

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

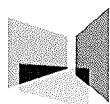
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

KRIZOVÝ MANAGEMENT PODNIKU

Petainer Czech Holdings s.r.o.

Bc. Petra VAŠÍČKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Petra Vašíčková**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Globální podnikání a marketing**

Název tématu: **Krizový management podniku**

Cíl: Cílem diplomové práce je analyzovat krizový plán vybraného podniku, vyhodnotit míru jeho efektivity a navrhnout optimalizační opatření.

Rámcový obsah:

1. Podnik, krize a krizový management.
2. Krizový management podniku pro 21. století.
3. Krizový management vybraného podniku.
4. Krizová událost ve vybraném podniku.
5. Výzkumná šetření.
6. Výsledky výzkumného šetření a návrh optimalizačních opatření v rámci procesu "Krizový management".

Rozsah práce: 55 – 65 stran

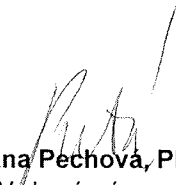
Seznam odborné literatury:

1. HÁLEK, V. *Krizový management. Teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava: Donau Media, 2008. 322 s. ISBN 978-80-89364-00-8.
2. KOŠTAN, P. – ŠULER, O. – BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
3. ODCHÁZEL, J. – DĚDINA, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
4. RAIS, K. – SMEJKAL, V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2013. 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
5. ZAPLETALOVÁ, Š. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: EKOPRESS, 2012. 166 s. ISBN 978-80-86929-85-9.

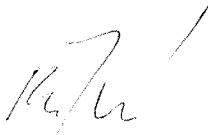
Datum zadání diplomové práce: červen 2015

Termín odevzdání diplomové práce: květen 2016

L. S.



Ing. Jana Pechová, Ph.D.
Vedoucí práce



doc. Ing. Jana Příkrylová, Ph.D.
Vedoucí katedry



Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ

Petra Vašíčková
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 6. 1. 2017

.....

Petra Vašíčková

Děkuji Ing. Janě Pechové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Dále bych ráda poděkovala vedení a zaměstnancům podniku Petainer Czech Holdings s.r.o. v Aši za poskytnutí podkladů, cenných informací, ochotu a vstřícnost při spolupráci.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů	7
Úvod.....	8
1 Podnik	10
1.1 Typologie podniků	11
1.1.1 Podniky podle velikosti	11
1.1.2 Podniky podle příslušnosti k hospodářským sektorům.....	11
1.2 Životní cyklus podniku	12
1.3. Makroekonomické prostředí podniku.....	13
2 Krize	15
2.1. Příčiny vzniku krize	16
2.2 Stádia krize	17
2.3 Typy krizí	18
2.3.1 Havárie.....	19
3 Krizový management.....	21
3.1 Krizový manažer	24
3.2 Krizový tým	26
3.3 Krizový proces	27
3.4 Krizové strategie	28
3.5 Krizové scénáře	29
3.6 Krizové plány	31
4 Krizová komunikace	33
5 Petainer Czech Holdings s.r.o.	37
5.1 Vize a strategie	39
5.2 Podniková struktura	40
5.3 PEST analýza	40
5.4 SWOT analýza	42
6 Průzkumné šetření	44
6.1 Technika průzkumu	44
6.2 Objekt průzkumu	44
6.3 Technika sběru dat.....	44

7 Interpretace získaných údajů.....	47
7.1 Třídící informace o respondentech.....	47
7.2 Složení krizového týmu	50
7.2.1 Respondenti z krizového týmu	51
7.2.2 Zkušenosti respondentů s krizemi	53
7.3 Krizový scénář Petainer Czech Holdings s.r.o.....	54
7.3.1 Obsah krizového scénáře.....	54
7.3.2 Obsahová analýza krizového scénáře.....	58
7.3.3 Znalost obsahu krizového scénáře	61
7.4 Krizová komunikace v Petainer Czech Holdings s.r.o.....	62
7.4.1 Interní komunikace v Petainer Czech Holdings s.r.o.....	63
7.4.2 Externí komunikace Petainer Czech Holdings s.r.o.	63
7.4.3 Korelační analýza získaných údajů	64
7.5 Hodnocení získaných údajů a doporučení.....	74
Závěr	77
Seznam literatury	78
Seznam obrázků a tabulek	81
Seznam příloh	83

Seznam použitých zkratk a symbolů

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	číslo
EMS	Environmental management system
HR	Human resources
ISO	International organization for standardization
IT	Informační technologie
LEAN	štíhlá výroba
např.	na příklad
NPD	New product development
PEST	Political, economic, social and technological analysis
PO	Požární ochrana
PR	Public relations
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities and threats
TCO	Total cost of ownership
tj.	to jest
tzv.	tak zvaný
QMS	Quality management system

Úvod

Život podniku stejně jako život lidský neprobíhá v kruhu, ale lineárně. Pravidelně se však od bodu nula odchyluje do plusových i minusových hodnot. V obou polaritách se pak odehrávají krize, které bilancují. V lidských životech krize mohou znamenat i dno, od kterého se člověk může odrazit. V životě firmy však krize vždy takovou naději nenabízejí. Představují období, ve kterém jsou ohroženy výsledky, zaměstnanci, majetek, nebo i samotná existence závodu.

Krize může postihnout kterýkoliv podnik v důsledku očekávaných i nepředvídatelných událostí. Obvykle přicházejí ve chvílích, kdy jsou nejméně žádoucí a projevují se v mnoha formách. I když se mohou zdát malé, každá krize závod poškodí. Navíc na zvládnutí krizového období nemá firma moc času. Často si v takové chvíli závod najímá krizový management, jindy si vystačí s vlastním krizovým týmem. Manageři mohou naplánovat řadu událostí, ale například živelné pohromy nebo technologickou závadu ovládnout nedokážou. A právě tyto události mohou spustit krize, které se naplánovat nedají. Ale i na ně se firma může předem připravit.

Důležitou součástí každého podniku by měl být i krizový management, který napomáhá firmě vypořádat se s náhlými a významně negativními událostmi. Krize vždy vyžadují okamžitou reakci, aby se škody, které způsobí, nevyšplhaly příliš vysoko. Aby čas, po který trvají, nezabral mnoho dní. Aby ztráty na zaměstnancích nebyly fatální a aby pověst podniku neutrpěla zásadní újmu. Proto je jedním z prvních kroků při plánování krizového řízení hledání osobnosti, která bude dobrým krizovým manažerem a dokáže výše uvedeným negativním očekáváním zabránit.

Předkládaná diplomová práce zahrnuje části teoretickou i praktickou. Teoretická část se zabývá základním termínem podnik. Dalším klíčovým pojmem, který je v práci definován, je téma krize, protože právě ony jsou počátkem k zásahům krizového managementu, jemuž je v uvedené práci věnováno několik pasáží. Součástí teoretické části je i téma krizové řízení, krizový tým, krizový manažer, krizové scénáře a plány a v neposlední řadě i krizová komunikace.

Praktická část tvoří stěžejní páteř celé práce a zabývá se krizovým managementem v podniku Petainer Czech Holdings s.r.o. v Aši. Kromě představení krizového týmu zahrnuje práce i zkušenosti jeho jednotlivých členů s proběhlými krizemi,

vyhodnocení krizového scénáře, interní a externí krizovou komunikaci, analýzu připravenosti firmy na krize včetně doporučení, jak scénář doplnit nebo upravit.

1 Podnik

Teoretická část diplomové práce vychází z klíčových pojmů souvisejících s podnikem a jeho krizovým plánem. Tento dokument bezprostředně souvisí s problematikou krizí, krizovým managementem a krizovou komunikací.

Podnik představuje subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů (výrobních faktorů) na výstupy za účelem dosažení podnikových cílů majitele. Srpová, Řehoř a kolektiv (2010) charakterizují podnik o něco více obsáhleji jako „*ekonomicky a právně samostatnou jednotku, která existuje za účelem podnikání*“.

Wöhe a Kislíngerová (2007) ve své knize představují podnik jako hospodářskou jednotku, ve které dochází k plánování a organizování výrobních procesů za účelem zhotovení a prodeje věcných statků a služeb.

Obchodní zákoník – č. 513/1991 Sb. § 5 z právního hlediska interpretuje podnik jako „*soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.*“

Pojem podnik souvisí také s termíny podnikání a podnikatel. I v těchto případech neexistuje jen jedna přesná definice. Obchodní zákoník – č. 513/1991 Sb. §2 definuje podnikání a podnikatele následovně: „**Podnikáním** se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. **Podnikatelem** podle tohoto zákona je: Osoba zapsaná v obchodním rejstříku; Osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění; Osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů; Osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.“

Srpová, Řehoř a kolektiv (2010) ve své knize popisují tři základní pojetí podnikání: první koncepce **podnikání jako proces** představuje vytvoření nové přidané hodnoty s finanční či nefinanční podobou. Druhá představa **podnikání jako přístupu** spočívá v kompetencích jako např. v projevu zájmu a snahy vytvořit přidanou hodnotu, samostatném nalézání příležitostí k realizaci cíle, využívání vlastních zdrojů, přebírání vlastní zodpovědnosti a sklízení pozitivních výsledků. Poslední pojetí podnikání je **hodnotová orientace**, které představuje strukturu hodnot a postojů.

Obecný princip podnikání je založený na zhodnocení vloženého kapitálu, jinými slovy v přeměně vstupů na výstupy (např. přeměna materiálu na výrobky), které zajišťují uspokojení potřeb a přání zákazníků. Cílem podnikatele by mělo být neustálé zhodnocování vloženého kapitálu. Výsledkem procesu bude zvýšení hodnoty podniku, která může být vyjádřena jednak finančním ukazatelem, tak i lepšími vztahy s obchodními partnery, poskytováním lepších služeb zákazníkům či výhodnější pozicí na trhu. Tímto způsobem podnikatel dosahuje zisku.

1.1 Typologie podniků

V národním hospodářství se vyskytuje velké množství podniků. Jejich klasifikace může být provedena na základě několika hledisek. Nejčastěji se firmy dělí podle velikosti nebo podle příslušnosti k určitému odvětví.

1.1.1 Podniky podle velikosti

Tab. 1 Typologie podniků podle velikosti

Druh podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat
Mikropodniky	1 – 9	do 2 mil. Eur
Malé podniky	10 – 49	do 10 mil. Euro
Střední podniky	100 – 249	do 50 mil. Euro
Velké podniky	nad 250	nad 250 mil. Euro

Zdroj: Vlastní zpracování dle Mulačová, Mulač, 2013

Z *tabulky č. 1* je patrné, že podle velikosti je možné rozdělovat podniky na mikropodniky, malé podniky, střední podniky a velké podniky. Kritériem pro toto rozdělení je počet zaměstnanců i míra ročních obrátů.

1.1.2 Podniky podle příslušnosti k hospodářským sektorům

Dalším možné dělení firem vyplývá z příslušnosti k hospodářským sektorům. Prvním odvětvím jsou **zemědělské podniky** zaměřené na zemědělství, rybolov a lesní hospodářství. Další úsek se zabývá těžebním a zpracovatelským průmyslem, stavebnictvím, výrobou a distribucí elektřiny, plynu a vody, tyto závody se nazývají **průmyslové**. Poslední oblastí jsou **podniky poskytující služby** zaměřené na obchod, dopravu, bankovníctví, pojišťovnictví, skladování a spoje, zdravotnictví, veterinární a sociální činnost a ostatní služby.

Firmy nazvané jako zemědělské a průmyslové jsou označovány jednotným názvem – **výrobní podniky. Obchodní podniky** (podniky poskytující služby) nerealizují jen nákup a prodej, ale i související služby (Mulačová, Mulač, 2013).

Podle jednotlivých kritérií se firmy rozdělují do různých kategorií. Jedno však mají společné, a to jsou vývojové fáze jejich existence. V rámci své evoluce se závody mohou dostat do období, v němž budou muset čelit krizi. Úspěšnost spočívá v rychlosti reakce na změnu.

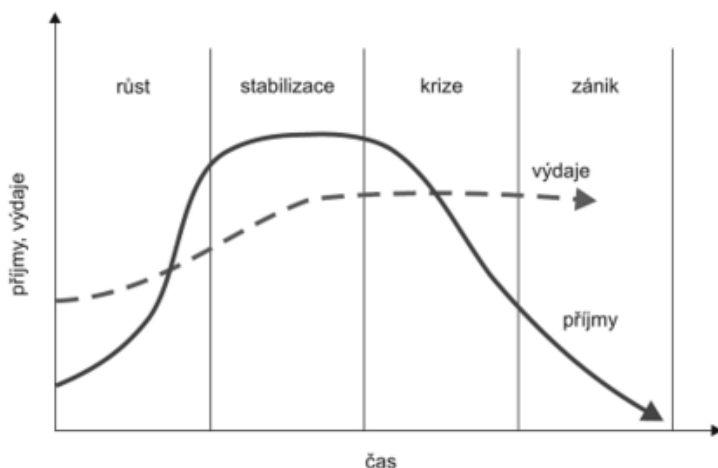
1.2 Životní cyklus podniku

Život podniku je vysvětlován vývojovými fázemi, kterými firma prochází po dobu svého fungování. Podnikatelé mají největší zájem na tom, aby podnik vydržel na trhu co nejdéle (udržení ve stádiu stabilizace), aby včas reagovali na změnu, a tím se vyhnuli riziku a následnému zániku.

Teorie managementu nás poučuje o životních cyklech podniku – vznik, růst, vrchol, úpadek, zánik. Tyto etapy představují obecný a základní fyzikální princip existence na této planetě. Podle Truhlářové (2013) právě období, kdy dochází k úpadku, představuje začátek krize. Ocitne – li se firma v mrtvém bodě – vrcholu, vyčerpá energii toho, co ji až do této doby provázelo, pak začíná pád.

Obrázek č. 1 znázorňuje jednotlivé fáze – založení, růst, stabilizace, krize a zánik firmy. Pro diplomovou práci je stěžejní čtvrtá část životního cyklu – *krize*. Tomuto stupni čelí firmy, které na změny nereagují dostatečně rychle. Potýkají se s ohrožením své existence na trhu. Fáze narůstá postupně a klíčovou roli hraje čas. Čím dříve si tuto situaci podnik uvědomí a bude ji řešit, tím větší je pravděpodobnost úspěšného řešení (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014).

Obr. 1 Životní cyklus podniku



Zdroj: Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014

Každá firma v rámci svého životního cyklu vzniká, rozvíjí se a zaniká. Většina podniků neprochází všemi etapami, protože jsou zacíleny na dlouhodobé fungování na trhu. Tento proces závisí na vnějším (makroekonomické) prostředí závodu.

1.3. Makroekonomické prostředí podniku

Podnik znázorňuje otevřený systém, který je prvkem národního hospodářství. Firma jako systém představuje množinu výrobních prostředků a lidí propojených energetickými a informačními vazbami za účelem zkoumání výsledného chování. (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013).

Mezi každým podnikem a jeho okolím dochází ke vzájemné interakci, která pro firmu představuje buď příležitost, nebo hrozbu. V podnikatelském prostředí dochází také k řadě změn, na které se musí závod připravit a musí na ně umět zareagovat. Nikdo nemůže změny řídit, ale úspěch spočívá v připravenosti. Z toho vyplývá, že v případě, že podnik bude na změnu připraven, může proměnit potencionální nebezpečí na příležitost.

Změny v makroprostředí, které ohrožují podnik: **politicko – právní faktory** – tento pojem zahrnuje vládní zásahy do ekonomiky, především řízení podle zákonů, změny v legislativě a předpisech pro podnikání; **ekonomické faktory** – v tomto ohledu jsou nejvýznamnějšími faktory hospodářský růst dané země, míra inflace, daňové zatížení, úrokové sazby a míra nezaměstnanosti; **sociální faktory** jsou spjaté se způsobem života lidí a s jejich životními hodnotami, tj. preference

obyvatelstva, životní styl, zvyky kupujících a stárnutí populace; **technicky – technologické faktory** – představují vědecky – technický pokrok, který je spojený se vznikem nových výrobků, oborů a odvětví výroby a služeb.

Uvedené faktory makroprostředí vychází z **PEST** analýzy vnějšího prostředí, mohou být rozšířeny i o legislativní faktory, nebo environmentální či demografické faktory (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013).

2 Krize

Podnikové krize znázorňují rozsáhlý problém, který zahrnuje ekonomické, manažerské i právní stránky. Původy a dopady krizí jsou v každé firmě individuální, jejich průběh však závisí na ekonomické situaci závodu a na jeho finančním zdraví. Výraz krize pochází ze starořeckého slova *crino*, které lze přeložit jako rozhodování, posuzování, či jako volbu mezi dvěma opačnými variantami. Ani na tento pojem neexistuje v odborné literatuře jednotná definice.

Krizi obecně lze charakterizovat jako **obtížně předvídatelnou skutečnost**, jejíž symptomy nemusí být zjevné. Krize probíhají rychle, jsou většinou neopakovatelné, mají dopad nejen na existenci firmy, ale také na pracovníky podniku. Hrozí i možnost, že tuto situaci zneužijí obchodní partneři a konkurenti.

Bělohávek, Košťan a Šuler (2006) popisují krizi jako mimořádnou a **neočekávanou situaci**, která svým výskytem ohrožuje cíl a existenci závodu. Výsledkem je poškození firmy, všech zainteresovaných stran, výrobků a služeb.

Chalupa (2012) vystihuje krizi jako „*náhlou událost nebo **dlouhodobý problém**, který dokáže poškodit pověst firmy nebo instituce, ovlivnit její hodnotu a mít vliv na její další rozvoj.*“

Hloušek (2009) charakterizuje krizi jako určité období, v jehož průběhu firma dosahuje **nepříznivého vývoje**, tj. dochází k neshodám mezi vlastníky závodu a partnery, poklesu výrobního potenciálu, podnícení negativních reakcí. Na druhou stranu krize reprezentuje tzv. bod obratu, dovršení a ukončení stagnace nebo změny v jednotlivých oborech podniku.

Zuzák (2008) parafrázuje řadu definic:

- „*Podniková krize je nežádoucí, neplánovaný a k likvidaci směřující stav, který představuje přímé nebo nepřímé nebezpečí pro další existenci.*“
- „*Krize je důsledek dlouhotrvající převahy výdajů nad příjmy.*“
- „*Krize je situací, kdy dochází k ohrožení prvořadých cílů, je omezený čas na reakci a existuje moment překvapení.*“

Mezi charakteristické rysy krize patří: **typ** krize a ohrožení postiženého objektu (věcná podstata), **rozsah** účinku, **důsledky** pro zasažený režim, **místo** krize, **čas**

vzniku (moment překvapení), **pravděpodobnost vzniku** krize – riziko, **naléhavost řešení**, **nejistota vývoje**, **možnost zániku** objektu (Hálek, 2016).

Při pokusu o definování se dá na krizi nahlížet jako na *nežádoucí stav podniku* nebo na *krizi jako proces*, který může způsobit až úpadek firmy. První typ – krize jako stav firmy představuje situaci, kdy závod v určitém časovém úseku není schopen plnit podnikatelské funkce, díky tomu je ohrožena jeho existence. Může se jednat o narušení vyrovnanosti mezi zájmy závodu a zájmy okolního prostředí, procesy ohrožující rozvoj podniku. Krize jako proces představuje krizový vývoj firmy z dlouhodobého hlediska. Management závodu nedbá na příznaky krize. V této souvislosti se jedná o časovou řadu jednotlivých krizí, které získávají spojitý charakter (Cyvínová, 2006).

Krize je situace, ve které se závod ocitne vlastní vinou nebo vlivem vnějšího okolí. Další subkapitola se zabývá příčinami vzniku krizí.

2.1. Příčiny vzniku krize

Důvodů pro vznik krizí je mnoho, v této části textu je uvedeno několik možných původů pro jejich vznik. Krize můžou být **výsledkem nehody**, dalším důvodem je **neschopnost podniku dostát svým závazkům** vůči svým partnerům, zaměstnancům či okolí. (Zuzák 2008)

Krize je situace, ve které se podnik ocitne vlastním zaviněním či v důsledku vlivu vnějšího okolí. Z ekonomického pohledu se může jednat o *vnější* a *vnitřní* příčiny vzniku krize. **Vnější příčiny** jsou spjaté se změnami v okolním prostředí firmy, především v tržních podmínkách, ve kterých se závod nachází. V okamžiku ekonomického útlumu, je možné negativní vliv na firmu očekávat. Pro jiné podnikatele je toto vhodná situace pro posílení konkurenční pozice na trhu. **Vnitřní příčiny** krize jsou výsledkem nedostatečného řešení vnitřních problémů firmy na jednotlivých úrovních. Tímto způsobem dochází k oslabení konkurenceschopnosti podniku. Příkladem může být poskytování méně kvalitních výrobků a služeb, upadající firemní kultura a další organizační problémy (Hloušek, 2009).

Podle Pollaka (2003) se podnik může dostat do krize na základě tří příčin:

- nekvalifikované podnikové vedení, nesprávně sestavený tým řídicího managementu;

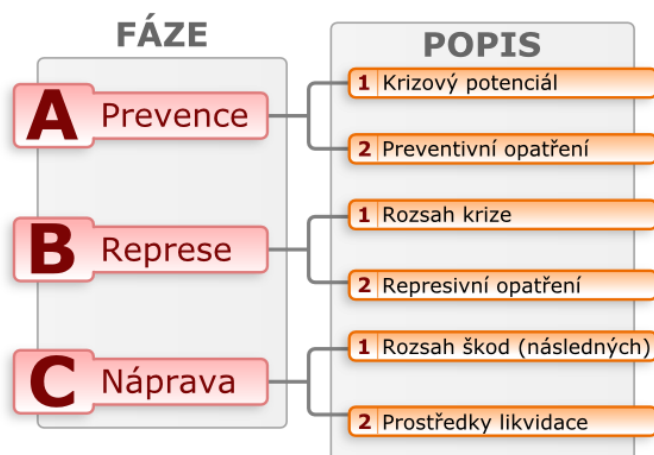
- neschopnost rychle reagovat na změny;
- nedostatečné informace nutné k vedení podniku.

Pokud díky působení negativních vlivů firma rozezná, že se blíží krizová událost nebo naopak už ke krizi došlo, je potřeba, aby si závod uměl stanovit, v jaké fázi se právě krize nachází.

2.2 Stádia krize

Životní cyklus krize rozeznává celkem čtyři fáze. První fáze se nazývá **stádium symptomů krize**. Krize začíná ve chvíli, kdy se v podniku začne projevovat nestabilita založená na určitých signálech. **Akutní stádium** představuje již vznik mimořádné události a s ní prudce roste i nestabilita. V této fázi může dojít k hrožení existence podniku, proto je nutná okamžitá reakce na změny. Cílem této okamžité reakce je minimalizace ztrát a doby trvání krize. Třetí – chronické **stádium** nastává ve chvíli, kdy reakce na změnu nebyla dostatečně rychlá, krize roste na síle a dosahuje svého vrcholu. **Stádium vyřešení** je poslední fází, ve které dochází k odstranění vzniklých škod a hledá se nová rovnováha podniku (Umlaufová a Pfeifer, 1995).

Obr. 2 Časové etapy krize



Zdroj: Hálek, 2016

Podle Háalka (2016) krizový management také popisuje časové etapy krize (Obrázek č. 2):

- **prevence**, zahrnuje také identifikaci krize – v tomto období se využívání standartní techniky managementu;

- **represe** neboli aktuální krize a její řešení – k realizaci dochází pomocí specifické techniky (rutinní přístupy, silné autokratické řízení);
- **náprava**, likvidace následků – k řešení se opět využívají standartní techniky managementu.

2.3 Typy krizí

Nebezpečí představuje zdroj či situaci, která může způsobit škodu (zranění nebo poškození zdraví osob, škody na majetku, v pracovním prostředí apod.). Je tedy označováno za jakýsi fenomén, jehož důsledkem je škoda. Hrozba je naopak zdrojem nebezpečí a také způsobuje škodu. Krize má společné tři prvky, kterými jsou: časový rámec, pravděpodobnost výskytu události a míru závažnosti důsledku (Zuzák, Königová, 2009).

Podle zdroje truckerhall.com (2016) je možné dělit krize na *vnější* a *vnitřní* podle jejich původu.

Vnější podnikové krize:

- **bezpečnostní krize** (např. korupce, terorismus);
- **finanční krize** (např. inflace, úvěrové riziko);
- **krize trhu** (např. konkurence, dlouhodobá stagnace);
- **technické havárie** (např. exploze, přerušení dodávek tepla, plynu apod.);
- **technologická krize** (např. inovace);
- **živelné pohromy a přírodní katastrofy** (např. bouře, hurikány, záplavy, zemětřesení, požáry);
- **politické krize** (např. vyslovení nedůvěry vládě);
- **dodavatelstvo – odběratelská krize** (např. rizika spojená s dopravou, distribucí apod.).

Vnitřní podnikové krize:

- **ztráty dobré pověsti** (např. ztráta důvěryhodnosti);
- **bezpečnostní krize** (např. havárie, nehody, taktizování za účelem svržení a poškození podniku);
- **výrobní krize** (např. kvalita výroby, reklamace výrobků atd.);
- **podvody** (např. zkreslení faktických informací);

- **finanční krize** (např. ztráta příjmů, zadluženost, platební neschopnost apod.);
- **sociální krize** (např. stávka);
- **technologická krize** (např. nefunkčnost používaných technologií, zastarání či rozbití strojového parku);
- **průmyslová krize** (např. poškození závodu, únik jedovaté látky atd.).

Další možnou klasifikací je třídění krizí je podle rozsahu. V takovém případě mluvíme o krizi **globální**, která se týká celé firmy, nebo krizi **dílčí**, která se vyskytuje jen v určitém úseku podniku. Krize mohou být také **opakující se** nebo **jednorázové**. Ta se v důsledku jejího vyřešení již nevrací. Na základně vývoje rozdělujeme krize na **pozvolné**, u nichž je jejich vývojový proces pomalý a zdlouhavý, a na **náhlé**, které jsou nečekané a rychlé (Zuzák, 2008).

Krize je také možné rozdělit podle činitele. **Přírodní činitel** způsobuje sucho, povodně, sněhové kalamity, laviny, sesuv půdy, požáry, vichřice, zemětřesení, sopečnou činnost. **Lidský činitel** má prsty v sociálních krizích, průmyslových haváriích, terorismu a válečných konfliktech.

2.3.1 Havárie

Jedná se o krize technického, průmyslového a bezpečnostního rázu, živelné pohromy a přírodní katastrofy. Definovat havárie je možné jako mimořádnou událost, tj. člověkem způsobenou nehodu, v jejímž důsledku došlo k poškození hmotných statků (technologie, budovy), lidského zdraví a života a ke vzniku ekologických, popřípadě hospodářských škod (Zuzák, 2008).

Havárie se mohou rozdělovat do několika skupin:

- dopravní nehody (oddělení logistiky);
- průmyslové havárie (výbuchy, požáry);
- ekologické havárie, (únik zdraví škodlivé látky do ovzduší).

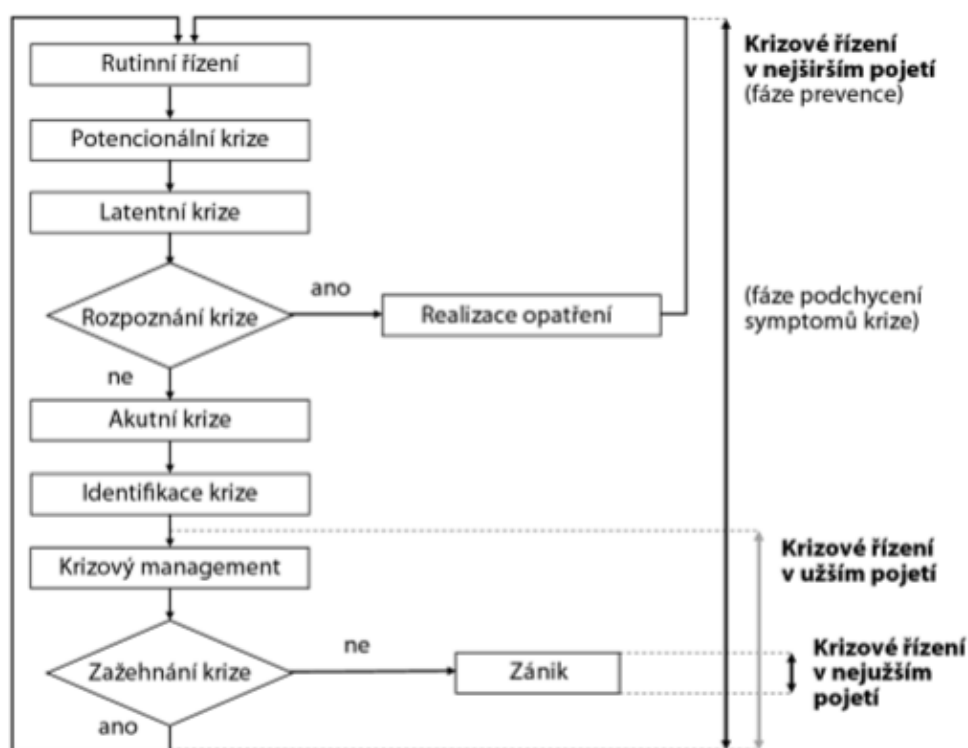
Havárie zaviněné lidskou činností při výrobě energie a zboží mohou zavinět únik jedovatých a radioaktivních látek do ovzduší, vody a půdy a tím dojde k ohrožení lidí, zvířat i rostlin. Dalšími možnými haváriemi jsou požáry, výbuchy plynů a látek, rozpady energetických sítí (truckerhall.com, 2016).

Legislativa všechny tyto havárie označuje jednotným pojmem mimořádné události. *„Mimořádnou událostí je škodlivé působení sil a jevů, které je vyvoláno činností člověka, přírodními vlivy a haváriemi, které ohrožují život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují zásah ve formě záchranných a likvidačních prací.“* Havárie spojené s nebezpečnými látkami jsou neovladatelné, časově a prostorově vymezené. Jejich vznik souvisí s používáním objektu, ve kterém se nebezpečná látka vyrábí, zpracovává, používá, přepravuje nebo skladuje. Tyto jedovaté látky bezprostředně ohrožují zdraví a život lidí, hospodářských zvířat, životní prostředí a způsobují škody na majetku (Zuzák, Königová, 2009).

3 Krizový management

Řízení představuje jednu z nejdůležitějších lidských činností, je nepostradatelné pro zabezpečování koordinace individuálních činností. Od té doby, co se společnost stále více spoléhá na skupinové úsilí, roste i důležitost *managementu*. Česky pojmenováváme tuto aktivitu slovem *řízení*. Takto je také možné nazvat i *vedoucí pracovníky v podniku*. Management se rozděluje na několik částí, které jsou odlišné na základě předmětu aplikace. Jednotlivé přístupy jsou samozřejmě užitečné, ale podmínkou je jejich komplexní využívání. Management funguje i v době krizových stavů, tedy v době, kdy jsou narušeny podmínky pro práci i samotná existence závodu. „Pro moderní řízení organizací i společností je krizový management zcela nezbytný, ale sám o sobě není všelékem!“ (Hálek, 2008).

Obr. 3 Rozdílné přístupy ke krizovému řízení



Zdroj: Zuzák, Königová, 2009

Obrázek č. 3 zachycuje krizový management a krizové řízení. Pokud se podaří identifikovat krizi v latentní fázi a rychle se pustit do procesu krizového jednání, je zde větší pravděpodobnost dobrého vyřešení.

Cílem krizového řízení je omezení, nejlépe ale zastavení krize. Porovnání firmy ve fázi potencionální krize a podniku ve fázi akutní krize má za následek následující činnosti řešení krizové situace.

Preventivní řešení krizové situace:

- analýza rizik;
- vypracování krizových scénářů;
- vypracování a aktualizace krizových plánů;
- vyhodnocení zkušeností z minulých krizových situací;
- průběžná eliminaci možných ohnisek krize.

Potlačovací řešení krizové situace:

- krizová komunikace;
- aktivaci krizového štábu;
- určení obsahu protikrizových opatření a jejich načasování;
- zaznamenávání průběhu krize;
- minimalizace ztrát;
- vyvedení podniku z krize a likvidace následků nebo ukončení činnosti firmy a vypořádání (Vymazalová, 2013).

Krizový management je řazen mezi jednu z disciplín managementu podniku. Jako takový představuje souhrn specifických přístupů a metod, kterých využívají pracovníci firmy při eliminaci rizik a zajištění bezproblémového chodu podniku. Krizového managementu využívají manažeři v případě, že v podniku nastane mimořádná situace, na kterou běžné řízení závodu nestačí. Podle Hála (2008) představuje krizový management konspekt *„vědeckých poznatků, odborných postupů a aplikačních nástrojů preventivních, rozhodovacích a technologických opatření umožňujících řídicím pracovníkům řešit krizové situace. Zahrnuje přípravu a zajištění krizových a havarijních plánů ochrany a záchrany života a zdraví obyvatelstva, ochrany životního prostředí, duchovních hodnot a ekonomiky (majetku)“*.

