

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

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

KRIZOVÝ MANAGEMENT PODNIKU

Bc. Lukáš BROUL

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne 29. 4. 2016

.....
Lukáš Broul

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

Dále bych rád poděkoval zaměstnancům společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o. v Nové Pace, zvláště pak Ing. Miloši Dušánkovi, MBA za nápomoc a poskytnutí cenných informací.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů	6
Úvod.....	7
1 Management a krizový management podniku	9
1.1 Management a podnik.....	9
1.2 Krizový management, krize a riziko.....	10
1.2.1 Oblasti krizí.....	13
1.2.2 Procesní krize (oblast ekonomická).....	14
1.2.3 Řešení procesní krize	15
1.2.4 Krize v důsledku havárie či katastrofy.....	20
1.2.5 Eliminace vypuknutí krize	22
1.3 Činnosti krizového managementu	23
1.3.1 Krizový manažer	25
1.3.2 Interim manažer.....	26
1.3.3 Krizový tým	27
1.4 Krizové strategie, scénáře, plány a komunikace	28
1.4.1 Krizové strategie	28
1.4.2 Krizové scénáře a plány	29
1.4.3 Krizová komunikace.....	34
2 Krizová událost ve společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o.	36
2.1 Společnost Lohmann & Rauscher GmbH.....	36
2.2 Krizová událost roku 2007	37
2.3 Metodika výzkumných šetření	39
2.3.1 Dotazník	42
2.3.2 Interview	55
2.4 Výsledky výzkumu a optimalizační opatření.....	59
Závěr	63
Seznam literatury	66
Seznam obrázků a příloh	68

Seznam použitých zkratk a symbolů

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
cca	cirka
CE	Conformité Européenne
CEO	Chief Executive Officer
č.	číslo
Dipl.-Ing.	Diplom-Ingenieur
Dipl.-Wirtsch.-Ing.	Diplom-Wirtschaftsingenieur
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
hod.	hodina
Ing.	inženýr
IT	informační technologie
Kč	česká korun
MBA	Master of Business Administration
mil.	milion
Ph.D.	philosophiæ doctor
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	Sbírka zákonů
tn.	to znamená
tzv.	tak zvaný (á, é)

Úvod

Diplomová práce je zaměřena na krizový management jakožto nedílnou součást řízení každé firmy v dnešní době. Termín krizový management byl poprvé použit při tzv. karibské krizi v roce 1962 za vlády Johna F. Kennedyho, a od té doby zůstal zachován a byl převzat nejen do státní, ale též do civilní sféry. S Krizovým managementem se muselo v roce 2007 potýkat i vedení odštěpného závodu rakouské nadnárodní společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o. v Nové Pace. Dne 16. října totiž zachvátil jednu z výrobních hal závodu rozsáhlý požár, u nějž hrozilo rozšíření na další části podniku. Krizový tým tak musel patřičně nastalou událost zvládnout a prokázat své schopnosti v oblasti krizového řízení firmy.

Diplomová práce je rozdělena do dvou stěžejních částí. První část je teoretická a popisuje vznik krizového managementu jako jedné z disciplín řízení firmy, oblasti krizového managementu, přibližuje termín risk management, jehož činnosti se od krizového řízení liší, zaměřuje se na krizové strategie a na to, jak lze krizím předcházet. Jsou zde též rozebrány krizové scénáře a plány, krizový tým a osobnost krizového manažera a v neposlední řadě je popsána i krizová komunikace jako později rozvinutá nedílná součást krizového řízení. Druhá stěžejní část je praktická a zabývá se již samotnou krizovou událostí z roku 2007. V tomto konkrétním případě se jednalo o krizové řízení zapříčiněné živelní pohromou, která měla vliv na celý výrobní závod v Nové Pace.

