VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

CAPSTONE PROJECT

Vysoká škola ekonomie a managementu
info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV /TITLE
Častěji a kratší: Efektivnější cesta ke krizové připravenosti Pilotní ověření přínosu kratších a pravidelnějších stolních cvičení na zlepšení krizové připravenosti zaměstnanců a zvýšení efektivity krizového managementu v rámci organizace. **Shorter but More Frequent: A More Effective Path to Crisis Preparedness** Pilot Verification of the Benefits of Shorter, Regular Tabletop Exercises for Improving Employee Preparedness and Increasing Crisis Management Efficiency within an Organization

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
Říjen/2025

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA
Jan Novák

STUDIJNÍ SKUPINA
DMBA56

PROHLÁŠENÍ STUDENTA
Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění. Datum a místo: 01/08/2025, Dolní Staré Buky

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této práce je zhodnotit efektivitu zkrácených krizových cvičení (BCP) v organizaci British Council a porovnat jejich přínos s tradičními dlouhými simulacemi. Práce analyzuje, zda kompaktní table-top formát může být při nižších nákladech a organizačních nárocích srovnatelně účinný ve zvyšování krizové připravenosti zaměstnanců.

2. Výzkumné metody:

Byla použita kombinace kvantitativních a kvalitativních nástrojů. Hlavním zdrojem dat byly pre- a post-testy a dotazníky hodnotící subjektivní připravenost, doplněné komparací mezi dvěma formáty školení (tradiční a zkrácený). Metodika vycházela z rámce Kirkpatrickova modelu (reakce, učení, chování, dopad)

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky ukázaly, že zkrácená cvičení přinášejí srovnatelný nárůst znalostí a subjektivní připravenosti jako tradiční cvičení. Navíc jsou organizačně méně náročná, umožňují širší zapojení týmů a mají potenciál být opakována častěji. Ekonomická analýza prokázala výraznou úsporu nákladů při zachování efektivity.

4. Závěry a doporučení:

Zkrácená BCP cvičení představují udržitelnou a škálovatelnou alternativu krizového tréninku v prostředí omezených zdrojů. Doporučuje se jejich širší zavedení do praxe, revize plánů kontinuity po každém cvičení a další výzkum dlouhodobého dopadu opakovaných simulací.

KLÍČOVÁ SLOVA

Business Continuity Planning, krizové řízení, British Council, evaluace školení, Kirkpatrickův model, table-top cvičení, organizační odolnost, řízení rizik

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY
1. Main objective: The main goal of this thesis is to evaluate the effectiveness of shortened Business Continuity Planning (BCP) exercises within the British Council and to compare them with traditional, full-scale simulations. The study examines whether compact table-top formats can achieve similar preparedness outcomes with lower resource demands.
2. Research methods: The research applied a mixed-methods approach, primarily using pre- and post-tests and self-assessment questionnaires. A comparative analysis was conducted between traditional and shortened BCP formats. The evaluation framework was based on Kirkpatrick's model (reaction, learning, behavior, impact).
3. Result of research: The findings indicate that shortened BCP exercises result in comparable gains in knowledge and perceived preparedness as traditional formats. They are easier to implement, less disruptive to operations, and suitable for broader organizational rollout. Financial analysis confirms significant cost-effectiveness.
4. Conclusions and recommendation: Short BCP exercises offer a viable, scalable solution for crisis training under resource constraints. Their wider institutional adoption is recommended, along with regular post-exercise updates to continuity plans and further research into long-term impacts of repeated simulations.

KEYWORDS
Business Continuity Planning, crisis training, British Council, training evaluation, Kirkpatrick model, table-top simulation, organizational resilience, risk management

JEL CLASSIFICATION
M1 Business Administration, M53 Training, L31 Nonprofit Institutions, D83 Learning and Knowledge

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ CAPSTONE PROJECT

Jméno a příjmení:	Jan Novák
Studijní program:	Master of Business Administration (MBA)
Studijní skupina:	DMBA 56
Název:	**Častěji a kratší: Efektivnější cesta ke krizové připravenosti** *Pilotní ověření přínosu kratších a pravidelnějších stolních cvičení na zlepšení krizové připravenosti zaměstnanců a zvýšení efektivity krizového managementu v rámci organizace.*
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod – charakteristika podnikatelského subjektu 2 Podnikatelský plán konkrétní organizace 2.1 Podmínky a způsob založení organizace 2.2 Podnikatelský plán, jeho funkce, účel a struktura 3 Finanční management a ekonomika organizace 3.1 Finanční plán a analýza 3.2 Cash flow 4 Procesní management 4.1 Plán a řízení procesů 4.2 Postup zavádění procesního řízení 5 Management lidských zdrojů 5.1 Plán zajištění lidských zdrojů 5.2 Řízení lidských zdrojů 6 Marketingový plán 6.1 Marketingový mix 6.2 Marketingová komunikace, strategie a plán 7 Prověření reálné aplikace podnikatelského plánu 8 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7. • ČERNOHORSKÝ, J. *Finance od teorie k realitě*. Praha: Grada, 2020. 464 s. ISBN 97880-271-2215-8. • FINCH, B. *How to Write a Business Plan: Win Backing a Support for Your Ideas a Ventures*. London: Kogan Page, 2022. 200 s. ISBN 1398605646. • MOTHERSBAUGH, D. L. et al. *Consumer behavior: Building marketing strategy*. New York, NY, USA: McGraw-Hill Education, 2020. ISBN 9781260100044. • VIRIYASITAVAT, W. et al. *Blockchain-based business process management (BPM) framework for service composition in industry 4.0*. Journal of Intelligent Manufacturing, 2020, vol. 31, no. 7, pp. 1737-1748.
Harmonogram:	• Zpracování konceptu práce do 01.08.2025 • Plánované odevzdání finální verze do 01.09.2025

doc. Ing. Daniel Šťastný, Ph.D.
rektor

V Praze dne 25.03.2025

doc. Ing. Daniel Šťastný, Ph.D.

Digitálně podepsal doc. Ing. Daniel Šťastný, Ph.D.
DN: c=CZ, 2.5.4.97=NTRCZ-01801376, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., ou=0010, cn=doc. Ing. Daniel Šťastný, Ph.D., sn=Šťastný, givenName=Daniel, serialNumber=P980135
Datum: 2025.03.25 09:32:04 +01'00'

Obsah

1 Úvod - charakteristika podnikatelského subjektu 1
1.1 Organizační rozsah a význam konutinuity činnosti 2
1.2 Téma práce 3
1.3 Zaměření práce, cíle a výzkumný přístup 3
1.3.1 Výzkumné otázky 3
1.3.2 Cíl práce 4
1.3.3 Výzkumný přístup 4
2 Podnikatelský plán konkrétní organizace 5
2.1 Základní rámec podnikatelského plánu 5
2.1.1 Organizační odpovědnost a princip Duty of Care 6
2.2 Podmínky a způsob založení organizace 6
2.3 Podnikatelský plán, jeho funkce, účel a struktura 8
2.3.1 Struktura podnikatelského plánu British Council 2023–2025 9
2.3.2 Provázanost s Bussiness plánu s Business Continuity plánem 12
2.4 Strategické řízení rizik a kontinuita činností 12
3 Finanční management a ekonomika organizace 14
3.1 Finanční plán a analýza 14
3.1.1 Struktura příjmů a dopady pandemie 14
3.1.2 Likvidita a návrat k finanční stabilitě po pandemii 14
3.1.3 Transformační opatření a rozpočtové priority 15
3.1.4 Náklady zkrácených BCP cvičení 15
3.2 Cash Flow 17
3.2.1 Komplexita řízení cash flow v British Council 17
3.2.2 Měnová rizika a víceměnový provoz 17
3.2.3 Regulace repatriace zisků a vliv na cash flow 18
4 Procesní management 19
4.1 Plán a řízení procesů 19
4.2 Postup zavádění procesního řízení 20
4.3 Měření efektivity procesů a standardizace výstupů 21
4.3.1 Metodický rámec evaluace BCP cvičení 21
4.3.2 Metodika evaluace v pilotním projektu 22
4.3.3 Využití dat v organizační praxi 24
4.3.4 Shrnutí přínosů evaluace pro krizovou připravenost 24
4.4 Principy krizových simulací a cvičení 25

5 Management lidských zdrojů 27
5.1 Plán zajištění lidských zdrojů 27
5.2 Řízení lidských zdrojů 28
5.2.1 Přenos znalostí a adaptace v měnícím se prostředí 29
5.2.2 Role leadershipu a týmové kultury v krizové připravenosti 29
5.3 Organizační kultura odolnosti a řízení znalostí v BCM 30
6 Marketingový plán 32
6.1 Marketingový mix 33
6.1.1 Produkt (Product) 33
6.1.2 Cena (Price) 34
6.1.3 Distribuce (Place): 34
6.1.4 Propagace (Promotion) 36
6.2 Marketingová komunikace, strategie a plán 37
6.2.1 Strategické východisko komunikace 37
6.2.2 Strategické cíle marketingové komunikace 38
6.2.3 Komunikační mix 38
6.2.4 Rizika marketingové komunikace 39
6.3 Reputace a krizová komunikace 39
7 Prověření reálné aplikace podnikatelského plánu 41
7.1 Cíle a koncepce pilotního projektu 41
7.1.1 Detailní specifikace rolí a facilitace cvičení 43
7.1.2 Ukázkové scénáře cvičení 44
7.2 Metodika a průběh šetření 44
7.2.1 Design šetření 44
7.2.2 Cílový soubor a skupiny 45
7.2.3 Organizace cvičení a metody 45
7.3 Znalostní test – výsledky pre/post podle formátu cvičení (Learning) 47
7.4 Výsledky sebehodnocení připravenosti (úroveň Reaction a Behavior) 49
7.4.1 Úroveň reakce (Reaction) 51
7.5 Porovnání efektů krátkého a dlouhého formátu cvičení 53
7.6 Diskuze výsledků 57
7.7 Omezení pilotu 59
7.8 Využití poznatků v plánování změn 61
7.9 Náměty pro další výzkum a praxi 62

8 Závěr 64
8.1 Shrnutí hlavních poznatků 64
Literatura 66
Přílohy I

Seznam zkratek

BCP Business Continuity Plan

BCM Business Continuity Management

CSR Corporate Social Responsibility

ERM Enterprise Risk Management

EU Evropská unie

FCDO Foreign, Commonwealth & Development Office

FEMA Federal Emergency Management Agency

HR Human Resources

IMP Incident Management Plan

IMT Incident Management Team

ISO International Organization for Standardization

KPI Key Performance Indicator

NGO / NGOs Non-Governmental Organization(s)

ODA Official Development Assistance

SRO Senior Risk Owner

UK Spojené království

Seznam tabulek

Tabulka 1 Porovníní přibližných nákladů na "dlouhé" a "krítké" BCP cvičení. 16
Tabulka 2 Očekávantelné globální náklady tradičních a zkrácených BCP cvičení 16
Tabulka 3 Přehled evaluace pilotního projektu podle čtyř úrovní 24
Zdroj: Vlastní zpracování inspirované modelem Kirkpatricka (2009) 24
Tabulka 4 Počty respondentů 45
Tabulka 5 Porovnání průměrných znalostních výsledků 48
Tabulka 6 Průměrné skóre sebehodnocení připravenosti (Likert 1–5). 50
Tabulka 7 Srovnání časové náročnosti různých formátů cvičení 56

Seznam obrázků

Obrázek 1 Globální rozmístění hlavních kanceláří British Council..... 1
Obrázek 2 Zkoušková a výuková centra British Council v Itálii 35

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj znalostí před a po (průměrné skóre testu) u krátké vs. dlouhé varianty cvičení.47
Graf 2 Míra úspěšnosti ve znalostním testu před a po cvičení 49
Graf 3 Průměrné sebehodnocení jednotlivých aspektů krizové připravenosti 51
Graf 4 Vybrané výroky z post-testu reflektující dopad cvičení na 52
Graf 5 Průměrné sebehodnocení/sebedůvěra respondentů před a po stolním cvičení 54

1 Úvod - charakteristika podnikatelského subjektu

British Council je veřejně financovaná organizace se statusem arm's length body, defacto ekvivalent státní příspěvkové organizace v českém kontextu a registrované charitativní instituce, která od svého založení v roce 1934, tedy v době vzrůstající globální nejistoty realizuje část zahraničněpolitické strategie Spojeného království prostřednictvím vzdělávání, umění a mezikulturního dialoguultury. Její činnost dosahuje do více než 100 zemí, kde podporuje jazykové vzdělávání, pořádá kulturní a umělecké akce a rozvíjí spolupráci mezi veřejnými institucemi (British Council, 2024a). Ročně její programy a služby osloví stovky milionů lidí, například v období 2022/23 dosáhlo pokrytí aktivit British Council 600 milionů osob (British Council, 2024c) a tato organizace je vnímána jako hlavní nástroj britské kulturní diplomacie a měkké síly (soft power), tedy schopnosti ovlivňovat svět prostřednictvím hodnot, kultury a důvěry (Nye, 2004).

Obrázek 1 Globální rozmístění hlavních kanceláří British Council

Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

Původně vystupoval pod názvem British Committee for Relations with Other Countries a již v roce 1938 otevřel první zahraniční pobočky, čímž se stal nejstarší institucí pro kulturní vztahy na světě. V roce 1940 získal British Council královskou chartu, která formálně vymezila jeho poslání, tedy „šířit v zahraničí znalost Spojeného království a anglického jazyka a rozvíjet užší kulturní vztahy mezi Spojeným královstvím a ostatními zeměmi. (British Council, nedatováno) Tato mise se v průběhu desetiletí rozvinula, avšak dodnes zůstává jádrem činnosti organizace a British Council dnes buduje mezinárodní porozumění, důvěru a dlouhodobé vztahy prostřednictvím aktivit v oblasti umění, kultury, vzdělávání a výuky angličtiny. Díky této činnosti přispívá ke zlepšení mezinárodní pověsti a vlivu Spojeného království a podporuje tak nepřímo i jeho prosperitu a bezpečnost. (British Council, 2024b)

Zároveň je však British Council také významným provozovatelem komerčních služeb. Celkové příjmy BC v roce 2023/24 činily 989 mil. GBP, z toho přibližně 787 mil. GBP byly příjmy z

charitativních aktivit a cca 704 mil. GBP, tedy přes 89 % pocházelo konkrétně z výuky angličtiny a zkoušek. (British Council, 2024c). Pozn.: V britském právním rámci charity se příjmy z výuky a zkoušek považují za součást charitativních aktivit, protože přímo naplňují vzdělávací poslání organizace, přestože mají komerční charakter. Tato unikátní kombinace veřejné služby, diplomacie a podnikání klade extrémní nároky na udržení dobrého jména organizace a vyžaduje vysoce efektivní řízení, včetně schopnosti odolat krizím, přizpůsobit se globálním změnám a chránit kritické funkce a zaměstnance. Proto je strategické řízení rizik (Enterprise Risk Management - ERM), kontinuity činností (Business Continuity Management - BCM) a zejména plánování kontinuity (Business Continuity Planning - BCP) pro British Council naprosto zásadní.

1.1 Organizační rozsah a význam konutinuity činnosti

BCM je ve světě řízení rizik standardizovaným přístupem (viz normy ISO 22301 a ISO 22398), který umožňuje identifikovat klíčové procesy, hodnotit dopady jejich přerušení (Business Impact Analysis – BIA), stanovit odpovědnosti a postupy v krizových situacích a pravidelně testovat připravenost pomocí cvičení. V prostředí British Council jsou tato cvičení tradičně realizována ve formě celodenních nebo několikahodinových simulací, často navazujících na model britských ambasád a FCDO. Ačkoli mají vysokou hodnotu, jsou velmi náročná na přípravu, lidské zdroje a organizaci, což snižuje jejich dostupnost a akceptaci.

British Council v současnosti prochází rozsáhlou transformací, která byla spuštěna v roce 2021 jako reakce na dopady pandemie Covid-19, rostoucí náklady a tlak na efektivitu. Cílem transformačního programu je do roku 2024/25 snížit výdaje o 185 milionů GBP, a to prostřednictvím zeštíhlení organizační struktury, zúžení portfolia aktivit a outsourcingu podpůrných služeb (např. finance, HR, IT). Součástí restrukturalizace je rovněž snížení počtu zaměstnanců o 15-20 % a důraz na digitální a udržitelný model působení. (British Council, 2022).

Transformace probíhá v kontextu pokračující, ale snížené finanční podpory ze strany FCDO, která v roce 2023/24 činila 161,5 milionu GBP ve formě tzv. core grant-in-aid. (British Council, 2024c). To je výrazně méně než v předchozím desetiletí a nutí organizaci hledat nové provozní modely s vyšší efektivitou, soběstačností a odolností vůči vnějším otřesům. British Council proto směřuje k reorganizaci svých priorit do tří klíčových oblastí, kterými jsou jazyková výuka a zkoušky, umění a kultura, a vzdělávací spolupráce a usiluje o jejich efektivnější propojení s cíli britské zahraniční politiky.

V takto napjatém a nejistém prostředí nabývá na významu řízení kontinuity činností (BCP), které musí odpovídat nejen rizikům a incidentům, ale i hlubokým organizačním změnám a dlouhodobé adaptaci na nové podmínky. British Council zaměstnává přibližně 7 000 kmenových zaměstnanců v globální síti poboček. Mimo tento počet však spolupracuje s mnohem větším počtem osob na základě různých typů smluv, které se liší podle místních právních úprav. Jejich přesný počet nelze spolehlivě stanovit vzhledem k širokému spektru forem spolupráce, což představuje další faktor zvyšující komplexitu plánování kontinuity činností (BCP). Řídí programy od výuky angličtiny a zkoušek přes kulturní a akce a výměny až po spolupráci s místními vládami v oblasti vzdělávacích reforem a umění. Tato šíře aktivit i geografický dosah s sebou nesou značnou komplexitu řízení a také takřka neodvyhnutelnou expozici mnoha typům rizik, od běžné kriminality a terorismu, politických nepokojů a přírodních katastrof v některých zemích, přes technologické výpadky (např. selhání IT systémů při administraci zkoušek) až po globální krize typu pandemie a válek. Zachování kontinuity klíčových činností v případě krizí je pro British Council kritické nejen pro finanční přežití organizace, ale i z hlediska její pověsti a důvěry, kterou v ní vkládají partneři, studenti a

veřejnost. Jako organizace zastřešující soft power Británie by selhání British Council v krizové situaci mohlo podkopat důvěryhodnost a image Spojeného království v zahraničí. Například pokud by organizace náhle přerušila výuku či nedokázala splnit závazky vůči studentům a partnerům, utrpěla by pověst instituce a skrze ní i celá země. Naopak úspěšné zvládnutí krize posiluje obraz profesionality a spolehlivosti. British Council je v méně demokratických, autokratických či přímo diktátorských režimech a také v očích extremistických či teroristických skupin často vnímán jako nejsnazší způsob, jak poškodit dobré jméno Velké Británie. Paradoxně se tak může stát nepřímým, avšak vzhledem k vnímané slabosti atraktivnějším cílem než samotné diplomatické mise. British Council si uvědomuje, že konkurence v oblasti kulturního vlivu sílí, a že důvěra a atraktivita jsou stále obtížněji získatelné hodnoty (British Council, 2024b). Proto věnuje rostoucí pozornost své organizační odolnosti (organizational resilience) a plánování kontinuity činností (Business Continuity Planning - BCP).

1.2 Téma práce

Z kontextu výše uvedeného je zřejmé, proč bylo jako téma této práce zvoleno právě Business Continuity Planning v British Council, konkrétně hodnocení efektivity zkrácených cvičení BCP. V nejistém globálním prostředí 21. století čelí organizace všech typů rostoucímu počtu krizových událostí, ať už jde o přírodní katastrofy, technologické havárie, pandemie či bezpečnostní incidenty. Podle databáze EM-DAT (2020) se počet zaznamenaných přírodních katastrof od roku 2000 do roku 2019 téměř zdvojnásobil oproti předchozím dvěma dekádám. Důsledky krizí mohou být pro organizace zásadní, například podle zprávy IBM Security (2021) Cost of a Data Breach Report 2021 dosáhly průměrné náklady na únik dat 4,24 milionu USD, přičemž největší podíl tvořily ztráty spojené s reputací, obchodními příležitostmi a obnovou provozu.

Malé a nepřipravené firmy často takové situace ani nemusí „přežít“. Podle odhadů FEMA (2016) až 40 % malých podniků po větší katastrofě nikdy neobnoví svou činnost, a dalších 25 % zanikne do jednoho roku, pokud nemají zavedený plán kontinuity (FEMA, 2018; AccessCorp, 2020). I velké instituce jako British Council proto musí proaktivně plánovat, jak zajistí kontinuitu svých kritických služeb v případě narušení provozu.

Tato práce si klade za cíl zhodnotit účinnost tzv. zkrácených cvičení BCP v British Council, které autor v rámci pilotního projektu pro tuto práci v organizaci zavedl. Tradiční plnohodnotná, pro účely této práce je budeme zvát „**dlouhá cvičení**“ BCP, bývají časově i logisticky náročná od 4 hodin do celého praocvního dne, což klade vysoké nároky na provozní uvolnění klíčových zaměstnanců. Proto autor experimentuje s kompaktnějšími formáty table-top simulací trvajících jen 2 hodiny, které pro účely této práce budeme zvát „**krátká cvičení“**.

1.3 Zaměření práce, cíle a výzkumný přístup

1.3.1 Výzkumné otázky

Hlavní výzkumná otázka zní: „Jsou zkrácená BCP cvičení v British Council efektivní při zvyšování připravenosti organizace na krizové situace?“.

Práce bude hledat odpověď na tuto otázku kombinací teoretických poznatků a empirického šetření mezi zaměstnanci British Council, kteří se zúčastnili jak dlouhé, tak krátké varianty BCP cvičení.

Dílčími otázkami pak jsou např.: Jak zaměstnanci vnímají přínos těchto cvičení? Existují rozdíly v efektivitě mezi kratším a delším formátem cvičení? Přispívají tato cvičení ke zvyšování povědomí o slabých místech a k vylepšení krizových plánů?

Formulovaný problém vychází z potřeby zefektivnit a zpřístupnit krizový trénink v náročném prostředí, kdy organizace prochází tzv. Transformací a zaměstnanci často nemají čas ani kapacitu účastnit se dlohých, někdy až celodenních cvičení. Předpokladem také je, že v praxi nižší časová náročnost a opakovatelnost zkrácených cvičení zvyší účast a umožňí zapojení více teamů a zajiští tak větší pokrytí organizace a tím i její celkovou připravenost na krizové situace.

Součástí úvah tedy je i kvalitativní hypotéza, že právě tato přístupnější forma tréninku zvyšuje ochotu týmů zapojit se. I když dostupná data tuto premisu neumožňují v rámci této práce jednoznačně ověřit, budeme se jí věnovat v diskuzi a pokusíme se najít nepřímou odpověď i na ní. V neposlední řadě bude dále doporučeno, jak by se tato hypotéza dal ověřit v dalších, navazujících výzkumech.

1.3.2 Cíl práce

Cílem je tedy zjistit, zda tento formát dokáže přinést srovnatelný výstup při výrazně nižších nárocích na čas a zdroje. V kontextu probíhající transformace British Council a rostoucího tlaku na efektivitu, adaptabilitu a udržitelnost představuje tento přístup potenciální způsob, jak zvýšit organizační odolnost bez přetížení týmů. Jak uvádějí Hoover, Damola a Miracle (2024), klíčem k modernímu krizovému řízení je schopnost rychle adaptovat strategii a cíleně využívat omezené kapacity k dosažení maximálního dopadu.

Tento přístup je v souladu s tzv. Paretovým principem (80/20), podle nějž lze většiny žádoucích výsledků dosáhnout prostřednictvím menší části aktivit. Zkrácená, opakovatelná cvičení mohou být v tomto smyslu efektivnějším nástrojem než tradiční dlouhá cvičení, umožňují totiž zapojení většího počtu týmů a šířeji rozprostřené budování krizových kompetencí v organizaci při nižší časové zátěži.

Některé principy formulované v práci Hoover, Damola a Miracle (2024) lze aplikovat i na zkrácený formát cvičení, zejména důraz na agilitu, efektivní využití omezených zdrojů a schopnost strategicky definovat krizové priority. Přestože studie neřeší formát cvičení přímo, její poznatky podporují myšlenku, že cílené, strukturované a opakovatelné zásahy mohou výrazně přispět k celkové kontinuitě organizace v době nejistoty.

1.3.3 Výzkumný přístup

Použity budou kvantitativní metody, konkrétně dotazníky vycházející z modelu evaluace školení podle Kirkpatricka a koncipované podle přístupů Armstronga (2022, s. 368), které měří efektivitu školení ve čtyřech úrovních: reakce, učení, chování a dopad. Dotazníky budou administrovány před a po cvičení. Práce využívá kombinaci kvantitativních a kvalitativních metod, přičemž hlavním rvkem je srovnání efektivity dvou formátů krizových cvičení (dlouhé vs. krátké) v rámci organizace British Council. Výzkum je podpořen strukturální analýzou výstupů z jednotlivých cvičení, zpětnou vazbou účastníků, pozorováním facilitátorů a studiem interních i externích rámcových dokumentů. Opíráme se o relevantní literaturu (Fraser, Armstrong, Fotr), veřejné a kd eje to možné v obecné rovině i interní dokumenty British Council, nebo veřejně známé a přístupné dokumenty a strategie FCDO.

2 Podnikatelský plán konkrétní organizace

2.1 Základní rámec podnikatelského plánu

British Council představuje jedinečný typ organizace na pomezí veřejného a komerčního sektoru. I když byla organizace původně koncipována jako kulturní mise podporující britské zájmy v zahraničí, dnes funguje jako sofistikovaný hybrid, který je zároveň registrovanou charitou, tzv. arm's length body (nezávislou veřejnou institucí), i výdělečným poskytovatelem vzdělávacích a kulturních služeb. Tento komplexní status se promítá do způsobu plánování, řízení i hodnocení její činnosti. V tomto kontextu získává podnikatelský plán British Council klíčový význam.

Na rozdíl od běžného komerčního podniku není cílem British Council zisk jako takový, nýbrž tzv. „public value", tedy veřejná hodnota. (British Council, 2024c). Ta se však musí měřit, spravovat a rozvíjet stejně důsledně jako finanční výkonnost. Podnikatelský plán organizace (British Council, 2024d) tak zahrnuje nejen ekonomické cíle (počty studentů, objem zkoušek, výnosy z jazykových služeb), ale také reputační, kulturní a bezpečnostní aspekty. Zásadní roli v tomto rámci hraje udržitelnost, odolnost a schopnost reagovat na vnější proměny, což je důvod, proč je plánování kontinuity činností (BCP) pevně včleněno do jejího strategického řízení.

Struktura podnikatelského rámce (British Council, 2023, 2024a, 2024c a 2024d) je tak dána třemi základními vzájemně propojenými liniemi:

- Veřejná diplomacie a kulturní mise - programy podporující porozumění, demokracii, jazykovou a mezikulturní výměnu.
- Komercionalizované vzdělávání a zkoušky – kurzy angličtiny, zkoušky ACCA, Aptis, IELTS a Cambridge English, odborná školení.
- Provozní infrastruktura a řízení rizik – regionální kanceláře, digitální služby, krizové řízení a bezpečnostní rámce.

Každý z těchto pilířů má své vlastní cílové skupiny, klíčové ukazatele výkonnosti a požadavky na řízení. Podnikatelský plán musí reflektovat nejen plánované příjmy a výdaje, ale i externí faktory jako geopolitický vývoj, partnerství s vládními institucemi (zejména FCDO), konkurenci na trhu jazykového vzdělávání nebo reputační hrozby.

Jedním z klíčových specifik British Council je decentralizace, kdy jednotlivé kanceláře fungují s relativně vysokou autonomií, zatímco podnikatelské plány musí reflektovat místní podmínky a zároveň zůstávat v souladu s globální strategií a centrálními požadavky. Tento princip odpovídá glokalizačnímu přístupu („think global, act local"), ideji široce uznávané ve strategickém řízení mezinárodních organizací (Svensson, 2001; Robertson, 1995). Glokalizace přináší vyšší flexibilitu, efektivitu i kulturní relevanci, protože umožňuje centrálně definované priority a zároveň adaptaci na specifika lokálního prostředí. V takto nastaveném rámci proto plánování kontinuity (BCP), řízení lidských zdrojů i procesní management nejsou izolovanými tematickými oblastmi, ale integrálními komponentami podnikatelského plánu a organizační odolnosti.

Z hlediska metodiky je podnikatelský plán British Council konstruován na základě střednědobého strategického cyklu (Corporate Plan), který je pravidelně vyhodnocován a aktualizován. Plán obsahuje finanční projekce, scénáře vývoje, analýzu rizik, přehled plánovaných aktivit a indikátory dopadu. V některých oblastech je plán vázán na konkrétní rámcové smlouvy s FCDO, v jiných je veden autonomně dle obchodního rozhodování. V obou

případech však musí reflektovat veřejnou zodpovědnost, transparentnost a vysoký standard řízení.

2.1.1 Organizační odpovědnost a princip Duty of Care

Jedním ze specifik hybridní struktury British Council, které je nutné zmínit v souvislosti s podnikatelským plánem, je složité vymezení odpovědnosti mezi komerčními a nekomerčními aktivitami. Ačkoli jsou některé části organizace (např. jazykové kurzy nebo zkoušková centra IELTS) relativně autonomní, odpovědnost za jejich bezpečnost a krizovou připravenost nese vždy Country Director (CD). Tento model reflektuje princip Duty of Care, tedy právní a morální povinnost chránit zdraví, bezpečnost a pohodu (welfare) zaměstnanců, partnerů i externích dodavatelů.

Princip je v UK výrazně zakotven. FCDO vydalo v roce 2017 oficiální Směrnice o Duty of Care, které definují odpovědnost organizací vysílajících personál do rizikových prostředí (Stabilisation Unit, 2017). Dále HSE potvrzuje, že ředitelé organizací nesou pokutovou a trestní odpovědnost, pokud selžou při zajištění ochrany zdraví a bezpečnosti na pracovišti (HSE, 2023).

V British Council je Duty of Care klíčovým pilířem krizového řízení. V krizových scénářích musí být zajištěna dostupnost podpory, systém eskalace incidentů a schopnost vedení koordinovat reakci napříč všemi složkami organizace. BCP se tak stává nejen provozním nástrojem, ale i výrazem etické, právní a manažerské odpovědnosti vedení.

V českém prostředí bývá Duty of Care chápán spíše jako součást bezpečnosti práce nebo zákoníku práce, bez širší vazby na leadership či reputaci organizace. Tato kulturní odlišnost vysvětluje, proč je British Council systematická integrace kontinuity činností povýšena na vyšší standard, který je ve Spojeném království považován za normu.

2.2 Podmínky a způsob založení organizace

Podle British Council (nedatováno) byla organizace založena v roce 1934 z iniciativy britského ministerstva zahraničí (Foreign Office, později Foreign and Commonwealth Office a nyní Foreign, Commonwealth & Development Office - FCDO) jako reakce na rostoucí kulturní vliv nacistického Německa a Sovětského svazu ve východní Evropě, na Blízkém východě a v Asii. Prvotní návrh vycházel z potřeby posílit prestiž Spojeného království v zahraničí nikoli vojensky, ale kulturně a jazykově, tedy prostřednictvím školení, vzdělávání, literatury a kulturní výměny. Oficiální registrace British Council jako organizace proběhla v roce 1935 a už tehdy byla spojena s ambasádami. Už tehdy měla organizace silné diplomatické zadání, kultivovaně prosazovat vliv britské kultury a hodnot v Evropě a britských koloniích. Prvními cílovými zeměmi byly například Egypt, Portugalsko, Polsko, Rumunsko, Řecko a Turecko.

Fotografie 1 Dobová fotografie Britského domu v Liverpoolu z období druhé světové války

Zdroj: Článek „O Nás“ na webu British Council (nedatováno)

British Council (nedatováno) dále uvádí, že první pobočky vznikaly často při diplomatickém zastoupení a pracovaly s nimi v těsné spolupráci a časo pod přímým vedením kulturních atašé. Tato vazba je dodnes v některých zemích zachována. V některých regionech je ředitel British Council zároveň vedoucím kulturní sekce ambasády nebo nese titul „Cultural Attaché“, jinde fungují tyto struktury zcela nebo částečně odděleně. I zde často funguje hybridní model, ve kterém jsou komerční aktivity British Council provozovány s relativní nezávislostí, zatímco vedení kulturní agendy a samotný Country Director bývají úzce navázáni na britskou ambasádu a mají odpovědnost (Duty of Care) za veškeré akivity v zemi.

Na webu British Council (nedatováno) se dále píše, že již od počátku bylo jasné, že pokud má být činnost British Council vnímána jako věrohodná a neutrální, nemůže být řízena přímo vládou. Proto byl v roce 1940 vydán Royal Charter, který British Council definoval jako nezávislou charitu. Tento status je dodnes platný a znamená, že organizace podléhá charitativnímu právu Anglie a Walesu, přičemž je odpovědná jak Charity Commission, tak FCDO. V roce 1993 a následně v roce 2023 byla královská listina aktualizována, aby reflektovala moderní podmínky řízení, digitalizaci a nutnost reportingové transparentnosti. Právě tento právní rámec dává BC status tzv. „arm’s length body“, tedy veřejné instituce, která je financována státem, ale řízena autonomně.

Podle British Council (nedatováno) se poslání organizace během druhé světové války zásadně prohloubilo. Organizace se stala přímou součástí britské válečné strategie v oblasti kulturní diplomacie a informační války. Byla vnímána jako alternativní forma působení tam, kde nemohly operovat klasické diplomatické ani vojenské struktury. Její pracovníci působili v těsném spojení s britskými ambasádami i vojenskými misemi.

Denise Waddingham, toho času CD British Council v ČR, v rozhovoru pro Radio Prague (2021) u příležitosti oslav 75 let od založení British Council uvedla, že v Československu (ČSR) působí British Council od roku 1946. První kancelář byla zřízena v Praze a během několika let se stala centrem jazykového vzdělávání, filmových promítání, výstav britského umění a vydávání kulturních publikací. Po roce 1948 byla činnost British Council v důsledku politických změn utlumena a oficiálně ukončena. Do České republiky se British Council vrátil v roce 1992 a v roce 1993 obnovil plnohodnotnou činnost v samostatné ČR.

Na webu British Council (nedatováno) se v sekci historie dále můžeme dozvědět, že v oblasti zkoušek a výuky angličtiny patří British Council mezi globální lídry. Mezinárodní zkouška IELTS (International English Language Testing System) byla zavedena v roce 1989 ve spolupráci s University of Cambridge a IDP Education Australia. British Council se stal jejím globálním spoluvyhlašovatelem. Výuka angličtiny pod hlavičkou BC se datuje již do 40. let 20. století, v českém prostředí pak od 90. let. Zkoušky Cambridge English má British Council ve správě jako autorizovaný partner a zajišťuje jejich provoz ve více než 130 zemích světa. British Council dále uvádí, že v nedávné minulosti byla činnost British Council během pandemie COVID-19 dočasně pozastavena nebo jen omezeně provozována v desítkách zemí. V roce 2020 došlo k dočasnému uzavření většiny poboček v Evropě, Asii i Latinské Americe, přičemž ve více než 11 zemích zůstala fyzická činnost přerušena do konce roku 2021. Tyto události vedly ke strukturálním změnám a posílení důrazu na digitalizaci, decentralizaci řízení a krizovou připravenost.