Krizový management může být definován také jako proces, který slouží podniku k tomu, aby byl schopen vyrovnat se s napjatou situací a to způsobem, který plánuje, organizuje, řídí a kontroluje vzájemně provázané operace a směřuje

k rozhodování odpovědných osob. Ty musí pak provést rozhodnutí o akutním problému (Košťan, Bělohávek, Šuleř, 2006).

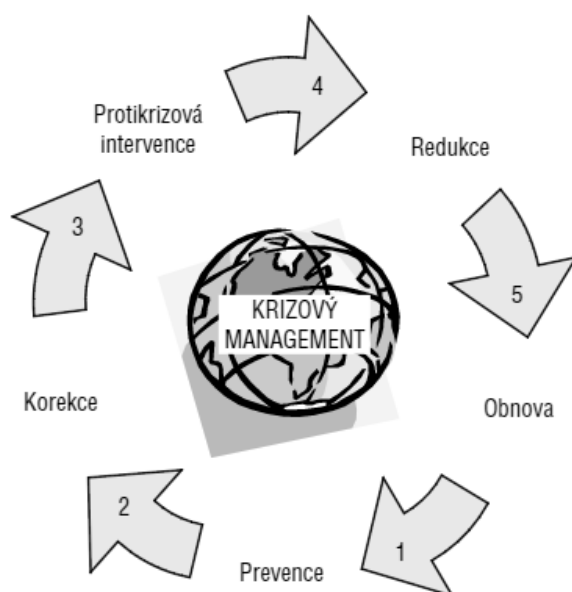
Autoři Zuzák a Königová (2009) charakterizují krizový management podniku jako shrnutí jednotlivých zásad a nástrojů, které používá podnikový management a vlastníci k tomu, aby krizové situace byly pro ně zvládnutelné. Díky nim by se závod měl dostat do normálního stavu vývoje. Mezi okolnosti, které ale vždy doprovázejí činnost krizového managementu, patří: časová tíseň, moment překvapení, nedostatečná informovanost, nevhodné postupy řízení a také nouze o kompetentní lidské zdroje (Zapletalová, 2012).

Krizový management je považován za proces, který se zaměřuje také na preventivní opatření, díky kterým dochází k eliminaci negativních vlivů krize. Současně také dochází k vytváření soustav, které mají za úkol včas identifikovat krizovou situaci a zmírnit její vliv a následky. Mezi ochranná protikrizová opatření patří např. analýza rizik, vypracování krizových scénářů, průběžných plánů (jejich aktualizace), vyhodnocení výstupů z dřívějších krizí.

Krizový management je souhrnem přístupů, názorů, zkušeností, doporučení, metod i opatření, mezi které patří:

- minimalizace příčin vzniku krizových situací;
- příprava na činnost v krizových situacích;
- bránění vzniku a stupňování krizových situací;
- redukce zdrojů krizových situací;
- odstraňování následků krizových situací (Hálek, 2008).

Obr. 4 Pět základních funkcí krizového managementu



Zdroj: Antušák, 2009

Obrázek č. 4 zachycuje **pět základních funkcí krizového managementu** podle Antušáka (2009). **Prevence** zahrnuje činnosti, díky nimž se podnik připravuje na proces přeměny rizik na krizové situace a minimalizuje jejich negativní dopad. **Korekce** je zaměřena na přijímání určitých rozhodnutí a norem, pomocí nichž dojde k omezení zdrojů krizových situací a připraví závod na případné řešení krizových situací. **Protikrizová intervence** spočívá v aplikaci takových opatření, která vedou k zamezení vzniku nebo eliminaci krizových situací, poté ke stabilizaci a navrácení podniku do běžného stavu. Ve čtvrté fázi – **redukci** – dochází k uskutečnění opatření krizových plánů. Jde o snahu snížit ztráty a dobu trvání krizové situace. Poslední fází je **obnova**, která zahrnuje likvidaci následků krizové situace. Současně zabraňuje opakovanému vzniku krize a navrácí firmu do běžného a zároveň i vylepšeného stavu (Antušák, 2009).

Činnosti krizového managementu zabezpečují krizový manažer a krizový tým. „Krise vyžaduje top management jako kapitána, krizový tým jako taktický útvar a podnikového mluvčího jako komunikátora“ (Zuzák, 2008).

3.1 Krizový manažer

Krizový manažer je důležitá manažerská osobnost, která by měla mít schopnost vést ostatní, přímo komunikovat, umět objasnit situaci v podniku, sdělit

zaměstnancům, co se od nich očekává a jaké budou důsledky krize (Zuzák, a Königová, 2009).

Pokud se krize dostala do akutní fáze, je potřeba co nejdříve nastartovat krizové řízení. Tato fáze klade na manažery větší důraz než jakákoliv jiná fáze. Manažer se dostává do čela krizového řízení, jeho úkolem je tuto situaci zvládnout a pokusit se tuto krizi přeměnit na výhodu. Akutní fáze nemusí představovat beznadějnou situaci, zde má právě manažer za úkol zvládnout úspěšně tři fáze krizového řízení. První je *záchranná fáze*, jejíž úkolem je odstranění či omezení působení příčin krize. Druhá fáze se nazývá *strategická*. Zde manažer musí zformulovat novou strategii a naplánovat její provedení. Poslední fází je fáze *taktická*, která již představuje samotnou realizaci strategie podle stanoveného plánu (Zuzák, 2008).

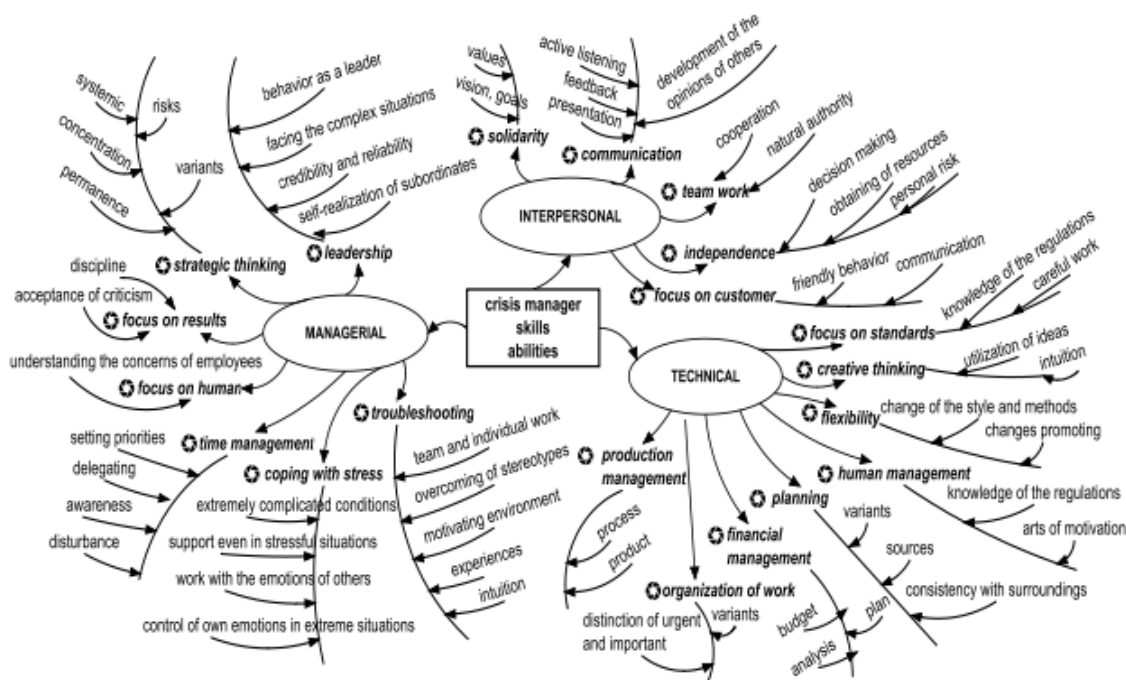
Krizové řízení je od běžného řízení zcela odlišné. V takovéto situaci působí na krizového manažera řada faktorů. Jedním z nich je fenomén **času**, který hraje v krizovém řízení důležitou roli. Krize představuje okamžik, kdy dochází k rychlému prohlubování problému, proto je žádoucí rychlé a situaci odpovídající rozhodování. Další faktor představuje **mobilizaci zdrojů**. Krizový manažer musí zjistit, jak je na tom podnik se zdroji, jaký zůstal potenciál a jaká hodnotná aktiva má k dispozici. Krize může také pro manažera představovat **motivaci**, musí prokázat své ambice a umět překonávat překážky. Krizový manažer se potýká s **odpovědností**. Je také hlavním **aktivátorem změny**, pro kterou musí umět získat i ostatní členy závodu. Akutní krize představuje mimořádnou situaci, ve které je nepostradatelný **styl vedení**. To znamená, že manažer by měl umět efektivně využít lidi a jejich schopnosti. Úspěšné zvládnutí krize se také odvíjí od schopnosti manažera **komunikovat** (Zuzák, Rymešová 2008).

Hálek (2008) ve své knize uvádí, že krizový manažer by měl být **aktivní**, měl by si být **jistý svými schopnostmi**, měl by disponovat skvělými **odbornými znalostmi** a být **empatický** v rozhodovacím procesu.

Dnešní krize jsou rozmanité jak v materiální i fenomenální formě. Tato skutečnost se odráží ve variabilitě funkcí krizového manažera. Mikušová (2015) na základě provedeného výzkumu popsala, jaké schopnosti a dovednosti jsou vyžadovány po krizovém manažerovi. *Obrázek č. 5* (v angličtině) zachycuje podle Mikušové (2015) myšlenkovou mapu, která obsahuje všechny identifikované schopnosti a dovednosti

krizového manažera. Mezi hlavní tři patří manažerské, interpersonální a technické kompetence.

Obr. 5 Myšlenková mapa – kompetence krizového manažera



Zdroj: Mikušová, 2015

3.2 Krizový tým

Krizový manažer není jediný, kdo se s krizí potýká. Za úspěšné či neúspěšné zvládnutí krize však přebírá plnou zodpovědnost. Vše by sám nezvládl, proto aby došlo ke správnému zvládnutí krizové situace, je potřeba aby sestavil krizový tým. Krizový tým představuje výkonný a koordinační orgán. Jeho hlavním úkolem je centralizace kompetencí v době krize a práce ve ztížených podmínkách.

Jeho aktivace se odvíjí od typu krizové situace. Měl by být tvořen odborníky ze všech oblastí a počet jeho členů souvisí s velikostí daného závodu. Pokud jde o malý a střední podnik, je možné, aby člen týmu zastupoval více funkcí najednou. Je důležité, aby součástí týmu byl i tiskový mluvčí nebo pracovník pověřený krizovou komunikací (Zuzák a Königová, 2009).

Povinnosti a klíčové úkoly členů týmu musí být jednoznačně vymezeny, aby byla zaručena účast každého člena. Další potřebnou náležitostí je určení zastupitelnosti jednotlivých osob při případné absenci některého z členů. Svolávání krizového týmu

se odvíjí od typu krizové situace. Při prvním svolání jsou stanoveny pravomoci a způsob komunikace (Goel 2009).

Königová (2007) uvádí tyto klíčové činnosti krizového týmu:

- řešení krizové situace;
- vyhodnocení průběhu řešení krizové situace;
- rozhodnutí o zahájení obnovovacích činností;
- podílení se na tvorbě a aktualizaci krizového plánu / scénáře;
- zajištění školení, nácviku a cvičení zaměstnanců.

Podnik se může setkat i se situací, kdy krizový manažer bude externí spolupracovník. Tato okolnost představuje i možnost, že v jeho týmu bude pracovat i více externích osob. Krizový tým by ale měl i přesto být doplněn členy z podniku, kde krize probíhá (Zuzák, 2008).

Do krizového týmu by měli patřit pracovníci, kteří jsou nějakým způsobem pro tým přínosní a s ostatními dokážou spolupracovat. Po členech týmu je požadována schopnost a ochota vysokého pracovního nasazení, dobrovolného sdílení vize krizového manažera a ochota ji naplňovat, kreativita při hledání možných řešení, schopnost komunikace a práce v týmu, sebekázeň, sebmotivace, sebekontrola (Zuzák, 2008).

3.3 Krizový proces

V dnešní době si managementy podniků uvědomují, že krize není možné přežít bez změn v dosavadním chování. Krizi dokážou překonat jen ty firmy, které jsou flexibilní, dokáží se přizpůsobit změnám, předem se na ně připravit a aktivně reagovat. A i když je každá krizová situace ojedinělá, existují tři základní postupy, které se využívají v krizovém řízení.

1. Analýza ohrožené organizace

Efektivní způsob, jak odstraňovat krizi, spočívá v prevenci, která slouží k odstraňování příčin krize, aby nedošlo k jejímu rozvinutí. S tím souvisí i příprava na možný krizový stav, což znamená, že je potřeba se zabývat co nejdetailnější prognózou krizí. Pevní krok spočívá v analýze potencionálních zdrojů krize (viz. podniková rizika). Následně se musí zjistit jejich symptomy, v takovémto případě se krize nachází už v latentní fázi. Závody musí zohlednit dynamičnost odvětví, v němž

realizují svoji činnost. Proto je potom třeba zvolit časový horizont tak, aby bylo možné předvídat vznik krizí v akutní fázi. Na základě zjištěných symptomů se podnik musí zabývat otázkou, jak moc je možné, že se v daném časovém intervalu krize dostane až do akutní fáze. Také musí zvážit, jaký bude mít krize potencionální dopad na firmu.

2. Stanovení krizové strategie

Jednou z možných strategií je zvládnutí krizové situace jen jako mimořádné události. Pokud je možné krizi popsat takto, jednalo se o situaci, kdy rozvinutá krize byla minimálně pravděpodobná, ale krize ve své podstatě nenastala a krizový plán aplikován nebude. Jinou možnou strategií je omezení celkového ohrožení podniku pomocí navrhnutého krizového plánu. Takovéto krize už jsou více pravděpodobné, ale neohrožují existenci firmy. A poslední strategií je odstranění ohnisek potencionálních krizí, které již mohou existenci závodu vážně ohrozit.

3. Realizace krizové strategie

Je žádoucí, aby podnik působil na průběh své krize. V případě omezení celkového ohrožení, lze působení krize snížit včasným rozeznáním krizového vývoje, zamezením eskalace a také sestavenými krizovými plány. Pokud je třeba realizovat třetí a nejzávažnější strategii – odstranění ohnisek krize – lze krizi redukovat dodatečnými investicemi za účelem zvýšení jistoty, či zřeknutím se výrobků a procesů, které jsou krizí ohroženy (Košťan, Bělohlávek, Šuleř, 2006).

Krizový proces může mít *průběh optimální*. To znamená, že management včas rozpozná příznaky potencionální krize a dokáže zabezpečit odstranění příčin. Další možností je *efektivní průběh*. Tato podoba představuje okamžitou a efektivní reakci managementu na krizový stav. *Zvládnutý průběh* představuje nejčastější průběh zvládnutí krizové situace, během ní dochází k postupnému zvládnutí krize, která se nachází ve své akutní fázi. *Nezvládnutý průběh* krize bohužel vede k samému zániku společnosti (Košťan, Bělohlávek, Šuleř, 2006).

S krizovým procesem také úzce souvisejí krizové strategie, scénáře a plány.

3.4 Krizové strategie

Prostředí podniku je velmi rozmanité, a tak není možné se předem připravit na všechna potenciální rizika. Důraz se klade také na fakt, že krizové strategie by měly

být součástí podnikových strategií, protože krizový management je nedílnou součástí řízení firmy. Úkolem krizové strategie je napomoci k úspěšnému zvládnutí krize.

Krizové strategie spojené s předvídáním případných budoucích krizových situací jsou následující: odstranění problému, příprava alternativních krizových plánů a odstranění ohnisek potencionálních krizí. **Strategie odstranění problému** se týká rizik, která jsou málo pravděpodobná a v jejichž důsledku nedojde k závažnému ohrožení závodu. Podnik na ně dokáže rychle zareagovat a rychle vyrovnat. Strategie založená na **přípravě alternativních plánů** je určená pro krizové situace, které jsou průměrně pravděpodobné a mohou ohrozit existenci firmy. Riziko lze eliminovat včas rozeznáný krizovým vývojem, finančními prostředky nebo předem stanoveným alternativním plánem. **Strategie odstranění ohnisek potencionálních krizí** zahrnuje krize, které podnik maximálně ohrožují. Ohniska mohou být odstraněna např. dodatečnými investicemi nebo opuštěním výrobku či procesu, které jsou krizí ohrožené.

Všechny závody by měly mít politiku krizového řízení, které se nachází na stejné úrovni důležitosti jako poslání a podnikatelský záměr firmy. Správné krizové řízení může rychle obnovit normalnost a jistotu pro pracovníky podniku a také slouží jako dobrý zdroj pro PR materiály pro média. Kroky pro **vytvoření optimální krizové strategie** jsou následující:

1. určit, zda se jedná o krizi;
2. vidět vše jako ucelený obraz;
3. shromáždění krizového týmu;
4. nastavit timeline;
5. vypracovat plán postupu;
6. povolání externí odborníky;
7. mluvit s médii;
8. zvolit komunikační styl v synchronizaci s krizí;
9. ochrana pověsti (wikihow.com, 2016).

3.5 Krizové scénáře

Krizové scénáře popisují krizové situace, které mohou nastat. Slouží jako nástroj k přípravě na potenciální krizi. Krizové scénáře je možné zpracovat na všechny druhy

krizí. Mnohem účelnější ale je vytvářet krizové scénáře a plány na základě analýzy rizik a jejich potencionálního vzniku. Pro zpracování scénářů se doporučuje reagovat na matici rizik, ze které vyplývá, jak často se daná rizika vyskytují a jak jsou závažná. Krizové scénáře také napomáhají manažerům podniků k lepšímu pochopení možných událostí, jelikož zachycují vývoje krizových situací jak v prostoru, tak i v čase. Je možné je považovat za vhodný nástroj managementu podniku, který vede k větší připravenosti na krizi a k rychlejší reakci na ni, aby došlo k zastavení a zmírněné následků (Zuzák, Königová, 2009).

Krizový scénář je písemný dokument, který obsahuje popis jednotlivých událostí a možnosti jejich řešení. Jedná se o popis možného vývoje krizových situací. Slouží jako podklad pro vytvoření krizových plánů. Díky tomu se závod stává více připraveným a má větší šanci v krizové situaci obstát. Forma není jednoznačně předepsaná.

Tvorba dokumentu vychází z identifikace faktorů potenciálně ovlivňujících míru rizika. Poté dochází ke zhodnocení jejich významu dle četností frekvence a výběru rizikových faktorů s nízkou pravděpodobností výskytu. Dále následuje stanovení vývoje rizikových faktorů v čase, stanovení důsledků působení rizikových faktorů, vypracování variantních scénářů a identifikace problémů spjatých s vývojem rizika dle stanoveného scénáře (Zuzák., Königová, 2009).

Výzkumy ukazují, že až 75 % firem v dnešní době nemá zpracované krizové scénáře a plány. Jen 22 % podniků považuje svoje plány obnovy za účinné. Opravdu funkční, což znamená zdokumentovaná a testem prověřený scénář, má méně než 5 % firem. Krizové scénáře mají vypracované jen ty závody, kterým může sebemenší výpadek způsobit vysoké finanční ztráty nebo ohrožení lidských životů. První místo v krizových scénářích zaujímá ochrana života, další místo obsazuje zachování funkčnosti informačních systémů, protože právě na něm chod podniku závisí nejvíce. Absenci krizových scénářů by měly firmy pečlivě zvážit. Na ochranu před krizemi nestačí jen uzavřená pojištění s vysokým krytím. Podniky si neuvědomují, že přerušení výroby na několik dní může přinést obrovské a nevratné škody po finanční stránce, ale i ve formě ztráty zákazníků a dobré pověsti (Technika a trh, 2011).

3.6 Krizové plány

Po sestavení krizových scénářů následuje vypracování krizového plánu. Smejkal a Rais (2010) definují krizový plán jako soubor postupů, jež jsou používány k řešení daných krizových situací. Jeho úkolem je také zmapovat prostředky, které jsou potřebné ke zvládnutí krize. Základní funkce krizového plánu spočívá ve snižování rizika a umění podniku rychle a efektivně reagovat na krizovou situaci.

Podle Königové (2007) musí krizový plán zahrnovat následující údaje: dostupné informace, potřebné postupy a opatření pro zažehnutí krizové situace. Dokument by neměl být obsáhlý a nebránil tak rychlému využití.

Krizový plán obsahuje metody, které využívá krizový manažer ke zvládnutí krizových scénářů, ty ale nemusejí zachycovat všechna možná rizika. Pokud takováto krizová situace nastane, je krizový plán nepoužitelný, nebo ho lze aplikovat jen do té míry, do které lze danou situaci přirovnat k některé z předpokládaných (Smejkal, Rais, 2010).

Krizový plán napomáhá krizovým manažerům k efektivnímu zvládnutí krizové situace, obsahuje řešení možných krizových situací. Obecně je možné ho považovat za jakousi příručku, která popisuje relativní řešení daných situací, jež ohrožují životnost podniku (Antušák, Kopecký, 2002).

Krizové plány zahrnují nejen věcné řešení, ale i časové a finanční. Popisují prostředky sloužící ke zvládnutí situace a stanovují role jednotlivých účastníků krize i vztahy mezi nimi. Definují náplň činnosti pracovníků krizového týmu a všech dále zainteresovaných institucí (Košťan, Bělohlávek, Šuleř, 2006).

Žádnou krizovou situaci není možné předem odhadnout, proto je krizový plán sestaven pomocí modelových postupů, které mohou být samozřejmě následkem dané krize měněny. Proto je důležité, aby byl krizový plán pravidelně aktualizován podle změn prostředí podniku. Krizové plány se dělí podle několika hledisek: podle události, způsobu řešení, uživatele a návaznosti na jednice, který ji způsobil (Zuzák, Königová, 2009).

Struktura krizového plánu podle Zuzáka a Königové (2009):

- popis krizové situace;
- složení krizového týmu;

- rozsah mimořádných pravomocí a odpovědností pro krizovou situaci;
- postupy v krizové situaci;
- kontaktní údaje na členy krizového týmu;
- důležitá telefonní čísla;
- seznam institucí a osob, které mají být o nastalé situaci informováni;
- zásady krizové komunikace;
- další podpůrné informace;
- formuláře protokolů o vzniku krizové situace a jejím řešení;
- datum školení, nácviku a cvičení;
- rozdělovník a seznam pracovníků s popisem jejich pozice a funkce;
- přílohy.

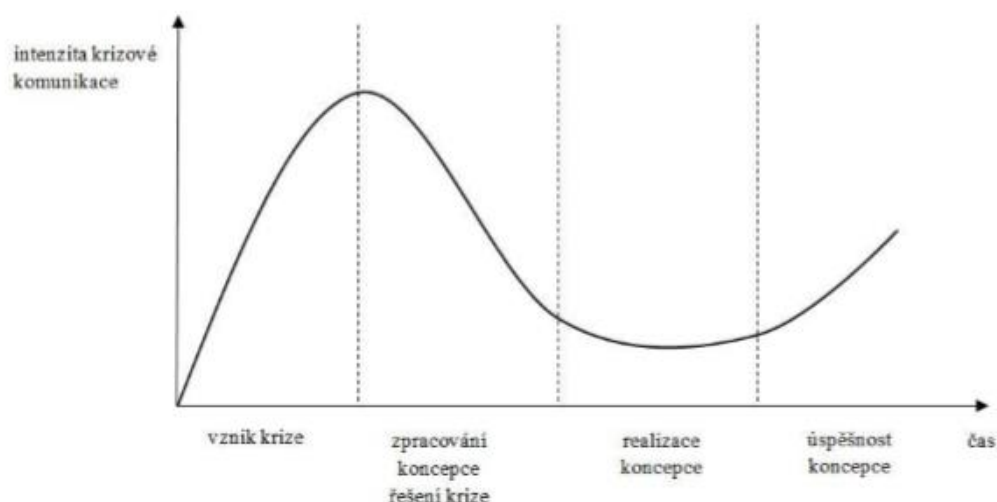
Tato struktura odpovídá spíše krizím způsobených haváriemi. Pro procesní krize je obsah upravován na základě variantního vývoje a v oblasti krizové komunikace. Součástí krizového plánu je i krizová komunikace. Ta může být směřována směrem do podniku, ale i k veřejnosti. V případě komunikace směrem dovnitř je podstatné informovat vedoucí pracovníky, členy krizového týmu a pracovníky závodu (Zuzák, 2004).

4 Krizová komunikace

Událost, jako je krize, která působí a ohrožuje existenci firmy, bezpochybně přitahuje zájem, nejen sdělovacích prostředků, ale i veřejnosti, angažovaných i neangažovaných orgánů a mnoho dalších. Vliv na dobré jméno podniku má i negativní publicita. Je žádoucí, aby závody s krizemi počítaly, předvídaly je, a tudíž se na ně i připravily. Důkladná příprava zahrnuje i krizovou komunikaci (Hálek, 2008).

Hálek (2008) definuje krizovou komunikaci jako: „specifickou formu sociální komunikace a současně je nástrojem krizového řízení. Může mít formu **verbální** i **neverbální**. Svým charakterem jde především o interpersonální, mezosobní, skupinovou a masovou komunikaci.“

Obr. 6 Průběh krizové komunikace



Zdroj: Zuzák a Königová 2009

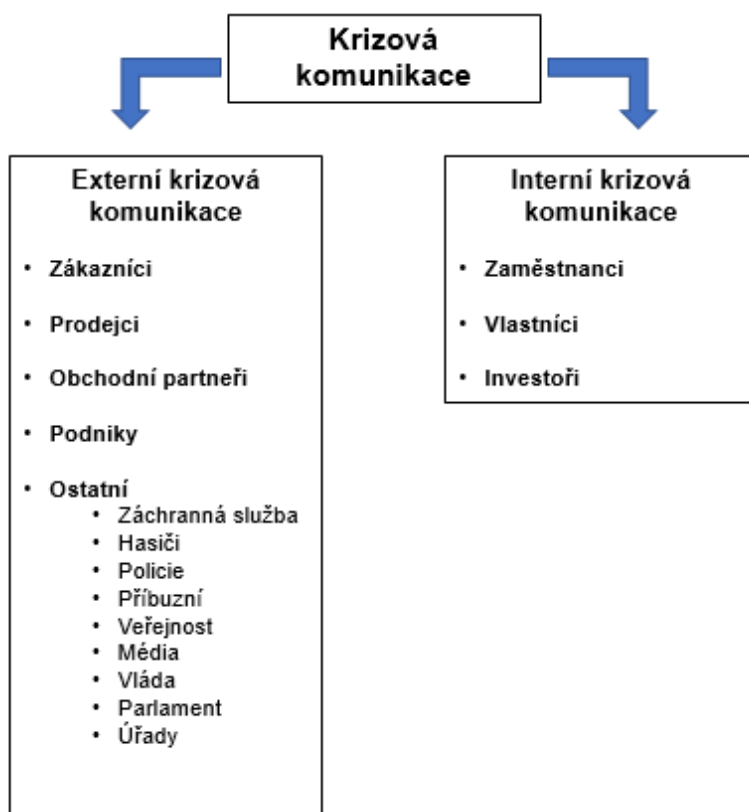
Z obrázku č. 6 vyplývá, že největší intenzity dosahuje krizová komunikace v době vzniku krize. V dalších fázích se podnik zaměřuje především na zažehnání krize, a proto se krizová komunikace soustředí na poskytování informací, které souvisejí s průběhem situace. Po odstranění krize nabývá komunikace na své intenzitě, soustředí se na prezentaci úspěchů a informací o přínosech, které vyvstaly ze zvládnutí krize (Zuzák, Königová, 2009).

Aby bylo možné se na krizovou komunikaci připravit, je potřeba rozdělit si role, znát vlastní podnik a zlepšovat komunikaci pod tlakem. Již na začátku krizové situace

musí být známa osoba, která je za komunikaci zodpovědná, po celou dobu krize by se mělo jednat o tutéž osobu. **Tiskový mluvčí** firmy má pod kontrolou veškeré informace. Jedině on může zamezit tomu, aby došlo k úniku či zkreslení informací. Musí být také dostatečně informován a je třeba, aby věděl, kde informace získá a jak, kdy a kam je již může předat dál zpracované. Obdobně by měli být připraveni i členové vedení, kteří přicházejí do styku s veřejností, protože cílem médií je dostat se k co nejatraktivnějším informacím (Chalupa, 2012).

Krizová komunikace přichází na řadu, jakmile se krize odhalí a probíhá až do konečné fáze. *Obrázek č. 7* znázorňuje komunikaci směřující **dovnitř** (*interní krizová komunikace*) i **ven** (*externí krizová komunikace*). Ta zajišťuje, aby byli všichni zúčastnění informováni, a snaží se o udržení médií v pozici, která je výhodná pro podnik. Pokud budou tato pravidla dodržena, krizová komunikace přemění krizi na výhodu a dojde k získání veřejného mínění na svou stranu. Cíl spočívá v uvolnění správných informací ve správní čas, na správném místě.

Obr. 7 Externí a interní krizová komunikace



Zdroj: Vašíčková, 2017

Za cílové skupiny krizové komunikace jsou považováni zaměstnanci podniku, spolupracovníci, dodavatelé, odběratelé, zákazníci, média a široká veřejnost. Rozsah těchto cílových skupin se mění v návaznosti na danou krizovou situaci. Krizová komunikace se týká i médií, jako je periodický tisk (noviny, odborné časopisy apod.), televize a internet. Díky nim mají jejich čtenáři a uživatelé internetových sociálních sítí možnost reagovat na získané informace. Na druhou stranu mají i možnost k neomezenému vyjadřování se, což někdy může vést k nelichotivým vyjádřením na účet závodu. Není nasnadě sociální sítě podcenit. Pokud se jim bude podnik v krizi vyhýbat, může konkurence právě touto cestou společnosti poškodit pověst.

Jedním z klíčových úkolů krizové komunikace je sestavit krizový komunikační tým, viz *obrázek č. 8*. Nejlepší čas pro vytvoření je ještě před vznikem samotné krize. Pokud dojde ke spojení a dokonalé souhře kompetentních odborníků, povede taková příprava k úspěšnému zvládnutí krizové situace (Chalupa, 2012).

Obr. 8 Krizový komunikační tým



Zdroj: Chalupa, 2012

Krizová komunikace musí být *otevřená*. Firma poskytuje informace jako první, nečeká na dotazy. Média a zaměstnanci vždy nějaké informace získají, a nikdo neví předem, jak budou kvalitní. Z nejasností se začnou šířit fámy a domněnky. Vrátit to do normálu už je ale těžké. Krizová komunikace by měla být i *upřímná*. Díky tomu je podnik schopný si získat důvěru svého komunikačního partnera a buduje se kvalitní vztah mezi účastníky komunikačního procesu. Závod by se měl také vyvarovat výrazu „*bez komentáře*“. Vzbuzuje to totiž pozornost a vyvolává podezření o zatajování informací (Antušák, 2009). Kromě těchto základních pravidel by podnik měl dodržovat i další principy: **princip přímé odpovědi** – krizová

komunikace je záležitostí především vedení firmy, a ne tiskového mluvčího. **Princip nezávislosti** napovídá, že krizová komunikace nesmí být plně závislá jen na jedné osobě. Pomocí **principu přesnosti a stručnosti** se podnik vyhne možné špatné interpretaci. **Princip očekávané reakce** se soustředí na analýzu možných dopadů sdělení. **Princip nejhoršího vývoje** se vztahuje k identifikaci a plánování komunikace směrem k tomu nejhoršímu scénáři. Je dobré mít nějaké spojence a zastánce, kteří budou moci komunikovat ve prospěch firmy – princip **hledání podpory** (Hálek, 2008).

5 Petainer Czech Holdings s.r.o.

Cílem diplomové práce je **analyzovat krizový plán podniku, vyhodnotit míru jeho efektivity a navrhnout optimalizační opatření.**

Na začátku této části je vhodné zmínit okolnost, že původní výzkumné šetření mělo probíhat v jednom nejmenovaném výrobním podniku, který se zabývá balením a skladováním čokoládových výrobků a cukrovinek. Závod spolupráci přislíbil, z neznámého důvodu ji však po dvou týdnech zrušil, a proto bylo nutné původní plán změnit. Pátrání po nových firmách, které by spolupráci zrealizovaly, potvrdilo domněnku, že některé závody mají problém s tím, aby umožnily nahlédnout do svých krizových scénářů někomu, kdo je pro ně cizí. Argumenty, které firmy nabízely při odmítavé odpovědi, nabídly hypotézu o tom, že **některé závody krizové scénáře ani plány vůbec nemají.** Někteří dotazovaní z pozice majitelů firem dokonce uvedli, že krizi si ve svém podniku řeší sami až ve chvíli, kdy krize vznikne, a žádný jiný krizový management nemají.

