracovník a jeden méně zkušený, aby se od něj mohl učit. Větší všímavost vedoucích pracovníků a nepřipouštět netolerování chyb při výrobě. Vymezení doby kontrol oddělením technické kontroly, při které musí být výroba na určitou dobu přerušena tak, aby kontrola měla prostor najít chyby a navrhnout nápravná opatření. K výrobním poradám přizvávat 	Rozdíly v toleranci vznikají: <ol style="list-style-type: none"> Špatným základním ustavením výrobku při výrobě Rozdílnými teplotami materiálu hlavně v zimě, poněvadž se nedodržuje předehřívání materiálu. Nedodržování technologické kázně – výrobek se sváří jiným způsobem,

	<p>mimo ředitelů závodu, mistrů a vedoucích dílen také pracovníky oddělení technické kontroly. Ti by se měli zúčastňovat i porad vedených mistry, aby mohli ihned ve výrobě předávat svoje poznatky pracovníkům, kteří se podílí na realizaci zakázky.</p>	<p>než jak je stanoveno ve výrobním procesu, např. svářeči si pro urychlení své práce výrobní postup zjednoduší.</p> <p>4.) Velkou roli hraje zkušenost svářečů a jejich odbornost.</p>
--	--	---

Tab. 25 Tabulka návrhů na opatření ke snížení významných rizik, zdroj [autor]

ZÁVĚR

Cílem Bakalářské práce bylo analyzovat současný stav krizového řízení ve vybrané organizaci – Slováckých strojárnách, a. s. a navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení krizového řízení ve vybrané organizaci.

V teoretické části byly rozebrány a popsány tři kapitoly – Krize podniku, Krizové řízení a Metody použité v bakalářské práci.

Zpracování praktické části mně bylo umožněno v organizaci Slovácké strojárny, a. s., Uherský Brod.

Zde jsem si vytvořila na základě zjištěných podmínek a informací jednu z nejpoužívanějších analytických metod - analýzu SWOT a dotazníkové šetření pro zaměstnance této organizace. Zaměstnanci na určitých pracovních pozicích a odděleních závodů mně dotazník vyplnili a vrátili k vyhodnocení. Ze sta výtisků byla návratnost 62%, což si myslím, že je celkem uspokojivé číslo. V dotazníku bylo devět otázek a ze získaných dat jsem dále pokračovala rozbořem tohoto dotazníku. Otázka číslo 7, ve které zaměstnanci hodnotili možnost výskytu a dopadu nejčastěji se vyskytujících rizik v této organizaci, byly následně tyto hodnoty zpracovány do Skórovací metody s mapou rizik. Výsledkem této analýzy byla sestavená mapa rizik, která nám tyto vybraná rizika rozdělila podle jejich závažnosti. Na kritická a významná rizika jsem provedla doporučené návrhy na eliminaci těchto rizik. Jako kritická a tím pádem nejhorší rizika v této organizaci nám vyšla tato rizika: nedodržení smluvního termínu odevzdání zakázky, neodbornost a nedostatek materiálu na výrobu zakázky. Významná rizika nám mapa rizik určila: Pád tělesa z výšky, uvolnění technologické konstrukce, tolerovaná nevšímavost k odchylkám a selhání a chyba obsluhy strojů.

Z výsledných hodnot po zpracování těchto tří analýz jsem vyústila jako hlavní osu problémů organizace: nedodržování technologické kázně, nevšímavost vedoucích pracovníků k chybám svých podřízených, z důvodu zpoždění termínu zakázky, ovlivněným již popsáním veškerých předešlých příčin.

Myslím si, že cíl bakalářské práce byl splněn a že by tato práce mohla být použita ke zlepšení stávajícího stavu v organizaci nebo alespoň k zamýšlení se nad touto problematikou a v budoucnu vytvořit v této organizaci oddělení krizového řízení, které zde chybí, a myslím si, že by chybět nemělo, protože tato organizace je velká akciová velmi dobře prosperující společnost, která má dobrou pozici na českém i zahraničním trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURYMonografie:

- [1]ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-488-8.
- [2]ANTUŠÁK, Emil. *Krizová připravenost firmy*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-983.
- [3]BAJČAN, Roman. *Techniky public relations, aneb, Jak pracovat s médii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-096-.
- [4]BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [5]BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 9788024715353.
- [6]COOMBS, W. *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. Thousand Oaks: Sage Publications, c1999, xi. ISBN 0761913203.
- [7]DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.
- [8]FRÝBERT, Bořivoj, Lubomír CIVÍN a Jiří STÝBLO. *Jak transformovat podnik?*. Ostrava: Montanex, 1995. ISBN 80-85780-25-9.
- [9]HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: aplikace při řízení podniku*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. ISBN 80-7041-248-8.
- [10]SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- [11]SEEGER, Matthew W, Timothy L SELLNOW a Robert R ULMER. *Communication and organizational crisis*. Westport, Conn.: Praeger, c2003, x. ISBN 1567205348.
- [12]SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1667-4.
- [13]SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 1999, xxii. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-228-4.

[14]UMLAUFOVÁ, Miloslava a Luděk PFEIFER. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-52-1. *prostředí*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-858-6552-1.

[15]ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Krizový management podniku pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-85-9.

[16]ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

[17]ZUZÁK, Roman. *Z podnikových krizí k vítězství: kdy je krize příležitostí*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management praxe (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-01-1.

