

# **Analýza rizik vybrané společenské akce**

Tereza Vetýšková

---

Bakalářská práce  
2025



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: 2024/2025

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

|                   |                                               |
|-------------------|-----------------------------------------------|
| Jméno a příjmení: | <b>Tereza Vetyšková</b>                       |
| Osobní číslo:     | <b>L24773</b>                                 |
| Studijní program: | <b>B1022A020002 Management rizik</b>          |
| Specializace:     | <b>Management rizik</b>                       |
| Forma studia:     | <b>Prezenční</b>                              |
| Téma práce:       | <b>Analýza rizik vybrané společenské akce</b> |

## Zásady pro vypracování

1. Z dostupných domácích a zahraničních zdrojů vypracujte teoretické poznatky a formulujte teoretická východiska k dané problematice.
2. Identifikujte a analyzujte rizika pro zvolenou společenskou událost.
3. Na základě analýzy navrhnete ošetření nejzávažnějších rizik.

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

**Seznam doporučené literatury:**

1. ANTUŠÁK, Emil a VILÁŠEK, Josef. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 9788024634432.
2. BLADEN, Charles; KENNEL, James; ABSON, Emma a WILDE, Nick. *Events management: an introduction*. Third edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2023. ISBN 978-0-367-61004-3.
3. BOWDIN, Glenn A. J.; ALLEN, Johnny; HARRIS, Rob; JAGO, Leo; O'TOOLE, William et al. *Events management*. Fourth edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2024. ISBN 978-0-367-49184-0.
4. KOTKOVÁ, Dora; KOTEK, Lukáš; JENČKOVÁ, Klára; KALVACH, Zdeněk a ŠTERNOVÁ, Tereza. *Hromadné společenské a kulturní akce a jejich ochrana*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2021. ISBN 978-80-7678-058-3. Dostupné také z: <https://digilib.k.utb.cz/handle/10563/50142>.
5. VILÁŠEK, Josef a FUS, Jan. *Krizové řízení v ČR na počátku 21. století*. Druhé, upravené vydání. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2023. ISBN 978-80-246-5514-7. Dostupné také z: [http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=3597011&auth\\_type=ip,shib&custid=s3936755](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=3597011&auth_type=ip,shib&custid=s3936755)

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**  
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **2. prosince 2024**

Termín odevzdání bakalářské práce: **2. května 2025**

L.S.

---

**prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**  
děkanka

---

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

Ve Zlíně dne 2. prosince 2024

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

## Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 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);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- 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 řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne 2. 5. 2025

.....  
podpis autora



## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu rizik spojených s pořádáním společenské akce. Cílem je identifikovat potenciální hrozby, zhodnotit jejich závažnost a navrhnout opatření pro minimalizaci dopadů na průběh události. V teoretické části jsou popsány principy plánování kulturních akcí a řízení rizik. Praktická část využívá konkrétní případy k posouzení reálných rizik. Výsledkem je návrh zlepšení, která mohou přispět k bezpečnější a efektivnější organizaci budoucích akce.

Klíčová slova: analýza rizika, kulturní události, řízení rizik, bezpečnost, FMEA

## **ABSTRACT**

This bachelor's thesis focuses on risk analysis related to the organization of a social event. The aim is to identify potential threats, assess their severity, and propose measures to minimize their impact on the course of the event. The theoretical part outlines the principles of planning cultural events and risk management. The practical part applies a specific case study to evaluate real risks. The outcome is a set of improvement proposals that may contribute to the safer and more effective organization of future events.

Keywords: risk analysis, cultural events, risk management, safety, FMEA

Chtěla bych z celého srdce poděkovat své rodině. Děkuji za jejich neustálou podporu, trpělivost, a hlavně za nervy, které se mnou měli nejen během psaní této bakalářské práce, ale během celého mého studia. Děkuji, že mi vždycky věřili, i když jsem já sama o sobě pochybovala. Bez jejich pochopení, povzbuzení a lásky bych to nezvládla.

Děkuji také svým přátelům, kteří při mně stáli i v těch nejtěžších chvílích a byli mi oporou, když jsem to nejvíc potřebovala.

Zvláštní poděkování patří mé vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a vstřícný přístup.

# **OBSAH**

|                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÚVOD.....</b>                                             | <b>11</b> |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>                               | <b>12</b> |
| <b>1 SPOLEČENSKÉ A KULTURNÍ AKCE .....</b>                   | <b>13</b> |
| 1.1 TYPY AKCÍ.....                                           | 14        |
| 1.2 TYPOLOGIE SPOLEČENSKÝCH AKCÍ Z POHLEDU BEZPEČNOSTI ..... | 16        |
| 1.3 LEGISLATIVA A METODICKÉ DOKUMENTY .....                  | 17        |
| 1.3.1 Povinnosti pořadatele .....                            | 17        |
| 1.4 ZÁKLADNÍ BEZPEČNOSTNÍ OPATŘENÍ PRO POŘADATELE .....      | 19        |
| 1.4.1 Měkké cíle .....                                       | 20        |
| 1.4.2 Metody vhodného opatření .....                         | 21        |
| 1.5 TRENDY V POŘÁDÁNÍ SPOLEČENSKÝCH AKCÍ .....               | 22        |
| <b>2 ANALÝZA RIZIK .....</b>                                 | <b>25</b> |
| 2.1 KRIZOVÝ MANAGEMENT .....                                 | 27        |
| 2.1.1 Podstata krizového managementu .....                   | 28        |
| 2.1.2 Krizové prostředí.....                                 | 29        |
| 2.1.3 Krizové plánování .....                                | 30        |
| 2.2 METODY ANALÝZ RIZIK.....                                 | 31        |
| 2.2.1 Check list.....                                        | 32        |
| 2.2.2 SWOT analýza .....                                     | 33        |
| 2.2.3 FMEA.....                                              | 36        |
| 2.2.4 Ishikawa diagram .....                                 | 38        |
| <b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>                                | <b>41</b> |
| <b>3 IDENTIFIKACE RIZIK .....</b>                            | <b>42</b> |
| 3.1 POPIS VYBRANÉ SPOLEČENSKÉ AKCE .....                     | 42        |
| 3.2 MOŽNÁ RIZIKA PŘI ORGANIZOVÁNÍ VYBRANÉ AKCE.....          | 44        |
| 3.3 ANALÝZY RIZIK.....                                       | 45        |
| 3.3.1 Check list.....                                        | 46        |
| 3.3.2 SWOT .....                                             | 47        |
| 3.3.3 FMEA.....                                              | 51        |
| 3.3.4 ISHIKAWA diagram .....                                 | 58        |
| <b>4 NÁVRH OPATŘENÍ .....</b>                                | <b>65</b> |
| <b>ZÁVĚR .....</b>                                           | <b>71</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>                        | <b>73</b> |
| <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                                  | <b>76</b> |
| <b>SEZNAM TABULEK.....</b>                                   | <b>77</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>              | <b>78</b> |



## ÚVOD

Pořádání společenských a kulturních akcí je nedílnou součástí veřejného i soukromého života. Tyto události hrají důležitou roli při budování mezilidských vztahů a utváření společenské atmosféry a utvářejí vzpomínky. Za každou takovou akci však stojí měsíce příprav, stovky rozhodnutí a tým lidí, který dělá maximum pro to, aby vše proběhlo hladce. Právě v tomto procesu, někdy hektickém, se skrývá množství výzev, mezi nimi hraje zásadní roli schopnost včas rozpoznat a zvládnout možná rizika.

V dnešní době, kdy se zvyšují nároky na bezpečnost, komfort účastníků i celkovou kvalitu provedení, je nezbytné věnovat dostatečnou pozornost řízení rizik. Každá společenská akce s sebou přináší potenciální hrozby, ať už jde o technické selhání, organizační nedostatky, zdravotní komplikace nebo krizové situace způsobené vnějšími vlivy.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu rizik spojených s pořádáním společenské akce. Cílem je identifikovat a vyhodnotit možná rizika, která mohou ohrozit její hladký průběh, a navrhnout opatření pro jejich eliminaci nebo zmírnění dopadů. V teoretické části je kladen důraz na obecnou charakteristiku společenských a kulturních událostí, fáze jejich plánování a principy řízení rizik. Praktická část následně aplikuje metod na konkrétní případy společenské akce, přičemž zohledňuje reálné podmínky a zkušenosti z její organizace. Přínosem této práce je poskytnutí praktického náhledu na řízení rizik v oblasti event managementu.

Během zpracování této práce byla využita umělá inteligence, konkrétně nástroje ChatGPT a Perplexity. Tyto nástroje sloužily především k inspiraci při formulaci vlastních myšlenek.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 SPOLEČENSKÉ A KULTURNÍ AKCE

Termín kulturní anebo společenská akce, není nikde jednoznačně definován. Pro jeho přiblížení můžeme vycházet z pojmu akce a z obecně známého významu slova kultura. Spojení těchto dvou slov lze kulturní akci charakterizovat, jako jedinečnou, předem stanovenou připravenou událostí, s přesným časem a místem, jejichž hlavním smyslem je představit duchovní i materiální hodnoty. Do kategorie kulturních či společenských akcí pak spadají například koncerty, hudební festivaly, plesy, divadelní a taneční představení, výstavy, akce zaměřené na tradice a zvyky. (Kotková et al., 2021)

Událost je dočasné a cílené shromáždění lidí. Z této formulace vyplývá, že kulturní akce, by měla být definována jako organizace a koordinace aktivit potřebných k dosažení cílů události. Cílem je diskutovat a zhodnotit řízení těchto aktivit v kontextu různých typů událostí, a to s ohledem na jejich společenské prostředí.

Obecně lze říct, že události vykazují následující znaky:

- Mají dočasný charakter,
- Jsou to shromáždění lidí, buď dočasně nebo online,
- Do jisté míry se jedná o jedinečné události.

Událost se od běžných organizačních činností liší tím, že mají jasně stanovený začátek a konec. Většina plánovaných akcí má pevně daný čas zahájení, program a ukončení. Události jsou především o lidech, ať už jde o několik jednotlivců, nebo tisíce návštěvníků. Počet účastníků se může výrazně lišit, ale podstata zůstává stejná. Lidé se sejdou na konkrétním místě nebo online, sejdou za konkrétním účelem. (Bladen et al., 2023)

Lidská společnost patří k nejvyspělejším z hlediska sociálních vztahů. Díky tomu vytváříme a udržujeme sociální vazbu, což vede k přirozené potřebě organizovat různé události. Maslow ve své teorii ukazuje, že sociální potřeby člověka spolu úzce souvisí. Maslowa pyramida ukazuje, že se lidé v průběhu života snaží dosáhnout seberealizace, tedy využití svých schopností a potenciálu. Nejprve se musí uspokojit základní potřeby, jako jsou fyziologické potřeby a potřeba bezpečí. Poté přichází na řadu potřeba lásky a přijetí v rámci společnosti a začlenění do sociální skupiny. Tyto potřeby jsou naplněny prostřednictvím rodinných vazeb a mezilidských vztahů, velmi často právě ony představují hlavní motivaci k organizaci společenských či kulturních akcí. (Bladen et al., 2023)



Obrázek 1 Maslowa pyramida

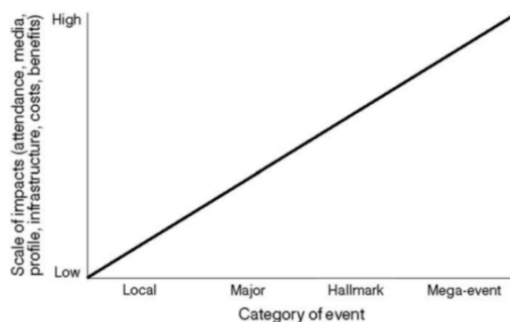
(Zdroj: Bladen et al., 2023)

## 1.1 Typy akcí

Existuje mnoho způsobů, jak akce rozdělovat:

- Podle velikostí,
- Formy,
- Obsahu.

Akce se často rozlišují podle velikosti a rozsahu. Mezi běžné kategorie patří mega události, velké události a lokální komunitní akce. (Bowdin et al., 2006)



Obrázek 2 Kategorie akcí podle velikosti

(Zdroj: Bowdin et al., 2006)

Společnost pořádá různé akce zaměřené především na místní komunitu. Bývají organizovány kvůli společenskému, zábavnímu a kulturnímu přínosu. Tyto akce přinášejí mnoho výhod pro společnost, podporují místní rozvoj, sounáležitost a posilují komunitní vztahy. Také umožňují podporovat a poznávat nové nápady a zkušenosti, podporují účast na společenských či sportovních aktivitách a přezpívají k toleranci a rozmanitosti. (Bowdin et al., 2006)

Významné události (Major events) se vyznačují tím, že svou velikostí, atraktivitou a mediálním ohlasem přitahují značné množství návštěvníků, rozsáhlé mediální pokrytí přináší významné ekonomické přínosy místu, kde se konají. Do této kategorie spadá mnoha významných sportovních událostí. Musí splňovat tři hlavní kritéria:

- Účast více národních týmů,
- Vysoký zájem veřejnosti a medií v národním i mezinárodním měřítku,
- Zásadní postavení dané akce na mezinárodní scéně.

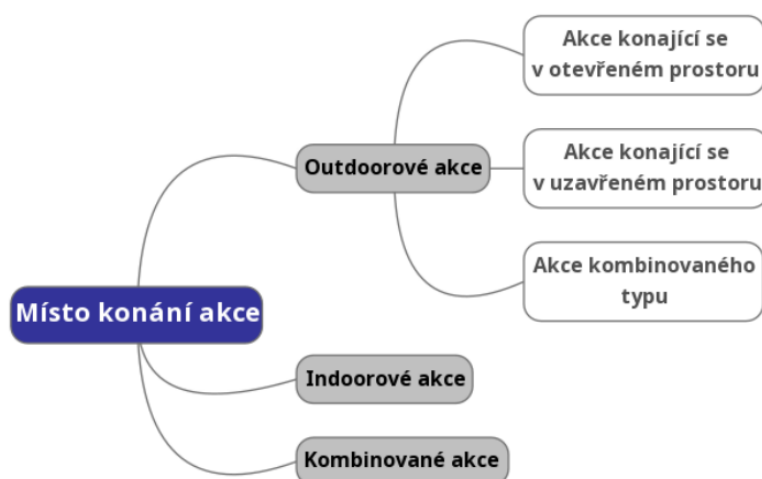
Mega události jsou tak rozsáhlé, že ovlivňují celé ekonomiky a mají odezvu v globálních médiích. Obvykle vznikají na základě konkurenčního výběrového řízení. Jejich návštěvnost by měla přesáhnout milion lidí, náklady na infrastrukturu by měly činit aspoň 500 milionů dolarů. „*Měla být považována za akci, kterou musíte vidět.*“ (Bowdin et al., 2006)

Další klasifikace je podle jejich formy (typu) nebo obsahu. Znamená to, že se díváme, co je hlavní naplní nebo účelem dané akce. Pomáhá pochopit, jaké akce oslovují publikum, jaký mají kulturní, ekonomický, sociální přínos, a jakým způsobem jsou organizovány

- Společenská událost, plesy, festivaly, divadla, koncerty a výstavy,
  - Sportovní událost, soutěže, turnaje, závody, vícedenní sportovní akce,
  - Obchodní záležitost, konference, veletrhy, výstavy, firemní školení,
  - Náboženské a komunitní události, putě, slavnosti, svátky, charitativní akce,
  - Politické a státní události, volby, státní návštěvy, veřejné projevy, výročí.
- (Bowdin et al., 2006)

## 1.2 Typologie společenských akcí z pohledu bezpečnosti

Společenské akce lze rozdělit podle různých hledisek, pokud se podíváme z pohledu bezpečnosti, nejdůležitější roli hraje místo, kde se konají, ale také, jak moc je daný prostor přístupný veřejnosti. Uvedené faktory přímo ovlivňují možnost kontrolovat vstup účastníků, zabezpečit prostor a včas reagovat na krizové situace. Dalšími důležitými kritérii je doba trvání akce, předpokládány počet účastníků, význam samotné události, ale také jestli se jedná o jednorázovou či pravidelně se opakující událost. Společenské akce lze rozdělit do tří kategorií na **venkovní (outdoorové)**, **vnitřní (indoorové)** a **kombinované**. (Jenčková a Lapková, 2019)



Obrázek 3 Místo konání akce

(Zdroj: Jenčková, 2019)

Outdoorové akce jsou ty, které se konají pod širým nebem. Organizátoři se často potýkají s vyšší mírou nepředvídatelnosti, nejen, co se týče počtu účastníků, ale i potencionálních rizik, které stoupají ve spojení s alkoholem, vandalismem, nebo narušením bezpečnosti. Mezi ně řadíme např. slavnosti, poutě, vinobraní, trhy, jarmarky, hudební festivaly. Z bezpečnostního hlediska se tyto akce dále dělí na:

- Akce v uzavřeném venkovním prostoru, které mají jasně ohraničení vstup a umožňují organizátorům regulovat přístup návštěvníků, např. formou vstupného či bezpečnostních kontrol.
- Akce v otevřeném prostoru, kde není možné vykonávat systematické kontroly to výrazně zvyšuje bezpečnostní rizika, zejména při větším počtu návštěvníků.

- Akce v kombinovaném prostoru, kde část prostoru je otevřená a část uzavřená.