Dnes je British Council jednou z největších kulturně-diplomatických institucí světa. Její struktura, financování a právní postavení z ní činí výjimečný příklad hybridní veřejně-komerční organizace. Organizace je regulována britským charitativním právem, financována částečně státem a částečně z tržních zdrojů, a její řízení podléhá jak auditní kontrole, tak diplomatické koordinaci.

Historie British Council ukazuje, že krize (válka, pandemie, geopolitické konflikty) jsou nejen výzvou, ale i důvodem její existence. V současnosti, kdy je svět opět vystaven destabilizaci, informačním útokům a narůstajícímu napětí, se její poslání opět ukazuje jako aktuální.

Z toho vyplývá i klíčový důvod, proč je pro organizaci, jakou British Council je, důležité plánovat svou kontinuitu činnosti. Hlavním důvodem je nejen schopnost udržet provoz, ale i udržení její hodnotové mise. Pokud organizace selže v krizové situaci, selhává i její reputace, vliv a schopnost působit jako nástroj soft power. BCP proto není pouze technickým nástrojem řízení rizik, ale také nástrojem ochrany veřejné hodnoty, na níž stojí její legitimita.

2.3 Podnikatelský plán, jeho funkce, účel a struktura

Podnikatelský plán (business plan) je dokument, který podle Cambridge Judge Business School (2020) slouží dvěma hlavním účelům, internímu i externímu. Interně poskytuje vedení a zaměstnancům jasnou mapu rozvoje organizace, stanovuje cíle, strategie a milníky a zajišťuje, že všichni chápou svůj vlastní přínos k dosažení strategických cílů. Externě funguje jako komunikační a propagační materiál vůči stakeholderům, což je v daném kontextu zejména FCDO, diplomatické mise, donoři, ale také zákaznící a partneři. Podnikatelský plán ma tedy za cíl i ujištění o životaschopnosti a kompetenci organizace.

Finch (2022) dále upozorňuje, že kvalitně zpracovaný podnikatelský plán významně zvyšuje důvěryhodnost projektu a usnadňuje získávání financí od investorů, bank, ale také grantových agentur. Zvlášť důležitý je pak pro projekty, které žádají o granty od regulátorů nebo veřejných zdrojů plán musí obsahovat jasný přehled o strategii návratnosti investice i o přínosech, jako jsou tvorba pracovních míst nebo sociální dopad. Finch (2022) navíc radí přizpůsobit plán

konkrétní cílové skupině, protože investoři preferují stručné a finančně orientované plány, zatímco technické týmy ocení podrobnosti a veřejní grantoví poskytovatelé sledují spíše komunitní přínosy.

V případě British Council slouží podnikatelské a strategické plány primárně k získání podpory ze strany FCDO, vládních rozpočtů a mezinárodních donorů. Plní také roli nástroje pro navazování partnerství a vnitřní koordinaci aktivit v souladu s britskou zahraniční politikou.

2.3.1 Struktura podnikatelského plánu British Council 2023–2025

British Council jakožto veřejná kulturní instituce Spojeného království aplikuje uvedené principy ve svém střednědobém korporátním plánu pro roky 2023 až 2025 (British Council, 2023 a 2024d), který stanovuje vizi a hlavní cíle organizace v klíčových oblastech její činnosti. Britská rada má za sebou 90 let existence a jejím posláním je podporovat mír a prosperitu budováním mezinárodních vztahů, porozumění a důvěry mezi lidmi v UK a po celém světě. Tomu odpovídá i struktura podnikatelského plánu, jehož hlavní části volně přiblížíme v následujících osmi bodech (British Council, 2023 a 2024d):

1. **Shrnutí a strategické priority** – Úvod plánu British Council (2023 a 2024d) nastinuje vizi a klíčové priority British Council pro dané období. Patří mezi ně důraz na digitalizaci a inovace v nabídce jazykových zkoušek (rozvoj online služeb a digitálních platforem) a rozšiřování dosahu kulturních a vzdělávacích programů skrze partnerství s místními institucemi po celém světě. Organizace se hodlá nadále soustředit na své hlavní silné stránky jako umění a kulturu, vzdělávání a anglický jazyk, a skrze tyto domény oslovovat mladé lidi, budoucí lídry a vlivné osobnosti ve všech regionech. Plán také reaguje na aktuální globální kontext, kdy geopolitická situace a ekonomické i společenské výzvy (pandemie, klimatická krize, technologické změny, migrační tlaky) zvyšují potřebu mezinárodního porozumění. Strategické priority jsou formulovány právě jako odpověď na tento měnící se svět, aby organizace mohla efektivně čelit uvedeným výzvám a maximálně naplnit své poslání. V úvodu je rovněž zdůrazněn význam zachování silné firemní kultury a motivace zaměstnanců pro naplnění těchto cílů.
2. **Nabídka služeb a hodnotová nabídka** – Tato část popisuje, co British Council (2023 a 2024d) poskytuje a jakou hodnotu tím přináší svým cílovým skupinám. British Council jedinečně kombinuje špičkovou expertízu Spojeného království v oblasti umění a kultury, vzdělávání a anglického jazyka s globální působností ve více než 100 zemích. Touto kombinací dokáže vytvářet propojení a příležitosti, které jsou pro ostatní subjekty obtížně napodobitelné, od kulturních výměn a uměleckých spoluprací, přes vzdělávací programy, stipendia a výměny studentů, až po výuku angličtiny a mezinárodně uznávané jazykové zkoušky. V plánu je dale zdůrazněno, že její hodnotová nabídka spočívá v budování důvěry a vztahů mezi Spojeným královstvím a ostatními zeměmi prostřednictvím těchto aktivit. Konkrétně British Council nabízí široké portfolio služeb jako například jazykové kurzy a zkoušky (např. IELTS), programy na podporu kreativních sektorů, partnerství s místními kulturními organizacemi, programy mezinárodní spolupráce ve školství (např. vysílání učitelů nebo asistentů, Alumni network) a další. Organizace tak naplňuje potřeby jednotlivců (získání dovedností, kontaktů a mezinárodních zkušeností) i institucí a vlád (spolupráce na systémových zlepšeních v oblasti vzdělávání, kultury či angličtiny) a to vše při zachování nezávislosti na vládě a dlouhodobého poslání podporovat vzájemné porozumění.
3. **Analýza cílového trhu a prostředí** – V této části plán British Council, (2023 a 2024d) zkoumá prostředí, ve kterém se British Council pohybuje a odůvodňuje zvolenou strategii. Britská rada působí globálně (přítomná ve více než 100 zemích s fyzickými

pobočkami i rostoucími digitálními platformami), což znamená velmi rozmanité trhy a publika. Plán proto vychází z analýzy makroprostředí a reaguje na nestabilní geopolitickou situaci a globální trendy. Chief Executive (CEO), Scott McDonald ve svém úvodu zmiňuje, že svět je čím dál více roztříštěný a volatilní a že organizace čelí pokračujícím výzvám v ekonomice, klimatu, technologiích či migračních tocích. Zároveň roste celosvětová konkurence v oborech, kde instituce působí (např. konkurence jiných poskytovatelů anglických zkoušek či kulturních institutů). British Council ve svém plánu reflektuje i potřeby stakeholderů z řad vnějších partnerů a podporovatelů. Jelikož je částečně financována britskou vládou, bere v potaz priority vlády Spojeného království (včetně jednotlivých vlád Anglie, Skotska, Walesu a Severního Irska) v oblasti mezinárodní kulturní spolupráce. Dále identifikuje klíčové cílové skupiny, jako sjou mladí lidé, budoucí lídři, pedagogové, umělci, tvůrčí profesionálové, atd. a analyzuje jejich potřeby v různých regionech. Tato tržní a situační analýza poskytuje podklad pro stanovení realistických cílů a strategií v dalších částech plánu.

4. **Marketingové cíle a strategie v globálním měřítku** – British Council (2023 a 2024d) v plánu formuluje i to, jak chce svých cílů v jednotlivých segmentech a regionech dosáhnout. Protože organizace působí na různorodých trzích, strategie jsou přizpůsobeny místním podmínkám. Například v oblasti zkoušek z angličtiny je cílem rozšířit zákaznickou základnu a proniknout na nové trhy s novými produkty a digitálními službami. V umění a kultuře plán klade důraz na navazování partnerství, která pomohou zvýšit dosah programů. Pro různé regiony jsou stanoveny specifické priority, takže například v subsaharské Africe je cílem rozvíjení partnerství s firmou Microsoft na e-learningových programech pro začínající podnikatele. V jihovýchodní Asii se ve spolupráci s uskupeí ASEAN zaměřuje na posilování kreativních odvětví a buduje znalostní centra kreativní ekonomiky. V oblastech zasažených konflikty či krizí (např. Ukrajina, Izrael a Okupovaná Palestinská Teritoria – název, převzat z termonologie FCDO nebo v oblasti Jižního Kavkazu) přizpůsobuje své programy tak, aby reagovaly na místní potřeby (jazyková výuka pro vysídlené osoby, kulturní projekty podporující dialog apod.). Marketingová strategie tedy spojuje globální značku a odborné know-how Britské rady s lokální relevancí a regionální pobočky mají za úkol propagovat programy způsobem, který rezonuje s místním publikem, a zároveň zajišťovat jednotnou kvalitu a poselství v souladu s celosvětovou vizí organizace.
5. **Organizační a řídicí struktura** – Úspěšná realizace plánu British Council (2023 a 2024d) je podmíněna jasně nastavenou strukturou řízení a odpovědností. British Council má centrální vedení v Londýně (v čele s generálním ředitelem / Chief Executive a správní radou) a rozsáhlou síť zahraničních poboček, které vedou regionální a zástupci v jednotlivých zemích. Plán transparentně uvádí, že ačkoli British Council úzce spolupracuje s vládou UK, zůstává organizačně nezávislou entitou a může tak plánovat s dlouhodobou perspektivou. V plánu nejsou detailně rozepsány vnitřní organizační schémata, nicméně z kontextu vyplývá rozdělení odpovědností, kdy například každá programová oblast (umění, vzdělávání, angličtina) má své vedoucí týmy, a každá klíčová iniciativa či riziková oblast má přiděleného seniorního vlastníka rizik, garanta (SRO – Senior Risk Owner). Zvláštní důraz je v plánu kladen na dokončení transformace interních procesů a posílení kapacit zaměstnanců, kdy po rozsáhlé restrukturalizaci v předchozím roce je nyní prioritou stabilizovat tým, investovat do jeho rozvoje a zajistit, že každý zaměstnanec chápe svou roli v naplňování strategie. Tím je zajištěno, že strategické cíle jsou zakotveny v odpovědnosti konkrétních útvarů a vedoucích pracovníků, což umožňuje efektivní kontrolu plnění plánu.

6. **Řízení rizik** – Samostatná kapitola plánu je věnována identifikaci a řízení hlavních rizik, která by mohla ohrozit dosažení strategických cílů. British Council (2023 a 2024d) má zavedenou kulturu řízení rizik (Enterprise Risk Management – ERM), která zdůrazňuje odpovědné rozhodování na základě informací a přijetí odpovědnosti za rizika v celé organizaci. Plán uvádí, že preferuje snižování rizika, ale zároveň si uvědomuje, že pro naplnění ambiciózních cílů je nutné určitou míru rizika akceptovat, vždy však s pečlivým porozuměním potenciálním dopadům. Mezi hlavní rizikové oblasti identifikované v letech 2023–2025 patří např. schopnost naplňovat očekávání klíčových stakeholderů a komunikovat hodnotu rady zejména směrem k vládám UK. Tyto oblasti dale zahrnují celou řadu dílčích prvků jakou je udržení relevance v digitálním světě a efektivní využití dat, konkurence v oblasti výuky a zkoušek angličtiny na globálním trhu, nadměrná závislost na výkonu v několika klíčových zemích, interní výzvy jako udržení talentovaných zaměstnanců a pozitivní organizační kultury, dále úspěšné dokončení transformace provozních a podpůrných služeb, bezpečnost IT systémů, a v neposlední řadě dlouhodobá finanční udržitelnost organizace. Pro každou z těchto oblastí je v rámci organizace jmenován seniorní manažer jako „vlastník rizika“ (SRO), odpovědný za reakci na dané riziko a pravidelné reportování vývoje. Plán tak jasně ukotvuje mechanismy monitoringu a snižování rizik formami zahrnujícími strategie na diverzifikaci příjmů, přes posilování kyberbezpečnosti, až po plány nástupnictví a rozvoj zaměstnanců
7. **Finanční plán a projekce** – Finanční část podnikatelského plánu hodnotí dosavadní finanční výkonnost a nastiňuje očekávání do budoucna. British Council (2023 a 2024d) se v uplynulém období musel vyrovnat s výpadky příjmů způsobenými pandemií Covid-19 a snižováním veřejných dotací, přistoupil proto k restrukturalizaci a úsporám. Díky tomu se finanční situace organizace zlepšila. Plán zmiňuje, že v posledním roce došlo k 13% nárůstu příjmů z výuky a zkoušek angličtiny (jak se globální trhy opět otevřely) a k posílení financí disciplinovaným řízením nákladů a finanční výhled pro roky 2023 – 2025 počítá s dalším růstem finančně udržitelých aktivit. Britská rada si uvědomuje, že pro udržitelnost musí navyšovat tržby z komerčních činností, zejména tedy z jazykových a odborných zkoušek, výuky angličtiny a zprostředkování britských vzdělávacích produktů v zahraničí, protože tyto příjmy jsou zásadní pro financování ostatních veřejně prospěšných programů. Zároveň plán předpokládá pokračující, i když omezenou, podporu z veřejných zdrojů Spojeného království a nutnost průběžně hledat udržitelné úrovně financování pro naplnění poslání organizace. Plán zdůrazňuje prioritní investice, ketré mají sloužit převážně k její inovaci a posílení konkurenceschopnosti, tedy investice do digitalizace zkoušek a nových produktů, do systémů a IT integrace, a do rozvoje zaměstnanců. Cílem je dosáhnout dlouhodobé finanční stability při zachování rozsahu globálních aktivit.
8. **Měření dopadu a klíčové ukazatele výkonu** – Na závěr podnikatelského plánu stanovuje British Council (2023 a 2024d) konkrétní metody měření úspěšnosti svých strategických cílů. Corporate Plan obsahuje měřitelné ukazatele (KPIs) a cílové hodnoty pro nadcházející období, čímž zajišťuje, že deklarované priority budou průběžně vyhodnocovány. Například pro rok 2023–2024 si organizace v plánu stanovila cíl oslovit celkově 620 milionů lidí, z toho přes 100 milionů zapojit do smysluplné spolupráce či vzdělávacích aktivit (např. účast na programů, zkouškách, studiu). Tento globální dosah se dále rozpadá na dílčí cíle v jednotlivých segmentech, kdy napíklad v oblasti umění a kultury má být 26 milionů osob zapojeno prostřednictvím digitálních i živých kulturních akcí a vytvořeno nejméně 1 500 partnerství mezi britskými a zahraničními kulturními institucemi. Ve vzdělávání a zkouškách chce British Council v daném roce zajistit, že 2 miliony lidí absolvují zkoušku IELTS a kolem 310 000

studentů bude studovat angličtinu v jejích výukových centrech či online kurzech. Podobné indikátory existují i pro další programy, např. počet podpořených reforem ve školství, počet zapojených mladých lídrů nebo dosažené pokroky v projektech klimatické spolupráce. Tyto výkonnostní cíle umožňují British Council průběžně monitorovat dopad aktivit a v případě potřeby upravovat strategie. Plán také zmiňuje záměr dále zdokonalovat systém měření dopadu, aby bylo možné lépe kvantifikovat přínosy svých programů a prokázat svou hodnotu stakeholderům, což přirozeně zahrnuje klíčového stakeholdera, tedy FCDO a tím ultimátně vládu UK. Transparentní reportování výsledků je klíčové pro udržení důvěry podporovatelů i pro interní učení z toho, co funguje nejefektivněji.

Z hlediska efektivity organizace je důležité, aby podnikatelský/strategický plán nebyl jen formálním dokumentem, ale skutečně řízeným procesem, proto by měl by být pravidelně aktualizován a jeho plnění sledováno. V případě British Council se plnění strategických cílů hodnotí v rámci výročních zpráv (Review of the year a Annual Reports), kde jsou uváděny klíčové ukazatele (počet oslovených lidí, finanční výsledky, dopadové příběhy apod.)

2.3.2 Provázanost s Bussiness plánu s Business Continuity plánem

Za zmínku stojí vztah mezi klasickým podnikatelským (strategickým) plánem a plánem kontinuity činností (BCP). Ideálně by měly být sladěné, protože strategický plán definuje, kam se organizace chce ubírat, a BCP zajišťuje, že tyto cíle nezhatí nepředvídané události. Podle Armstronga (2015, s. 335) by měla být strategie organizace provázána s řízením rizik a flexibilitou zdrojů. Při změně strategie, například při expanzi na nový trh nebo zavádění nového produktu, je nezbytné aktualizovat analýzu rizik i plány kontinuity, aby pokrývaly nově vzniklá rizika. V British Council to znamená, že například při expanzi digitálních služeb (online kurzy) je nutné do kontinuálních plánů zahrnout rizika kybernetických útoků, výpadků internetové infrastruktury apod. Podnikatelský plán stanoví cíle (např. dosáhnout určitého počtu online studentů), ale BCP se postará o to, že i při výpadku platformy či pandemii bude možné tuto službu dále poskytovat (např. alternativní platformou, záložními postupy). Kultura organizace by proto měla podporovat myšlenku, že řízení kontinuity je nedílnou součástí celkového řízení, nikoli jen nutné byrokratická formalita.

British Council má specifické postavení organizace se společenskou misí, přesto pro něj platí obecné principy strategického plánování jako jsou jasně definované cíle, znalost trhu a stakeholderů, promyšlený způsob zajištění zdrojů a procesů a důraz na identifikaci a řízení rizik.

2.4 Strategické řízení rizik a kontinuita činností

Strategické řízení rizik (Enterprise Risk Management, ERM) představuje ucelený rámec pro identifikaci, posouzení a snižování rizik na všech úrovních organizace. Jeho cílem je zvýšit odolnost organizace vůči nejistotám a zajistit, že dosažení strategických cílů nebude ohroženo nepředvídanými událostmi. Fraser, Quail a Simkins (2021) zdůrazňují, že moderní ERM integruje plánování kontinuity činností jako nedílnou součást strategického řízení, čímž organizaci umožňuje proaktivně se připravit na možné disruptivní scénáře a rychle na ně reagovat. To zahrnuje vytváření rizikové kultury v rámci firmy, tedy v prostředí, kde si vedení i zaměstnanci uvědomují význam rizik a kontinuity a aktivně podporují iniciativy ke zvyšování připravenosti.

Jedním z pilířů strategického řízení rizik je stanovení apetitu a tolerance rizika. Organizace musí určit, jak velké hrozby jsou ještě přijatelné a jaké rizikové scénáře jsou pro ni kritické. Na základě toho se kromě jiných převážně provozních rizik, formuluje celý framework bezpečnostních (Hath, Safety and Security) a BCM dokumentů od assessmentů rizik pro celou zemi, přes Incidnt Managemen (IMP) Plan a Business Continuity Plan (BCP) tak, aby pokrýval reakci na nejhorší realisticky představitelné situace v hranicích akceptovatelného rizika. Změna strategie (např. expanze na nový trh, zavedení nového produktu) vyžaduje odpovídající revizi analýzy rizik a aktualizaci plánů. V British Council musí jakákoliv nová aktivita nebo aktivita v nové lokaci projít podrobným assessmentem rizik, které musí být adekvátně obnovovány. Jinými slovy, kontinuita činností musí „držet krok“ se strategií a reflektovat nově vznikající hrozby a příležitosti.

Důležitou součástí ERM jsou i scénářové analýzy a krizové simulace. Tyto nástroje umožňují managementu předjímat dopady různých typů krizí (od výpadku klíčového dodavatele po pandemii) a nacvičit si postupy jejich zvládání. Opakované workshopy rizik a stolní cvičení pomáhají odhalit slabá místa v plánování, zlepšují koordinaci mezi týmy a posilují institucionální paměť pro krizové situace. Například British Council v rámci ERM identifikuje také hlavní bezpečnostní rizika (terorismus, vnitropolitická a geopolitická nestabilita apod.) a přiřazuje k nim vlastníky rizik (SRO), kteří zodpovídají za přípravu adaptačních opatření a průběžné reportování vývoje daných rizik. Tím je zajištěno, že problematika kontinuity činností proniká do všech částí organizace a není vnímána jako izolovaná agenda oddělení bezpečnosti.

Důraz na pravidelné revize a zlepšování plánů kontinuity je další charakteristikou strategického přístupu. ERM cyklus typicky zahrnuje nepřetržité monitorování rizikového profilu organizace a aktualizaci BCP při každé významné změně interních podmínek či vnějšího prostředí. Hoover, Damola a Miracle (2024) zdůrazňují, že klíčem k modernímu krizovému řízení je schopnost agilně přizpůsobit strategii aktuálním podmínkám a efektivně využít omezené zdroje tak, aby byl maximalizován dopad organizace. To znamená, že organizace by měla alokovat kapacity primárně do těch oblastí, které při narušení činnosti způsobí největší škody, a zároveň hledat škálovatelná řešení, který by šlo snadno rozšířit či upravit podle povahy krize. Fraser, Quail a Simkins (2021) zdůrazňují, že efektivní řízení rizik musí být přizpůsobeno možnostem organizace a schopné reagovat na měnící se podmínky. Tyto principy podtrhují potřebu flexibility, tedy přizpůsobení rozsahu (škálovatelnost) i přístupu (adaptabilita) podle dostupných zdrojů.

V kontextu British Council, jakožto hybridní organizace kombinující veřejnou misi s podnikatelskými prvky, nabývá strategické řízení rizik zvláštního významu. Na jedné straně je nutné chránit veřejnou reputaci a důvěru stakeholderů, na straně druhé zajistit finanční udržitelnost a provozuschopnost komerčních aktivit. ERM proto v British Council propojuje korporátní plánování s plánováním kontinuity, kde je každá strategická iniciativa (např. zavedení nové digitální služby) posuzována také prizmatem rizik a připravenosti na krizové scénáře. Tímto způsobem organizace naplňuje i princip Duty of Care, tedy odpovědnost vedení za bezpečí a kontinuitu provozu vůči zaměstnancům, partnerům i klientům. Strategické řízení rizik se tak stává nejen nástrojem ochrany hodnot British Council, ale i prostředkem k dosažení jeho dlouhodobých cílů v nestabilním světě.

Pro efektivní kontinuitu činností je nezbytné, aby byla plánována a řízena na strategické úrovni. ERM poskytuje rámec, ve kterém se kontinuita nestává izolovanou aktivitou, ale organickou součástí strategického řízení organizace. Díky tomu British Council, ale i jiné organizace, dokáží lépe předvídat rizika, budovat odolnost vůči nenadálým událostem a udržet si schopnost plnit své poslání i v dobách krize. Strategické řízení rizik a kontinuity proto musí být dlouhodobým závazkem vedení i celé organizace, podpořeným odpovídající kulturou a zdroji.

3 Finanční management a ekonomika organizace

Jak uvádí Kumari a kol. (2020), finanční stabilita představuje klíčový předpoklad udržitelnosti podnikání a dlouhodobé konkurenceschopnosti. U British Council to platí dvojnásob, protože díky veřenoprávnímu charakteru organzace kombinujícímu výdělečné aktivity se spolufinancováním pomocí veřejných zdrojů od FCDO je nutné udržovat stabilní finanční rámec, který zajistí jak plnění veřejného poslání, tak schopnost reagovat na tržní výkyvy. V prostředí rostoucí finanční nejistoty, geopolitických otřesů a postpandemických restrukturalizací představuje finanční řízení nejen nástroj udržitelnosti, ale i klíčový rámec pro krizovou připravenost, flexibilitu a schopnost rychle reagovat na neočekávané výpadky příjmů.

Transformace British Council, zahájená v roce 2021, byla do značné míry vedena snahou stabilizovat finanční situaci po hlubokém pandemickém propadu. Tato reorganizace přinesla strukturální změny v řízení rozpočtů, v plánování cash flow i v řízení nákladů. V reakci na tyto změny a v rámci této práce je v organizaci pilotně testována nová forma zkrácených krizových cvičení (BCP), jejichž cílem je posílit organizační připravenost s minimálním nebo pozitivním dopadem na provozní a finanční kapacity týmů.

Tato kapitola analyzuje finanční vývoj organizace, přístupy k plánování a řízení zdrojů, specifika cash flow ve víceměnovém a regulačně fragmentovaném prostředí a jejich přímý vztah k naplňování cílů krizové kontinuity. Současně ukazuje, jakým způsobem lze efektivitu a návratnost investic do krizového vzdělávání hodnotit nejen z hlediska dopadu na kompetence, ale i na finanční stabilitu organizace jako celku.

3.1 Finanční plán a analýza

3.1.1 Struktura příjmů a dopady pandemie

Podle British Council (2023b) je jeho provoz financován kombinací výdělečné činnosti (zejména zkoušky IELTS, ACCA, Cambridge, výuka angličtiny, vzdělávací služby) a veřejné podpory (core grant-in-aid od FCDO). Tento model umožňuje určitou míru autonomie, ale zároveň vytváří závislost na proměnlivém prostředí trhu i politickém kontextu. Ve fiskálním roce 2022/23 činily celkové příjmy 989 milionů GBP, z čehož 704 milionů pocházelo z výdělečných aktivit a 161,5 milionu z vládního grantu (British Council, 2023b). Celkové výdaje ve stejném období dosáhly přibližně 1,05 miliardy GBP, což znamenalo deficit přes 60 milionů GBP.

British Council (2022) uvádí, že tento deficit byl částečně plánovaný s ohledem na probíhající transformaci a záměrné čerpání rezerv. Nicméně zároveň reflektuje strukturální dopad pandemie COVID-19, která způsobila drastický propad příjmů z výuky a zkoušek, tedy oblastí, na nichž je organizace silně závislá. Ještě před pandemií činily příjmy British Council přes 1,2 miliardy GBP. Pokles tedy není pouze dočasný, ale signalizuje trvalou změnu prostředí a nutnost přizpůsobení strategie.

3.1.2 Likvidita a návrat k finanční stabilitě po pandemii

Výroční zprávy specializované reporty British Council (2020 a 2022) uvádějí běžný likviditní ukazatel (current ratio), který po pandemii v roce 2020 klesl pod hodnotu 1, což znamená, že krátkodobé závazky převyšovaly likvidní aktiva, se podle poslední dostupné zprávy (British Council, 2023b) tento ukazatel stabilizoval kolem 1,2 a cílem organizace je dosáhnout bezpečné úrovně 1,5.

Podle Černohorského (2020) je v obdobích nejistoty důležité při plánování zohledňovat pesimistické scénáře vývoje příjmů, udržovat dostatečné likvidní rezervy a podporovat schopnost organizace pružně reagovat na případné výpadky. British Council v souladu s tímto přístupem udržuje otevřenou úvěrovou linku u komerční banky a stanovuje minimální hotovostní rezervu odpovídající několikaměsíčnímu provozu (British Council, 2022).

Z hlediska příjmové stránky je klíčovým bodem diverzifikace produktů. Například počet administrací IELTS v roce 2023 dosáhl 2,3 milionu, což znamenalo meziroční nárůst o více než 25 % a přímý pozitivní dopad na cash flow (British Council, 2023b). Zároveň organizace investuje do digitálních zkoušek, nových testů (např. ACCA, Aptis) a rozšiřuje partnerské aktivity, což má stabilizovat příjmové toky i mimo klíčové trhy.

3.1.3 Transformační opatření a rozpočtové priority

Podle British Council (2022 a 2023b) organizace v roce 2021 zahájila transformační program s cílem snížit náklady o 185 milionů GBP do roku 2025. Mezi klíčové prvky tohoto procesu patří snížení počtu zaměstnanců o 15–20 %, outsourcing podpůrných funkcí (IT, HR, účetnictví), uzavření nebo zmenšení poboček v méně výnosných lokalitách, cílené investice do digitální infrastruktury a online produktů a přehodnocení návratnosti jednotlivých programů, včetně kulturních výměn a grantových schémat British Council dále uvádí, že důležitou součástí finanční strategie je také partnerství s dalšími institucemi (univerzity, korporace) a mezinárodními organizacemi, které mohou spolufinancovat projekty – například programy rozvoje dovedností financované z fondů EU nebo projekty v rozvojových zemích placené z prostředků British Overseas Development Aid nebo-li takzvané Oficiální rozvojové pomoci (Official Development Assistance - ODA).

Transformace není pouze účetním opatřením, ale strategickou reakcí na změněný globální kontext. Výdaje se nově řídí dle tzv. value for money framework, tedy modelu, který hodnotí výdajové položky podle přínosu pro misi, výkonnost a reputaci. Finanční plánování má v tomto pojetí sloužit jako nástroj pro rozlišování mezi nezbytnými a postradatelnými činnostmi.

3.1.4 Náklady zkrácených BCP cvičení

Jedním z pilotních testů efektivního nakládání se zdroji je zavedení zkrácených BCP cvičení, která slouží jako nákladově úsporná alternativa k tradičním celodenním simulacím. Tyto nové formáty využívají interní prostory, interní facilitátory a vyžadují jen minimální provozní zajištění (např. tisk, voda, občerstvení), čímž výrazně snižují přímé výdaje. Hlavním rozdílem je tak jen nižší časová náročnost, snadnější škálovatelnost, opakovatelnost a replikabilita takových cvičení a tedy i nižší nepřímé náklady spojené s mzdami účastníků a přípravou.

Zásadním faktorem jsou náklady spojené s přípravou a facilitací. Ačkoli nejsou vedeny jako samostatná položka v účetních výkazech, z hlediska rozpočtového plánování a řízení kapacit představují reálný náklad. British Council totiž využívá pro facilitaci BCP cvičení seniorní zaměstnance, jejichž mzda se pohybuje kolem 4000 - 6000 GBP měsíčně. Jeden pracovní den tak odpovídá přibližně 250 až 350 GBP. Tradiční dlouhá cvičení vyžadují přípravu v rozsahu až 16 hodin (tj. 2 pracovní dny) a samotné vedení trvá I celý den. Krátká cvičení se připravují přibližně 4 hodiny a facilitují se během 2 hodin.

Tabulka 1 Porovníní přibližných nákladů na “dlouhé” a “krítké” BCP cvičení.

Typ cvičení	Délka	Mzda facilitátora	provozní náklady	Nepřímé náklady (účastníci)	Celkové náklady (odhad)	Náklady na osobu
Tradiční dlouhé BCP	4+ (6) hod	750 GBP	cca 100 GBP	cca 1 200 - 1 500 GBP	cca 2 050 - 2 350 GBP	150 - 180 GBP
Zkrácené BCP	max 2 hod	187 GBP	cca 50 GBP	cca 300 - 400 GBP	cca 530 - 640 GBP	40 - 50 GBP

Zdroj: vlastní zpracování

Poznámka: Počet účastníků je typicky 10 osob, plus 2 až 3 pozorovatelé ze seniorního management na regionální nebo globální úrovni. Nepřímé náklady počítají s průměrnou mzdou 3300 GBP měsíčně, tj. cca 165 GBP/den na účastníka.

Z výše uvedeného vyplývá, že i při nulových přímých výdajích organizace (v účetním smyslu) existuje významný rozdíl v nákladové náročnosti obou formátů. Tradiční cvičení může stát organizaci více než 2000 GBP, zatímco zkrácený formát je přibližně čtyřikrát levnější. Rozhodující úspora přichází ze zkrácené přípravy, kratší absence týmů v provozu a eliminace režijních zátěží.

Pokud bychom aplikovali zkrácený model cvičení napříč celou globální sítí British Council, která působí ve více než 100 zemích, a předpokládali, že každá země realizuje jedno BCP cvičení za dva roky, rozdíl v nákladové efektivitě by byl zásadní. Zatímco tradiční formát by při průměrných nákladech 2 200 GBP na cvičení znamenal celkový dvouletý výdaj 220 000 GBP, zkrácený model s náklady 600 GBP by vyžadoval pouze 60 000 GBP. Potenciální úspora ve dvouletém horizontu tak činí přibližně 160 000 GBP, což představuje snížení nákladů o více než 70 %. Tento rozdíl je obzvláště významný v kontextu transformačních snah organizace, které směřují k vyšší efektivitě a hodnotě za vynaložené prostředky (value for money). Z pohledu finančního řízení je výhodou zkrácených cvičení také lepší plánovatelnost cash flow, nižší výkyvy v rozpočtovém zatížení a vyšší frekvence tréninku bez nutnosti dodatečných investic. Porovnání očekávaných globálních nákladů tradičních a zkrácených BCP cvičení v dvlouletém cyklu, což je současný standard pro implementaci BCP cvičení v organizaci je uveden v následující tabulce.

Tabulka 2 Očekávantelné globální náklady tradičních a zkrácených BCP cvičení

Typ cvičení	Počet cvičení za 2 roky	Průměrné celkové náklady na 1 cvičení	Celkové náklady (100 zemí)	Průměrné roční náklady
Tradiční dlouhé BCP	100	2 200 GBP	220 000 GBP	110 000 GBP
Zkrácené BCP	100	600 GBP	60 000 GBP	30 000 GBP
Úspora	—	—	**160 000 GBP / 2 roky**	**80 000 GBP / rok**

Zdroj: vlastní zpracování

V kontextu transformačních cílů a nutnosti efektivní alokace zdrojů představuje zkrácený formát cvičení praktické řešení, které nezatěžuje cash flow, ale přináší měřitelný přínos pro organizační připravenost. Vyšší frekvence těchto cvičení proto umožňuje širší pokrytí organizace a zajišťuje dlouhodobě udržitelnou krizovou připravenost při nízké rozpočtové zátěži.

3.2 Cash Flow

3.2.1 Komplexita řízení cash flow v British Council

British Council spravuje finanční toky v rozsáhlé globální síti, přičemž operuje v několika desítkách měn. Řízení cash flow, tedy toku peněz do organizace a ven, je kritické, obzvláště pro organizaci velikosti British Council s mnoha pobočkami a projekty. Podle Brealey et al., (2022) likvidita, tedy schopnost dostát krátkodobým závazkům, může být ohrožena i u jinak solventní organizace, pokud existuje časový nesoulad mezi příjmy a výdaji. Řízení cash flow je tedy zásadní nejen z hlediska provozního financování, ale i pro zvládání měnových rizik, decentralizace rozhodování a zajištění likvidity.
Podle British Council (2022) mezi jeho typické výzvy zvládání cash flow patří sezónnost, volatilita měn a omezená převoditelnost zisků. Podle Kislingerové (2020) představují kurzová rizika, fiskální omezení a organizační decentralizace významné výzvy pro plánování cash flow. Finch (2022) pak zdůrazňuje vliv sezónnosti výnosů a legislativních regulací, které mohou zásadně ovlivnit stabilitu finančních toků zejména u mezinárodních projektů.