Po několikátýdenním hledání projevil zájem o spolupráci na této práci podnik **Petainer Czech Holdings s.r.o.**, kde souhlas ke zpracování průzkumného šetření přišel od jednatele firmy. V průběhu průzkumného šetření byli všichni zaměstnanci vstřícní a nápomocní. Rozhovory probíhaly s členy krizového týmu přímo na jejich pracovišti. Dotazování každého z respondentů se uskutečnilo na základě předem připraveného formuláře. Rozhovory trvaly u všech účastníků šetření stejnou dobu a byly zaznamenávány písemně do záznamových archů.

Petainer Czech Holdings s.r.o. se sídlem v Aši byl založen v roce 2009. Mateřská společnost se nachází v Londýně ve Velké Británii. Firma v Aši momentálně zaměstnává 198 pracovníků a je světovým **lídrem v inovativních PET a jiných plastových obalech.** Petainer Czech Holdings s.r.o. pomáhá světovým firmám a jejich značkám k růstu a udržení se na trhu prostřednictvím inovativních PET a dalších plastových obalů se zaměřením na snížení TCO. Firma dodržuje dlouhodobou tradici v podporování dynamických lokálních a globálních značek. Svých profesních cílů dosahuje prostřednictvím gamechanging řešení. Ta se zaměřují na vytváření vlastních konstruktivních řešení, která zapadají do marketingových cílů podniku. Závod má dvoustupňový proces řízení, který zvyšuje flexibilitu dodavatelského řetězce – cílem je zlepšit schopnost reakce na požadavky

trhu a zároveň odstranit logistické složitosti. Snaží se o neustálé inovace, které mají vliv na používaný materiál, TCO, trvanlivost, odolnost výrobků a spotřebitelské požadavky. Svoji budoucnost si zajišťuje pomocí rozšíření výrobní kapacity a navazováním nových partnerských vztahů, aby byly podpořeny potřeby zákazníků po celém světě (petainer.com, 2016).

Podnik věří, že přístup k nulovému odpadu může pomoci partnerům zvýšit prodej, snížit dopad na životní prostředí a redukovat náklady. Firma pracuje na následujících principech: **change the game** – závod bere v potaz bariéry zákazníků a nahlíží na ně z nové perspektivy, pracuje s nimi a tím si udržuje náskok. Dalším principem je **žádný odpad**. Díky game changing řešení podnik eliminuje odpady, tudíž nedochází k plýtvání a odpady jsou nulové. **Myslí ekonomicky** – pomocí toho principu dochází jak ke zlepšování financí, tak environmentální udržitelnosti pro klienty. Dalším klíčovým principem je **budování partnerů, ne zákazníků**. Zákazníci jsou pro podnik důvěryhodnými partnery, společně s nimi spolupracuje a přispívá ke zvýšení jejich podnikání. Poslední princip nese název **zaměřenost na design**. Spočívá v tvorbě kvalitních a designově zajímavých obalů, kdy brand manažeři vytvářejí obaly na produkty, které se díky vzhledu líbí spotřebitelům (petainer.com, 2016).

Vstupním materiálem na výrobu plastových obalů jsou různé druhy tzv. resinu, materiálu ve formě granulí, který je dovážen a skladován v silech. Dalším krokem ve výrobě je tvorba předforem, které se tvarují ve vstřikovacích strojích. Každá předforma se musí skladovat a zrát minimálně 7 dní. Z připravených předforem se poté vyfukují lahve na základě předem stanovených parametrů. Hotové vyfouknuté lahve se řadí na palety a obalují folií. Takto připravené palety jsou ukládány ve skladech. Stejný postup platí u platových KEGů, což jsou plastové sudy. Hotové výrobky se kontrolují na základě měření objemu, rozměru a těsnosti láhve. Najednou je vyrobeno až 48 předforem a během jedné hodiny firma vyprodukuje 10000 lahví.

Petainer Czech Holdings s.r.o.se zaměřuje především na zahraniční zákazníky, kteří tvoří celkem 96 % odbytu. Nejvíce závod exportuje do Evropy, Asie, Indie, USA a Kanady. Vzhledem k tomu, že firma vyrábí vratné obaly, čelí velkému úspěchu především v Německu, kde je na všechny obaly od nápojů uvalena vratná záloha. Na český trh se firma tolik neorientuje, protože podniky jako např. Kofola, Mattoni a

Magnesia si své obaly vyrábějí samy. Mezi nejvýznamnější zákazníky Petainer Czech Holdings s.r.o. patří Coca – Cola, Pepsi, Adelholzener, Genossenschaft Deutscher Brunnene G, Primátor, Full Sail, Palm Breweries, Lost Coast Brawery.

Aby mohl být Petainer Czech Holdings s.r.o. úspěšný na trhu u nás i ve světě, musí mít jasně stanovenou vizi a perfektně vypracovanou strategii.

5.1 Vize a strategie

Průkopník v plastových obalech, jako je Petainer Czech Holdings s.r.o., musí ve svých podnikových strategiích nejen zvládat náročné překážky, ale i překonávat vydaná omezení, uspokojovat potřeby zákazníků a spotřebitelů a být šetrný k životnímu prostředí.

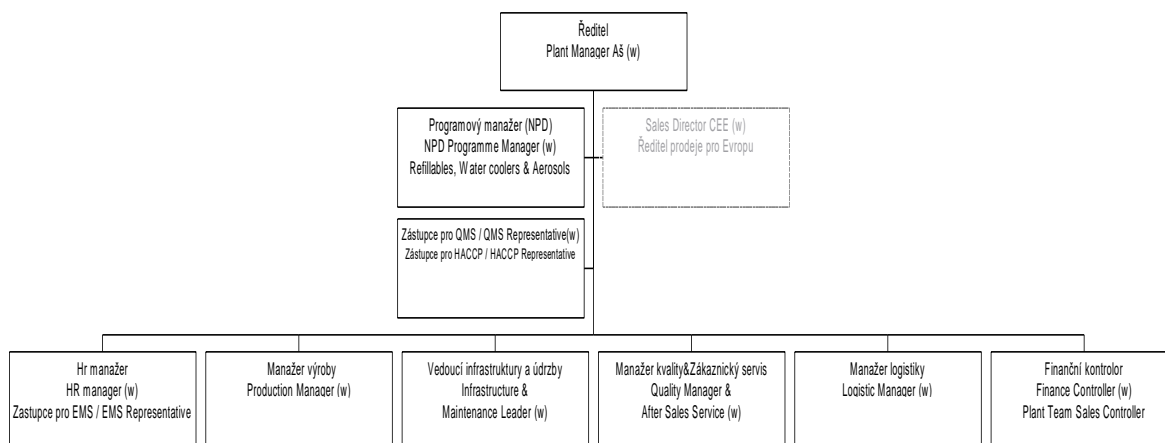
Mezi hlavní vize závodu patří myšlenka spadat mezi světové lídry v oblasti trvale udržitelné výroby PET a jiných plastových obalů tím, že bude nabízet game changing řešení pro dynamické a průkopnické podniky. Tato vize je postavená na principu vynikajících výsledků v oblasti udržitelného rozvoje založeného na nulových odpadech (petainer.com, 2016).

Úspěch firmy spočívá v pěti klíčových faktorech strategie. První okolností je **produkt** (specialista na malé / velké kontejnery), dále je kladen důraz na **růst** (substrát, hodnotový řetězec), **inovaci** (ekonomika, systém udržitelnosti), **zákazníka** (TCO, poradní servis) a v neposlední řadě na **nulový odpad** (LEAN, prognózy ekonomické kapacity) (petainer.com, 2016).

Pro lepší orientaci ve vztazích nadřízenosti a podřízenosti je v další subkapitole rozebrána podniková struktura firmy Petainer Czech Holdings s.r.o.

5.2 Podniková struktura

Obr. 9 Podniková struktura – Management tým



Zdroj: Dovaly, 2014

Obrázek č. 9 znázorňuje podnikovou strukturu managementu týmu Petainer Czech Holdings s.r.o., který vychází ze **štábně – liniové struktury**. Jde o uspořádání založeném na liniové struktuře, jež je rozšířena o tzv. štábní útvary. V liniové struktuře jsou pozice, vztahy nadřízenosti a podřízenosti uspořádány vertikálně. Z toho vyplývá, že každý nadřízený má jasně přidělené podřízené a naopak. Štábní útvary zajišťují podporu řídicích činností pro různé hierarchické úrovně a oblasti fungování závodu.

V čele firmy stojí ředitel závodu, štáb je reprezentován programovým manažerem a zástupcem pro QMS, nově také ředitelem prodeje pro Evropu. Podřízenými ředitele závodu a štábu poté jsou HR manažer, manažer výroby, vedoucí infrastruktury a údržby, manažer kvality, manažer logistiky a finanční kontrolor. Každý z nich má ve svém oddělení vlastní podřízené.

Další subkapitoly se věnují analýze makroprostředí podniku a definici silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb firmy.

5.3 PEST analýza

Politické faktory

Výrobní podnik Petainer Czech Holdings s.r.o. se musí řídit řadou platných zákonů České republiky. Nejvýznamnějším je zákon č. 477/2001 Sb. o obalech. „Účelem tohoto zákona je chránit životní prostředí předcházením vzniku odpadů z obalů, a to zejména snižováním hmotnosti, objemu a škodlivosti obalů a chemických látek

v těchto obalech obsažených v souladu s právem Evropské unie.“ S tímto zákonem úzce souvisí i zákon č. 22/1997 Sb. o technických požadavcích na výrobky, který stanovuje parametry jednotlivých výrobků.

Závod postupuje podle nového občanského zákoníku při uzavírání smluv. Dále se řídí zákonem č. 20/2012 Sb. o obchodních korporacích, na základě, kterého je firma zapsaná v obchodním rejstříku. Petainer Czech Holdings s.r.o. je také upravován daňovými zákony, zákoníkem práce ve spojení s BOZP a PO a řadou dalších zákonů a vyhlášek. Finanční dohled vykonává mateřská společnost v Londýně.

Ekonomické faktory

Tak jako pro všechny firmy na trhu, jsou i pro Petainer Czech Holdings s.r.o. ekonomické podmínky zcela zásadní. Z tohoto prostředí firma získává veškerý materiál, výrobní faktory i kapitál. Ekonomické prostředí zahrnuje všechny dodavatele a odběratele firmy. Produkci podniku významně ovlivňuje hospodářský cyklus (stav domácí ekonomiky) a jeho dynamika, na které působí především ekonomický růst, směnný kurs a míra inflace.

V případě růstu domácí ekonomiky, dochází k rostoucí poptávce po výrobcích a jejich spotřebě, závod tak rozšiřuje svoji působnost na trhu a překonává konkurenci. Pokles ekonomiky způsobí nižší spotřebu a tím pádem i nižší zisky a roste konkurenční napětí na trhu. Jelikož se jedná o mezinárodní firmu, ovlivňuje ji také devizový kurz. V případě snížení hodnoty domácí měny jsou exportéři ve výhodě. Produkty vyrobené na domácím trhu jsou levnější než zahraniční, a tak exportéři získávají výhodnější konkurenční postavení na zahraničních trzích. Naopak rostoucí hodnoty domácí měny způsobí snížení konkurenceschopnosti domácích výrobků v zahraničí a do výhody se dostávají importéři. Inflace má vliv na ceny vstupů, ovlivňuje výrobu a konkurenceschopnost firmy především v zahraničí. Narušuje také plánování investice podniku.

Sociální faktory

Jako většina výrobních firem v dnešní době i Petainer Czech Holdings s.r.o. pociťuje pokles zájmu žáků základních škol o studium na odborných školách. V důsledku tohoto faktu převyšuje na trhu práce poptávka firem po kvalifikovaných a zkušených odbornících nad nabídkou.

Tento nedostatek kvalifikovaných odporníků se firma snaží řešit pomocí společenské odpovědnosti firem a v rámci své podnikové činnosti nabízí svým bývalým zaměstnancům, kteří jsou již v důchodu, možnosti brigád. Brigády jsou také přístupné pro žáky či studenty v období prázdnin.

Technologické faktory

Stejně jako všechny výrobní firmy i Petainer Czech Holdings s.r.o. se snaží být inovativní. Díky změně technologie za modernější a výkonnější může firma dosahovat mnohem lepších výsledků a zvyšovat tak svoji konkurenceschopnost na trhu. Závod musí správně přijímat informace z technologického prostředí, aby nedošlo k zaostalosti výrobku a tím i ztrátě tržního podílu.

5.4 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k analýze silných a slabých stránek firmy a analýze příležitostí a hrozeb podniku. Pomocí ní je možné zhodnotit výkonost a perspektivu firmy.

Silné stránky

Petainer Czech Holdings s.r.o. si vybudoval **dobré jméno** u svých partnerů, protože má své **stálé zákazníky**, kteří se vracejí. Firma tímto způsobem buduje **dlouhodobou spolupráci** založenou na spokojenosti klientů. Zakládá si na inovaci a její **technologie jsou na světové úrovni**. Další konkurenční výhodou představují **dobré vztahy s dodavateli**. Podnik je **lídrem na českém a německém trhu**. V České republice a v Německu nemá firma žádného přímého konkurenta ve výrobě plastových obalů. Konkurenti jsou jen v oblasti alternativních obalů (např. sklo). Další předností je nejvyšší **kvalita výrobků**. Firma má **vlastní finanční zdroje**, popřípadě z mateřské společnosti, disponuje **odbornými zaměstnanci** s náležitou praxí a snaží se jim být **stabilním zaměstnavatelem**. Silnou stránkou závodu je také zaměřenost na **ochranu životního prostředí** díky nulovým odpadům. Vzhledem ke krizovému managementu si podnik zakládá na prevenci ve formě **nácviku evakuace**, má **vypracovaný krizový scénář** a **sestavený krizový tým**.

Slabé stránky

Firma je závislá na **cenách energií** a vstupních materiálů, což pro podnik může představovat v případě zvýšení cen vstupů zvýšení nákladů. Závod se také může

setkat s **nespolehlivostí dodavatele**. Do určité míry je firma kryta skladovou zásobou. Výroba je specifická, což může způsobit **nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců**.

Příležitosti

Mezi možné příležitosti může patřit **vstup na nové trhy** či **investice do nových technologií**. Při náboru zaměstnanců spolupracuje podnik s několika personálními agenturami, výběrové řízení vyhlašuje i sám. Firma by na celý tento proces i na další vedlejší aktivity mohla využít **outsourcing**.

Hrozby

Jednou z hrozeb by mohl představovat **vstup nového konkurenta na trh**. V důsledku nižší spotřeby platových obalů by také mohlo dojít ke **snížení poptávky**. Mohla by také nastat **ztráta významného zákazníka nebo dodavatele**, či navýšení **cen** ze strany dodavatelů. Hrozbu mohou také představovat **změny ve společenských trendech** nebo **změny v podnikatelském prostředí** (např. legislativní).

6 Průzkumné šetření

Cílem diplomové práce bylo **analyzovat krizový plán podniku, vyhodnotit míru jeho efektivity a navrhnout optimalizační opatření**. Pojmenování cíle se však již v rámci příprav šetření muselo upravit na **analýzu krizového scénáře podniku Petainer Czech Holdings s.r.o.**, neboť dokument nazvaný krizový plán firma nemá.

6.1 Technika průzkumu

Pro šetření byl zvolen kvalitativní postup. Pro sběr dat byly použity řízené polostrukturované rozhovory s využitím dotazování na předem stanovený okruh témat. Odpovědi pak byly zpracovány technikou zakotvené teorie (Strauss, Corbinová, 1999). Následovala interpretace dat formou otevřeného kódování, byla také provedena obsahová analýza krizového scénáře, korelační analýza na základě chí – kvadrát testu a návrh doporučení (optimalizačních opatření) jako závěrů.

6.2 Objekt průzkumu

Objekt průzkumu tvořilo **13 respondentů** z 15 možných **členů krizového týmu**. 2 členové, se kterými nebyly rozhovory uskutečněny, jsou externí dodavatelé služeb. Řízené rozhovory byly realizovány v průběhu tří pracovních dnů a každý trval v průměru 25 minut. Témata, která byla dotazovaným předložena, byla připravena písemně v předem připraveném archu, aby nedošlo k opomenutí některého okruhu. Odpovědi jednotlivých respondentů byly písemně zaznamenávány do připraveného archu a současně také nahrávány za účelem úplného informačního vytížení. Všechny rozhovory proběhly v první polovině prosince 2016.

V případě, že účastníci průzkumného šetření odpovídali na dané okruhy stručně, doplňovaly rozhovor otázky, které se předem neplánovaly, však s tématem vždy souvisely. Takto rozhovory poskytly ještě větší objem informací a podkladů ke zpracování.

6.3 Technika sběru dat

V průzkumném šetření byla pro sběr dat použita technika **řízeného rozhovoru**. Tato metoda představuje řízený dialog, který si klade za cíl vyvodit hypotézy

reflektující daný problém. Pro tazatele je velmi důležité se dopředu dobře připravit (Slavík, 2014).

Aby rozhovory proběhly bez komplikací, byla předem vytvořena **témata**, na která bylo potřeba získat odpovědi od respondentů. Definované okruhy témat nebyly pro každého účastníka šetření závazné, v průběhu rozhovoru docházelo k přizpůsobování dotazování v návaznosti a vyvíjející se rozhovor a zjištěné informace. Tematické okruhy byly vytvořeny na základě prostudování krizového scénáře a získaných teoretických poznatků. Dotazování předem neznali tematické okruhy, které se staly předmětem dialogu.

Další důležitou součástí byla příprava **časového harmonogramu rozhovorů**. Po předchozí domluvě bylo ujednáno, že setkání s vybranými účastníky šetření se uskuteční během tří dnů a že každý rozhovor bude trvat maximálně půl hodiny s ohledem na to, že někteří dotazovaní byli časově velmi vytížení. Harmonogram se podařilo dodržet. HR manažer po souhlasu od jednatele podniku poskytl pro šetření údaje o zaměstnancích – členech krizového týmu, které bylo třeba osobně kontaktovat a požádat je o účast v průzkumu. Z oslovených 15 členů krizového týmu jich s účastí souhlasilo 13, se kterými byly rozhovory zrealizovány.

V úvodu každého rozhovoru bylo účastníkům průzkumného šetření objasněno, co je účelem výzkumného šetření – prověřit funkčnost krizového managementu firmy Petainer Czech Holdings s.r.o. zmapováním jejich zkušeností jako členů krizového managementu. Dotazovaní souhlasili s tím, že v této diplomové práci nebudou uvedena jejich jména, ale ostatní třídící informace (pohlaví, věk, pozice, vzdělání a doba zaměstnání) využity budou.

Následný rozhovor byl ponechán co nejpřirozenějšímu průběhu. Respondentům byly postupně sděleny tematické okruhy, ke kterým se vyjadřovali. V průběhu rozhovoru se nabízely různé doplňující otázky. Pořadí tematických okruhů nebylo závazné. S ohledem na časovou vytíženost některých respondentů bylo obvyklé, že rozhovor byl přerušován aktivitami, kterými museli v průběhu rozhovoru vyřídit potřebné pracovní záležitosti, k závažnému narušení nebo přerušení rozhovoru však v žádném případě nedošlo.

Stylizace některých dodatečných otázek byla přizpůsobována kontextu a atmosféře rozhovoru. V průběhu rozhovorů také došlo ke zjištění, že ne všechny okruhy jsou

pro rozhovor relevantní. Příkladem může být téma, které se týkalo krize vzniklé nedostatkem zaměstnanců. V průběhu šetření se ukázalo, že závod je v takovéto situaci potřebně zabezpečen, a tudíž se mu daří nečekané výkyvy v zaměstnanosti rychle řešit.

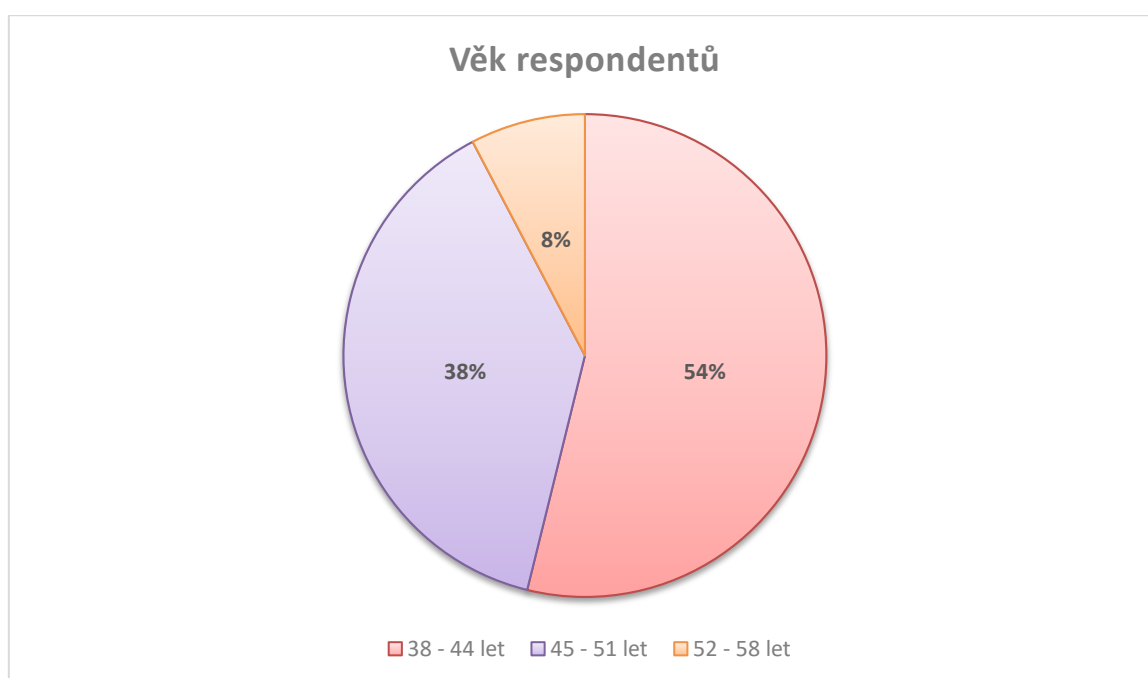
7 Interpretace získaných údajů

Pro interpretaci řízených rozhovorů byla použita metoda **otevřeného kódování**. Zjištěné údaje byly nejdříve analyzovány, poté skládány novými způsoby.

Při analýze bylo jednotlivým událostem v rozhovorech přiřazeno označení, jež charakterizuje podstatu zkoumaného problému. Tato označení se poté utřídila do jednotlivých kategorií, které tvořily skupinu pojmů. Tento systém je nazýván jako kategorizace. Jednotlivé kategorie mají několik obecných vlastností, každá vlastnost se může měnit v rozsahu nějaké škály (Miovský, 2006).

7.1 Třídící informace o respondentech

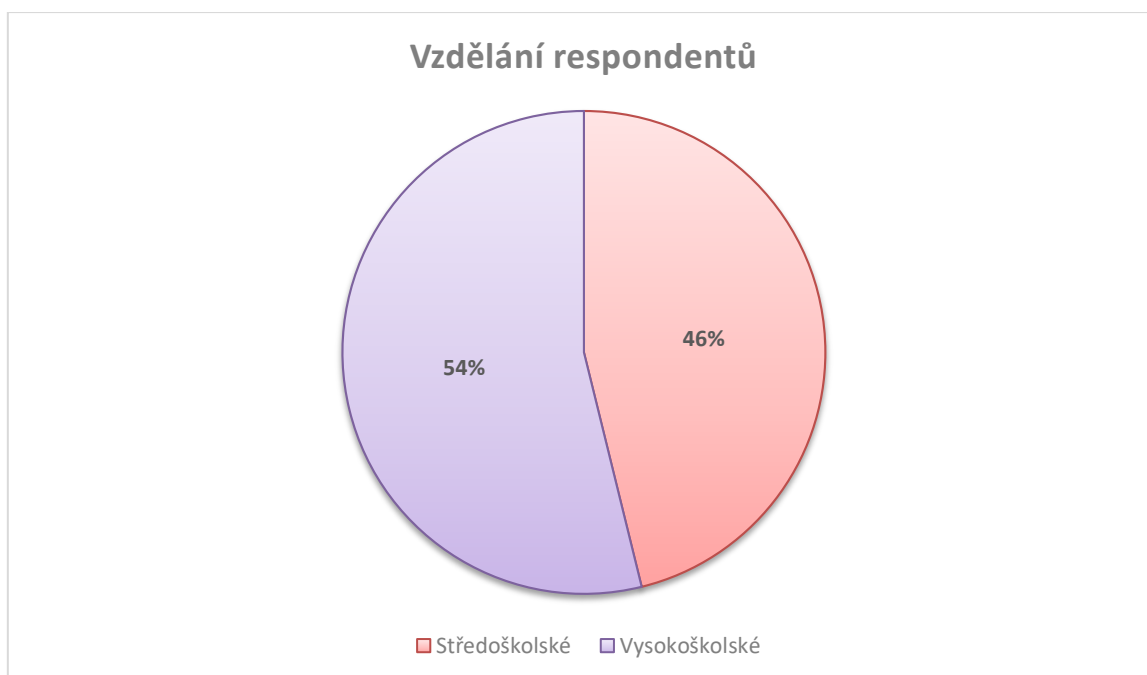
Obr 10: Věk respondentů



Zdroj: Vašíčková, 2017

Průzkumu se zúčastnilo celkem 13 respondentů, z toho 6 žen a 7 mužů. Procentuální zastoupení žen činí 46 % a mužů 54 %. Věková hranice se pohybovala od 38 do 58 let. Z obrázku č. 10 vyplývá, že největší zastoupení mají dotazovaní ve věku 38 – 44 let, což je 54 % ze všech účastníků šetření. 38 % procent zastupuje věk 45 – 51 let, 8 % tvoří respondenti starší 51 let. Žádný z nich nebyl starší ani mladší.

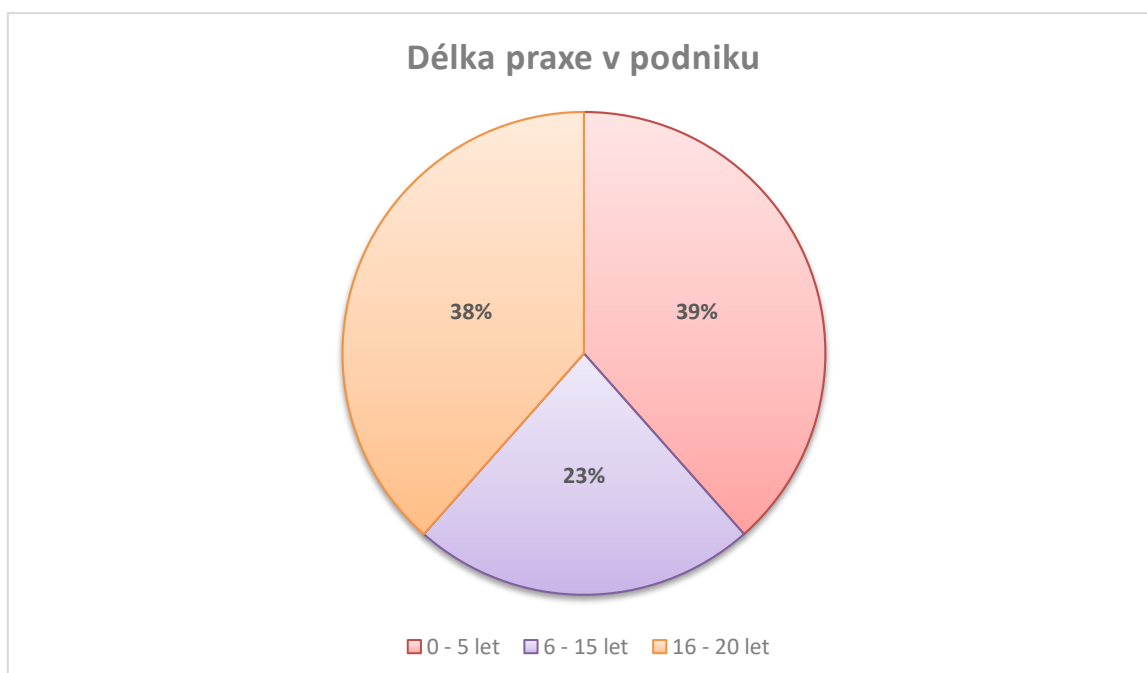
Obr 11: Vzdělání respondentů



Zdroj: Vašíčková, 2017

Z obrázku č. 11 je patrné, že z celkového počtu dotazovaných mají větší zastoupení respondenti s vysokoškolským vzděláním. Jednalo se o 7 ze 13 osob, které tak tvoří 54 % z celku.

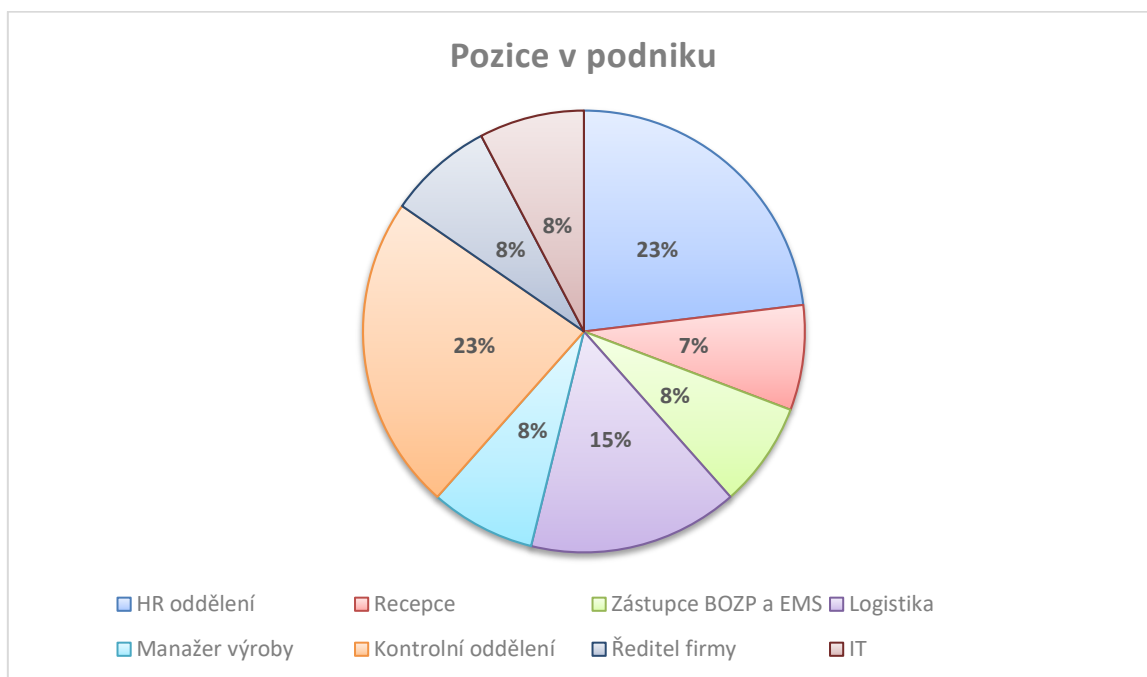
Obr 12: Délka praxe v podniku



Zdroj: Vašíčková, 2017

Obrázek č. 12 znázorňuje délku praxe dotazovaných. Ze 13 respondentů má praxi do 5 let celkem 5 dotazovaných. Praxi v rozmezí 6 – 15 let mají 3 respondenti, zbylých 5 je v podniku 16 – 20 let.