Indoorové akce se odehrávají ve vnitřních prostorách, to usnadňuje organizační stránku akce, ale také jejich zabezpečení. Výhodou indoorových akcí je možnost přesně určit, kolik lidí se zúčastní. Z pohledu bezpečnosti je důležitá kontrola zevnitř tj. rozmístění bezpečnostního personálu a schopnost rychle reagovat. Typické jsou například koncerty, plesy, divadelní představení, konference, výstavy nebo společenské večery. Konají se především v kulturních domech či sportovních halách. Tyto akce bývají při projektování přizpůsobeny hromadnému shromažďování osob a musí splňovat konkrétní legislativní požadavky, v oblasti požární bezpečnosti, únikových cest nebo kapacitních limitů.

Kombinované akce spojují prvky outdoorových i indoorových událostí. Část probíhá ve venkovním prostředí, zatímco část je umístěna v interiéru. Tyto akce mohou být náročnější z hlediska bezpečnosti náročnější na plánování, proto je potřeba uvažovat o dvou typech prostor a zajistit ochranu pro oba. Například různými formami vstupních kontrol, personálním zajištěním. Typickým příkladem jsou větší akce např. festivaly (filmové, hudební, divadelní), kde část promítání nebo koncertů probíhá venku a část v sálech. V určitých případech může být část volně přístupná a vnitřní část je podmíněna zakoupením vstupenky a kontrolou u vstupu. (Jenčková a Lapková, 2019)

### 1.3 Legislativa a metodické dokumenty

Při plánování společenských akcí je potřeba počítat i s legislativou. Každý organizátor by měl mít přehled o tom, co mu zákon ukládá, ale také, co mu umožňuje. (Kotková et al., 2021)

#### 1.3.1 Povinnosti pořadatele

„§ 1012 zákona č. 89/2012 Sb., OZ

*Zdržet se všeho, čím by nad míru přiměřenou poměrům došlo k obtěžování jiného nebo čím by došla k vážnému ohrožení výkonu jeho práv.“ (Česko, 2012)*

„§ 2900–2902 zákona č. 89/2012.,

*OZ Předcházet škodám (újme na svobodě, životě, zdraví nebo vlastnictví jiného), povinnosti k odvracení škod ve prospěch těch, jimž škoda hrozí. „(Česko, 2012)*

*„Dodržovat povinnosti stanovené nařízením obce nebo kraje. Povinnost dodržovat povinnosti stanovené obecně závaznou vyhláškou obce nebo kraje porušení je přestupkem dle § 4 odst. 1 nebo 2 zákona o některých přestupcích. „(Česko, 2012)*

*„Nepoškodit ani neoprávněně nezabrat veřejné prostranství, veřejně přístupný objekt nebo veřejně prospěšné zařízení (povinnost požádat o povolení záboru veřejného prostranství). Porušení je přestupkem dle § 5 odst. 1 písm. d), f), g), i) nebo dle § 5 odst. 2 písm. a), b), c), a e) zákona č. 251/2016 Sb., o některých přestupcích.“ (Česko, 2016)*

*„Dodržovat podmínky uložené na ochranu veřejného pořádku při konání sportovních, kulturních pietních a jiných společenských akcí anebo v místech určených k rekreaci, turistice nebo pohřbívání (typicky návštěvním řádem).“ (Česko, 2016)*

*„Nenarušovat občanské soužití schválnostmi nebo jiným hrubým jednáním. Nezpůsobit újmu z diskriminačních důvodů. Porušení je přestupkem dle § 7 odst. 1 písm. b) nebo c) anebo dle § 7 odst. 2 písm. b) anebo dle § 7 odst. 3 písm. b) zákona č. 251/2016 Sb., o některých přestupcích.“ (Česko, 2016)*

*„Užívat cizí věc pouze na základě oprávnění vyplývající ze zákona nebo smlouvy – zákaz neoprávněného užívání cizí věci (včetně věci nemovitě – domu, pozemku). Porušení je přestupkem dle § 8 odst. 2 písm. a) nebo b) zákona č. 251/2016 Sb., o některých přestupcích.“ (Česko, 2016)*

*„Počínat si tak, aby nedošlo ke vzniku požáru. Oznamovat bez odkladu každý požár vzniklý při provozovaných činnostech nebo v užívaných prostorách. Vytvářet podmínky pro hašení požáru a pro záchranné práce, zejména udržovat volné příjezdové komunikace a nástupní plochy pro požární techniku, únikové cesty a volný přístup k nouzovým východům, k rozvodným zařízením elektrické energie, k uzávěrům vody, plynu, topení a produktovodům, k věcným prostředkům požární ochrany a k ručnímu ovládání požárně bezpečnostních zařízení. Zřídit preventivní požární hlídku, jestliže tak stanoví nařízení kraje nebo obecně závazná vyhláška obce. Dodržovat podmínky nebo návody vztahující se k požární bezpečnosti výrobků nebo činností. Plnit příkazy a dodržovat zákazy týkající se požární ochrany na označených místech.“ (Česko, 2019)*

Organizátoři vybraných akcí by měli svou událost nahlásit s dostatečným předstihem. Oznámení musí obsahovat:

- Identifikační a kontaktní údaje pořadatele a jeho zástupců (včetně telefonního čísla nebo e-mailu), kteří budou dostupní před, během i po akci,
- Datum a čas zahájení i ukončení akce, místo konání,
- Odhadovaný počet účastníků,

- Počet osob určených k pořadatelské službě,
- Kontakty na vlastníky objektu nebo pozemků, na nichž se akce uskuteční.

Povinnosti se určují podle typu akce, počtu účastníků anebo místních specifik. (Česko, 2019)

- Zajistit dostatečný počet pořadatelů, minimálně tři a každých 100 očekávaných osob. Pořadatelé by měli být viditelně označeni,
- Stanovit a respektovat čas ukončení akce,
- Předložit obci doklad o právu využívat prostor pro realizaci akce,
- Zajistit přítomnost odpovědné osoby na místě,
- Přehledně označit místo akce,
- Zajistit, aby účastníci nevnášeli nebezpečné předměty, jako jsou zbraně, výbušniny, pyrotechniku či jiné pomůcky k násilí,
- Pokud obec vydává obecně závaznou vyhlášku k regulaci pořádání veřejných akcí, je potřeba se jí řídit. (Česko, 2019)

#### **1.4 Základní bezpečnostní opatření pro pořadatele**

Plánovanou akci je nutné s dostatečným předstihem ohlásit místě příslušné obci.

- HHZ, PČR, ZZS,
- Policii je vhodné představit zamýšlená bezpečnostní opatření.

Určení odpovědné osoby a zřízení pro koordinaci.

- Je nutné určit osobu zodpovědnou za přípravu, realizaci a koordinaci bezpečnostních opatření. (Kotková et. al, 2021)

Spolupráce se složkami IZS a s obecní policií.

- PČR se zaměřuje na ochranu veřejného pořádku,
- HZS zabezpečuje požární opatření,
- ZZS poskytuje zdravotnické zajištění.

- Je vhodné umožnit složkám prohlídku areálu, uskutečnit společný nácvik a svolat koordinační schůzku před akcí i po jejím skončení za účelem analýzy bezpečnostních opatření. (Kotková et. al, 2021)

Před akcí je vhodné a nezbytné provést analýzu možných hrozeb a vyhodnotit rizika.

- Opatření navržena účelně na základě výsledku analýzy,
- Zaměřit se na potencionální místa incidentů, počasí, předchozí zkušenosti, použití nebezpečných látek a místa s nejvyšší koncentrací osob.

Součástí přípravy je vytvoření bezpečnostního a koordinačního plánu.

- Bezpečnostní postupy pro standardní i mimořádné situace,
- Karta areálu. (Kotková et. al, 2021)

Před zahájením akce je nezbytné proškolit všechny členy personálu.

- Detekce podezřelého chování,
- Zásady bezpečnostních procedur,
- Komunikace a znalost bezpečnostních plánů,
- Nácvik evakuace,
- Pravidelný briefing. (Kotková et. al, 2021)

Organizátor musí zpracovat a zveřejnit návštěvní řád, který vymezuje práva a povinnosti návštěvníku, pořadatelů a bezpečnostní služby. Je nutné nastavit komunikační procesy pro běžný provoz i krizové situace. Seznam důležitých kontaktů je potřeba předat složkám IZS. Koordinace mediálních výstupů by měla probíhat ve spolupráci s tiskovým oddělením PČR. Organizátor musí mít připraven způsob varování návštěvníků v případě nouze. Veškeré bezpečnostní incidenty i zdánlivě drobné, je třeba evidovat a vyhodnocovat. Před zahájením akce je potřeba provést důkladnou bezpečnostní kontrolu prostoru a zajistit dostatečný počet vstupních míst. (Kotková et. al, 2021)

#### 1.4.1 Měkké cíle

Doporučení vychází z metodiky „Základy ochrany měkkých cílů.“

*„V zásadě je toto označení bezpečnostní komunitou používáno pro označení míst s vysokou koncentrací osob a nízkou úrovní zabezpečení proti násilným útokům, které jsou*

*pro tuto svou charakteristiku vybírány jako cíl takových útoků, typicky útoků teroristických. Tím se liší měkké cíle od hard targets, tvrdých cílů, kterými jsou dobře chráněné a střežené objekty útoků (např. státní objekty, vojenské objekty, objekty dalších bezpečnostních složek, ale i některé dobře chráněné či střežené nestátní či komerční objekty.“ (Ministerstvo vnitra České republiky, 2016)*

Mezi soft targets lze zařadit:

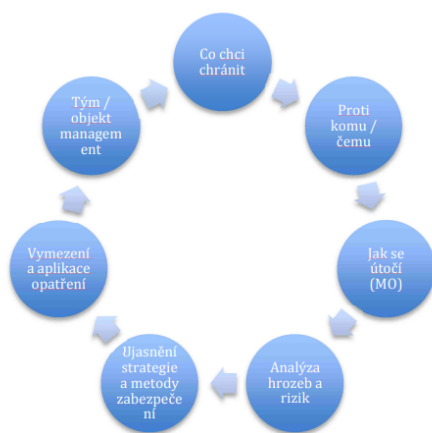
- Komunitní centra,
- Školská zařízení, koleje, menzy, knihovny,
- Církevní památky a místa určená k náboženství,
- Nákupní centra a obchodní komplexy,
- Bary, kluby, restaurace, diskotéky,
- Kina, divadla, kulturní domy, koncertní sály,
- Shromáždění a průvody,
- Nemocnice a další zdravotnická zařízení,
- Kulturní, sportovní náboženské a další akce atd.

*„Při pořádání větších kulturních a sportovních akcí je zajištění bezpečnosti běžnou součástí příprav. V praxi se však často omezuje pouze na základní pořadatelskou službu, která se zaměřuje především na vymezení jednotlivých zón a kontrolu dodržování organizačních pokynů. U některých akcí je ale nezbytné věnovat bezpečnostní strážce větší pozornost, a to zejména v případech, kdy se očekává vysoká účast, jedná se o mediálně sledované události nebo se konají na místech či v časech, které mohou představovat zvýšené riziko.“ (Ministerstvo vnitra České republiky, 2016)*

#### **1.4.2 Metody vhodného opatření**

1. Krokem je identifikace chráněných hodnot, to, co je potřeba ochránit (lidské životy a zdraví, majetek, informace, hodnoty). I když se metodika zaměřuje především na prevenci násilných činů, její principy mohou být uplatněny i při ochraně proti narušení veřejného pořádku, škodám, majetku či technickým haváriím.

2. Identifikace potencionálních hrozeb, určení, kdo nebo co hodnoty ohrožil. K tomu se využívá analýza dosavadních odborných útoků a úvaha nad potencionálními zdroji ohrožení.
3. Na základě těchto zjištění se analyzuje pravděpodobný výskyt a jaké by měly následky.
4. Následuje aplikace konkrétních opatření, instalace technických zařízení, tvorba bezpečnostních plánů, stanovení preventivních kroků i scénářů. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2016)



Obrázek 4 Bezpečnostní teorie

(Zdroj: Ministerstvo Vnitra, 2016)

## 1.5 Trendy v pořádání společenských akcí

Organizace společenských akcí se neustále rozvíjí a vyvíjí, reaguje na měnící potřeby společnosti, technologií i účastníků. Organizátoři se musí přizpůsobit novým trendům a hledat inovativní řešení, jak zaujmout publikum. (Tongelová, 2024)

1. Nové cesty, organizátoři se musí přizpůsobovat hledat nové cesty, jak akce oživit. Patří sem například volba netradičního místa konání, využití moderních technologií pro interaktivitu, změna formátu, efektivní využití sociálních sítí. Tyto změny nejsou pouze trendem, ale nutností.
2. Hledání nových forem zapojení účastníků, způsob vnímání se mění. Klade se důraz na autentičnost, inkluzi a přirozenou komunikaci. Publikum touží po zážitcích, které jsou skutečné, otevřené a lidské.

3. Networking neboli vytváření kontaktů, je důvodem proč lidé na akce stále chodí. Forma propojení by měla být přizpůsobena potřebám návštěvníků. Akce musí vytvářet prostor pro opravdové mezilidské vztahy a pocit sounáležitosti.
4. Digitalizace, technologie se neustále vyvíjí, Požadavky na digitalizaci s přijetím moderních technologií stále rostou. Ať už od sociálních medií tak po digitalizaci přímo na akci.
5. Zapojení účastníku do tvorby obsahu, je možnost dát účastníkům s zapojit na do obsahu akce, vychází z psychologické zjištění, že lidé si více váží toho, na čem se podílejí. Výsledkem je:
  - a. Vetší relevantnost,
  - b. Silnější vazba,
  - c. Zvýšení účasti a interakce,
  - d. Přirozené šíření o akci.
6. Fáze po skončení akce, maximalizovat obsah vytvořený během akce by měl být dále vyžit. Ve formě záznamů, sestřihů, fotografií anebo doprovodných materiálů. Je kladen důraz na dlouhodobou hodnotu obsahu.
7. Udržitelnost, důležitost stále roste. Patří mezi činnosti s ekologickým dopadem. Odhady uvádějí, že tento sektor je zodpovědný až za 10 % světových emisí skleníkových plynů. Velkým problémem bývá z pravidla doprava účastníků na jedno místo. Jedná se o morální odpovědnost organizátorů, která by měla směřovat k ekologičtějšímu řešení. Skutečně udržitelná akce by měla být:
  - a. Šetrná k životnímu prostředí,
  - b. Finančně odpovědná a přínosná pro místní ekonomiku,
  - c. Otevřená, spravedlivá a přístupná ke všem účastníkům.

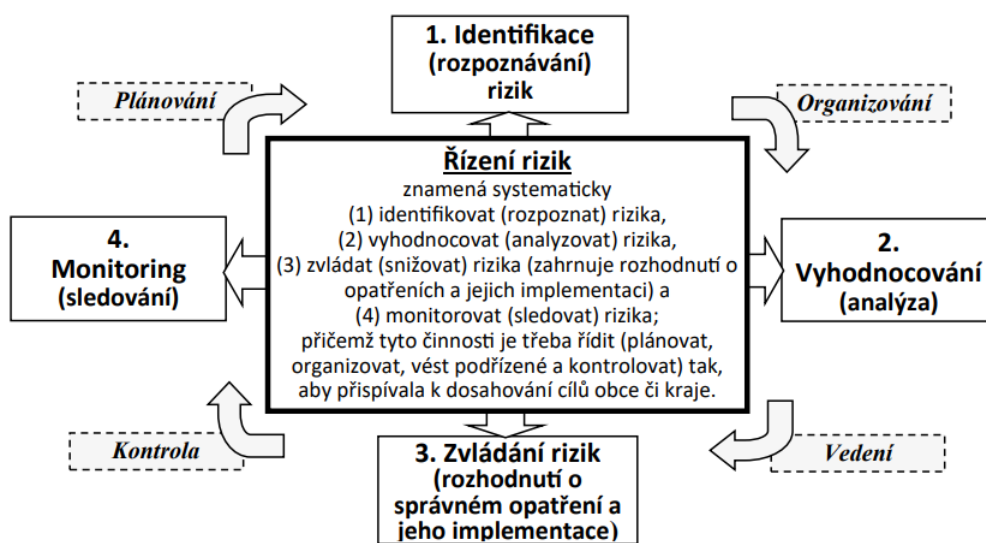
Z hlediska životního prostředí není nutné dosáhnout stoprocentní ekologické neutrality hned, důležité je vydat se správným směrem

- Efektivní plánování cateringu a omezení plýtvání potravinami,
- Podpora sdílené dopravy (spolujízda, MHD), snížení uhlíkové stopy,
- Používání recyklovatelných a znovupoužitých materiálů,

- Preference digitální komunikace před tištěnými materiály. (Humphries, 2024)

## 2 ANALÝZA RIZIK

Analýza rizik je důležitým nástrojem při tvorbě a realizaci strategií. Rizika se objevují v každodenní práci veřejné správy. Rizikem zde rozumíme možnou událost, která může negativně zasáhnout do přípravy strategie, ovlivnit plnění stanovených úkolů nebo ztížit dosažení vytyčených cílů. Řízení rizik pomáhá včas odhalit problémy a usnadňuje přijetí správného rozhodnutí. Taková rozhodnutí přispívají k naplnění plánovaných cílů, jsou v souladu se zákonem a zároveň respektují etické principy. Je proto důležité chápat rizika v kontextu konkrétní situace a zohlednit přitom místní podmínky. (Půček a Křápek, 2023)



Obrázek 5: Fáze řízení rizik

(Zdroj: Půček a Křápek, 2023)

Nejčastěji se analýza rizik považuje za proces, který se skládá z těchto kroků:

- Identifikace rizik, tedy rozpoznání jevů, událostí a faktorů, které mohou ovlivnit aktivity jak pozitivním, tak negativním způsobem podniku, projekt nebo jeho majetek. V rámci tohoto kroku se rizika posuzují podle jejich pravděpodobnosti a závažnosti, což umožňuje rozdělit je do různých kategorií podle významu.
- Hodnocení velikosti rizika, při kterém se určuje, jaký dopad by mohly mít rizikové události na podnik a jaká je pravděpodobnost jejich výskytu. Obvykle se tento krok provádí kvantitativně pomocí pravděpodobnostního modelování a scénářů. Výsledkem je číselné vyjádření míry rizika.