Podle British Council (2020) organizace v minulosti disponovala poměrně stabilním cash-flow díky stálému zájmu o jeho služby a také díky možnosti čerpat vládní příspěvek (ten byl vyplácen ve splátkách během roku). Pandemie však způsobila náhlý a synchronní propad příjmů globalně – přes 90 % výukových a zkouškových aktivit se muselo v roce 2020 uzavřít, což vedlo k drastickému poklesu cash inflows a British Council se v roce 2020 ocitl ve vážné likviditní tísni a hrozilo, že nebude schopen financovat svůj provoz (vyplácet mzdy apod.) bez vnější pomoci. To vedlo ke zmíněné nouzové půjčce od vlády. British Council (2020) v reakci na tuto zkušenost zavedl přísnější centralizované monitorování cash flow jednotlivých zemí a programů. Zavedl např. týdenní reporty o stavu hotovosti z regionů a o očekávaných příjmech a výdajích. Podle Černohorského (2020) je efektivní řízení cash flow založeno na přehledném sledování příjmů a výdajů, schopnosti predikovat jejich vývoj a na zavedených kontrolních mechanismech. Tyto principy o to více kritické v decentralizovaných systémech, kde je důležitá schopnost včas zasáhnout při výkyvech v jednotlivých částech organizace.

British Council (2020) dále uvádí, že organizace jednala s partnery a dodavateli o úpravě platebních kalendářů, např. u pronajímatelů prostor vyjednal odklady nájmů v době uzavření center, u dodavatelů služeb se snažil o flexibilitu plateb a byly také mobilizovány rezervní fondy (British Council dříve tvořil rezervy z přebytků, které byly nyní uvolněny) a bylo rozhodnuto o prodeji části majetku (např. historických budov v některých městech) pro získání hotovosti.

Cash flow je úzce svázáno i s měnovými riziky, protože British Council operuje v mnoha měnách. Převody z poboček do centrály a zpět podléhají kurzovým výkyvům, což může ovlivnit hodnotu disponibilní hotovosti.

3.2.2 Měnová rizika a víceměnový provoz

Jedním z aspektů řízení cash flow v British Council jsou každodenní operace v různých měnách od amerického dolaru, přes indickou rupii, jihoafrický rand, nigerijskou nairu, až po gruzínské lari či vietnamský dong. Tento model nese rizika:

- nepředvídatelných kurzových výkyvů, které mohou výrazně ovlivnit hodnotu příjmů při převodu do GBP,
- rozdílných rychlostí a nákladů převodů mezi měnami,

- regulací a vládních restrikcí (např. v Egyptě, Nigérii či Libanonu),
- potřeby místního krytí provozních výdajů v měně výběru zákazníka.

British Council proto udržuje část prostředků v lokální měně pro pokrytí místních nákladů a převádí pouze nadbytečné zůstatky, což je plně v souladu s Chisholm (2022), podle kterého multinárodní organizace běžně udržují část prostředků v lokální měně pro krytí místních výdajů a používají měnové zajištění u velkých převodů s cílem minimalizovat kurzové riziko.

3.2.3 Regulace repatriace zisků a vliv na cash flow

Podle British Council (2022) je jedním z největších strukturálních problémů, kterému British Council čelí při řízení peněžních toků, je legislativní omezení převodů zisků z některých zemí. V řadě států, zejména mimo EU, platí, že organizace nemůže volně převádět zisky nebo přebytky na zahraniční účty, a že veškeré příjmy musí být reinvestovány na místě, nebo že převody podléhají předchozímu schválení místní centrální banky, často s dlouhou lhůtou a vysokou administrativní zátěží, a proto je snaha investovat tyto prostředky lokálně v souladu s charitativní činností organizace. Příkladem jsou země jako Nigérie, Egypt, Bangladéš, Pákistán, Etiopie nebo Myanmar. V těchto zemích vznikají značné přebytky z výuky nebo zkoušek, ale tyto prostředky nelze převést do regionální nebo centrální rezervy, a nelze je použít ani na provozní financování jiných poboček.

Tato situace komplikuje centralizované řízení likvidity a fenomén tzv. trapped cash (uvězněné hotovosti) vede k paradoxní situaci, kdy organizace formálně disponuje prostředky, ale nemá je k dispozici tam, kde jsou potřeba – např. při krizovém zásahu v sousední zemi nebo na splátky půjčky poskytnuté vládou v době COVID19.

4 Procesní management

Procesní řízení je nedílnou součástí moderního přístupu ke krizové připravenosti a pro organizace jakou je British Council, není kontinuita provozu pouze výsledkem krizového plánování, ale právě schopnosti efektivně řídit opakovatelné procesy napříč geografiemi a strukturami. Transformace, kterou organizace v posledních letech prochází, přinesla nejen změny v organizačním uspořádání, ale i výrazné omezení lidských i finančních kapacit. V tomto kontextu získává procesní řízení na významu jako nástroj pro zajištění předvídatelnosti, opakovatelnosti a škálovatelnosti činností spojených s přípravou na mimořádné události.

Podle Vriyasitavata a kol. (2020), kteří zkoumají blockchainová řešení v procesním řízení, je pro efektivní fungování důležitá kombinace jasně definovaných standardů, digitální infrastruktury a schopnosti adaptovat procesní rámce na měnící se podmínky. Přestože British Council blockchainová řešení nevyužívá, principy modularity, procesní automatizace a kompozice služeb jsou do značné míry aplikovatelné i v oblasti krizového plánování a standardizace výstupů, protože umožňují rychlejší adaptaci procesů, zjednodušují koordinaci mezi jednotlivými organizačními jednotkami a podporují konzistentní kvalitu výstupů napříč celou organizací. Na těchto principech je částečně založen i pilotní projekt zkrácených BCP cvičení, který je předmětem této kapitoly, protože analyzuje organizační role a kontrolní mechanismy a ukazuje, že i relativně jednoduchý a časově nenáročný proces může při správném strukturování generovat významné přínosy pro krizovou připravenost bez výrazného zatížení provozních kapacit.

4.1 Plán a řízení procesů

Zavedení a plánování cvičení BCP v British Council vychází z mezinárodně uznávaného rámce *Three Lines of Defence* (3LoD), který slouží k řízení rizik a nastavení efektivního systému interní kontroly (Arwinge a Olve, 2017). Tento model rozděluje odpovědnosti do tří základních linií: první linie zahrnuje provozní řízení a vlastníky rizik, druhá linie se zaměřuje na řízení rizik a dohled nad shodou (compliance) a třetí linie představuje nezávislý interní audit. Takto nastavený systém zajišťuje jasné vymezení kompetencí a omezuje duplicitu kontrolních mechanismů.

British Council tento princip uplatňuje při koordinaci globální, regionální i lokální úrovně řízení a opírá se o strukturu, která podporuje plánování i realizaci cvičení BCP. Metodické řízení oblasti krizové kontinuity zajišťuje malý centrální tým SS&C (Safety, Security & Continuity), složený z globálního poradce pro BCP, globálního poradce pro požární bezpečnost, zástupce vedoucího a vedoucího týmu SS&C a pěti regionálních bezpečnostních a krizových poradců (Regional Safety, Security & Continuity Advisors).

Na lokální úrovni působí bezpečnostní manažeři, poradci a další zaměstnanci s odpovědností za bezpečnost a kontinuitu, kteří jsou součástí místních týmů. Centrální tým SS&C k nim přistupuje jako k manažerům první linie modelu 3LoD a plní především roli poradního a metodického centra. Sám centrální tým SS&C je považován za druhou linii obrany (second line of defence) a hraje klíčovou roli při plánování, facilitaci a vyhodnocování cvičení ve svěřených regionech.

Vzhledem k tomu, že spektrum procesů v je v organizaci British Council poměrně veliké, není možné se zde zabývat všemi procesy, byť jen z oblasti SS&C a nadále se bueme věnovat jen těm spojeným přímo s předmětem práce, tedy plánováním BCP stolních simulací.

Každé cvičení je plánováno buď přímo ve spolupráci globálního a regionálního poradce, nebo samostatně regionálním poradcem v koordinaci s místním vedením. V některých případech dochází k realizaci cvičení při fyzické návštěvě poradce, častěji však probíhá ve virtuální formě. Vzhledem k charakteru organizace bývají mezi účastníky kromě zaměstnanců British Council i bezpečnostní pracovníci britských ambasád (např. Post Security Manager), členové diplomatického sboru (obvykle DHM) či další stakeholdeři.

Zkušenosti z pilotního testování pro tuto práci ukazují, že plánování tradičních celodenních cvičení naráží na značná organizační omezení. Vzhledem k transformaci, snižování počtu zaměstnanců a zvyšování pracovního zatížení týmů je participace na delších simulacích často vnímána jako zátěž. Pro organizaci tak představuje výzvu sladit potřebu tréninku s provozní realitou. Naopak kratší, dvouhodinová cvičení jsou zaměstnanci vnímána výrazně příznivěji, lépe se plánují, méně narušují běžný provoz a umožňují širší zapojení týmů i v zemích s omezenou personální kapacitou.

Procesní model pro plánování cvičení v British Council je strukturován do několika fází:

1. Zahájení a výběr lokality - na základě rizikového profilu konkrétní kanceláře, doby od posledního cvičení a aktuální kapacity týmů.
2. Definice scénáře - výběr typu krize (např. výpadek ICT, kybernetický útok, demonstrace, zemetřesení a jeho důsledky, terorismus a zranění nebo pohřešování zaměstnance, atd.) dle relevance pro danou zemi.
3. Logistika a pozvánky, včetně přípravy digitálních nástrojů, interních pozvánek a informací pro regionální a globální vnitřní stakeholdery/pozrovatele a pro relevantní zaměstnance ambasády.
4. Facilitace cvičení - vedení diskuse, aktivní podpora rozhodovacích scénářů a simulovaných vstupů.
5. Záznam a vyhodnocení - dokumentace zjištění, doporučení, akční plán a návrh případného navazujícího tréninku.

Přestože nejsou tyto fáze formalizovány v podobě veřejně dostupného standardu, v praxi vycházejí z aktuální analýzi rizik a vnitřní metodiky, která obecně definuje požadavky na frekvenci cvičení a očekávané výstupy. Výhodou zkráceného formátu cvičení by měla být jeho škálovatelnost, opakovatelnost a replikabilita v různých lokalitách bez zásadního růstu časové nebo finanční náročnosti, a současně standardizace umožňuje udržení konzistence výstupů napříč regiony.

4.2 Postup zavádění procesního řízení

Zavádění procesního řízení v oblasti krizové připravenosti v British Council není jednorázovým krokem, ale postupným a iterativním procesem, jehož cílem je nejen zvyšovat efektivitu jednotlivých cvičení, ale zároveň posilovat kulturu kontinuity v celé organizaci. Pilotní projekt zkrácených BCP cvičení, který je předmětem této práce, se opírá o doporučené principy procesního řízení a metodologie z oblasti rozvoje lidských zdrojů.

Celý proces je strukturován do čtyř klíčových fází:

1. **Předběžné zhodnocení (pre-assessment):** Ještě před samotným cvičením jsou účastníkům distribuovány dotazníky zaměřené na jejich dosavadní znalosti a zkušenost s BCM, vnímanou důvěru a porozumění plánům krizové kontinuity, důvěru ve své schopnosti řešit krize a porozumění vlastní roli v krizové situaci. Tento nástroj vychází z Kirkpatrickova modelu evaluace školení (Kirkpatrick, 2009), konkrétně z jeho první

a druhé úrovně, tedy reakce a učení. Cílem je identifikovat vstupní úroveň připravenosti a přizpůsobit scénář i facilitaci aktuálním potřebám daného týmu.

2. **Realizace cvičení a procesní facilitace:** Samotné cvičení je vedeno formou tzv. tabletop simulace, kterou pro větší pochopení jejích charakteru a přijetí často prezentujeme také jako „War game“, přičemž facilitátor klade důraz na časovou strukturu a dynamiku rozhodování, sleduje zapojení jednotlivých účastníků a zajišťuje konzistenci kontrolních výstupů. Pozorovatelé ze seniorního managementu mají možnost sledovat diskusi bez přímého zasahování, čímž je zachována autenticita. V případě online varianty se často zapojují i zástupci ambasád (např. Post Security Manager nebo Deputy Head of Mission), čímž se zvyšuje relevanci scénářů a meziorganizační koordinace.
3. **Debriefing a bezprostřední zpětná vazba:** Debriefing představuje integrální součást cvičení. Okamžitě po skončení simulace jsou strukturovaně projednány silné stránky týmu, identifikované slabiny, nedostatky v dokumentaci, eskalačních schématech nebo krizových rolích. Facilitátor zaznamenává klíčová zjištění do záznamového formuláře, který je dále analyzován a porovnáván napříč jednotlivými cvičeními. Tato fáze odpovídá třetí úrovni Kirkpatrickova modelu, tedy změna chování. (Armstrong, 2015; Kirkpatrick, 2009)
4. **Post-assessment a follow-up:** Po cvičení je účastníkům zaslán navazující dotazník, jehož cílem je zhodnotit subjektivní i objektivní přínos cvičení, posoudit posun ve znalostech, kompetencích a důvěře a identifikovat oblasti pro další školení nebo změnu plánů. Kromě dotazníku je zohledněna také neformálizovaná zpětná a v některých případech i cílené polostrukturované rozhovory s vybranými účastníky, které poskytují hlubší vhled do motivace, bariér a kvality facilitace.

4.3 Měření efektivity procesů a standardizace výstupů

Efektivní procesní management v oblasti Business Continuity vyžaduje nejen jasnou definici kroků, ale i systematické měření výstupů a jejich standardizaci. V rámci pilotního testování zkrácených BCP cvičení v British Council byla proto uplatněna metodika měření dopadů na individuální i organizační úrovni. Tento přístup kombinuje principy (Armstrong, 2015) a model Kirkpatricka, který hodnotí školení ve čtyřech úrovních: reakce, učení, chování a výsledky (Kirkpatrick, 2009).

4.3.1 Metodický rámec evaluace BCP cvičení

Efektivita procesního řízení v oblasti Business Continuity Managementu (BCM) není dána pouze existencí plánů a nástrojů, ale především tím, jak jsou tyto plány aplikovány, chápány a rozvíjeny napříč organizací. Měření dopadů simulačních cvičení představuje jeden z klíčových prvků tohoto procesu. V rámci pilotního zavádění zkráceného formátu BCP cvičení v British Council byl proto vyvinut evaluční rámec, který umožňuje jak systematické sledování výstupů, tak jejich srovnání napříč týmy, zeměmi a formáty.

Základ metodiky vychází ze čtyřúrovňového modelu Kirkpatricka (2009), který umožňuje hodnotit tréninkový zásah od bezprostřední reakce účastníků až po měřitelný dopad na organizaci. Tento přístup je doplněn o organizační dimenze podle Armstronga (2015, s. 357), které zdůrazňují důležitost pozorovatelného přenosu poznatků do každodenního jednání. Zároveň je respektováno specifikum krizového vzdělávání, které, jak uvádějí FEMA (2020) a Coleman (2020), klade důraz na schopnost rychlého a adaptivního rozhodování v podmínkách nejistoty, často bez jednoznačných správných odpovědí.“

Důležitou inspirací pro nastavení metodiky je také teorie experientálního učení podle Kolba (1984), která zdůrazňuje význam přímé zkušenosti, reflexe a aplikace v reálných situacích.

Tento rámec je vhodný zejména pro vzdělávání dospělých profesionálů, kde se neklade důraz na pasivní zapamatování, ale na aktivní rozvoj kompetencí.

V tomto kontextu hraje roli i tzv. efekt Zeigarnikové (Zeigarnik, 1927), což je psychologický fenomén, podle kterého si lidé lépe pamatují nedokončené, přerušené nebo problematické úkoly než ty úspěšně dokončené. Tento efekt se v prostředí krizových cvičení ukazuje jako klíčový, protože účastníci, kteří se během simulace dopustí chyby, se k situaci často vracejí, analyzují ji, hledají alternativy a tím si upevňují znalost a schopnost improvizace v budoucnu. Využití tohoto efektu je v přímém kontrastu s tradičním přístupem, který bývá uplatňován při podobných cvičeních v jiných velkých státních institucích na úřadech diplomatického zastoupení atd. a tím byl hystoricky take součástí kultury British Council. Při tomto tradičním přístupu se účastníci na BCP stolní cvičení, nebo jak se někdy populárně v diplomatickém prostředí říká "war games" aktivně připravují a simulace slouží primárně k verifikaci znalostí a potvrzení schopnosti mise reagovat na krize. To klade zvýšené nároky na přípravu teamu a j ev rozporu s moderní teorií i praxí experimentálního účení podle Kolba (1984) a klade to zvýšené nároky na teamové capacity a zdroje.

Z tohoto důvodu je metodika pilotního testování záměrně postavena tak, aby:

- nedávala prostor k předchozímu memorování správných postupů,
- umožňovala účastníkům chybovat bez obav z negativního hodnocení,
- stavěla na reflexi a otevřené diskusi o selhání jako výchozím bodu pro změnu chování.

Tento přístup se ukazuje jako zvlášť vhodný v kontextu současné atmosféry uvnitř organizace, kde je v důsledku transformace přítomná určitá napjatost, zátěž a odliv zaměstnanců. Tradiční dlouhá cvičení jsou z těchto důvodů často vnímána jako náročná a vyčerpávající. Oproti tomu krátká, dvou hodinová simulační cvičení poskytují prostředí s nízkým prahem vstupu, bez velké přípravy a s vysokou mírou akceptace ze strany týmů.

Tato kombinace psychologického komfortu, prostorové i časové dostupnosti a možností měření dopadů vytváří základ pro evaluaci efektivity v souladu s krizovým charakterem samotného procesu. Právě proto je zvolená metodika považována za vhodný nástroj pro ověření, zda zkrácený formát cvičení dosahuje srovnatelných nebo vyšších přínosů oproti tradičním modelům.

4.3.2 Metodika evaluace v pilotním projektu

Evaluace zkrácených BCP cvičení v rámci pilotního projektu v British Council je postavena na prakticky aplikované a zjednodušené verzi Kirkpatrickova modelu (2009), doplněné o organizační rámec Armstronga (2015) a principy experientálního učení (Kolb, 1984).

Cílem není jen získat zpětnou vazbu, ale ověřit, zda dochází ke skutečné změně v uvažování, kompetencích a připravenosti týmů reagovat na krizové situace. Hodnocení je proto strukturováno do čtyř úrovní a sleduje model Kirkpatricka (2009):

Úroveň 1: Reakce účastníků - Po každém cvičení jsou účastníkům distribuovány krátké dotazníky, které zjišťují:

- základní úroveň znalostí
- subjektivní spokojenost s formátem a obsahem cvičení,
- důvěru ve vlastní znalosti a schopnosti aktivně se podílet na řešení krize,
- vnímanou relevanci cvičení pro jejich pracovní roli.

Dotazník je, kromně znalostních "multiple choiceů otázek, postaven na Likertově škále (1–5) a výsledky slouží ke kalibraci formátu cvičení a ke sledování změn v čase.

Úroveň 2: Učení - Znalostní pre-assessment a post-assessment testy, se zaměřují na klíčové oblasti:

- objektivní znalost (základní přehled) o BCM
- porozumění eskalačním protokolům,
- znalost odpovědností během incidentu,
- schopnost správně určit prioritní kroky při vybraných scénářích.

Hodnocení je vedeno anonymně a slouží k určení, zda cvičení vedlo ke zvýšení znalostní báze.

Úroveň 3: Změna chování - Tato úroveň se zaměřuje na zjištění, zda cvičení vedla nebo povědou ke změně chování účastníků v kontextu krizového řízení. Pro hodnocení byly využity kvantitativní pre-test / post-test dotazníky, zaměřené na sebehodnocení konkrétních behaviorálních projevů.

Respondenti vyplňovali škálu výroků (Likertova škála 1–5) před a po cvičení, přičemž dotazy byly zaměřeny na schopnost samostatného rozhodování, eskalace incidentů, týmovou spolupráci a schopnost jednat pod tlakem. Příklady výroků:

A. **Sebehodnoticí dotazníky formou pre-test / post-test** – Účastníci hodnotili svou připravenost a chování před a po cvičení na Likertově škále (1–5). Dotazník obsahoval výroky zaměřené na praktické dovednosti, např.:
    a. „Cítím se jistý při rozhodování během krize"
    b. „Dokážu eskalovat incident bez prodlení"
    c. „Umím efektivně spolupracovat s jinými odděleními"
    d. „Zvládnu svou roli v IMT i pod stresem"
    e. …

Rozdíl mezi pre-testem a post-testem je vyhodnocen statistickými metodami, a výstupy interpretovány jako indikátor změny chování dle Kirkpatrickovy úrovně 3.

Pozorování facilitátorem bylo využito pro kvalitativní komentáře v rámci debriefingu, nikoliv jako hlavní metoda měření.

Tento přístup odpovídá evaluaci úrovně "chování" tréninkových dopadů dle modelu Kirkpatricka (2009) a nebo je to minimálně možné vnímat jako inidikátor změny chování, přičemž důraz je kladen na vnímané změny v chování relevantní pro krizovou připravenost a v diskuzi jsou doplněny o pozorování a výstupy rozhovorů s participanty. Stejně jako v následujícím případě, ani zde pilot neprobíhal dostatečně dlouho aby bylo možné zaměřit se na pozorování změn chování v praxi po cvičení.

Úroveň 4: Dopad - Kvůli omezenému časovému rámci pilotu není možné plně kvantifikovat dlouhodobý dopad, nicméně byly navrženy indikátory, které umožňují sledování v čase:

- zkrácení reakční doby v simulacích,
- počet aktualizací BCM dokumentů po cvičení,

- účast na opakovaných cvičeních,
- zjištěné změny v rozhodovacích postupech na základě rozhovorů.
- Pokračování ve výzkumu a porovnávání dat znalostí a organizačních změň v dlouhodobém horizontu

Tabulka 3 Přehled evaluace pilotního projektu podle čtyř úrovní

Úroveň	Co se měří	Nástroj	Cíl
1: Reakce	Spokojenost a relevance	Post-cvičební dotazník	Akceptace formátu
2: Učení	Znalosti a porozumění	Pre/post test	Získání nových poznatků
3: Chování	Praktická aplikace	Pozorování + debrief	Přenos do praxe
4: Dopad	Organizační přínos	Indikátory změny	Strategický efekt

Zdroj: Vlastní zpracování inspirované modelem Kirkpatricka (2009)

4.3.3 Využití dat v organizační praxi

Získaná data z pilotních zkrácených BCP cvičení nemají zůstat izolovaná, ale mají být aktivně využívána v širším kontextu řízení organizační odolnosti, kontinuity provozu a strategického plánování. Tento přístup odpovídá současnému pojetí krizového managementu jako integrální součásti výkonnostního řízení a adaptivního strategického rámce organizace (Fraser, Quail, Simkins, 2021; Cole, Verbinnen, 2022; Wenzel, Stanske, Lieberman, 2020).

Klíčové oblasti využití:

1) **Aktualizace plánů kontinuity (BCP):** Zjištění vedou k revizi konkrétních pasáží BCM dokumentů, např. struktury a rolí v teamu, eskalačních seznamů, prioritních procesů, krizových kontaktů nebo rozhodovacích pravomocí. Identifikované slabiny jsou formálně zařazeny do plánu aktualizací.
2) **Nastavení tréninkových priorit:** Na základě vyhodnocení slabých oblastí je možné cíleně plánovat další vzdělávací aktivity, jako např. doplňkové workshopy zaměřené na technickou orientaci v systémech.
3) **Alokace zdrojů:** Výsledky by také měly sloužit jako podklad pro vyjednávání s globálním ohledně posílení personálních nebo technických kapacit.
4) **Argumentace pro strategická rozhodnutí:** Data z cvičení mohou sloužit jako opora v rozhodování o strukturálním (např. organizačním nebo informačním) oddělení specifických regionálních entit, zejména v politicky nebo provozně citlivých oblastech. Příkladem mohou být regiony s komplexní historickou, kulturním náboženskou a geopolitickou realitou, jako je jižní Kavkaz, Blízký východ (např. Izrael a Occupied Palestinian Territories) apod.
5) **Sledování vývoje v čase:** Opakováním cvičení a aplikací stejných metrik lze vyhodncovat změny vývoje připravenosti.

Tento přístup naplňuje doporučení Armstronga (2015, s. 355), podle nichž má evaluace směřovat nejen ke zlepšení jednotlivých tréninků, ale k podpoře výkonnosti celé organizace. Data z BCP cvičení se tak stávají nástrojem řízení znalostí, nikoli jen formálním výstupem.

4.3.4 Shrnutí přínosů evaluace pro krizovou připravenost

Zavedení strukturované evaluace zkrácených BCP cvičení by mělo přinést několik klíčových výhod, které přesahují běžnou rámcovou zpětnou vazbu. Vzhledem k hybridnímu charakteru organizace je měřitelnost dopadů součástí obecného rámce hodnocení veřejně financovaných programů, kde je prokazování hodnoty za vynaložené prostředky („value for money") klíčovým principem (Weiss, 1998; Ebrahim a Rangan, 2014; ISO 22398, 2020) a také předmětem auditu.

Z pohledu krizové připravenosti lze benefity shrnout do následujících oblastí:

1) **Zvýšená relevance a přesnost výcviku:** Standardizované pre/post hodnocení umožňuje identifikaci konkrétních znalostních a rozhodovacích deficitů, které lze cíleně adresovat v budoucím tréninku.
2) **Lepší porovnatelnost a řízení kvality:** Díky zavedení jednotných reportingových nástrojů a metrik je možné srovnávat výkony týmů napříč regiony, sledovat trendy a efektivitu jednotlivých scénářů.
3) **Strategické využití poznatků:** Výstupy z cvičení poskytují datový základ pro aktualizaci plánů kontinuity, plánování zdrojů a řízení reputačních a operačních rizik a pomáhají tak propojit taktické tréninkové aktivity s dlouhodobou strategickou odolností.
4) **Posílení organizační kultury učení:** Přístup založený na reflexi a konstruktivním selhání podporuje otevřenější přijetí slabin, sdílení zkušeností napříč strukturami a budování důvěry mezi týmy i vedením.
5) **Efektivita při omezených kapacitách:** Zejména v kontextu transformačních omezení umožňuje zkrácený format těchto cvičení snadnější a častější opakovatelnost, čímž podporuje širší pokrytí organizace a frekvenci tréninků bez nárůstu nákladů.

Celkově lze uzavřít, že evaluace v rámci zkrácených BCP cvičení nepředstavuje pouze zpětnovazebný mechanismus, ale stává se nástrojem pro řízení změny, rozvoj kompetencí a podporu rozhodování v podmínkách nejistoty.

4.4 Principy krizových simulací a cvičení

Efektivní zvládání krizových situací v organizaci se neobejde bez praktického nácviku a cvičení, která připravují týmy na reálné mimořádné události. Tento přístup je v souladu s mezinárodními principy, jak je definuje například americká Federal Emergency Management Agency (FEMA) ve svém programu Homeland Security Exercise and Evaluation Program (HSEEP), jenž zdůrazňuje potřebu jasně stanovených cílů, měřitelných výstupů, cyklického zlepšování a integrovaného debriefingu po každém cvičení (FEMA, 2020). Podobně britská příručka Emergency Response and Recovery doporučuje plánovat cvičení tak, aby podporovala spolupráci mezi úrovněmi řízení, vytvářela bezpečné prostředí pro učení bez přenášení viny a zajišťovala systematické vyhodnocování a přenos poznatků do krizových plánů a školení (Cabinet Office, 2022).

Pro správné nastavení cvičení je klíčové vycházet z předem definovaných cílů učení. Kolb (1984) ve svém modelu experientálního učení zdůrazňuje význam přímé zkušenosti, reflexe a následné aplikace poznatků. U dospělých profesionálů platí, že nejlépe se učí činností, zejména jde-li o simulace blízké reálným situacím. Krizová cvičení by proto měla být co nejrealističtější, aby účastníci mohli zažít pocity nejistoty, časového tlaku a neúplných informací, tedy podmínky typické pro skutečné krize. Zároveň by však scénáře měly být bezpečným prostorem pro učení, kde chyby nevedou ke skutečné škodě, ale slouží jako zdroj poučení. Tento přístup „konstruktivního selhání" podporuje budování sebedůvěry týmu. Když účastníci zažijí určité pochybení během cvičení a následně společně naleznou řešení, lépe si zapamatují správný postup a jsou připraveni vyvarovat se obdobných chyb v ostré situaci. Tento efekt je znám jako efekt Zeigarnikové, podle nějž si lidé více pamatují nedokončené nebo problematické úkoly než ty bezproblémové. (Zeigarnik, 1927)

Jedním z principů efektivních cvičení je postupná obtížnost a opakovatelnost. Začínající týmy nebo teamy po významné transformaci by měly nejprve absolvovat jednodušší scénáře, které ověří základní funkčnost plánů, a teprve postupně přecházet k náročnějším, komplexním krizím. Tím se buduje sebevědomí a dovednosti krok za krokem. Zároveň platí, že pravidelná

opakování cvičení jsou přínosnější než jedno dokonalé cvičení jednou za dlouhou dobu, protože častější (byť kratší) cvičení umožňují zapojit více různých týmů, upevňovat návyky a průběžně aktualizovat znalosti. British Council proto v rámci tohoto pilotního projektu zavedl zkrácený formát cvičení (rozsahem do 2 hodin), který lze pořádat častěji a s menšími náklady než tradiční celodenní simulace. Předběžným výsledkem bylo zjištění, že kratší cvičení jsou zaměstnanci vnímána pozitivněji, lépe se plánují do běžného chodu a méně narušují provoz, přičemž stále poskytují hodnotné lekce. Fotr a Souček (2019) podporují tuto praxi argumentem, že pravidelnost tréninku a adaptace na základě zkušeností posilují odolnost daleko více než ojedinělé velké akce.

Dalším důležitým principem je měřitelnost a vyhodnocování cvičení. Každé cvičení by mělo mít předem definované ukazatele úspěchu, například reakční čas týmu na novou informaci, kvalita rozhodnutí (měřeno třeba tím, zda rozhodnutí vedla k řešení problému, nebo vytvořila nové komplikace), míra dodržení předepsaných postupů, a také subjektivní pocit připravenosti u členů týmu před a po cvičení. V pilotních zkrácených cvičeních British Council byly využity pre/post dotazníky právě k měření posunu v sebedůvěře a znalostech účastníků. Armstrong (2015, s. 369) doporučuje hodnotit tréninky nejen bezprostředně po skončení (reakce a naučené poznatky), ale i s odstupem a sledovat změnu chování v praxi a dopad na výkonnost organizace. Aplikováno na krizová cvičení to znamená pokračovat v monitoring toho, zda si členové týmu po pár měsících stále pamatují své role a postupy, zda došlo ke zlepšení reakční doby při skutečných incidentech apod. Tyto informace pak zpětně zapracovat do revize tréninkových programů. Standardizace evaluace umožňuje porovnávat výsledky napříč různými týmy a regiony, a identifikovat tak doporučené standardy (best practices) i opakující se slabiny. Například pokud několik cvičení po sobě ukáže problém v komunikaci s vedením, je to signál k úpravě krizového plánu nebo dodatečnému školení.

Za zmínku stojí i psychologické aspekty krizových simulací. Cvičení nejsou jen technickou prověrkou procesů, ale i zkouškou dynamiky týmu a leadershipu. V zátěžové situaci se mohou projevit odlišné typy chování. Někteří lidé přejdou do pasivity čekajíce na instrukce, jiní naopak mohou jednat unáhleně mimo očekávanou strukturu řízení. Cvičení by měla být navržena tak, aby podporovala žádoucí chování, tedy spolupráci, respektování rolí, iniciativu v mezích svých kompetencí a udržení klidu pod tlakem. Role vedoucího IMTýmu (obvykle se jedná o CD) je během simulace kritická, má koordinovat tým, určovat priority a rozhodovat ve stavu neúplných informací. Tuto roli je vhodné v cvičeních rotovat mezi více lidmi, aby se rozvíjely vůdčí schopnosti širšího okruhu manažerů. Armstrong (2015, s. 383) v oblasti rozvoje leadershipu zdůrazňuje, že krizové situace vyžadují rozhodné lídry schopné převzít odpovědnost, a zároveň že tyto kompetence je třeba cíleně trénovat, protože se v rutinním provozu nemusejí projevit. Právě simulovaná krize poskytuje bezpečný prostor pro budování takových vůdčích dovedností a pro posílení vzájemné důvěry v týmu.

Principy účinných krizových cvičení lze shrnout následovně: realističnost scénářů, jasně stanovené cíle, zkušený facilitátor, důkladný debriefing, opakovatelnost a průběžná evaluace. Pokud jsou cvičení dobře navržena a integrována do kultury organizace, stávají se neocenitelným nástrojem nejen ke zvýšení připravenosti na krize, ale i k celkovému zlepšení komunikace, týmové spolupráce a adaptability organizace. British Council díky pilotním cvičením plánuje ověřit, že i relativně krátká, avšak pravidelná simulace může přinést měřitelné zlepšení kompetencí a zvýšit pocit připravenosti zaměstnanců, a to bez nepřiměřené zátěže pro chod organizace. Tento poznatek je v souladu s moderními trendy v BCM, které akcentují agilitu a efektivitu tréninku před rigidními, obtížně uskutečnitelnými cvičeními velkého rozsahu. Důležité však je, aby výsledky každého cvičení byly využity k učení, protože jen tak se organizace postupně posouvá k vyšší odolnosti a připravenosti čelit skutečným výzvám.

5 Management lidských zdrojů

Lidské zdroje představují jeden z klíčových pilířů organizační odolnosti a zároveň jeden z nejvíce zasažených aspektů transformačních změn, které British Council v posledních letech realizoval. Vzhledem ke globálnímu rozsahu organizace, vysoké míře decentralizace a hybridnímu charakteru (kombinace veřejné mise s komerční činností) čelí řízení lidských zdrojů specifickým výzvám, které se přímo promítají do schopnosti organizace zvládat krizové situace. Plánování personálních kapacit, řízení výkonnosti, udržení klíčových kompetencí a schopnost zajistit kontinuitu činností při výpadku klíčových osob, to vše jsou oblasti, které nabývají na důležitosti nejen z pohledu běžného provozu, ale především jako součást Business Continuity Managementu. Tato kapitola se proto zaměřuje na propojení personálního řízení s krizovou připraveností a ukazuje, jakým způsobem může HR přispět ke zvýšení organizační stability v podmínkách nejistoty, proměnlivosti a omezených zdrojů.

5.1 Plán zajištění lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů představuje v organizacích s globálním dosahem, jako je British Council, zásadní prvek strategického řízení. V podmínkách transformace, decentralizovaného řízení a rostoucích požadavků na flexibilitu musí HR plány zohledňovat nejen běžné provozní potřeby, ale i požadavky na odolnost vůči krizím a schopnost obnovit činnost po personálním výpadku. Jak upozorňuje Armstrong (2015, s. 58), řízení lidských zdrojů musí být úzce provázáno s organizační strategií, schopností reagovat na změny prostředí. V prostředí British Council, kde personální struktura čelí neustálým změnám, je důraz na strategické plánování HR klíčový pro zajištění kontinuity činností.

Transformační opatření zahájená v roce 2021 zahrnovala mimo jiné rozsáhlé snižování počtu zaměstnanců (o 15–20 %), outsourcing podpůrných funkcí (včetně HR, IT a účetnictví) a konsolidaci týmů napříč region (British Council, 2023b). Tato restrukturalizace zásadně změnila personální základnu organizace, snížila počet dostupných specialistů a zvýšila provozní zátěž zbylých zaměstnanců. V mnoha zemích byl zrušen samostatný HR tým a řízení lidských zdrojů bylo převedeno na sdílená servisní centra (Shared Services) nebo na regionální úroveň. To vedlo ke snížení kapacit pro individuální rozvoj zaměstnanců, personalizovaný onboarding či krizové školení. Současně vzrostla potřeba operativní reakce na personální výpadky, nahrazování klíčových pozic a časté revize zodpovědností v krizových týmech.