Cílem této práce je zjistit, jak vedení odštěpného závodu postupovalo v dané krizové situaci a nalézt slabá místa, ve kterých lze krizové řízení vylepšit. Aby se dalo zjistit, jak vedení, potažmo krizový tým, tehdy postupovalo, je nutné provést výzkumné šetření a vytvořit si tak ucelený obraz o události z roku 2007. Šetření se skládá ze dvou částí, první částí je dotazníkové šetření všech cca 240 zaměstnanců, kteří odpovídají na 11 otázek. Druhá část je interview s prokuristou závodu Ing. Milošem Dušánkem, MBA, který pomáhá krizovou událost a postup objasnit vlastními slovy. Nejde však jen o zjištění události z roku 2007, ale především také o to, zda se od té doby situace v podniku zlepšila či nikoliv. Proto i dotazníkové šetření i interview je též zaměřené na současnou situaci závodu. Je důležité zjistit, v jakých oblastech nastaly změny, zda se zvýšila připravenost a celková bezpečnost podniku, jak byla tehdy zjišťována příčina požáru, s kým

podnik spolupracoval v rámci vyšetřování a s kým na změnách v oblasti zabezpečení. Doporučení a optimalizační opatření, která jsou nakonec v diplomové práci zmíněna, si kladou za cíl ještě více zvýšit bezpečnost a připravenost závodu na krizové události zapříčiněné živelními pohromami.

1 Management a krizový management podniku

Management je druh specifické práce, která odlišuje současnou společnost od těch předchozích. Management jsou úkoly, je to disciplína, ale jsou to také lidé, kteří využívají určité dovednosti, nástroje a techniky příznačné pro řízení. Jedině management dokáže udržet organizaci pohromadě a v provozuschopném stavu. Utváří tak moderní organizaci (Drucker, 1999). Zahrnuje v sobě zkušenosti, názory a doporučení vedoucích pracovníků, kteří se snaží dosáhnout vytyčených cílů společnosti. Klasické funkce této disciplíny jsou rozhodování, plánování, koordinování, organizování, motivování, vedení a kontrola (Cejthamr, Dědina, 2010). To jsou funkce, které by měl každý vedoucí pracovník zvládat bez ohledu na to, zda se nachází na úrovni top managementu, středního managementu či liniového managementu. Bez těchto činností by organizace fungovala jen stěží nebo v horším případě by nefungovala vůbec. Plány by selhávaly a jednotlivé části těchto plánů by postupovaly odlišnou rychlostí, v odlišném čase a s odlišnými cíli (Drucker, 1999). Prostřednictvím managementu lze vytvářet a udržovat takové prostředí, ve kterém můžou jednotlivci pracovat ve skupinách, postupovat koordinovaně a dosahovat vytyčených cílů podniku.

1.1 Management a podnik

Samotný podnik však není izolovaným systémem. Je tvořen určitými prvky, jimiž jsou lidé a technická zařízení, která mají podobu strojů, dopravních prostředků či počítačů. Je otevřený ve vztahu k okolí a je součástí ekonomického, sociálního a environmentálního prostředí, tudíž jako takový čelí v každé době nejružnějším vnějším i vnitřním faktorům. V první řadě na něj působí **makroprostředí**, což jsou společenské faktory (změna legislativy), ekonomické faktory (např. inflace, daňové zatížení), sociální faktory (např. preference obyvatel, životní styl) a vývoj vědy a techniky. Působí na něj taktéž i **mikroprostředí**, které je tvořeno stávajícími konkurenty ze stejného odvětví, potenciálními konkurenty, kteří se chystají do odvětví vstoupit, dodavateli a odběrateli uplatňujícími vůči podniku vyjednávací sílu, a výrobci substitutů, kteří by mohli získat větší tržní podíl přetažením stávajících zákazníků podniku (Porter, 2008).

Toto prostředí, ve kterém se podnik nachází, je velmi dynamické, turbulentní a chaotické a přináší řadu změn, na které se musí organizace připravit a reagovat.

Chaos v tomto smyslu neznamena nepořádek, jde spíš o nemožnost predikce budoucího stavu na základě současného vývoje. Pokud se podnik připraví na budoucí události dobře a dostatečně, může potenciální nebezpečí obrátit v příležitost a z té pak v budoucnu těžit (Hálek, 2008).