- Dalším krokem je rozhodování, zda je riziko přijatelné nebo ne. Pokud se ukáže jako nepřijatelné, je třeba rozhodnout, zda aktivitu odmítnout nebo upravit projekt a přijmout opatření ke snížení rizika. Tento krok se označuje jako hodnocení rizika (Risk Evaluation) a následuje po něm reakce na riziko (Risk Treatment/Response). (Fotr a Hnilica, 2014)

Nejistotu lze rozdělit do dvou hlavních kategorií. První typ představuje obecné vědomí, že existuje variabilita v odhadované hodnotě určité veličiny, tuto neurčitost lze často vyjádřit pomocí rozdělení pravděpodobnosti. Druhý typ představují rizikové události, náhodné situace, které mohou, ale nemusí nastat, a v případě jejich výskytu přinášejí nějaký dopad.

Tyto události můžeme rozdělit na:

- **Rizika** – náhodné události, které by v případě svého výskytu měly negativní vliv na cíle organizace. Riziko se skládá ze tří prvků: scénáře, pravděpodobnosti výskytu a dopadu (ten může být vyjádřen konkrétní hodnotou nebo rozdělením).
- **Příležitosti** – náhodné události s potenciálně pozitivním dopadem na cíle organizace. Mají stejné složky jako rizika.

Riziko a příležitost tak představují dvě strany téže mince. Praktickým vodítkem může být přístup, kdy potenciální událost považujeme za riziko, pokud má negativní dopad a pravděpodobnost jejího výskytu je nižší než 50 %. Pokud je pravděpodobnost vyšší, lze daný jev zahrnout do základního plánu a případně uvažovat o příležitosti, že nenastane. (Aven, 2015)

Identifikace hrozeb může probíhat současně s určováním ohrožených činností a aktiv. Jde o sestavení seznamu možných hrozeb, které by mohly mít závažné dopady na lidské zdraví, majetek nebo životní prostředí. (Šefčík, 2015)

Tabulka 1: Skupiny nebezpečí

| Kategorie     | Nebezpečí    |
|---------------|--------------|
| Technologická | Průmyslová   |
| Technologická | Dopravní     |
| Technologická | Energetická  |
| Technologická | Chemická     |
| Technologická | Elektrická   |
| Technologická | Nukleární    |
| Technologická | Elektronická |
| Technologická | Komunikační  |

|               |                                                    |
|---------------|----------------------------------------------------|
| Technologická | Softwarová                                         |
| Ekonomická    | Trhy                                               |
| Ekonomická    | obecné změny hodnot                                |
| Ekonomická    | změny kurzů cenných papírů                         |
| Ekonomická    | kolaps peněžních ústavů                            |
| Ekonomická    | kriminální činnost                                 |
| Ekonomická    | globální krize                                     |
| Politická     | násilné změny politického systému                  |
| Politická     | občanské nepokoje                                  |
| Politická     | terorismus (makro a mikro)                         |
| Politická     | demokratický vývoj                                 |
| Politická     | Nacionalismus                                      |
| Politická     | totalitní režim                                    |
| Sociální      | obecná kriminalita                                 |
| Sociální      | speciální kriminalita                              |
| Sociální      | nepolitická sabotáž                                |
| Sociální      | Squatteři                                          |
| Sociální      | Vandalství                                         |
| Právní        | zákony, normy                                      |
| Právní        | Smlouvy                                            |
| Právní        | Advokáti                                           |
| Právní        | Soudy                                              |
| Právní        | rozhodci / rozhodovatelé sporů                     |
| Klimatická    | krátkodobé povětrnostní jevy                       |
| Klimatická    | dlouhodobá kolísání povětrnostních podmínek        |
| Klimatická    | změny klimatu                                      |
| Ekologická    | kyselý déšť                                        |
| Ekologická    | biologická poškození                               |
| Ekologická    | Seizmická                                          |
| Ekologická    | elektrické výboje                                  |
| Ekologická    | Meteority                                          |
| Ergonomická   | tělesně postižené osoby (zdroj nebezpečí)          |
| Ergonomická   | tělesně postižené osoby (příjemce nebezpečí)       |
| Psychologická | ovlivnění nevědeckými teoriemi (geopatogenní zóny) |
| Psychologická | vnímaný strach                                     |
| Psychologická | podvědomý strach                                   |
| Psychologická | Panika                                             |

(Zdroj: Šefčík, 2015)

## 2.1 Krizový management

Krizový management spadá do kategorie tzv. prediktivního projektového řízení. Jedná se o souhrn specifických metod, přístupů a nástrojů, které vedoucí pracovníci využívají ke zajištění chodu organizace v situacích, kdy je vystavena nepříznivým okolnostem, například

rostoucím hrozbám. Tento typ řízení představuje specifickou formu managementu, zaměřenou na zvládání mimořádných událostí, kdy běžné manažerské dovednosti a dostupné zdroje už nestačí. (Antušák a Vilášek, 2016)

Jde o přístup, který vychází z běžného (obecného) managementu, ale je přizpůsoben krizovým podmínkám, tedy situacím náhlých a zásadních změn. Manažeři v takových situacích využívají krizový management, protože běžné nástroje, které mají jinak k dispozici, v těchto podmínkách selhávají. (Antušák a Vilášek, 2016)

- jde o soubor metod a nástrojů, které mají pomoci zachovat chod organizace i při negativních vnějších vlivech,
- je v rukou manažerů, kteří s jeho pomocí přijímají rozhodnutí v obtížných podmínkách,
- využívá specifické prostředky a přístupy, které jsou navrženy přímo pro krizové situace,
- aktivuje se tehdy, když běžné kompetence a zdroje přestávají být dostačující.

Z těchto charakteristik vyplývá, že krizový management je specifickou odnoží běžného řízení, která klade důraz na předvídání problémů a rychlou reakci. (Antušák a Vilášek, 2016)

### 2.1.1 Podstata krizového managementu

Cílem krizového managementu je v případě nastalé krize omezit škody a zkrátit dobu jejího trvání. Jedním z klíčových prvků krizového řízení je odstranění negativních dopadů krizových vlivů a obnovení systému do původního, ideálně zlepšeného stavu. (Antušák a Vilášek, 2016)

Krizový management se opírá o soubor vzájemně propojených činností, které označujeme jako základní funkce krizového řízení. Tyto funkce zahrnují:

1. **Prevence** – činnosti zaměřené na předcházení krizovým situacím.
2. **Korekce** – odstranění nebo zmírnění faktorů, které by mohly vést ke krizi.
3. **Protikrizová intervence** – aktivní zásahy v průběhu krizových událostí s cílem jejich zvládnutí.
4. **Redukce** – snížení negativních dopadů již vzniklé krize.

5. **Obnova** – návrat k normálnímu stavu nebo k vylepšenému fungování systému po zvládnutí krize. (Antušák a Vilášek, 2016)



Obrázek 6: funkce krizového managementu

(Zdroj: Antušák a Vilášek, 2016)

Dále se řeší, kdy a kde krizový management začíná a končí. Jde o nepřetržitý a cyklický proces, Tento koloběh začíná u hrozeb, které mohou eskalovat do krizových situací, z nichž se může vyvinout plnohodnotná krize. Následuje její řešení, a tím se vracíme zpět k fázi prevence a přípravy na nové hrozby. (Antušák a Vilášek, 2016)

Historie krizového managementu potvrzuje, že krize byly, jsou a budou. Vždy existovalo ohrožení a vždy bude třeba umět ho zvládnout. Hrozby mohou vznikat nezávisle na lidské činnosti (např. přírodní katastrofy), ale i jako důsledek lidského jednání, například technických, bezpečnostních nebo vojenských chyb. (Antušák a Vilášek, 2016)

### 2.1.2 Krizové prostředí

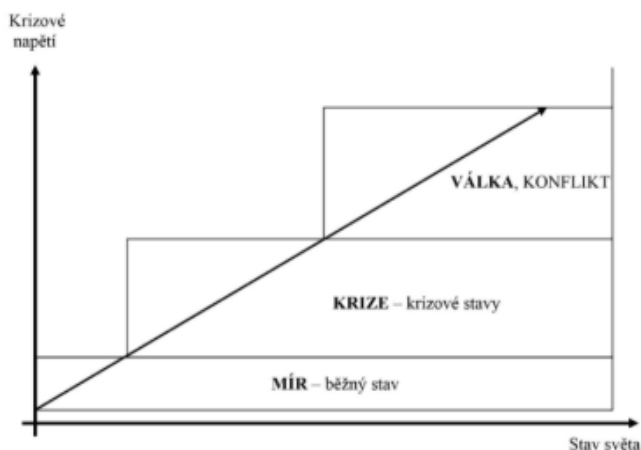
Krizové prostředí se dá rozdělit do tří hlavních stavů: mír, krize a válka/konflikt.

**Mír** z pohledu krizového managementu představuje období, kdy panuje relativní stabilita a hrozby nepřesahují únosnou mez. V tomto čase probíhá především prevence a příprava na možné krizové situace. Realizují se základní úkoly krizového managementu, jako je plánování, školení či vytváření zásob. Funguje běžná legislativa a standardní veřejná správa tedy běžný stav.

**Krize** nastává tehdy, když rizika a hrozby překročí hranici běžné zvládnutelnosti. Dochází k ohrožení bezpečnosti, zdraví, životů nebo majetku obyvatel. V této fázi už běžně dostupné kapacity a nástroje nestačí na zvládnutí situace. Je nutné aktivovat specifické

mechanismy krizového řízení, upravit legislativní rámec a zavést mimořádná opatření. V plné míře se začíná uplatňovat krizová legislativa, aktivují se krizové štáby a vstupuje v platnost krizový systém státu. (Antušák a Vilášek, 2016)

Všechny tyto stavy jsou propojeny a plynule na sebe navazují, krize může přejít ve vážnější konflikt, ale při vhodném řízení se lze naopak vrátit zpět do stavu míru.



Obrázek 7: Stavy krizového prostředí

(Zdroj: Antušák a Vilášek, 2016)

### 2.1.3 Krizové plánování

Krizové plánování zahrnuje jak plánování obrany, tak civilní nouzové plánování. Civilní plánování se zaměřuje na ochranu obyvatelstva a ekonomiky, a to i v případech mimořádných událostí, jako jsou havárie, živelní pohromy nebo použití zbraní hromadného ničení. Jde o přípravu opatření, která mají zabránit těmto jevům, případně omezit jejich následky a zabezpečit bezpečnost státu. (Vilášek a Fus, 2023)

Na národní úrovni zahrnuje krizové plánování především:

- zajištění dostupnosti civilních zdrojů potřebných pro zvládání mimořádných situací,
- zajištění provozuschopnosti kritické infrastruktury, i při neexistenci běžných systémových podmínek,
- zajištění spolupráce s dalšími složkami, jako jsou státní správa, záchranné složky či ozbrojené síly. (Vilášek a Fus, 2023)

Krizové plány se zaměřují primárně na reakce v případě vyhlášení krizového stavu. Oproti tomu plány krizové připravenosti slouží k širší přípravě subjektů a institucí, tedy

nejen pro řešení již vyhlášené krize, ale také pro zajištění připravenosti v běžném režimu. (Vilášek a Fus, 2023)

V krizovém plánu hraje důležitou roli operativní část, která se zaměřuje na konkrétní opatření, jejich provedení a zajištění potřebných zdrojů. Obsahuje např.:

- seznam právnických a podnikajících fyzických osob, které zajišťují plnění úkolů z krizového plánu,
- přehled navržených opatření včetně způsobu jejich provedení,
- plán potřebných dodávek,
- seznam regulačních opatření,
- přehled spojení na klíčové partnery zapojené do krizové připravenosti,
- rozpracování typových plánů a standardních postupů řešení různých typů krizí,
- seznam právních předpisů využitelných při řízení krizových situací. (Vilášek a Fus, 2023)

## 2.2 Metody analýz rizik

Analýza a hodnocení rizik slouží jako podklad pro rozhodování. Aby byl postup správný, musí se dodržet určitá pravidla, která pomáhají udržet kvalitu rozhodování a předcházet problémům. Tento přístup je postaven na tom, co dnes víme, a slouží k ochraně lidí, majetku, životního prostředí, bezpečnosti obyvatel a také kritické infrastruktury. (Krizport, 2004)

Protože každá událost je jiná a dostupná data mají různou kvalitu, neexistuje jednotný návod, jak rizika určit. Každá situace vyžaduje samostatné posouzení:

- jaká data máme,
- jaká metodika se bude používat,
- jaký je cíl analýzy.

Podle toho se vybere vhodný způsob postupu, zda dokážeme určit, kde a kdy se dané jevy objevují, jak často, a jestli je možné je zmapovat víme, jaké mají dopady, můžeme si představit různé scénáře pravděpodobnosti. Výsledky je možné vykládat jen v rámci toho, co daná metoda umožňuje. Zkušenosti ukazují, že většina metod předpokládá, že vše je navrženo správně, a kontroluje spíš to, jestli se postup dodržuje. Proto platí, že žádná metoda rizika nevyřeší sama, člověk je pořád ten, kdo rozhoduje, nese odpovědnost. (Krizport, 2004)

Tabulka 2: Proces zpracování analýzy rizik

| Krok                                        | Komplexní analýza                                                                                            |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Plánování</b>                         | Plánuje zadavatel analýzy. Plán je pak projednán s expertní skupinou.                                        |
| <b>2. Shromáždění a prověření informací</b> | Shromáždění a ověření informací provádí expertní skupina nebo osoby bez jejichž vstupu nelze postupovat dál. |
| <b>3. Identifikace rizik</b>                | Pověřený zadavatel ve spolupráci s expertní skupinou.                                                        |
| <b>4. Hodnocení rizik</b>                   | Provádí expertní skupina.                                                                                    |
| <b>5. Návrh opatření</b>                    | Provádí expertní skupina ve spolupráci se zadavatelem.                                                       |
| <b>6. Ověření analýzy jako celku</b>        | Provádí zadavatel analýzy nebo určený ověřovatel.                                                            |
| <b>7. Schválení analýzy</b>                 | Orgán obce, který má k tomu pravomoc, nebo jiná osoba, která to má v pravomoci.                              |

(Zdroj: Půček, 2020)

### 2.2.1 Check list

Kontrolní seznam je praktický nástroj, který slouží k zajištění toho, aby byly při plnění úkolů dodrženy všechny potřebné kroky. Pomáhá minimalizovat riziko chyb tím, že kompenzuje omezenou kapacitu lidské paměti a pozornosti. Základní formou kontrolního seznamu je například seznam úkolů, ale může mít i složitější podobu, jako je plán činností rozvržený podle konkrétního časového harmonogramu nebo jiných kritérií. (Checklist, what is it and why use it?, 2025)

Typicky mají kontrolní seznamy formu výčtu s možností odškrtnutí splněných bodů. Přestože jsou kontrolní seznamy velmi užitečné, jejich nevýhodou může být, že při nadměrném spoléhání na ně může v krizových situacích dojít ke zpomalení rozhodování. Proto by měly být doplňkem praktických zkušeností a zdravého úsudku, nikoli jejich náhradou. (Checklist, what is it and why use it?, 2025)

Dobře navržené šablony kontrolních seznamů přinášejí úsporu času a zvyšují kvalitu projektové dokumentace. Jsou strukturované, obsahují návody, příklady i doporučení a projektovým manažerům umožňují rychle se zorientovat a efektivně začít pracovat na novém projektu bez zbytečného zdržování. (Checklist, what is it and why use it?, 2025)

Tabulka 3: Kontrolní seznam

| Č. | KONTROLNÍ SEZNAM | ANO | NE |
|----|------------------|-----|----|
| 1. |                  | X   |    |
| 2. |                  |     | X  |
| 3. |                  | X   |    |

(Zdroj: Vlastní)

### 2.2.2 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k posouzení aktuální situace organizace v konkrétním čase s výhledem do budoucnosti, na rozdíl od pohledu zpětného. Zároveň zohledňuje strukturu organizace s ohledem na její další směřování. Soustředí se jak na interní faktory (silné a slabé stránky), tak na vlivy z vnějšího prostředí (příležitosti a hrozby). (50MINUTES, 2015)