V kontextu Business Continuity Planning (BCP) se tyto změny promítly do dvou zásadních problémů. Prvním je zajištění personální kontinuity v tzv. Incident Management Teams (IMT), které hrají klíčovou roli při reakci na krizové situace. V důsledku fluktuace dochází k častým změnám ve složení těchto týmů, což oslabuje jejich stabilitu a efektivitu. V mnoha případech není zajištěno formální předání agendy (handover), nově jmenovaní členové neprochází systematickým školením a jejich jména nejsou včas aktualizována v krizové dokumentaci. To komplikuje eskalaci incidentů, zvyšuje riziko nekompetentních rozhodnutí a oslabuje důvěru v krizové plány jako celek.

Druhým problémem je rostoucí počet zaměstnanců, kteří zastávají více rolí současně. Snížení stavů a zrušení specializovaných pozic vedlo ke konsolidaci funkcí, kdy jeden zaměstnanec bývá například zodpovědný jak za provozní řízení, tak za finanční management a v zemích s nižší mírou rizik i za oblast bezpečnosti. Tento přístup sice odpovídá principům efektivního řízení nákladů, z hlediska krizové připravenosti však vytváří riziko tzv. Single Point of Failure (SPOF), tedy situace, kdy výpadek jediné klíčové osoby může vést k paralýze rozhodovacích procesů nebo ke ztrátě kritických schopností organizace (British Standards Institution, 2019). To se projevuje zejména přetížením zaměstnanců, nejasným rozdělením kompetencí

a ohrožením kontinuity činností při jejich nepřítomnosti nebo nadměrném zatížení. Armstrong (2015, s. 125) v této souvislosti upozorňuje na nutnost řízení pracovníků se znalostmi, jejichž absence může ohrozit chod organizace a vytvořit pro ně plán zastupitelnosti a rozvoje náhradníků.

British Council reaguje na tento stav několika způsoby:

- Pravidelně aktualizuje seznamy krizových rolí a kontaktů
- Vytváří interní přehled o personálních rizicích (např. sdružené pozice obsazené pouze jedním člověkem),
- Podporuje tzv. cross-training, tedy školení zaměstnanců na více rolí s cílem vytvořit pružné kapacity.

I přes uvedená opatření zůstávají v některých oblastech příležitosti ke zlepšení:

- Krátká doba na zaučení nových zaměstnanců,
- Slabé napojení personální agendy na BCM plánování,
- Nízká priorita krizového školení a BCM obecně ve vytížených týmech,
- Absence motivace pro BCM v zemích s nejistou budoucností

Z výše uvedeného je zřejmé, že plánování lidských zdrojů v British Council nemůže být izolovaným procesem, ale musí být pevně integrováno do krizového plánování a řízení organizační odolnosti. V prostředí, kde jsou změny normou, nikoli výjimkou, se HRM stává nejen nástrojem řízení výkonu, ale i klíčovým faktorem stability a důvěryhodnosti organizace v očích veřejnosti, partnerů i zaměstnanců.

5.2 Řízení lidských zdrojů

Transformace British Council v posledních letech přinesla nejen zjednodušení organizační struktury a snížení počtu zaměstnanců, ale i zásadní změny v systému řízení výkonnosti a kapacit. Řada týmů funguje ve zúžené podobě, s omezenou možností personálního zastupování. Klíčové role bývají slučovány a jednotlivci nesou odpovědnost za více oblastí současně. Tento stav má přímý dopad na schopnost řídit kontinuitu činností v krizové situaci, kdy výpadek jednoho člověka může ochromit několik procesů najednou. Právě proto je důležité, aby systém řízení výkonu reflektoval nejen běžné provozní cíle, ale i požadavky na krizovou připravenost, schopnost improvizace a odolnost vůči zátěži.

British Council využívá pro řízení výkonu standardizovaný cyklus hodnocení, který zahrnuje nastavení cílů, průběžné revize a závěrečné hodnocení (tzv. Performance Management Cycle). Tento systém je propojen s rozvojovými plány zaměstnanců a odměňováním (British Council, 2023b). V praxi je však aplikace tohoto rámce během transformace nerovnoměrná. Časté personální změny, transformace a provozní požadavky mohou omezit prostor pro plnou aplikaci systému hodnocení napříč celou organizací. Pro potřeby krizového řízení to znamená, že může chybět přehled o reálné připravenosti zaměstnanců na mimořádné situace, o jejich schopnosti rozhodovat pod tlakem nebo o úrovni znalostí krizových plánů.

Zásadní roli v krizové připravenosti hraje i systém školení a adaptace (onboarding) nových zaměstnanců. Jak ukazují zkušenosti z pilotních BCP cvičení, v některých případech není onboarding v oblasti krizových rolí systematizován, což může vést k ad hoc rozdělení odpovědností. V prostředí vysoké fluktuace a omezené kapacity HR týmů je však tento přístup rizikový, což může ohrozit kontinuitu znalostí a omezit efektivitu reakce v krizových situacích. Armstrong (2015, s. 122) v této souvislosti zdůrazňuje nutnost řídit přenos znalostí jako klíčový

aspekt rozvoje lidských zdrojů. To platí dvojnásob v organizacích vystavených vysoké míře změn nebo nejistoty.

Z uvedeného vyplývá, že řízení lidských zdrojů v kontextu BCM musí být orientováno nejen na výkonnost a rozvoj, ale i na udržitelnost a krizovou použitelnost kapacit. V podmínkách transformace a omezených zdrojů se lidské zdroje stávají rozhodujícím faktorem schopnosti organizace reagovat rychle, koordinovaně a důvěryhodně. Strategické řízení HR v British Council tak překračuje tradiční rámec podpůrné funkce a stává se integrální součástí celkové odolnosti organizace, byť je tato jeho funkce silně negativně ovlivněna transformačními procesy.

5.2.1 Přenos znalostí a adaptace v měnícím se prostředí

Jedním z klíčových rizik v oblasti řízení lidských zdrojů v krizovém prostředí je ztráta tzv. organizační paměti, tedy schopnosti týmu nebo jednotlivce využít znalosti, které nejsou formálně zaznamenány, ale vznikly na základě zkušeností, rutiny a neformální praxe. Tyto znalosti tvoří významnou část lidského kapitálu organizace a jejich ztráta může ovlivnit chod organizace (Mayo, 2001). Výzkumy v oblasti krizového řízení potvrzují, že absence uchovaných znalostí a nejasné rozdělení kompetencí zpomalují rozhodování a omezují efektivitu odezvy při mimořádných událostech (Jennex a Olfman, 2005). aNorma ISO 22301:2019 proto zdůrazňuje význam tzv. succession planning a uchování znalostí jako součásti systémů řízení kontinuity činností (British Standards Institution, 2019). V prostředí British Council, který v posledních letech prochází rychlými změnami, odlivem zaměstnanců a reorganizací týmů, dochází k častému přerušení kontinuit jednotlivých rolí. Zaměstnanci na klíčových pozicích v oblasti krizového řízení (např. vedoucí místní bezpečnostní manažeři) bývají nahrazeni bez formálního předání agendy.

Tento stav je neudržitelný, zejména v krizových situacích, kde rozhodování musí být rychlé a podložené hlubokou znalostí rolí, kontaktů, priorit a eskalačních cest. Chybějící předání znalostí vede k neefektivní reakci, prodlení při aktivaci plánů nebo k nadužívání centrální podpory. Jak upozorňuje Armstrong (2015, s. 120), jednou z hlavních úloh HR je nejen řízení výkonu, ale i dohled na správou znalostí, tedy zajistit, aby se kritické know-how zachovalo v organizaci i při personálních změnách.

British Council aktuálně nemá jednotný rámec pro řízený přenos znalostí v oblasti krizové připravenosti, jakkoliv jeho praktickou kostrou jsou vlastní BCM plány, tedy IMP a BCP atp. V některých zemích existují individuální iniciativy, jako například interní handover checklisty nebo mentoring, avšak nejsou systematicky integrovány do HR cyklu. Současně chybí nástroje pro sledování, jaké role jsou obsazeny novými nebo nezkušenými zaměstnanci, a kde hrozí ztráta kritické znalosti.

V neposlední řadě je nutné vnímat přenos znalostí jako součást odolnosti organizace (resilience), nikoliv jako administrativní zátěž. Pokud organizace závisí na osobní zkušenosti jednotlivců, musí být schopna tuto zkušenost institucionalizovat. V kontextu krizového řízení, kde může dojít k okamžitému výpadku klíčové osoby, se jedná o zásadní předpoklad úspěšné reakce.

5.2.2 Role leadershipu a týmové kultury v krizové připravenosti

Efektivita krizové reakce organizace není dána pouze existencí plánů a procesů, ale do značné míry závisí na kvalitě vedení a na kultuře uvnitř týmů. Styl vedení, důvěra mezi členy týmů a způsob, jakým organizace komunikuje se svými zaměstnanci, mají zásadní vliv na to, jak budou jednotlivci i celé týmy reagovat na stresové a nečekané situace.

V British Council je leadership dlouhodobě založen na hodnotách otevřenosti, respektu a podpory. V prostředí transformace a krizového řízení se však ukazuje, že tyto hodnoty musí být doplněny o jasné rozhodovací kompetence, schopnost nést odpovědnost. V rámci pilotních cvičení BCP bylo opakovaně pozorováno, že tam, kde existuje silné a respektované vedení, jsou týmy rozhodnější, rychleji komunikují a lépe spolupracují. Naopak v případech, kdy byl leadership nejasný nebo slabý, docházelo k paralýze rozhodování, nesprávné eskalaci nebo pasivnímu čekání.

Jak zdůrazňuje Purcell (2001, s. 72), strategické řízení lidských zdrojů musí vyvažovat kontinuitu a změnu a zároveň být schopno včas předvídat, kdy se okolnosti mění. Klíčovou roli v tomto procesu hraje vedení, které dokáže činit informovaná rozhodnutí v nejistotě a nést za ně odpovědnost, tedy rozhodné vedení. Jak zdůrazňuje Armstrong v kapitole o angažovanosti (2015, s. 242), je z hlediska týmové kultury klíčové budovat důvěru, podporovat otevřené sdílení pochybností a chyb a posilovat angažovanost zaměstnanců. V prostředí s narušenou důvěrou nebo příliš rigidní hierarchií se totiž krizová připravenost stává jen formálním rámcem bez reálné funkce.

Podpora leadershipu není samostatný HR projekt, ale klíčová složka BCM rámce. Pokud je vedení silné, autentické a kompetentní, zvyšuje důvěru v plány, posiluje psychologickou odolnost týmů a umožňuje rychlejší a efektivnější reakci na krize. Organizace jako British Council, která operuje v geopoliticky náročném prostředí, si nemůže dovolit, aby její krizové kapacity stály na nejistém vedení.

5.3 Organizační kultura odolnosti a řízení znalostí v BCM

Lidský faktor a organizační kultura hrají v řízení kontinuity činností nezastupitelnou roli. Sebelepší plán kontinuity zůstane pouze formálním dokumentem, pokud zaměstnanci nebudou motivováni a připraveni jej v praxi naplňovat. Organizační kultura odolnosti (resilience) představuje soubor hodnot, přesvědčení a vzorců chování, které podporují schopnost organizace přestát krize a poučit se z nich (Fraser, Quail, Simkins, 2021). Taková kultura klade důraz na proaktivitu, otevřenou komunikaci a diskuzi o rizicích, ochotu přiznat chybu a tím se i zlepšovat (Cole, Verbinnen, 2022). Business continuity by měla být vnímána jako společná priorita napříč celou firmou a ne jen "úkol pro oddělení bezpečnosti". Z tohoto pohledu jde odvodit, že je klíčové vytvořit takové prostředí, v němž zaměstnanci chápou význam krizové připravenosti a jsou připraveni aktivně se zapojit do souvisejících aktivit (školení, cvičení, aktualizace plánů).

Jedním z nástrojů budování odolné kultury je vnitřní marketing a komunikace směrem k zaměstnancům. British Council v posledních letech klade důraz na interní kampaně, které prezentují oblast Safety, Security & Business Continuity (SS&C) jako nedílnou součást organizačních hodnot a nikoli jen byrokratickou povinnost. Cílem je, aby bezpečnost a kontinuita nebyly vnímány jako "cizí prvek", ale jako podmínka úspěchu všech programů a projektů. Winston a Cahill (2012) uvádějí, že interní marketing může fungovat jako mechanismus pro změnu organizační kultury a podporovat interaktivní síťové vztahy mezi zaměstnanci. To je pro organizaci s vysokou geografickou i funkční decentralizací, jako je British Council, zásadní. Konkrétně v oblasti BCM interní komunikace zahrnuje například pravidelné newslettery s tipy pro krizovou připravenost, sdílení úspěšných řešení z konkrétních incidentů (tzv. lessons learned) či zapojení vedoucích pracovníků do propagace významu cvičení. Kultura odolnosti se projevuje tím, že zaměstnanci pociťují osobní zodpovědnost za udržení provozu i během krizí, a že tedy nejde jen o příkazy shora, ale o společně sdílenou hodnotu, která je ku prospěchu všech zaměstnanců.

Úzce souvisejícím aspektem je řízení znalostí (Knowledge Management) v kontextu continuity (BCM). Organizace musí zajistit, aby klíčové know-how nebylo ztraceno při odchodu zaměstnanců nebo jiných organizačních změnách, jinak by každá větší změna znamenala oslabení připravenosti. Mayo (2001) hovoří o "lidské hodnotě podniku" a potřebě měřit a chránit znalosti lidí jako aktiva organizace. V praxi to znamená identifikovat kritické role a kompetence, které jsou pro fungování organizace zásadní, a vytvořit pro ně plán zastupitelnosti a předávání znalostí. Armstrong (2022, s. 257) uvádí, že organizace by měly identifikovat klíčové pracovní role a připravit pro ně vhodné nástupníky. British Council v tomto směru již aplikuje některá opatření. Pravidelně například aktualizuje seznamy krizových rolí a kontaktů, vede interní přehled personálních rizik (typicky s ejedná o klíčové pozice obsazené jediným člověkem) a má globální program na cross-training, tedy školení zaměstnanců na více rolí pro zvýšení zastupitelnosti. Tím se snižuje závislost na jednotlivcích a roste schopnost týmu improvizovat v situaci, kdy někdo vypadne z role. Problém ovšem nastává v případech vysoké fluktuace a konsolidace pracovních pozic, kdy stále více zaměstnanců, včetně těch na nižších úrovních, nese souběžně více úkolů a odpovědností.

V British Council existuje i několik dalších strukturálních slabin, jako například krátká doba určená pro zaškolení nových zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a BCM, nízká priorita krizového školení a v některých regionech převažuje očekávání, že krizové situace budou řešeny centrálně nebo veřejnou správou. Tento přístup je v evropských zemích běžnější, neboť zaměstnanci často předpokládají, že jsou v bezpečném prostředí a stát "se postará" o zvládání krizí. Výsledkem jsou výrazné rozdíly mezi jednotlivými region, kdy země s rizikovějším profilem obvykle dokáží čelit i závažnějším krizím s větším úspěchem, zatímco v mnoha částech EU mohou i relativně menší události vyvolat destabilizaci a tendenci přenášet vinu na okolí. Tyto faktory ukazují, že řízení lidských zdrojů v BCM kontextu musí být strategické a systematické. Nestačí jednorázově proškolit tým, ale je třeba průběžně sledovat připravenost zaměstnanců, plánovat nástupnictví a aktivně vytvářet podmínky pro to, aby lidé v krizových týmech mohli podávat optimální výkon. K tomu slouží i začlenění kritérií krizové připravenosti do systému hodnocení výkonnosti. Jakmile zaměstnanci vidí, že schopnost reagovat na krizi či účast na cvičeních je součástí hodnocených kompetencí (a případně i odměňování), berou tyto aktivity vážněji. Armstrong (2015, s. 58) zdůrazňuje nutnost provázat řízení lidských zdrojů s celkovou strategií a schopností reagovat na změny prostředí, což v našem případě zahrnuje i krizovou připravenost. V prostředí British Council, poznamenaném transformací a snižováním stavů, to nabývá na významu. Jen strategicky řízené HR může zajistit dostatek kompetentních lidí na správných místech v době nejistoty.

Celkově vzato, kultura odolnosti a systémové řízení znalostí jsou tím, co propůjčuje Business Continuity plánům život. Bez nich jsou BCP jen složkou v šanonu po jejich dokončení a byrokratickou zátěží při jejich kompletaci. Odolná kultura znamená, že všichni od top managementu po řadové zaměstnance chápou smysl kontinuity, hlásí rizika, nebojí se upozornit na nedostatky a aktivně se podílejí na zlepšování připravenosti.

Transformaci je ale také možné vnímat jako příležitost ke zlepšení HRM , protože odhalila, jak kritické je investovat do lidí a kultury, aby organizace dokázala plnit své poslání i tváří v tvář krizím. Purcell (2001) uvádí, že strategie řízení lidských zdrojů má podporovat schopnost organizace reagovat na změny a zároveň zachovávat klíčové hodnoty. Tento princip lze vztáhnout i na oblast krizové připravenosti, kde vyvážení kontinuity se schopností adaptace hraje zásadní roli.

6 Marketingový plán

Marketing v prostředí British Council má zcela specifický charakter. Na rozdíl od komerčních firem není cílem organizace maximalizace zisku, ale prosazování veřejného zájmu a vytváření tzv. veřejné hodnoty (public value). Zároveň se však organizace pohybuje na otevřeném trhu, kde konkuruje jiným poskytovatelům jazykových kurzů, mezinárodních zkoušek a kulturních služeb. Marketingová strategie British Council tak musí balancovat mezi dvěma póly. Na jedné straně prezentovat organizaci jako profesionální, kvalitní a dostupného poskytovatele služeb, a na straně druhé reprezentovat Spojené království jako zdroj měkké síly (soft power) a důvěry.

Podle Nyeho (2004) je soft power založena na schopnosti přitahovat a přesvědčovat spíše než nutit či uplácet. Marketing British Council se tak pohybuje na hranici mezi vzdělávací a kulturní činností neziskového charakteru a nástrojem kulturní diplomacie. V některých zemích (např. v západní Evropě, USA nebo Japonsku) je vnímán primárně jako poskytovatel služeb podobný velkým mezinárodním vzdělávacím organizacím, jinde (např. v postsovětských státech, na Blízkém východě nebo v Africe) je spíše chápán jako nástroj politického vlivu Spojeného království. Tento dualismus přináší specifická rizika, zejména v zemích, kde je britský vliv vnímán negativně (např. Ruská federace, Írán), a kde byla organizace dokonce označena za nežádoucí nebo nepřátelskou.

Hybridní povaha marketingu má dopady i na vnitřní fungování organizace. British Council (2024c) uvádí, že organizace každoročně dosahuje až 589 milionů lidí prostřednictvím svých aktivit (např. vzdělávací služby, kulturní programy, zkoušky IELTS, konzultace. British Council tak musí silně zohledňovat reputační rizika, bezpečnostní situaci a zároveň zachovávat konzistenci brandu napříč více než 100 zeměmi nejen z pohledu měkké síly UK, ale i z pohledu svých citlivých globálních marketingových zájmů a strategií.

Významnou součástí je také tzv. vnitřní marketing, tedy schopnost propagovat cíle a služby uvnitř samotné organizace a zajišťovat podporu napříč jednotlivými odděleními, včetně oblasti Safety, Security a Business Continuity (SS&C), která je přímo spojena s touto prací. Jak uvádí Winston a Cahill (2012), vnitřní marketing představuje filosofii a strategii, která se zaměřuje na přilákání, rozvoj, motivaci a udržení kvalifikovaných zaměstnanců prostřednictvím pracovních nabídek a programů reflektujících jejich potřeby. V praxi jde o přístup, který považuje zaměstnance za interní zákazníky a usiluje o jejich spokojenost, zapojení a dlouhodobou loajalitu. Tento princip je zásadní zejména v organizacích, kde výsledky závisí na koordinaci mezi geograficky rozptýlenými týmy a kde je nutné zajistit jednotnou úroveň kvality a chování vůči externím stakeholderům (Berry a Parasuraman, 1991).

V kontextu British Council znamená vnitřní marketing nejen komunikaci hodnot, ale i propojování jednotlivých oddělení (např. komerčních aktivit, kulturních projektů či oddělení bezpečnosti a kontinuity - SS&C), tak aby byla krizová připravenost a bezpečnostní strategie vnímány jako integrální součást celkové hodnotové nabídky. Efektivní interní komunikace a motivace zaměstnanců mají přímý vliv na to, zda organizace dokáže naplňovat svoji roli spolehlivého partnera a poskytovatele služeb i v době zvýšeného geopolitického napětí či reputačních rizik.

6.1 Marketingový mix

Marketingový mix představuje základní rámec pro analýzu a řízení nabídky produktů a služeb ve vztahu k potřebám cílových skupin (Mothersbaugh et al., 2020). V kontextu British Council má marketingový mix specifické postavení, protože organizace kombinuje prvky veřejné služby (neziskové projekty, kulturní diplomacie) s prvky komerčními (výuka jazyků, zkoušky). Tato hybridní povaha ovlivňuje nejen strategii, ale i taktiku jednotlivých složek marketingového mixu (produkt, cena, distribuce, propagace). Současně platí, že každá složka marketingového mixu je úzce spojena s reputačním profilem organizace jako nástroje tzv. měkké síly (soft power) Spojeného království.

Pro hodnocení a nastavení marketingové strategie British Council je použit tradiční marketingový mix 4P (product, price, place, promotion), původně formulovaný McCarthym (1960) a dodnes považovaný za základní rámec marketingového řízení. Tento přístup umožňuje systematicky analyzovat a optimalizovat klíčové oblasti marketingu jak z hlediska komerčních, tak i veřejně prospěšných aktivit organizace. Jak uvádějí Kotler a Armstrong (2021), model 4P poskytuje univerzální nástroj pro řízení produktových portfolií, cenové politiky, distribučních cest a komunikačních strategií.

Jak uvádějí Mothersbaugh et al. (2020), současné pojetí marketingového mixu vychází z poznatků spotřebitelského chování a strategického marketingu, které zdůrazňují nutnost zohlednit nejen produktové atributy a cenu, ale také kulturní faktory, očekávání zákazníků a reputační aspekty. Tyto principy mají pro British Council zásadní význam vzhledem k jeho poslání a charakteru organizace jako nástroje měkké síly Spojeného království.

6.1.1 Produkt (Product)

British Council nabízí portfolio produktů a služeb, které lze rozdělit do několika kategorií:

- *Výukové služby:* Kurzy anglického jazyka pro různé věkové skupiny (děti, teenageři, dospělí) a úrovně pokročilosti, specializované kurzy (business English, konverzační kluby), přípravné kurzy na zkoušky atd.
- *Zkoušky a certifikace:* Především mezinárodně uznávané jazykové zkoušky (IELTS, Cambridge English), ale také další testy (např. odborné zkoušky, některé profesní kvalifikace (ACCA), kde BC funguje jako administrátor.
- *Kulturní a vzdělávací programy:* Výměny studentů, stipendia (např. spravuje slavný program Chevening), umělecké výstavy, festivaly, konference, workshopy pro učitele, projekty mezikulturního dialogu , ale take projekty podporující community cohesion a social inclusion, často ve spolupráci s místními samosprávami, NGOs atd.
- *Poradenské a expertní služby:* Spolupráce s vládami a institucemi v oblasti reforem vzdělávání, vytváření učebních osnov, školení učitelů, výzkumné projekty (British Council má např. i sekci Research & Insight).

Tento "produktový mix" je značně různorodý, a marketingový plán musí pro každou oblast definovat specifickou nabídku a hodnotu pro zákazníka. Například u jazykových kurzů je klíčová kvalita výuky, kvalifikace lektorů a mezinárodní prostředí a British Council se zde snaží prezentovat jako premiový poskytovatel (často s vyšší cenou než lokální konkurence, ale s příslibem lepší kvality a renomé mezinárodně uznávaného certifikátu, který může být i podkladem pro žádosti o studijní a pracovní víza). U zkoušek IELTS je British Council jedním z hlavních globálních poskytovatelů, takže zde spíše zajišťuje dostupnost a hladký průběh

(důraz na důvěryhodnost a férovost zkoušky). Kulturní programy se "prodávají" myšlenkou vzájemného obohacení a prestiže. Celkově lze říci, že produktem British Council je důvěra a kvalita v oblasti vzdělávání a kultury a zákazník (student, partner) získává nejen konkrétní službu, ale i záruku jisté úrovně.

6.1.2 Cena (Price)

Cenová politika British Council se liší podle segmentu:

- U komerčních služeb (kurzy, zkoušky) se ceny stanovují s ohledem na tržní situaci v dané zemi. Obvykle jsou mírně nad průměrem trhu , kde se British Council prezentuje jako kvalitnější mezinárodní poskytovatel, což se odráží i jeho cenové politice, která je vyšší než u většiny lokálních poskytovatelů podobných služeb). Např. kurz angličtiny v British Council bývá dražší než v malé jazykové škole, ale také s vyšší kvalitou, rodilými mluvčími, lepším zázemím a také důrazem na bezpečnost. Zákazníci ochotní zaplatit jsou nejen ti, co chtějí moderní mezinárodní standard, ale také ti, kteří dbají o bezpečí své nebo svých blízkých.
- Zkoušky IELTS mají cenu obvykle celosvětově podobnou (standardizovanou v USD/GBP a pak přepočet do lokální měny). British Council musí dbát, aby cena byla konkurenceschopná s druhým poskytovatelem (IDP) na každém trhu.
- U kulturních akcí a sociálních programů často nejde o cenu přímo pro účastníky (mnohdy jsou vstupy zdarma nebo dotované). Cena v tomto případě spočívá v nákladech. Organizace zde tedy vytváří rozpočty a hledá spolufinancování, často navázané na zájmy Velké Británie, která tyto programy může spolufinancovat skrze své ambasády jako součást své měkké síly.
- Pro určité cílové skupiny British Council poskytuje stipendia nebo slevy (např. sociálně znevýhodnění studenti mohou mít snížené kurzovné, učitelé ve veřejných školách slevu na semináře apod.). Tyto cenové úpravy jsou součástí jeho poslání zvyšovat dostupnost.

6.1.3 Distribuce (Place):

British Council využívá jak fyzické, tak digitální distribuční kanály:

- **Fyzická přítomnost:** Rozsáhlá síť vlastních center (ve velkých městech jsou British Council Teaching Centres, knihovny, zkoušková centra) je klíčovou marketingovou strategií British Council. Organizace hojně využívá také partnerská místa (např. zkoušky se konají i v pronajatých prostorách škol či hotelů v městech, kde British Council nemá vlastní kancelář – tzv. offsites). Fyzická dostupnost je konkurenční výhodou a British Council je v mnoha zemích přítomen déle než jiné zahraniční instituce a má dobře situované lokace. Pro ilustraci rozsahu fyzické dostupnosti zkouškových center uvedeme mapku přibližně středně velkého provozu v Itálii.

Obrázek 2 Zkoušková a výuková centra British Council v Itálii

Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

- **Online (digitální) distribuce:** V současné době je tento druh distribuce stále důležitější. Kurzy se nabízejí online (vytvoření virtuálních tříd otevřelo možnost oslovit i klienty mimo dosah center, nebo kteří preferují online formu). Jak online výuka tak zkoušky online bývají také častou strategií Bussiness Continuity v případech, kdy není možné zajistit bezpečný provoz fyzických provozů nebo, v případech kdy je pro klienty bezpečnější online přístup. Typickým případem byla pandemie pandemie Covid19, ale v současné době se jedná o případy, kdy v některých zemích dochází k častým

demonstracím a nepokojům (např. Gruzie) nebo dokonce válkám (např. Ukrajina). British Council pilotuje také vzdáleně dozorované zkoušky.

Kulturní obsah se šíří online (webináře, virtuální výstavy, podcasty). Web British Council a lokalizované mutace jsou hlavním distribučním kanálem informací a obsahu.

- **Partnerství:** Další důležitý kanál, kdy British Council skrze dohody s univerzitami, školami, korporacemi poskytuje firemním klientům interní kurzy angličtiny nebo např. spolupracuje s ministerstvy školství na programovém šíření metodik . V takovém případě bývá distribučním kanálem také domácí nebo partnerská instituce.

Marketingový mix tedy v dimenzi místa zdůrazňuje kombinaci lokální přítomnosti (což posiluje důvěryhodnost) a globální sítě (což dává přístup k obsahu a know-how z celého světa), což odpovídá principu glokalizace – tedy „mysli globálně, jednej lokálně“ (Robertson, 1995; Svensson, 2001).

6.1.4 Propagace (Promotion)

Propagační strategie British Council má specifický charakter, protože musí oslovovat velmi rozdílné cílové skupiny a zároveň vyvažovat mezi komerčními cíli a veřejným posláním. Vzhledem k tomu, že organizace působí ve více než 100 zemích, kde zastává odlišné role, od poskytovatele vzdělávacích služeb po kulturní misi Spojeného království, musí být její komunikační přístup diferencovaný, ale zároveň jednotný z hlediska hodnot a reputace.

Externí komunikace a image

Externí propagace se zaměřuje na podporu klíčových produktových oblastí: jazykové kurzy, zkoušky, kulturní programy a vzdělávací projekty. Komunikační mix zahrnuje tradiční média (tisk, outdoor, rádio), digitální kanály (weby, sociální sítě, kampaně ve vyhledávačích) i přímý marketing (newslettery, partnerské nabídky). V rozvinutých trzích (např. západní Evropa, Japonsko) je komunikace zaměřena spíše na kvalitu služeb a hodnotu pro zákazníka, podobně jako u komerčních vzdělávacích organizací. V jiných regionech (např. Blízký východ, subsaharská Afrika) je naopak důraz kladen na kulturní diplomacii, vzájemné porozumění a podporu místních komunit, což British Council prezentuje jako nástroj budování důvěry a soft power Spojeného království (Nye, 2004). Nejsou ani vyjímky, kdy v zájmu humanitárních principů British Council implementuje své projekty bez jakékoliv propagace a někdy se dokonce snaží svou účast a viditelnost zcela omezit (tzv. low profile) z bezpečnostních důvodů.

Digitální marketing a sociální média

Rychlý růst digitálních kanálů umožňuje oslovit široké publikum při relativně nízkých nákladech a zároveň podporuje krizovou flexibilitu. Weby British Council jsou často lokalizovány pro jednotlivé země a obsahují nejen nabídku kurzů a zkoušek, ale také kulturní obsah a vzdělávací materiály. Sociální média (Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, TikTok) jsou využívána jak k propagaci produktů, tak k posilování povědomí o kulturních aktivitách a projektech sociální koheze. Digitalizace se ukázala jako klíčový nástroj zejména během pandemie Covid-19, kdy online výuka a online zkoušky nahradily fyzická setkání.

Krizová a reputační komunikace

Zvláštní částí propagace je komunikace v prostředí zvýšeného reputačního nebo bezpečnostního rizika. British Council byl například v Rusku, Íránu a některých dalších zemích označen za nežádoucí nebo zakázanou organizaci, což vedlo až k omezení činnosti nebo k jejímu úplnému ukončení. Tyto zkušenosti ukázaly, že marketing není jen nástrojem růstu, ale také potenciálním zdrojem rizika. Komunikační strategie proto musí zahrnovat i reputační

monitoring, krizovou připravenost a koordinaci s diplomatickými složkami Spojeného království.

Vnitřní marketing (internal promotion)

Specifickým prvkem propagace je vnitřní marketing (Winston a Cahill, 2012). Vzhledem k tomu, že organizace zaměstnává více než 6 tisíc zaměstnanců a mnoho dalších je na jiných typech smluv po celém světě, je důležité zajistit, aby zaměstnanci rozuměli strategickým cílům, hodnotám a bezpečnostním pravidlům organizace a aktivně je podporovali. To se týká i oblasti Safety, Security & Business Continuity (SS&C), která se tradičně vnímá spíše jako podpůrná funkce než jako součást hodnotové nabídky. Vnitřní marketing proto pomáhá prezentovat SS&C nejen jako nezbytnou, ale i hodnototvornou součást organizace zajišťující kontinuitu provozu, bezpečnost klientů a ochranu reputace, což jsou klíčové prvky makretingové strategie British Council.

Měření efektivity propagace

Efektivita propagace je sledována prostřednictvím ukazatelů (Key Performance Indicators – KPI), které zahrnují jak klasické marketingové metriky (např. počet nových studentů, registrace ke zkouškám, návštěvnost akcí, online dosah), tak i měření reputace a vnitřního zapojení (interní průzkumy spokojenosti, míra účasti na bezpečnostních školeních či BCP cvičeních). Tento přístup umožňuje sladit krátkodobé komerční cíle s dlouhodobým posláním a veřejnou hodnotou, kterou British Council reprezentuje.

6.2 Marketingová komunikace, strategie a plán

6.2.1 Strategické východisko komunikace

Marketingová komunikace British Council se odlišuje od běžných komerčních organizací tím, že musí reflektovat veřejný zájem, diplomatické cíle a zároveň obstát v konkurenčním prostředí. V souladu s koncepcí měkké síly (soft power) podle Nyeho (2004) má komunikace nejen podporovat konkrétní produkty (např. jazykové kurzy nebo zkoušky), ale také budovat důvěru a pozitivní obraz Spojeného království. To s sebou nese specifická reputační a politická rizika, zejména v zemích, kde je britský vliv vnímán s nedůvěrou nebo je přímo odmítán (např. Ruská federace, Írán).

Tento hybridní charakter komunikace znamená, že British Council musí volit dvojí strategii (British Council 2024c):

- **Tržně orientovanou** (v oblastech, kde BC konkuruje vzdělávacím a kulturním organizacím), která zdůrazňuje kvalitu, hodnotu a klientský servis.
- **Diplomaticky orientovanou** (v oblastech, kde BC funguje jako kulturní mise Spojeného království), zaměřenou na podporu bilaterálních vztahů, komunitní koheze a mezikulturní dialog.

British Council (2024c) dále uvádí, že musí balancovat mezi marketingem blízkým komerčním firmám a komunikací typickou pro veřejné či neziskové instituce. Zatímco u zkoušek IELTS nebo jazykových kurzů je nutné oslovit zákazníka jako u klasického produktu (kvalita, cena, dostupnost), u kulturních programů či projektů společenské soudržnosti (např. podpora uprchlických komunit nebo programy social inclusion) je komunikace více orientována na hodnoty a důvěru. Tento hybridní charakter marketingu ovlivňuje výběr nástrojů, tón komunikace i řízení reputačních rizik.

Klíčovým výstupem této strategie je tedy nejen růst zákaznické základny a reputace, ale také integrace hodnot bezpečnosti a kontinuity do interní kultury organizace, což přímo souvisí s cílem této práce, tedy s efektivním zajištěním provozní a krizové připravenosti při omezených kapacitách.