K tomu se váže i slovní spojení tzv. udržitelný rozvoj, protože značný důraz je čím dál více kladen na kvalitativní stránku rozvoje ve všech oblastech života. Podle definice Místní agendy 21, což je programový dokument OSN, znamená udržitelný rozvoj rovnováhu mezi třemi oblastmi života – ekonomikou (tržní mechanismy), sociálními aspekty (lidské potřeby) a životním prostředím (šetrný vztah k přírodě), a také mezi zeměmi, různými společenskými skupinami, dneškem a budoucností apod. Předpokladem pro vytvoření udržitelného podniku je kontinuita podnikání, která může být narušována právě chaotickým a turbulentním prostředím, ve kterém se podnik nachází. Toto narušování a nemožnost predikce ohrožuje existenci podniku a může vést k jeho krizi, neboť nestabilní prostředí s sebou přináší mnohá rizika.

1.2 Krizový management, krize a riziko

Pojem riziko znamená pravděpodobnost, že nastane nepříznivá, mimořádná událost – krize. K **ekonomickým rizikům**, která může podnik zčásti předvídat a jen omezeně ovlivnit, se řadí např. globální krize, změna směnných kurzů měn, změna inflace, noví konkurenti, nižší efektivnost investic. **Rizika výrobní, technická a technologická** jsou dána především portfoliem podniku a použitými technologiemi pro jeho výrobu, jde např. o zastarávání technologie, nedostatečné inovace produktu, havárie zařízení, vznik požáru zaviněného výrobními nedostatky, bezpečnost výroby. **Dodavatelská a odběratelská rizika** mohou být způsobena přímo na straně dodavatele či odběratele a následně jsou přenesena na podnik. K takovým rizikům se řadí požár na výrobní lince dodavatele a výpadek dodávek, stávky dopravců, bankrot dodavatele nebo odběratele, monopolní postavení dodavatele, který si diktuje dodací a platební podmínky. **Informační rizika** vyplývají ze selhání informačních systémů a zabezpečení dat a softwaru před zneužitím. **Sociálně-pracovní rizika** sledují vztahy zaměstnavatel-zaměstnanec a patří sem např. lidské selhání, neodpovídající kvalifikace, úrazy, sabotáž pracovníka, korupce, neetické jednání či diskriminace pracovníků. Dále existují **tržní rizika**, která jsou dána chováním konečných zákazníků, distributorů a

konkurentů, **politická rizika**, kam se promítá změna politického systému, změna diplomatických vztahů či státní regulace, **legislativní rizika** daná nepříznivými změnami v legislativě státu a v neposlední řadě **živelní rizika**, kam se řadí přírodní katastrofy jako záplavy, zemětřesení, požáry atd. Tato rizika nejsou vyčerpávajícím výčtem, neboť vždy záleží na konkrétním podniku a jeho umístění, mnoho rizik se navíc prolíná. Svoji roli hraje i velikost podniku a složitost jeho vnitřní struktury, chybějící nebo hůře fungující informační toky a komunikační kanály. Ty mohou způsobit nedostatky zejména v plánování, koordinování a organizování podnikových činností a výsledkem je dysfunkce mezi jednotlivými prvky, což následně může vést ke krizové situaci (Zuzák, Königová, 2009).

Z výše uvedeného vyplývá, že krize, nebo také krizová situace, nese charakteristiku významného, stále přítomného společenského jevu. Je potom jisté, že krizové situace po nějaké době nastávají a opakují se. Doba po krizi bude zcela odlišná od doby před krizí. Ve většině případů jde o vyústění dlouhodobě neřešených nahromaděných problémů. Takové vyústění s sebou nese určité symptomy, které mohou mít skryté nebo málo znatelné projevy, a v neposlední řadě krize mohou mít skrytý charakter a mohou vypuknout v době, kdy je podnik a lidská společnost vůbec nečeká (Zapletalová a kol., 2012).

Pokud se tedy podnik ocitne v krizové situaci, znamená to, že se nachází v období, které je zapříčiněné negativní událostí. Významně jsou ovlivněny či ohroženy výsledky a v některých případech i existence organizace. Jedná se o časové období, v němž se rozhoduje, zda bude nakonec podnik v alespoň takové situaci, v jaké se nacházel před krizí. Během jakékoliv krize může dojít ke zhoršení fungování procesů v organizaci, můžou být ohroženy životy zaměstnanců, majetek a další hodnoty podniku.