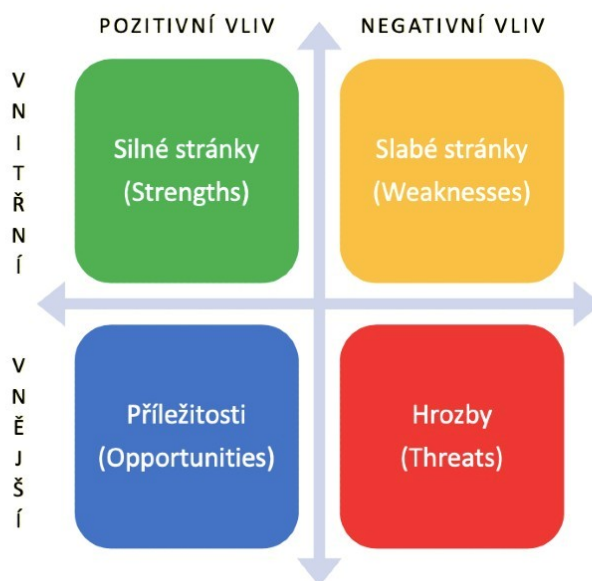
- **Silné stránky** představují interní charakteristiky, které podporují růst organizace a posilují její konkurenční postavení. Obvykle jde o unikátní přednosti, kterými konkurence nedisponuje, což z nich činí klíčové konkurenční výhody.
- **Slabé stránky** rovněž vycházejí z vnitřního fungování organizace, avšak mají negativní dopad na její rozvoj a konkurenceschopnost. Jejich přesná identifikace je zásadní – umožňuje zaměřit se na zlepšení a přenastavení procesů tak, aby se minimalizovala zranitelnost.
- **Příležitosti** jsou faktory přicházející z vnějšího prostředí, které lze využít pro růst organizace a posílení její pozice na trhu. Pokud jsou vhodně využity, mohou se stát hnací silou dalšího rozvoje.
- **Hrozby** také pocházejí z externího prostředí a bývají výsledkem klasické strategické analýzy. Pokud jsou rozpoznány včas, lze je lépe řídit a zmírnit jejich dopad na výkonnost organizace. Někdy se mohou hrozby změnit ve výhody a naopak,

příležitosti se mohou v důsledku vývoje stát slabinami. Budoucnost organizace totiž není závislá pouze na jejím vlastním rozvoji, ale také na krocích konkurence. (50MINUTES, 2015)

**Interní analýza** silných a slabých stránek projektu může vést k výsledkům podobným analýze podniku. Může jít o nedostatky jako omezené kapacity, nízký rozpočet nebo chybějící zkušenosti členů týmu. Interní faktory pak slouží jako podklad pro určení strategií, které vycházejí ze zjištěných kombinací interních a externích faktorů. (Korecký a Trkovský, 2011)

- **Strategie typu S-O** (silné stránky – příležitosti) využívají silné stránky projektu ve spojení s vnějšími příležitostmi. Pokud se projekt kryje s aktuálními trendy, může mu to přinést výhody.
- **Strategie W-O** (slabé stránky – příležitosti) znamenají, že je třeba překonat vnitřní slabiny, abychom mohli využít externí příležitosti. Typicky se jedná o omezení, která se musí vyřešit, abychom mohli příležitost využít.
- **Strategie S-T** (silné stránky – hrozby) používají silné stránky k obraně proti vnějším rizikům. Projekt se tím může stát odolnějším proti negativním vlivům okolí.
- **Strategie W-T** (slabé stránky – hrozby) označují projekty s nejvyšší mírou rizika, kdy kombinace interních slabin a externích hrozeb může ohrozit jejich úspěch. Většinou je nutné takové projekty přepracovat, nebo dokonce zrušit.

Při použití SWOT analýzy pro projekty je důležité odlišovat hrozby a příležitosti v kontextu projektu a ne podniku. V praxi bývají tyto pojmy zaměňovány, což může vést k nesprávné identifikaci klíčových faktorů. SWOT metoda pomáhá odhalit nejen rizika, ale také nové možnosti, a je výhodná i pro další plánování. (Korecký a Trkovský, 2011)



Obrázek 8: SWOT ANALÝZA

(Zdroj: Faklová, 2023)

Jednou z variant, jak pracovat se SWOT analýzou, je její kvantitativní vyhodnocení, při kterém se jednotlivé položky hodnotí na základě jejich významu a úrovně zvládnutí. Obvykle se využívá pětibodová škála, a to jak pro stanovení důležitosti faktoru, tak i pro míru jeho ovlivnění ve vaší konkrétní situaci. Obě hodnoty se následně vynásobí, což umožní určit relativní váhu dané silné či slabé stránky, příležitosti nebo hrozby. Vyšší výsledná hodnota znamená větší sílu, přínos nebo také vyšší riziko. (SWOT analýza odhalí vaše silné i slabé stránky a pomůže s firemní strategií, 2025)

Takto vypočítané hodnoty pomohou lépe určit, na které oblasti se soustředit, tedy které kvadranty SWOT analýzy mají největší dopad na vaši strategii a vyžadují pozornost. (SWOT analýza odhalí vaše silné i slabé stránky a pomůže s firemní strategií, 2025)

Hodnoticí principy jsou následující:

- **Silné stránky** se posuzují podle jejich významu pro organizaci (1 = málo důležitá, 5 = klíčová) a síly, s jakou jsou v dané oblasti zastoupeny (1 = mírně dobrá, 5 = výjimečně silná).
- **Slabé stránky** se hodnotí podle závažnosti pro firmu (1 = zanedbatelná, 5 = zásadní) a míry nedostatku (1 = drobná slabina, 5 = extrémní nedostatek).
- **Příležitosti** se posuzují podle významu pro organizaci (1 = malý význam, 5 = velký přínos) a potenciálu pozitivního dopadu (1 = nízký přínos, 5 = zásadní pomoc).

- **Hrozby** se hodnotí na základě své důležitosti (1 = téměř žádná hrozba, 5 = velmi vážná hrozba) a podle míry negativního dopadu (1 = minimální škoda, 5 = zásadní ohrožení). (SWOT analýza odhalí vaše silné i slabé stránky a pomůže s firemní strategií, 2025)

### 2.2.3 FMEA

Metoda FMEA byla původně vyvinuta pro identifikaci chyb ve výrobních procesech. Postupem času se však ukázala jako vhodná i pro hodnocení rizik v oblasti měkkých cílů, a to díky své flexibilitě. Přestože základní hodnoticí kritéria zůstala zachována, tabulky pro jejich vyhodnocování byly upraveny tak, aby odpovídaly specifickým těchto situací. Výsledné riziko je určeno jako součin tří klíčových faktorů: (Kotková et al., 2021)

- Závažnost/ význam,
- Pravděpodobnosti výskytu,
- Schopnosti odhalení daného rizika. (Kotková et al., 2021)

Tato metoda využívá tabulku k zaznamenání možných poruch v systému či podniku a jejich dopadů. Slouží k identifikaci potenciálních poruch a jejich následků. Nejčastěji se používá při úpravách a nových analýzách procesů. Může se zaměřit nejen na procesy, ale i na zařízení, jejich selhání a důsledky těchto selhání. Výsledkem je přehledný a systematický seznam s možností kvantifikace rizik. (Šefčík, 2018)

Tabulka 4: Hodnoticí tabulka pro závažnost

| Míra závažnosti | Kritéria závažnosti    | Bodové ohodnocení |
|-----------------|------------------------|-------------------|
| Velmi vysoká    | Smrt skupiny osob      | 10                |
|                 | Smrt jednotlivce       | 9                 |
|                 | Těžký úraz více osob   | 8                 |
| Vysoká          | Těžký úraz jedné osoby | 7                 |
|                 | Lehký úraz více osob   | 6                 |
| Střední         | Lehký úraz jedné osoby | 5                 |
|                 | Malý úraz více osob    | 4                 |
| Nízká           | Úraz jedné osoby       | 3                 |
|                 | Mírné poškození zdraví | 2                 |
| Žádná           | Bez poškození zdraví   | 1                 |

(Zdroj: Kotková et al., 2021)

Tabulka 5: Hodnotící tabulka pro výskyt

| Pravděpodobnost výskytu | Četnost výskytu | Ohodnocení |
|-------------------------|-----------------|------------|
| Velmi vysoká            | 1x za den       | 10         |
|                         | 1x za týden     | 9          |
|                         | 1x za 2 týdny   | 8          |
| Vysoká                  | 1x za měsíc     | 7          |
|                         | 1x za 3 měsíce  | 6          |
| Střední                 | 1x za 6 měsíců  | 5          |
|                         | 1x za rok       | 4          |
| Malá                    | 1x za 5 let     | 3          |
|                         | 1x za 10 let    | 2          |
| Zanedbatelná            | 1x za 50 let    | 1          |

(Zdroj: Kotková et al., 2021)

Tabulka 6: Hodnotící tabulka pro odladitelnost

| Míra odhalení       | Pravděpodobnost odhalení            | Bodové ohodnocení |
|---------------------|-------------------------------------|-------------------|
| Neodhalitelné       | Nemožná detekce                     | 10                |
|                     | Nepravděpodobná detekce             | 9                 |
|                     | Velmi nízká pravděpodobnost detekce | 8                 |
| Těžce odhalitelné   | Nízká pravděpodobnost detekce       | 7                 |
|                     | Střední pravděpodobnost detekce     | 6                 |
| Středně odhalitelné | Poloviční pravděpodobnost detekce   | 5                 |
|                     | Vysoká pravděpodobnost detekce      | 4                 |
| Lehce odhalitelné   | Velmi vysoká pravděpodobnost vysoká | 3                 |
|                     | Téměř vždy odhalitelná              | 2                 |
| Zjevné              | Vždy odhalitelná                    | 1                 |

(Zdroj: Kotková et al., 2021)

Metoda FMEA se přizpůsobuje různým fázím vývoje produktu nebo procesu, a proto se dělí na několik typů. Každý typ FMEA se zaměřuje na specifickou oblast. Toto členění umožňuje lépe identifikovat rizika v konkrétním kontextu a efektivněji plánovat preventivní opatření. Výběr konkrétní formy FMEA závisí na tom, v jaké fázi životního cyklu se projekt nachází a jaký druh rizika je potřeba řešit. (Carlson, 2012)

### Systémová FMEA

- Systémová FMEA se provádí při vývoji nového systému, nebo při zásadních úpravách stávajícího systému, pokud existuje podezření, že změny mohou přinést nová rizika. Měla by být zahájena co nejdříve po stanovení základní konfigurace systému, a dokončena ještě před tím, než bude tato konfigurace finálně schválena. (Carlson, 2012)

### **Procesní FMEA**

- Procesní FMEA je vhodná tehdy, když se navrhuje nový výrobní nebo montážní proces, případně při podstatných změnách stávajících postupů. S její přípravou je vhodné začít už ve fázi návrhu konceptu procesu. Každá část analýzy by měla být uzavřena ještě před zavedením daného procesu do praxe.

### **Konceptuální FMEA**

- Tato analýza je využívána při zvažování různých návrhových variant, kdy se riziko selhání stává jedním z rozhodovacích kritérií. Provádí se ve fázi porovnávání jednotlivých konceptů a končí před výběrem hlavní varianty, která bude dále rozvíjena. (Carlson, 2012)

### **FMECA (Failure Mode, Effects, and Criticality Analysis)**

- FMECA představuje rozšířenou verzi FMEA, doplněnou o analýzu kritičnosti. Používá se například tam, kde je její realizace předepsaná zákazníkem nebo normou, případně tam, kde chce organizace získat hlubší přehled o dopadech selhání. Je vhodné s ní začít ve fázi návrhu, jakmile jsou dostupná objektivní data, a ukončit ji před uzamčením návrhu. (Carlson, 2012)

#### **2.2.4 Ishikawa diagram**

Ishikawův diagram, známý také jako diagram příčin a následků nebo rybí kost, je nástroj sloužící k vizualizaci a analýze možných příčin konkrétního problému nebo jevu. Svůj název nese po japonském profesorovi Kaoru Ishikawovi, který jej vyvinul pro potřeby řízení kvality. Používá se zejména při hledání kořenových příčin problémů a je velmi účinný při týmovém brainstormingu.

Diagram svým tvarem připomíná kostru ryby, hlava reprezentuje hlavní problém a jednotlivé větve (kategorie příčin) znázorňují oblasti, kde mohou příčiny vznikat. V marketingu i průmyslu se často pracuje se standardními skupinami příčin, tzv. 8M: lidé, metody, stroje, materiály, měření, prostředí, management a údržba.

Při vytváření diagramu tým nejprve definuje problém, poté identifikuje hlavní oblasti možných příčin a postupně rozpracovává podrobnosti pomocí otázky „Proč?“. Tento postup umožňuje odhalit i skryté nebo méně zjevné příčiny. Diagram může sloužit nejen ke zpětné analýze vzniklých problémů, ale také k preventivní identifikaci rizik během vývoje produktu či procesu. (Novák, 2017)

Pro sestavení základního Ishikawova diagramu si připravte větší plochu na kreslení. (Fishbone, 2024)

### **1. Problém**

- Na začátku si ujasněte, jaký konkrétní problém chcete analyzovat.

### **2. Nakreslete základní osu diagramu**

- Doprostřed papíru nebo tabule nakreslete vodorovnou šipku směřující doprava ta bude představovat „páteř ryby“. Na konec šipky (rybí hlavu) napište stručně formulovaný problém a zvýrazněte ho rámečkem.

### **3. Určete hlavní kategorie možných příčin**

- Od páteře ved'te šikmé větve jako žebra, každé z nich reprezentuje jednu kategorii možných příčin problému. Tradičně se používá 6M model, ale kategorie můžete přizpůsobit podle potřeby a prostředí.

### **5. V rámci každé kategorie hledejte konkrétní příčiny**

- Všechny návrhy pište jako větve ke konkrétní kategorii. Pokud nějaká příčina spadá pod více kategorií, můžete ji zapsat vícekrát.

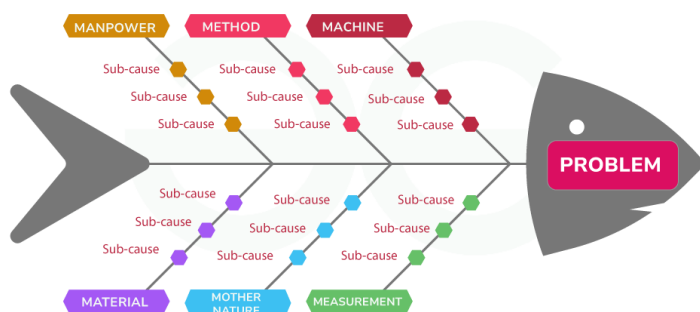
### **6. Zhodnoťte identifikované příčiny.**

- Zaměřte se na místa, kde je příčin nejméně, právě tam může být skrytý problém. V následujícím kroku vyhodnoťte příčiny a určete, které z nich je nutné dále analyzovat nebo řešit. Cílem je vyřešit příčinu problému, nejen jeho důsledky.

### **7. Pokud je to potřeba, překreslete diagram.**

- Finální verzi rybí kosti můžete překreslit tak, aby byla přehledná a vhodná pro další analýzu. (Fishbone, 2024)

## Fishbone Diagram



Obrázek 9: Fishbone Diagram

(Zdroj: Fishbone Diagram Cause and Effect, 2024)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 IDENTIFIKACE RIZIK

V rámci praktické části bylo zaměřeno na identifikaci rizik spojených s organizací Reprezentačního plesu FLKŘ 2025. Rizika byla rozdělena podle hlavních oblastí příprav a realizace akce. Při jejich určení bylo čerpáno jak z vlastních zkušeností, tak z konzultací s realizačním týmem. Identifikovaná rizika byla dále využita při aplikaci jednotlivých analytických metod.

#### 3.1 Popis vybrané společenské akce

Praktická část této bakalářské práce se zaměřuje na analýzu konkrétní společenské akce, kterou je Reprezentační ples Fakulty logistiky a krizového řízení. Jedná se o tradiční společenskou akci, která se v Uherském Hradišti koná každoročně a je neodmyslitelnou součástí kulturního a společenského života na fakultě. Ples je organizován zejména studenty, kteří působí v rámci Unie Studentů v Uherském Hradišti, a probíhá za podpory vedení fakulty, univerzity a externích partnerů. Akce má dlouhodobou historii a mezi účastníky se těší velké oblibě. 14. ročník této události se konal dne 7. března 2025 v reprezentativních prostorách Klubu kultury v Uherském Hradišti, který je díky své poloze, kapacitě i technickému zázemí ideálním místem pro realizaci takto rozsáhlých akcí. Celková kapacita prostoru činí přibližně 500 osob a umožňuje tak uspořádat programově bohatý večer s dostatečným komfortem pro všechny přítomné. Začátek akce byl stanoven na 19:00, přičemž přípravy a technické zajištění probíhaly už v průběhu předchozích dnů. Cílem reпрезентаčního plesu je nabídnout účastníkům, studentům, absolventům, akademickým pracovníkům i partnerům fakulty, příležitost k neformálnímu setkání, navázání kontaktů, upevnění vztahů a společnému prožití slavnostního večera. Zároveň akce plní i reprezentativní funkci fakulty směrem k veřejnosti, partnerům i samotným studentům, což podporuje pozitivní vnímání fakulty a její kulturního přínosu.

Každý ročník plesu je tematicky laděn, přičemž zvolené téma se odráží nejen v dekoraci, ale také v doprovodném programu a vizuální prezentaci celé události. Téma tohoto ročníku neslo název „Las Vegas“, což představovalo motiv města známého především svou energií, nočním životem, hazardem a nablýskanou zábavou. Organizátoři se snažili toto téma přenést do prostředí plesu prostřednictvím výzdoby interiéru, tematických stanovišť, herních prvků a celkového vizuálního stylu, který provázel komunikaci události již od fáze propagace. Motto večera „Co se stane ve Vegas, zůstane ve Vegas“ sloužilo jako symbol odlehčené atmosféry a nadsázky, která měla podtrhnout zábavný charakter události.