6.2.2 Strategické cíle marketingové komunikace

Strategie marketingové komunikace vychází z těchto hlavních cílů uvedených v British Council (2024c):

1. **Podpora značky a důvěryhodnosti**: British Council musí udržovat konzistentní globální image (brand consistency) napříč více než 100 zeměmi, přičemž v některých regionech je vnímán především jako kulturní instituce (např. západní Evropa), zatímco jinde jako nástroj zahraniční politiky Spojeného království (např. postsovětské státy, Írán). Tento rozdíl vytváří reputační rizika, která vyžadují obezřetný přístup k vizuální identitě, sdělením a partnerským vazbám.
2. **Podpora komerčních aktivit (výuka, zkoušky)**: Cílené kampaně zaměřené na studenty, učitele, školy a firmy, které mají přímý dopad na příjmovou stránku organizace.
3. **Reputační a diplomatická komunikace**: Prezentace kulturních projektů, vzdělávacích reforem a programů zaměřených na sociální soudržnost (community cohesion, refugee camp projects), které podporují obraz Spojeného království jako partnera, jenž investuje do vzdělávání a stability.

6.2.3 Komunikační mix

British Council využívá široký komunikační mix, který odráží diverzitu jejích aktivit i cílových skupin od komerčních zákazníků po diplomaty a pedagogy. Komunikační nástroje lze rozdělit na externí a interní, v souladu s principy integrované marketingové komunikace (Mothersbaugh et al., 2020).

Externí komunikace:

- **Digitální marketing**: Sociální sítě (Facebook, Instagram, LinkedIn), cílené online kampaně (zejména u jazykových kurzů a zkoušek), webové portály (např. TeachingEnglish.org s miliony uživatelů).
- **Public relations (PR)**: Spolupráce s médii, tiskové zprávy, účast na mezinárodních konferencích a veletrzích.
- **Event marketing** Kulturní festivaly, výstavy, semináře pro učitele, konference v oblasti vzdělávání.
- **Partnerský marketing**: Spolupráce s vládami, univerzitami a neziskovými organizacemi (např. projekty zaměřené na zlepšení výukových standard v konkrétních zemích).

Interní marketing:

Zajištění podpory napříč všemi úrovněmi organizace, tedy nejen v rámci centrály a regionálních poboček, ale i u specializovaných oddělení jako je Safety, Security & Continuity (SS&C). Winston a Cahill (2012) uvádějí, že vnitřní marketing je zásadní pro zapojení zaměstnanců a

pro dosažení jednotného chování vůči externím stakeholderům. Interní marketing zahrnuje následující příklady:

- **Intranet a interní newsletter:** Komunikace klíčových hodnot, procesů a úspěchů.
- **Kampaně k podpoře interních projektů:** Například interní propagace oblasti Safety, Security & Continuity (SS&C), která zajišťuje bezpečnost zaměstnanců a provozní kontinuitu. Cílem je, aby bezpečnostní opatření a krizová připravenost byly vnímány ne jako povinná administrativa, ale jako součást hodnotové nabídky organizace.
- **Interní školení a workshop:** Podpora změny chování a motivace zaměstnanců, zejména v kontextu krizového řízení a organizační transformace.

6.2.4 Rizika marketingové komunikace

Marketing British Council je spojen se specifickými riziky:

- **Politická citlivost:** V některých zemích je organizace vnímána negativně a např. Ruská federace ji v minulosti označila za nežádoucí organizaci (British Council, 2022), což s sebou může nest rizika nejen pro zaměstnance, ale i partenry a klienty.
- **Reputační rizika:** Silně viditelné kampaně mohou vést k odporu části veřejnosti, zejména v regionech s historicky nebo politicky komplikovanými vztahy. British Council, jako de facto i de jure apolitická organizace často působí v citlivých regionech na obou stranách konfliktu, kde samotná přítomnost a marketing mohou přnášet negativní reakce jedné, či druhé strany. Tato rizika potvrzuje i literatura, která zdůrazňuje nutnost komunikace přizpůsobené kulturnímu a politickému kontextu s cílem minimalizovat reputační dopady (Coleman, 2020).
- **Bezpečnostní rizika:** Velké veřejné akce a jejich propagace představují zvýšené riziko fyzických i kybernetických útoků. British Council je v některých regionech vnímán jako měkký cíl a snadná cesta k symbolickému zasažení zájmů Spojeného království. Proto je nezbytné, aby bylo oddělení Safety, Security & Continuity (SS&C) zapojeno do plánování všech významných veřejných aktivit již od přípravné faze, což je v souladu s doporučenými přístupy BCM (Fraser et al., 2021; FEMA, 2020). Specifickým aspektem je také skutečnost, že British Council je v zahraničí často zaměňován za oficiální diplomatické zastoupení, což vede k častým žádostem veřejnosti či médií o vyjádření k aktuálním událostem, incidentům nebo krizím. Efektivní krizová komunikace se stává jedním z pilířů odolnosti organizace a měla by být pravidelně ověřována modelovými scénáři (Coleman, 2020)

6.3 Reputace a krizová komunikace

Jak uvádí Coleman (2020), správně zvládnutá krizová komunikace může zásadně přispět k ochraně důvěryhodnosti a udržení vztahů se stakeholdery, zatímco komunikační selhání může mít dlouhodobý dopad na pověst i loajalitu zaměstnanců. Krizová komunikace se proto stává klíčovou součástí Business Continuity Managementu, zejména v mezinárodním prostředí s vysokou reputační citlivostí (Fraser, Quail, Simkins, 2021). British Council jako organizace s celosvětovou působností a diplomatickým posláním musí zohledňovat, že jakákoli jeho veřejná aktivita či vyjádření může mít politické nebo symbolické konotace (Cole, Verbinnen, 2022). Nye (2004) popisuje koncept “měkké síly” (soft power), kdy instituce jako British Council formují obraz země v zahraničí prostřednictvím kultury a hodnot. Z tohoto důvodu je British Council v některých zemích vnímán s nedůvěrou či přímo nepřátelstvím. Komunikační strategie British Council tak musí balancovat mezi prosazováním pozitivního obrazu Spojeného

království a minimalizací rizika, protože v tomto případě platí, že někdy i přílišná viditelnost může vyvolat negativní reakce. Toto je obvzláště palčivé v regionech, kde organizace působí takzvaně na obou stranách barikády, tedy v konflitkních oblastech, s politicky polarizovaným prostředím, popřípadě zemích v přímém válečném stavu. Zvláštní kategorií jsou země, kde dochází k porušování lidských práv a tedy země se sklony k autokraciím až diktaturám.

Ke udržení tohoto křehkého ekvilibria British Council uplatňuje dvojí přístup komunikace (viz předchozí kapitola): tržně-orientovanou komunikaci pro komerční služby a diplomaticky-orientovanou komunikaci pro kulturní a vzdělávací mise. V krizové situaci se však tyto roviny sbíhají. Může jít o incident postihující komerční zkoušky či výuku nebo bezpečnost účastníků kulturní akce, v sázce je vždy jak operativní zvládnutí problému, tak veřejný obraz organizace. Krizová komunikace proto musí být rychlá, konzistentní a především důvěryhodná. Důvěryhodnost se ze svého principu buduje dlouhodobě a stejně tak dlouhodbě jí dovede poškodit i ojedinělá a jinak jednorázová chyba. Mothersbaugh et al. (2020) zdůrazňují význam přizpůsobení komunikace očekáváním publika a kulturním faktorům, které ovlivňují její vnímání. Tento princip lze v podmínkách British Council aplikovat tak, že komunikace musí být citlivá k místnímu kontextu, což může znamenat, že například v zemích s napjatými vztahy k UK bude volen spíše nízkoprofilový tón, zatímco jinde lze otevřeněji zdůrazňovat britské hodnoty. Problém ale nastává v oblastech, kde obě strany konfliktu požadují vyjádření nebo zaujetí postoje v domění, že "objektivní pravda a právo" je na jejich straně. V takových případech někdy nelze nalézt řešení, protože i absence vyjádření v sobě implicitně nese nějaké sdělení.

British Council take někdy záměrně omezuje vlastní viditelnost (tzv. low profile) u citlivých projektů a raději plní své poslání tiše na pozadí, než aby riskoval negativní reakci. K tomu dochází obvykle u projektů, kde by mohlo dojít buď k přímému ohrožení organizace, zaměstnanců a klientů a tím opět také reputace a kdy přínos těchto projektů je v obecném zájmu.

Když nastane krizová situace (např. bezpečnostní incident na akci British Council, konflikt nebo nepokoje v zemi, kde máme trvalou přítomnost, ale i třeba přírodní katastrofa postihující provoz apod.), plán krizové komunikace se aktivuje paralelně s operačním řešením krize. British Council má vypracované komunikační protokoly v rámci Incident Management Plan, které určují, kdo smí vydávat prohlášení, jaké schvalovací procesy musí proběhnout a jak koordinovat sdělení s britskými diplomatickými složkami. Důraz je kladen na to, aby informace pro média, partnery i veřejnost byly nejen konzistentní a fakticky správné, ale zejména aby reflektovaly širší context a neohrozily fungování nebo i bezpečnost zaměstnanců v jiné zemi. V praxi to znamená připravit holding statement (úvodní vyjádření potvrzující, že o situaci víme a pracujeme na nápravě) a reactive lines (odpovědi na očekávané otázky) co nejdříve po a někdy dokonce před incidentem a průběžně je aktualizovat, jakmile jsou k dispozici ověřené informace. Rychlost reakce je kritická, protože v éře sociálních médií se zprávy o problémech šíří okamžitě a absence oficiálního stanoviska, byť jen několik hodin může vést ke vzniku dohadů, pomluv, či paniky. Berry a Parasuraman (1991) zdůrazňují, že u služeb je důvěra a vnímaná kvalita výsledkem nejen samotného výkonu služby, ale také konzistence a koordinace v jejím poskytování. Tento princip lze vztáhnout i na činnost British Council, kde kvalitu vnímanou zákazníky ovlivňuje spolupráce a koordinace mezi geograficky rozptýlenými týmy, což v realitě globalizace a internetového propojení současnoti znamená, že pobočky British Council v různých zemích musí komunikovat jednotně.

Součástí reputačního managementu v krizi je i sledování odezvy veřejnosti. British Council využívá nástroje pro monitoring médií a sociálních sítí, aby v reálném čase vyhodnocoval sentiment a mohl reagovat na případné dezinformace či negativní komentáře. Toto sledování je integrováno do činnosti krizového týmu a zástupce komunikačního oddělení je standardně členem Incident Management Teamu. V případech popsaných výše, kdy je konflikt

mezinárodně citlivý je pak zpravidla nutné zapojit regionální, popřípadě globální manažery komunikace. Transparentnost a pravdivost jsou přitom zásadní principy, protože jednou z největších chyb v krizové komunikaci, a to nejen marketingově, ale zejména eticky a hodnotově, je pokus o zatajení nebo zkreslení informací. Ztráta důvěry v důsledku nečestné nebo opožděné komunikace může mít pro veřejně působící organizace zásadní dopady. Jak upozorňuje Coleman (2020), transparentnost a rychlá reakce v krizové komunikaci výrazně posilují důvěryhodnost organizace i udržení vztahů se stakeholdery. British Council proto klade důraz na včasné a otevřené přiznání i dílčích pochybení, což vyplývá nejen z etických zásad organizace, ale také z její dlouhodobé reputační a obchodní strategie (British Council, 2024c).

Reputace British Council není důležitá jen navenek, ale i dovnitř organizace. Pokud zaměstnanci vidí, že jejich instituce zvládá krize profesionálně a transparentně, zvyšuje to jejich loajalitu a hrdost. Naopak netická komunikace může demotivovat a oslabit vnitřní kulturu. Kapitola 6.2 zmiňovala vnitřní marketing, který hraje roli i v přípravě na krize. Předem připravené FAQ dokumenty pro zaměstnance, interní oznámení vysvětlující situaci a jasné instrukce, jak se mají zaměstnanci k věci vyjadřovat (či nevyjadřovat) na veřejnosti, pomohou udržet jednotnou linii, zabrání šíření pomluv a desinformací a předejdou dalším reputačním škodám.

Z hlediska teorie marketingu služeb je důvěra jedním z klíčových faktorů ovlivňujících vnímanou hodnotu služby, protože snižuje nejistotu a podporuje dlouhodobý vztah mezi poskytovatelem a klientem (Kotler, Keller, 2016; Mothersbaugh et al., 2020), to platí zejména u vzdělávání a kulturních programů, kde British Council "prodává" nehmotný zážitek a prestiž. Mothersbaugh et al. (2020) zdůrazňují význam přizpůsobené a citlivé komunikace vůči zákazníkům, zatímco Kotler a Armstrong (2021) poukazují na to, že budování důvěry je podmíněno konzistentním naplňováním hodnotové nabídky. Společně tyto přístupy ukazují, že důvěra zákazníků vychází jak z plnění slibů značky, tak z komunikace reflektující jejich potřeby. V krizové komunikaci to znamená, že i v obtížných časech musí British Council dávat najevo péči o své studenty, partnery a veřejnost. Proto jde British Council často za hranice svých povinností vyplývajích ze smluv a nabízí aktivně náhradní termíny zkoušek, vracení poplatků, apod I v případech zásahu vyšší moci. Tím organizace ukazuje, že její deklarované hodnoty (jako péče o klienta, respekt, integrita) nejsou jen prázdná slova, a posiluje tím svou reputaci do budoucna.

Krizová komunikace je neoddělitelně spjata s kontinuitou činností, protože to co organizaci v krizi udrží v chodu, je nejen funkční infrastruktura a plány, ale také důvěra lidí a to uvnitř i vně organizaci. Reputační ztráta může mít pro British Council stejně vážné důsledky jako finanční či provozní ztráta. Proto je nutné komunikaci plánovat, cvičit a plně jí zahrnout do BCM procesů. British Council k tomu využívá kombinaci preventivních opatření (udržování dobrých vztahů s veřejností, monitorování rizik, nízký profil tam, kde je to vhodné) a reaktivních postupů (rychlá a otevřená komunikace při incidentu, spolupráce s diplomacií, jednotné globální sdělení). V kontextu hybridní organizace, jakou je British Council, je profesionální krizová komunikace součástí mise.

7 Prověření reálné aplikace podnikatelského plánu

7.1 Cíle a koncepce pilotního projektu

Praktická část se zaměřuje na vyhodnocení pilotního projektu zkrácených cvičení Business Continuity Planning (BCP) v organizaci British Council. Hlavním cílem je ověřit, zda i relativně jednoduchý a časově nenáročný tréninkový proces, pokud je správně strukturován,

může generovat významné přínosy pro krizovou připravenost, aniž by výrazně zatížil provozní kapacity organizace. Pilotní projekt byl navržen na základě teze, že kratší cvičení mohou představovat efektivní alternativu k tradičním celodenním simulacím a umožnit širší zapojení zaměstnanců, kteří by jinak kvůli pracovním povinnostem či omezeným kapacitám dlouhé cvičení absolvovat nemohli. Praktická část se proto soustředí na porovnání dopadů krátkých (dvou hodinových) a dlouhých (půldenních nebo celodenních) cvičení na znalosti, sebedůvěru, teamovou spolupráci atd. účastníků v oblasti krizové připravenosti.

Východiskem pilotního projektu je potřeba systematického rozvoje schopností zaměstnanců reagovat na krizové situace. Armstrong (2015) zdůrazňuje, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců má podporovat strategické cíle organizace a rozvíjet individuální potenciál prostřednictvím sdílení znalostí a vzájemného učení. Jinými slovy, školení a cvičení by měla být pevně provázána se strategickými potřebami organizace a rozvojem zaměstnanců. V kontextu British Council, tedy instituce působící globálně v oblasti vzdělávání a kultury, je schopnost zachovat kontinuitu činností v krizi klíčová pro naplnění jejích strategických cílů i závazků vůči stakeholderům. Podle Armstronga (2015, s. 382) je dále nezbytné, aby plány rozvoje a vzdělávání manažerů vycházely z cílů organizace. V duchu této zásady je pilotní projekt cvičení navržen tak, aby podporoval organizační cíle v oblasti krizové odolnosti a byl schopen dostát své odpovědnosti ve smyslu duty of care vůči zaměstnancům a klientům.

V teoretické části práce byly představeny principy krizového řízení a význam cvičení pro posílení připravenosti. Bylo zmíněno, že standard ISO 22301:2019 (Systémy managementu kontinuity činností) výslovně požaduje pravidelné provádění a vyhodnocování krizových cvičení. Cílem je ověřit účinnost plánů a identifikovat příležitosti ke zlepšení (ISO, 2019).

Praktická část na tuto skutečnost navazuje. Pilotní cvičení byla nejen realizována, ale jejich přínosy byly měřeny prostřednictvím pre-testu a post-testu účastníků. Tento přístup odpovídá druhé úrovni Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávacích programů (*Learning*), která zjišťuje, do jaké míry si účastníci osvojili zamýšlené znalosti, dovednosti a zvýšili sebedůvěru v dané oblasti. Zároveň byl zohledněn i prvek první úrovně (*Reaction*), tedy bezprostřední vnímaná odezva účastníků, v našem případě zejména jejich subjektivní pocit připravenosti a jistoty po cvičení. Třetí úrovň Kikpatrikova modelu, tedy chování (Behavior) pak byla evaluována pouze implicitně, protože exaktní studium by vyžadovalo daleko delší pozorování a je proto možné jej doporučit jako případné pokračování této práce. Nicméně otázky typu: „Plánuji něco změnit ve svém chování“, „Plánuji sdílet poznatky s kolegy“ atp. umožňují odhadnout, do jaké míry cvičení vyvolalo ochotu změnit chování v praxi a pomoci tím k šíření krizové kultury v organizaci. Úroveň 4, tedy výsledky (Results), je vyhodnocena pomocí zlepšení znalostí, zvýšení připravenosti a zejména úspory času a zdrojů, které přinesla efektivita zkráceného formátu cvičení, tedy měřitelný přínos pro výkon organizace a její schopnost zajistit kontinuitu činností.

Armstrong (2015, s. 367) uvádí, že Kirkpatrickův čtyřúrovňový model je v praxi často využíván pro hodnocení vzdělávání; pro první úroveň (reakce) se typicky používají dotazníky spokojenosti a pro druhou úroveň (učení) krátké testy či jiné formy ověřování znalostí. Pilotní projekt využívá obdobný nástroj: kombinovaný dotazník podávaný před a po cvičení k zachycení reakce (sebehodnocení důvěry a vnímání připravenosti) a učení (ověření získaných znalostí).

Hlavním výstupem této praktické části je komplexní analýza dat získaných z dotazníků. Budeme analyzovat posun ve znalostech (správné odpovědi na vědomostní otázky) a v sebedůvěře a dalších dimenzích připravenosti (hodnocení výroků na škále 1–5) mezi pre-testem a post-testem. Dále porovnáme výsledky skupin účastníků krátkého a dlouhého formátu cvičení. Cílem je zhodnotit efektivitu obou přístupů a ověřit, zda kratší cvičení skutečně přináší obdobné benefity jako tradiční dlouhé tréninky. Výsledky budou interpretovány s ohledem na teoretická východiska (zejména Kirkpatrickův model) a potřeby organizace. Praktická část tak poskytne odpověď na otázku, nakolik pilotní zkrácená cvičení splnila svůj účel a jaká doporučení z nich plynou pro budoucí program krizové připravenosti v British Council.

7.1.1 Detailní specifikace rolí a facilitace cvičení

Pro zajištění realismu a úspěšnosti praktické simulace bylo každé cvičení vedeno přímo facilitátorem, který zodpovídal za konzistenci, koordinaci a metodickou korektnost celé akce. V případě pilotu to byl interní odborník z týmu pro bezpečnost a kontinuitu provozu a autor tohoto pilotního šetření. Každé cvičení mělo strukturovaný průběh:

1. Krátký briefing, kde se účstníci cvičení seznámí se základy BCM, pravidly a průběhem cvičení. V rámci této části jsou také poučeni o citlivém charakteru těchto cvičení, jejichž detailní obsah a diskutovaná data jsou považována za citlivá a klasifikována v režimu OFFICIAL-SENSITIVE, což je nejnižší stupeň ochrany informací používaný ve veřejné správě Spojeného království.
2. Po krátkém briefingu byla představena úvodní situace (scénář) někdy plněný o ilustrační materiály (např. fiktivní zprávy, e-maily, zprávy z tisku).
3. Průběžně byly předávány nové "injecty/scénáře" (dopady, komplikace), které postupně přidávají na komplexnosti a obtížnosti cvičení.
4. V rámci každého dalšího scénáře mají jednotliví účastníci podle stanoveného postupu v rámci celého IMT rozhodovat, jaké kroky podniknou a komu předají jaké informace.
5. Některé scénáře se mohou komplikovat v jeho průběhu, když se team rozhodne například nečekaně řešit nějakou situaci, doptávat se na další informace, kontaktovat externí zdroje pro pomoc či informace. V takovém případě facilitátor obvykle vstupuje s dodatečnými informacemi – například poskytne fiktivní, leč co nejrealističtější informace, které by dotyčný stakeholder pravděpodobně v dané situaci poskytl. V případě přisedících regionálních manažerů nebo zástupců ambasád mohou tito poskytnout odpověď přímo.
6. Každý krok byl pozorován a zaznamenáván facilitátorem pomocí připravených záznamových formulářů.

Facilitátor po celou dobu musí zachovávat neutralitu, nehodnotit odpovědi, ale v případě nutnosti stimulovat diskusi otázkami typu: "Co by bylo vaší prioritou v této fázi?", "Jaké informace potřebujete k rozhodnutí?", "Koho je vhodné nyní kontaktovat?". Cvičení bylo tedy procesně vedeným simulovaným rozhodováním se zpětnou vazbou po jeho skončení.

7.1.2 Ukázkové scénáře cvičení

Scénáře použité v vytvořené v pilotní fázi vycházejí z obecně doporučovaných přístupů k cvičením kontinuity činností podle normy ISO 22398 (2013) a BCI Good Practice Guidelines (2018), přičemž byly upraveny pro specifické prostředí British Council:

Politické nepokoje: Poblíž místa, kde se nachází i pobočka British Council dojde k poklydné demonstraci, která je později narušena střetem s policií nebo výbuchem v okolí demonstrace. Následná panika, v jejímž důsledku dojde ke ztrátě kontaktu a zranění regionálního manažera, který je v zemi na návštěvvě z pracovních důvodů. Tým musel řešit jak v takovém případě postupovat se svými aktivitami, zda je lepší relokace či naopak hybernace, komunikaci s ambasádou, centrálou, veřejností, zákazníky atp., ochranu studentů a uzavření, přerušení provozu. V neposlední řadě pak i management komunikace s blízkými zraněného zaměstnance.

Živelná pohroma a ztráta přístupu: Simulace zemětřesení, při níž dojde k výpadku infrastruktury, nemožnosti následného přístupu do některých budov a popřípadě zranění nebo uvíznutí návštěvníků z jiných zemí regionu. Tým musel reagovat a vydat relevantní instrukce ke zvládnutí dalšího postupu (zejména management neplnoletých studentů), zrušení dnebo přemístění další výuky, informovat veřejnost a stakeholdery, zajistit bezpečí studentů, zaměstnanců a majetku a řešit dopady plynoucí z případných souvislostí – zranění, uvíznutí, ne/možný návrat do budovy atp.

7.2 Metodika a průběh šetření

7.2.1 Design šetření

Kvantitativní část šetření byla realizována pomocí online dotazníků vycházejících z Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání a principů Armstronga (2015, s. 368), kterými se měří efektivita školení ve čtyřech úrovních: reakce, učení, chování a dopad. Dotazníky byly administrovány anonymně před cvičením (pre-test) a po cvičení (post-test). Vzhledem k anonymitě nebylo možné spojit pre-test a post-test konkrétních jedinců, proto nebyly párovány odpovědi jednotlivých účastníků. Výsledky obou testů tak musely být analyzovány jako výsledky dvou nezávislých skupin respondentů. Pro statistické porovnání těchto skupin byl využit Studentův t-test pro dva nezávislé výběry, který posuzuje rozdíl aritmetických průměrů mezi dvěma skupinami dat a je vhodný pro menší nezávislé vzorky. V jednom případě jsme mueli použít Fisherův exaktní test a chi-kvadrát test nezávislosti. Těmito testy bylo ověřováno, zda se výsledky skupiny po cvičení liší od výsledků před cvičením v průměrných hodnotách sledovaných ukazatelů (znalostní skóre, sebehodnocení apod.), a zda zjištěné rozdíly nejsou dílem náhody (testováno na hladině významnosti $\alpha = 0{,}05$, což je standardní hladina ve společenských vědách). Dále byla provedena komparativní analýza výsledků krátkého vs. dlouhého formátu cvičení, aby se ověřilo, zda zkrácená varianta dosahuje srovnatelných efektů jako tradiční delší formát.

Celková doba mezi vyplněním pre-testu a post-testu byla zpravidla 4 až 6 týdnů, kdy pre-test byl rozeslán ihned po dojednání pevného termínu stolního cvičení a post-test bezprostředně po cvičení. Takto velký rozestup mezi dotazováním měl za cíl eliminovat v co největší možné míře to, vliv učení a paměti v odpovědích na stejné typy otázek. Celý pilotní projekt trval od prosince 2024 do července 2025.

7.2.2 Cílový soubor a skupiny

Pilotního projektu se zúčastniolo celkově 68 zaměstnanců British Council z různých zemí, kde proběhlo pilotní testování. Vzhledem k tomu, že tato cvičení jsou určena pro seniorní manažery, kteří jsou součástí Incident Management Teamů (IMTs) v každé zemi, vzorek a tím i celkový pilot je omezen na tyto vedoucí pracovníky. Účastníci byli rozděleni do dvou skupin podle formátu cvičení. Krátkého cvičení se zúčastnilo celkově 30 zaměstnanců a podařilo se získat celkově 22 resp. 20 vyplněných dotazníků ze pre-, respektive post-testu. Dlouhého cvičení se zúčastnilo celkově 38 manažerů a podařilo se získat zpět celkem 28, resp. 34 dotazníků ze pre-, respektive post-testu. Jak je vidět na datech, návratost byla vyšší po cvičení u obou druhů cvičení, což by šlo volně interpretovat jako důsledek zjištění přínosu a smyslu těchto cvičení oproti očekáváním, ale také jako důsledek navázání nebo upevnění vztahu mezi facilitátorem provádejícím tyto simulace a zaměstnanci. Rozdíl je to navíc statisticky nevýznamný a vzhledem k nemožnosti vyloučit intervenující proměnné, ponecháme tuto statistiku nadále bez interpretace a nebudeme se jí zabívat ani v diskuzi.

Tabulka 4 Počty respondentů

Počty respondentů		
Druh cvičení	**Varianta testu**	**Počet respondentů**
Dlouhé cvičení	Pre-test	28
	Post-test	34
Krátké cvičení	Pre-test	20
	Post-test	22

Zdroj: vlastní zpracování

Zařazení do skupin bylo dáno primárně organizačními možnostmi i přáním managementu v zemi, kdy krátká cvičení proběhla převážně pro regiony s omezenými kapacitami, zatímco dlouhá cvičení proběhla převážně v zemích, kde byly identifikovány případné hrozby, které by v budoucnu mohly ovlivnit bussiness continuity a nebo v zemích, kde k tomu jsou dostatečné časové možnosti. Velikost vzorku a a tyto ne zcela náhodné faktory také mohou tvořit intervenující proměnné a proto bude v diskuzi dále rozebráno, že tento pilotní projekt a jeho závěry nemohou být automaticky generalizovány i na jiné organizace a jen velice obezřetně i na jiné regiony v rámci British Council. Doníváme se ale, že jsou to stále dostatečné podklady pro vyvození závěrů pro danou organizaci v jejím aktuálním životním cyklu a v regionech, ve kterých pilot proběhl. Obě skupiny měly srovnatelný obsah z hlediska probíraných témat krizových situací; lišily se zejména hloubkou a podrobností scénáře, způsoben práce ze zpětnou vazbou v průběhu cvičení a časovým prostorem pro diskusi. Dlouhé cvičení zahrnovalo detailnější scénáře s větším množstvím simulovaných „zvratů“, větším prostorem pro poskytnutí zpětné vazby po každém scénáři a delší fázi debrífinku, zatímco krátké cvičení bylo koncentrovanější a zaměřilo se na klíčové momenty rozhodování v krizi.

7.2.3 Organizace cvičení a metody

Plánování a realizace cvičení v British Council probíhá ve vícestupňovém modelu. Formálně je oblast krizové kontinuity metodicky řízena malým centrálním týmem, složeným z globálního

vedoucího a zástupce vedoucího SS&C (Safety, Security & Continuity), globálního poradce pro BCP, globálního poradce pro požární bezpečnost a pěti bezpečnostních a krizových poradců (Regional SS&C Advisors), kteří hrají klíčovou roli v plánování, facilitaci a vyhodnocování cvičení ve svěřených regionech. Každé cvičení bylo naplánováno buď ve spolupráci globálního a regionálního poradce, nebo samostatně regionálním poradcem ve shodě s místním vedením. Vzhledem k charakteru organizace byli mezi účastníky cvičení kromě zaměstnanců British Council i externí partneři, typicky se jedná o bezpečnostní pracovníky britských ambasád (Post Security Managers, nebo Regional Security Advisors) či členové diplomatického sboru, pokud se cvičení týkalo sdílených prostor ambasády. Tato spolupráce napříč subjekty zajišťovala relevanci scénářů i širší uplatnění poznatků z cvičení. Extrení pracovníci se ovšem nepodíleli na tomto projektu a jejich účast je jen projevem standardně zaběhnutých postupů.

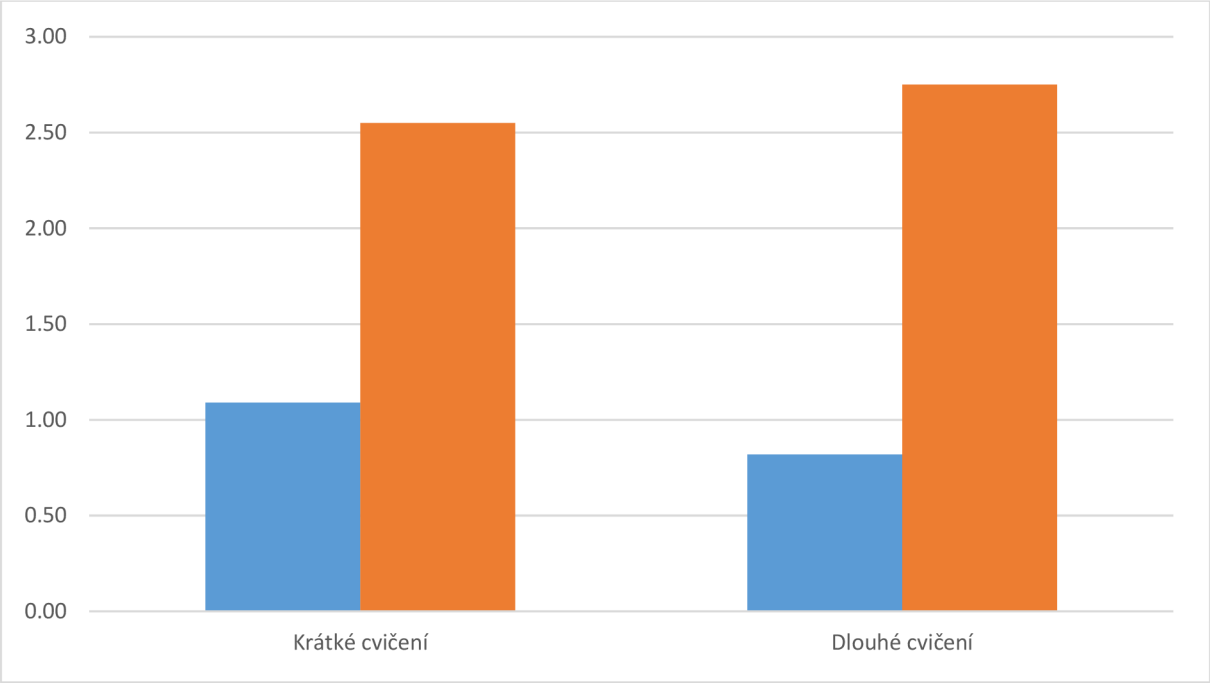
Pilotní cvičení byla zaměřena na různé typy krizových situací, aby se ověřila univerzálnost metodiky. V rámci jednotlivých běhů byly simulovány například: politická nestabilita a pouliční nepokoje v blízkosti pracoviště, přírodní katastrofa (zemětřesení) s následným narušením provozu, či bezpečnostní incident typu teroristické hrozby, zranění zaměstnance či ztráta kontaktu s návštěvníkem z jiné země. Každý scénář byl navržen tak, aby reflektoval reálné hrozby v dané zemi a zapojil účastníky do rozhodování, včetně aktivace krizových plánů, evakuace, zajištění bezpečnosti informací, schopnost dodržet závazky plynoucí ze smluv nebo zákonné povinnosti, komunikace s vedením a médii apod. Simulace probíhaly formou table-top exercise (diskusní cvičení nad zadaným scénářem) moderovanou facilitátorem. Během cvičení byli účastníci vystaveni postupně se rozvíjejícím situacím, která jsou fiktivně situována do reálného prostředí a museli kolektivně rozhodovat o krocích řešení. Každé cvičení bylo zakončeno důkladným debrífinkem, v němž facilitátor s týmem prošel, co se událo, a zdůraznil správné postupy i případné chyby.

Dotazníková data byla zpracována v tabulkovém procesoru (MS Excel) a následně analyzována. Byly spočteny souhrnné ukazatele (průměry, podíly správných odpovědí, rozložení odpovědí) pro každou otázku a výrok zvlášť. Dále byly výsledky rozděleny podle typu cvičení (krátké vs. dlouhé) a porovnáno, zda se liší efekty v jednotlivých skupinách. Pro posouzení statistické významnosti zjištěných rozdílů byl k dispozici omezený vzorek, přesto byly aplikovány vhodné testy, jako například párový Studentův t-test pro dva nezávislé výběry. Tento test se hodí, stejně jako v případě jeho vzniku, kdy byl používán pro pro porovnání rozdílů malých vzorků produkce piva Guiness na počátku 20. století, i pro naše účely, a to i přes to nebo právě proto, že náš vzorek je z pohledu statistiky malý a měření v dotaznících nejsou spárovaná. V případě jediné otázky s extrémním rozdělením odpovědí byly kvůli malým četnostem a některým nulovým hodnotám namísto t-testu použity Fisherův exaktní test a chi-kvadrát test nezávislosti, které jsou pro takovéto datové struktury vhodnější, byť vzhledem k velmi malému vzorku a některým nulovým hodnotám nejsou ani tyto optimální. Celkově zvolený postup kombinace před/po dotazníků a základní statistické analýzy umožnil, s jistými omezeními, která budou diskutována v k tomu určené kapitole, kvantifikovat dopad cvičení a ověřit, zda došlo k naplnění očekávaných přínosů z hlediska připravenosti zaměstnanců British Council na mimořádné události.