Internetové zdroje:

[18]KREJSA, Richard. *businesspro.cz*. [online]. [cit. 2015-01-17]. Dostupné z <http://www.businesspro.cz/swot-analyza-eshopu-s-nadhledem/>.

[19]vyzkumy.knihovna.cz. [online]. [cit. 2015-04-22]. Dostupné z <http://vyzkumy.knihovna.cz/ucebnice/otazky-v-dotazniku/>.

[20]SLOVÁCKÉ STROJÍRNY, a. s.. *www.sub.cz*. [online]. [cit. 2015-05-08]. Dostupné z <http://www.sub.cz/>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Ideální průběh krizového procesu	12
Obrázek 2 Efektivní průběh krizového procesu	13
Obrázek 3 Zvládnutý průběh krizového procesu	13
Obrázek 4 Nezvládnutý průběh krizového procesu	14
Obrázek 5 Obecné schéma krizového řízení v užším smyslu.....	21
Obrázek 6 Řízení rizik	22
Obrázek 7 SWOT analýza	26
Obrázek 8 Graf k otázce 1, z dotazníkového šetření	34
Obrázek 9 Graf k otázce 6, z dotazníkového šetření	35
Obrázek 10 Graf k otázce 6, z dotazníkového šetření	35
Obrázek 11 Graf k otázce 8, z dotazníkového šetření	36
Obrázek 12 Graf SWOT analýzy	39
Obrázek 13 Mapa rizik	48

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Tabulka SWOT analýzy	37
Tabulka 2 SWOT analýza – srovnávací metoda.....	38
Tabulka 3 Tabulka identifikace izik	40
Tabulka 4 Hodnocení rizika 1	41
Tabulka 5 Ocenění rizika 1	41
Tabulka 6 Hodnocení rizika 2.....	41
Tabulka 7 Ocenění rizika 2.....	42
Tabulka 8 Hodnocení rizika 3.....	42
Tabulka 9 Ocenění rizika 3.....	42
Tabulka 10 Hodnocení rizika 4.....	43
Tabulka 11 Ocenění rizika 4.....	43
Tabulka 12 Hodnocení rizika 5.....	44
Tabulka 13 Ocenění rizika 5.....	44
Tabulka 14 Hodnocení rizika 6.....	44
Tabulka 15 Ocenění rizika 6.....	45
Tabulka 16 Hodnocení rizika 7.....	45
Tabulka 17 Ocenění rizika 7.....	45
Tabulka 18 Hodnocení rizika 8.....	46
Tabulka 19 Ocenění rizika 8.....	46
Tabulka 20 Hodnocení rizika 9.....	47
Tabulka 21 Ocenění rizika 9.....	47
Tabulka 22 Hodnocení rizika 10.....	48
Tabulka 23 Ocenění rizika 10.....	48
Tabulka 24 Tabulka návrhů na opatření ke snížení kritických rizik.....	50
Tabulka 25 Tabulka návrhů na opatření ke snížení významných rizik	51

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I - Dotazník

Příloha P II – Struktura organizace Slovákých strojren

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

DOTAZNÍK

Dobrý den, chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je anonymní, údaje z něho použiji pouze ke zpracování do bakalářské práce na vysoké škole Tomáše Bati ve Zlíně na fakultě krizového řízení.

*Smějsíková Denisa
smile11@atlas.cz*

1. Má společnost, ve které pracujete zřízenou pozici krizového manažera?

ANO NE NEVÍM

2. Provádí s Vámi zaměstnavatel školení o bezpečnosti práce?

ANO NE

3. Máte nárok na pracovní pomůcky?

ANO NE

4. Máte nařízeno od zaměstnavatele nosit ochranné povinné pracovní pomůcky (např. helmu, brýle)?

ANO NE

5. Kontroluje zaměstnavatel, zda používáte ochranné povinné pracovní pomůcky (např. helmu, brýle)?

ANO NE

6. Jste spokojen (a) s pracovními podmínkami?

ANO NE ČÁSTEČNĚ

7. Ohodnoťte rizika, se kterými se setkáváte při výkonu své práce z hlediska možnosti jejich výskytu a dopadu (závažnosti). Použijte desetibodovou stupnici:
0 – 4 nízké, 5 – 7 střední, 8 – 10 vysoké

Druh rizika	Možnost výskytu	Dopad
Nedodržení smluvního termínu odevzdání zakázky		
Nedodržení výplatního termínu		
Nedostatek materiálu na výrobu zakázky		
Tolerovaná nevšímavost k odchylkám		
Neodbornost		
Selhání a chyba obsluhy		
Pád těles z výšky, uvolnění technologické konstrukce		
Vibrace		
Bouřka, výpadek el. Vedení		
Krupobití a přivalové deště		

8. Na jaké pozici ve společnosti pracujete?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ZÁMEČNÍK | <input type="checkbox"/> SOUSTRUŽNÍK |
| <input type="checkbox"/> SVÁŘEČ | <input type="checkbox"/> CNC PROGRAMÁTOR |
| <input type="checkbox"/> KONSTRUKTÉR | <input type="checkbox"/> FRÉZAŘ |
| <input type="checkbox"/> KONTROLOR | <input type="checkbox"/> LAKÝRNÍK |
| <input type="checkbox"/> JINÁ POZICE | |

9. Kolik let ve společnosti pracujete?

- méně než 4 5 – 9 10 – 14 15 a více

Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas ☺

PŘÍLOHA P II: STRUKTURA ORGANIZACE SLOVÁCKÝCH STROJÍREN