Každá krize se odvíjí od toho, jakým rizikům podnik čelí. Téměř žádné riziko nepůsobí izolovaně a záleží na managementu, jak vyhodnotí vztahy mezi jednotlivými riziky. Jediné riziko, které lze v podniku akceptovat, je *zbytkové riziko*. Tímto pojmem je označováno riziko, které zbyde po realizaci všech možných opatření (Řezáč, 2009). Úplně všem rizikům však předejít nelze a někdy i zbytkové riziko napáchá velké škody. Potom přichází role *krizového managementu*. Tento termín byl poprvé použit v roce 1962 při tzv. karibské krizi, kdy se dostal do otevřeného sporu Východ a Západ kvůli skrytému rozmístění

jaderných raket Sovětským svazem na území Kuby. Tím Sovětský svaz totiž odpověděl na rozmístění amerických raket v Turecku. Američané zahájili blokádu Kuby, aby zamezili dalšímu rozmisťování raket. Celá situace měla tendenci přerůst ve světovou jadernou válku a tehdejší tým prezidenta J. F. Kennedyho, který měl za úkol omezovat rizika vedoucí k vzájemné konfrontaci USA a SSSR, byl pracovníčně nazván „crisis management“ (Pfaltzgraff, 2008).

Tento termín zůstal posléze zachován a byl převzat i do civilní sféry, kde označuje přístupy, metody, použitelné zkušenosti a doporučení sloužící k účelnému cílovému chování v případech mimořádných událostí (Řezáč, 2009). Krizový management se tedy zabývá řešením krizových situací v realizační fázi, kdy jde o akutní situace ohrožení. Na druhé straně existuje i *risk management*, který se snaží podchytit možné varianty v době, kdy se ještě zatím nacházejí v teoretické oblasti. Je součástí projektového managementu a jeho cílem je chránit současný a budoucí majetek firmy, člověka či státu doporučeními, která vedou k omezení ztrát dříve, než k nim dojde a k financování ztrát vyvolaných živly, lidskými chybami, selháním zařízení v podniku či rozhodnutími soudů, a to zejména pojištěním a jinými cestami. Podstatou risk managementu je rozhodování v podmínkách nejistoty, tzn. rozhodování, kdy má management minimum informací a nedostatek času k ověření jejich správnosti, je však nutné vydat potřebná rozhodnutí. V každém podniku by měl být vytvořený útvar, který by se managementem rizika zabýval, případně pracovní skupina, která by měla na starost identifikování případných rizik.

Risk management obsahuje soubor metodických postupů k úplnému odstranění nebo eliminování rizik a samotný proces řízení rizik zahrnuje **identifikaci rizik** (I), při čemž k takové identifikaci lze využít nejrůznější způsoby, např. analýzy scénářů, brainstorming, odhad možných rizik; **analýzu a vyhodnocení rizik** (II), kdy už je známa množina možných rizik a je potřeba určit možný dopad na organizaci a pravděpodobnost, že rizika skutečně nastanou; **ošetření rizik** (III), kdy management rozhoduje o nápravných opatřeních k odstranění rizik či ke snížení rizik na akceptovatelnou úroveň (Zapletalová a kol., 2012).

Risk management by měl jít ruku v ruce se strategickým a operativním managementem, měla by všem být přisuzována stejná důležitost. Oba přístupy, jak risk management, tak krizový management, pak využívají vedoucí pracovníci a

krizový manažeři ke zvládnutí specifických činností při minimalizaci příčin vzniku krizových situací, při přípravě na činnost v krizových situacích, při bránění vzniku a eskalaci krizových situací, při redukci zdrojů krizových situací a při odstraňování následků krizových situací. Krizový management je využitelný ve všech sférách, ať už jde o podnikatelské subjekty, orgány státní správy, resort obrany nebo mezinárodní diplomacii. Je oblastí managementu, která má manažerům poskytnout zvýšené kompetence při řešení krizových situací a pomoci při zachování bezpečnosti obyvatelstva v nejširším smyslu (Hálek, 2008).