7.3 Znalostní test – výsledky pre/post podle formátu cvičení (Learning)

Součástí dotazníku byl krátký znalostní test se třemi otázkami, zaměřený na klíčové oblasti BCM (Business Continuity Management): (1) určení hlavní priority při BCM, (2) znalost jedntlivých fází řešení incidentu (Incident Management Resolution Model, jak je používá organizace) a (3) povědomí o umístění krizového checklistu. Test byl úmyslně stručný, aby jeho vyplnění neodrazovalo respondenty. Skupina repondentů jako celek, tedy pro obě verze cvičení před cvičením dosáhla v tomto testu průměrného skóre pouze 0,93 bodu (z maximálních 3), zatímco skupina po cvičení dosáhla průměru 2,67 bodu. Jinými slovy, účastníci po absolvování cvičení zodpověděli správně v průměru téměř tři ze tří otázek, oproti necelé jedné správné odpovědi v pre-testu. Tento markantní rozdíl indikuje výrazné zlepšení úrovně znalostí ve skupině po cvičení. Nezávislý t-test potvrdil, že rozdíl průměrů mezi oběma skupinami je statisticky vysoce významný ($p < 0{,}001$). To znamená, že pravděpodobnost náhodného vzniku tak velkého rozdílu je prakticky zanedbatelná a lze tudíž přisoudit zvýšení skóre efektu cvičení. Výsledek tak jasně dokládá přínos tréninku ve smyslu navýšení znalostní báze účastníků, což odpovídá druhé úrovni Kirkpatrickova modelu hodnocení „Učení" (Kirkpatrick, 2009; Armstrong, 2015, s. 368).

Graf 1 Vývoj znalostí před a po (průměrné skóre testu) u krátké vs. dlouhé varianty cvičení.



Zdroj: Vlastní zpracování

Detailnější pohled na jednotlivé otázky (viz Tabulka 5) ukazuje, že ke zlepšení došlo u všech testovaných okruhů. Například v pre-testu pouze 39 % respondentů správně určilo hlavní prioritu BCM (otázka 1), zatímco v post-testu tuto otázku správně zodpovědělo 92 % účastníků. Podobně u otázky na fáze řízení incidentu (otázka 2) stoupl podíl správných odpovědí z pouhých 21 % (před cvičením) na 81 % (po cvičení). U otázky na lokalizaci krizového checklistu (otázka 3) se úspěšnost zvýšila z 32 % na 94 %. Celkově tedy skupina po cvičení

vykázala mnohem vyšší úroveň znalostí než skupina před cvičením. Tyto výsledky potvrzují, že cvičení splnila svůj účel z hlediska learning efektu a účastníci si osvojili klíčové poznatky a terminologii BCM. Tento závěr je v souladu s Kirkpatrickovou úrovní "učení", která předpokládá měřitelný nárůst znalostí po absolvování vzdělávací aktivity (Kirkpatrick, 2009; Armstrong, 2015, s. 368). Následující Tabulka 5 shrnuje průměrné výsledky znalostního testu před a po cvičení.

Tabulka 5 Porovnání průměrných znalostních výsledků

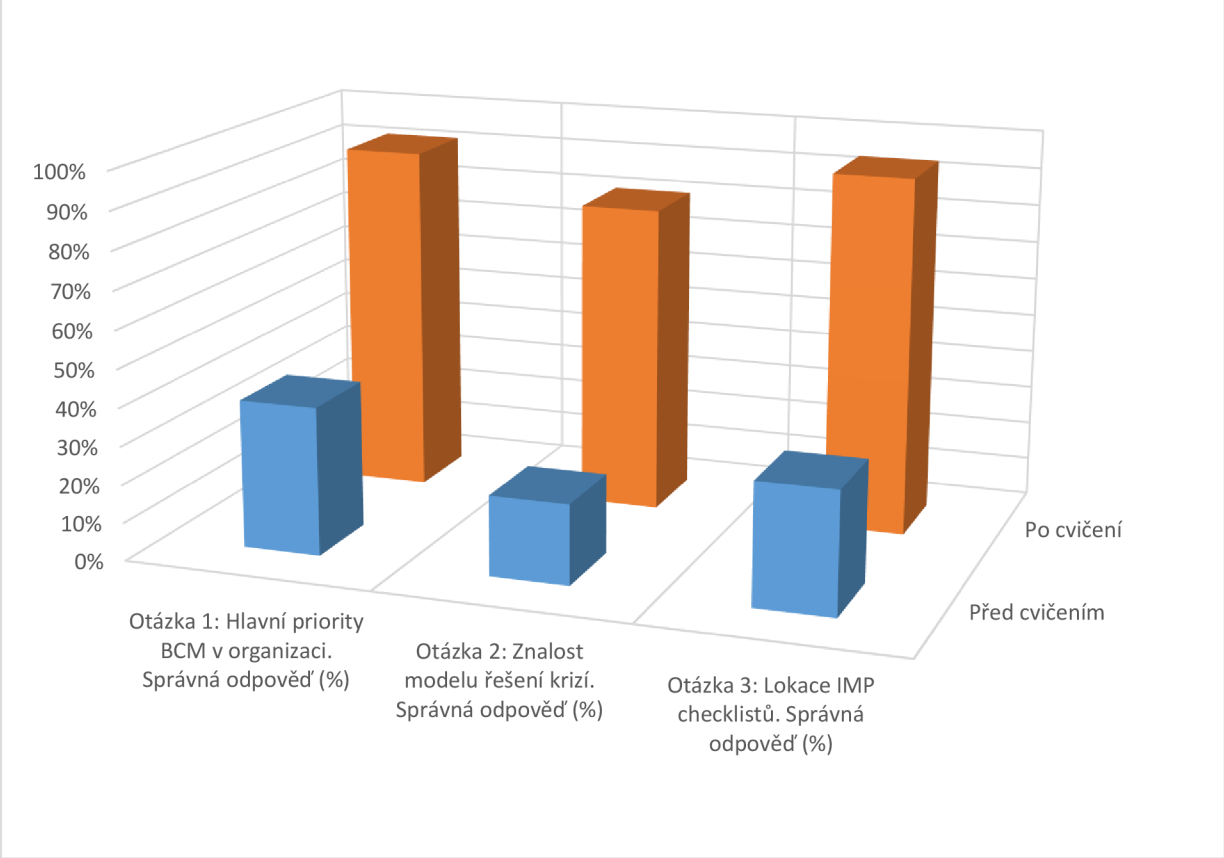
Znalostní ukazatel (test)	**Krátké cvičení**	**Dlouhé cvičení**
Průměrné skóre v pre-testu (0–3 body)	1.09	0.82
Průměrné skóre v post-testu (0–3 body)	2.55	2.75
Podíl účastníků se 100% úspěšností v pre-testu	9 %	0 %
Podíl účastníků se 100% úspěšností v post-testu	60 %	75 %

Zdroj: vlastní šetření

Ze srovnání je zřejmé, že cvičení mělo dramatický dopad na úroveň znalostí účastníků a průměrné skóre se zvýšilo téměř na trojnásobek a u každé dílčí znalostní oblasti došlo k nárůstu správných odpovědí o 50 až 60 procentních bodů. To svědčí o tom, že i relativně krátká intervence (jednorázové stolní cvičení) stačí k výraznému posunu ve znalostech. V kontextu BCM to znamená lepší obeznámenost s krizovými procesy, rolemi a nástroji, což je zásadní pro účinnou reakci na incidenty. Lze tedy říci, že pilotní cvičení úspěšně naplnila očekávání v rovině zlepšení odborných znalostí zaměstnanců British Council v oblasti krizové připravenosti.

Pro lepší přehled jsou data ze znalostní části testů vyjádřena i na grafu níže, kde je znázorněno porovnání úspěšnosti znalostního testu před a po cvičení v jednotlivých otázkách. Graf zachycuje procento správných odpovědí u jednotlivých otázek a celkové průměrné skóre. Z grafického zobrazení je snad ještě více patrné, že k výraznému zlepšení došlo u všech tří testových otázek i v souhrnném skóre.

Graf 2 Míra úspěšnosti ve znalostním testu před a po cvičení - podíl správných odpovědí na jednotlivé otázky a celkové skóre



Zdroj: Vlastní zpracování

7.4 Výsledky sebehodnocení připravenosti (úroveň Reaction a Behavior)

Kromě znalostního testu dotazník obsahoval sadu výroků, pomocí nichž účastníci sebehodnotili svou míru připravenosti a jistoty v různých aspektech krizového řízení. Tyto položky pokrývaly oblasti od pochopení rolí a postupů až po subjektivní sebedůvěru při rozhodování a spolupráci v krizi. V pre-testu i post-testu respondenti vyjadřovali míru souhlasu s těmito výroky na standardní Likertově škále 1 až 5 (kde 1 = rozhodně nesouhlasím, 5 = rozhodně souhlasím) a i zde výsledky ukazují jednoznačný posun směrem vzhůru napříč všemi položkami po absolvování cvičení.

Již z celkového pohledu je patrné, že zatímco před cvičením se průměrná sebehodnocení pohybovala kolem celkové průměrné hodnoty 3,1 (což naznačuje spíše neutrální či mírně pozitivní vnímání vlastní připravenosti), po cvičení průměrné hodnocení vzrostlo na 4,0 (což značí převážně souhlas s tvrzeními o připravenosti). Jinak řečeno, před cvičením se účastníci cítili ve svých krizových kompetencích spíše nejistí či jen částečně jistí, zatímco po cvičení již převládal pocit jistoty a připravenosti.

Sebehodnocení připravenosti (Likert 1–5). Výsledky ukazují, že účastníci po cvičení vnímají svou připravenost výrazně lépe než před ním. Průměrné skóre připravenosti (průměr ze všech 10 položek škály) stouplo z přibližně 3,2 bodu před cvičením na zhruba 4,0 body po cvičení. To znamená posun z úrovně "*spíše souhlasím / neutrální*" k úrovni "*souhlasím*" u výroků typu

„znám své role a postupy v krizi, jsem schopen efektivně reagovat“. Tabulka níže uvádí agregované skóre před a po cvičení. Z ní je patrné, že před cvičením hodnotili svou připravenost mírně lépe členové skupiny krátkého cvičení (průměr 3,25 vs. 3,08; tento rozdíl ale nebyl statisticky významný, $p = 0{,}21$). Po cvičení se hodnocení obou skupin prakticky vyrovnalo kolem hodnoty 4,0. Nárůst o cca +0,8 až +0,9 bodu (z 5) je statisticky významný v obou případech ($p < 0{,}001$) a představuje zlepšení subjektivní sebedůvěry o přibližně 20 % na škále připravenosti. Jinak řečeno, účastníci si po cvičení mnohem více věřili, že vědí, co v krizové situaci dělat, s kým komunikovat a jak plnit své úkoly v IMT.

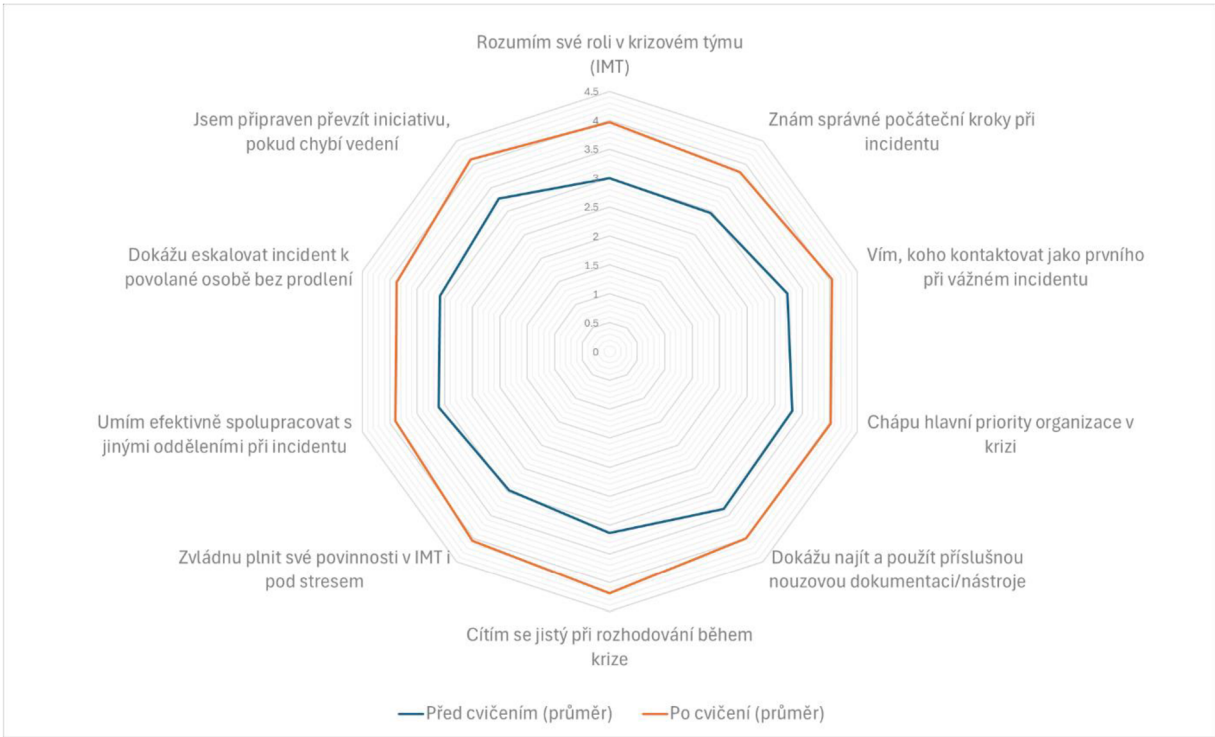
Tabulka 6 Průměrné skóre sebehodnocení připravenosti (Likert 1–5). Skóre představuje průměr ze 10 položek škály hodnocení (1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím).

Formát cvičení	**Před cvičením (průměr)**	**Po cvičení (průměr)**
Krátké cvičení	3,25	4,02
Dlouhé cvičení	3,08	3,98

Zdroj: Vlastní šetření

Podrobnější rozbor jednotlivých položek škály ukazuje zvýšení hodnocení ve všech 10 kategoriích u obou formátů. Největší subjektivní pokrok nastal v oblastech, kde si účastníci původně nevěřili. Například u dlouhého cvičení respondenti před akcí poměrně nízko hodnotili své znalosti strategických priorit organizace v krizi (průměr 2,97 bodu z 5, tedy spíše nesouhlas/nejistota). Po absolvování dlouhého scénáře toto skóre vyskočilo na 4,25, tedy mezi „*souhlasím*“ a „*zcela souhlasím*“, což naznačuje výrazné zvýšení porozumění krizovým prioritám. Krátká varianta v této položce začínala naopak relativně vysoko (3,86 bodu před cvičením, účastníci si tedy mysleli, že priority dobře chápou) a po cvičení mírně poklesla na 3,70. Tento drobný pokles lze interpretovat tak, že krátké cvičení u některých členů rozptýlilo přílišný pocit jistoty a ti si uvědomili, že problematika priorit je složitější, než mysleli, a hodnotili se po cvičení o něco přísněji. Toto zjištění je vlastně pozitivní, protože trénink zvýšil uvědomění rezerv i u těch, kdo se původně považovali za znalé. Podobný jev lze pozorovat např. u položky „*dokážu efektivně rozhodovat během krize*“ u krátké varianty, tam skóre stouplo jen mírně (z 3,23 na 4,10), zatímco u dlouhé varianty o něco výrazněji (z 3,09 na 4,25). Naopak v jiných otázkách krátké cvičení přineslo srovnatelný nebo větší nárůst než dlouhé. Například sebedůvěra v meziteamové spolupráci vzrostla u krátké skupiny z 3,27 na 4,25 (o 0,98), zatímco u dlouhé z 3,00 na 3,64 (o 0,64). Účastníci krátkého cvičení si tak po tréninku trochu více věřili v koordinaci napříč odděleními. Celkově lze říci, že všech deset aspektů připravenosti zaznamenalo zlepšení a rozdíly mezi formáty se po cvičení setřely. Účastníci krátké i dlouhé varianty se po tréninku hodnotili téměř shodně (4 z 5) v oblastech jako znalost postupů, orientace v dokumentaci, eskalace incidentu či iniciativa bez opory, tedy převážně „souhlasili“, že jsou připraveni tyto činnosti zvládnout. Tento posun oproti výchozím rozpačitějším odpovědím (převaha „nevím“/„spíše ne“ před cvičením) dokládá pozitivní dopad cvičení na sebedůvěru a pocit připravenosti týmů.

Graf 3 Průměrné sebehodnocení jednotlivých aspektů krizové připravenosti před a po cvičení – srovnání hodnot na Likertově škále 1–5



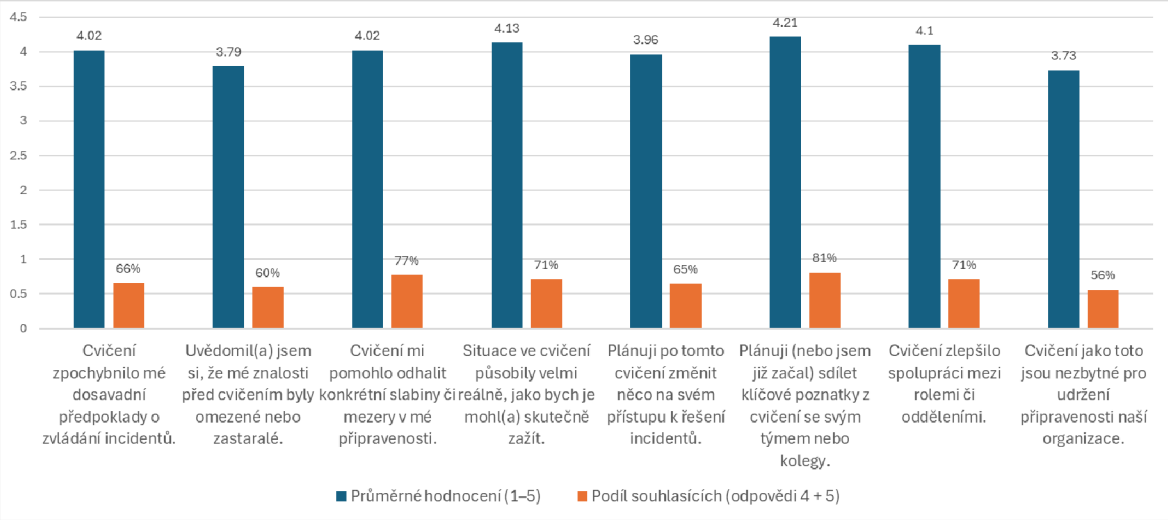
Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

7.4.1 Úroveň reakce (Reaction)

Součásti post testů bylo také vyhodnocení reakcí účastníků formou Likertových škál (1 - 5) k několika hodnotícím výrokům. Účastníci vesměs hodnotili cvičení velmi pozitivně a uváděli, že pro ně mělo značný přínos. Většina (60 - 77 %) respondentů vyslovila souhlas či silný souhlas s tvrzeními naznačujícími vysokou míru zapojení a reflexe. Konkrétně 66,7 % účastníků uvedlo (hodnocením 4 nebo 5), že *„cvičení zpochybnilo jejich dosavadní předpoklady o zvládání incidentů“*, což ukazuje, že scénář je přiměl přehodnotit některé zažité představy. Ještě více, a to 77,1 % dotázaných souhlasilo, že *„cvičení jim pomohlo odhalit konkrétní slabiny či mezery v jejich vlastní připravenosti“*. Kolem 60 % účastníků dále přiznalo, že *„jejich znalosti před cvičením byly omezené nebo zastaralé“* a i to svědčí o ochotě učit se a o tom, že cvičení odhalilo nové informace (zbývající respondenti byli neutrální; nikdo vyloženě nepopřel, že by se něco přiučil). Pozitivní je také hodnocení realističnosti a relevance scénáře, kde zhruba 71 % účastníků hodnotilo situace v modelové simulaci jako velmi blízké těm, které by mohli ve skutečnosti zažít. Průměrné skóre u výroku *„Situace ve cvičení mi připadaly reálné“* bylo 4,12 z 5, což svědčí o kvalitně připraveném scénáři zasazeném do kontextu organizace. Podobně vysoké známky (průměr 4,1) získalo tvrzení *„Cvičení zlepšilo spolupráci mezi rolemi či odděleními“* a se tedy 71 % respondentů se ztotožnilo s tím, že během cvičení došlo ke zlepšení týmové souhry. To naznačuje, že simulace pomohla stmelit tým a nacvičit mezitýmovou komunikaci, což je důležitý vedlejší efekt. Poněkud nižší, ale stále převážně kladné hodnocení obdržel výrok *„Taková cvičení jsou zásadní pro udržení připravenosti naší organizace“*. Přibližně 56 % účastníků mu vyjádřilo souhlas, dalších zhruba 30 % zůstalo neutrálních a jen minimum nesouhlasilo. Mírnější míra souhlasu u této otázky

může naznačovat, že někteří zaměstnanci zatím plně nedohlédli strategický význam těchto cvičení, případně je považují jen za jeden z více nástrojů připravenosti. I tak ale více než polovina považuje cvičení za nezbytné pro udržení organizační resilience, což je pro pilotní projekt velmi příznivé zjištění.

Graf 4 Vybrané výroky z post-testu reflektující dopad cvičení na postoje a chování účastníků. Uvedeny jsou průměrné hodnoty odpovědí na Likertově škále 1–5 z dotazníků po cvičení. (1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím) a podíly souhlasných odpovědí, tedy těch které dostali hodnocení 4 nebo 5.



Zdroj: Vlastní zpracování

Další důležitou oblastí je, nakolik cvičení motivovalo účastníky k praktickým krokům do budoucna, což souvisí s Kirkpatrickovou úrovní 3, tedy chování (Kirkpatrick, 2009; Armstrong, 2015, s. 368). I zde jsou výsledky velmi povzbudivé. Celkem 64,6 % respondentů uvedlo, že *plánují po tomto cvičení změnit něco ve svém přístupu k incidentům* (dalších zhruba 27 % váhalo/neutrální a jen 8 % změny neplánuje). Jinými slovy, takřka dvě třetiny účastníků si z tréninku odnesly konkrétní ponaučení, která chtějí aplikovat, ať už půjde o úpravu svých pracovních postupů, zlepšení komunikace, nebo jiné behaviorální změny. Ještě vyšší je podíl těch, kteří chtějí šířit nabyté znalosti dále: 81,2 % respondentů souhlasí s výrokem *„Plánuji sdílet klíčové poznatky z tohoto cvičení se svým týmem či kolegy“*. To znamená, že většina účastníků považuje získané informace za natolik hodnotné, že je hodlá předat ostatním v organizaci. Tento efekt může výrazně znásobit dopad jednoho cvičení. Pokud si týmy mezi sebou vyměňují zkušenosti, roste povědomí o BCP napříč celou organizací. Z pohledu změny chování tedy cvičení splnilo svůj účel a vyprovokovalo účastníky k akci (zamýšlené změně přístupů) a ke sdílení znalostí. Tyto deklarované záměry samozřejmě ještě nejsou skutečnou změnou behaviorálních návyků, ty lze ale ověřit až s odstupem času. V kontextu pilotního projektu British Council, kde nebylo možné dlouhodobé sledování uskutečnit, slouží tyto indikátory plánovaného chování jako náznak, že cvičení bude mít praktický dopad i po svém skončení (např. formou aktualizací plánů, větší angažovanosti v dalších cvičeních apod.). Z hlediska okamžité zpětné vazby však lze konstatovat, že účastníci obou formátů odešli z cvičení motivováni k dalšímu zlepšení a šíření získaných poznatků.

7.5 Porovnání efektů krátkého a dlouhého formátu cvičení

Klíčovou otázkou pilotního projektu bylo, zda zkrácená cvičení (cca 2 hodiny) dokáží přinést srovnatelné výsledky jako dlouhá, tradiční cvičení (půldenní až celodenní). Z pohledu získaných dat lze konstatovat, že obě varianty byly efektivní, přičemž kratší formát si vedl překvapivě dobře a v některých ohledech vyrovnal formátu dlouhému.

V oblasti znalostí (výsledky znalostního testu) zaznamenaly oba formáty významné zlepšení. Skupina, která absolvovala krátké cvičení, měla v pre-testu průměrné skóre 1,09 bodu, zatímco v post-testu dosáhla 2,55; u dlouhého cvičení došlo k nárůstu z 0,82 na 2,75 bodu ze 3 možných, což znamená, že oba formáty vedly v zásadě ke srovnatelnému nárůstu znalostí. Krátké cvičení tedy v průměru přidalo účastníkům 1,46 bodu, dlouhé 1,93 bodu, avšak finální úroveň znalostí byla v obou případech velmi vysoká, tedy přes 85% úspěšnosti. Například u otázky na hlavní prioritu BCM dosáhla skupina po dlouhém cvičení 100% úspěšnosti (tedy všichni odpověděli správně), zatímco po krátkém cvičení to bylo 80%, tento rozdíl se však týkal jen malé části účastníků (v krátké skupině odpověděli 4 lidé z 20 špatně, což může být i vlivem „náhody“ individuální nepozornosti či nepochopení otázky). Proto byl tento rozdíl byl analyzován pomocí Fisherova exaktního testu i chi-kvadrát testu nezávislosti. Zatímco Fisherův test (doporučovaný při malých četnostech a nulových buňkách) ukázal, že rozdíl není statisticky významný ($p > 0,05$), chi-kvadrát test, byl použit také, jakkoliv není pro takto malé vzorky navržen a ukázal opak, tedy že rozdíl je statisticky významný na hladině významnosti 5 %. Vzhledem k malému vzorku je vhodné výsledek interpretovat s opatrností, nicméně lze říci, že data mírně, byť neprokazatelně, favorizují delší variantu cvičení u této konkrétní položky znalostního testu.

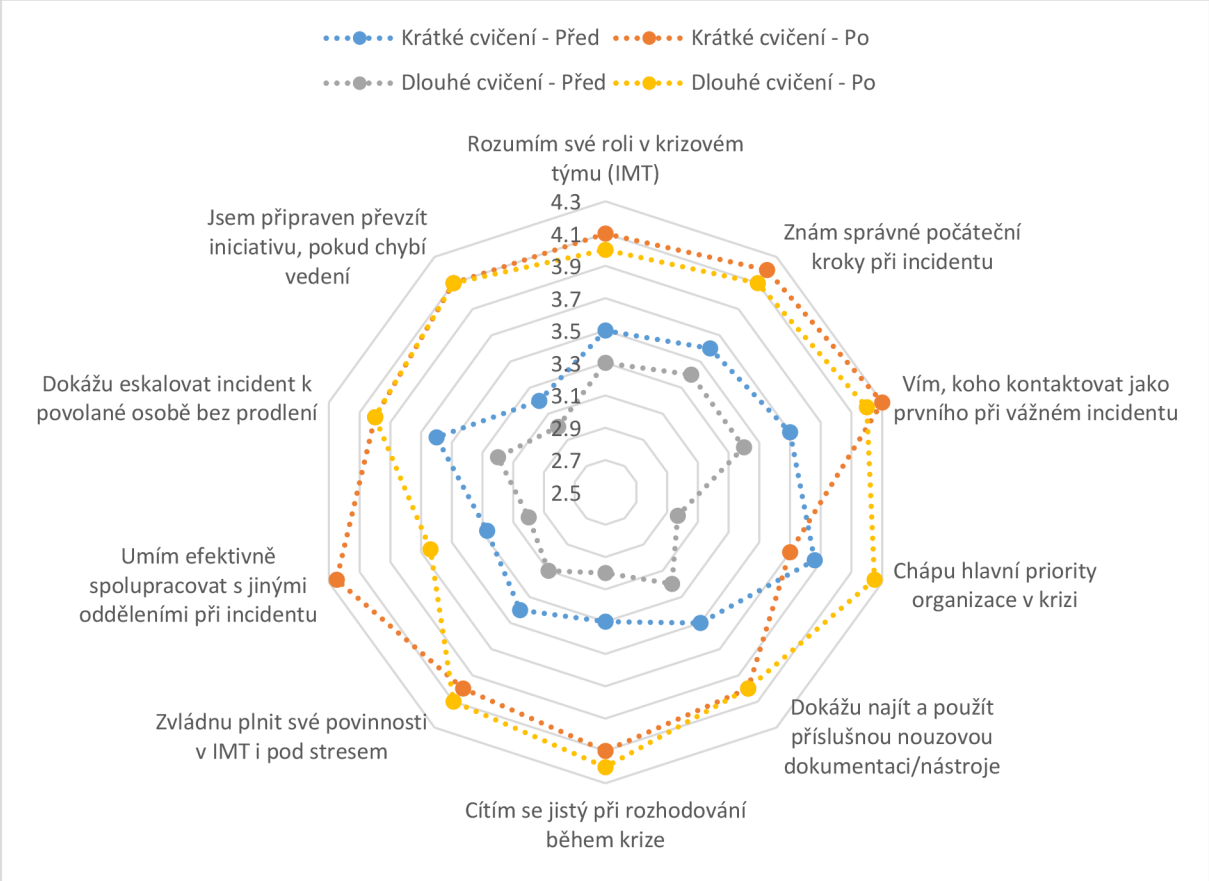
U ostatních otázek byly výsledky obou skupin téměř shodné (okolo 80–95% správných odpovědí v post-testu u obou formátů). Lze tedy shrnout, že kratší formát cvičení prokázal obdobnou efektivitu v předávání znalostí jako formát dlouhý a případné drobné rozdíly nejsou statisticky významné a tedy prokazatelné.

Toto zjištění je významné a potvrzuje předpoklad, že i časově omezené cvičení může účinně naučit klíčové principy krizového řízení. Podobný závěr uvádí i Alakrawi et al. (2024) ve své studii porovnávající zkrácená stolní cvičení a plnohodnotné simulace pro zdravotnické záchranáře. Zde autoři zjistili, že obě formy stolních cvičení (autoři ve studii neuvádějí jejich délku, ale pracují s plnohodnotným a zkráceným stolním cvičením) vedou k obdobné úrovni připravenosti a rozdíly ve výsledcích nejsou statisticky významné, přičemž zdůrazňují nákladovou efektivnost a „collaborative learning“ přínosy stolních cvičení. Náš pilotní projekt v prostředí British Council tak empiricky podporuje toto zjištění a to nejen v oblasti učení a organizační resilience ale i v oblasti nákladové. Kompaktní cvičení i zde dokáže účastníkům předat podstatné vědomosti.

V oblasti sebehodnocení a kompetencí (úroveň Reaction a částečně i Behavior) zaznamenaly obě skupiny (krátká i dlouhá) výrazné zlepšení, avšak objevily se i drobné rozdíly. Krátká cvičení měla tendenci silněji zvýšit hodnocení v některých měkkých dovednostech. Například v položce „Umím efektivně spolupracovat s jinými odděleními při incidentu“ dosáhla krátká skupina po cvičení průměru 4,25, zatímco dlouhá skupina 3,64. Tento rozdíl je podle t-testu statisticky vysoce významný ($t = 3,23$; $p = 0,002$), což znamená, že se vysokou pravděpodobně nejedná o náhodu. Kompaktní formát, byť méně detailní o to více intenzivní, možná účastníky více stmelil a povzbudil týmovou spolupráci. Krátké cvičení bylo intenzivní a zapojilo všechny účastníky naráz, což mohlo vést k silnějšímu pocitu soudržnosti týmu.

Naopak dlouhá cvičení přinesla o něco vyšší hodnocení v oblasti strategického nadhledu, takže například u výroku „Chápu hlavní priority organizace v krizi“ dosáhla dlouhá skupina po cvičení průměru 4,25, zatímco krátká jen 3,70. Dlouhé cvičení zřejmě poskytlo více času na detailní rozbor priorit a hodnot, což se promítlo do vyššího sebehodnocení této oblasti. Tyto rozdíly byly také statisticky významné ($p < 0,05$), nicméně je nutné dodat, že se týkaly jen uvedených dvou položek.

Graf 5 Průměrné sebehodnocení/sebedůvěra respondentů před a po stolním cvičení



Zdroj: Vlastní zpracování

U většiny sledovaných aspektů se v post-testu neobjevily výrazné rozdíly mezi krátkým a dlouhým formátem. Například sebedůvěra v rozhodování, znalost postupů, schopnost eskalace incidentu či připravenost převzít iniciativu byly po cvičení hodnoceny velmi podobně v obou skupinách (průměry se lišily pouze v desetinách bodu a rozdíly nebyly ve většině případů statisticky významné, $p > 0,05$). Je však nutné zdůraznit, že výchozí (pre-testové) hodnoty byly u skupiny krátkého cvičení ve všech položkách vyšší než u skupiny dlouhé. Například u položky „Chápu hlavní priority organizace v krizi“ dosáhla skupina krátkého cvičení průměru 3,86, zatímco skupina dlouhého cvičení pouze 2,97 – tento rozdíl byl statisticky vysoce významný ($t = 4,59$; $p < 0,001$). Podobná situace nastala i u ostatních aspektů připravenosti. To znamená, že skupina krátkého cvičení byla v mnoha ohledech více „sebejistá“ před cvičením, což je důležitý kontext pro interpretaci celkových výsledků.

Zajímavým zjištěním je mírný pokles hodnocení u výše uvedené položky *„Chápu hlavní priority organizace v krizi“* ve skupině krátkého cvičení došlo k posunu z průměru 3,86 před cvičením na 3,70 po cvičení. Tento jev může být důsledkem uvědomění si komplexnosti krizových priorit v reálných scénářích, kdy účastníci po cvičení reflektovali, že některé aspekty strategického řízení nebyly dostatečně zdůrazněny. Literatura popisuje podobný efekt jako Dunning–Krugerův efekt, podle něhož lidé s rostoucí znalostí dané problematiky často realističtěji hodnotí své schopnosti (Dunning & Kruger, 1999). Ačkoliv se jedná o mírný pokles, může být cenným podnětem pro budoucí úpravy obsahu krátkých cvičení, zejména v oblasti komunikace organizačních priorit.

Z těchto výsledků rovněž vyplývá, že výzkumný vzorek mohl být také ovlivněn faktem, že vzorek nebyl zcela náhodný, což je nutné brát v úvahu při interpretaci rozdílů mezi skupinami. Zařazení účastníků do skupiny krátkého nebo dlouhého cvičení nebylo a ani nemohlo být randomizováno, ale určovalo se převážně na základě organizačních možností, preferencí ředitelů místních poboček a regionálních manažerů a míry provozního zatížení. V několika případech byly krátké varianty cvičení požadovány přímo těmito lídry, kteří projevili aktivní zájem o zkrácenou formu kvůli časovým omezením nebo potřebě rychlého tréninku v krizových regionech. Není proto vyloučeno, že právě tyto skupiny měly vyšší míru vnitřní motivace, více zkušeností s krizemi, nebo vedení s větší důvěrou ve schopnosti svého týmu, což mohlo přispět k vyšším výchozím sebehodnotícím skóre.

Tyto „biases“ nebo intervenující proměnné plynoucí z limitů designu této práce a výběru vzorku nelze zcela eliminovat, jelikož pilotní fáze neměla za cíl vytvořit reprezentativní vzorek, ale ověřit použitelnost a dopad rozdílné formy cvičení v reálných provozních podmínkách. Přesto je vhodné tyto faktory reflektovat v závěrečných úvahách tak, že část rozdílů mezi skupinami může být vysvětlena předchozím kontextem, nikoli pouze samotnou formou cvičení. Pro budoucí výzkum by proto bylo žádoucí zařadit buď randomizovaný přístup, nebo standardizaci vstupní úrovně respondentů.

Z výše uvedeného plyne, že obě varianty cvičení vedly k podstatným zlepšením, ale jejich výchozí pozice byly mírně rozdílné. Zatímco dlouhé cvičení „dohnalo“ původní rozdíly a v post-testu dosáhlo podobných hodnot, krátké cvičení pracovalo se „sebejistějším“, nikoliv však průkazně znalejším vzorkem účastníků a přesto přineslo další pozitivní posun. Z praktického hlediska je důležité, že ani jedna forma cvičení nevedla ke zhoršení nebo stagnaci, a že z hlediska nárůstu připravenosti (ať už znalostní, subjektivní nebo behaviorální) jsou výsledky srovnatelné. Každá forma však fungovala v jiném kontextu a s jinou výchozí úrovní.