Obr. 13: Pozice v podniku

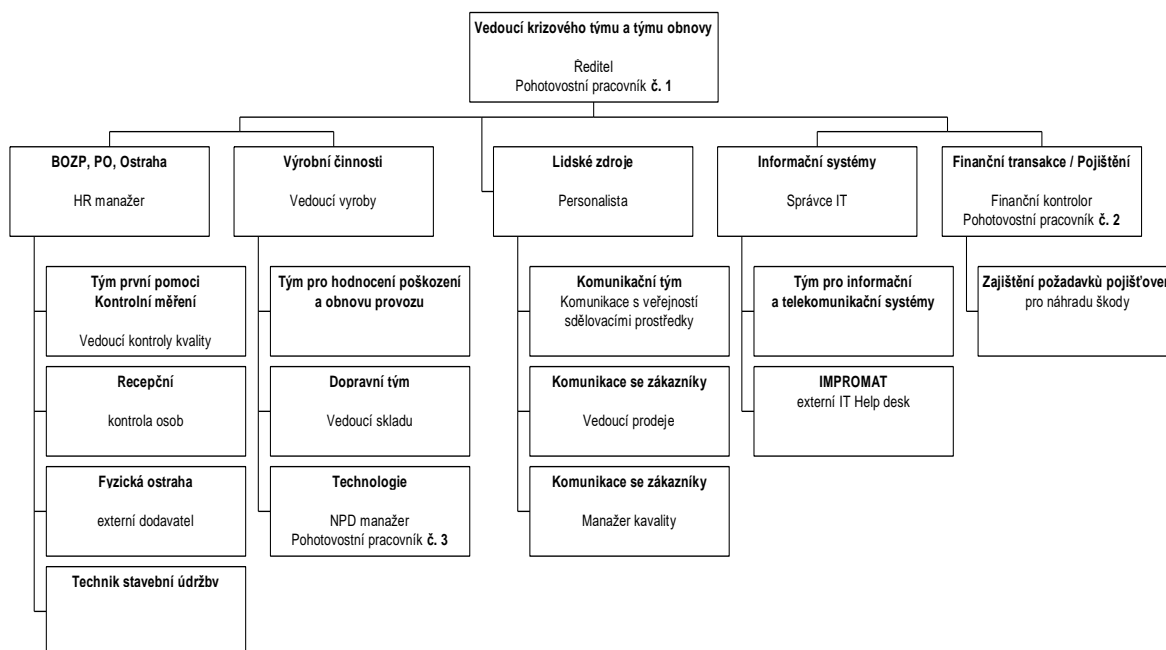


Zdroj: Vašíčková, 2017

Z obrázku č. 13 vyplývá, že do průzkumu se zapojilo nejvíce respondentů z HR a kontrolního oddělení, oba úseky byly zastoupeny celkem 3 účastníky průzkumného šetření. Po nich následuje oddělení logistiky, kde zájem o šetření projevily celkem 2 osoby. Ostatní části závodu, tj. recepce, IT, oddělení pro BOZP a EMS, oddělení výroby a ředitel podniku byly vždy reprezentovány jen jedním respondentem.

7.2 Složení krizového týmu

Obr 14: Složení krizového týmu



Zdroj: Dovaly, 2014

Na obrázku č. 14 je znázorněný krizový tým, který má Petainer Czech Holdings s.r.o. připravený pro případ krize. Krizí v tomto případě vnímá podnik významné, a především neočekávané situace, které ohrožují výrobu, cíle závodu nebo dokonce jeho existenci a to trvale, nebo po delší dobu. Tým je tvořen celkem 15 členy, z toho 2 tvoří externí dodavatelé služeb. V čele stojí **vedoucí krizového týmu a obnovy**, kterým je ředitel firmy. Právě on je také pohotovostním pracovníkem č. 1. Konkrétní činnosti krizového managementu pak zajišťuje 5 menších týmů.

První tým se zabývá systémem **BOZP, PO a ostrahou** objektu podniku, má celkem 5 členů, kteří společně kooperují. Zajištěním první pomoci a kontrolním měřením je pověřen vedoucí kontroly kvality. Kontrolou osob v případě krize se zabývá přítomný recepční pracovník. Fyzickou ostrahu má na starosti externí dodavatel a technik stavební údržby zajišťuje možné technicko – stavební zásahy.

Druhý tým, který tvoří 3 členové, řeší v případě krize funkčnost či rychlou obnovu **výrobní činnosti**. Jeho vedením je pověřen vedoucí výroby. Tým řeší především situace spojené s vyhodnocením poškozené části výroby a jeho obnovou. Dopravní zajištění má na starosti vedoucí skladu. Obnovou technologií je pověřen NPD manažer, který je současně jmenován pohotovostním pracovníkem č. 3.

Třetí – tříčlenný tým – zabezpečuje **lidské zdroje** a jeho činnost koordinuje personalista. Tento tým zajišťuje veškerou komunikaci s veřejností a sdělovacími prostředky. Kontaktem se zákazníky je v tomto případě pověřen vedoucí prodeje a manažer kvality.

Čtvrtý tým – má na starosti komplexní **informační systém** podniku a disponuje 2 členy. Řízením je pověřen správce IT sítě. Tato krizová skupina musí zabezpečit v krizové chvíli všechny informační a telekomunikační systémy firmy. Zde spolupracuje závod i s exténním IT dodavatelem.

Poslední tým s názvem **finanční transakce / pojištění** je tvořen 1 členem, finančním kontrolorem a krizovým pracovníkem č. 2. Jejich klíčový úkol spočívá v okamžiku krize v zajištění všech potřebných dokumentů a požadavků pro pojišťovny a finanční náhradu škody.

7.2.1 Respondenti z krizového týmu

Všichni respondenti, kteří se zúčastnili výzkumného šetření, byli členy výše uvedeného krizového týmu. V rozhovorech byli konfrontováni s myšlenkou, zda vědí, jak vypadá složení celého krizového týmu a zda znají své kompetence, které z jejich pozice vyplývají. Schéma krizového týmu jim bylo k dispozici k nahlédnutí.

Vedoucí krizového týmu a týmu obnovy provozu je také současně tiskovým mluvčím firmy a pohotovostním pracovníkem č. 1. Jeho klíčovou povinností je vedení a řízení obnovovacích aktivit, musí zajistit informovanost celého krizového týmu a aktivovat krizové řídicí centrum. Jako tiskový mluvčí je zodpovědný za vedení všech setkání s médii a veřejností.

Tři osoby zastupovaly **oblast lidských zdrojů**. Sdělily, že v případě výskytu krizové události je jejich úkolem zajistit evakuaci zaměstnanců podniku. Všem zaměstnancům je předem známé evakuační místo, kde se mají po opuštění budovy shromáždit. Při evakuaci se v laboratoři tisknou evakuační seznamy, podle kterých dochází ke kontrole totožnosti zaměstnanců. Proto je důležité, aby si zaměstnanci správně čípovali příchody a odchody z práce. Pokud tak nečiní, dochází pak k chybám v evakuačním seznamu. Technika, která tiskne evakuační seznamy, je v případě selhání elektrického proudu připojena na záložní systém, který umožní, aby byl seznam odpovědným pracovníkům včas k dispozici. Při kontrole totožnosti osob vypomáhá i pověřená osoba z týmu BOZP. Dalším klíčovým úkolem týmu „lidské

zdroje“ je podpora pracovníků, kteří byli zasaženi havárií. Tým komunikuje v případě nutnosti s nemocnicemi a rodinou postiženého pracovníka. Zajišťují koordinaci osob, které jsou přítomny v práci, a zaměstnanců nastupujících na další směnu. Také informují pracovníky o tom, kdy mají přijít do práce a jak se daná situace dotýká jejich zaměstnání. Spolupracují na zajištění první pomoci.

Z **týmu BOZP, PO a ostrahy**, kteří mají na starost bezpečnost, se šetření zúčastnili 3 respondenti. Z jejich odpovědí vyplynulo, že vedoucí tohoto týmu má k dispozici pracovníka první pomoci, osobu zabezpečující kontrolu osob, technika stavební údržby a exténní dodavatele (ostrahu, hasiči, policii, záchrannou službu). Cílem vedoucího týmu je zjistit příčinu krizové události. Také musí zajistit, aby nedošlo k ohrožování zdraví zaměstnanců, osob a majetku. V neposlední řadě odstraňuje následky krizové události. Při obhlídce situace má na starosti pověření vybraných osob danými úkoly. Nařizuje jim, jaké mají využít pracovní nebo ochranné pomůcky. Při odstraňování následků krize je jejich náplň činnosti obdobná. Rozdělují úkoly jednotlivým lidem a informuje je, jak mají postupovat.

Další respondent byl **vedoucí zdravotníků**. Sdělil, že jeho hlavním úkolem je shromáždění zraněných, poskytnutí první pomoci a předání zraněných záchranné službě. Další 2 pracovníci jeho týmu mají na starosti asistenci při první pomoci, svolání krizového týmu a kontaktování exténních dodavatelů (ostraha, hasiči, policie, záchranná služba). V případě krize, která zasahuje do prostředí podniku, je nutné kontaktovat krizový štáb města.

Další 3 dotazovaní patřili do **výrobního týmu**. Uvedli, že povinností výrobního týmu je vedení technologické dokumentace, umožnění její dostupnosti pro případnou kontrolu poškození a obnovu výrobních procesů. Výrobní manažer má dohled nad výrobním oddělením a podporuje ostatní členy týmu. Součástí tohoto týmu je i dopravní tým, jeho zástupce má za úkol jednat operativně při řešení dodávání zboží k odběratelům v krizové události, nastavuje hodinový management a komunikuje o vzniklé situaci se zákazníky.

1 respondent spadal to **týmu informační systémy**. Z jeho odpovědí vyplynulo, že při krizové události musí zajistit krizové telefonické a datové komunikační služby ve spolupráci s exténními dodavateli.

Poslední respondent byl členem **týmu finanční transakce / pojištění**. Jeho pozice se nazývá pohotovostní pracovník č. 2, což je osoba s povinností včasného varování, která je k dispozici na zavolání 24 hodin denně. V souvislosti s krizovým týmem je jeho klíčovým úkolem zajistit podporu kritických provozních funkcí postižených havárií. Zajišťuje také jednání s pojišťovny a likvidátory škod. V jeho pravomoci je i koordinace pojišťovacích programů s pokračujícími plánovacími programy.

7.2.2 Zkušenosti respondentů s krizemi

Jelikož ve firmě **nedošlo k větší krizové události**, tým zatím nemusel kvůli závažné situaci zasedat. Dotazovaní však uvedli, že se jeho členové scházejí každý měsíc na poradách v rámci, kterých v případě nutnosti řeší i možné „menší krizové události“ podniku. Tímto pojmem nazývali respondenti krize v rámci jednotlivých oddělení, které jsou řešeny obvykle v režii daného manažera konkrétního oddělení a připomínají spíše běžné provozní komplikace. Řešení takových situací probíhá stejně jako řešení běžných závad. Následně je proveden zápis do reklamačního formuláře.

Z rozhovorů vyplynulo, že závod **dbá na prevenci**. Každé pondělí se koná zkouška požárních alarmů, a to ve smluvený čas (v 16 hodin). Kromě toho je trvale u vchodu na recepci vyvěšená cedulka s upozorněním, které každého zaměstnance podniku informuje doslova takto: *„Každý poplach představuje nebezpečí! Proto opusť pracoviště, evakuuj se!“*

Dalším prvkem prevence, na který respondenti kladli důraz, je **nácvik evakuace**, který se koná celkem dvakrát v roce. Prioritou nácviku je evakuace zaměstnanců do bezpečí, až poté se evakuuje majetek. Dotazovaní uvedli, že následně se řeší zastavení a ukončení krizové události a potom odstraňování vzniklých škod. Zaměstnanci jsou informováni o dni a hodině uskutečnění plánovaného nácviku. Pak se nejdříve vyhlásí poplach požárním alarmem. Zaměstnanci se evakuují na stanovené místo, proběhne kontrola identity zaměstnanců (vše na čas), vypíše se chyby v evidenci pracovníků a poté zaměstnanci pokračují v práci. Po nácviku zasedá krizový tým a hodnotí proběhlou evakuaci. Důraz je kladen na to, aby vše proběhlo v pořádku. Vyhodnocuje se, zda by došlo k nějakým ztrátám, nebo se i při nácviku vyskytly nějaké problémy. V případě nutnosti dochází k návrhům ke

zlepšení. Pokud vše proběhlo v pořádku, vytvoří si krizový tým nějakou fiktivní krizovou událost a řeší ji u stolu. Někdy si jen v menším rozsahu projdou krizový scénář, role jednotlivých členů týmu a odsouhlasí si porozumění všem úkolům. Na setkáních se často řeší chybné čipování příchoďů a odchodů a členové krizového týmu jsou znovu poučeni o důležitosti této aktivity. Obvykle jsou personalisté pověřeni tím, aby zaměstnance o povinnosti čipování poučili.

7.3 Krizový scénář Petainer Czech Holdings s.r.o.

Krizový scénář tvoří nedílnou součást dokumentů krizového týmu. Všemi respondenty tohoto šetření bylo potvrzeno, že scénář je součástí firemní dokumentace (ISO dokumentace) a má své číslo v seznamu schválených a řízených dokumentací. Další část průzkumného šetření se zabývala jeho podrobným obsahem a zjišťováním informovanosti členů krizového týmu o tomto dokumentu. Jeho plné znění je součástí příloh této diplomové práce.

7.3.1 Obsah krizového scénáře

Tato podkapitola slouží jako obecné seznámení s **Krizovým scénářem podniku Petainer Czech Holdings s.r.o. v Aši**. Důležité je však nyní sdělit, že při rozhovorech ležel uvedený dokument na stole a účastníci průzkumného šetření do něj mohli nahlížet. Využilo toho 7 ze 13 dotazovaných.

Dokument Krizový scénář Petainer Czech Holdings s.r.o. je vypracován na 19 stranách písemného textu a obsahuje několik příloh. Na **titulní straně** je uvedeno datum jeho vydání a doba platnosti. Současný titul má aktualizované datum platnosti od 25. 6. 2014. Kromě této informace obsahuje úvodní strana také jména autora a osoby, jež dokument schválila. Další informaci na titulu tvoří seznam osob, kterým byl krizový scénář distribuován. Kromě jejich jmen jsou uvedeny také jejich pracovní funkce, adresy bydliště a telefonní čísla. Na úvodní straně je uvedení rozsah působnosti krizového scénáře na provoz Petainer Czech Holdings s.r.o. a cílová skupina, které je určen (tým krizového managementu).

Úvodní strana informuje o hlavním cíli dokumentu – jedná se o plán krizového managementu a obnovy provozu při fyzickém zničení. V úvodu je uvedena také informace o tom, že během auditu se přezkoumává aktuálnost členů týmu, všech důležitých telefonních čísel a příloh. O to se stará HR manažer, který má ve své režii naplánovat dvakrát ročně nácvik evakuace pro krizový tým.

Obsah informuje o kapitolách a podkapitolách krizového scénáře. Kapitoly jsou nazvány jako Bod 1 – 3 a na dalších stránkách textu jsou rozpracovány. Zabývají se postupem při řešení krizové situace (havárie) a kroky vedoucími k zajištění výroby a její možné obnově v co nejkratším čase a s co nejmenšími lidskými a materiálními ztrátami.

Další strany krizového scénáře definují **postup, jak varovat zaměstnance** o havárii (**Bod 1**), jaké následují kroky podle **plánu krizového managementu (Bod 2)** a jak vypadá **plán obnovy po havárii (Bod 3)**.

Postup při včasné varování (Bod 1) informuje o osobách s povinností včasného varování. Tato kapitola je dále detailně rozpracována na straně 4 a sděluje jména 3 pohotovostních pracovníků včetně jejich kontaktů. Součástí této kapitoly je i tabulka se jmény, adresami a telefonními čísly externích pohotovostních služeb (integrováný záchranný systém, hasiči, policie, rychlá záchranná služba, ostraža, hygienická stanice, inspektorát bezpečnosti práce, krizový tým prořízení havárií na městském úřadě atd.).

Do **Plánu krizového managementu (Bod 2)** patří na prvním místě všechna zjištění o události, která by mohla vést k havárii s následkem ohrožení provozu. Jmenování pohotovostního pracovníka krizového managementu č. 1 jednoznačně určuje, komu mají být zjištění adresována a kdo je první pohotovostní povinností pověřen. Plán dále podává informace o evakuaci pracoviště, jejímž primárním cílem je především ochrana lidských životů, životní prostředí a majetku. V tomto bodu je uveden také odkaz na Požární evakuační plán a Evakuační plán, které tvoří samostatné přílohy dokumentu. Následují informace o složení a kompetencích krizového týmu včetně kontaktů na jeho členy, způsobech *externího a interního oznámení o krizové situaci a vyhodnocení rozsahu poškození* včetně úkolu vytvořit plán obnovy.

V rámci *Interního oznámení o krizové situaci* má pohotovostní pracovník povinnost informovat vedoucího krizového týmu, který bude monitorovat vývoj situace a v případě nutnosti svolá krizový tým. Pokud by došlo k situaci, která by vážně ohrozila chod podniku, musí být informován uvedený člen mateřské společnosti. V rámci *Externího oznámení* musí jmenovaný člen komunikačního týmu ve spolupráci s ředitelem závodu a HR oddělením informovat veřejné sdělovací prostředky, má na starosti vedení všech setkání a diskusí s médii a veřejností. V případě

nepřítomnosti zástupce komunikace, přechází tato povinnost na vedoucího pracovníka, jenž je přítomen na pracovišti v době havárie. Při komunikaci s veřejností se musí řídit předem navrženou osnovou 3P: Prize, Pity, Promise – pochválit záchranné akce, projevit lítost nad událostí a přislíbit nápravu. Součástí Plánu krizového managementu je i bod *Hodnocení rozsahu poškození a obnovy*. V plánu je uvedeno, že jakmile zásahové týmy povolí vstup do provozu, dochází ke konkrétnímu zhodnocení rozsahu poškození za účelem ustanovení předpokládané doby odstávky a vytvoření plánu obnovy.

Plán obnovy po havárii (Bod 3) ve svém úvodu definuje čtyři úrovně havárie, a to na základě rozsahu poškození budovy podniku a doby, po kterou trvá odstraňování následků. Nejlehčí úroveň havárie je označena číslem IV, nejtěžší číslem I. V praxi tato informace znamená, že v případě IV zůstává budova nedotčena, krize trvá méně než 8 hodin a zasažen bývá nejčastěji jen hardware nebo software. V případě I dochází k celkovému zničení budovy, ztrátě dodávek a nemožnosti pracovat. Krize trvá déle než 5 dní a krizový scénář je využit ve svém plném rozsahu. Postup je pak následující – dle typu události vedoucí krizového týmu nebo zástupce určí úroveň havárie, a to na základě informací od svědků, místní obhlídkou situace a rychlým prošetřením okolností. Pokud obnovení poškozené oblasti nemůže být provedeno v přiměřeném časovém horizontu, musí být zavedena náhradní výrobní opatření a musí dojít k aktivaci plánu obnovy po havárii. V případě, že není možné vstoupit do závodu, je stanoveno krizové řídicí centrum na vrátnici u vstupu do prostor závodu či v dočasně pronajatých stavebních buňkách. Z krizového řídicího centra řídí krizový tým proces obnovy. Ihned po evakuaci se krizový tým shromáždí v krizovém řídicím centru za účelem zahájení prvních činností k události.

V další části krizového scénáře jsou postupně definovány povinnosti a klíčové *úkoly jednotlivých týmů* v rámci krizového týmu.

Vedoucí krizového týmu a týmu obnovy provozu vede a řídí obnovovací aktivity, jedná s vedením závodu, informuje o stavu obnovovacích činností. Je zodpovědný za koordinaci mezi jednotlivými týmy obnovy provozu a vedoucími postižených provozů. Současně odpovídá za zajištění preventivního trénování a školení podle krizového scénáře a řízení. V rámci podniku jsou k dispozici celkem 3 **pohotovostní pracovníci**, kteří v případě havárie zastupují vedoucího krizového týmu. **Tým finanční transakce** jedná s pojišťovacími společnostmi a likvidátory a

informuje vedoucího krizového týmu o stavu žádostí o náhradě škod. Zajišťuje také finanční krytí na nutné výdaje.

Povinností **týmu pro informační/telekomunikační systémy** je koordinovat všechny zničené či poškozené informační a telekomunikační systémy a kontaktovat externí dodavatele služeb. Zodpovídá za zabezpečení telefonické a datové komunikace s postiženým pracovištěm.

V souhrnu povinností **týmu BOZP, PO, ostrahy závodu a zajištění první pomoci** je opatření fyzické ochrany a nouzové podpory zasaženým oblastem a zajišťování oznamovacího mechanismu pro problémy, které jsou nebo by mohly vyústit v havárii. Zasaženou funkční oblast označují členové týmu bezpečnostní páskou. První pomoc poskytují vyškolení zaměstnanci laboratoře a všichni ostatní zaměstnanci. Klíčovými úkoly uvedeného týmu při havárii jsou především tyto činnosti: stanovení počtu pracovníků bezpečnostní služby potřebných pro zajištění fyzické ochrany a bezpečnosti zasažených oblastí. Následně by měli zajistit kontrolu vstupů a východů a přenos informací. Dohlíží na to, aby všichni pracovníci ochrany byli v postižených oblastech i v oblastech obnovy řádně vybaveni ochrannými pomůckami. Koordinují podle potřeby další lidi a zařízení. Monitorují pohyb osob do a z podniku (společně s týmem lidských zdrojů). Podávají pravidelně informace vedoucímu krizového týmu o probíhající situaci. Po stabilizaci situace by měli také vytvořit zprávu o ostraze závodu (jména obětí, svědků, zraněných, popis poškozeného zařízení atd.). V případě nutnosti poskytují první pomoc a přivolávají zdravotníka. Zajišťují ochranu bezpečnosti pro přenos důvěryhodných informací na pracovišti i mimo něj. Kontrolují nutné ostrahy v postižených oblastech. Zodpovídají za to, že nebudou prováděny žádné úkony, které by mohly ohrozit či zkusit posouzení škod pojišťovnou.

Tým výrobních činností má za úkol vést technologickou dokumentaci a umožňuje její dostupnost pro kontrolu poškození a obnovu výrobních procesů. Součástí výrobního týmu je i **tým pro hodnocení poškození a obnovu provozu**, jeho povinností je zhodnocení počátečního stavu poškozené funkční oblasti, zajišťuje záchranu zbývajících zařízení a činí předpokládané odhady možného použití zařízení a zahájení obnovu provozu.

Dočasným podpůrným týmem je **dopravní tým** vedený manažerem skladu a logistiky. Tým je odpovědný za přepravu lidských zdrojů, zařízení a materiálu do záložních oblastí. Spolupracuje s ostatními týmy.

Lidské zdroje tvoří skupina, která řeší podporu pracovníků postižených havárií. Její členové poskytují podporu lidským zdrojům zajišťujícím obnovu a přenos informací zaměstnancům. Pomáhají při zjišťování totožnosti zraněných a poskytování první pomoci. Musejí také zajišťovat koordinaci zaměstnanců, kteří jsou přítomni v práci, a osob nastupujících na další směnu. Poskytují informace o práce schopných zaměstnancích. Vedoucímu krizového týmu pravidelně hlásí počet přítomných a zraněných.

Komunikační tým představují osoby, které jsou zodpovědné za poskytování veřejných informací. Vedou setkání a diskuse s veřejnými sdělovacími prostředky. Koordinují také komunikaci se zákazníky a dodavateli.

Závěr krizového scénáře zahrnuje přiložené související dokumenty, a to především – seznam oznámení, seznam dodavatelů, registr rizik, seznam kritických rizik, dokumentace a smlouvy, výkresová dokumentace a plány závodu, výsledky nácviků. Na poslední straně krizového scénáře je uvedena výzva HR manažera. Podle ní by se všechny osoby jednotlivých týmů měly seznámit s postupem při krizové události.

7.3.2 Obsahová analýza krizového scénáře

Krizové scénáře pomáhají firmám porozumět nečekaným událostem a vytvořit postup, který vede k zažehnutí krize. Nemají předepsanou formu, existují jen určitá doporučení. Jedná se vždy o interní dokument firmy, který není veřejnosti dostupný. Vzniká na základě analýzy potencionálních rizik v podniku.

První sloupec *tabulky* č.2 uvádí informace o tom, co by měly krizové scénáře obsahovat a jak by měla vypadat optimální forma. Druhý sloupec obsahuje údaje, které přímo vyplývají z krizového scénáře firmy Petainer Czech Holdings s.r.o.

Tab. 2: Obsahová analýza krizové scénáře

Sledovaný jev krizového scénáře	Optimální krizový scénář	Petainer Czech Holdings s.r.o.
Přehlednost	Ano	Ne
Písemný dokument	Ano	Ano
Popis krizové situace	Ano	Ano – havárie
Možnost přípravy na krizi	Ano	Ano – nácvik evakuace
Plán proškolení zaměstnanců	Ano	Ano – evakuační plán (příloha)
Průběh z hlediska času	Ano	Ano – havárie v časovém rozsahu 8 hodin až 5 dní a více
Postup ke zvládnutí krizové situace	Ano	Ano – popis povinností a klíčových úkolů jednotlivých týmů a členů
Seznam pracovníků, kterých se krizová událost týká a kteří by měli být vyrozuměni a jejich telefonní čísla	Ano	Ano
Seznam osob, které jsou oprávněny poskytovat informace veřejnosti	Ano	Ano
Seznam osob tvořící krizový štáb města	Ano	Ne
Seznam osob odpovědných ke komunikaci s médii	Ano	Ano – tiskový mluvčí a jeho zástupci
Seznam hlavních médií včetně celostátních	Ano	Ne
Možnost přizvání lékaři či právníka, pokud dojde k ohrožení zdravá lidí	Ano	Ano
Umístění prostředků pro zvládnutí krize	Ano	Ne
Součást podnikové dokumentace	Ano	Ano – ISO 14001

Zdroj: Vašíčková, 2017

Další část obsahové analýzy se zaměřuje na popis zjevného obsahu sdělení, tj. kvalitu obsahových prvků, poznání, myšlenek, názorů a motivací. *Tabulka č. 3* je

zaměřena na analýzu slov, slovního spojení, celých vět (části textů) a na sestavení slovníku slov klíčových pro danou oblast.

Tab. 3: Popis zjevného obsahu sdělení

Sledovaný jev krizového scénáře	Petainer Czech Holdings s.r.o.
Slova	Relevantní oblasti krizového managementu, anglické názvy, zkratky, odborná slova, bez citového zabarvení
Slovní spojení	Relevantní oblasti krizového managementu, anglické názvy, odborné výrazy
Věty	Jednoduché, výstižné, stručná charakteristika
Styl	Tabulky, obrázky, odrážky, číslování kapitol, obsah bez číslování stránek , zvýraznění nadpisů, důležitých slov a pojmů, přílohy, nepřehledné, chaotické
Slovník klíčových slov a slovních spojení	Krizový tým, havárie, detekce havárie, osoby s povinností včasného varování, evakuace pracoviště, pohotovostní pracovník, externí a interní oznámení, úroveň havárie, krizové řídicí centrum, vedoucí krizového týmu, finanční transakce, informační systémy, BOZP, PO, výrobní činnosti, hodnocení poškození, obnova provozu, dopravní tým, lidské zdroje, komunikační tým

Zdroj: Vašíčková, 2017

Autorem Krizového scénáře Petainer Czech Holdings s.r.o. je HR manažer, dokument prošel schválením ředitelem firmy (vedoucí krizového týmu) a také jednoho pohotovostního pracovníka. Je určen všem členům krizového týmu.

Z krizového scénáře vyplývá stanovené téma (název) dokumentu. Struktura působí trochu chaoticky, neboť chybí očíslovaná strana s obsahem a odkaz na jednotlivé strany. Pro čtenáře (členové krizového týmu) může být proto obtížné se v dokumentu vyznat. Jazyková stylizace působí srozumitelně pro příjemce textu, neobjevují se ani pravopisné nebo morfologické nedostatky. Popis jednotlivých činností a klíčových úkolů je detailní.

7.3.3 Znalost obsahu krizového scénáře

Před hlubší analýzou znalostí o krizovém scénáři bylo nutné všechny respondenty poučit o tom, co nazýváme krizí vnitřní a vnější. Všichni dotazovaní pak správně uvedli, že důležitou vlastností jejich krizového scénáře je jeho zaměřenost na **vnitřní krize**. Využitelný je tedy při bezpečnostních krizích, jako jsou havárie, nehody, výrobní krize, poškození majetku nebo únik jedovaté látky apod. 5 ze 13 respondentů si dokázali představit, že se dá použít i v případě vnější krizí, jako jsou například živelné pohromy a přírodní katastrofy nebo bezpečnostní krize většího rozsahu (únik nebezpečné látky do okolí). Nevhodnost aplikovatelnosti jejich krizového scénáře například na krizi finanční byla zřejmá jen pro 5 účastníků šetření.

Na základě dotazování bylo zjištěno, že 10 respondentů ze 13 **ví o existenci krizového scénáře**, 3 o něm žádné informace neměli. Znalí věděli, že byl vypracován HR manažerem v roce 2014. Jen HR manažer a vedoucí zdravotníků a krizový manažer však sdělili, že dokument je sestaven podle certifikace ISO 14001 a že jeho vypracováním byl pověřen zástupce BOZP, PO a EMS. V současné době se připravuje jeho aktualizace, oficiální nová forma dokumentu však není ještě nikomu k dispozici. O aktualizaci krizového scénáře vědělo 8 dotazovaných. Znali i fakt, že k aktualizaci dochází dvakrát ročně, a to vždy po nácviku evakuace, neboť původní scénář nemusí zahrnovat různé změny, které se od posledního nácviku udály.

Všichni respondenti se při dotazování shodli na **faktorech, které mají nebo by mohly mít vliv na aktualizaci** dokumentu. Jako hlavní uvedli především personální změny, tj. změny v týmu (pozice, jména, telefonní čísla), změny technologií, stavební úpravy, změny výrobků, změny vstupního materiálu, změny na straně klíčových dodavatelů, ekonomické změny, změny v okolí podniku, změna legislativy, zjištěné nedostatky po nácviku evakuace. Krizový scénář vychází z analýzy rizik a vždy se aktualizuje podle situace.

Jako **záznam o existenci a distribuci krizového scénáře** slouží odeslané e-maily. 7 ze 13 dotazovaných uvedlo, že s krizovým scénářem byli seznámeni touto cestou. Jeden respondent, který je v současné době v Petaineru Czech Holdings s.r.o. zaměstnán 3 roky uvedl, že byl s krizovým scénářem seznámen při svém nástupu do zaměstnání. Sdělil také, že pravidelně dochází k jeho seznamování i po nácviku

evakuace na setkání krizového týmu, v čemž se shoduje i dalších 7 účastníků šetření. Zde jim je krizový scénář fyzicky předáván.

Fyzická přítomnost krizového scénáře na jednáních krizového týmu je bezpodmínečná. Jak všichni respondenti uvedli, je každé vydání vyhotoveno v deseti výtiscích, které se distribuují členům týmu. Každý výtisk je opatřen jménem člena týmu na přední straně dokumentu. Zaměstnanci, kteří se neúčastní zasedání krizového týmu, jsou e-mailem vyzváni k tomu, aby si u svých nadřízených krizové scénáře vyzvedli a prostudovali. **Aktualizace** je schválena ředitelem a odeslané e-maily slouží opět jako záznam o distribuci dokumentu. Všichni dotazovaní věděli, že zaměstnanci, kteří nejsou členy krizového týmu, jsou s krizovým scénářem seznámeni v průběhu školení BOZP a PO poučení o tom, že prioritou pro každého zaměstnance je evakuovat se a zachránit si život, nemají povinnost zachraňovat majetek. Přesnější **obsah krizového scénáře** však znalo jen 8 členů krizového týmu, neboť dodrželi nařízení a přečetli si ho. 4 respondenti čestně uvedli, že se s krizovým scénářem neseznámili vůbec – obvykle z časových důvodů. 1 členka BOZP a PO týmu (doba zaměstnání 5 měsíců) byla s krizovým scénářem seznámena přímo HR manažerem, proto jej znala velmi přesně a podrobně. Tuto skutečnost považovala za podstatnou, neboť patří do týmu HR manažera.

Všichni respondenti se shodli na tom, že v podniku nedošlo zatím k žádné větší krizové události, která by ohrozila chod firmy a životy zaměstnanců, a krizový scénář jako celek využit nebyl. Všichni se také shodli na tom, že při menších krizích jako byl požár rozvaděče trafostanice nebo únik čpavku se **realizoval postup**, který je nacvičován při evakuaci. Zaměstnanci z postiženého oddělení se evakuují a shromáždí na stanoveném místě. Pověřená osoba provede kontrolu lidí a manažer daného úseku zjišťuje příčinu a řeší ji. Vždy byly dané situace vyřešeny ihned a poté se zaměstnanci vrátili zpět ke své práci.

7.4 Krizová komunikace v Petainer Czech Holdings s.r.o.

Součástí okruhů kladených respondentům bylo i téma krizové komunikace v jejich firmě. V každém rozhovoru bylo nejprve polemizováno o tom, zda účastníci šetření mají o tomto pojmu a jeho náplni obecné povědomí. Ve všech případech byly téma i obsah pojmu krizová komunikace respondentům známy. Dotazovaní se

jednohlasně shodli na tom, že se jedná o několik forem komunikace – především o **komunikaci interní a komunikaci s veřejností a médii (vnější)**.