1.2.1 Oblasti krizí

Ke krizovému managementu podniku existují tři přístupy, které se liší podle oblasti, do níž daná krize spadá. Tyto oblasti jsou sociálněpolitické, ekonomické a důsledek živelních pohrom a havárií. V oblasti **sociálněpolitické**, kde se promítá mezinárodní situace či nestabilita politického systému, probíhá řízení v užším smyslu. Je založeno na řešení již nastalé krize, která byla identifikována a krizové řízení, které má v tomto případě reaktivní charakter, tak může započít. Management podniku zde používá souhrn zásad a nástrojů, prostřednictvím kterých navrácí organizaci do normálního provozu.

Krizové řízení v oblasti **ekonomické** je nejužším pojetím krizového managementu a je zaměřeno na činnost manažerů v podniku, který se potýká se špatnými výsledky hospodaření. Tato krize má procesní charakter, protože hlavní příčinou je zvětšování nerovnováhy mezi podnikem a vnějším prostředím v ekonomické oblasti a v závěrečné fázi krize nemůže podnik dostát svým závazkům vůči dodavatelům, bankám, státu, zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám. Společnost se zadlužuje, dostává se do platební neschopnosti a je ohrožena její existence. Platební neschopnost a případný bankrot jsou však až výsledkem krizového procesu, samotná procesní krize začíná dříve a její časový průběh se liší podnik od podniku. Když už se podnik do nerovnováhy dostane, tak má management tři možnosti, jak ji odstranit. Buď jádro problému vyřeší vlastními schopnostmi, nebo se může zbavit části, která nerovnováhu způsobuje např. prodejem určité divize, nebo se může snažit o připojení k jiné struktuře, která by zabezpečila stabilitu, což může být fúze společností.

Krizové řízení, které se týká **živelních pohrom a havárií**, je řízením v nejširším smyslu a začíná ještě před tím, než lze krizi identifikovat a dokonce ještě dříve,

než krize nastane. Krizové řízení se tak stává permanentní záležitostí a management podniku řeší preventivní opatření, která mohou eliminovat vznik krizové situace s destruktivními účinky. V tomto případě vedení podniku také vytváří systémy, které by včasně reagovaly na vznik nepříznivé situace, a také systémy ke zmírnění dopadu krizové události a jejího úspěšného zvládnutí. Toto krizové řízení začíná již ve fázi přípravy podnikových aktivit a je ošetřeno legislativou v oblasti krizového a bezpečnostního řízení (Zuzák, Königová, 2009).

1.2.2 Procesní krize (oblast ekonomická)

Procesní krize mají daleko pomalejší charakter projevu, než tomu je u krizí způsobených haváriemi a katastrofami. V tomto případě se nerovnováha vůči vnějšímu prostředí pozvolna zvětšuje, až se dostane do kritického bodu, kdy je ohrožena samotná existence organizace. Procesní krize bývá také někdy označována jako krize finanční a jejím výsledkem je platební neschopnost podniku, který nemůže dostát svým závazkům vůči dodavatelům, zaměstnancům, bankám, státu atd. Příjmy podniku klesají, náklady naopak rostou, nelze získat další úvěry. Nákup je výrazně omezován, prostředky přestávají stačit na pokrytí fixních nákladů. V závěrečné fázi krize už podnik nemá dostatek likvidních prostředků a obvykle následuje jeho bankrot.

Pokud podnik čelí procesní krizi, tak od jejího vzniku projde čtyřmi fázemi, které mají odlišnou časovou dobu, vždy podle konkrétního podniku. Nejprve existuje **potenciální krize (I)**. Té čelí každý podnik a má podobu rutinních každodenních problémů. V této fázi záleží na podniku, jestli běžné problémy začne řešit a vyhne se tak další krizové fázi. Ta má název **latentní fáze krize (II)** a projevuje se dalším zvětšováním nerovnováhy, začíná napadat další podnikové oblasti a akceleruje. Dílčí nerovnováhy podnikových oblastí se však mohou zdánlivě projevovat odděleně a neprojevují se ve finanční oblasti, proto lze snadno v podniku přehlédnout. Latentní, nebo také skrytá krize, se může projevovat například nižší výkonností podniku, nižší kreativitou a loajalitou pracovníků, komunikačními šumy, zvýšenou fluktuací či vážnou spoluprací mezi zaměstnanci. K identifikaci lze v této fázi krize využít trendy ukazatelů a tzv. měkké signály, což by mělo jít ruku v ruce s neumlčováním poslů špatných zpráv, zjednáním okamžitých náprav, neodkládáním problémů nebo nepřehlížením negativních jevů. Pokud však