Akce zaznamenala poměrně vysoký zájem ze strany studentů, zaměstnanců i veřejnosti, avšak kapacita sálu nebyla zcela naplněna. Celkem se plesu zúčastnilo přibližně 400 hostů, přičemž některé vstupenky zůstaly nevyužity. Přesto byla účast dostatečná k zajištění živé a příjemné atmosféry po celou dobu konání akce. Vstupenky byly nabízeny prostřednictvím online rezervačního systému, který využíval scan kódy. Tento způsob odbavení hostů přispěl k plynulému a efektivnímu vstupu, a zároveň umožnil lepší přehled o reálné účasti.

Součástí večera byly různé tematické aktivity a zábavné prvky, které odkazovaly na atmosféru Las Vegas, například profesionální foto koutek či tombola s více než sedmi set hodnotných cen. Nechybělo ani živé hudební vystoupení a taneční prostor, který hosté hojně využívali po celou dobu trvání akce.

Na přípravě a realizaci plesu se podílel více než třicetičlenný organizační tým složený převážně ze studentů, kteří si mezi sebou rozdělili jednotlivé odpovědnosti. Každý z členů měl jasně vymezenou roli, ať už šlo o technické zajištění akce, komunikaci s účinkujícími a dodavateli, marketing, správu sociálních sítí, produkci, či bezpečnost. Samotná realizace by nebyla možná bez úzké spolupráce mezi týmem, vedením fakulty, partnery a dalšími subjekty. Pro zajištění bezpečnosti všech účastníků byla přizvána profesionální bezpečnostní agentura, požární dozor a celý tým doplňovali dobrovolní pořadatelé, kteří zajišťovali hladký průběh akce a komunikaci s hosty. Díky pečlivé přípravě a jasně nastaveným organizačním strukturám proběhl večer bez závažnějších komplikací. Z hlediska plánování, organizace a realizace se jedná o akci, která zahrnuje mnoho vzájemně provázaných oblastí, včetně řízení lidských zdrojů, financí, logistiky, bezpečnosti, technického zabezpečení a krizového řízení. Právě komplexnost této události a její potenciál výskytu různorodých rizikových faktorů vedl k jejímu výběru jako předmětu vyhodnocení analýz rizik.



Obrázek 10 Grafický znázornění plakátu plesu

(Zdroj: Vlastní)

### 3.2 Možná rizika při organizování vybrané akce

Plánování a realizace společenské akce je náročný proces, který vyžaduje koordinaci více činností, zajištění dostatečných kapacit i spolupráci s řadou subjektů. I přes pečlivou přípravu se mohou objevit situace, které negativně ovlivní průběh akce nebo její výsledek. Proto je nezbytné rizika včas rozpoznat a připravit se na jejich možné dopady.

Každá akce má svá specifika, která ovlivňují míru rizika, ať už jde o velikost akce, lokalitu, počet účastníků nebo organizační tým. V případě analyzované události se jedná o formální společenský večer, který vyžaduje důsledné plánování všech detailů, včetně bezpečnostních opatření a technického zajištění.

Během přípravy i samotné realizace se mohou objevit například:

- Organizační komplikace, jako je nesoulad v komunikaci mezi členy týmu, zpoždění ze strany dodavatelů nebo nejasnosti v časovém plánu,
- Technické potíže, mezi které patří poruchy techniky, problémy s elektřinou nebo selhání vybavení v místě konání,

- Bezpečnostní situace, které ohrožují zdraví nebo majetek, například incidenty mezi účastníky, vstup neoprávněných osob nebo nutnost evakuace,
- Zdravotní rizika, například úraz hosta, náhlá nevolnost nebo nedostatečně zajištěná hygiena v prostorách akce,
- Finanční nejistoty, například překročení rozpočtu, nižší tržby z prodeje vstupenek nebo vyšší náklady na služby,
- Rizika spojená s reputací, která mohou vyvstat například při nedodržení programu, špatné prezentaci akce nebo nespokojenosti účastníků,
- Vnější vlivy, nad kterými nemá organizátor kontrolu, například nepříznivé počasí, výpadky sítí nebo mimořádné události v okolí.

Zjištění těchto rizik je důležitým krokem k tomu, aby organizátoři mohli předem promyslet preventivní opatření a minimalizovali dopady nepředvídaných situací. V následujících kapitolách budou jednotlivá rizika podrobněji analyzována, hodnocena.

### 3.3 Analýzy rizik

V této části práce je provedena analýza rizik spojených s pořádáním Reprezentačního plesu FLKŘ, na jehož organizaci bylo spolupracováno. Cílem této analýzy bylo popsat možná rizika, která mohla ovlivnit průběh akce, a zároveň navrhnout vhodná opatření k jejich předcházení.

Bylo využito několik metod:

- checklist,
- SWOT analýza,
- FMEA,
- Ishikawův diagram.

Každá z těchto metod umožnila nahlédnout na rizika z odlišné perspektivy. Pomocí checklistu byl zajištěn přehled o všech důležitých úkolech v průběhu příprav. SWOT analýzou byly identifikovány silné a slabé stránky akce a rovněž vnější vlivy, které ji mohly ovlivnit. Prostřednictvím metody FMEA byla jednotlivým rizikům přiřazena hodnocení podle jejich závažnosti, pravděpodobnosti výskytu a obtížnosti jejich odhalení. Za

nejvýznamnější problém byla označena krizová komunikace, která byla následně podrobněji analyzována pomocí Ishikawova diagramu.

### 3.3.1 Check list

Během příprav Reprezentačního plesu FLKŘ 2025 byl vytvořen jednoduchý kontrolní checklist, který pomáhal udržet přehled o všech úkolech, jež měly být postupně splněny. Tabulka byla rozdělena do jednotlivých fází příprav a ke každému úkolu byl přidán sloupec, v němž bylo zaznamenáváno, zda byl daný bod splněn či nikoli. Zelené označení ve sloupci „*Splněno*“ znamenalo, že úkol byl považován za úspěšně dokončený v rámci časového plánu a s požadovaným výsledkem.

Naopak některé body nemohly být označeny jako splněné, jednalo se především o oblasti propagace a technických detailů. Rovněž neproběhlo plánované hodnocení po akci a chyběl sběr zpětné vazby. Tato červená políčka označovala místa, která se z časových nebo kapacitních důvodů nepodařilo zvládnout. Díky tomu však bylo možné jasně identifikovat oblasti, v nichž je pro další ročník prostor ke zlepšení, a na které je vhodné se více zaměřit.

Zpětně bylo rozpoznáno, že některé kroky měly být naplánovány dříve nebo lépe rozděleny mezi ostatní členy týmu. Checklist celkově přispěl k tomu, aby během náročné organizace nedocházelo ke ztrátám v detailech, a umožnil zaměřit se na úkoly, které byly v daný moment skutečně prioritní.

Zároveň byl checklist využit i jako podklad pro reflexi po skončení akce, aby bylo možné objektivně vyhodnotit, co se podařilo a co nikoli. Tento přístup lze jednoznačně doporučit i dalším organizátorům studentských či veřejných akcí – jedná se o jednoduchý, ale účinný nástroj, který šetří čas a snižuje stres.

Tabulka 7 Check list fází příprav plesu

| Fáze            | Úkol                                              | Splněno (ano/ne) | Poznámka                            |
|-----------------|---------------------------------------------------|------------------|-------------------------------------|
| Přípravná fáze  | Byla včas uzavřena smlouva o pronájmu prostor?    | ano              |                                     |
| Přípravná fáze  | Byla potvrzena kapela                             | ano              |                                     |
| Přípravná fáze  | Byla zajištěna cateringová služba?                | ano              |                                     |
| Přípravná fáze  | Byl vytvořen návrh výzdoby?                       | ano              |                                     |
| Přípravná fáze  | Byla navržena a spuštěna propagace akce?          | ne               | Zpoždění propagace o 2 týdny        |
| Týden před akcí | Proběhla technická zkouška ozvučení a světla?     | ne               | Chyběl technik                      |
| Týden před akcí | Byly rozděleny úkoly mezi organizační tým?        | ano              |                                     |
| Týden před akcí | Byla připravena a vytištěna tombola?              | ano              |                                     |
| Týden před akcí | Proběhlo seznámení personálu s krizovým plánem?   | ne               | Časová kolize s jinou aktivitou     |
| Den akce        | Byla připravena šatna a kontrolován seznam hostů? | ano              |                                     |
| Den akce        | Fungovala registrace u vstupu bez problémů?       | ne               | Zpoždění kvůli problémům se čtečkou |
| Den akce        | Byla zajištěna přítomnost fotografa a fotokoutku? | ano              |                                     |
| Den akce        | Byla včas připravena tombola a losování?          | ano              |                                     |
| Po akci         | Byly prostory uklizeny a vybavení vráceno?        | ne               | Nenavráceno osvětlení               |
| Po akci         | Proběhlo vyúčtování všech nákladů?                | ano              |                                     |
| Po akci         | Byla vyhodnocena zpětná vazba od účastníků?       | ne               | Nízká zpětná vazba                  |
| Po akci         | Byla vytvořena interní zpráva pro další ročník?   | ano              |                                     |

(Zdroj: Vlastní)

### 3.3.2 SWOT

#### Vnitřní prostředí plesu (Strengths & Weaknesses)

##### Silné stránky (S)

Tabulka 8: SWOT

| Silné stránka           | Váha | Hodnocení |     |
|-------------------------|------|-----------|-----|
| Zkušený organizační tým | 0,3  | 4         | 1,2 |
| Pestrý program          | 0,2  | 4         | 0,8 |
| Silná podpora sponzorů  | 0,3  | 3         | 0,9 |
| Zavedená tradice        | 0,2  | 3         | 0,6 |
| Součet                  | 1    | 14        | 3,5 |

##### Slabé stránky (W)

| Slabá stránka                        | Váha | Hodnocení |      |
|--------------------------------------|------|-----------|------|
| Finanční riziko                      | 0,4  | -4        | -1,6 |
| Zpožděná propagace a marketing       | 0,2  | -3        | -0,6 |
| Omezené proškolení v krizovém řízení | 0,3  | -3        | -0,9 |
| Nedostatečný sběr zpětné vazby       | 0,1  | -3        | -0,3 |
| Součet                               | 1    | -13       | -3,4 |

### Vnější prostředí plesu (Opportunities & Threats)

#### Příležitosti (O)

| Příležitost                       | Váha | Hodnocení |     |
|-----------------------------------|------|-----------|-----|
| Využití online systému pro prodej | 0,2  | 4         | 0,8 |
| Potenciál rozšíření sítě sponzorů | 0,3  | 3         | 0,9 |
| Rostoucí zájem o kulturní akce    | 0,2  | 3         | 0,6 |
| Sociální média                    | 0,3  | 4         | 1,2 |
| Součet                            | 1    | 14        | 3,5 |

#### Hrozby (T)

| Hrozba                                | Váha | Hodnocení |      |
|---------------------------------------|------|-----------|------|
| Zdravotní a bezpečnostní incidenty    | 0,5  | -5        | -2,5 |
| Riziko technických selhání během akce | 0,2  | -3        | -0,6 |
| Konkurence jiných akcí                | 0,2  | -3        | -0,6 |

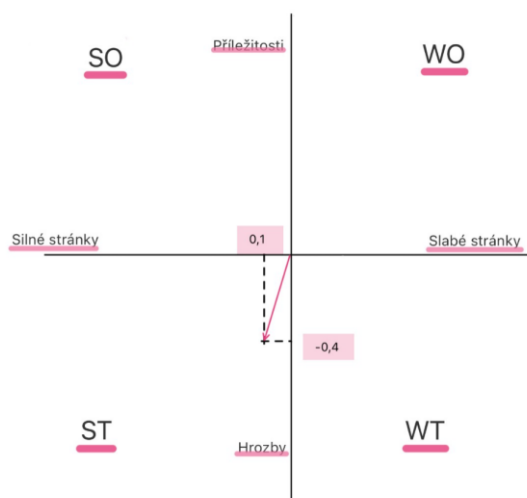
| Hrozba               | Váha | Hodnocení |      |
|----------------------|------|-----------|------|
| Legislativní omezení | 0,1  | -2        | 0,2  |
| Součet               | 1    | -13       | -3,9 |

(Zdroj: Vlastní)

Tabulka 9 Vyhodnocení prostředí

|                   |      |
|-------------------|------|
| Vnitřní prostředí | 0,1  |
| Vnější prostředí  | -0,4 |

(Zdroj: Vlastní)



Obrázek 11 Grafické znázornění SWOT analýzy

(Zdroj: Vlastní)

### Vnitřní prostředí (Strengths & Weaknesses)

#### – Silné stránky (Strengths)

**Silné stránky** představují přednosti vnitřního prostředí plesu, které pozitivně ovlivňují jeho plánování, realizaci a celkový úspěch. Mezi hlavní přednosti patří zejména zkušený organizační tým (váha 0,3; hodnocení 4), jehož znalosti a schopnosti se výrazně promítají

do kvality celé akce. Tým má za sebou již několik úspěšných ročníků a disponuje cennými zkušenostmi, což výrazně snižuje riziko organizačních chyb a přispívá k hladkému průběhu plesu.

Další výhodou je pestrý program (váha 0,2; hodnocení 4), který je sestaven tak, aby oslovil široké spektrum návštěvníků. Hudební a taneční vystoupení, tombola a tematické aktivity přispívají k vysoké atraktivitě akce a zajišťují pozitivní zážitek pro hosty.

Vliv na úspěch má rovněž podpora sponzorů (váha 0,3; hodnocení 3), která umožňuje zajistit ceny do tomboly. Spolupráce s partnery navíc posiluje finanční stabilitu dané akce.

Nelze opomenout ani zavedenou tradici plesu (váha 0,2; hodnocení 3), která vytváří pozitivní očekávání mezi studenty, zaměstnanci i širokou veřejností. Opakované pořádání plesu podporuje jeho prestiž a zvyšuje důvěru v kvalitu akce.

#### – Slabé stránky (Weaknesses)

Na druhé straně SWOT analýzy stojí **slabé stránky**, které odhalují vnitřní nedostatky a potenciální rizika. Nejzávažnějším identifikovaným problémem je finanční riziko (váha 0,4; hodnocení -4), které spočívá v nejistotě ohledně příjmů z prodeje vstupenek a v závislosti na příspěvcích sponzorů. V případě nedostatečného financování může být ohrožena celková realizace akce.

Další problematickou oblastí je zpožděná propagace a marketing (váha 0,2; hodnocení -3), která může negativně ovlivnit zájem veřejnosti a počet prodaných vstupenek. Nedostatečná nebo opožděná komunikace s cílovou skupinou snižuje efektivitu a zájem o danou akci.

Omezené proškolení organizačního týmu v krizovém řízení (váha 0,3; hodnocení -3) rovněž představuje slabinu. Při vzniku nečekaných situací, například evakuace nebo zdravotní komplikace, může dojít k neefektivnímu řešení vzniklé situace.

Nedostatečný sběr zpětné vazby (váha 0,1; hodnocení -3) navíc omezuje možnost vyhodnocení předchozích ročníků a ztěžuje zlepšení organizace do budoucna.

#### Vnější prostředí (Opportunities & Threats)

##### – Příležitosti (Opportunities)

**Příležitosti** jsou pozitivní faktory pocházející z vnějšího prostředí, které mohou být využity pro zvýšení kvality, atraktivity i účinnosti akce.

V současném digitálním prostředí je klíčovým trendem využití online systému pro prodej vstupenek (váha 0,2; hodnocení 4), který přináší vyšší komfort pro návštěvníky a umožňuje snadné sledování statistik prodeje.

Zásadní příležitost dále představuje aktivní práce se sociálními médii (váha 0,3; hodnocení 4), jako jsou Instagram nebo Facebook, které umožňují cílenou komunikaci a šíření informací o programu a celkové akci. Díky tomu lze zvýšit dosah a vytvořit komunitu kolem události.

Další výhodou je možnost rozšíření sítě sponzorů (váha 0,3; hodnocení 3), kteří mohou podpořit ples nejen finančně, ale i materiálně.

V neposlední řadě lze zmínit rostoucí zájem veřejnosti o kulturní akce (váha 0,2; hodnocení 3), který může být využit k vyšší účasti na plesu.

#### – **Hrozby (Threats)**

Naopak **hrozby** představují vnější faktory, které mohou mít negativní dopad na realizaci plesu a vyžadují preventivní opatření. Nejzávažnější riziko představují zdravotní a bezpečnostní incidenty (váha 0,5; hodnocení -5), jako jsou úrazy, rozbroje, konflikty, nebo zdravotní komplikace. Jejich výskyt by mohl vést k přerušení nebo zrušení akce.

Další hrozbu představuje technické selhání během konání akce (váha 0,2; hodnocení -3), například výpadky elektřiny, zvukové problémy nebo selhání techniky, které mohou ovlivnit plynulost programu.

Konkurence jiných akcí konaných ve stejném termínu (váha 0,2; hodnocení -3) může vést k menšímu zájmu ze strany účastníků. V neposlední řadě je třeba zohlednit i legislativní omezení (váha 0,1; hodnocení -2), která se mohou týkat například hygienických opatření nebo omezení počtu účastníků.