7.4.1 Interní komunikace v Petainer Czech Holdings s.r.o.

Všichni respondenti průzkumného šetření se shodovali na skutečnosti, že komunikace v krizové události směrem k zaměstnancům začíná *neverbálně* – pomocí požárního alarmu, který krizovou událost hlásí. Zaměstnanci jsou proškoleni v rámci BOZP a PO, tudíž vědí, co alarm signalizuje, jak se mají evakuovat a kde se mají shromažďovat. Všech 13 dotazovaných shodně uvedlo, že na celou evakuaci má dohlížet vedoucí krizového týmu, který je zaměstnancům k dispozici. Z odpovědí vyplynulo, že manažeři jednotlivých úseků podniku následně již komunikují *verbálně* a mají za úkol kontrolovat danou oblast, zajišťovat, aby dopravní cesty nebyly zablokované, a odcházet z místa krize jako poslední. V případě nutnosti musí i ošetřovat zraněné. Po shromáždění na stanoveném místě vedoucí krizového týmu zaměstnancům poskytuje informace o havárii a sděluje, jaký bude postup. Podle odpovědí respondentů v Petainer Czech Holdings s.r.o. vedoucí krizového týmu napřímo komunikuje s ostatními, dokáže jim vzniklou situaci objasnit a sdělit, co se od nich očekává. Za zvládnutí krize přebírá plnou zodpovědnost, ale bez pomoci krizového týmu by se mu úspěšného zvládnutí krize dosáhnout nepodařilo. Proto si na základě svých kompetencí sestavuje krizový tým, který je tvořen manažery jednotlivých úseků závodu. V případě nouze o osoby se řeší situace i tím, že jeden člen má více funkcí v krizovém týmu, o čemž rozhoduje právě krizový manažer. Podnik prosazuje otevřenou politiku vůči okolí i svým zaměstnancům. Všichni dotazovaní se shodli na tom, že by všichni zaměstnanci měli být informováni o tom, co se stalo a jaké kroky povedou k zažehnutí krize nebo jejím nápravám.

Respondenti byli rovněž konfrontováni s krizovým scénářem. Z rozhovorů s respondenty vyplynulo, že krizový tým tvoří lidé, kteří jsou schopni v krizové komunikaci kooperovat, cítí zodpovědnost při řešení možné krizové situace, sdílejí vizi manažera, jsou kreativní a dokáží hledat možná řešení.

7.4.2 Externí komunikace Petainer Czech Holdings s.r.o.

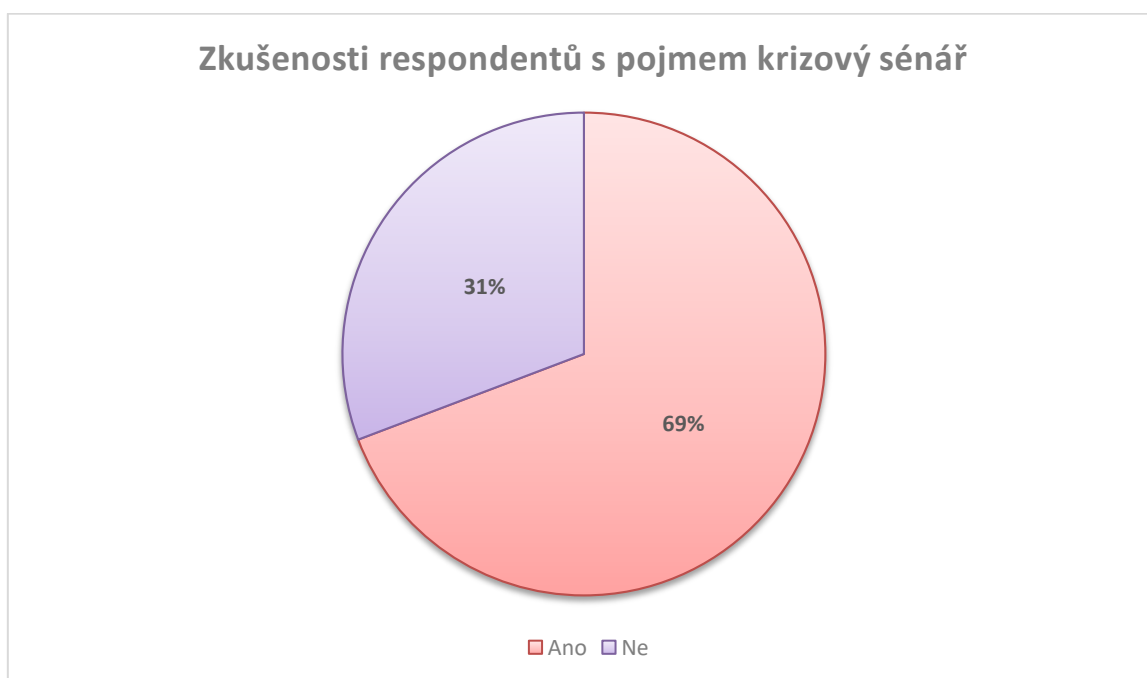
Tuto formu komunikace při krizové události zabezpečuje komunikační tým, jehož *tiskovým mluvčím* je vedoucí krizového týmu, krizový manažer a zároveň ředitel

podniku. Ostatní zaměstnanci mají zákaz podávat médiím jakoukoliv informaci. 12 respondentů ze 13 považuje komunikaci a informovanost médií za nutnost i výhodu, jelikož lidé žijící v okolí a občané města by měli být informováni o tom, co se děje. Všichni dotazovaní jednohlasně odpověděli, že není povinností firmy o krizové události informovat média, pokud si to situace nevyžádá. Jako nejzávažnější problém v externí komunikaci uváděli respondenti situaci, kdy díky neinformovanosti veřejnosti vznikají fámy – domyšlené polopravdy o nějaké krizové situaci, které pro podnik mohou představovat ještě větší hrozbu než krizová situace sama. 1 respondent ze 13 na základě vlastní zkušenosti uvedl, že informovat třetí stranu není vždy výhodné. Své tvrzení podložil tím, že zásahové složky jsou na média napojeny. Zažil situaci, kdy při jednom hlášeném úrazu na pracovišti společně se záchrannou službou a policií přijeli i novináři.

7.4.3 Korelační analýza získaných údajů

Pro vyhodnocení míry efektivity krizového scénáře v Petaineru Czech Holdings s.r.o. byla provedena také korelační analýza získaných údajů. K testování závislosti mezi kvalitativními znaky byla použita statistická metoda X^2 test (chí – kvadrát test). Metodou bude **testována nezávislost**, tj. posouzení závislosti dvou kvalitativních veličin měřených na prvcích téhož výběru.

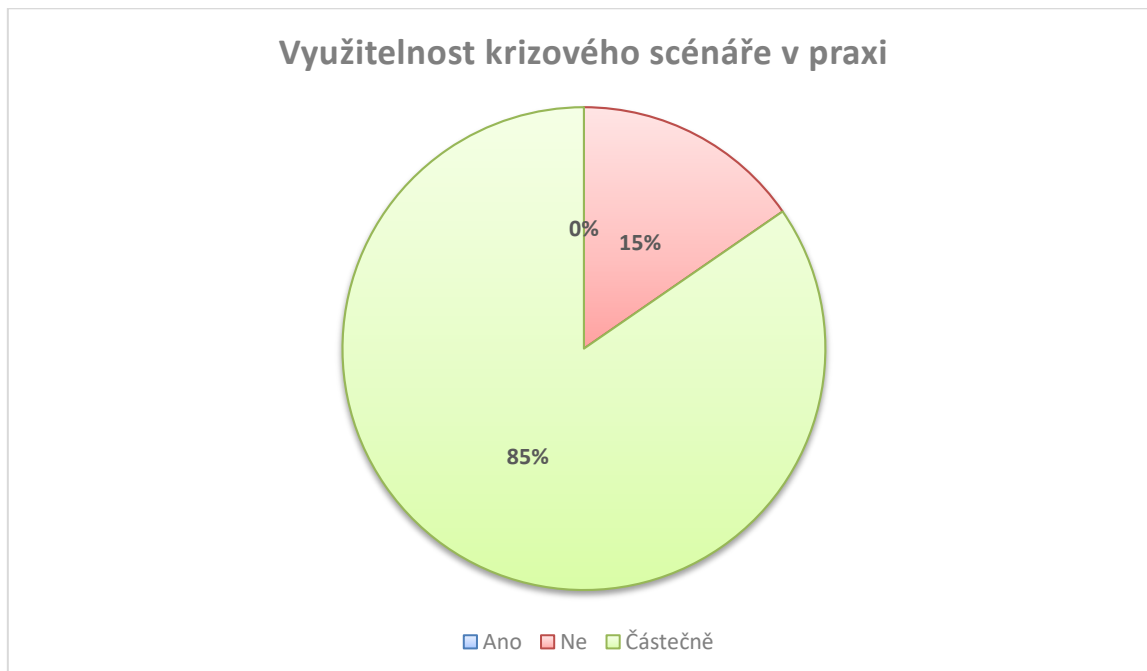
Obr. 15: Zkušenosti respondentů s pojmem krizový scénář



Zdroj: Vašíčková, 2017

Obrázek č. 15 zobrazuje zkušenosti respondentů s pojmem krizový scénář ve své praxi. 31 % (4 osoby) uvedlo, že žádné zkušenosti s krizovým scénářem nemají, zbytek 69 % (9 respondentů) naopak zkušenosti mají. Tato skutečnost souvisí se znalostí jeho obsahu, kde 9 respondentů uvedlo, že dodrželi nařízení a scénář si přečetli. 4 dotazovaná čestně uvedli, že se s ním neseznámili vůbec především z časových důvodů.

Obr. 16: Využitelnost krizového scénáře v praxi



Zdroj: Vašíčková, 2017

Obrázek č. 16 zachycuje představu respondentů o využitelnosti krizového scénáře. Jelikož v podniku k závažné krizové události nedošlo, krizový scénář jako celek nebyl využit. 85 % dotazovaných (11 osob), se však domnívalo, že byl využit částečně. Respondenti tím mysleli spíše využití scénáře při mimořádných událostech. 15 % (2 osoby) nevědělo o využití vůbec, a to v souvislosti s jejich kratším působením ve firmě.

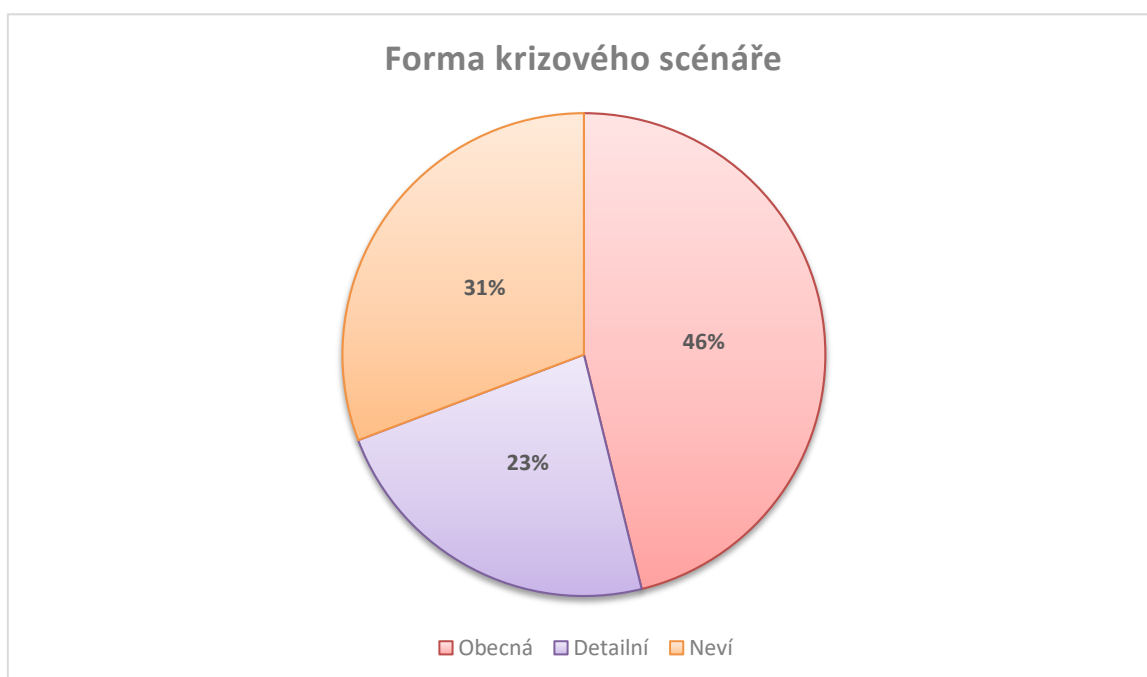
Obr. 17: Krizový scénář – nástroj prevence



Zdroj: Vašíčková, 2017

Všech 13 účastníků průzkumného šetření se shodlo na myšlence, že vytvářet krizový scénář jako preventivní nástroj je účelné (Obrázek č. 17). Toto tvrzení je spojeno s faktem, že závod si na prevenci zakládá, dvakrát ročně se uskutečňuje nácvik evakuace, každé pondělí zkouška alarmů.

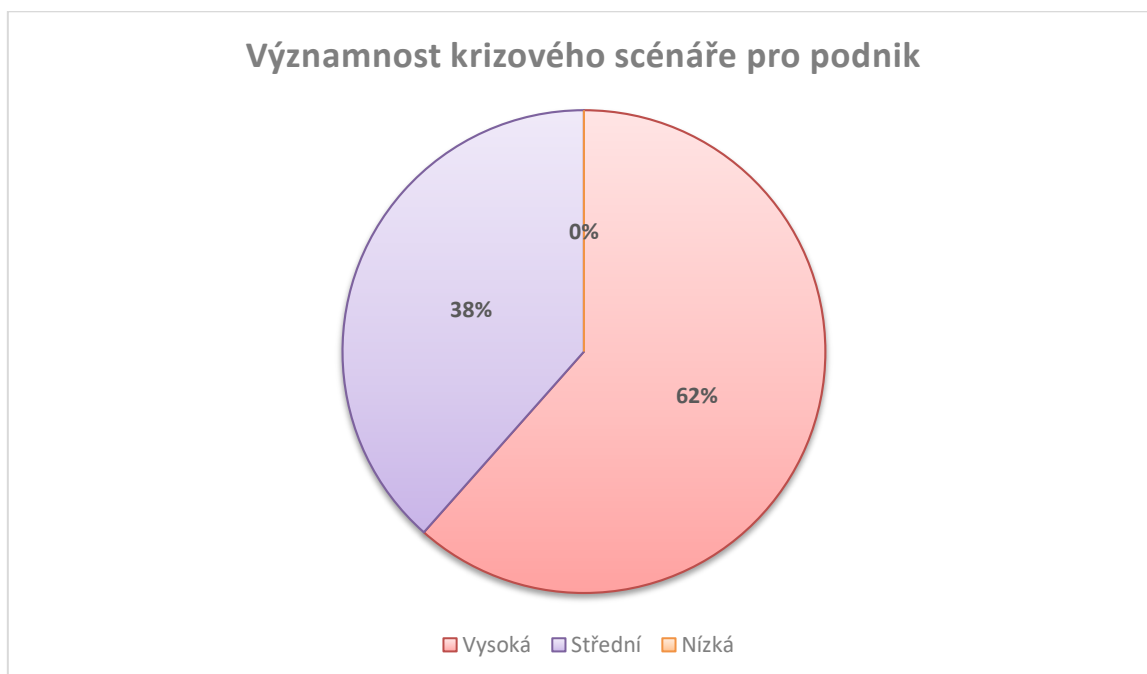
Obr. 18: Forma krizového scénáře



Zdroj: Vašíčková, 2017

Obrázek č. 18 komentuje formu scénáře. V průběhu rozhovorů ležel na stole. Kdyby ho respondenti znali již předtím, přikláněli by se spíše k názoru, že má obecnou formu. 1 respondent, který krizový scénář zpracovával, a 2 účastníci šetření, kteří jej schvalovali, považovali dokument za detailně propracovaný (23 %). 6 dotazovaných tj. 46 %, zastávalo názor, že krizový scénář je příliš obecný. Zbýlých 31 % (4 osoby) se k dokumentu nemohlo vyjádřit, jelikož scénář neznaly.

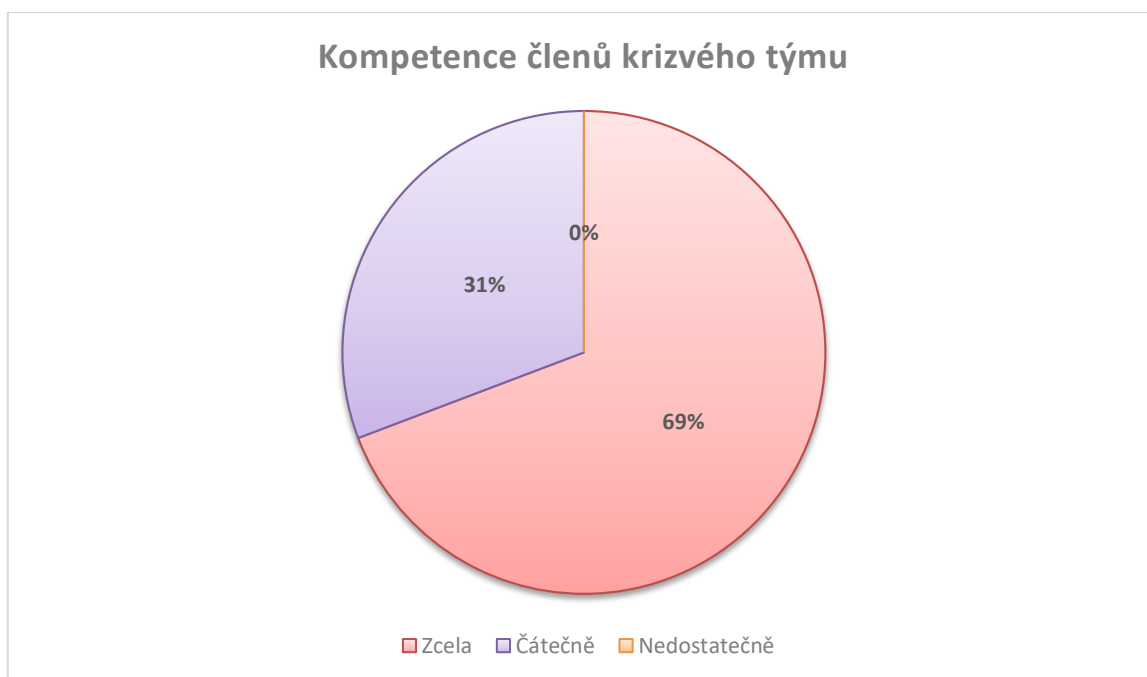
Obr. 19: Významnost krizového scénáře pro podnik



Zdroj: Vašíčková, 2017

Obrázek č. 19 uvádí, že 62 % účastníků (8 osob) průzkumného šetření považuje existenci krizového scénáře za velmi významnou konkurenční výhodu, zbylých 38 % (5 osob) mu přiřazuje menší význam. Tento výsledek souvisí se znalostí obsahu krizového plánu. 5 respondentů uvedlo, že krizový scénář je nevhodné aplikovat například na krizi finanční či jiné.

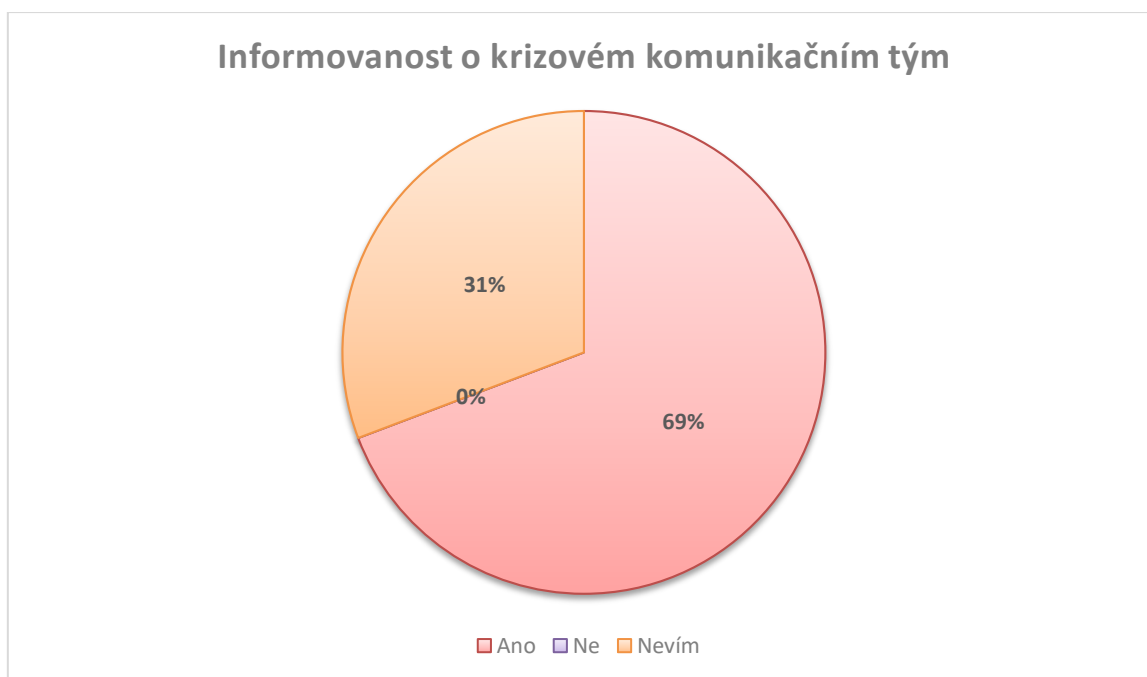
Obr. 20: Kompetence krizového týmu



Zdroj: Vašíčková, 2017

Podle *obrázku č. 20* si je 69 % ze všech respondentů jisto, že zná zcela své kompetence, zbylých 31 % má pocit, že je zná jen částečně. Tyto údaje opět souvisí se znalostí obsahu krizového scénáře, kde 9 respondentů dodrželo nařízení a dokument si přečetli a 4 přiznali, že se s krizovým scénářem neseznámili vůbec.

Obr. 21: Krizový komunikační tým



Zdroj: Vašíčková, 2017

Obrázek č. 21 popisuje informovanost členů krizového týmu o krizovém komunikačním týmu, 69 % dotazovaných ví o existenci krizového komunikačního týmu, zbylých 31 % si není jisto, kdo všechno jej tvoří. Opět tyto hodnoty souvisí se znělostí obsahu krizového scénáře.

V důsledku získaných informací lze vyvodit následující hypotézy H_0 . Podstata chí – kvadrát testu spočívá v pozorovaných a očekávaných četnostech. Při výpočtu se vychází z předpokladu, že nulová hypotéza platí. Na základě testu nezávislosti nulová hypotéza předpokládá, že mezi dvěma veličinami není žádná závislost. Na základě chí – kvadrát se vypočítá pravděpodobnost výskytu takovéto nebo extrémnější hodnoty. Tato pravděpodobnost je nazývána jako dosažená hladina významnosti statistického testu. Pokud je menší než 0,05, nulová hypotéza se zamítá. Jinými slovy pravděpodobnost, že by rozdíly nebo závislosti vznikly náhodou, je menší než 5 %.

1. H_0 : Zkušenosti respondentů s krizovým scénářem v praxi nezávisí na jejich pohlaví.
 H_a : Zkušenosti respondentů s krizovým scénářem v praxi závisí na jejich pohlaví.

Tab. 4: Zkušenosti respondentů s pojmem krizový scénář

Pohlaví	Zkušenosti respondentů			
	Data	Ano	Ne	Celkem počet
Muži	Počet	6	1	7
	%	85,71%	14,29%	100,00%
Ženy	Počet	4	2	6
	%	66,67%	33,33%	100,00%
Celkem počet		10	3	13
Celkem %		76,92%	23,08%	100,00%

Pozorované četnosti

	6	1	7
	4	2	6
	10	3	13

Očekávané četnosti

	5,385	1,615
	4,615	1,385

Signifikace chí-kvadrát testu

0,416

Zdroj: Vašíčková, 2017

Z tabulky č. 4 je možné vyčíst, že skupinu respondentů tvořilo celkem 7 mužů a 6 z nich má zkušenosti s krizovým scénářem (85,71 %). Žen je v souboru 6 a z nich 4 mají zkušenosti, tj. 33,33 %. Číslo 0,416 představuje *p-pohodu*. Tento výsledek je nutné porovnat s *hodnotou 0,05*. Jeli dosažená hladina statistické významnosti menší než 0,05, nulová hypotéza se zamítá, v opačném případě není možné nulovou hypotézu zamítnou. Z tabulky vyplývá $p=0,416$, to znamená, že nulová hypotéza nemůže být zamítnuta. **Závěr testování zní: Zkušenosti respondentů s krizovým scénářem v praxi nezávisí na pohlaví.**

2. H_0 : Zkušenosti respondentů s krizovým scénářem v praxi závisí na jejich délce praxe v podniku.

H_a : Zkušenosti respondentů s krizovým scénářem v praxi nezávisí na jejich délce praxe v podniku.

Tab. 5: Zkušenosti respondentů s krizovým scénářem v praxi

Délka praxe	Zkušenosti s krizovým scénářem			Celkem počet
	Data	Ano	Ne	
0 - 5 let	Počet	3	2	5
	%	60,00%	40,00%	100,00%
6 - 15 let	Počet	3	0	3
	%	100,00%	0,00%	100,00%
16 - 20 let	Počet	5	0	5
	%	100,00%	0,00%	100,00%
Celkem počet		11	2	13
Celkem %		84,62%	15,38%	100,00%

Pozorované četnosti

	3	2	5
	3	0	3
	5	0	5
	11	2	13

Očekávané četnosti

	4,231	0,769
	2,538	0,462
	4,231	0,769

Signifikace chí-kvadrát testu

0,151

Zdroj: Vašíčková, 2016

Nulová hypotéza se potvrzuje. **Závěr testování zní: Zkušenosti respondentů s krizovým scénářem v praxi závisí na jejich délce praxe v podniku.**

3. H_0 : Respondenti považují krizový scénář za nástroj prevence.

H_a : Respondenti považují krizový scénář za nástroj prevence.

Tab. 6: Krizový scénář – nástroj prevence

Respondenti	Zkušenosti s krizovým scénářem			Celkem počet
	Data	Ano	Ne	
Muži	Počet	7	0	7
	%	100,00%	0,00%	100,00%
Ženy	Počet	6	0	6
	%	100,00%	0,00%	100,00%
Celkem počet		13	0	13
Celkem %		100,00%	0,00%	100,00%

Pozorované četnosti

	7	0	7
	6	0	6
	13	0	13

Očekávané četnosti

	7,000	0,000
	6,000	0,000

Signifikace chí-kvadrát testu

1,000

Zdroj: Vašíčková, 2017

P – pohoda = 1, v porovnání s hodnotou 0,05 vyplývá, že nulovou hypotézu není možné zamítnout. **Závěr testování zní: Respondenti považují krizový scénář za nástroj prevence.**

4. H_0 : Podle respondentů je forma krizového scénáře obecná.

H_a : Podle respondentů není forma krizového scénáře obecná.

Tab. 7: Forma krizového scénáře

Respondenti	Forma krizového scénáře				Celkem počet
	Data	Detailní	Obecný	Neví	
Muži	Počet	2	4	1	7
	%	28,57%	57,14%	14,29%	100,00%
Ženy	Počet	1	4	1	6
	%	16,67%	66,67%	16,67%	100,01%
Celkem počet		3	8	2	13
Celkem %		23,08%	61,54%	15,38%	100,00%

Pozorované četnosti

	2	4	1	7
	1	4	1	6
	3	8	2	13

Očekávané četnosti

	1,615	4,308	1,077
	1,385	3,692	0,923

Signifikace chí-kvadrát testu

0,119

Zdroj: Vašíčková, 2017

Ze zjištěných výsledků vyplývá potvrzení nulové hypotézy. **Závěr testování zní: Podle respondentů je forma krizového scénáře obecná.**

5. H_0 : Podle respondentů je krizový scénář pro závod významný.

H_a : Podle respondentů není krizový scénář pro závod významný.

Tab. 8: Významnost krizového scénáře pro podnik

Respondenti	Významnost krizového scénáře				Celkem počet
	Data	Vysoká	Střední	Nizká	
Muži	Počet	5	3	0	8
	%	62,50%	37,50%	0,00%	100,00%
Ženy	Počet	3	2	0	5
	%	60,00%	40,00%	0,00%	100,00%
Celkem počet		8	5	0	13
Celkem %		61,54%	38,46%	0,00%	100,00%

Pozorované četnosti

	5	3	0	8
	3	2	0	5
	8	5	0	13

Očekávané četnosti

	4,923	3,077	0,000
	3,077	1,923	0,000

Signifikace chí-kvadrát testu

0,928

Zdroj: Vašíčková, 2017

Chí kvadrát test opět potvrdil platnost nulové hypotézy. **Závěr testování zní: Podle respondentů je krizový scénář pro závod významný.**

6. H₀: Znalosti povinností a klíčových úkolů respondentů závisí na znalosti krizového scénáře.

H_a: Znalosti povinností a klíčových úkolů respondentů nezávisí na znalosti krizového scénáře.

Tab. 9: Kompetence krizového týmu

Respondenti	Znalost kompetencí				Celkem počet
	Data	Zcela	Částečně	Nedostatečně	
Muži	Počet	6	1	0	7
	%	85,71%	14,29%	0,00%	100,00%
Ženy	Počet	4	2	0	6
	%	66,67%	33,33%	0,00%	100,00%
Celkem počet		10	3	0	13
Celkem %		76,92%	23,08%	0,00%	100,00%

Pozorované četnosti

	6	1	0	7
	4	2	0	6
	10	3	0	13

Očekávané četnosti

	5,385	1,615	0,000
	4,615	1,385	0,000

Signifikace chí-kvadrát testu

0,416

Zdroj: Vašíčková, 2017

Z výsledků chí – kvadrant testu vyplývá, že nulová hypotéza se potvrzuje. **Závěr testování zní: Znalosti povinností a klíčových úkolů respondentů závisí na znalosti krizového scénáře.**

7. H₀: Znalost krizového komunikačního týmu respondenty závisí na znalosti krizového scénáře.

H_a: Znalost krizového komunikačního týmu respondenty nezávisí na znalosti krizového scénáře.

Tab. 10: Krizový komunikační tým

Respondenti	Znalost krizového komunikačního týmu				Celkem počet
	Data	Ano	Ne	Nevím	
Muži	Počet	6	0	1	7
	%	85,71%	0,00%	14,29%	100,00%
Ženy	Počet	4	0	2	6
	%	66,67%	0,00%	33,33%	100,00%
Celkem počet		10	0	3	13
Celkem %		76,92%	23,08%	0,00%	100,00%

Pozorované četnosti

6	0	1	7
4	0	2	6
10	0	3	13

Očekávané četnosti

5,385	0,000	1,615
4,615	0,000	1,385

Signifikace chi-kvadrát testu

0,416

Zdroj: Vašíčková, 2017

I poslední výsledek chí – testu potvrzuje nulovou hypotézu. **Závěr testování zní: Znalost krizového komunikačního týmu respondenty závisí na znalosti krizového scénáře.**

7.5 Hodnocení získaných údajů a doporučení

Na úvod této podkapitoly je vhodné připomenout, že cílem diplomové práce bylo **analyzovat krizový plán podniku, vyhodnotit míru jeho efektivity a navrhnout optimalizační opatření.** Z uvedených výsledků lze říci, že podnik je na krizovou událost typu havárie dobře připraven. Podobná skutečnost vyplývá i z údajů pořízených v rozhovorech.

Z průzkumu vyplývá, že Petainer Czech Holdings s.r.o. svůj krizový management využívá poměrně naplno. **Krizový tým** je vytvořený efektivně a jsou v něm zastoupeny všechny potřebné pozice a role. Dobře funguje kooperace mezi jednotlivými členy týmu, což se osvědčilo při řešení zatím vzniklých menších krizí. Vzhledem k tomu, že větší ani velká krizová událost za posledních 7 let podnik nepostihla, nelze zcela jednoznačně posoudit, zda by tým dobře kooperoval i v takových situacích. Při porovnání získaných informací s uvedenými povinnostmi a klíčovými úkoly jednotlivých týmů v krizovém scénáři vyplývají nejasnosti v kompetencích některých členů týmu. Z výpovědí i postojů respondentů však vyplynula celková připravenost na velké krize. Dá se tedy předpokládat, že tým by obstál.