management nezačne tyto jevy řešit, tak se podnik může do třetí fáze krize dostat během několik měsíců až let (Zuzák, Königová, 2009).

Třetí fáze je **akutní fází krize** (III), v níž se problémy začnou projevovat ve finanční oblasti. Podnik začíná mít vyšší výdaje než příjmy a tyto problémy lze se zpožděním vyčíst z účetních dokladů a finančních ukazatelů. Tato situace může být v podniku zjištěna náhodně, což je zapříčiněno především selháním vrcholového vedení, nebo může být taková situace vědomá, kdy dochází k permanentnímu přehlížení a špatnému vyhodnocování finančních ukazatelů (poměrových ukazatelů: likvidity, rentability, ziskovosti, tržní hodnoty atd.). Nerovnováha však už v té době dosáhla takové velikosti, že se podnik potýká s platební neschopností. Postupně dochází ke snižování a následnému vyčerpání podnikových zdrojů. Firma nemůže splácet úvěry, faktury dodavatelům, mzdy zaměstnancům apod. Kvůli tomu nedostane velmi často další úvěr od banky a postupně se blíží k poslední fázi – k **nezvladatelné krizi** (IV). To je období, ve kterém krizi nelze zvládnout ani prostřednictvím krizového řízení, podnik je ztrátový bez jakékoli perspektivy na lepší budoucnost a další podnikání by krizi prohlubovalo na úkor majetku. Na konci této fáze podnik obvykle ukončuje svoji činnost (Zuzák, Königová, 2009).

1.2.3 Řešení procesní krize

Aby mohla být procesní krize úspěšně zvládnuta, je důležité odhalit její příčiny včas a odstranit je. Pro rychlou orientaci je dobré využít finanční ukazatele, avšak protože má tato krize charakter kauzálních příčin, je vhodné k jejímu odhalení využít kauzální techniky, jako jsou Event Tree Analysis (analýza stromu událostí) či Fault Tree Analysis (analýza stromu poruch). U první jmenované techniky je sledována počáteční událost a následně jsou konstruovány navazující události vždy podle dvou možností – příznivé a nepříznivé, které vedou k chybě nebo poruše. U druhé jmenované techniky se postupuje pomocí zpětného rozboru řetězce událostí, které mohou vést k určitému důsledku. Metody pro zjištění příčin problémů podniku by měly být managementem využity včas, hned při prvních náznacích, protože čas je rozhodujícím faktorem pro eliminaci krize v podniku (Zuzák, Königová, 2009).

Pokud je situace odlišná a příčina se nachází mimo podnik, což může být nový substitut konkurenta, politická restriktivní opatření apod., tak byla nerovnováha

iniciována především samotným podnikem, který nebyl na situaci vhodně připraven či reagoval neadekvátně, a tudíž vnější situace pro něj není začátek krizového řetězce. Začátek řetězce se nachází v podniku a je důležité zjistit, co vedlo k jeho nepřipravenosti na novou situaci a pro budoucnost zabránit tomu, aby se podobná věc opakovala.

Při řešení procesní krize je základním cílem první fáze zjistit finanční kondici podniku, hloubku krize a její příčiny. Dále stanovit, zda je v silách podniku krizi zvládnout, následně jakým způsobem. V této fázi je také vhodné vytvořit SWOT analýzu, která zjišťuje silné a slabé stránky podniku i během krize, jeho příležitosti a hrozby, kterým čelí. V další fázi je nutné zjistit, zda může být podnik i nadále životaschopný a konkrétně určit, jakými kroky se bude krizové řízení ubírat (Zuzák, Königová, 2009). Jestliže se už podnik dostal do nezvladatelné fáze krize a nemá smysl se o krizové řízení pokoušet, tak lze situaci řešit několika způsoby. Záleží na charakteru a průběhu dané krize, a také na záměrech vlastníků s manažery a na záměrech věřitelů (Zapletalová a kol., 2012).