Z toho vyplývá, že se nelze striktně přiklonit k závěru, že by jednoznačně jedna forma byla lepší než druhá, ale je možné konstatovat, že krátká cvičení obstála velmi dobře i ve srovnání se standardním dlouhým formátem. Krátký formát měl navíc výhodu efektivity. Časová a organizační náročnost dvouhodinového stolního cvičení je nesrovnatelně menší než u půldenního nebo celodenního simulovaného cvičení. V našem pilotu se krátkého cvičení zúčastnilo 30 manažerů s celkovou zátěží 2 hodiny na osobu (cca 60 člověkohodin a s přípravou potenciálně zhruba 70 člověkohodin), zatímco dlouhého 38 manažerů s odhadovanou délkou 4 až 6 hodin (minimálně 152 člověkohodin, potenciálně až 200 člověkohodin s přípravou). Pokud bychom tato data ukázali na typickém cvičení pro deset zaměstnanců, pak by mohlo vypadat následujícím způsobem.

Tabulka 7 Srovnání časové náročnosti různých formátů cvičení (modelový příklad pro 10 účastníků)

Typ cvičení	Čistý čas	Příprava	Celkem
Krátké (2h)	20 h	10 h	30 h
Dlouhé (4h)	40 h	15 h	55 h
Dlouhé (6h)	60 h	20 h	80 h

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska poměru přínos/zátěž tak krátká cvičení vycházejí velmi příznivě a za zlomek času dokázala přinést obdobný přínos jako klasická delší cvičení. To je plně v souladu s trendy v krizovém vzdělávání, kde se table-top cvičení doporučují jako nízkonákladový a vysoce efektivní nástroj pro zvyšování připravenosti a náš pilotní projekt tato tvrzení potvrzuje. Krátká cvičení byla logisticky jednodušší na přípravu (často proběhla online či v jedné zasedací místnosti a nebylo nutné složitě koordinovat dlouhé absence zaměstnanců) a mohla se tak zúčastnit i pracoviště, která by si delší výpadek z běžného provozu nemohla dovolit. Díky menší časové dotaci se také zaměstnanci během cvičení méně vyčerpali a udrželi vysokou koncentraci po celou dobu, což mohlo podpořit efektivní učení (u velmi dlouhých cvičení někdy dochází ke snížení pozornosti v závěru). Krátký formát navíc umožnil uspořádat cvičení pro více zemí v relativně krátkém čase. Vlastní pilot trval jen přibližně 8 měsíců, během nichž proběhlo několik cvičení v různých regionech. Tím se zvýšil celkový záběr školení a do procesu krizové přípravy se zapojilo více osob. Tento aspekt, tedy širší zapojení zaměstnanců z více zemí snad důležitější pro organizační připravenost než individuální zisk každého účastníka. Lze říci, že pilotní zkrácená cvičení přispěla k rozšíření povědomí o BCM napříč organizací, neboť se jich mohli zúčastnit i manažeři, kteří by jinak na dlouhé cvičení nenašli čas. Jen pro dokreslení potenciálních dopadů efektivity zkrácených cvičení uvedeme i zde to, co je uvedeno již v kapitole 3.1.4 *Náklady zkrácených BCP cvičení* (tabulka 2), a ted, že hypotetická finanční úspora při zkrácení všech těchto cvičení a při předpokladu jednoho cvičení za dva roky v každé zemi činí přibližně 180 tisíc liber za dvouletý cyklus, a to především na straně nepřímých nákladů.

Na základě výše uvedených výsledků lze formulovat dílčí závěr, že pilotní projekt ověřil, že zkrácená stolní cvičení BCP mohou být pro British Council vhodnou a efektivní alternativou k delším krizovým simulacím. Přestože dlouhá cvičení zůstávají nepostradatelná pro hlubší ponor do složitých scénářů a detailní nácvik (např. tam, kde je třeba projít více navazujících fází krize či zapojit praktické ukázky), krátký formát se ukázal jako pozoruhodně účinný v dosažení základních tréninkových cílů. Účastníci si osvojili klíčové znalosti, zvýšili své sebevědomí a identifikovali mezery v připravenosti a to vše bez výraznějšího narušení chodu organizace a s minimálními náklady (časovými i finančními). Tento poznatek má značný praktický dopad, protože British Council může do budoucna zařadit pravidelná krátká cvičení jako součást svého programu rozvoje krizové připravenosti a tím zvyšovat odolnost organizace průběžně, nikoli jen jednorázově. Zároveň lze kombinací krátkých a dlouhých cvičení dosáhnout optimálního výsledku. Kratší cvičení udržují povědomí a připravenost široké skupiny manažerů, zatímco občasná dlouhá cvičení mohou sloužit k prohloubení dovedností a otestování komplexních scénářů. Pilot také odhalil určité oblasti ke zlepšení (např. potřebu lépe komunikovat strategické priority v rámci krátkých cvičení nebo naopak vtáhnout do dlouhých cvičení více prvků týmové spolupráce), což bude rozebráno v následující diskusi. Celkově však výsledky jednoznačně

podporují implementaci zkrácených cvičení jako plnohodnotného nástroje pro zvyšování krizové připravenosti, kdy je tento přístup vnímán jako účinný, efektivní a dobře přijatý samotnými účastníky.

7.6 Diskuze výsledků

Praktická realizace pilotních zkrácených BCP cvičení v British Council přinesla řadu zajímavých zjištění, které stojí za podrobnější rozbor v kontextu teoretických východisek. Hlavním výsledkem experimentu je potvrzení, že zkrácená dvouhodinová cvičení dokáží zvýšit připravenost týmu srovnatelně s tradičními delšími cvičeními, avšak s podstatně nižšími nároky na zdroje. Po absolvování cvičení respondenti vykázali měřitelné zlepšení ve znalostech krizových postupů a zvýšení sebedůvěry při řešení mimořádných událostí. Například se zvýšil podíl účastníků, kteří správně určili priority BCM a postup eskalace incidentu, a to napříč oběma formáty cvičení (dlouhým i krátkým). Tím se potvrzuje předpoklad, že i omezený trénink může přinést významné kognitivní a behaviorální přínosy, pokud je dobře zacílen.

Diskutabilním bodem je srovnání efektivity krátkého vs. dlouhého formátu. Data z dotazníků naznačují, že dlouhá simulace mírně lépe upevnila některé komplexní dovednosti, zejména porozumění širším souvislostem a strategickým prioritám v krizi. Účastníci dlouhého cvičení častěji uvedli, že po cvičení jasně chápou hlavní priority organizace během krize a dokáží je aplikovat při rozhodování. Delší formát zřejmě umožnil hlubší ponoření do scénáře a více diskuzí o strategii. Naopak účastíci krátkých cvičení prokazovali o něco vyšší sebejistotu v koordinaci napříč odděleními. Kratší formát zřejmě kladl důraz na intenzivní týmovou spolupráci a rychlé rozhodování. Tento rozdíl může souviset i s tím, že při kratším cvičení museli být všichni členové týmu aktivnější, zatímco v delším cvičení se mohli někteří stáhnout do pozadí během pomalejších pasáží. Praktický dopad tohoto zjištění je, že kombinace obou formátů, krátkých, častých cvičení zaměřených na týmovou sehranost a základní reakce, doplněných občasným delším komplexním cvičením, by mohla poskytnout optimální výsledky. Tím by se využily výhody obou přístupů: efektivita a frekvence na jedné straně a strategická hloubka na straně druhé.

Z kvalitativní zpětné vazby účastníků vyplynulo, že vnímání přínosu cvičení bylo velmi pozitivní. Zaměstnanci oceňovali zejména realističnost scénářů a možnost bezpečně si vyzkoušet krizovou situaci. Mnozí uvedli, že cvičení odhalilo konkrétní slabiny, například neznalost lokace určitých dokumentů, váhání v rozhodování či nejasnosti, o kterých před tím nevěděli.

Z neformální zpětné vazby také vyplynulo, že cvičení zlepšilo komunikaci v týmu, lidé z různých oddělení, kteří běžně nepřicházejí do úzkého kontaktu, museli spolu intenzivně spolupracovat, což odbouralo některé bariéry. To podporuje i teoretické východisko o významu interní marketingové komunikace a propojování týmů pro zvýšení soudržnosti. Lze tedy říci, že cvičení neměla jen výukový efekt, ale i team-buildingový efekt, což je cenný vedlejší přínos.

Je však nutné zmínit i aspekty, kde se očekávaný efekt nedostavil plně. Například jsme předpokládali, že kratší formát povede k podstatně vyšší účasti zaměstnanců díky menší časové náročnosti. Pilotní projekt ale ukázal, že i když zájem byl značný, určité skupiny pracovníků, zejména na vedoucích pozicích, si obtížně hledaly čas i na dvouhodinové cvičení kvůli jiným povinnostem. To signalizuje, že problém není jen v délce cvičení, ale i v prioritizaci BCM aktivit vedením. Pokud nadřízení nedají cvičením dostatečnou prioritu, zaměstnanci, byť

motivovaní, budou narážet na kapacitní problémy. Tento poznatek úzce souvisí s potřebou zakotvení kontinuity do kultury organizace (jak rozebráno v kap. 5.3) a svědčí o tom, že British Council bude muset ještě posílit interní komunikaci, aby vedení týmů vnímalo účast na cvičeních jako nezbytnou součást práce, nikoli jako "nadstavbu, na kterou možná vyjde čas".

Celkově tento pilot potvrzuje platnost očekávaných principů v prostředí British Council. Opakovatelnost, škálovatelnost a replikabilita cvičení v různých kontextech se ukázala jako proveditelná a přínosná a organizace tak získala model, který může rozšířit i do dalších regionů při relativně nízkých nákladech. Zároveň se potvrdilo i to, co uvádí řada autorů k lidskému faktoru, tedy že učení zážitkem a sdílenou reflexí (Kolb, 1984; Armstrong, 2015) má hlubší dopad než pouhá teorie. Což bylo patrné i z neformálních a spontánních zpětných vazeb a poděkování účastníků po cvičeních, kteří často používali prohlášení jako např: „to si nyní budu pamatovat, protože jsme si tím prošli a dodnes se mi zdá o Tristanovi" (pozn.: Tristan je jméno fiktivní postavy zraněného zaměstnance ve scénářích tohoto pilotu).

British Council je specifická organizace, je velká, částečně veřejně financovaná organizace s přesahem do NGO a diplomatických sektorů, ale i globálně působící obchodní model zároveň. Její zkušenost s krátkými BCP cvičeními může být inspirativní i pro jiné neziskové, hybridní či veřejnoprávní organizace, které zápasí s omezenými zdroji a potřebou udržet připravenost. Například menší neziskové organizace by mohly převzít tento koncept mini-simulací a praktikovat jej několikrát ročně namísto jednoho velkého cvičení v horizontu často tak vzdáleném, že organizační paměť za tu dobu ztratila povědomí nejen o obvyklých postupech, ale i existenci takových cvičení vůbec. Výsledky naznačují, že by tím zvýšily zapojení zaměstnanců a kontinuálně zlepšovaly svou reakceschopnost. Pro velké korporace, které již robustní BCM mají, je toto zjištění rovněž relevantní, protože efektivita vynaložených prostředků je dnes všude pod drobnohledem a ukázali jsme, že levnější tréninková metoda může přinést obdobný užitek.

Z hlediska slabých stránek výsledků (viz omezení výzkumu níže) je však potřeba diskutovat, nakolik lze naměřené pozitivní změny přičíst samotnému cvičení a nakolik mohly být ovlivněny jinými faktory. Například efekt "novinky" (novelty effect) mohl způsobit, že lidé, a to včetně faciltátora a autora této práce, byli nadšeni jen proto, že šlo o první cvičení tohoto druhu. Dlouhodobé udržení zvýšené připravenosti nebylo možné v rámci pilotu ověřit a to otevírá prostor pro další zkoumání otázky, zda, respektive spíše jak rychle bez pravidelného opakování získané dovednosti časem zaniknou. Diskutabilní je také komparace napříč kulturami, protože British Council operuje v různých zemích a kulturní rozdíly mohou významně ovlivnit ochotu zaměstnanců zapojit se do simulovaných her (někde může převládat ostych, jinde soutěživost apod.). Naše výsledky pocházejí primárně z prostředí několika regionálních části British Council (Evropa, Centrální Asie a Jižní Kavkaz) a je otázkou, zda by například v odlišných kulturních podmínkách (JV Asie vs. Evropa) byly reakce obdobné.

Pilotní projekt prokázal životaschopnost konceptu zkrácených BCP cvičení a poskytl empirická data podporující teoretické předpoklady o významu pravidelného tréninku a učení se z krizových scénářů. Zároveň odhalil, že lidský faktor a zejména kultura organizace a podpora vedení může být limitujícím prvkem. Tyto poznatky dávají British Council cennou zpětnou vazbu o tom, že zkrácená cvičení fungují, ale je třeba je zasadit do širšího rámce organizační podpory, aby plně rozvinula svůj potenciál.

7.7 Omezení pilotu

Každý výzkum má svá omezení, která je nutné reflektovat i při interpretaci výsledků. V případě tohoto pilotu věnovaného efektivitě zkrácených BCP cvičení lze identifikovat několik klíčových omezení, jež mohly ovlivnit dosažené závěry:

1. **Velikost a výběr vzorku:** Pilotního testování se účastnilo omezené množství zaměstnanců British Council, řádově desítky osob a navíc nešlo o náhodně vybraný reprezentativní vzorek celé organizace. Účast na cvičeních byla do jisté míry dobrovolná (minimálně leadeři v každé zemi mají možnost ovlivnit, zda cvičení proběhne nyní nebo např, až za 6 měsíců ap.) a mohla přilákat spíše již leadery a teamy předem motivované a otevřené vzdělávání v oblasti krizové připravenosti. To znamená, že výsledky jako např. vysoké hodnocení přínosu cvičení mohou být lehce zkresleny pozitivní selekcí účastníků. Pokud by se cvičení zúčastnili i méně motivovaní či velmi zaneprázdnění pracovníci, mohly by jejich dojmy a výsledky (např. v pre-testu) být odlišné. Omezená velikost vzorku rovněž neumožňuje provádět robustní statistické analýzy; zjištěné rozdíly (např. mezi krátkým a dlouhým formátem cvičení) tak nelze považovat za statisticky průkazné závěry, a to ani pro celou „populaci“ zaměstnanců ve všech regionech.
2. **Krátké trvání a jednorázovost intervence**: Pilot proběhl v relativně krátkém časovém úseku přibližně 6 měsíců a zahrnoval jedno cvičení pro každý zapojený tým. Následné měření proběhlo bezprostředně po cvičení. Výzkum tedy neposkytuje informace o dlouhodobém udržení znalostí a dovedností získaných na cvičení. Nevíme, zda např. po 3 či 6 měsících zůstane sebedůvěra účastníků zvýšená a zda by v reálné krizi skutečně postupovali lépe než před cvičením. Absence dlouhodobého sledování je významným omezením a nedovoluje nám posoudit trvalost efektu. Pilot rovněž nezkoumal opakované intervence a nelze tedy přímo doložit, jak by se křivka učení vyvíjela při druhém nebo třetím cvičení atd. Tento pilot tak spíše jen ověřil bezprostřední efekt, což je cenné, ale pro obhájení širší implementace by bylo vhodné doplnit data o trend vývoje, tedy zda, respektivě jak rychle efekt klesá s časem bez opakování, či naopak zda se posiluje s dalšími cvičeními ještě více.
3. **Možný vliv vnějších faktorů:** Během realizace mohly do procesu vstoupit faktory, které nebyly plně pod kontrolou výzkumníka. Například aktuálnost reálných událostí. Pokud se v době před konáním cvičení objevila skutečná krize či incident (byť v jiné zemi či organizaci) a média o ní informovala, nebo pokud existuje aktuální a medializovaná vyhlídka na krizi v dané zemi, mohlo to ovlivnit postoj účastníků a jejich motivace. Stejně tak různá úroveň facilitace cvičení (byť u všech simulcí byl stejny facilitáror) mohla hrát roli. Ačkoli scénář byl předpřipraven standardizovaně, lidský faktor facilitátora a pozorovatelů (jako únava, existence osobních sym/antipatií atd.) mohl mírně odlišit zážitek jednotlivých skupin a odpovědi v dotazníku, který mohl být vnímám jako snaha facilitátora potvrdit přínos cvičení (což ostatně není daleko od pravdy). Tyto interpersonální odchylky se těžko eliminují, a obvykle je to možné pouze velkými čísly, randomifikací, externími výzkumníky nebo specifickým designem výzkumu. I tak je ale nutné si jich být vědom při čtení výsledků výzkumu. Dalším vnějším vlivem je organizační kontext, protože v době pilotu organizace prochází transformací, což mohlo působit stres či změny priorit v týmech. Někteří zaměstnanci mohli přistupovat k cvičení s obavou, zda výsledky nebudou použity k hodnocení jejich výkonu v nejisté době nebo dokonce k hodnocení celých teamů, protože v rámci probíhající transformace se diskutuje uzavírání celých poboček. Tyto okolnosti mohly vést buď k přílišnému snažení, nebo naopak k rezignaci.

4. **Měření a metody sběru dat:** Použité dotazníky a vědomostní testy byly vytvořeny pro účely tohoto pilotu, neprošly předem detailní validací ani pilotáží na větším vzorku. Reliabilita a validita těchto nástrojů tak může být omezená. Někteří respondenti mohli interpretovat škálové položky různě (co přesně znamená "cítím se jistý" může být subjektivně odlišné). Vědomostní otázky s více možnostmi (multiple-choice) mohly být příliš jednoduché (respondenti je zvládli z velké části správně už v pre-testu) nebo naopak mohly trpět nejednoznačností formulací. Největším omezením znalostních otázek ovšem je fakt, že byly pouze tři a to dokonce stejné v pre-testu a post-testu. Důvodem bylo to, že porovnávání výstupů ze dvou různých extrémně krátkých znalostních testů by vyžadovalo složitější proces standardizace, tedy kalibrace obtížnosti a normalizace výsledků podobně jako u standardizovaných testů typu IQ, kde se stanovuje průměrná hodnota a upravují skóre tak, aby byla mezi sebou srovnatelná. Tento proces je však značně složitý a časově náročný a sám o sobě by mohl být tématem samostatné práce. Vytvářet si obraz na základě tak krátkého znalostního testu je hraniční, nicméně vzhledem k situaci v organizaci by větší množství otázek tohoto typu mohlo způsobit sníženou návratnost. Omezením je i absence kontrolní skupiny. Ideálně by design zahrnoval i skupinu, která neprošla cvičením, ale podstoupila pre-test v rozmezí 4 až 6 týdnů stejně jako vzorek, abychom mohli alespoň stanovit běžnou úroveň zkoumaných otázek v „populaci" organizace a vyloučit podíl zapamatování. To však z organizačních a provozních důvodů také nebylo proveditelné. Tím pádem ale zlepšení mohou z části plynout ze samostudia před simulací nebo opakovaného vyplnění testu (respondenti mohli podruhé odpovídat lépe prostě proto, že stejný test viděli již předtím, jakkoliv by z tohto důvodu pre-test distribuován co nejdříve, obvykle 4 až 6 týdnů před cvičením).
5. **Obecnost vs. specifičnost prostředí British Council:** Tento výzkum byl zasazen do konkrétních podmínek konkrétní organizace, včetně jeho interních procesů, kultury a hybridního charakteru. Některá zjištění tak mohou být méně přenositelná do zcela odlišných prostředí. Taktéž strukturální aspekty mohli hrát jistou roli, protože British Council má Incident Management Teamy a krizovou dokumentaci již zavedenou a cvičení tak mělo na čem stavět. U organizace, která ještě nemá vytvořen BCM rámec, by účinek cvičení mohl být jiný (možná by se více času věnovalo vůbec definování rolí a základních postupů). Kontext hybridní veřejnoprávní organizace také znamená, že motivace lidí je nejen finanční, ale i hodnotová, protože zaměstnanci možná cítí i poslání organizace. V čistě komerční firmě by se motivace a vnitřní kultura mohly projevit jinak.

Všechna výše uvedená omezení je třeba mít na paměti při vyvozování závěrů a formulování doporučení. Neznamenají, že by výsledky byly neplatné, ale vymezují hranice jejich platnosti. Shrnutím omezení lze říci, že studie poskytuje prvotní, průkazný vhled do efektivity zkrácených BCP cvičení v British Council, ale pro definitivní potvrzení trendů by bylo vhodné provést rozsáhlejší výzkum a zapojit více účastníků po delší časové období a použít pokročilejší metody vyhodnocení (např. kontrolní skupinu). Rovněž by bylo přínosné rozšířit škálu zkoumaných efektů, např. sledovat reálný výkon při následných ostrých incidentech apod. Tato omezení však nesnižují význam hlavního zjištění pilotu, nýbrž poskytují vodítka, na co se zaměřit při dalším výzkumu a implementaci (viz kapitola 7.9). Vědomí limitů zároveň pomáhá British Council realisticky plánovat další kroky, například počítat s tím, že přínosy cvičení bude asi nutné dlouhodobě udržovat opakováním a že bude třeba překonávat případnou únavu či pokles entusiasmu po odeznění novosti atp.

7.8 Využití poznatků v plánování změn

Na základě dat a zpětné vazby byly identifikovány konkrétní oblasti pro zlepšení a systematizaci přístupu ke krizové připravenosti:

1. **Úprava a rozšíření metodiky cvičení:** Pilot ukázal, že delší formát cvičení nepřináší významně lepší výsledky. Naopak zkrácený formát se osvědčil jako efektivní a méně zatěžující pro týmy v období organizačních změn.

   Budoucí cvičení by proto měla být primárně plánována jako kratší (ideálně 2 – 3 hodiny), ale prozatím nebudeme zcela opouštět ani variantu delších simulací, která by se mohla konat například ve tříletém cyklu.

   Zároveň je nezbytné posílit kulturu otevřenosti a tolerance k chybám. Cvičení nesmí být vnímána jako zkouška, kterou je třeba „úspěšně projít“, ale jako bezpečný prostor pro trénink, experimentování a učení se z nedostatků. Právě otevřený přístup, který umožňuje účastníkům chybovat bez obav z hodnocení, podporuje využití efektu Zeigarnikové, tedy fenoménu, kdy si lidé lépe pamatují nedokončené nebo problematické úkoly než ty, které proběhly hladce (Zeigarnik, 1927). Tento přístup rovněž otevírá cestu k hlubšímu organizačnímu učení. Právě moment selhání během cvičení umožňuje zaměstnancům konfrontovat své vnitřní předpoklady, aktivně vyhledávat správná řešení a přetavit emočně nabité zkušenosti do konkrétních revizí krizových plánů a postupů. Doporučuje se proto, aby k těmto revizím docházelo až po cvičení, nikoliv předem, jak bývá zvykem.

   V kontextu krizového školení tento efekt motivuje účastníky k dalšímu zkoumání a zvyšuje ochotu k reflexi a změně chování. Aby bylo možné tuto motivaci dále podpořit a usměrnit směrem k žádoucímu učení, bude nově po každém cvičení distribuován tzv. „BCM info pack“, tedy stručný informační balíček obsahující popis rolí, přehled klíčových principů Business Continuity Managementu v organizaci a nejdůležitější poznatky z předchozích simulací. Tento materiál bude zaměstnancům k dispozici bezprostředně po cvičení, tedy v okamžiku, kdy jsou díky emocionálnímu zážitku a snaze porozumět svým chybám nejvíce otevřeni dalšímu poznávání. Tento nástroj bude zároveň součástí širšího rámce kultivace otevřenosti k chybám a systematického využití zjištění z cvičení. Cílem je umožnit jim lépe se zorientovat v problematice, identifikovat oblasti ke zlepšení a podpořit tzv. self-directed learning, tedy samostatně řízený proces učení motivovaný vlastním prožitkem (Knowles, 1975; Kolb, 1984).

   Dále budou připraveny šablonovité scénáře pro jednotlivé regiony, které si lokální týmy přizpůsobí dle vlastních rizik a místní bezpečnostní manažeři nebo jejich ekvivalent (ne v každé zemi je přítomen odborník na bezpečnost a často je toto řešeno delegováním na jiné manažery) je budou moci realizovat v roli facilitátora (např. zemětřesení v Japonsku, povodeň v Bangladéši, výpadek elektřiny v Evropě). Tato metodika bude zakotvena v oficiální interní směrnici pro krizový management. Vytváření regionálně přizpůsobených scénářů by však nemělo být úkolem centrály. Naopak se doporučuje zapojit do tohoto procesu místní manažery, kteří mají nejlepší přehled o lokálních rizicích a specifikách. Takový přístup přispívá nejen ke zvýšení relevance cvičení, ale i ke zvýšení pocitu zodpovědnosti a vlastnictví výsledných plánů na úrovni jednotlivých zemí.

2. **Systémové zakotvení a periodicita:** Bude navrženo začlenit BCP cvičení do pravidelného organizačního cyklu. Každý relevantní country team uspořádá minimálně jednou ročně

krátké table-top cvičení, doplněné o vetší (dříve standardní, tedy minimálně 4 hodinové) cvičení jednou za 3 roky. Všechny scénáře budou následně sdíleny v rámci interní znalostní databáze, aby bylo možné čerpat ze zkušeností jiných poboček.

3. **Aktualizace krizových plánů a dokumentace:** V návaznosti na poznatky z pilotu byla zahájena revize krizových plánů v daných zemích a došlo k aktualizaci kontaktních údajů a zpřesnění eskalačních kroků. Klíčové dokumenty budou umístěny na bezpečná místa na pobočkách a elektronicky na intranetu.
4. **Využití výsledků při komunikaci s vedením a donory:** Kvantitativní a kvalitativní výstupy pilotu (např. +0,84 bodu nárůstu připravenosti či 92 % úspěšnost v závěrečném testu) budou prezentovány vedení British Council. V dalším kroku budou tyto výsledky využity také jako podklad pro komunikaci s dalšími partnery, klíčovými stakeholdery a případně i jejich odbornou veřejností v oblasti krizového řízení a business continuity plánování (BCP).

Uvedené kroky představují první fázi dlouhodobého procesu zvyšování organizační odolnosti. Aby se změny udržely a dále rozvíjely, je nezbytné je podpořit institucionálně zakotvením cvičení v ročním cyklu, systematickým sběrem dat a důrazem na přenos znalostí v rámci celého British Council.

Přístup ke krizové připravenosti je takto pojat jako dlouhodobý systém učení, v němž cvičení generují poznatky, ty se promítají do plánů a metodik a následná cvičení ověřují jejich funkčnost. Tento cyklus kontinuálního zlepšování odpovídá principům PDCA (Plan–Do–Check–Act) (Deming, 1986) a moderním přístupům k organizační odolnosti, čímž potvrzuje praktický přínos Capstone projektu.

7.9 Náměty pro další výzkum a praxi

Zjištění této práce otevírají několik směrů, kterými by bylo možné navázat v budoucím výzkumu nebo je rovnou aplikovat v praxi pro zvýšení efektivity Business Continuity Managementu v British Council i obecně v jiných organizacích:

- **Dlouhodobý efekt a opakování cvičení:** Jednoznačně se nabízí provést dlouhodobou studii, která by sledovala účastníky cvičení v čase. Budoucí výzkum by mohl měřit udržení znalostí a dovedností po 3, 6 či 12 měsících od cvičení. Tím by se ověřilo, nakolik trvalý dopad jednorázové cvičení má a po jaké době je optimální uskutečnit cvičení další (tj. jaká je "ideální frekvence" pro zachování připravenosti). Zároveň by opakovaná cvičení s jedněmi účastníky umožnila sledovat křivku učení, tedy zda každým dalším cvičením dochází k menšímu či většímu zlepšení, případně kdy se efekt saturuje. Zajímavé by bylo sledovat, zda dochází k habituaci (ztrátě angažovanosti) nebo naopak k posílení jistoty a zlepšení týmové koordinace. Výsledky by pomohly navrhnout ideální rovnováhu mezi frekvencí, délkou a obtížností cvičení a definovat tzv. tréninkový práh, tedy úroveň, od které je další nárůst efektu minimální. Tyto poznatky by měly přímé praktické využití: pomohly by nastavit rozvrh BCM cvičení v organizaci tak, aby byla co nejúčinnější vzhledem k vynaloženému času. Z hlediska teorie učení dospělých by navazující výzkum mohl zohlednit i odlišnou míru zapamatování různých typů dovedností, tedy například, zda se lépe udržují procedurální znalosti (např. koho kontaktovat), nebo spíše strategické dovednosti (např. rozhodování v nejistotě).

- **Rozšíření vzorku a zapojení různých kultur:** Budoucí výzkum by měl zahrnout větší a diverzifikovanější okruh účastníků. Konkrétně by bylo přínosné otestovat zkrácená cvičení v různých teritoriálních jednotkách (Evropa, Asie, Afrika…) a porovnat, zda existují kulturní nebo organizační rozdíly v jejich účinku. Mohlo by se například ukázat, že v některých kulturách je potřeba upravit styl facilitace (např. více povzbuzení k aktivitě vs. usměrnění příliš horlivých reakcí). Zapojení většího počtu účastníků by také umožnilo provést statisticky robustní analýzy. Pro obecnější platnost by bylo hodnotné zahrnout i jiné organizace do srovnání. Tím by se ověřilo, zda pozorované přínosy a případné nedostatky zkrácených cvičení platí napříč sektory, nebo zda jsou doménou specifického prostředí. Zvlášť zajímavé by bylo zkoumat dopad organizační kultury a míry autonomie týmů. Například hypotéza, že v hierarchických strukturách s nízkou mírou samostatnosti může docházet ke zpoždění rozhodovacích procesů i při simulacích. Studie by mohla vyhodnotit i to, zda jsou „chyby“ vnímány jako výukový moment, nebo jako selhání, což výrazně ovlivňuje výsledný efekt cvičení skrze efekt Zeigarnikové (Zeigarnik, 1927).
- **Experimentování s formáty cvičení:** Ačkoli tato práce porovnávala “krátké vs. dlouhé” cvičení, budoucí výzkum by mohl jít dále a vyzkoušet různé varianty tréninkových metod. Například:
    a. Virtuální/online cvičení vs. prezenční formát – porovnání efektivity online a osobních cvičení z hlediska zapojení účastníků a dosažených výstupů.
    b. Mikro-cvičení – extrémně krátká, přibližně 30minutová cvičení, jejichž cílem by bylo ověřit, zda i takto zkrácený formát dokáže přinést měřitelný přínos, nebo to už nepostačuje k dosažení smysluplného efektu.
    c. Hypotetické scénáře vs. simulace s prvky reality – srovnání čistě modelových situací s cvičeními, která zahrnují prvky reálné interakce (simulované telefonáty, improvizované rozhovory a dynamicky se vyvíjející situace).
    d. Zapojení leadershipu do cvičení – výzkum by mohl ověřit hypotézu, že účast vedoucích pracovníků přímo ve cvičení zvyšuje angažovanost ostatních účastníků a zvyšuje ochotu ke změnám. Zároveň by šlo sledovat, zda se efekt zapojení vedení liší podle jeho stylu (např. participativní vs. autoritářský).

Z uvedených námětů vyplývá společné téma prohlubování a rozšiřování poznatků získaných touto prací. Pilotní studie položila potvrdila, že základní směr zkracování a zefektivňování krizových cvičení je perspektivní. Další výzkum a praxe by se nyní měly zaměřit na optimalizaci tohoto přístupu a najít ideální rovnováhu mezi délkou a frekvencí, přizpůsobit formu různým podmínkám, a zejména integrovat zkrácená cvičení do širšího systému rozvoje odolnosti organizace. British Council má příležitost stát se v této oblasti vzorem dobré praxe a lídrem v oblasti krizové připravenosti v sektoru veřejných i hybridních institucí. Pokud bude i nadále rozvíjet tento přístup, aktivně experimentovat a sdílet zkušenosti, může zásadně ovlivnit posun v přístupu k BCM ve veřejném sektoru, neziskových organizacích i kulturních institucích napříč zeměmi.

V budoucím výzkumu by také bylo přínosné kvazi-experimentálně ověřit, zda zkušenost s krizovým cvičením koreluje s lepšími výkony při skutečné krizi. I když jde o náročně plánovatelný výzkum globální pokrytí British Council k tomu vyloženě vybízí, protože prakticky neustále se nachází nějaká menší či větší část organizace (země, team, pobočka atp.) v nějaké úrovní krizové intervence a často i několik paralerně najednou. Kvalitativní případové studie by mohly analyzovat reakce poboček, které v nedávné době prošly simulací, a porovnat

je s těmi, kde žádný trénink neproběhl. Tyto poznatky by přinesly cenný důkaz o přímém dopadu cvičení na organizační odolnost a umožnily by zpřesnit návratnost investic do krizového vzdělávání.

8 Závěr

8.1 Shrnutí hlavních poznatků

Tato závěrečná práce se v první části zaměřila na teoretická východiska krizového managementu a business continuity v organizaci British Council a ve druhé části prezentovala praktické prověření podnikatelského plánu pro zlepšení krizové připravenosti. Hlavní poznatky lze shrnout jako syntézu teorie a praxe následovně:

- **Nutnost a přínos krizové připravenosti:** Literární rešerše potvrdila, že v dnešním nestabilním globálním prostředí čelí organizace (včetně kulturních institucí) celé škále rizik od přírodních katastrof přes bezpečnostní incidenty po pandemie. Teorie zdůrazňuje, že plánování kontinuity provozu (BCP) a pravidelné testování těchto plánů jsou klíčové pro odolnost. Praktické zjištění z pilotního projektu v British Council to jednoznačně potvrdilo. Před zahájením cvičení panoval u zaměstnanců relativně nízký pocit jistoty, jak by zvládli krizovou situaci. Po cvičení došlo k významnému posílení jejich kompetencí a sebedůvěry, kdy průměrné hodnocení připravenosti vzrostlo téměř o celý bod na 5 bodové škále a znalost kritických postupů se dramaticky zlepšila. To dokazuje, že investice do krizové přípravy má přímý efekt na schopnost týmu reagovat efektivně a koordinovaně. Jinými slovy, teoretický předpoklad o pozitivním vlivu cvičení na připravenost byl praktickými daty ověřen a kvantifikován.
- **Význam praktického tréninku a zkušenostního učení:** Z pilotu vyplývá, že dospělí se nejlépe učí prostřednictvím zážitku a reflexe (experiential learning). V kontextu krizového managementu to znamená, že praktická cvičení (zejména formou simulací reálných scénářů) jsou nenahraditelná pro vybudování dovedností, které nelze získat jen četbou plánů. Pilotní projekt to demonstroval, protože účastníci si skrze modelovou situaci osvojili nejen fakta (např. koho kontaktovat), ale též soft skills jako rozhodování pod tlakem, komunikace v týmu, prioritizace úkolů. Mnozí uvedli, že teprve při cvičení odhalili, co potřebují zlepšit. Tento poznatek je v souladu s Kolbovým cyklem učení: konkrétní zkušenost - reflexe - formulace obecných poznatků - testování v nové situaci. (Kolb, 1984) V našem případě cyklus proběhl v rámci cvičení a bezprostřední zpětné vazby a bude pokračovat při následných cvičeních. Zkušenostní učení se prokázalo jako velmi účinné a vedlo k hlubokým a pravděpodobně/snad i dlouhodobějším změnám v postojích (např. zvýšení proaktivity, uvědomění si odpovědnosti každého člena týmu atd.), což je i námětem na další výzkum a cenným zjištěním i pro další vzdělávací aktivity British Council nad rámec krizového managementu.
- **Organizační změna a kultura připravenosti:** Teoretická část práce nastínila koncept organizační resilience a kultury bezpečnosti, tedy stav, kdy organizace jako celek má zakořeněné hodnoty a praktiky umožňující odolávat šokům. Praktická část ukázala, že jedno cvičení může být katalyzátorem kultury připravenosti. V British Council pilot vyvolal značný zájem a pozitivní ohlas u zaměstnanců, kteří nyní vnímají krizovou připravenost jako důležitou a smysluplnou. Tím se podařilo do značné míry odbourat počáteční apatii („

je to jen další nudný meeting a ztráta času“) či falešný pocit bezpečí („nám se nic nestane“). Podle Kottera (1996, s. 37 - 52) je vytvoření pocitu naléhavosti prvním krokem k úspěšné změně, protože podněcuje kolektivní odhodlání ke změně. Pilot tuto naléhavost navodil skrze autentickou zkušenost. Následné kroky, tedy institucionalizace cvičení a aktualizace plánů pak pomáhají přetavit tuto energii do systémové změny.