### 3.3.3 FMEA

#### – **Závažnost (S – Severity)** - jak vážné by byly následky selhání:

1-2: Minimální dopad (drobné nepříjemnosti)

3-4: Nízký dopad (menší nespokojenost účastníků)

5-6: Střední dopad (výrazné narušení části programu)

7-8: Vysoký dopad (narušení celého průběhu akce)

9-10: Kritický dopad (bezpečnostní rizika, zrušení akce)

– **Výskyt (O – Occurrence)** - jak pravděpodobný je výskyt selhání:

1-2: Velmi nepravděpodobné (téměř nemožné)

3-4: Nízká pravděpodobnost (ojediněle se vyskytlo)

5-6: Střední pravděpodobnost (občas se vyskytuje)

7-8: Vysoká pravděpodobnost (často se vyskytuje)

9-10: Téměř jisté (lze očekávat)

– **Detekce (D – Detection)** - jak obtížné je selhání odhalit před tím, než způsobí problém:

1-2: Velmi vysoká šance odhalení (téměř jisté odhalení)

3-4: Vysoká šance odhalení

5-6: Střední šance odhalení

7-8: Nízká šance odhalení

9-10: Velmi nízká šance odhalení

– **Rizikové prioritní číslo**

$$(RPN) = S \times O \times D$$

Čím vyšší je hodnota RPN, tím větší prioritu by mělo mít řešení daného rizika.

#### 1. Vstup účastníků

Tabulka 10 FMEA

| Proces                 | Možný způsob selhání      | Příčina                  | Následek                             | S | O | D | RPN | Doporučená opatření                                               |
|------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------------------|---|---|---|-----|-------------------------------------------------------------------|
| Kontrola vstupenek     | Falešné vstupenky         | Padělání vstupenek       | Finanční ztráta, překročení kapacity | 7 | 3 | 6 | 126 | Použití vstupenek s ochrannými prvky, dvojitá kontrola            |
| Šatna                  | Nedostatečná kapacita     | Špatný odhad počtu hostů | Fronty, zpoždění, nespokojenost      | 5 | 4 | 3 | 60  | Zajistit dodatečné stojany, vyčlenit záložní prostor pro odložení |
| Kontrola seznamu hostů | Chybějící jména VIP hostů | Administrativní chyba    | Nepříjemné situace, narušení vztahů  | 4 | 3 | 4 | 48  | Dvojitá kontrola seznamu, online aktualizace,                     |

|  |  |  |  |  |  |  |  |                      |
|--|--|--|--|--|--|--|--|----------------------|
|  |  |  |  |  |  |  |  | proškolení personálu |
|--|--|--|--|--|--|--|--|----------------------|

**2. Příprava prostoru a technické zajištění**

| Proces                   | Možný způsob selhání | Příčina                                 | Následek                                | S | O | D | RPN | Doporučená opatření                                                    |
|--------------------------|----------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|---|---|---|-----|------------------------------------------------------------------------|
| Ozvučení a osvětlení     | Výpadek zvuku/světla | Chybějící technik nebo porucha vybavení | Narušení programu, nemožnost pokračovat | 8 | 3 | 4 | 96  | Naplánovat technickou zkoušku, mít záložní vybavení a technika         |
| Dekorace sálu            | Nedokončená výzdoba  | Zpoždění objednávky, nedostatek času    | Snížení estetické hodnoty akce          | 4 | 3 | 2 | 24  | Dokončit výzdobu den předem, mít záložní dekorativní prvky             |
| Rozmístění stolů a židlí | Nevhodné uspořádání  | Špatné plánování prostoru               | Stísněný prostor, omezení pohybu        | 5 | 2 | 3 | 30  | Vytvořit plán rozmístění předem, konzultovat s personálem místa konání |
| Zásobování elektřinou    | Výpadek elektřiny    | Přetížení sítě, porucha                 | Prerušování akce, bezpečnostní rizika   | 9 | 2 | 7 | 126 | Zajistit záložní generátor, kontrola rozvodů předem                    |

**3. Bezpečnost a ochrana**

| Proces                             | Možný způsob selhání                | Příčina                              | Následek                         | S  | O | D | RPN | Doporučená opatření                                                   |
|------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|----|---|---|-----|-----------------------------------------------------------------------|
| Zajištění bezpečnostního personálu | Nedostatek bezpečnostního personálu | Nemoc, podstat nebo špatné plánování | Zvýšené riziko incidentů         | 8  | 3 | 6 | 144 | Najmout dostatečný počet ochranky, vyškolit personál, jasné protokoly |
| Kontrola únikových cest            | Zablokované únikové východy         | Nevědomé zatarasení materiálem       | Ohrožení při evakuaci            | 10 | 3 | 5 | 150 | Pravidelná kontrola únikových cest během akce, jasné označení         |
| Prevence požáru                    | Riziko vzniku požáru                | Elektrická závada, dekorace          | Ohrožení života, majetková škoda | 10 | 2 | 7 | 140 | Protipožární hlídka, kontrola elektrických zařízení                   |
| Řešení zdravotních komplikací      | Absence zdravotnického dozoru       | Nedostatečné plánování               | Zpoždění první pomoci            | 9  | 3 | 6 | 162 | Zajistit zdravotníka nebo smlouvu se zdravotní službou, lékárnička    |

**4. Občerstvení a catering**

| Proces             | Možný způsob selhání            | Příčina                       | Následek                   | S | O | D | RPN | Doporučená opatření                                       |
|--------------------|---------------------------------|-------------------------------|----------------------------|---|---|---|-----|-----------------------------------------------------------|
| Výdej teplé večeře | Zdravotní problémy po konzumaci | Nesprávná manipulace s jídlem | Zdravotní rizika pro hosty | 9 | 2 | 5 | 90  | Využít certifikované dodavatele, jasně označit alergeny   |
| Nápojový servis    | Nedostatek nápojů               | Špatný odhad spotřeby         | Nespokojenost hostů        | 5 | 3 | 3 | 45  | Zajistit 30% rezervu, mít k dispozici alternativní nápoje |

#### 5. Průběh programu

| Proces                    | Možný způsob selhání            | Příčina                        | Následek                         | S | O | D | RPN | Doporučená opatření                                      |
|---------------------------|---------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---|---|---|-----|----------------------------------------------------------|
| Vystoupení hudební kapely | Nedostavení se kapely           | Dopravní komplikace, nemoc     | Narušení programu, nespokojenost | 7 | 3 | 4 | 84  | Potvrdit účast 24 h předem, mít záložní hudební produkci |
| Zahájení plesu            | Zpoždění                        | Nepřítomnost VIP hostů         | Narušení harmonogramu            | 5 | 3 | 4 | 60  | Jasně instrukce, koordinace s VIP hosty, časová rezerva  |
| Tombola                   | Chyby při losování              | Špatná evidence, ztráta lístků | Nespokojenost výherců, konflikty | 6 | 4 | 3 | 72  | Dvojitá kontrola lístků, transparentní losování          |
| Foto-dokumentace          | Selhání fotografa nebo techniky | Technická závada, nemoc        | Chybějící dokumentace akce       | 4 | 3 | 3 | 36  | Záložní vybavení, pojištění smlouvou                     |

#### 6. Krizová připravenost

| Proces             | Možný způsob selhání         | Příčina                         | Následek                                  | S  | O | D | RPN | Doporučená opatření                                                 |
|--------------------|------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------|----|---|---|-----|---------------------------------------------------------------------|
| Evakuační plán     | Absence evakuačního plánu    | Špatné plánování                | Zvýšené riziko při mimořádných událostech | 10 | 2 | 7 | 140 | Vypracovat a komunikovat evakuační plán, proškolit personál         |
| Komunikace v krizi | Chybějící krizová komunikace | Neexistence komunikačního plánu | Chaos při řešení incidentů                | 8  | 3 | 6 | 144 | Vytvořit krizový komunikační plán, vybavit organizátory vysílačkami |

#### 7. Po akci

| Proces           | Možný způsob selhání              | Příčina                          | Následek                              | S | O | D | RPN | Doporučená opatření       |
|------------------|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|---|---|---|-----|---------------------------|
| Vrácení vybavení | Nevrácené nebo poškozené vybavení | Špatná evidence                  | Zvýšené náklady                       | 6 | 4 | 5 | 120 | Systém evidence vybavení  |
| Úklid prostor    | Nedostatečný úklid                | Únava personálu, nedostatek lidí | Dodatečné náklady, poškození reputace | 5 | 3 | 4 | 60  | Domluvení úklidové služby |

|                 |                     |                                       |                                      |   |   |   |    |                                                            |
|-----------------|---------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|---|---|---|----|------------------------------------------------------------|
| Zpětná vazba    | Nízká zpětná vazba  | Absence systému pro sběr zpětné vazby | Nedostatek dat pro zlepšení          | 4 | 4 | 5 | 80 | Online formulář, motivovat účastníky                       |
| Vyúčtování akce | Chyby ve vyúčtování | Nedbalost, chybějící doklady          | Finanční ztráty, problémy s partnery | 7 | 3 | 4 | 84 | Dvojitá kontrola účetnictví, systematické ukládání dokladů |

(Zdroj: Vlastní)

U každého procesu byly identifikovány možné způsoby selhání, stanoveny jejich pravděpodobné příčiny a popsány potenciální následky. Na základě těchto informací byla každému riziku přiřazena hodnocení pomocí tří kritérií: závažnosti následku (S), pravděpodobnosti výskytu (O) a obtížnosti odhalení (D). Výpočtem jejich součinu byla určena hodnota RPN, která slouží k určení priority řešení jednotlivých rizik.

- V oblasti vstupu účastníků bylo identifikováno riziko falešných vstupenek, které by mohlo vést k překročení kapacity a finančním ztrátám. Jako opatření bylo doporučeno zavedení vstupenek s ochrannými prvky a posílení kontroly při vstupu. Dále bylo poukázáno na riziko nedostatečné kapacity šatny, které by mohlo způsobit fronty a nespokojenost návštěvníků.
- V rámci přípravy prostor a technického zajištění bylo analyzováno riziko výpadku ozvučení a osvětlení v důsledku technických poruch. Takové selhání by výrazně narušilo program plesu. Bylo doporučeno provedení technických zkoušek před akcí a zajištění záložní techniky. Za velmi závažné riziko bylo označeno i možné přetížení elektrické sítě a následný výpadek elektřiny, který by mohl vést k přerušení celé akce.
- Bezpečnost a ochrana účastníků tvoří jednu z nejcitlivějších oblastí analýzy. Za nejzávažnější rizika byly označeny nedostatečný počet bezpečnostního personálu, zablokované únikové cesty a riziko požáru. Tato rizika ohrožují nejen samotný průběh plesu, ale především zdraví a bezpečnost všech účastníků.
- V oblasti občerstvení a cateringu bylo zjištěno, že nesprávná manipulace s jídlem by mohla vést ke zdravotním problémům hostů. Za další riziko byl považován nedostatek nápojů, který by mohl způsobit nespokojenost hostů.
- V průběhu samotného programu byla identifikována rizika spojená s nedostavením hudební kapely, zpožděním zahájení plesu a chybami při losování tomboly. Přestože

se jedná o středně závažná rizika, mohla by negativně ovlivnit celkovou atmosféru akce.

- V oblasti krizové připravenosti byla zdůrazněna důležitost existence evakuačního plánu a připraveného krizového komunikačního plánu. Absence těchto dokumentů by v případě mimořádné události vedla k chaotické a neefektivní reakci.
- Po ukončení akce byla pozornost zaměřena na rizika spojená s vrácením vybavení, úklidem prostor, sběrem zpětné vazby a finančním vyúčtováním.

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že největší rizika souvisejí především s bezpečností účastníků a technickým zajištěním akce.

Tabulka 11 Seřazení rizik dle RPN

| Proces                             | RPN | Kategorie rizika |
|------------------------------------|-----|------------------|
| Řešení zdravotních komplikací      | 162 | Vysoké riziko    |
| Kontrola únikových cest            | 150 | Vysoké riziko    |
| Zajištění bezpečnostního personálu | 144 | Vysoké riziko    |
| Komunikace v krizi                 | 144 | Vysoké riziko    |
| Prevence požáru                    | 140 | Vysoké riziko    |
| Evakuační plán                     | 140 | Vysoké riziko    |
| Kontrola vstupenek                 | 126 | Vysoké riziko    |
| Zásobování elektřinou              | 126 | Vysoké riziko    |
| Vrácení vybavení                   | 120 | Vysoké riziko    |
| Ozvučení a osvětlení               | 96  | Střední riziko   |
| Výdej teplé večeře                 | 90  | Střední riziko   |
| Vystoupení hudební kapely          | 84  | Střední riziko   |
| Vyúčtování akce                    | 84  | Střední riziko   |
| Zpětná vazba                       | 80  | Střední riziko   |
| Tombola                            | 72  | Střední riziko   |
| Šatna                              | 60  | Střední riziko   |
| Zahájení plesu                     | 60  | Střední riziko   |
| Úklid prostor                      | 60  | Střední riziko   |
| Kontrola seznamu hostů             | 48  | Nízké riziko     |
| Nápojový servis                    | 45  | Nízké riziko     |
| Foto-dokumentace                   | 36  | Nízké riziko     |
| Rozmístění stolů a židlí           | 30  | Nízké riziko     |
| Dekorace sálu                      | 24  | Nízké riziko     |

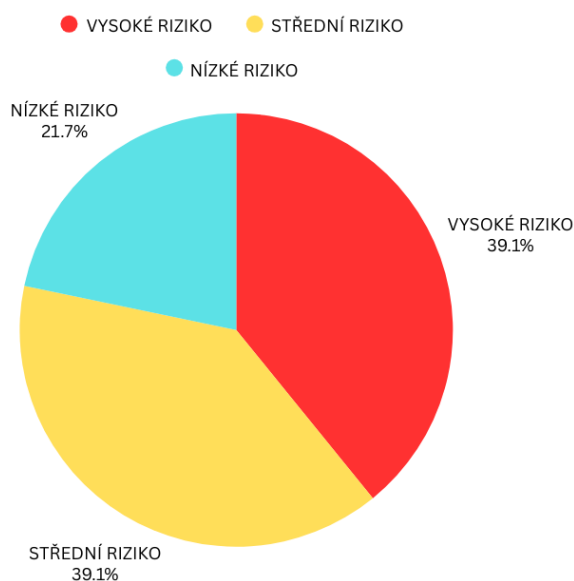
(Zdroj: vlastní)

Na základě provedené analýzy byla identifikovaná rizika rozdělena do tří kategorií podle hodnoty RPN.

- **Vysoká rizika ( $RPN \geq 100$ )** tvoří nejkritičtější oblast. Do této skupiny spadá například řešení zdravotních komplikací (RPN 162), kontrola únikových cest (RPN 150) či zajištění dostatečného počtu bezpečnostního personálu (RPN 144). Tato rizika mají přímý dopad na zdraví a bezpečnost účastníků a jejich zvládnutí je důležité pro úspěch celé akce. Vysoké riziko představuje také správná krizová komunikace, prevence požáru, zajištění evakuačního plánu, spolehlivá kontrola vstupenek a stabilita zásobování elektřinou. Zajímavé je, že i procesy po skončení akce, jako je vracení vybavení, dosáhly hodnoty vysokého rizika, což ukazuje na nutnost důsledné administrativní kontroly.
- **Střední rizika ( $50 \leq RPN < 100$ )** zahrnují oblasti, které ovlivňují komfort účastníků a plynulost akce. Patří sem například ozvučení a osvětlení (RPN 96), zajištění dostatečné kvality cateringu při výdeji teplé večeře (RPN 90) nebo zajištění účasti hudební kapely (RPN 84). Rovněž procesy jako vyúčtování akce, zpětná vazba od účastníků, tombola či šatna mají střední úroveň rizika a vyžadují plánování záložních opatření a včasnou přípravu.
- **Nízká rizika ( $RPN < 50$ )** byla identifikována zejména u činností s menším přímým dopadem na průběh akce, například kontrola seznamu hostů (RPN 48), nápojový servis (RPN 45), foto-dokumentace (RPN 36), rozmístění stolů a židlí (RPN 30) nebo dokončení výzdoby sálu (RPN 24). Přesto jsem i pro tato rizika navrhla opatření, která umožní včasné odhalení problémů a minimalizaci jejich dopadu.

Výsledky analýzy potvrzují, že v přípravě plesu je třeba klást největší důraz na zajištění bezpečnosti a krizové připravenosti. Současně je však důležité nepodcenit ani organizační detaily, které ve výsledku ovlivňují celkový dojem a spokojenost účastníků.