Z výsledků průzkumu je patrné, že **krizový scénář** závodu Petainer Czech Holdings s.r.o. je zaměřený jen na havárie. Forma dokumentu pro tento druh krizí není v zákonech, vyhláškách ani jiné odborné literatuře jednoznačně předepsaná, proto krizový scénář po této stránce vyhovuje. Scénáře zaměřené na jiné typy krizí ve jmenovaném podniku vypracované nemají. Z výsledků šetření lze usoudit, že většina dotazovaných členů týmu byla o scénáři dobře informována. Nelze však pominout okolnost, že znalosti mohla podpořit jeho fyzická přítomnost při rozhovorech. Respondenti do něj mohli podle potřeby nahlížet a této možnosti využívali. Při manipulaci s krizovým scénářem se objevily některé praktické nedostatky dokumentu. **Struktura scénáře** působí celkem složitě. Nadbytečně až chaoticky působí různé typy a velikosti písma, které se střídají i na jedné stránce příliš často a činí text méně přehledný. Vzhledem k tomu, že scénář je už sám o sobě dost obsahově naplněný, bylo by vhodné, kdyby i strana Obsah dokumentu byl zásadním bodem pro dobrou orientaci v příručce a byl opatřen očíslováním stránek. Rovněž jednotlivé kapitoly a podkapitoly by mohly na uživatele působit více přehledně, pokud by byly nadepsány jako kapitoly a podkapitoly a řádně očíslovány.

Obecně lze konstatovat, že podnik, jakým je Petainer Czech Holdings s.r.o. by mohl být lépe připraven i na jiné možné krize. I respondenti tento fakt ve svých rozhovorech potvrzovali. Vzhledem k tomu, že firma působí na českém trhu již 7 let, mohl by do budoucna mít vypracované **krizové scénáře i na jiné typy krizí** na základě analýz rizik a jejich potencionálního vzniku. Nabízí se například scénář pro finanční krize a krize trhu. Klíčovým úkolem takových krizových scénářů je pomoci lepšímu porozumění možných událostí.

Podstatným bodem šetření bylo i téma **krizové komunikace**, neboť nezvládnutí krize může být způsobeno nejen neznalostí krizového scénáře členy týmu, ale i špatnou interní či externí komunikací. V průběhu výzkumného šetření bylo zřejmé, že všichni členové týmu vědí, jak se mají evakuovat, kde je domluvené místo shromáždění po evakuaci, že prioritou je zachránit si život, že každé pondělí v 16 hodin probíhá zkouška alarmů. Bylo patrné, že i díky dobré interní komunikaci v rámci pravidelných setkání krizového týmu se o těchto okolnostech pravidelně hovoří. V krizovém scénáři jsou však přesně definované i úkoly jednotlivých týmů, které nebyly dotazovaným členům týmu známé. Vedení krizového týmu by proto mělo více dbát na podrobnější **prostudování krizového** scénáře členy krizového

týmu nebo případně provést jejich opakované **doškolení** o kompetencích. Neschopnost orientovat se v kompetencích mohla u některých členů způsobit výše zmiňovaná horší struktura a přehlednost dokumentu Krizový scénář.

Každá krizová událost přitahuje nejvíce sdělovací prostředky, ale i veřejnost. Krize tak může vlivem špatné externí komunikace ovlivnit i dobré jméno podniku. Podle respondentů dokáže firma dobře komunikovat s veřejností a médii. Tuto kompetenci všichni dotazovaní plně svěřují tiskovému mluvčímu, ostatních zaměstnanců je zakázáno podávat jakékoliv informace. Zákaz komunikace s médii řadovým pracovníkům může vyvolat dojem **nátlakového opatření** uvnitř firmy. Závod by měl všechny zaměstnance důkladně **proškolit ve vztahu k médiím**. Tento způsob je vhodnější než zákaz, výsledkem bude také vytvoření větší důvěry. V krizovém scénáři v popisu komunikačního týmu jsou uvedeni tři zástupci tiskového mluvčího, což vytváří dobrý předpoklad pro to, aby nevznikaly zbytečné dezinformace. Někteří členové krizového týmu o této skutečnosti nevěděli. Proto by bylo v hodné, kdyby vedení podniku na dalším zasedání krizového týmu znovu **objasnilo zástupné role v komunikačním týmu**. Aby byla krizová komunikace efektivní, musí být všem členům známy jejich kompetence, i ty zástupné. Z uvedených poznatků vyplývá, že Petainer Czech Holdings s.r.o. je dobře připraven na krizovou komunikaci, splňuje podmínku rozdělení rolí, znalosti podniku i komunikaci pod tlakem. Tiskový mluvčí, který je současně vedoucím krizového týmu, má pod kontrolou veškeré informace napříč závodem, komunikuje dovnitř i ven z podniku. Musí poskytovat správné informace, ve správný čas a na správném místě. Krizová komunikace je podle respondentů podmíněna otevřeností a upřímností, aby navodila pocit důvěry. Dotazovaní se také shodli na skutečnosti, že veřejnost by měla být informována o všem, co se v okolí děje. Pokud krizový tým dodrží všechny potřebné náležitosti a pravidla krizové komunikace, může krizi přeměnit i ve svoji výhodu.

V rámci všech stanovených hypotéz došlo v celém rozsahu k jejich potvrzení. Ze zjištěných výsledků jednoznačně vyplývá, že krizový plán je efektivní.

Závěr

Krizový management se jeví jako téma aktuální a zajímavé. Hlavním cílem diplomové práce bylo analyzovat krizový plán konkrétní firmy, vyhodnotit míru jeho efektivity a navrhnout případná doporučení pro zlepšení. Protože volba tématu a cíle práce předcházely průzkumnému šetření, bylo nutné zaměřit se na analýzu krizového scénáře, který podnik poskytl. Jak již bylo v předkládané práci uvedeno, krizový plán firma nemá. K potvrzení cíle diplomové práce se průzkumné šetření zabývalo třemi oblastmi: analýzou krizového týmu Petainer Czech Holdings s.r.o., porovnání jejich krizového scénáře se skutečnou informovaností členů krizového týmu a funkčností krizové komunikace.

Krizový scénář ve firmě Petainer Czech Holdings s.r.o. existuje a respondenti o něm mají dostatečné informace až na výjimky. Dokument však jako celek ještě využit nikdy nebyl. Krizový scénář je zaměřený jen na havárie. Všichni zaměstnanci se připravují na krizi v rámci nácviku evakuace. Krizový management by byl v případě krize funkční. Vyskytuje se nejasnost v kompetencích některých členů krizového týmu. Firmě Petainer Czech Holdings s.r.o. lze doporučit provádění preventivního seznamování s krizových scénářem, proškolení členů krizového týmu o jejich kompetencích, vypracování krizových scénářů i na jiné typy krizí (finanční krize, krize trhu) a proškolení řadových zaměstnanců ve vztahu k médiím.

Předkládaná práce vyhodnotila analyzovaný krizový scénář jako efektivní a krizový management ve zkoumané firmě je funkční. K prokázání této skutečnosti byly použity výzkumné techniky jak kvalitativního charakteru, tak některé metody matematické statistiky. Zajímavým navazujícím tématem této práce by mohlo být téma spojené s porovnáním krizového scénáře zkoumaného podniku s firmou jinou.

Seznam literatury

ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti*. 1. vyd. Praha: WoltersKluwer ČR, 2009, 396 s. ISBN 978-80-7357-488-8.

ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. *Úvod do teorie krizového managementu I*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2002, 95 s. ISBN 80-245-0340-9.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Brno: ComputerPress, c2006, viii, 724 s. ISBN 80-251-0396-x.

BERNSTEIN, Jonathan. The 10 Steps of Crisis Communications. In: *Bernsteincrisismanagement.com* [online]. 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <http://www.bernsteincrisismanagement.com/the-10-steps-of-crisis-communications/>

CYVÍNOVÁ, Petra. *Teoretické aspekty metodiky tvorby strategie krizového managementu v daném podnikatelském subjektu*. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. 2006, roč. 54, č. 6, s. 225-238. ISSN 1211-8516.

DOVALY, Jan. *BCP – Krizový scénář řízení podniku*. Aš, 2014.

GOEL, Suresh. *Crisis management: master the skills to prevent disasters*. New Delhi: Global India Publications, 2009. ISBN 978-938-0228-082.

HÁLEK, Vítěslav. *Krizový management – Přednášky*. Hálek [online]. c2016 [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <http://halek.info/krizovy-management/prednasky>

HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava: DonauMedia, 2008, 322 s. ISBN 978-80-89364-00-8.

HLOUŠEK, Jaroslav. *Příčiny současné podnikové krize*. Moderní řízení. 2009, roč. 44, č. 5, s. 28-29. ISSN 0026-8720.

How to Create a Crisis Management Strategy. In: Wikihow.com [online]. [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <http://www.wikihow.com/Create-a-Crisis-Management-Strategy>

CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty*. 1. vydání. Praha: GradaPublishing, a. s., 2012. 169 s. ISBN 978-80-247-4234-2.

KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, c2006, viii, 724 s. Business books (ComputerPress). ISBN 80-251-0396-X.

KÖNIGOVÁ, Martina. *Krize podniku a krizové scénáře* [online]. Praha, 2007 [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <https://www.pef.czu.cz/dl/46370> Disertační práce. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 208 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.

MIKUŠOVÁ, Marie. *Requirements for the crisis manager function - survey from czech businesses*. Acta academica karviniensia. 2015, roč. 15, č. 2, s. 108-121. ISSN 1212-415X. Dostupné také z: <http://www.slu.cz/opf/cz/informace/acta-academicakarviniensia/casopisy-aak/aak-rocnik-2015/docs-2-2015/Mikusova.pdf>

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století: prováděcí předpisy: podle stavu k.1.* vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

Obchodní zákoník a další zákony: prováděcí předpisy: podle stavu k. Ostrava: Sagit, 1995, sv. ISBN 978-80-7208-888-1.

Petainer.com. *AboutPetainer* [online]. 2016 [cit. 2016-12-19]. Dostupné z: <http://www.petainer.com/aboutus>

POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-717-9803-7.

SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.

Smejkal, V., Rais, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozs. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. Expert (Grada). ISBN 9788024730516.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

TRUHLÁŘOVÁ, Martina. *Krizové řízení malých firem*. Portál pohoda [online]. 2013 [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uzpodnikam/krizove-rizeni-malych-firem>

TYPES OF CRISIS. In: Tuckerhall.com [online]. 2016 [cit. 2016-11-16]. Dostupné z: <http://www.tuckerhall.com/resources/types-of-crisis/>

Umíme hospodařit? ...tři čtvrtiny tuzemských firem neví, jak postupovat v nouzi. Technika a trh: průmysl, technika, trh, informace, obchod. 2011, roč. 19, č. 10, s. 58-59. ISSN 1210-5902.

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

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VYMAZALOVÁ, Šárka. *Krizový management ve výrobním podniku*. Brno, 2013. Diplomová práce. Mendelova univerzita v Brně.

WÖHE, G.; KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, xxix, 928 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.

ZAPLETALOVÁ, Š., et. al. *Krizový management podniku pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, 166 s. ISBN 978-80-86929-85-9.

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert. ISBN 978-80-247-3156-8.

ZUZÁK, Roman, RYMEŠOVÁ, Pavla. *Managerial competencies in tackling an acute company crisis = Manažerské kompetence pro řešení akutní krize v podniku*. Agricultural Economics. 2008, roč. 54, č. 3, s. 125-128. ISSN 0139-570X.

ZUZÁK, Roman. *Z podnikových krizí k vítězství: kdy je krize příležitost*. Praha: Alfa nakladatelství, 2008, 166 s. ISBN 978-80-87197-01-1.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Životní cyklus podniku	13
Obr. 2 Časové etapy krize.....	17
Obr. 3 Rozdílné přístupy ke krizovému řízení	21
Obr. 4 Pět základních funkcí krizového managementu	24
Obr. 5 Myšlenková mapa - kompetence krizového manažera.....	26
Obr. 6 Průběh krizové komunikace.....	33
Obr. 7 Externí a interní krizová komunikace	34
Obr. 8 Krizový komunikační tým	35
Obr. 9 Podniková struktura - Management tým	40
Obr. 10 Věk respondentů	47
Obr. 11 Vzdělání respondentů	48
Obr. 12 Délka praxe v podniku	48
Obr. 13 Pozice v podniku.....	49
Obr. 14 Složení krizového týmu	50
Obr. 15 Zkušenosti respondentů s pojmem krizový scénář	64
Obr. 16 Využitelnost krizového scénáře v praxi	65
Obr. 17 Krizový scénář - nástroj prevence	66
Obr. 18 Forma krizového scénáře	66
Obr. 19 Významnost krizového scénáře pro podnik	67
Obr. 20 Kompetence krizového týmu	68
Obr. 21 Informovanost o krizovém komunikačním týmu	69

Seznam tabulek

Tab. 1 Typologie podniků podle velikosti	11
--	----

Tab. 2 Obsahová analýza krizového scénáře	59
Tab. 3 Popis zjevného obsahu sdělení	60
Tab. 4 Zkušenosti respondentů s pojmem krizový scénář	70
Tab. 5 Zkušenosti respondentů s krizovým scénářem v praxi	71
Tab. 6 Krizový scénář - nástroj prevence	71
Tab. 7 Forma krizového scénáře	72
Tab. 8 Významnost krizového scénáře pro podnik	72
Tab. 9 Kompetence krizového týmu	73
Tab. 10 Krizový komunikační tým	74

Seznam příloh

Příloha č. 1 Krizový scénář Petainer Czech Holdings s.r.o.....	84
Příloha č. 2 Řízené rozhovory	99

Příloha č. 1 Krizový scénář Petainer Czech Holdings s.r.o.

Vypracoval/Department, contact Jan Dovaly	Platný od/Effective date 25.6.2014	Výtisk/Issue PC
Schválil/Approved by Milan Štíbr, Irena Karbanová	Nahrazení/Replac 21.11.2012	

Distribuce/Distribution				
Jméno	Funkce	Místo	Číslo telefonu	Číslo výtisku
Petainer	Představitel vedení	Q/Procedur	-	PC soubor
Irena Karbanová	Představitel vedení	Složka procedury	+420 724 739 932	1
Irena Karbanová	Představitel vedení	Mokřiny 76 352 01 Aš	+420 724 739 932	2
Milan Štíbr	Ředitel závodu	Krásná u Aše 335, 352 01 Aš	+420 725 958 997	3
Vilém Kuhn	Manažer NPD	Táborská 12, 352 01 Aš	+420 602 445 536	4
Zdeňka Kozáková	Finanční manažer	Husovo nám. 1, 352 01 Aš	+420 724 365 052	5
Martin Špinar	Vedoucí výroby	Plzeňská 12, 352 01 Aš	+420 602 196 405	6
Jan Dovaly	HR manažer	Udolní 6, 350 02 Cheb	+420 602 266 772	7
Ladislav Cisko	Vedoucí infrastruktury a údržby	Na Hradčanech 810/11, 350 02 Cheb	+420 607 911 743	8
Pavel Trgo	Manažer kvality a zákaznický servis	Komenského 39, 352 01 Aš	+420 602 666 566	9
Filip Jordán	Vedoucí skladu	Moravská 11, 352 01 Aš	+420 725 456 809	11
Ostraha závodu		Vrátnice	+420 606 651 988	11
ESTO Cheb s.r.o.	Externí koordinátor BOZP_PO	Palackého 2087/8A, 35002 Cheb	+420 725 595 497	12
Petr Goldschald	Admin prodeje – Tým lídr	Aš, Nádražní 25, 352 01 Aš	+420 724 035 130	13
Eva Nývltová	Poradce pro egologii – specialista, SITA CZ a.s.	Samota 4416, 430 01 Chomutov	+420 602 485 885	14

1.0 CÍL/OBJECTIVE

Cílem dokumentu je popsat postup řešení krizové situace. Cílem procesu je vyšetření krizové události (havárie) a realizace postupů k zajištění a obnově výroby v co nejkratším čase a s co nejmenšími lidskými a materiálními ztrátami.

2.0 ROZSAH/SCOPE

Provoz Petainer Aš

3.0 URČENO PRO/CONCERNED

BCMT-krizový management tým

4.0 POSTUP/PROCEDURE

PETAINER - PLÁN KRIZOVÉHO MANAGEMENTU A OBNOVY PROVOZU Fyzické zničení

Plán přezkoumání:

Během každého auditu se přezkoumá aktuálnost členů týmu, telefonních čísel a příloh.
Odpovědnost: HR manažer

Plán Testu:

2x ročně pro členy krizového týmu (návčik reakce) a kontrola správnosti telefonních čísel.
Zodpovídá: HR manažer

Plán auditu:

Součástí průběžného návčiku evakuace

Obsah

Bod 1 Postup při včasém varování

- Osoby s povinností včasného varování
- Telefonní čísla pohotovostních služeb/Externí pomoc

Bod 2 Plán krizového managementu

- Detekce a určení havárie
- Evakuace pracoviště
- Krizový tým
- Externí a interní oznámení o krizové situaci
- Hodnocení rozsahu poškození a obnovy

Bod 3 Plán obnovy po havárii

- Zahájení plánu obnovy provozu
- Krizové řídicí centrum
- Organizace reakce na havárii a obnovu
 - Členové obnovy provozu
 - Role a týmy
 - Vedoucí krizového týmu a týmu obnovy provozu
 - Pohotovostní pracovníci
 - Finanční transakce
 - Tým pro informační/telekomunikační systémy
 - Ostraha závodu
 - Výrobní činnosti
 - Tým pro hodnocení poškození/záchranný provozní/obnovovací
 - Dopravní tým
 - Lidské zdroje
 - Komunikační tým – poskytování veřejných informací
 - Bezpečnostní technik

Přílohy

- Příloha A: Seznam oznámení
- Příloha B: Seznam dodavatelů
- Příloha C: Registr rizik
- Příloha D: Seznam kritických rizik
- Příloha E: Dokumentace, smlouvy
- Příloha F: Výkresová dokumentace, plány závodu
- Příloha G: Výsledky nácvičky
- Příloha H: Formulář vyhodnocení škod

Bod 1 – Postup při včasém varování.

Osoby s povinností včasného varování

Pohotovostní pracovník č.1:	Milan Štíbr
Telefonní číslo domů:	N/A
Mobil:	+420 725 958 997
Pohotovostní pracovník č.2:	Zdeňka Kozáková (Lenka Kudrhaltova)
Telefonní číslo domů:	N/A
Mobil:	+420 724 365 052
Pohotovostní pracovník č.3:	Vilém Kuhn
Telefonní číslo domů:	N/A
Mobil:	+420 602 445 536

Telefonní čísla pohotovostních služeb/Externí pomoc

viz telefonní seznam na adrese G:\Phones\Telefony

Pohotovostní služba	Adresa	Číslo telefonu
Integrovaný záchranný systém	-	112
Hasiči	Hasiči AŠ	150
Policie	Policie AŠ	158
RZS	Rychlá záchranná služba	155
ZČE K. Vary	poruchy zákaznická linka	840 850 860 840 840 840
RWE	Non stop linka	800 393 393
Vodovody a kanalizace	CHEVAK Cheb	+420 354 597 111 +420 739 543 471
Ostraha	D.I. Seven Hana Pavlíčková	+420 606 603 294 +420 377 443 929
Krizové řízení na MÚ	MÚ AŠ	354 524 282, 725 052 351
Životní prostředí na MÚ	MÚ AŠ	354 524 211
Hygienická stanice	KHS KV - pracoviště Cheb	355 328 411
Inspektorát bezpečnosti práce	IBP Plzeň	377 423 066
Statik	Ing. Miroslav Čech Janáčkova 7, AŠ	354 526 072 +420 723 978 100
Havarijní služba SITA CZ Kontaminace v ŽP	Nonstop dispečink – výjezd do 30 min. po přijetí zprávy	+420 800 233 333
ESTO Cheb s.r.o. BOZP, PO	Věra Červenková	+420 725 595 497 +420 354 433 776
IMPROMAT Správa IT	https://hd.impromat.cz	+420 577 213 151

Bod 2 – Plán krizového managementu

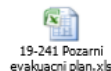
Detekce a určení havárie

Detekce události, která by mohla vést k havárii ohrožující provoz, je odpovědností osoby, která první zjistí nebo obdrží informace o nouzové situaci. Povinností této osoby je kontaktovat pohotovostního pracovníka krizového managementu.

Pohotovostní pracovník krizového managementu č.1 – Milan Štíbr

Evakuace pracoviště

Primárním cílem evakuace je ochrana lidských životů, životního prostředí a majetku. Na základě tohoto cíle byly vypracovány současné havarijní plány a postupy bezpečnosti závodu a fyzického uspořádání provozu pracoviště.

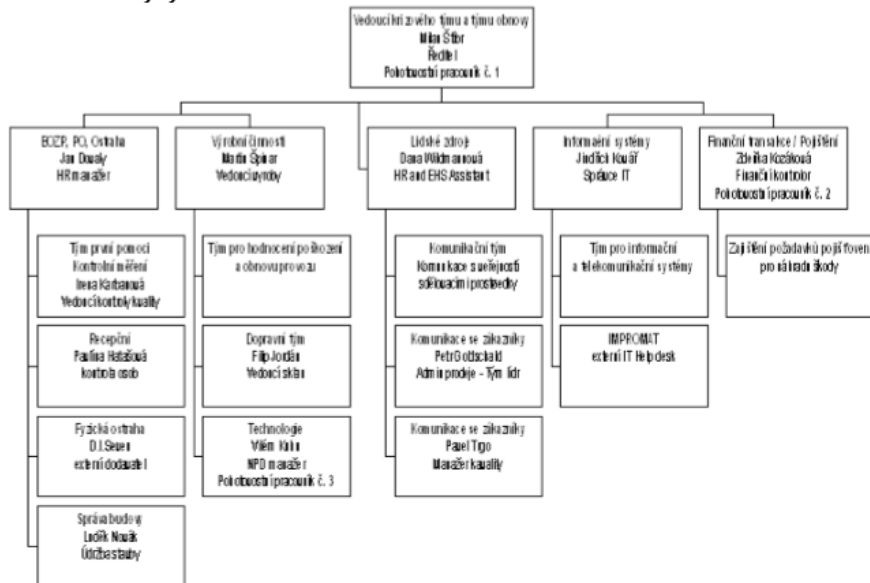


19-241 Pozarní evakuační plán.xls



19-242 Evakuační plán-cz.doc

Krizový tým



Člen krizového týmu	Oblast odpovědnosti	Mobilní telefon
Milan Štíbr	Vedoucí krizového týmu	+420 725 958 997
Zdeněk Kozák	Finanční transakce	+420 724 365 052
Jiří Koubář	Informační technologie	+420 728 185 436
Impromat	Externí IT Help desk	
Vilém Kuhn	Koordinátor	+420 602 445 536
Martin Špínan	Výroba PET	+420 602 196 405
Jan Dvořák	BOZP, PO, Ostraha závodu	+420 602 266 772
ESTO Cheb s.r.o.	BOZP, PO – externí koordinátor	+420 725 595 497
D.I. Seven	Fyzická ostraha	+420 606 603 294
Dana Wildmannová	Lidské zdroje, komunikace	+420 776 390 003
Luděk Novák	Správa objektu	+420 606 743 677
Filip Jordán	Dopravní tým	+420 725 456 809
Irena Karbanová	První pomoc, Metrologie	+420 724 739 932
Pavla Hatašová	Recepční	+420 739 096 254
Petr Goldschald	Admin prodejce – Tým lídr	+420 724 035 130
Pavel Trgo	Manažer kvality	+420 602 666 566

Externí a interní oznámení o krizové situaci

Oznámení a jednání se záchranými službami

Průběžný vedoucí krizového týmu zajišťuje komunikaci mezi podnikem a okolím. Komunikace s policií a hasiči jsou popsány dále.

Interní oznámení o krizové situaci

Pohotovostní pracovník se bude řídit platnými postupy a bude informovat osobu, která bude vykonávat pozici vedoucího krizového týmu. Vedoucí krizového týmu bude monitorovat vyvíjející se situaci a bude-li to nutné, svolá krizový tým, kontakty viz. *Příloha A – Seznam oznámení*

Pokud vznikne situace, která by mohla vést k přerušení hlavních činností v závodu, musí být informovány níže uvedené osoby mimo závod:

1. Nigel Pritchard +44 7507 315 331

Externí oznámení (Veřejné sdělovací prostředky)

Člen komunikačního týmu je zodpovědný za vedení všech setkání a diskusí s veřejnými sdělovacími prostředky a veřejností, ve spolupráci s ředitelem závodu a personálním oddělením. V případě nepřítomnosti zástupce komunikace přechází tato povinnost na vedoucího pracovníka, který je přítomen na pracovišti v době havárie. Při komunikaci s veřejností dodržet osnovu 3P (Prize, Pity, Promise – Pochválit záchraně akce, projevit lítost nad událostí, slib nápravy)

Hodnocení rozsahu poškození a obnovy

Jakmile zásahové týmy povolí vstup do provozu, je provedeno hodnocení rozsahu poškození za účelem stanovení předpokládané doby odstávky a vytvoření plánu obnovy.

Bod 3 – Plán obnovy po havárii

ÚROVEŇ HAVÁRIE					
Úroveň	Stav budovy	Trvání	Poškození	Příklady	Mobilizace
I	Celkové zničení budovy, celková ztráta dodávek a nemožnost pracovat	Delší než 5 dní	Vážné poškození	Požár budovy, hunkán, povodeň, zemětřesení	Jednání podle krizového scénáře řízení podniku v plném rozsahu
II	Celková ztráta hlasové nebo datové komunikace, závažné problémy s výrobním hardwarem / softwarem	1-5 dní	Závažnější poškození	Lokalizovaný požár, zatopení způsobené poruchou potrubního systému	Jednání podle plánu krizového managementu
III	Nemožnost vstupu do budovy, výpadek elektrického proudu, a / nebo částečná či celková ztráta sítě	8 až 24 hodin	Poškození ne velkého rozsahu	Nemožnost vstupu do budovy s důvodu nepříznivého počasí, hardwarové a/ nebo softwarové problémy	Jednání podle plánu krizového managementu
IV	Budova nedotčena; problémy jednoho systému či jedné oblasti	Méně než 8 hodin	Menší poškození	Menší hardwarové a/ nebo softwarové problémy; částečný výpadek elektrického proudu	Každodenní řízení

Zahájení plánu obnovy provozu

V případě události úrovně 1 je za zahájení tohoto plánu zodpovědný vedoucí krizového týmu nebo v jeho nepřítomnosti jiný člen krizového týmu, který má přehled situaci.

Podle typu události vedoucí krizového týmu nebo jeho zástupce určí úroveň havárie oblasti na základě informací od svědků případně místní obhlídkou a šetřením.

Jestliže předpokládané obnovení poškozené provozní oblasti nemůže být provedeno v přiměřeném časovém horizontu, musí být zavedena náhradní výrobní opatření a musí být aktivován plán obnovy po havárii.

Plán obnovy po havárii se týká specificky havárie, která poškozuje hlavní provozní funkce. V ohrožení jsou zvláště kritické aplikace, které jsou uvedeny v příloze E – Seznam kritických rizik.

Krizové řídicí centrum

V případě, že není možné vstoupit do závodu a nejsou k dispozici sítě, bude vytvořeno krizové řídicí centrum.

Krizové řídicí centrum je místo, které bude používat krizový tým a jeho pomocní pracovníci pro řízení procesu obnovy. Vedoucí krizového týmu vybere specifické místo pro založení krizového řídicího centra v době výskytu havárie. V současnosti jsou k dispozici tato místa:

Krizové řídicí centrum je umístěno:

Vrátnice u vchodu do prostoru závodu.

Okamžitě po evakuaci budovy se krizový tým shromáždí ve strážnici u vchodu do prostoru závodu, za účelem zahájení prvních činností k události. Jestliže problémy budou dlouhodobé, nebo jestliže postihují oblast místa vrátnice, krizový tým se setká na vedlejší místo, kterým budou k tomuto účelu dočasně pronajaté stavební buňky (umístěné v západní části závodu, za skladem).

Adresa pronajímatele stavebních buněk: WAREX, s.r.o.

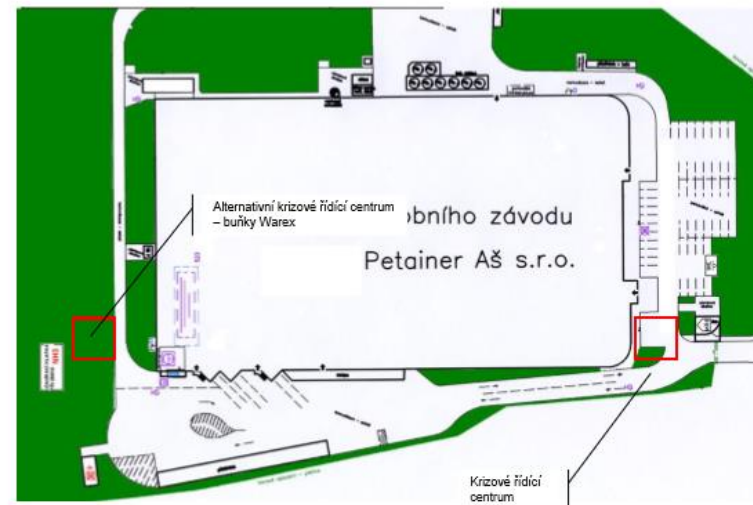
WAREX spol. s r.o.

Na Radosti 184

155 21 Praha 5

Tel: +420 234 720 311

www.warex.cz



Vedoucí krizového týmu a týmu obnovy provozu

Povinnosti

Vede a řídí obnovovací aktivity. Při rozhodování priorit uplatní osnovu PEAR (People, Environment, Assets, Reputation – Lidé, okolí, majetek, reputace). Vede jednání s vedením závodu, informuje o stavu obnovovacích činností. Je zodpovědný za koordinaci mezi jednotlivými týmy obnovy provozu a vedoucími postižených provozů. Je také zodpovědný za zajištění preventivního trénování a školení podle BCP krizového scénáře řízení podniku.

Klíčové úkoly v případě havárie

<ul style="list-style-type: none"> • Zajistit, že byl informován celý krizový tým. • Aktivovat krizové řídicí centrum a informuje krizový tým, aby se zde setkal. • Setkat se s týmem pro hodnocení poškození za účelem vyhodnocení jejich zjištění a prezentování výsledků krizovému týmu. • Stanovit kritéria pro přechod z činnosti hodnocení poškození na činnost záchrannou/obnovovací • Zajistit, že nejsou prováděny žádné činnosti, které by mohly ohrozit odškodnění od pojišťovací společnosti. • Předložit krizovému týmu návrhy na další kroky v obnovovacích činnostech. • Zahájit informování všech záchranných/obnovovacích týmů. Zkontrolovat, že všichni účastníci záchranných/obnovovacích činností byli informováni. • Sledovat činnosti záchranných/obnovovacích týmů. Pomáhat jim dle potřeby v jejich záchranných/obnovovacích snahách. • Pravidelně informovat krizový tým o stavu záchranných/obnovovacích činností. • Pravidelně aktualizovat informace o stavu záchranných/obnovovacích činností podávané výše zmíněným externím kontaktům.

Členové týmu	Oblast odpovědnosti	Kontaktní informace	Datum proškolení
Milan Stibr	řízení krizového týmu a postupu nápravy	Viz Příloha A Seznam oznámení	21. 05. 2014

Pohotovostní pracovník

Povinnosti

Pro nouzové situace, které mohou vzniknout, jsou stanoveny tři osoby, které budou fungovat jako aktivní kontakt s krizovým týmem. Pohotovostní pracovník je k dispozici na zavolání po celých 24 hodin denně. Pohotovostní pracovníci mají k dispozici mobilní telefon.

Klíčové úkoly v případě havárie

- **Kontaktuje / zastupuje vedoucího krizového týmu v případě kritické havárie.**

Členové týmu	Pozice	Kontaktní informace	Datum proškolení
Milan Stibr	Viz. Krizový tým	Viz. Krizový tým	21. 05. 2014
Zdeňka Kozáková	Viz. Krizový tým	Viz. Krizový tým	21. 05. 2014
Vilém Kuhn	Viz. Krizový tým	Viz. Krizový tým	21. 05. 2014

Finanční transakce.

Povinnosti

Zajišťují jednání s krizovým týmem za účelem zajištění podpory kritických provozních funkcí postižených havárií. Zajišťuje jednání s pojišťovacími společnostmi a likvidátory škod. Koordinuje pojišťovací program s pokračujícími plánovacími programy.

Klíčové úkoly v případě havárie

<ul style="list-style-type: none"> • Kontaktovat příslušné pojišťovací osoby ihned po prvním oznámení havárie.
<ul style="list-style-type: none"> • Setkat se s týmem hodnocení poškození/záchranným provozním/obnovovacím na pracovišti (v závodu).
<ul style="list-style-type: none"> • Společně s týmem hodnocení poškození/záchranným provozním/obnovovacím projít prostor havárie a podat radu v otázkách týkajících se pojištění a likvidace škod. Zajistit, že nejsou prováděny žádné činnosti, které by mohly ohrozit odškodnění od pojišťovací společnosti.
<ul style="list-style-type: none"> • Vyfořit všechny příslušné oblasti.
<ul style="list-style-type: none"> • Podat všechny příslušné formuláře o náhradu škod u všech zúčastněných pojišťovacích ústavů.
<ul style="list-style-type: none"> • Podat hlášení o stavu žádostí o náhradu škod vedoucímu krizového týmu.
<ul style="list-style-type: none"> • Zajistit finanční krytí na nutné výdaje týmu hodnocení poškození/záchranného provozního/obnovovacího.