Celkově lze shrnout, že práce naplnila svůj cíl a praktická část ověřila životaschopnost a efektivitu navrhovaného podnikatelského plánu, tedy realizaci zkrácených krizových cvičení v reálném provozu. Hlavní výsledky jako výrazné zvýšení kompetencí personálu, identifikace konkrétních zlepšení a odstartování kulturní změny dokazují, že implementace takového plánu je pro British Council přínosná a žádoucí. Syntéza zjištění pak potvrdila relevanci teoretických principů (pravidelné cvičení, zkušenostní učení, integrační přístup) a poskytla konkrétní směr pro budoucí kroky.

Literatura

Primární zdroje

BRITISH COUNCIL. (2020). *Adapting to Covid-19: Resilience and transformation in international cultural relations*. [online] Dostupné z: https://www.britishcouncil.org/research-insight/adapting-covid-19 [cit. 18. 7. 2025].

BRITISH COUNCIL. (2021). *Annual Report and Accounts 2020/21*. [online] Dostupné z: https://www.britishcouncil.org/about-us/how-we-work/corporate-reports [cit. 18. 7. 2025].

BRITISH COUNCIL. (2022). *Annual Report and Accounts 2021/22*. [online] Dostupné z: https://www.britishcouncil.org/about-us/how-we-work/corporate-reports [cit. 18. 7. 2025].

BRITISH COUNCIL. (2023b). *Annual Report and Accounts 2022/23*. [online] Dostupné z: https://www.britishcouncil.org/about-us/how-we-work/corporate-reports [cit. 18. 7. 2025].

BRITISH COUNCIL. (2023). *Corporate Plan 2023–25*. [online] Dostupné z: https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/british_council_corporate_plan_2023-2025.pdf [cit. 17. 7. 2025].

BRITISH COUNCIL. (2024a). *About us*. [online] Dostupné z: https://www.britishcouncil.org/about-us [cit. 12. 4. 2025].

BRITISH COUNCIL. (2024b). *Soft power and UK foreign policy*. [online] Dostupné z: https://www.britishcouncil.org/research-insight/soft-power-cultural-relations-comparative-analysis-2024 [cit. 15. 7. 2025].

BRITISH COUNCIL. (2024c). *Annual Report and Accounts 2023/24*. [online] Dostupné z: https://www.britishcouncil.org/about-us/how-we-work/corporate-reports [cit. 15. 7. 2025].

BRITISH COUNCIL. (2024d). *Corporate Plan 2024–25*. [online] Dostupné z: https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/british_council_corporate_plan_2024-25.pdf [cit. 17. 7. 2025].

BRITISH COUNCIL. (nedatováno). *Royal Charter*. [online] Dostupné z: https://www.britishcouncil.org/about-us/history [cit. 11. 4. 2025].

BUSINESS CONTINUITY INSTITUTE. (2018). *Good Practice Guidelines 2018 Edition: A Global Guide to Good Practice in Business Continuity*. Caversham: BCI. ISBN 9781999685107.

BRITISH STANDARDS INSTITUTION. (2019). *ISO 22301:2019 Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements*. London: BSI.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. (2013). *ISO 22398:2013 Societal security — Guidelines for exercises*. Geneva: ISO.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. (2019). *ISO 22301:2019 Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements*. Geneva: ISO.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. (2020). *ISO 22398:2020 Security and resilience – Business continuity – Guidelines for exercises*. Geneva: ISO.

STABILISATION UNIT. (2017). *Duty of Care Guidance Note: For Deploying Civilian Personnel to Hostile Environments*. London: Foreign and Commonwealth Office.

HEALTH AND SAFETY EXECUTIVE (HSE). (2023). *Leading health and safety at work: Leadership actions for directors and board members*. INDG417. [online] Dostupné z: https://www.hse.gov.uk/pubns/hsis7.htm [cit. 30. 7. 2025].

Monografie

ARMSTRONG, M., STEPHEN T. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARWINGE, O. a OLVE, N. G. (2017). *Three Lines of Defense for Organizing Risk Management*. In: *Bank Regulation*. London: Routledge. ISBN 9781315563893.

BERRY, L. L. a PARASURAMAN, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: Free Press. ISBN 9780029030790.

BREALEY, R. A., MYERS, S. C., ALLEN, F. a EDMANS, A. (2022). *Principles of Corporate Finance*. 14th ed. New York: McGraw-Hill. ISBN 9781265074159.

CHISHOLM, A. M. (2022). *Treasury Management: The Practitioner's Guide*. 3rd ed. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 9781119755777.

COLE, T. A. a VERBINNEN, P. (2022). *Collaborative Crisis Management: Prepare, Execute, Recover, Repeat*. Chicago: University of Chicago Press. ISBN 978-0226821375.

COLEMAN, A. (2020). *Crisis Communication Strategies: How to Prepare in Advance, Respond Effectively and Recover in Full*. London: Kogan Page. ISBN 978-17-896-6290-0.

ČERNOHORSKÝ, J. (2020). *Finance od teorie k realitě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2215-8.

FINCH, B. (2022). *How to Write a Business Plan: Win Backing a Support for Your Ideas and Ventures*. London: Kogan Page. ISBN 1398605646.

FOTR, J. a SOUČEK, I. (2019). *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2020-8.

FRASER, J. R. S., QUAIL, R. a SIMKINS, B. (2021). *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*. Hoboken: Wiley. ISBN 9781119741480.

KIRKPATRICK, D. L. a KIRKPATRICK, J. D. (2009). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. 3rd ed. San Francisco: Berrett-Koehler. ISBN 9781576753484.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2020). *Manažerské finance*. 7. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 9788074007786.

KOLB, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. ISBN 978-0132952613.

KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. (2021). *Principles of Marketing*. 18th ed. Harlow: Pearson. ISBN 9781292341135.

MAYO, A. (2001). *The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets*. London: Nicholas Brealey. ISBN 9781857882703.

MOTHERSBAUGH, D. L. et al. (2020). *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 9781260100044.

NYE, J. S. (2004). *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. New York: PublicAffairs. ISBN 978-1-58648-225-1.

WEISS, C. H. (1998). *Evaluation: Methods for Studying Programs and Policies*. 2. vyd. Upper Saddle River: Prentice Hall. ISBN 9780133097251.

WINSTON, W. a CAHILL, D. J. (2012). *Internal Marketing: Your Company's Next Stage of Growth*. Abingdon: Routledge. ISBN 9781136789638.

Odborné knihy a články

DUNNING, D. a KRUGER, J. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), s. 1121–1134.

HOOVER, R., DAMOLA, P. a MIRACLE, A. (2024). *Establishing a Crisis Management Strategy to Mitigate Risks and Ensure Operational Continuity in Times of Uncertainty*. Článek (Article), prosinec 2024. [online] ResearchGate. Dostupné z: researchgate.net/publication/387295178 [cit. 26. 7. 2025]

JENNEX, M. E. a OLFMAN, L. (2005). Assessing Knowledge Management Success/Failure: Knowledge Management Systems in Emergency Management. *Decision Support Systems*, 39(4), s. 445–455.

PURCELL, J. (2001). The meaning of strategy in human resource management. In: STOREY, J. (ed.) *Human Resource Management: A Critical Text*. 2. vyd. London: Thomson Learning, s. 59–77.

ROBERTSON, R. (1995). Glocalization: Time–Space and Homogeneity–Heterogeneity. In: FEATHERSTONE, M., LASH, S. a ROBERTSON, R. (eds.) *Global Modernities*. London: SAGE Publications, s. 25–44.

SVENSSON, G. (2001). Glocalization of business activities: a 'glocal strategy' approach. *Management Decision*, 39(1), s. 6–18.

VIRIYASITAVAT, W. et al. (2020). Blockchain-based business process management (BPM) framework for service composition in industry 4.0. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 31(7), s. 1737–1748.

WENZEL, M., STANSKE, S. a LIEBERMAN, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 42(2), s. 1–12.

ZEIGARNIK, B. (1927). Über das Behalten von erledigten und unerledigten Handlungen. *Psychologische Forschung*, 9(1), s. 1–85.

Internetové zdroje

ACCESSCORP. (2020). *Study: 40% of businesses fail to reopen after a disaster*. [online] Dostupné z: https://www.accesscorp.com/press-coverage/study-40-percent-businesses-fail-reopen-disaster/ [cit. 5. 5. 2025].

CAMBRIDGE JUDGE BUSINESS SCHOOL. (2020). *How to Write a Business Plan*. [online] Dostupné z: https://www.jbs.cam.ac.uk/wp-content/uploads/2020/08/how-to-write-a-business-plan.pdf [cit. 17. 4. 2025].

EM-DAT. (2020). *The International Disaster Database*. [online] Dostupné z: https://www.emdat.be/ [cit. 15. 5. 2025].

FEMA (2016). *Statement of Roy Wright on Small Business Preparedness* [online]. Dostupné z: https://www.fema.gov/sites/default/files/2020-07/roy-wright_small-business_statement_6-30-2016.pdf [cit. 13.5. 2025].

FEMA. (2020). *Homeland Security Exercise and Evaluation Program Doctrine – 2020 Revision*. [online] Dostupné z: fema.gov/sites/default/files/2020-04/Homeland-Security-Exercise-and-Evaluation-Program-Doctrine-2020-Revision-2-2-25.pdf [cit. 15. 7. 2025]

STABILISATION UNIT. (2017). *Voluntary Guidelines on the Duty of Care to Seconded Civilian Personnel*. [online] Dostupné z: https://www.gov.uk/government/publications/voluntary-guidelines-on-the-duty-of-care [cit. 17. 4. 2025].

HEALTH AND SAFETY EXECUTIVE. (2023). *Legal Responsibilities of Employers*. [online] Dostupné z: https://www.hse.gov.uk/leadership/legislation.htm [cit. 17. 6. 2025].

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník po cvičení (post-test).....I

Příloha 2 Dotazník před cvičením (pre-test) VIII

Prezentace XIII

Přílohy

Příloha 1 Dotazník po cvičení (post-test)

Post-Exercise Knowledge-Confidence Check

This survey assesses your current level of knowledge, confidence, and your reflections on the tabletop BCP exercise you just completed.

Please answer honestly using the 1–5 scale, where:

- **1 = Strongly disagree / Very low**
- **5 = Strongly agree / Very high**

Your responses are anonymous and will be used solely for internal evaluation.

The survey takes approximately 5–6 minutes to complete.

* Indicates required question

1. Which version of the tabletop (BCP) exercise did you participate in? *

Mark only one oval.

- Short tabletop exercise (up to two hours)
- Long tabletop exercise (longer then 2 hours)

Section 1: Knowledge & Role Understanding

Instructions: Please rate how much you agree with the following statements.
(1 = Strongly disagree, 5 = Strongly agree)

2. I understand my specific role in the Incident Management Team (IMT). *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Stro	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

3. I know the correct initial steps to take during an incident. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Stro	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

4. I know whom to contact first in a major incident.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Stro	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

5. I understand the organization's main priorities in a crisis.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Stro	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

6. I can locate and use the relevant emergency documentation/tools.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Stro	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

Section 2 – Confidence & Readiness

Instructions: Please rate how much you agree with the following statements. (1 = Strongly disagree, 5 = Strongly agree)

7. I feel confident in making decisions during a crisis. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Stro	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

8. I can fulfil my IMT responsibilities under stress. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Stro	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

9. I can collaborate with other departments effectively in an incident.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Stro	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

10. I can escalate an incident to the right person without delay.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Stro	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

11. I am prepared to take initiative if guidance is unavailable.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Stro	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

Section: Insight & Application

Instructions: Please rate how much you agree with the following statements.
(1 = Strongly disagree, 5 = Strongly agree)

12. The exercise challenged my previous assumptions about how incidents should be managed.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Stro	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

13. I now realise that my knowledge before the exercise was limited or outdated. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Stro	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

14. This exercise helped me realise specific weaknesses or gaps in my readiness. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Stro	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

15. The situations in the exercise felt close to what I might actually face.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Stro	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

16. I plan to change something in how I respond to incidents after this session. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Stro	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

17. I plan to share (or already did) key learnings from this exercise with my team or colleagues.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Stro	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

18. This exercise improved collaboration between roles or departments. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Stro	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

19. Exercises like this are essential to maintaining our organisation's preparedness. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Stro	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

Business Continuity and Incident Management Knowledge Check

A short knowledge check on key BCM priorities, incident management processes and resource locations in the British Council. Estimated time: 3 minutes.

20. **What are the main priorities of BCM (Business Continuity Management) in the British Council?** *

Mark only one oval.

- ◯ People, Operations, Assets, Reputation
- ◯ People and Assets
- ◯ People, Assets and Reputation
- ◯ People welfare and Assets
- ◯ Reputation of FCDO and the British Council

21. Which stages are included in the Incident Management Resolution Model? (Select all that apply) *

Tick all that apply.

- [ ] Information gathering
- [ ] Impact Assessment
- [ ] Actions Options
- [ ] Instruction Cascade
- [ ] Action Plan
- [ ] Review

22. Where can you find a simple checklist for managing different stages of incidents and crises? *

Mark only one oval.

- ( ) Country Risk Assessment
- ( ) 3.1. Incident & Crisis Management Standard
- ( ) Business Continuity Plan
- ( ) SSC Plan
- ( ) Country Management Plan

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Příloha 2 Dotazník před cvičením (Pre-test)

Pre-Exercise Knowledge-Confidence Check

Target: Ascertain participants' initial knowledge of procedures, roles and confidence prior to the exercise.

This survey assesses your current level of knowledge and confidence in responding to incidents, as well as your perception of the training format.

Please answer all questions honestly using the 1–5 scale, where:

1 = Strongly disagree / Very low confidence or knowledge

5 = Strongly agree / Very high confidence or knowledge

Your responses are completely

anonymous and will be used for internal evaluation purposes only.

The survey takes approximately 4–6 minutes to complete.

* Indicates required question

1. Which version of the tabletop (BCP) exercise you will participate in? *

Mark only one oval.

- Short tabletop exercise (up to two hours)
- Long tabletop exercise (longer then 2 hours)

Section 1: Knowledge & Role Understanding

Instructions: Please rate how much you agree with the following statements.
(1 = Strongly disagree, 5 = Strongly agree)

2. I understand my specific role within the Incident Management Team (IMT). *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Stro	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

3. I know the correct initial steps to take during an incident. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Stro	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

4. I know whom to contact first in a major incident.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Stro	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

5. I understand the organization's main priorities in a crisis.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Stro	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

6. I can locate and use the relevant emergency documentation/tools.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Stro	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

Section 2 – Confidence & Readiness

Instructions: Please rate how much you agree with the following statements.
(1 = Strongly disagree, 5 = Strongly agree)

7. I feel confident in making decisions during a crisis. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Stro	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

8. I can fulfil my IMT responsibilities under stress. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Stro	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

9. I can collaborate with other departments effectively in an incident.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Stro	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

10. I can escalate an incident to the right person without delay.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Stro	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

11. I am prepared to take initiative if guidance is unavailable.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Stro	◯	◯	◯	◯	◯	Strongly agree

Business Continuity and Incident Management Knowledge Check

A short knowledge check on key BCM priorities, incident management processes and resource locations in the British Council. Estimated time: 3 minutes.

12. **What are the main priorities of BCM (Business Continuity Management) in the British Council?** *

Mark only one oval.

- ◯ People, Operations, Assets, Reputation
- ◯ People and Assets
- ◯ People, Assets and Reputation
- ◯ People welfare and Assets
- ◯ Reputation of FCDO and the British Council

13. Which stages are included in the Incident Management Resolution Model? (Select all that apply) *

Tick all that apply.

- [ ] Information gathering
- [ ] Impact Assessment
- [ ] Actions Options
- [ ] Instruction Cascade
- [ ] Action Plan
- [ ] Review

14. Where can you find a simple checklist for managing different stages of incidents and crises? *

Mark only one oval.

- ( ) Country Risk Assessment
- ( ) 3.1. Incident & Crisis Management Standard
- ( ) Business Continuity Plan
- ( ) SSC Plan
- ( ) Country Management Plan

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

VŠEM VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Častěji a kratší: Efektivnější cesta ke krizové připravenosti

Jan Novák, DMBA56

Pilotní ověření přínosu kratších a pravidelnějších BCP cvičení v British Council

Výchozí kontext a význam

- **British Council** jako globální vzdělávací a kulturní instituce působí ve více než 100 zemích – často v politicky, ekonomicky nebo environmentálně nestabilním prostředí.
- **Zajištění nepřerušené kontinuity činností** (BCM) se stává strategickou nutností nejen z hlediska provozu, ale i ochrany důvěry, reputace a bezpečnosti.
- **Růst globálního napětí**, konflikty i klimatická rizika vytvářejí tlak na adaptabilitu a připravenost organizací.
- **Efektivní, dostupné a udržitelné** formy školení a krizových cvičení jsou nutností.
- **Práce reaguje na reálnou potřebu: Jak efektivně připravit zaměstnance na krizové situace bez zbytečné zátěže?**

PROBLÉMY TRADIČNÍHO PŘÍSTUPU	ŘEŠENÍ V PILOTNÍM MODELU
Cvičení vnímáno jako test – teamy chtějí „uspět",ne se učit.	Efekt Zeigarnikové (1927)
Obava z chyb, nízká otevřenost před kolegy.	Bezpečné prostředí bez hodnocení, prostor pro konstruktivní selhání – v duchu principů FEMA (2020), Cabinet Office (2022).
Nízká motivace – „další dlouhý meeting bez přínosu" a „kdo nic nedělá nic nezkazí"	Zážitkové učení (Kolb, 1984): cílem je reflektovat chyby, ne prokázat znalosti.
Vysoká časová a personální zátěž – teamy nemají čas, vysoké náklady, těžko škálovatelné.	Kratší a častější cvičení (Fotr & Souček, 2019; Fraser et al., 2021; Hoover et al., 2024).

Cíl a výzkumné otázky

Cíl práce

Ověřit, zda zkrácená BCP cvičení mohou:

- Zefektivnit BCP cvičení
- Zvýšit zapojení teamů
- Snížit náklady
- Posílit připravenost organizace

Výzkumné otázky:

1. Jsou zkrácená BCP cvičení v British Council efektivní při zvyšování připravenosti organizace na krizové situace?
2. V čem se liší efektivita krátkých a dlouhých cvičení?
3. Jak zaměstnanci vnímají přínos těchto cvičení?
4. Vedou cvičení k odhalení slabin a zlepšení krizových plánů?
5. Zvyšuje kratší formát ochotu týmů účastnit se školení?

Metody a vzorek

Použité metody

Kombinace kvantitativního a kvalitativního přístupu

Evaluace podle modelu Kirkpatricka (2009):
•Reakce účastníků (vnímání relevance a přínosu)
•Změna znalostí (pre/post testy)
•Změna chování (Pre/post testy, pozorování, debrief)
•Očekávaný dopad (follow-up indikátory)

Dotazníky: Likertova škála a znalostní testy
Rozdíly: (Studentův t-test, Fisherův exaktní test)

Výzkumný vzorek

Celkem 68 seniorních manažerů

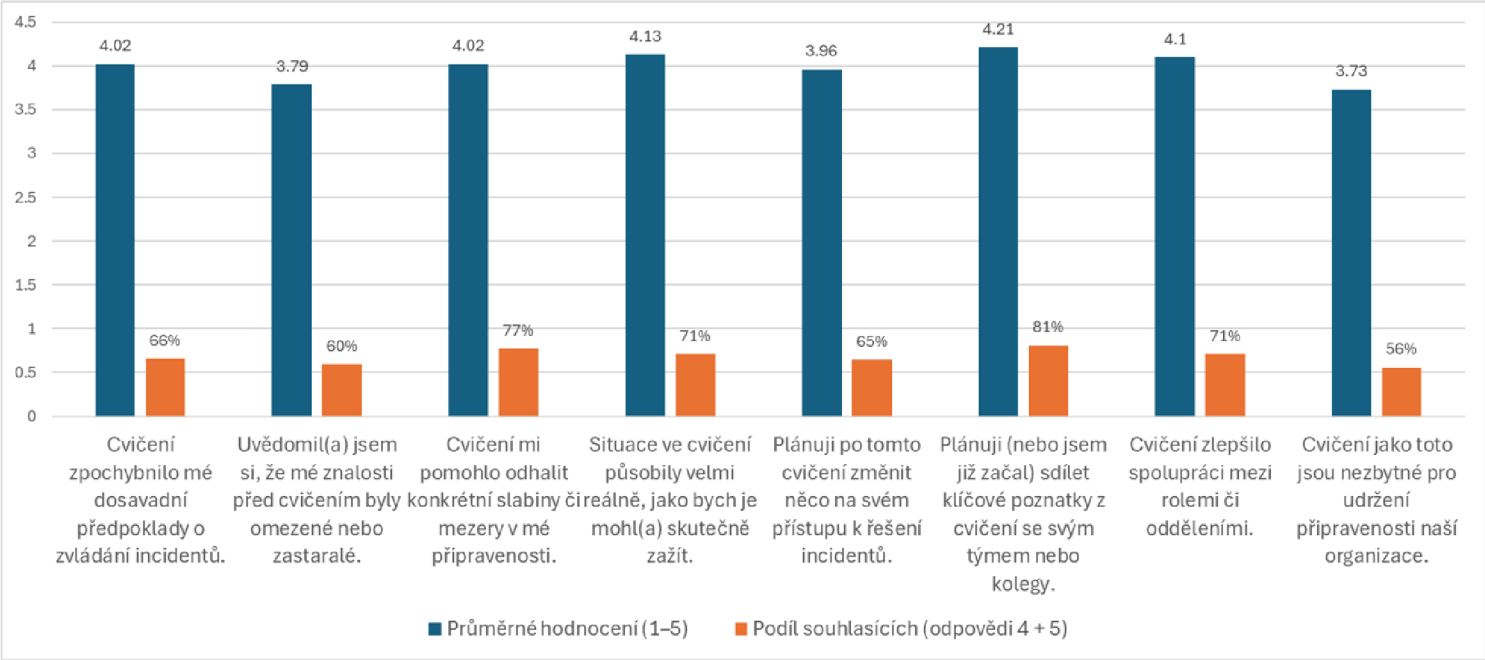
Dvě skupiny:

•Krátká cvičení: 30 účastníků (22 post-test, 20 pre-test)
•Dlouhá cvičení: 38 účastníků (34 post-test, 28 pre-test)

Zařazení neprobíhalo náhodně, ale dle organizačních možností a preferencí!

Výsledky práce – reakce podle Kirkpatricka (2009):

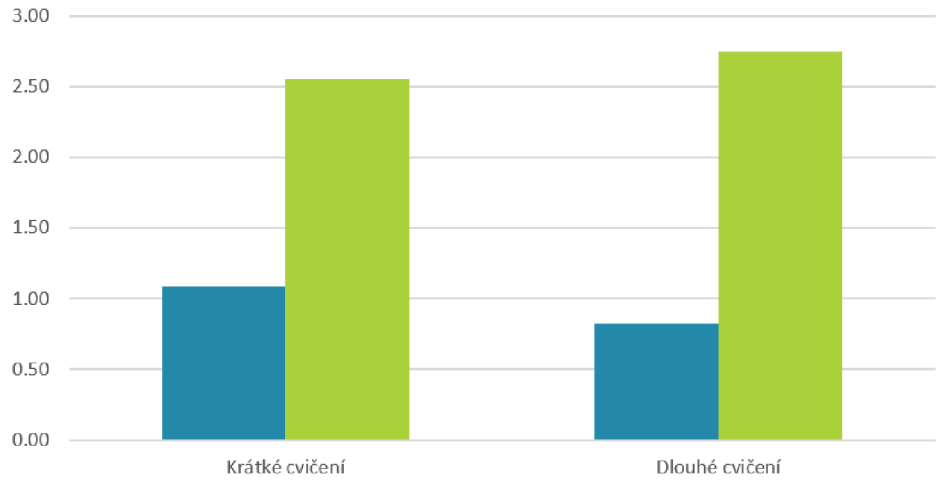
Graf 4 Vybrané výroky z post-testu reflektující dopad cvičení na postoje a chování účastníků. Uvedeny jsou průměrné hodnoty odpovědí na Likertově škále 1–5 z dotazníků po cvičení. (1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím) a podíly souhlasných odpovědí, tedy těch které dostali hodnocení 4 nebo 5.



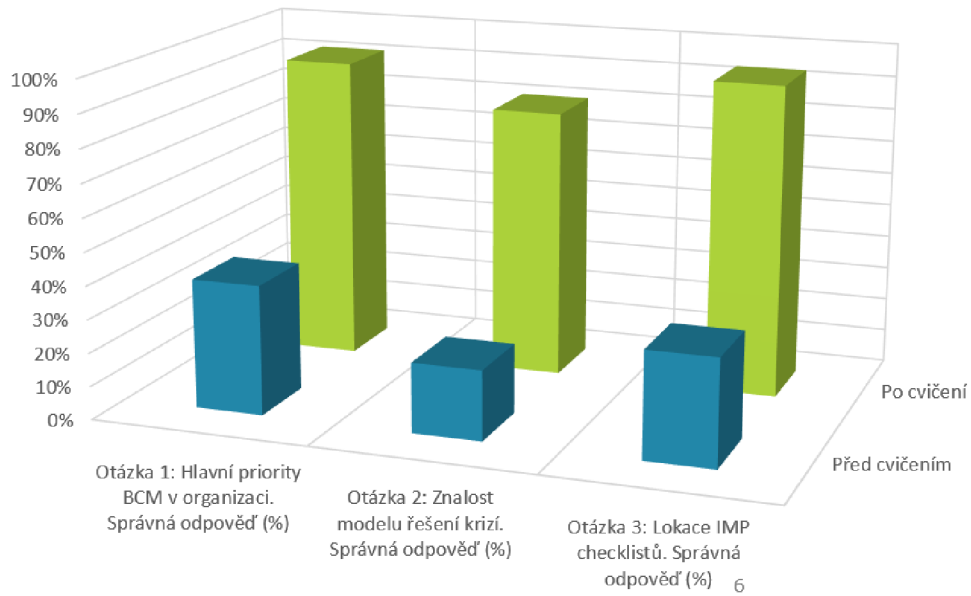
Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

Výsledky práce – učení podle Kirkpatricka (2009):

Graf 1 Vývoj znalostí před a po (průměrné skóre testu) u krátké vs. dlouhé varianty cvičení.



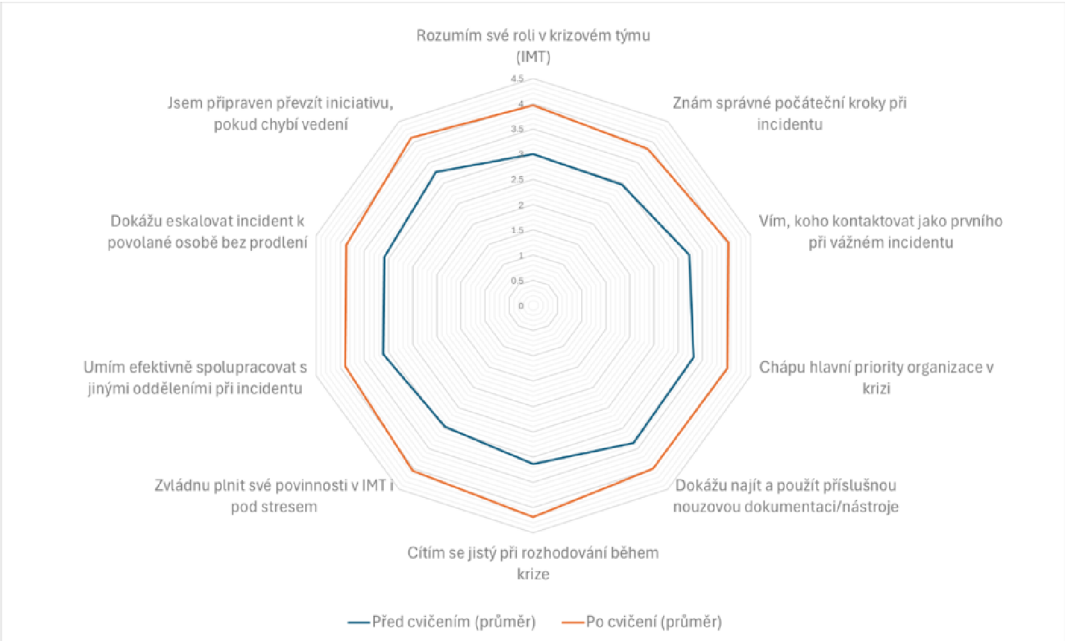
Graf 2 Míra úspěšnosti ve znalostním testu před a po cvičení - podíl správných odpovědí na jednotlivé otázky a celkové skóre



Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

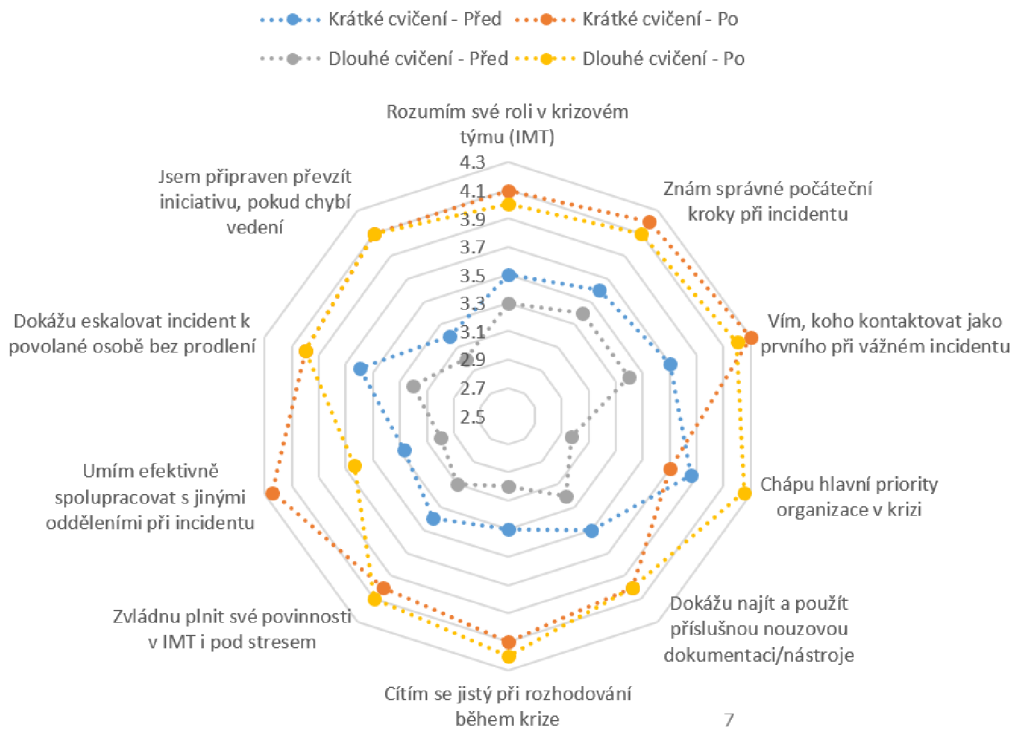
Výsledky práce – chování podle Kirkpatricka (2009):

Graf 3 Průměrné sebehodnocení jednotlivých aspektů krizové připravenosti před a po cvičení – srovnání hodnot na Likertově škále 1–5



Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

Graf 5 Průměrné sebehodnocení/sebedůvěra respondentů před a po stolním cvičení



Výsledky práce – potenciální úspora zkrácených BCP cvičení

Tabulka 1 Porovníní přibližných nákladů na "dlouhé" a "krítké" BCP cvičení.

Typ cvičení	Délka	Mzda facilitátora	provozní náklady	Nepřímé náklady (účastníci)	Celkové náklady (odhad)	Náklady na osobu
Tradiční dlouhé BCP	4+ (6) hod	750 GBP	cca 100 GBP	cca 1 200 - 1 500 GBP	cca 2 050 - 2 350 GBP	150 - 180 GBP
Zkrácené BCP	max 2 hod	187 GBP	cca 50 GBP	cca 300 - 400 GBP	cca 530 - 640 GBP	40 - 50 GBP

Tabulka 2 Očekávantelné globální náklady tradičních a zkrácených BCP cvičení

Typ cvičení	Počet cvičení za 2 roky	Průměrné celkové náklady na 1 cvičení	Celkové náklady (100 zemí)	Průměrné roční náklady
Tradiční dlouhé BCP	100	2 200 GBP	220 000 GBP	110 000 GBP
Zkrácené BCP	100	600 GBP	60 000 GBP	30 000 GBP
Úspora	—	—	**160 000 GBP / 2 roky**	**80 000 GBP / rok**

Zdroj: Vlastní zpracování (2025)

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit…..

1. Organizace bude profitovat z širšího nasazení krátkých BCP cvičení: Zkrácený formát přinesl srovnatelný přínos jako klasický bez významné ztráty kvality, s nižší organizační zátěží. Ideální pro běžný provoz i zapojení dalších týmů.

2. Zaměření na podporu sebedůvěry a týmové spolupráce přináší největší dopad. Právě v těchto oblastech byl nejvýraznější posun – ochota převzít odpovědnost, spolupráce napříč útvary i pochopení rolí se po cvičení významně zvýšily.

3. Z ekonomického hlediska umožňuje kratší formát výrazně lepší škálovatelnost. Při zachování účinku lze realizovat více cvičení s nižšími náklady na čas a kapacity.

Závěr

- **Práce přinesla důkaz, že zkrácené formáty BCP cvičení mohou být plnohodnotnou alternativou k tradičním modelům – srovnatelný dopad, nižší zátěž, vyšší účast.**
- Novým řešením je kombinace zážitkového učení, bezpečného selhání a kratšího formátu, která podporuje týmovou spolupráci, zvyšuje sebedůvěru a snižuje náklady.
- Problematika byla posunuta díky praktickému ověření škálovatelného modelu BCP tréninku, který je realisticky proveditelný v provozním prostředí a založený na behaviorálních a kognitivních principech.

VŠEM
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
DĚKUJI ZA POZORNOST