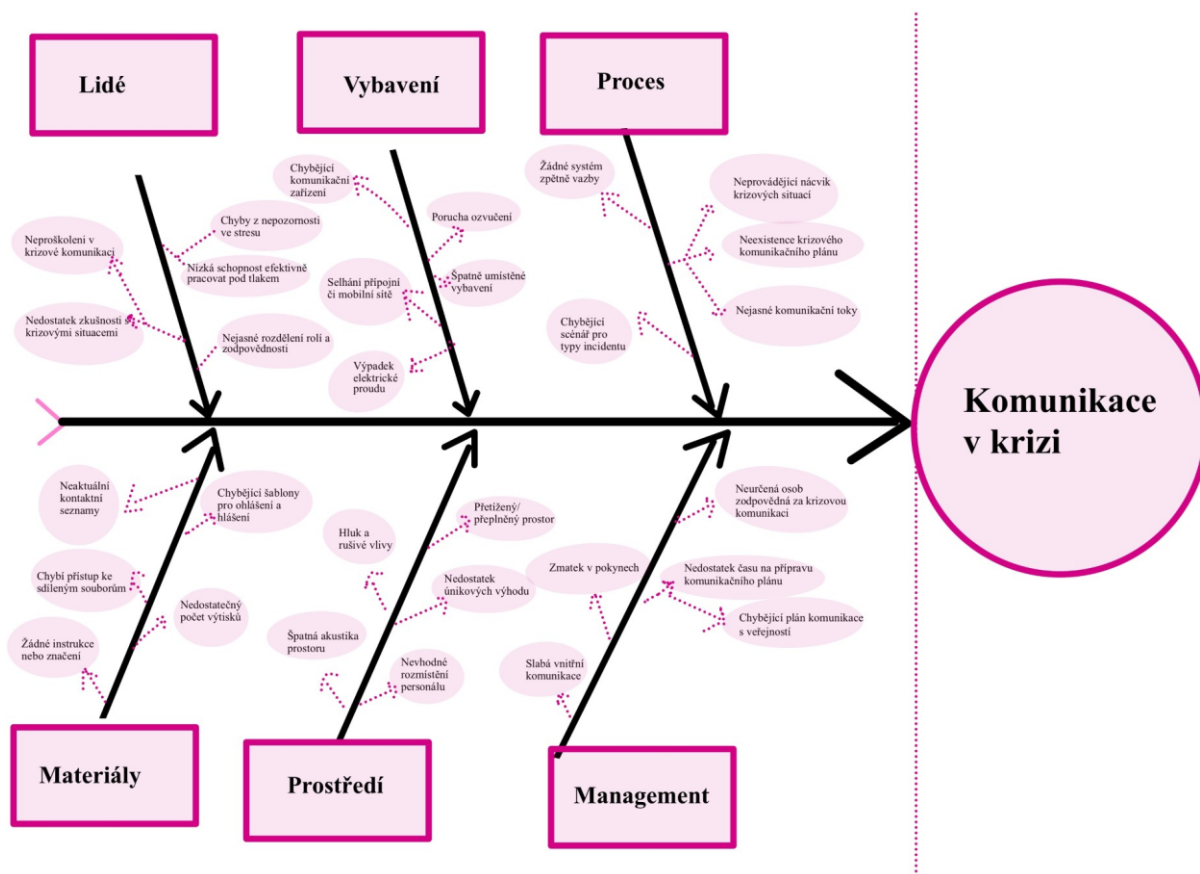
## PODÍL RIZIK PODLE KATEGORIE RPN



Obrázek 12: Graf rizik podle RPN  
(Zdroj, Vlastní)

### 3.3.4 ISHIKAWA diagram

Na základě výsledků FMEA analýzy byla jako jeden z nejzávažnějších problémů vyhodnocena nedostatečná komunikace v krizové situaci, která dosáhla vysoké hodnoty RPN (Risk Priority Number). Tato hodnota ukazuje, že se jedná o riziko s vysokou pravděpodobností výskytu a závažnými důsledky, pokud k němu dojde. Z tohoto důvodu byl tento problém dále rozpracován pomocí Ishikawova diagramu, který slouží k systematické identifikaci a kategorizaci příčin.



Obrázek 13 ISHIKAWA diagram

(Zdroj: Vlastní)

## 1. Lidé

V rámci analýzy rizik komunikace v krizových situacích představuje lidský faktor jeden z prvků, který ovlivňuje průběh a zvládnutí celé akce.

- Neproškolení v krizové komunikaci znamená, že členové týmu nejsou obeznámeni s principy komunikace. To může vést k nesprávnému předávání informací, panice nebo zmatku. Pokud tým nemá dostatek znalostí o tom, jak komunikovat jasně, stručně a účinně pod tlakem, snižuje se šance na rychlé a koordinované řešení krize.
- S tím souvisí i nedostatek zkušeností s krizovými situacemi, který zvyšuje míru nejistoty a nervozity mezi členy týmu. Pokud organizátoři nemají s krizovými situacemi praktické zkušenosti, často nevědí, jak reagovat, a jejich rozhodování může být zmatečné a pomalé.

- Další faktor představuje nízká schopnost efektivně pracovat pod tlakem. V krizových momentech je vysoká psychická zátěž běžná a vyžaduje schopnost rychle se adaptovat, rozhodovat se a komunikovat bez nadměrného stresu, který by mohl negativně ovlivnit výkon.
- Chyby z nepozornosti ve stresu bývají přímým důsledkem přetížení lidské psychiky. Ve vypjatých chvílích může docházet ke ztrátě koncentrace, k opomenutí informací nebo k nesprávnému zadání pokynů.
- Posledním bodem je nejasné rozdělení rolí a zodpovědnosti v rámci týmu. Pokud není jasně určeno, kdo má jakou funkci, jaké jsou jeho kompetence a odpovědnosti, dochází k zmatku či zanedbání úkolů. Tato nejasnost může vést v chaos, který zkomplikuje jakoukoliv snahu o rychlé a efektivní řešení problému.

## 2. Vybavení

Nedostatky v této oblasti mohou mít za následek narušení toku informací, zpožděné reakce a celkové zhoršení zvládání krizové situace.

- Chybějící komunikační zařízení je závažný problém zejména v prostředí, kde je nutné reagovat na vývoj situace. Pokud není k dispozici dostatek prostředků komunikace, dochází ke zpoždění informací mezi jednotlivými členy týmu. Tím se zvyšuje pravděpodobnost chybných rozhodnutí, případně úplného selhání komunikace.
- Častým rizikem je selhání připojení či mobilní sítě, které může být způsobeno buď přetížením sítě kvůli velkému počtu připojených zařízení, nebo špatným signálem v místě konání akce. V takových situacích je obtížné rychle kontaktovat složky integrovaného záchranného systému, koordinovat tým nebo sdělit pokyny veřejnosti.
- Kritickou situaci může způsobit i výpadek elektrického proudu, který má dopad nejen na komunikační prostředky, ale i na celkové zajištění akce, od osvětlení přes ozvučení až po provoz technického zázemí. Bez záložních zdrojů energie se může organizace akce zcela zhroutit.
- Za technické selhání lze považovat i poruchu ozvučení, která znemožňuje efektivní předávání informací většímu množství osob, například

prostřednictvím moderátora, pořadatelů nebo kapely. Při nedostatečném ozvučení může být publikum zmateno a v případě nouze nemusí včas zareagovat na důležitá varování nebo pokyny.

- Poslední je špatně umístěné vybavení, které může ztížit jeho dostupnost, narušit komunikaci nebo se stát překážkou při pohybu osob. Nevhodně rozmístěná technika může zkomplikovat manipulaci, zpomalit reakci organizátoru nebo ohrozit bezpečnost účastníků.

### 3. Proces

Nedostatky v této oblasti mohou výrazně ztížit koordinaci, prodloužit reakční dobu a přispět k šíření paniky.

- Žádný systém zpětné vazby znamená, že po skončení krizové situace nedochází k vyhodnocení reakce. Tím pádem není možné se z minulých chyb poučit a upravit procesy pro budoucí situace.
- Chybějící scénář pro typy incidentu ukazuje na nepřípravenost organizátorů reagovat na různé druhy událostí, jako jsou technické poruchy, zdravotní komplikace nebo evakuace. Pokud nejsou pro tyto typy incidentů vytvořeny scénáře s určenými kroky, narůstá riziko improvizace, která bývá v krizových situacích neefektivní.
- Dalším nedostatkem je neprovádění nácviků krizových situací, tedy absence praktického ověření připravenosti celého týmu. Bez pravidelných nácviků nejsou účastníci schopni rychle reagovat, neznají své role a mohou podlehnout stresu, což zpomaluje zvládnutí situace.
- Problém představuje neexistence krizového komunikačního plánu. Tento dokument by měl obsahovat přesné instrukce, jak komunikovat během krize, kdo je odpovědný za předávání informací. Pokud takový plán neexistuje, může docházet k nejednotné komunikaci.
- Posledním faktorem v této kategorii jsou nejasné komunikační toky, tedy nejednoznačné vymezení, kdo, kdy a komu má sdělovat důležité informace. Tato nejasnost může vést ke ztrátě času, nebo k vynechání hlavních osob z informování. V krizových situacích to výrazně snižuje šanci na rychlou a koordinovanou reakci.

#### 4. Management

Nedostatečné vedení, neefektivní plánování a nejasná odpovědnost mohou vést k chaotickému průběhu krize a zkomplikovat její zvládnutí.

- Slabá vnitřní komunikace ze strany managementu se projevuje především tím, že jednotliví členové týmu nejsou včas informováni o důležitých rozhodnutích, změnách nebo postupech. Dochází k informačnímu šumu, který snižuje efektivitu a komplikuje organizaci.
- Zmatkem v pokynech, který vzniká, když nejsou jasné a jednoznačně stanoveny postupy a instrukce pro řešení situací. Pokyny mohou být neúplné nebo špatně časované, což vede ke zmatku mezi členy týmu a k neefektivnímu zvládnutí krize.
- Nedostatkem v oblasti managementu je neurčení osoby zodpovědné za krizovou komunikaci. Pokud není jasné definováno, kdo má v případě krize koordinovat komunikaci, může docházet k prodávám, nepřesnostem a nejednotnému vystupování dovnitř i navenek.
- Slabinou je také nedostatek času na přípravu komunikačního plánu, což značí podcenění významu krizové komunikace ze strany vedení. V důsledku časového tlaku pak často chybí prvky, jako jsou seznamy kontaktů, krizové scénáře nebo konkrétní instrukce pro jednotlivé situace.
- S tím souvisí i chybějící plán komunikace s veřejností, který je nezbytný pro informování účastníků akce a dalších zainteresovaných osob v krizových chvílích. Absence stanoveného postupu, jak a kdo má informovat veřejnost, může vést k šíření neúplných nebo nepřesných informací, což situaci komplikuje.

#### 5. Materiály

Nedostatky v této oblasti mohou znemožnit včasné předání informací, zpomalit reakce krizového týmu nebo narušit informovanost účastníků.

- Neaktuální kontaktní seznamy představují riziko především ve chvíli, kdy je nutné rychle informovat konkrétní osoby, ať už se jedná o členy organizačního týmu, bezpečnostní složky. Pokud seznamy obsahují nesprávné nebo zastaralé údaje, dochází ke zpoždění nebo úplnému selhání komunikace.

- Chybějící šablony pro ohlašování a hlášení znamenají, že v neexistují předpřipravené texty či formuláře, které by usnadnily rychlé sdělení informací. Může se stát, že předávaná zpráva je neúplná, nejednoznačná nebo nepřehledná.
- Další slabinou je nedostatečný počet výtisků, například evakuačních plánů, pokynů pro organizátory. Pokud nejsou potřebné materiály dostupné ve fyzické podobě a ve vhodném počtu, nelze je dostat ke všem v organizačním týmu.
- Chybějící přístup ke sdíleným souborům poukazuje na absenci, kde by byly uloženy důležité dokumenty dostupné celému organizačnímu týmu. Např. přes Google disk. Absence zpomaluje tok informací a znemožňuje rychlou reakci na aktuální vývoj situace.
- Posledním problémem je žádné instrukce nebo značení, tedy nedostatek viditelných a srozumitelných pokynů pro účastníky akce. Pokud chybí vizuální značení, zvyšuje se riziko zmatku, zpomalení a nárůst stresu mezi přítomnými osobami.

## 6. Prostředí

Prostředí, ve kterém se společenská akce koná, ovlivňuje krizovou komunikaci i celkovou schopnost zvládat stres. Nedostatečné přizpůsobení prostředí může přispět k nedorozuměním i ke zvýšenému riziku pro účastníky.

- Špatná akustika prostoru komplikuje přenos hlasových pokynů a sdělení směrem k účastníkům akce nebo mezi členy organizačního týmu. Zhoršená komunikace může vést ke zmatku, prodávám a chybnému pochopení, když je třeba jednat rychle a jednoznačně.
- S akustikou souvisí také hluk a rušivé vlivy, které snižují schopnost účastníků vnímat důležité informace. Zvuková kulisa, jako je hudba, hlasy, může potlačit oznámení nebo výzvy pořadatelů, tím se zvyšuje riziko, že veřejnost nezareaguje včas nebo správně.
- Přetížený či přeplněný prostor je fyzickou i psychologickou překážkou pro efektivní řešení situace. V takovém prostředí je složité koordinovat pohyb osob, provádět evakuaci nebo zajistit přístup složkám záchranného systému. Navíc může dojít k panice způsobené pocitem stísněnosti a nedostatkem únikových možností.

- V této souvislosti je zásadním problémem i nedostatek únikových východů, které by měly být volně přístupné, viditelně označené a kapacitně odpovídající počtu přítomných osob. Pokud nejsou k dispozici dostatečné únikové cesty, může dojít k hromadění osob a ztížení zásahu složek IZS.
- Posledním bodem je nevhodné rozmístění personálu, které má přímý dopad na kontrolu a organizaci prostoru. Pokud jsou členové pořadatelského týmu rozmístěni nahodile nebo chybí. u vstupů, v blízkosti východů, klesá schopnost týmu včas reagovat, předávat informace.

## 4 NÁVRH OPATŘENÍ

Na základě provedených analýz rizik byla navržena opatření, která by mohla přispět ke zvýšení bezpečnosti a celkové úrovně organizace akce. Cílem těchto návrhů je minimalizace možných rizik, usnadnění průběhu akce a zajištění toho, aby se všichni účastníci cítili pohodlně a bezpečně.

### 1. Vytvoření krizového komunikačního plánu

Jedním ze základních kroků je sestavení uceleného krizového komunikačního plánu, který by měl obsahovat tyto prvky:

- **Definovaná komunikace**, kdo má pravomoc vydávat pokyny, kdo informuje tým a veřejnost,
- **Scénáře a komunikační protokoly**, předpřipravené reakce na nejpravděpodobnější incidenty např. výpadek proudu, evakuace, zranění účastníka,
- **Jasná pravidla komunikace s účastníky**, jaké informace poskytovat veřejnosti,
- **Formuláře a šablony**, připravené hlášení, zprávy, oznámení, které lze rychle upravit podle situace.

Tento plán by měl být dostupný všem členům organizačního týmu, ideálně ve fyzické i elektronické podobě. Měl by být pravidelně aktualizován a přizpůsobován charakteru konkrétní akce.

### 2. Technické zajištění krizové komunikace

Kromě organizačních a procesních opatření je nutné věnovat pozornost i technickému zajištění, které umožní výměnu informací.

- **Záložní zdroje energie**, powerbanky, bateriové stanice nebo generátory pro napájení komunikačního vybavení,
- **Sdílené úložiště s off-line přístupem**, např. Google Disk se složkami dostupnými v telefonu nebo tabletu.

### 3. Příprava organizačního týmu

Ani sebelepší plán nebude účinný, pokud ho lidé nebudou znát nebo se v krizové situaci nebudou umět orientovat. Proto doporučuji následující opatření v oblasti přípravy organizačního týmu:

- **Pravidelné školení krizové komunikace**, seznámení členů týmu se základními principy, rolemi a scénářem,
- **Nácvik modelových situací**, například simulace výpadku proudu, evakuace nebo řešení zdravotního incidentu,
- **Krizové karty**, jednoduché tištěné přehledy rolí, postupů a kontaktů pro rychlou orientaci.

Cílem je připravit tým tak, aby dokázal jednat rychle, klidně a koordinovaně i pod tlakem.

#### 4. Bezpečnost a ochrana účastníků

Zajištění bezpečnosti hostů je základním předpokladem pro úspěšné uskutečnění jakékoliv společenské akce. V rámci FMEA analýzy dosáhla právě tato oblast několika nejvyšších hodnot RPN, například řešení zdravotních komplikací nebo kontrola únikových cest. Tato čísla jednoznačně ukazují, že při organizaci Reprezentačního plesu FLKŘ 2025 je třeba klást důraz nejen na estetiku a zážitek, ale především na prevenci a zvládání mimořádných situací.

#### 5. Zdravotní zajištění a první pomoc

Přítomnost kvalifikované zdravotnické pomoci je nezbytná u všech akcí s větším počtem účastníků.

- **Zajištění zdravotnického dozoru**, smluvní spolupráce se zdravotníkem nebo záchrannou službou, která bude fyzicky přítomna po celou dobu trvání akce,
- **Základní vybavení**, lékárnička, dezinfekce, rukavice,
- **Postupy pro přivolání pomoci**, určení, kdo kontaktuje záchranné složky, kde je nástupní plocha pro poskytovatele zdravotnické záchranné služby.

Cílem těchto opatření je zajistit okamžitou reakci v případě nevolnosti, úrazu nebo jiné zdravotní komplikace a tím minimalizovat důsledky na zdraví návštěvníků.

#### 6. Evakuační plán a kontrola únikových cest

- **Vypracovat evakuační plán**, včetně schémat únikových tras, určení shromažďovacích míst a rozdělení rolí mezi organizátory,
- **Kontrola průchodnosti cest** – pravidelná kontrola toho, zda nejsou únikové východy zatarasené technikou, dekorací nebo nábytkem,

- **Značení a osvětlení** – všechny únikové cesty musí být **viditelně označené**.

Tyto kroky snižují riziko paniky a zmatku při krizi a umožňují rychlou a bezpečnou evakuaci všech přítomných.