Členové týmu	Pozice	Kontaktní informace	Datum proškolení
Zdeňka Kozáková	Finanční manažer	Viz Příloha A Seznam oznámení	21. 05. 2014
Iveta Makalová	Finanční asistentka	Viz Příloha A Seznam oznámení	21. 05. 2014
Dagmar Pfeiferová	Finanční asistentka, účetní	Viz Příloha A Seznam oznámení	21. 05. 2014

Tým pro informační/telekomunikační systémy.

Povinnosti

Koordinuje obnovu všech zničených/poškozených informačních a telekomunikačních systémů, včetně zprovoznění řídicích systémů ve výrobě. Zodpovídá za zabezpečení telefonické a datové komunikace s postiženým pracovištěm.

Klíčové úkoly v případě havárie

<ul style="list-style-type: none"> • Zajistit krizové telefonické a datové komunikační služby v případě, že běžné telekomunikační linky a zařízení jsou porušeny, v případě nutnosti zajistit přemístění pracovníků.
<ul style="list-style-type: none"> • Komunikovat a kontaktovat externí dodavatele a poskytovatele služeb za účelem zajištění včasného dodání a instalaci náhradních zařízení.
<ul style="list-style-type: none"> • Využít dostupných zdrojů a systémů hlasových schránek k šíření informací týkajících se havárie.
<ul style="list-style-type: none"> • Zajistit, že nejsou prováděny žádné činnosti, které by mohly ohrozit odškodnění od pojišťovací společnosti.

DISASTER RECOVERY PLAN - 16-001

Členové týmu	Pozice	Kontakt	Datum proškolení
Jindřich Kovář	Správce sítě	Viz Příloha A Seznam oznámení	21. 05. 2014
Václav Mašek	Technik	Viz Příloha A Seznam oznámení	21. 05. 2014
Impromat	Externí IT Helpdesk	Viz Příloha A Seznam oznámení	n/a

OBOZP, PO, Ostraha závodu a zajištění první pomoci

Povinnosti

Zajišťuje fyzickou ochranu a nouzovou podporu zasaženým oblastem a zajišťuje oznamovací mechanismus pro problémy, které jsou nebo by mohly vyústit v havárii. Rozmísťuje bezpečnostní pásku ohraničující funkční oblast, která byla zasažena havárií. První pomoc zajišťují vyškolení zaměstnanci laboratoře a všichni ostatní zaměstnanci.

Klíčové úkoly v případě havárie

<ul style="list-style-type: none"> • Určit počet pracovníků bezpečnostní služby, který bude nutný pro zajištění fyzické ochrany bezpečnosti postižených oblastí závodu i zálohových oblastí závodu. Posílat pracovníky do postižených i záložních prostorů dle požadavků.
<ul style="list-style-type: none"> • Zaručit, že je zajištěna kontrola vstupů a východů, přenosu informací atd. a to jak do postižených oblastí, tak do záložních oblastí.
<ul style="list-style-type: none"> • Zaručit, že všichni pracovníci ochrany jsou řádně vybaveni ochrannými pomůckami a to jak v postižených oblastech, tak v oblastech obnovy.
<ul style="list-style-type: none"> • Koordinovat potřebu dalších lidí a zařízení dle požadavků.
<ul style="list-style-type: none"> • Ve spolupráci s týmem lidských zdrojů monitorovat pohyb osob do a ze závodu.
<ul style="list-style-type: none"> • Pravidelně vedoucímu krizového centra podávat zprávu o stavu situace. Po stabilizování situace musí být vytvořena zpráva o ostraze závodu. Tato zpráva udává podrobnosti o jménech všech obětí, svědků, zraněných, popis poškození zařízení atd., včetně seznamu všech oznámení a je koordinována s týmem lidských zdrojů.
<ul style="list-style-type: none"> • V případě potřeby poskytnout nouzové zdravotnické služby a neprodleně přivolat zdravotníka.
<ul style="list-style-type: none"> • Identifikovat a poskytnout ochranu bezpečnosti pro přenos důvěrných informací na a z pracovišť v závodě a mimo závod. Koordinovat činnosti s příslušným oddělením.
<ul style="list-style-type: none"> • Pravidelně kontrolovat úroveň nutné ostrahy v postižených i zálohových oblastech.
<ul style="list-style-type: none"> • Zajistit, že nejsou prováděny žádné činnosti, které by mohly ohrozit nebo zkreslit posouzení škod pojišťovací společnosti.

Členové týmu	Pozice	Kontaktní informace	Datum proškolení
Jan Dvořák	BOZP, PO, Ostraha	Viz Příloha A Seznam oznámení	21. 05. 2014
Miloš Peka	Ostraha závodu	Viz Příloha A Seznam oznámení	21. 05. 2014
Luděk Novák	Správa budovy	Viz Příloha A Seznam oznámení	21. 05. 2014
Pavčina Hatašová	Recepce	Viz Příloha A Seznam oznámení	21. 05. 2014
Irena Karbanová	První pomoc, kontrolní měření	Viz Příloha A Seznam oznámení	21. 05. 2014

Výrobní činnosti

Povinnosti

Vede technologickou dokumentaci, zajišťuje její dostupnost pro kontrolu poškození a obnovu výrobních procesů.

Klíčové úkoly v případě havárie

Zajišťuje jednání s krizovým týmem za účelem podpory kritických výrobních funkcí postižených havárií.
Koordinuje všechny činnosti a služby pro vyhodnocení a znovu obnovení:
<ul style="list-style-type: none"> • Strojů a příslušenství • Potrubních systémů • Elektrických systémů • Jiných podpůrných systémů • Konstrukčních celků • Hodnotí poškození a vytváří prognózu pro možnost nastěhování se do budovy postižené havárií.

Členové týmu	Pozice	Kontaktní informace	Datum proškolení
Martin Špinar	Vedoucí výroby	Viz Příloha A Seznam oznámení	21. 05. 2014
Ladislav Cisko	Vedoucí údržby a infrastruktury	Viz Příloha A Seznam oznámení	21. 05. 2014
V. Kuhn	NPD manažer	Viz Příloha A Seznam oznámení	21. 05. 2014

Tým pro hodnocení poškození a obnovu provozu

Povinnosti

Je veden členem týmu pro výrobní činnosti a je aktivován v průběhu počáteční fáze havárie. Tento tým je tvořen členy krizového týmu. V první fázi hodnotí počáteční stav poškozené funkční oblasti. Ve druhé fázi zajišťuje záchranu zbývajících zařízení, činí odhady předpokládaného možného použití zařízení a zahájí obnovu provozu. Zahájení/ukončení jednotlivých fází stanovuje vedoucí krizového týmu a týmu obnovy provozu. Členové tohoto týmu jsou vybíráni ze závodu, výroby, telekomunikačních a síťových systémů, distribuce a jiných postižených oblastí a také z příslušných dodavatelů, kteří podporují náš provoz.

Po vyhodnocení poškození je tým zodpovědný za záchranu zařízení, dat a dodávek po havárii; zodpovídá za identifikaci zdrojů, které zůstávají a stanovení jejich budoucího upotřebení při přestavbě a obnově po havárii.

Při plánování a realizaci obnovovacích akcí se vychází z Plánu havarijních operací (PHO) 19/2, který popisuje opatření pro minimalizaci případné kontaminace vody, půdy a ovzduší při havárii.

Klíčové úkoly v případě havárie

Fáze hodnocení poškození

<ul style="list-style-type: none"> Informovat členy krizového týmu, hlásit se na pracovišti za účelem počátečního vyhodnocení poškození. Zajistit, že nejsou prováděny žádné činnosti, které by mohly ohrozit odškodnění od pojišťovací společnosti. Ve spolupráci s finančním týmem informovat zástupce pojišťovacích ústavů
<ul style="list-style-type: none"> Vedoucí týmu hodnocení poškození/záchranného provozního/obnovovacího žádá o povolení ke vstupu na pracoviště hasiče nebo jiné záchranné služby, je-li poškození značného rozsahu je nutný posudek statika před vstupem do oblasti havárie.
<ul style="list-style-type: none"> Vzít zástupce všech příslušných oddělení, zástupce pojišťovny (likvidátora škod) a zástupce příslušného závodu a pracovníky informačních systémů do oblasti havárie.
<ul style="list-style-type: none"> Členové týmu kontrolují a hodnotí poškození zařízení. Vytváří seznamy všech zařízení a rozsahu poškození. Vytváří seznamy poškození všech podpůrných systémů (elektrický systém, klimatizace, hasicí soustava, komunikační systém, atd.).
<ul style="list-style-type: none"> Vedoucí týmu informuje krizový tým o závažnosti poškození, a co může být potencionálně zachráněno.

Fáze obnovy provozu

Vedoucí týmu určí zaměstnance a externí dodavatele, kteří budou přiděleni k příslušným oblastem.
Stanoví, které zařízení a nábytek mohou být zachráněny. Fotografuje všechny postižené oblasti, jakmile je to možné. Fotografie budou použity pro potencionální žádosti o náhradu škod.
Důležité ** Před zahájením záchranných operací je nutné kontaktovat koordinátora krizového týmu a pojišťovací společnosti, za účelem koordinace možných požadavků na likvidaci škod a odhadů škod.
Zahájit záchranu strojů a zařízení.
Na základě rady poskytnuté pojišťovacími společnostmi, kontaktovat dodavatele ohledně možnosti opravy poškozeného zařízení.
Setkat se s koordinátorem krizového týmu za účelem podání informací o stavu záchranných činností.
Vedoucí týmu informuje krizový tým, zda oblasti byly v požadovaném časovém rámci obnoveny na požadovanou úroveň provozní schopnosti.

Členové týmu	Pozice	Kontaktní informace	Datum proškolení
Ladislav Cisko	Vedoucí údržby a infrastruktury	Viz. Příloha A Seznam oznámení	21. 05. 2014
Jan Dovaly	HR manažer	Viz. Krizový tým	21. 05. 2014
Martin Špinar	Vedoucí výroby PET	Viz. Příloha A Seznam oznámení	21. 05. 2014
Filip Jordán	Vedoucí	Viz. Příloha A Seznam oznámení	21. 05. 2014
F. Dojčar	Koordinátor nakupování	Viz. Příloha A Seznam oznámení	21. 05. 2014
Zdeňka Kozáková	Finanční manažer	Viz. Krizový tým	21. 05. 2014
Vedoucí směny	Vedoucí na průběžné výrobní směně	Viz. Příloha A Seznam oznámení	21. 05. 2014
Petr Goldschald	Prodejci, poprodejní servis	Viz. Příloha A Seznam oznámení	21. 05. 2014
Pavel Trgo	Manažer kvality	Viz. Příloha A Seznam oznámení	21. 05. 2014

Dopravní tým. Dočasný podpurný tým vedený manažerem skladu a logistiky, tým zodpovědný za přepravu lidských zdrojů, zařízení a materiálu do záložních oblastí, dle potřeby. Úzce spolupracuje s týmem hodnocení poškození/záchranným provozním/obnovovacím.

Členové týmu	Pozice	Kontaktní informace	Datum proškolení
Filip Jordán	Vedoucí skladu	Viz Příloha A Seznam oznámení	21. 05. 2014
Dušan Hurta	Logistik	Viz Příloha A Seznam oznámení	21. 05. 2014
Tomáš Jurek	Zástupce Ved. skladu	Viz Příloha A Seznam oznámení	21. 05. 2014

Lidské zdroje Zajišťují ve spojení s týmem podporu pracovníkům, kteří byli postiženi havárií. Poskytují podporu lidským zdrojům zajišťujícím obnovu a přenos informací zaměstnancům. Spolupracují s týmem Ostrahy závodu na zajištění první pomoci (vyškolení zaměstnanci laboratoře), při zjišťování totožnosti zraněných. Zajišťují koordinaci zaměstnanců, kteří jsou přítomni v práci a zaměstnanců nastupujících na další směnu. Zajišťují informaci o práce schopných zaměstnancích (např. při plošné katastrofě jako zemětřesení).

Hlášení o počtu přítomných a zraněných:
Pravidelně vedoucímu krizového centra podává zprávu o stavu situace. Zpráva je vytvořena ve spolupráci s týmem Ostrahy závodu a zajištění první pomoci. Tato zpráva udává podrobnosti o jménech všech obětí, svědků, zraněných, popis poškození zařízení atd., včetně seznamu všech oznámení.

Členové týmu	Pozice	Kontaktní informace	Datum proškolení
Dana Wildmannová	Asistentka lidských zdrojů	Viz. Krizový tým	21. 05. 2014
Irena Karbanová	První pomoc, kontrolní měření	Viz Příloha A Seznam oznámení	21. 05. 2014
Pavla Hatašová	Recepce	Viz Příloha A Seznam oznámení	21. 05. 2014

Komunikační tým - Poskytování veřejných informací

Člen komunikačního týmu je zodpovědný za vedení všech setkání a diskusí s veřejnými sdělovacími prostředky a veřejností. V případě nepřítomnosti zástupce komunikace přechází tato povinnost na vedoucího pracovníka, který je přítomen na pracovišti v době havárie.

Klíčové úkoly v případě havárie

- Vyhodnotit rozsah vlivu nouzové situace na veřejnost, v případě nutnosti ve spolupráci s vedením společnosti a určit vhodné informace pro veřejnost.
- V případech, kdy jsou veřejné sdělovací prostředky ihned informovány z důvodu účasti hasičského sboru nebo policie, člen komunikačního týmu okamžitě začne shromažďovat veškerá dostupná úvodní fakta. Důraz musí být kladen na co nejrychlejší sdělení příslušných informací veřejným sdělovacím prostředkům.
- Udržovat záznam o všech příchozích telefonických hovorech za účelem zajištění rychlých odpovědí médiím a jiným žadatelům.
- Udržovat záznam o všech informacích, které byly poskytnuty veřejným sdělovacím prostředkům.
- Jestliže je to vhodné, pravidelně připravovat tiskové zprávy pro místní sdělovací deníky.
- Jestliže si havárie vyžádala životy zaměstnanců či zranila zaměstnance, informovat o těchto případech vedoucího krizového týmu. Informování pozůstalých se zajišťuje v koordinaci s policií.
- Poté, co byly rodiny informovány, mohou být poskytnuta jména a adresy obětí, aby se rodiny těch, kteří nebyli dotčeni havárií, zbavily strachu o své blízké.
- Kontaktovat tiskové mluvčí nemocnic, ve kterých jsou hospitalizovány zraněné osoby, tak aby mohlo být koordinováno podávání informací.
- V případě, že je předpokládán dlouhodobý zájem veřejných sdělovacích prostředků, vytvořit zpravodajskou místnost (místo bude vybráno). Poskytnout možnosti telefonického spojení pro zástupce veřejných sdělovacích prostředků.
- Zkoordinovat komunikaci zákazníků a dodavatelům.

Členové týmu	Pozice	Kontaktní informace	Datum proškolení
Milan Stibr	Ředitel závodu	Viz. Krizový tým	21. 05. 2014
Dana Wildmannová	Asistentka lidských zdrojů	Viz. Krizový tým	21. 05. 2014
Petr Goldschald	Prodejci, poprodejní servis	Viz. Příloha A Seznam oznámení	21. 05. 2014
Pavel Trgo	Manažer kvality	Viz. Příloha A Seznam oznámení	21. 05. 2014

5.0 SOUVISEJÍCÍ DOKUMENTY/RELATED DOCUMENTS

- Příloha A: Seznam oznámení
- Příloha B: Seznam dodavatelů
- Příloha C: Registr rizik
- Příloha D: Seznam kritických rizik
- Příloha E: Dokumentace, smlouvy
- Příloha F: Výkresová dokumentace, plány závodu
- Příloha G: Výsledky nácviu

19/2 - Plán havarijních opatření (PHO)

6.0 ZÁZNAMY/RECORDS

jméno dokumentu document name	číslo dokumentu document number	archivace archiving	místo archivace storing place	odpovědnost responsibility
Příloha G: Výsledky a doporučení z nácviu	-	SL1	Viz. Distribuce 19/3	HR manažer

7.0 MAPA PROCESU/PROCESS MAP

n/a

Aktualizováno dne: 21. 05. 2014

Tento seznam obsahuje jména, adresy a tel. čísla manažerů a dalších pracovníků, kteří musí být informováni podle priority v případě krizové události. BCP koordinátor je zodpovědný za aktuálnost seznamu.

Jméno	Pozice	Adresa	Číslo telefonu
Priorita 1			
Milan Štíbr	Ředitel závodu	Krásná u Aše 335, 352 01 Aš	+420 725 958 997
Zdeňka Kozáková	Finanční manažer	Husovo náměstí 1, 352 01 Aš	+420 724 365 052
Vilém Kuhn	Manažer dodavatelského řetězce a projektů	Táborská 12, 352 01 Aš	+420 602 445 536
Jan Dvořák	HR manažer	Údolní 2581/6, 350 02 Cheb	+420 602 266 772
Martin Špinar	PET Vedoucí výroby	Piženská 12, 352 01 Aš	+420 602 196 405
Jindřich Kovář	Správce sítě	Šumavská 6, 352 01 Aš	+420 728 185 436
Petr Goldschald	Admin prodeje – Tým lídr	Nádražní 25, 352 01 Aš	+420 724 035 130
Dana Wildmannová	BOZP, ZP, Asistentka lidských zdrojů	Neumannova 17, 352 01 Aš	+420 776 390 003
Priorita 2			
Iveta Makalová	Finanční asistentka	Husova 11, 350 01 Cheb	+420 354 437 571
Dušan Hurta	Logistik	Hlávkova 23/1584, 35201 Aš	+420 602 615 438
Miloš Peka	Ochrana závodu	Hazlov 200, 351 32 Hazlov	+420 606 586 972
Václav Mašek	PET Technik	Mokřiny 256, 352 01 Aš	+420 602 835 466
Dagmar Pfeiferová	Finanční asistent, účetní	Karlova 2483, 352 01 Aš	+420 606 453 665
Tomáš Jurek	Zást. Ved. skladu	Bratrská 37, 352 01 Aš	+420 731 305 107
Vedoucí směny	Průběžný vedoucí na směně	n/a	+420 354 501 403
Pavčina Hatašová	Recepční	Majakovského 19, 352 01 Aš	+420 739 096 254
Zásahová služba SITA CZ	Zásahová služba při kontaminaci ZP		+420 606 643 960
Pavel Trgo	Manažer kvality	Komenského 39, 352 01 Aš	+420 602 666 566
Ladislav Cisko	Vedoucí údržby	Na Hradčanech 810/11, 350 02 Cheb	+420 607 911 743
Irena Karbanová	Vedoucí kvality	Mokřiny 76, 351 21 Mokřiny	+420 724 739 932
Luděk Novák	Technik údržby budovy	Krásná 293, 351 22 Krásná	+420 606 743 677
Nigel Pritchard	CEO		+44 7507 315 331
Herwig Libuda	Manažer prodeje	P.O. Box 20 03 20, D - 45633 Recklinghausen	+49 172 564 7623
Filip Jordán	Vedoucí skladu	Moravská 11, 352 01 Aš	+420 725 456 809

Aktualizováno dne: 21. 05. 2014

	Jméno dokumentu/Document name	Císlo dokumentu/Document number	Stran/Pages
	Příloha B: Seznam dodavatelů	-	1

Seznam klíčových dodavatelů výrobního zařízení:
Viz registr dodavatelů v ERP M3

	Jméno dokumentu/Document name	Císlo dokumentu/Document number	Stran/Pages
	Příloha C: Registr rizik	-	1

Seznam rizik:

Aktualizováno dne: 21. 05. 2014

Q:\Instructions\19_3 - BCP_Rizika



Jméno dokumentu/Document name
PŘÍLOHA D: SEZNAM KRITICKÝCH RIZIK

Číslo dokumentu/Document number
-

Stran/Pages
1

c/ Seznam klíčových rizik:

Aktualizováno dne: 21. 05. 2014

Q:\Instructions\19_3 - BCP_Rizika



Jméno dokumentu/Document name
PŘÍLOHA E: DOKUMENTACE/SMLOUVY

Číslo dokumentu/Document number
-

Stran/Pages
1

Aktualizováno dne: N/A

Provozní dokumentace výroby, laboratoře a finančního odd. je průběžně archivována v elektronické podobě.

Obchodní smlouvy společnosti jsou uloženy ve složce Smlouvy ve finanční účtárně.



Jméno dokumentu/Document name	Číslo dokumentu/Document number	Stran/Pages
PŘÍLOHA F: VÝKRESOVÁ DOKUMENTACE/PLÁNY ZÁVODU	-	1

Aktualizováno: N/A

Dokumentace areálu podniku je zpracována v elektronické podobě v systému MISYS.
Dokumentace je uložena na PC serveru. Přístup k dokumentaci je možný z několika PC. Při
zničení je dokumentace dostupná na zálohách PC serveru – kazeta ve vrátnici.



Jméno dokumentu/Document name	Číslo dokumentu/Document number	Stran/Pages
PŘÍLOHA G: VÝSLEDKY NÁCVIKU	-	1

BCP nácvik 21. 05. 2014

Účastníci:

JD-Jan Dovaly, ZK-Z. Kozáková, DW-Dana Wildmannová, IK-Irena Karbanová, VK-Vilém
Kuhn, MŠt-Milan Štěrba, LC-Ladislav Cisko, MŠp-Martin Špinar, JK – Jindřich Kovář, LN-Luděk
Novák, PT – Pavel Trgo, ESTO Cheb s.r.o. – Věra Červenková, p. Bujtár, FilJor - Filip Jordán

Téma nácviku:

Kontrola zásahových postupů, aktualizace příslušníků jednotlivých týmů, koordinace
s externím koordinátorem BOZP, PO ESTO Cheb.



Seznam úkonů při
krizové situaci .msg

Body z předchozích nácviků:

- trénovat evak. plánu alternativní místo evakuace podle směru větru - **společně**
- kontrola přítomných, lépe organizovat rozdělení zkontrolovaných a nezkontrolovaných, vyhánět ven



Jméno dokumentu/Document name
SEZNÁMENÍ

Číslo dokumentu/Document number

-

Stran/Pages
1

Od: Dovaly Jan
Odesláno: 23. května 2014 15:13
Komu: Stibr Milan; Kozakova Zdenka; Kuhn Vilem; Spinar Martin; Kovar Jindrich; Goldschald Petr; Wildmannova Dana; Makalova Iveta; Hurta Dusan; Peka Milos; Masek Vaclav; Pfeiferova Dagmar; Jurek Tomas; Kolar Radek; Chrastka Josef; Kocourek Lubos; Rada Karel; Soukup Jiri; Reception As; Trgo Pavel; Cisko Ladislav; Karbanova Irena; Novak Ludek; Jordan Filip; Cervenkova Esto
Předmět: Aktualizace proc 19/3 - krizové řízení Petainer Aš

Seznamte se prosím s postupem při krizové události, po aktualizaci při návratu 21. 5. 2014, viz příloha.
Pozornost věnujte zejména postupu podle vaší příslušnosti k jednotlivým týmům.
Zdravím

Jméno dokumentu/Document name: **BCP-KRIZOVÝ SCÉNÁŘ ŘÍZENÍ PODNIKU**
Číslo dokumentu/Document number: **19/3**
Platný od/Effective date: **21.05.2014** Nahrazuje/Replace: **21. 11. 2012**



19_3_cz_210514...

Jan Dovaly
HR Manager

M: +420 602 266 772

D: +420 354 501 251

E: jan.dovaly@petainer.com

W: www.petainer.com

Petainer Czech Holdings s.r.o., Skandinávská 2, 352 01 Aš, Czech Republic



Příloha č. 2 Řízené rozhovory

KRIZOVÝ MANAGEMENT PODNIKU

Třídící informace:

Pohlaví:	Žena
Věk:	50
Pracovní pozice:	Kontrolor kvality
Vzdělání:	IV - maturita
Délka zaměstnání v podniku:	20 let
Praxe na podobné pozici:	Ne

Krizový tým

Člen krizového týmu; Pozice v krizovém týmu; Povinnosti a úkoly; Setkání krizového týmu (prevence, v době krize)
<p>členka krizového týmu - vedoucí zdravotníků - tým BOZP a PO a ostraha</p> <ul style="list-style-type: none"> - hlavním úkolem je shromáždění aranžérů, kontrola havarijanců a spolupráce v týmu lidí, kteří k tomu - poskytovat při pomoci, následně předání aranžérů zdravotní službě - v týmu BOZP a PO má k dispozici další pracovníky, kteří mají na starost ostrahu při poskytování první pomoci, jako svolávají zdravotní služby - ostraha, hasiči, policie, zdravotní služby - kontaktování krizového štábu města - pokud událost spadne do oblasti podniku a pokračuje dovnitř - krizový tým se setkává technické se všemi úkoly po nástupu události - na ústředí se také provádí plány krizové ochrany - v důležitých situacích, zejména k aktualizaci krizového plánu či evakuačního plánu, pracovního plánu - krizová událost narušila - pokud by k ní došlo vyhláší se poplach požárními alarmy, v laboratorích vyjede státní zaměstnanci, nově nakladateli, kterého se při shromáždění na evakuačním místě kontrolují, zaměstnanci - hlášení a aranžér - technika, která stanná vidka je připojena na alarmní zálož, kdyby došlo k výpadku proudu

Krizový scénář

<p>Autor; Aktualizace; Seznamování s KS; Firemní dokumentace</p> <ul style="list-style-type: none"> - schvaluje krizový scénář - krizový scénář je dokumentace na vnitřní podnikové úrovni = krizové je možné ho využít na vnější krizi (př. přírodní katastrofy) - není vhodné ho využít na jiné druhy krizí - KČ je vypracován na mandátem podle NO 14001, nové předání dokumentace BOZP úřad - aktualizuje se nyní (jímak úřad 2x ročně po evakuaci) když je zjištěn nebezpečí - vliv na aktualizaci mají - personální změny, nové nedostatek (př. výpadek proudu, nevyhikne stanná = záložní systém) - KČ je detailně zpracován - seznamují KČ na technické, či emanační, na technické - fyzické předání - existuje 10 vyhotovení a předává stannému týmu, KČ ho musí předat (ona udělala) - KČ krizová událost se firmě nedáto, tudíž kdyby cokoliv využít nebyl, při řešení mění krizový štáb, když byl využít cokoliv a postupovalo se jako při nástupu události - je to však důležitý dokument + zdroj preventivního opatření - a představuje úroveň konkurenční výhodou = podnět je připraven - využít byl např. při úniku páru (foukání větru, aby nám nevěl)
--

Krizová komunikace

<p>Verbální / neverbální; Vnitřní / vnější; Média; Zaměstnanci</p> <p>Krizová komunikace je rozdělena na vnitřní (zaměstnanci) vnější (média, okolí)</p> <ul style="list-style-type: none"> - nejprve je komunikace neverbální a využívá alarm (oblastní štábové události) - na evakuaci dohlíží vedoucí krizového týmu - mandátem je po hlavy obcí, zejména kontrolují, zejména oblast, přístup, přechodnost dopravní cest, ostraha krizového... - vedoucí krizového týmu = tykáři, informují poskytuje informace o stavu úvnitř i vne (oblast) (má) (plán) (oblast) (vedoucí) (a) (důležitých) (krizí) - podnět nemá povinnost informovat média o krizové události - pokud ano, tak pouze ředitel, zaměstnanci - nemá - - dohláží polibiku okruhu větší okolí - lidé + město by mělo vědět co se v jejich okolí stalo v malé krizi = KČ - informovat média = shoda, obrátit se formálně

Nedostatek zaměstnanců

Kvalifikovaní zaměstnanci, onemocnění (epidemie), agenturní zaměstnanci
<p>Tento problém je vyřešen formou náhrupnictví stávajících zaměstnanců.</p> <ul style="list-style-type: none">- poskytnutí a podávání inzerátů, spolupráce se v pracovním úřadem a školami- firma má 5 směn (2 mají celno, 3 v práci) = mají málnost- Vybavení proci firmy do firm dříve + převedly- přesčas 7 balení adkoní ke práci- agenturní zaměstnanci není možné využít, musí práci dělat \Rightarrow 3 měření zastolen.

KRIZOVÝ MANAGEMENT PODNIKU

Třídící informace:

Pohlaví:	žena
Věk:	40
Pracovní pozice:	plan controller
Vzdělání:	VŠ
Délka zaměstnání v podniku:	19 let
Praxe na podobné pozici:	ne

Krizový tým

Člen krizového týmu; Pozice v krizovém týmu; Povinnosti a úkoly; Setkání krizového týmu (prevence, v době krize)
<p>členka krizového týmu - tým finanční transakce - pohotovostní pracovník c.2 - funkce: pohotovostní pracovník - k dispozici na telefonní lince - koordinace pojistných programů - koordinace plánovacích programů - finanční transakce a pojistná (přelévání)</p> <p>členka krizového týmu - tým finanční transakce - podpora kritických procesů - funkce: pohotovostní pracovník - jednání s pojistovkami, likvidací škod - koordinace pojistných programů - koordinace plánovacích programů - finanční transakce a pojistná (přelévání)</p> <p>krizový tým se schází ex-ante úkoly po navázání evakuace - na úkoly krizového týmu se projde krizový včasně - podle příslušného úkolu "blokové" k jeho aktualizaci - součástí krizového týmu v době krize nejsou, protože ke krizi nedošlo - v rámci prevence se jako hlavní podmínky provozní alarmů</p>

Krizový scénář

Autor; Aktualizace; Seznamování s KS; Firemní dokumentace
<ul style="list-style-type: none"> - běžný režim vypracoval HR manažer v roce 2014 - zaměřuje se na havarije (vnitřní krize), mohl by se použít i na závažné pohromy - není ale vhodné pro aplikovat na jiné typ krize - forma krizového režimu je spíše obecná, obecná má problém se s ním pracovat - 2x ročně se aktualizuje - po evakuaci (byla je v procesu aktualizace) - HR na aktualizaci mají přestořím aktivně nedostatek při evakuaci před fyzikálními armatury - předem - při fyzikální evakuaci a materiálu - při fyzikální evakuaci je fyzický předeh - 10 ústředí - mají povinnost se ho přičinít - uvažovat je o čech při malých krizích - je ho dobré mít k dispozici na nečekané - konkurenční výhoda - součástí podnikové dokumentace

Krizová komunikace

Verbální / neverbální; Vnitřní / vnější; Média; Zaměstnanci
<ul style="list-style-type: none"> - vnitřní komunikaci nemá důležitou roli - příprava na evakuaci pomocí požárního alarmu - dohled národního krizového týmu - je nutné informovat zaměstnance i médiu - vnitřní by měl řídit, co se děje - pro komunikaci v médiu je hlavní komunikací tým - při evakuaci na zaměstnanci dohlížej vedoucí zaměstnanci

Nedostatek zaměstnanců

Kvalifikovaní zaměstnanci, onemocnění (epidemie), agenturní zaměstnanci

U nedostateku kvalifikovaných zaměstnanců a u nedostatku
základní - sekundární agentury.
Pokud jde o nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, onemocnění
mohou být příčinou, nebo u vyhledání agenturní
zaměstnanosti.
Agenturní zaměstnanost je výhodnější.

KRIZOVÝ MANAGEMENT PODNIKU

Třídící informace:

Pohlaví:	žena
Věk:	48
Pracovní pozice:	personalistka
Vzdělání:	VŠ (Ing.)
Délka zaměstnání v podniku:	20 let
Praxe na podobné pozici:	Ne

Krizový tým

Člen krizového týmu; Pozice v krizovém týmu; Povinnosti a úkoly; Setkání krizového týmu (prevence, v době krize)
<p>člen krizového týmu - lidské zdroje</p> <ul style="list-style-type: none"> - úkolem při krizové události je zajištění evakuace zaměstnanců a jejich informování na parkovišti před budovou - místo shromažďování - kontrola otázk na základě evakuačního plánu (v případě špatného vývoje - chyby v evakuačním plánu) - zajištění komunikace se zúčastněnými složkami - nemocnice, rodinnou pohotovost (dráhařského pracoviště) - poskytování informací zaměstnancům - kdy mají znovu přijít do práce, nebo jaký je postup při odstraňování důsledků krize - krizový tým se schází 1x za 300 letů tzv. 300 meetings - odbrání 1x 70 minut ke evakuaci - dochází ke zkušební evakuaci - v důsledku hodnocení evakuace, se navrhuje různá opatření pro zlepšení

Krizový scénář

<p>Autor; Aktualizace; Seznamování s KS; Firemní dokumentace</p> <ul style="list-style-type: none"> - vypracován plánem (2014) - převzetí části a revize - aktualizace dochází vždy po setkání zř. týmu 1x do 300 letů - důvody pro aktualizaci: změna zaměstnanců, technologie, změny klíčových aktivit, technologické změny ⇒ změny nejsou v firmě, ale i okolí - nebyl nikdy vyhodnocen - nikdy krize - má své představení, když je v případě přípravy (vyhoda sportu) - pro připomínku - není a přiměřeně a krizové konverze) - managementu - součástí krizové dokumentace - zahrnutím na meetingu, kdy nebyl tak firmou opatřen - je zaměřen na hazard, aplikace, i na město (bezpečnost - krize - už jiného) - krize zpracování - na meetingu se před 10 minutami pravidelně - má své místo, občas se
--

Krizová komunikace

<p>Verbální / neverbální; Vnitřní / vnější; Média; Zaměstnanci</p> <ul style="list-style-type: none"> - komunikace směřuje k zaměstnancům i okolí - zaměstnanci jsou upraveni alarmem - při evakuaci se koordinuje pomocí krizového týmu, se zaměstnanci a rodinami (komunikace - přímý, pravidelný, klidný - klid a ochotou předešlému) - není mezi informací média, ale je to vyhodnocení - v krizové situaci - kontakty, která je nutná - informovat - Tisková zpráva je rozptýlena do komunikace s médii - kontakt s okolím - otevřená komunikace - což stalo, co se uskutečnilo - vyřazení rodinných
--

Nedostatek zaměstnanců

Kvalifikovaní zaměstnanci, onemocnění (epidemie), agenturní zaměstnanci
Kvalifikovaní zaměstnanci - kvantitativní přebytek odvětví ↳ např. vývojářské, spolupráce s médiem, hospodářství, politickou, personální agentury
Onemocnění = málo kvalifikovaní operátoři = amazeu výroby - nejvíce u výroby - vývojářské oddělení - skladování ↳ používání dodávek
agenturní zaměstnanci = není intenzivně (není spolek) - využívá u výroby popř. dělní práce - vývojářské práce a spolupráce s médiem agentury ↳ kmenová zaměstnanci
Nedostatek - výroba, sklady

KRIZOVÝ MANAGEMENT PODNIKU

Třídící informace:

Pohlaví:	muž
Věk:	54 let
Pracovní pozice:	Ředitel advokát
Vzdělání:	V (Ing.)
Délka zaměstnání v podniku:	20 let
Praxe na podobné pozici:	ne

Krizový tým

Člen krizového týmu; Pozice v krizovém týmu; Povinnosti a úkoly; Setkání krizového týmu (prevence, v době krize)
<p>člen krizového týmu - vedoucí kriz. týmu a obnova pohotovostní prac. č. 1, tisk. mluvčí</p> <p>vedoucí KT a obnova vedení a řízení obnovou dle aktuálního vedení jednání, koordinace všech členů KT, zajištění náhradních evakuace a dalších školení v rámci BOŽP.</p> <p>pohotovostní pracovník č. 1: k dispozici 24h denně na telefonu.</p> <p>tiskový mluvčí: vedení všech setkání managementu + komunikaci v médiích a veřejnosti.</p> <ul style="list-style-type: none"> - pokud není přítomen má advokát (celkem 3) - řádová zaměstnanci mají vždy podávat jakékoli informaci médiím - musí mít přehled o všem, co se v podniku během krize odehrává -> relevantní informace, které předat dál - v případě životního prostředí kontaktovat krizový útěk města atd. <p>prevence - roční evakuace z ročně - zaměstnanci mají povinnost pochopit si dle toho, nemají žádný evakuovat mají být odd.</p> <p>evakuace mají být zajištěny! důvěřují otoky žad. týmu</p> <p>po evakuaci je zajištěno na zajištění (evakuace) (M40), provedl se kontrola zaměstnanců podle evakuačního plánu, kt. se děje v laboratorích (chýbí jen spotřební materiál) a povinným příchodem a odchodem.</p> <p>po uzavření krizový tým, podání proběhlo akce a přijíma. opatření</p> <p>po ukončení bylo veš. v pořádku vymyslel si faktič. událost a její</p> <p>že krizové události nedošlo = tudíž krizový tým neaktivoval, málo provozní akce a řád (mámažní danyje odce. ten)</p> <p>3x byl vykonán nábor i z spolupráce v hrozb.</p>

Krizový scénář

<p>Autor; Aktualizace; Seznamování s KS; Firemní dokumentace</p> <ul style="list-style-type: none"> - určitá krize + určitá příčina - není náhodou, je to určitý typ krize - např. finanční - vypracováno k urč. době (AR mána evnu (a náhodně) - kř. v sestavení podle evakuační plánu 14001, detailu zprávy - mána vypracování náhodně pro BOŽP - náplň z práce na urč. úkoly, jinak vždy dle účelu po (náhodně evakuace) - plán na aktualizaci mají provádět personální oddělení a - kř. krizový scénář mána evnu jako úkoly - na pravidelné firemní předání v týmu - náhodně v hrozb. - kř. krizový scénář mána evnu jako úkoly, ke krizí - v případě krizí mána evnu jako úkoly - mána evnu jako úkoly - mána evnu jako úkoly - forma prevence
--

Krizová komunikace

<p>Verbální / neverbální; Vnitřní / vnější; Média; Zaměstnanci</p> <p>První akce - určitá prevence komunikace</p> <p>5. akce - krizový scénář</p> <p>- jako reakce KT - důležitá na evakuaci</p> <p>průběhu informací a komunikaci a</p> <p>komunikaci, se se v hrozb.</p> <p>plán evakuace dle BOŽP</p> <p>- komunikace s zaměstnanci a obci - s informací se se stalo a jaké kroky budou následovat</p> <p>každý člen evakuace komunikace pomocí komunikačního týmu - z účelu tiskový mluvčí.</p> <p>jeu akce mluvčí mána komunikovat v médiích, ostatní zaměstnanci mají akce</p> <p>- informovat médií = v hrozb., nejdříve z faktič. a</p> <p>- povinnost to vše učinit</p>
--

Nedostatek zaměstnanců

Kvalifikovaní zaměstnanci; onemocnění (epidemie), agenturní zaměstnanci

Malá pracovní síla, takže by tento druh krize rostla.
Vše řešeno formou náhradnictví a dlouhodobým
náhradním plánem.
Agenturní zaměstnanci - jeví pro řešení práce

Nedostatek zaměstnanců

Kvalifikovaní zaměstnanci, onemocnění (epidemie), agenturní zaměstnanci
Prevence: plánovací procesy = potřeba administrativních je naplněvaná dopředu (čas na hledání, akcionářské dividendy) ↳ kritickým nástrojem v jednotlivých letech na pozici (je více) - koordinování aktivit v organizační struktuře Pokud nastane krize = nedostatky v plánování
Onemocnění: eliminace podnikatelských, nejsou pojistkou proti aktívním rizikům ⇒ odstavení pracovníků, nesplnění záležitostí, když skladem došlo
Odstup: - zákoník práce (2 měsíce výpovědi / úvaha) - vše je už dohodou / fair play - volba jiného zaměstnavatele
Agenturní zaměstnanci - poradní výpomoc, pojistka, není vázán do firmy - nezaujaté zaměstnavatele v regionu = nepolehčivost - při hledání zaměstnanců mají větší možnosti a využívají i externí agentury

KRIZOVÝ MANAGEMENT PODNIKU

Třídící informace:

Pohlaví:	muž
Věk:	49 let
Pracovní pozice:	Manažer NPD (logistika)
Vzdělání:	W (Ing.)
Délka zaměstnání v podniku:	11 let
Praxe na podobné pozici:	ano

Krizový tým

Člen krizového týmu; Pozice v krizovém týmu; Povinnosti a úkoly; Setkání krizového týmu (prevence, v době krize)
<p>člen krizového týmu - tým lidských zdrojů</p> <p>ředitel / pohotovostní pracovník č. 3</p> <ul style="list-style-type: none"> - při evakuaci = koordinace osob, dleřtvoření fotožurnarů - pracovníků pomocí evakuačních trasami - komunikace a koordinace - pohotovostní pracovník - pro nouzové situace <p>okamžitá informovanost od vedoucích oddělení</p> <ul style="list-style-type: none"> - dlehlavně na telefonu, zastupování vedoucího krizového managementu (krizový manažer), v případě jeho nepřítomnosti <ul style="list-style-type: none"> - krizový tým a jeho preventivní je po fakturním - možnost evakuace, kde se vybere nejvhodnější akce - má být k dispozici na poradacích - v průběhu 11 let k velkému velké krizi nedošlo - 3 evakuační plány vyplývají z různých v číselných přílohách a odchodu = chyby v obecním plánování, tj. malými - průběh hládek, průběh hládek <p>→ opakovaně upozorňování od členů týmu lidských zdrojů</p>

Krizový scénář

<p>Autor; Aktualizace; Seznamování s KS; Firemní dokumentace</p> <p>kl - zaměřen na navštívit</p> <ul style="list-style-type: none"> - vypracoval ho HR, manažer v roce 2014 - poměrně obecná forma dokumentace - nyní se aktualizuje a čeká se na jeho schválení - vždy k jeho aktualizaci dochází vždy ročně po rokovaní - faktory ovlivňující aktualizaci: změna personálu - II - dodavatelů / odběratelů - III - výrobků <ul style="list-style-type: none"> - aktualizace pomocí e-mailů, kde je nepřítomnost poradce krizového týmu - na meštinou krizového týmu je fyzický předám - oporou druhým otobalm - 10 minut - mají keš v rukou na titulní stránce dokumentu - kdo by, přestudoval si to - kompletně využít nebyl - nebyla krize - měl krize = participace při evakuaci - důležitý dokument (prevence, konkurenční výhoda)

Krizová komunikace

<p>Verbální / neverbální; Vnitřní / vnější; Média; Zaměstnanci</p> <p>Vnější - média = vyhledat je informovat</p> <ul style="list-style-type: none"> - vnitřní: mají pracovníky, co se děje v jejich okolí - může se stát, že při nepříjemných vlnách médií - vnitřní formy, což může posloužit i dobrou pověst podniku <p>Evakuace - neverbální = alarmy</p> <p>verbální = vedoucí pracovníci</p> <ul style="list-style-type: none"> - dohled nad krizovým manažerem - má být v informovanosti ze všem stranám - aktivní a poskytnout relevantní údaje

Nedostatek zaměstnanců

Kvalifikovaní zaměstnanci, onemocnění (epidemie), agenturní zaměstnanci

Není v jeho kompetenci

Uživatelé mají vypracovaný systém nástupnictví!

Agenturní zaměstnanci nevyužívají sdd

⇒ špatně akurátnost

KRIZOVÝ MANAGEMENT PODNIKU

Třídící informace:

Pohlaví:	žena
Věk:	42 let
Pracovní pozice:	Zástupce pro BOP a EKS
Vzdělání:	SŠ - maturita
Délka zaměstnání v podniku:	5 měsíců
Praxe na podobné pozici:	ano

Krizový tým

Člen krizového týmu; Pozice v krizovém týmu; Povinnosti a úkoly; Setkání krizového týmu (prevence, v době krize)
<p>Člen krizového týmu - tým BOP 70 a ostraha</p> <ul style="list-style-type: none"> - při krizové události zajišťování požárek oblasti - většinou pomocí bezpečnostní služby - poskytnutí první pomoci - poskytnutí informací vedoucímu týmu + být jeho pracovní rukou - cílem je zajištění všech lidí a stanovení postupu pro odstraňování jejich následků - monitorování pohybu vozů - úzká spolupráce s týmem lidských zdrojů - obhlídka domácností blízkých havárií <p>- ve firmě pracuje 5 měsíců (nucená evakuace marzily), arda jen a vypracování</p> <p>prevence - zkušební požární alarm - každé pondělí v 16:00</p> <p>- krizové řídicí centrum je určeno na vrátnici ⇒ opancéřování</p>

Krizový scénář

do krizového scénáře nahradila

<p>Autor; Aktualizace; Seznamování s KS; Firemní dokumentace</p> <ul style="list-style-type: none"> - měl vypracovaný (havárie) - vypracoval HR manažer 2014 - aktualizace je v příloze, v kompetenci HR manažera - obecná forma - zatím to jsou změny má a mána činnosti týmu tel. čísel - 10 vyřizují, kt se dostávají dále (členům týmu) - kl. čísla = ošetř. na - s kt. si stanovil přímo HR manažer, bylo to nezbytné, protože je členem jeho BOP a 70 týmu - je ve firmě jen 5 měsíců, do doby jejího puřování ve firmě ke krizové události nedošlo proto krizový vedoucí nebyl podle cel. využít vůbec - byla stanovena i v tlm, že při menších krizích se postupuje podle uvažované evakuace - důležitý nástroj prevence - je součástí firemní dokumentace
--

Krizová komunikace

<p>Verbální / neverbální; Vnitřní / vnější; Média; Zaměstnanci</p> <p>Krizová událost ohlašují požární alarmy. Stanovení jednotlivých odpovědností a hlídání cel. zaměstnanců, kontrolují se poskytnutí pomoci a odcházení z místa, zprávy o stavu jako požárek</p> <p>jak komunikovat v médiu není, má to na starosti řídicí mlouka = vedoucí div. týmu</p> <ul style="list-style-type: none"> - důležité je říkat pravdu a udáje - jak se da' krize přemění i ve výhodu
--

Nedostatek zaměstnanců

Kvalifikovaní zaměstnanci; onemocnění (epidemie), agenturní zaměstnanci
<i>Není v její kompetenci</i>

KRIZOVÝ MANAGEMENT PODNIKU

Třídící informace:

Pohlaví:	žena
Věk:	46 let
Pracovní pozice:	recepční, koordinátor péče o uchazeče
Vzdělání:	střední maturita
Délka zaměstnání v podniku:	15 let (recepce 5 let)
Praxe na podobné pozici:	Ne

Krizový tým

Člen krizového týmu; Pozice v krizovém týmu; Povinnosti a úkoly; Setkání krizového týmu (prevence, v době krize)
<p>členka krizového týmu</p> <ul style="list-style-type: none"> - součástí BOZP a to týmu - hlavním úkolem je poskytnout informovanost všech zaměstnanců vnitřní - externí, vnitřní - externí - = obrolání všech, kohouto to týká (ochranka, police, hasiči) - sdělování příčiného týmu pro reakci na krizovou událost - poskytování první pomoci - kontrola pracovníků na základě evakuačních seznamů <ul style="list-style-type: none"> - každé pondělí - 7:16⁰⁰ zkouška požárního alarmu - lidé o tom ví aby si mohli evakuovat - na recepci umístěna evakuační (hned u vchodu) - každý poplach znamená nebezpečí! Opustit pracoviště, evakuace! - na vstupu je umístěna sešle s názvem "centrum krizového týmu" - součástí krizového týmu nezastává, protože ke krizové události aktivně nedává

Krizový scénář

do krizového režimu nastupuje

Autor; Aktualizace; Seznamování s KS; Firemní dokumentace
<p>neví o existenci KS, tudíž nemá ani formu zpracování</p> <ul style="list-style-type: none"> - uvažuje, že je upraveno na KS událost - havárie - KS na aktualizaci: krizová událost - dále uvažuje, že je to vyřazení pracovníků z provozu - e-mailové, možná ho & časové problémy - jelikož krizová událost měla jako cílem rychle vyřadit (část u úniku čpáku) - ve všech situacích je postup jako u evakuace - pracovníci možná

Krizová komunikace

Verbální / neverbální; Vnitřní / vnější; Média; Zaměstnanci
<p>Neverbální evakuace, alarmy</p> <ul style="list-style-type: none"> - řízení o odstavění lidí pro starší odpovědi - Uvažuje - neví kde je vnitřní - vedoucí kriz. týmu - nemá přímou informaci - směřuje k minimálnímu počtu lidí - postupně se odstraňuje a neví proč je vyřazen - na krizové situaci je, při havárii, evakuaci - je aktivní <p>→ kroky:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. alarm 2. zaměstnanci volají na předem určené místo 3. evakuace, co se děje 4. sdělení příčin, důvodů 5. hlášení na míst. úřad

Nedostatek zaměstnanců

Kvalifikovaní zaměstnanci, onemocnění (epidemie), agenturní zaměstnanci
<p><i>Někdy je směřovat R-O-N - směrně přečíst</i></p> <p><i>Nedostatek zaměstnanců: interní odborníci rozvoje spolupráci v pracovním agenturní</i></p> <p><i>agenturní zaměstnanci - lepší práce ji. vadné výrobky ⇒ hrozejí kriz. situace</i></p>

KRIZOVÝ MANAGEMENT PODNIKU

Třídící informace:

Pohlaví:	muž
Věk:	38
Pracovní pozice:	výrobní manažer
Vzdělání:	VŠ
Délka zaměstnání v podniku:	3 roky
Praxe na podobné pozici:	ano

Krizový tým

Člen krizového týmu; Pozice v krizovém týmu; Povinnosti a úkoly; Setkání krizového týmu (prevence, v době krize)
<p>člen krizového týmu - tým výrobní činnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - dohled, podporovat a podporovat ostatní členy - vedení technologické dokumentace - dohled nad výrobním oddělením, poskytovat podporu ostatním oddělením výrobního týmu - provádět kontrolu, zda z pověřeného místa všechny odvety, on odcházel jako poslední <p>- krizové události a nekoraly</p> <ul style="list-style-type: none"> - tým nezastává - občas se řeší výrobní problémy na setkání managementu = poradění <p>- každý pondělí v rámci prevence se skouší pravidelní setkání</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2x ročně probíhá nově evakuace - dohlížet, pozoruje, podporuje ostatní členy týmu - kontroluje, zda všichni v úvahu nikdo nezůstal - místo opouští jako poslední

Krizový scénář

do kterého práva v oblasti

Autor; Aktualizace; Seznamování s KS; Firemní dokumentace
<ul style="list-style-type: none"> - navrhne - vypracuje HR manažerem dle - fyzická forma KS - manuál - aktualizace 2x ročně nové: změna: technologie - bud - infrastruktury - legislativy ⇒ vyhodnocení při modernizaci - seznamem při nástupu do nového stavu, pravidelně se s tím seznamují na pravidelných kriz. setkání - na setkání dojde k jeho fyzickému předání (celkem 100 kusů) - kl. xnd (říd) - doporučení od HR manažera - může poskytnout konkurenci schopnost předvídání, která se jedná i preventivní ochrana - má být - dohled a vyhodnocení při čase krize, kdyby krize př. díky předvídání na místě (existující problémy, analýza) ⇒ vyhodnocení a bylo dle

Krizová komunikace

Verbální / neverbální; Vnitřní / vnější; Média; Zaměstnanci
<p>verbální: písemná a alogická, maximální přehled, publikovat + mítelní komunikace - obsah / konkrétní informace</p> <ul style="list-style-type: none"> - se jedná o pravidelné - sdělování potenciálních rizik - volně dostupné <p>- není primárně i informovat (media) ⇒ může to být ale i vyhodnocení - volně má řešení</p> <p>- krizový manažer dohlíží na kooperaci týmu a podporují ho</p>

Nedostatek zaměstnanců

Kvalifikovaní zaměstnanci, onemocnění (epidemie), agenturní zaměstnanci
<p>Veliká potřeba interních lékařů (převážně brigádní)</p> <ul style="list-style-type: none">- v případě jednorázových nebo pravidelných onemocněníkomunikace - rychle dostupná práce <p>Problematika specifická - nemocní či lidé (na řádku důchodu)</p> <ul style="list-style-type: none">- agenturní zaměstnanci u nás dávají každý měsícna pracovišti u kvalifikace - odborníci (A2)- v případě akutní krize nemocní by mohli být, takmožnost přikrmit komunisty se sestavouspolečnosti.

KRIZOVÝ MANAGEMENT PODNIKU

Třídící informace:

Pohlaví:	muž
Věk:	44 let
Pracovní pozice:	Manažer kvality a certifikační funkce
Vzdělání:	V - maturita
Délka zaměstnání v podniku:	9 let
Praxe na podobné pozici:	ano

Krizový tým

Člen krizového týmu; Pozice v krizovém týmu; Povinnosti a úkoly; Setkání krizového týmu (prevence, v době krize)
--

Člen krizového týmu - tým výrobních činností

- technická dokumentace a její dostupnost je potřeba umožnit pro případnou kontrolu porokodů a obnovu výrobních procesů
- společně s výrobním manažerem slouží jako podpora pro ostatní členy týmu
- Kvůli krizové události nedostatek týmu neorganizovat
- možno řídit takové události na poradenských křeslech konají každý měsíc (př. zdravotní, lidé)
- vše si řídi manažer svého oddělení v rámci svých kompetencí
- Jeli si provádět dopředu reklamaciho formuláře
- preventivně si za ročně koná nověto evakuace
- vnitřní jsou dostupná informování o dcei
- alarm vnitřní poplach
- evakuace na předem určené místo
- kontrola lidí
- vyhodnocení probíhajícího nálezku
- obhromáčení krizového týmu
- řídi si potřebné náležitosti

Krizový scénář

do krizového režimu nehlásit

Autor; Aktualizace; Seznamování s KS; Firemní dokumentace

- autor HR manažer (BAP a to tým)
- aktualizace a jeho složí
- forma keuzního režimu první spíš reakce na
- časem
- v průběhu své se práce práce na aktualizace
- dokumentační post bude se normalizovat normalizuje tým
- aktualizace postihují se práce a do sběru výsledků
- máku
- řídi na aktualizaci má rada faktů - mají se
- může být změna a normalizace (stake, práce
- kritičtější údaje, změny sociologie, změny, klíčové
- data, lidé, ...
- schůzky s KS byl emailem, pravidelně k tomu
- také dohodou na běžném krizového týmu pro nověto
- máku
- 10x nepřehledně, respondence dokument čte
- celkové KS nebylo pro KS
- pravidelní setkání = mají se aktualizace
- bylo by dobré ho aktualizaci se jít typy klíč

Krizová komunikace

Verbální / neverbální; Vnitřní / vnější; Média; Zaměstnanci

- komunikace směrem směrem k zaměstnancům
- forma je verbální a neverbální
- verbální = hlasem - akce
- neverbální = křepi, mimika
- postojem směrem politiky svého okolí = konkurence
- nabídka
- komunikace o médiu je nabídka - volání
- sdělovat se standardně

Nedostatek zaměstnanců

Kvalifikovaní zaměstnanci, onemocnění (epidemie), agenturní zaměstnanci
<i>Práci a jeho kompenzace. Běžná HR oddělení!</i>

KRIZOVÝ MANAGEMENT PODNIKU

Třídící informace:

Pohlaví:	Žena
Věk:	42
Pracovní pozice:	personalistka
Vzdělání:	VŠ (MBA)
Délka zaměstnání v podniku:	1 rok
Praxe na podobné pozici:	ano

Krizový tým

Člen krizového týmu; Pozice v krizovém týmu; Povinnosti a úkoly; Setkání krizového týmu (prevence, v době krize)
<p>členka krizového týmu - řízení lidských zdrojů</p> <ul style="list-style-type: none"> - zajištění evakuace, zodpovědnost za evakuační plány - evakuování seangmy a tiskárny v laboratoři ⇒ kontrola samotných lidí ⇒ důležitá odpovědná příchozí a odchodní - pokud tak nečiní ⇒ chyby v evakuačním programu - technika je připojena na adlaší systém, kdy by dříve k výpalku proudu - zajištění optou = znovu prozkoumání zaměstnanců kvůli odpovědnosti - koordinace, řízení a upozornění zaměstnanců <p>jak probíhá rozhodnutí krizového managementu (neúspěch) - to všem jí informuje HR manažer (člen týmu Bož) ?</p>

Krizový scénář

do krizového scénáře se blíží

Autor; Aktualizace; Seznamování s KS; Firemní dokumentace
<p>KS vzniklo, není tak úplně aktuální</p> <p>aktualizace je nutná kvůli nové legislativě (e-marketing, časový důvod) a tak se změnila</p> <ul style="list-style-type: none"> - má informaci, že existuje 10 nových - aktualizace by měla být v souladu s novými legislativními podmínkami - na rozdíl od kriz. týmu se jednalo, informuje ji HR manažer - na jejího předsedu udává se krizi = krizový scénář - postupy u příde události jsou stejné jako u marketingové krize - dříve než dokumenty zpracovávají ⇒ podrobně propracovávají firmu na možnost události

Krizová komunikace

Verbální / neverbální; Vnitřní / vnější; Média; Zaměstnanci
<p>zaměstnanci jsou v rychlé přímé komunikaci při krizi (prozkoumání a řešení Bož) a to</p> <p>zároveň informuje krizový manažer</p> <p>Pracovní celkový týmu spolupracují, včetně rodiny</p> <p>kdokoli má informaci, informovat svého okolí</p> <p>je ale nutné - lidé by měli vědět, co se děje</p> <p>informovala by její přítelkyně svého okolí</p>

Nedostatek zaměstnanců

Kvalifikovaní zaměstnanci, onemocnění (epidemie), agenturní zaměstnanci
<p>Tento druh krize je málo manipulovatelný!</p> <ul style="list-style-type: none">- pokud by nastala epidemie - slabší odolání- myšlenka se přetváří plnou <p>agenturní zaměstnanci - používají jen včas, protože možnost není zaručena</p> <ul style="list-style-type: none">- nebrali ke lidem, nepracovali s nimi

KRIZOVÝ MANAGEMENT PODNIKU

Třídící informace:

Pohlaví:	muž
Věk:	41
Pracovní pozice:	manažer logistiky
Vzdělání:	V - učitelství
Délka zaměstnání v podniku:	2,5 roku
Praxe na podobné pozici:	ano (2x, vedení 40 lidí)

Krizový tým

Člen krizového týmu; Pozice v krizovém týmu; Povinnosti a úkoly; Setkání krizového týmu (prevence, v době krize)
<p>Člen krizového týmu - dopravní tým dopravní tým (pracovníci pod tím výrobce) - činnost - k dispozici všichni podřízené - úkoly a odpovědi za dopravu (nedostatek kamionů) - operativní jednání při řešení dodávek zboží k odběratelům v době krize, realizování moderního managementu - komunikace a jednání o "tamní situaci"</p> <p>Ve firmě vedou ke krizové události v době jeho působení -> proto krizový tým nemusel sestávat - hlavně mít k tomu management meeting (její členové) jako krizový tým - pokud je třeba být a tam menší krizové události - podle NTA provedení risk managementu - být v firmě - problémy s hygienou -> tvořit krizového týmu, řešení kritické situace, následní reakce na situaci</p> <p>- kvůli zondě + 16 h. a karta sloužila požárnímu alarmu, okřídleni v - 2x ročně odvík evakuace - evakuace pomocí nárazu do brávy, pak evakuace majetku - odřezání a řešení následků - poté setkání kriz. týmu, kde se hodnotí probíhající činnost</p>

Krizový scénář

<p>de krizového scénáře nahleží Autor; Aktualizace; Seznamování s KS; Firemní dokumentace</p> <p>1. nejprve rozhodl o okamžiku nebyl. nepřekročil si k časovým bodům. dělníci ale doručili e-mail. aktualizace dopravy kvůli úbytku aktualizace přístrojů na náklad: předem : příroda : krmivo</p> <p>Krize byla propracovaná činnost a to má být při řešení s hygienou, krizový tým tak nepracoval.</p> <p>Tým, který je vypracován pro přípravu na preventivní krizi.</p> <p>Do krize má svůj vlastní firemní dokumentace.</p>
--

Krizová komunikace

Verbální / neverbální; Vnitřní / vnější; Média; Zaměstnanci
<p>komunikace na horní úroveň představených na ochranu jejich zdraví a života. -> manažerům jsou jimi k dispozici, řidiči je oškliví krizového týmu krizového týmu Krizový mlčenlivost - komunikace s médiem, nebo jeho dostupnost Alarmy komunikují krizovou událost kontaktní číslo = vyhledání -> nejhorší je uvidět -> vystoupit a vyhodnotit situaci (už byly bý podléhají postřeh)</p>

Nedostatek zaměstnanců

Kvalifikovaní zaměstnanci, onemocnění (epidemie), agenturní zaměstnanci
<p>Kvalifikovaní zaměstnanci: v takovém případě spolupráce s školami</p> <p>Fáze: brigády (neagenturní zaměstnanci)</p> <ul style="list-style-type: none">• přídavky• poměrně málo• posílání lidí pracovat• nabídka příležitosti dle vzdání, kteří u nich pracovali <p>Taková služba není běžná!</p>

KRIZOVÝ MANAGEMENT PODNIKU

Třídící informace:

Pohlaví:	muž
Věk:	42 let
Pracovní pozice:	řídící
Vzdělání:	střední maturita
Délka zaměstnání v podniku:	4,5 roky
Praxe na podobné pozici:	ano

Krizový tým

Člen krizového týmu; Pozice v krizovém týmu; Povinnosti a úkoly; Setkání krizového týmu (prevence, v době krize)
<p>člen krizového týmu - tým pro informační / telekomunikační systémy</p> <ul style="list-style-type: none"> - v případě krize krizové telefonické a datové komunikace - spolupráce s externími poskytovateli služeb - načeté zkušenosti - z vlastní zkušenosti lidí na pozicích, protože se kontrola otob - k většině krizové události nezávisle - krizový tým nezávisle - má události jít v režii manažera daného oddělení, na pomoc a může dostat některého z členů krizového týmu - je rovněž probíhá v rámci prevence evakuace pracovníků, po tomto načeté zkušenosti managementu hodnotí průběh a vyřeší problémy

Krizový scénář

do krizového scénáře nahléžel

<p>Autor; Aktualizace; Seznamování s KS; Firemní dokumentace</p> <p>Kr. scénář, který s tímto scénářem naplňuje jakoukoliv situaci, která události jako je například: - krize s e-mailovou, nebo časová produkce - má určit stanovisko na úrovni společnosti, a který je pro k dispozici (celkem to) - byly události, při kterých je nutné (připravenosti) být a což je, protože se může stát něco takového - mandátová část týmu - aby byl nabízen jistotou (připravenost)</p>

Krizová komunikace

<p>Verbální / neverbální; Vnitřní / vnější; Média; Zaměstnanci</p> <p>zajištění komunikačního krizového týmu - pro komunikaci mezi členy krizového týmu.</p> <ul style="list-style-type: none"> - komunikace se děje v rámci - to se děje a jaké bude nastat pro danou situaci - komunikace události - nejprve pozici danou - celou událost je v režii krizového týmu, poskytuje informace a není podniku i směrem ven (přes média) - dělení to je efektivní pro všechny (při něm) - komunikace s médiem mají být tiššími lidmi. - může jít vesměs o media komunikovat - komunikace s médiem je důležité pro všechny - může být děje k průběhu události pro všechny nejvíce tím týmem.
--

Nedostatek zaměstnanců

Kvalifikovaní zaměstnanci, onemocnění (epidemie), agenturní zaměstnanci
<i>Neví</i>

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Petra Vašíčková		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Krizový management podniku Petainer Czech Holdings s.r.o.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2017
POČET STRAN	125		
POČET OBRÁZKŮ	21		
POČET TABULEK	10		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Předmětem diplomové práce je analýza krizového scénáře podniku Petainer Czech Holdings s.r.o. v Aši a prokázání efektivity jeho krizového managementu. V teoretické části jsou definovány základní pojmy spojené s krizovým managementem. Praktická pasáž zkoumá pomocí kvalitativního šetření a vybraných statistických metod funkčnost krizového managementu firmy. Zjišťuje, zda by byl krizový scénář realizovatelný v době krize a jestli každý člen krizového týmu zná své kompetence. Šetření se zaměřuje na tři hlavní oblasti: analýza krizového týmu, porovnání krizového scénáře se skutečnou informovaností členů týmu a na funkčnost krizové komunikace. Výsledky průzkumného šetření jsou zpracovány a na základě zjištěných informací jsou vyvozeny závěry a doporučení ke zlepšení činnosti krizového managementu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Krizový management, krize, krizový tým, krizový scénář, krizový plán, krizová komunikace		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ano			

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Petra Vašíčková		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Crisis management of company Petainer Czech Holdings s.r.o.		
SUPERVISOR	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2017
NUMBER OF PAGES	125		
NUMBER OF PICTURES	21		
NUMBER OF TABLES	10		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>The subject of this thesis is to analyze the crisis scenarios of company Petainer Czech Holdings s.r.o. in Aš and prove the effectiveness of its crisis management. The theoretical part defines the basic concepts associated with crisis management. The practical section examines functionality of crisis management by using qualitative survey and selected statistical methods. The thesis determines whether a crisis scenario would be feasible in times of crisis, and if each member of the crisis team knows his competences. The research is focused on three main areas: analysis of the crisis team, crisis scenarios compared with actual awareness of members of the team and functionality of the crisis communication. Results of the survey are processed. Based on the information, there are the conclusions and recommendations to improve the functioning of crisis management.</p>		
KEY WORDS	Crisis management, crisis, crisis team, crisis scenario, crisis plan, crisis communication		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: Yes			