### 7. Zajištění bezpečnostního personálu

- **Dostatečný počet pracovníků** – výpočet dle počtu návštěvníků, rozmístění v prostoru např. přítomnost alkoholu, noční hodiny,
- **Viditelné označení** – bezpečnostní personál by měl být rozpoznatelný např. reflexní vesty, visačky, stejnokroj a snadno dohledatelný účastníky,
- **Rozmístění** – rozdělení pracovníků podle vchodů, bodů (šatna, pódium, bar), kontrola vstupenek, dozor nad únikovými cestami.

Bezpečnostní tým posiluje nejen prevenci krizových událostí, ale také přispívá ke klidné atmosféře během celé akce.

### 8. Prevence požáru

Požár představuje extrémně nebezpečnou situaci, zejména v uzavřených prostorách s vysokou koncentrací osob.

- **Dostatečné množství hasicích přístrojů** – umístěné v souladu s požárním plánem a snadno přístupné,
- **Požární hlídka** – určení osob, které mají na starost prevenci vzniku požáru a kontrolu technických zařízení,
- **Technická kontrola zařízení** – před zahájením akce musí být zkontrolována elektroinstalace, spotřebiče a napojení aparatury.

### 9. Technické zajištění akce

Výpadek proudu, selhání ozvučení nebo osvětlení může zásadním způsobem ovlivnit průběh programu a komfort účastníků. V některých případech může dokonce ohrozit bezpečnost osob.

- **Záložní elektrocentrála** – instalace výkonného generátoru s kapacitou pro napájení zařízení (ozvučení, osvětlení, bar, zdravotnický bod) v případě výpadku hlavního zdroje,

- **Technik na místě** – přítomnost odborně způsobilé osoby po celou dobu akce, která dokáže okamžitě řešit poruchy nebo přepojení,
- **Nouzové osvětlení** – zajištění záložních světelných zdrojů (bateriová LED světla, svítilny, nouzová svítidla) pro případ výpadku hlavního osvětlení,
- **Kompletní technická zkouška** – provést před akcí, ideálně za účasti moderátora, kapely a techniků, a ověřit všechny prvky (mikrofony, mixážní pult, světla, projekce),
- **Záložní technické vybavení** – připravit náhradní mikrofony, prodlužovací kabely, žárovky a další komponenty pro případ jejich selhání,
- **Záložní ozvučení pro krizovou komunikaci** – včetně přenosných reproduktorů, které umožní sdělit instrukce i v případě výpadku hlavní techniky,
- **Rozmístění reproduktorů** – zajistit rovnoměrné ozvučení prostoru, aby bylo rozumět všem oznámením i pokynům během krizové situace.

Tato opatření přispívají nejen k bezproblémovému dojmu z akce, ale především umožňují rychlou reakci na technické komplikace bez přerušení programu.

## 10. Organizační a provozní opatření

I když mají některá organizační rizika nižší hodnoty, jejich dopad na plynulost akce a spokojenost účastníků může být značný. Oblasti jako vstupní kontrola, občerstvení, správa majetku či evidence jsou často podceňovány, přesto právě v nich často dochází k drobným selháním, která ve svém součtu negativně ovlivní celkový dojem z akce.

- **Vstupenky s ochrannými prvky** – QR kód, nebo digitální vstupenka s kontrolou přes čtečku,
- **Elektronická kontrola vstupenek** – využití mobilní aplikace nebo čteček QR kódů pro rychlou a přesnou evidenci,
- **Více vstupních bodů** – rozdělení účastníků podle typů vstupenek (běžní hosté, VIP, účinkující), aby se předešlo tvorbě front.

Důsledná kontrola vstupu zajišťuje přehled o počtu přítomných osob a pomáhá předejít překročení maximální kapacity sálu.

## 11. Kvalita a bezpečnost občerstvení

Catering tvoří nedílnou součást zážitku z akce. Špatně zajištěné občerstvení ale může mít nejen negativní dopad na komfort hostů, ale i závažné zdravotní důsledky.

- **Certifikování dodavatelé** – výběr pouze těch firem, které mají příslušná oprávnění a hygienické standardy,
- **Označení alergenů a surovin** – zajištění tabulek a nálepek informujících o složení jídel,
- **Zásoba nápojů s rezervou** – kalkulace spotřeby a navýšení zásob alespoň o 30 % pro případ zvýšené poptávky,
- **Chladicí a teplé boxy** – udržení správné teploty jídel a nápojů až do podávání,
- **Protokol řešení stížností a zdravotních incidentů** – jasné instrukce pro personál v případě reklamace či podezření na intoxikaci.

Kvalitní servis občerstvení přímo ovlivňuje spokojenost hostů.

## 12. Evidence a správa vybavení

Nepřesnosti v evidenci vybavení mohou vést k finančním ztrátám.

- **Elektronická evidence majetku** – systém s čárovými nebo QR kódy pro každou položku,
- **Předávací protokoly** – sepsané formuláře při předání a vrácení techniky (např. projektory, osvětlení, kabely),
- **Určení odpovědné osoby** – člen týmu zodpovědný výhradně za evidenci zapůjčeného i vlastního vybavení,
- **Rozpočet na náhradu škody** – do rozpočtu akce zahrnout rezervu pro případ poškození nebo ztráty majetku,
- **Archivace dokladů a smluv** – ukládání veškerých dokumentů spojených s výpůjčkami, servisem a vrácením zařízení.

## 13. Aplikace a vyhodnocení opatření

Navržená bezpečnostní a organizační opatření mají smysl pouze tehdy, jsou-li rozumně aplikována, pravidelně ověřována a po skončení akce pečlivě vyhodnocena. K úspěšnému přenosu návrhů do praxe je nezbytné postupovat podle předem stanoveného plánu a zajistit, že každý člen realizačního týmu zná své úkoly, odpovědnosti a časové rámce.

- **Sběr zpětné vazby** – prostřednictvím online dotazníků pro návštěvníky, ale také osobních rozhovorů nebo formulářů pro členy organizačního týmu a dodavatele,
- **Úprava bezpečnostního plánu pro další ročník** – aktualizace stávajících postupů na základě získaných zkušeností,
- **Vytvoření interní databáze poznatků a poučení** – shromáždění všech poznatků na jednom místě pro budoucí organizátory (např. sdílený dokument).

Tento přístup podporuje kulturu neustálého zlepšování a umožňuje, aby se každá akce posouvala kvalitativně výš nejen po stránce zážitku, ale i z hlediska bezpečnosti a organizace.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce se věnovala analýze rizik spojených s pořádáním společenských akcí, konkrétně na příkladu Reprezentačního plesu Fakulty logistiky a krizového řízení. Cílem bylo zjistit, jaká rizika mohou nastat při organizaci takové události, jak je možné je včas rozpoznat a jak vhodně nastavit opatření, která pomohou jejich dopad minimalizovat.

Analýza ukázala, že i přes důkladné plánování zůstává mnoho aspektů, které mohou být vnímány jako slabá místa. Nešlo přitom o zcela zásadní selhání, ale spíše o drobnější nedostatky, které se při větší akci dokážou rychle řetězit, například nedostatečně jasná komunikace mezi členy týmu, časová zpoždění v dodávkách či zajištění služeb, nebo opomenutí některých organizačních detailů. Právě tyto zdánlivé maličkosti však mohou ve výsledku ovlivnit celkový dojem účastníků a komplikovat průběh akce.

Použití metody FMEA spolu s dalšími metodami umožnilo sestavit přehled nejvýznamnějších rizik a zároveň nabídnout návrhy na zlepšení. Některá opatření jsou snadno realizovatelná už při přípravách dalších ročníků.

Z výsledků práce je patrné, že řízení rizik by nemělo být opomíjeno ani při událostech, které mají dlouhou tradici a zavedený organizační tým. Každý ročník přináší nové výzvy a nečekané situace, a proto je důležité pracovat na neustálém zlepšování a hledat nové způsoby, jak zajistit hladký a bezpečný průběh akce. Doufám, že tato práce nabídne užitečný pohled nejen pro další ročníky plesu.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### 1. Knižní zdroje

ANTUŠÁK, Emil a VILÁŠEK, Josef, 2016. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3443-2.

BLADEN, Charles, KENNEL, James, ABSON, Emma a WILDE, Nick, 2023. *Events management: an introduction*. Third edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-0-367-61004-3.

BOWDIN, Glenn A. J.; ALLEN, Johnny; HARRIS, Rob; JAGO, Leo; O'TOOLE, William a McDONNELL, Ian, 2024. *Events management*. Fourth edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-0-367-49184-0.

FOTR, Jiří a HNILICA, Jiří, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5104-7.

KORECKÝ, Michal a TRKOVSKÝ, Václav, 2011. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3221-3.

ŠEFČÍK, Vladimír, 2015. *Analýza rizik*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-696-8.

### 2. Online (internetové) zdroje

50MINUTES, 2015. *The SWOT Analysis*. Online. Lemaitre Publishing. ISBN 978-2-8062-6583-8. Dostupné z: <https://ereader.perlego.com/1/book/9285/9>.

AVEN, Terje, 2015. *Risk analysis*. Online. Second edition. Chichester: Wiley. ISBN 978-1-119-05779-6. Dostupné z: <https://ereader.perlego.com/1/book/999564/2>.

*Bezpečnostní standardy pro pořadatele letních sportovních, kulturních a společenských akcí*, 2019. Online. Praha: Centrum proti terorismu a hybridním hrozbám Ministerstvo vnitra. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/cthh/soubor/brozura-bezpecnostni-standardypro-poradatele-sportovnich-kulturnich-a-spolecenskych-akci.aspx>

CARLSON, Carl, 2012. *Effective FMEAs*. Online. Wiley. ISBN 978-1-118-00743-3. Dostupné z: <https://ereader.perlego.com/1/book/1000651/4>.

ČESKO. *Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník*. In: Sbírka zákonů České republiky. 2012, částka 33. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

ČESKO. *Zákon č. 251/2016 Sb., o některých přestupcích*. In: Sbírka zákonů České republiky. 2016, částka 101. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-251>

ČESKO. *Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně*. In: Sbírka zákonů České republiky. 1985, částka 28. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1985-133>

KOTKOVÁ, Dora; KOTEK, Lukáš; JENČKOVÁ, Klára; KALVACH, Zdeněk a ŠTERNOVÁ, Tereza. *Hromadné společenské a kulturní akce a jejich ochrana*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2021. ISBN 978-80-7678-058-3. Dostupné také z: <https://digilib.k.utb.cz/handle/10563/50142>.

FAKLOVÁ, Alena, 2023. *Jak sestavit SWOT analýzu firmy*. Online. Conso.cz. Dostupné z: <https://www.conso.cz/cs/m-134-jak-sestavit-swot-analyzu-firmy>.

*Fishbone*, 2024. Online. ASQ. Dostupné z: [https://asq.org/quality-resources/fishbone?srsId=AfmBOorUii1d2XIPCxbeUQfFSpqIKbpWZ0d2-M\\_6ZV\\_1-hufuGDIUeGW](https://asq.org/quality-resources/fishbone?srsId=AfmBOorUii1d2XIPCxbeUQfFSpqIKbpWZ0d2-M_6ZV_1-hufuGDIUeGW)

*Fishbone Diagram Cause and Effect*, 2024. Online. In: GeeksforGeeks. Dostupné z: <https://www.geeksforgeeks.org/fishbone-diagram-example-use/>.

HUMPHRIES, Kathryn, 2025. *12 Key Event Trends: How to Make Your Events Stand Out*. Online. Event Management, 15. ledna 2025. Dostupné z: <https://spotme.com/blog/2025-event-trends/>

*Checklist, what is it and why use it?*, 2025. Online. APO. Dostupné z: <http://apepm.co.uk/checklist-what-is-it-and-why-use-it/>.

JENČKOVÁ, Klára a LAPKOVÁ, Dora, 2019. *Bezpečnost na kulturních akcích*. Online. Dostupné z: <https://trilobit.fai.utb.cz/Data/Articles/PDF/cff14a4f-7e39-47af-b457-30e097fab67f.pdf>.

KRIZPORT, 2004. *Přehled metodik pro analýzu rizik*. Online. Dostupné z: <https://www.krizport.cz/system/files/files/download/ar-prehled-metodik-grhzs-2004.pdf>

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, 2016. *Metodika – Základy ochrany měkkých cílů*. Online. Praha: Ministerstvo vnitra ČR. Dostupné z: <https://mv.gov.cz/soubor/metodika-zaklady-ochrany-mekkych-cilu-pdf.aspx>

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, 2019. *Bezpečnostní standardy pro pořadatele letních sportovních, kulturních a společenských akcí*. Online. Praha: Centrum

proti terorismu a hybridním hrozbám Ministerstvo vnitra. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/cthh/soubor/brozura-bezpecnostni-standardypro-poradatele-sportovnich-kulturnich-a-spolecenskych-akci.aspx>

NOVÁK, Filip, 2017. Ishikawa diagram rybí kosti – 8M. Online. Zeptej se Filipa. Dostupné z: <https://zsf.cz/slovník/ishikawa-diagram>.

PŮČEK, Milan Jan, 2020. *Techniky efektivního řízení měst a obcí: Analýza rizik (metodika)*. Online. Praha: Národní síť Zdravých měst ČR. Dostupné z: [https://www.dataplan.info/img\\_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/analiza-rizik-text-metodika.pdf](https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/analiza-rizik-text-metodika.pdf).

PŮČEK, Milan Jan a KŘÁPEK, Milan, 2023. Analýza, řízení a registr rizik v rámci veřejné strategie. Online. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. ISBN 978-80-7538-496-6. Dostupné z: [https://mmr.gov.cz/getmedia/6b78c9e2-96e2-4d37-86a4-5c9d76065642/1\\_Analyza-rizeni-a-registr-rizik.pdf.aspx?ext=.pdf](https://mmr.gov.cz/getmedia/6b78c9e2-96e2-4d37-86a4-5c9d76065642/1_Analyza-rizeni-a-registr-rizik.pdf.aspx?ext=.pdf)

SALESMAN.CZ, 2025. *SWOT analýza odhalí vaše silné i slabé stránky a pomůže s firemní strategií*. Online. Dostupné z: <https://www.salesman.cz/swot-analyza-odhali-vase-silne-i-slabe-stranky-a-pomuze-s-firemni-strategii/>.

SCHWARTZHOFFOVÁ, Eva, 2018. *Ekonomika a legislativa ziskových a neziskových subjektů*. Online. Skripta. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-5417-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/ekonomika-a-legislativa-ziskovych-a-neziskovych-subjektu-2300557/>.

TONGELOVÁ, Lucie, 2024. *8 trendů, které musí znát každý organizátor v roce 2024*. Online. BOOM Events. Dostupné z: <https://www.boomevents.cz/blog/8-trendu-ktere-musi-znat-kazdy-organizator-v-roce-2024>

VILÁŠEK, Josef a FUSS, Jan. *Krizové řízení v ČR na počátku 21. století. Druhé, upravené vydání*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2023. ISBN 978-80-246-5514-7. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=3597011&auth type=ip,shib&custid=s3936755>

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1 Maslowa pyramida .....                   | 14 |
| Obrázek 2 Kategorie akcí podle velikosti .....     | 14 |
| Obrázek 3 Místo konání akce.....                   | 16 |
| Obrázek 4 bezpečnostní teorie .....                | 22 |
| Obrázek 5: Fáze řízení rizik .....                 | 25 |
| Obrázek 6: funkce krizového managementu.....       | 29 |
| Obrázek 7: Stavy krizového prostředí.....          | 30 |
| Obrázek 8: SWOT ANALÝZA .....                      | 35 |
| Obrázek 9: Fishbone Diagram .....                  | 40 |
| Obrázek 10 Grafický znázornění plakátu plesu ..... | 44 |
| Obrázek 11 Grafické znázornění SWOT analýzy .....  | 49 |
| Obrázek 12: Graf rizik podle RPN.....              | 58 |
| Obrázek 13 ISHIKAWA diagram.....                   | 59 |

**SEZNAM TABULEK**

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1: Skupiny nebezpečí.....                    | 26 |
| Tabulka 2: Proces zpracování analýzy rizik .....     | 32 |
| Tabulka 3: Kontrolní seznam.....                     | 33 |
| Tabulka 4: Hodnotící tabulka pro závažnost .....     | 36 |
| Tabulka 5: Hodnotící tabulka pro výskyt .....        | 37 |
| Tabulka 6: Hodnotící tabulka pro odladitelnost ..... | 37 |
| Tabulka 7 Check list fází příprav plesu .....        | 46 |
| Tabulka 8: SWOT .....                                | 47 |
| Tabulka 9 Vyhodnocení prostředí.....                 | 49 |
| Tabulka 10 FMEA .....                                | 52 |
| Tabulka 11 Seřazení rizik dle RPN.....               | 56 |

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

|        |                                               |
|--------|-----------------------------------------------|
| atd.   | a tak dále                                    |
| BOZP   | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci         |
| ČR     | Česká republika                               |
| et al. | a další                                       |
| FLKŘ   | Fakulta logistiky a krizového řízení          |
| FMEA   | Failure Mode and Effects Analysis             |
| MVČR   | Ministerstvo vnitra České republiky           |
| např.  | například                                     |
| PČR    | Policie České republiky                       |
| RPN    | Risk Priority Number                          |
| Sb.    | Sbírka zákonů                                 |
| SWOT   | Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats |
| tj.    | to je                                         |
| tzv.   | takzvaný                                      |
| UTB    | Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně               |
| ZZS    | Zdravotnická záchranná služba                 |