Radikálním a pro podnik konečným krokem je jeho **likvidace**. Ta je vlastníky zvolena, pokud podnik vykazuje špatné hospodářské výsledky bez perspektivy na zlepšující se budoucnost a veškeré krizové řízení je neúčinné. Další činnost by znamenala pouze ztrátu podnikových zdrojů, takže činnost je směřována na likvidaci obchodního jmění a následný výmaz z obchodního rejstříku. Likvidační proces zahrnuje komplex právních, ekonomických a administrativních kroků, kde by na konci této činnosti mělo dojít k uspokojení všech věřitelů a vypořádání se s vlastníky podniku. Do likvidace může společnost vstoupit tehdy, pokud není předlužena, a po skončení likvidace je schopna uhradit jak externí tak interní závazky. Po celou dobu likvidace používá podnik přívlastek „v likvidaci“ (Zapletalová a kol., 2012).

Podnik se také může dostat do **úpadku**, a to tehdy, pokud má více věřitelů a peněžité závazky po dobu delší 30 dnů po lhůtě splatnosti a tyto závazky není schopen plnit. Podrobný výčet toho, kdy lze označit situaci podniku za úpadek či hrozící úpadek, je vypsán v zákoně č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon). Úpadek či hrozící úpadek lze řešit několika způsoby. **Konkurzem**, kdy na základě rozhodnutí o prohlášení konkurzu jsou poměrně uspokojeny zjištěné pohledávky věřitelů z výnosu zpeněžení majetkové podstaty

s tím, že neuspokojené pohledávky nebo jejich části nezanikají, pokud zákon nestanoví jinak. V případě, že je dlužníkem fyzická osoba, jejíž obrat nepřesahuje 2 miliony Kč a nemá více než 50 zaměstnanců, je možné využít tzv. nepatrný konkurz. Nepatrný konkurz je zkrácenou a zjednodušenou verzí běžného konkurzu, o jehož vydání rozhoduje insolvenční soud.

Úpadek lze dále řešit **reorganizací**, při níž je provoz podniku zachován, a pohledávky věřitelů jsou uspokojovány postupně. Insolvenční soud v tomto případě schválí reorganizační plán, jehož plnění je ze strany věřitelů kontrolováno. Přípustná není reorganizace tehdy, pokud je dlužníkem právnická osoba v likvidaci, obchodník s cennými papíry či osoba oprávněná k obchodování na komoditní burze podle zvláštního právního předpisu. Dle insolvenčního zákona je reorganizace určena zejména pro podnikatele, jejichž roční obrat činí nejméně 100 mil. Kč nebo mají více než 100 zaměstnanců, a dále pro podnikatele, kteří se na reorganizaci dohodnou se svými věřiteli. Základním principem reorganizace je, aby bylo v konečném důsledku dosaženo vyššího uspokojení oproti konkurzu za současného zachování podniku dlužníka. Návrh na reorganizaci může podat dlužník nebo přihlášený věřitel (Zapletalová a kol., 2012).

Úpadek lze řešit i zvláštními způsoby řešení úpadku, které stanoví insolvenční zákon pro určité druhy případů. V takových případech se jedná o **transformaci podniku**, která se provádí tehdy, pokud podnik již nelze zachránit, ovšem nenachází se v takové finanční situaci, která by vyžadovala likvidaci nebo konkurz. Transformovaná jednotka tak zanikne bez likvidace a nástupnická účetní jednotka přebere její veškerý majetek. Rozhodnutí o provedení transformace a o způsobu jejího provedení vydává valná hromada zakladatelů nebo vlastníků podniku. Formy, kterými lze transformaci provést, jsou konsolidace, sanace a fúze.

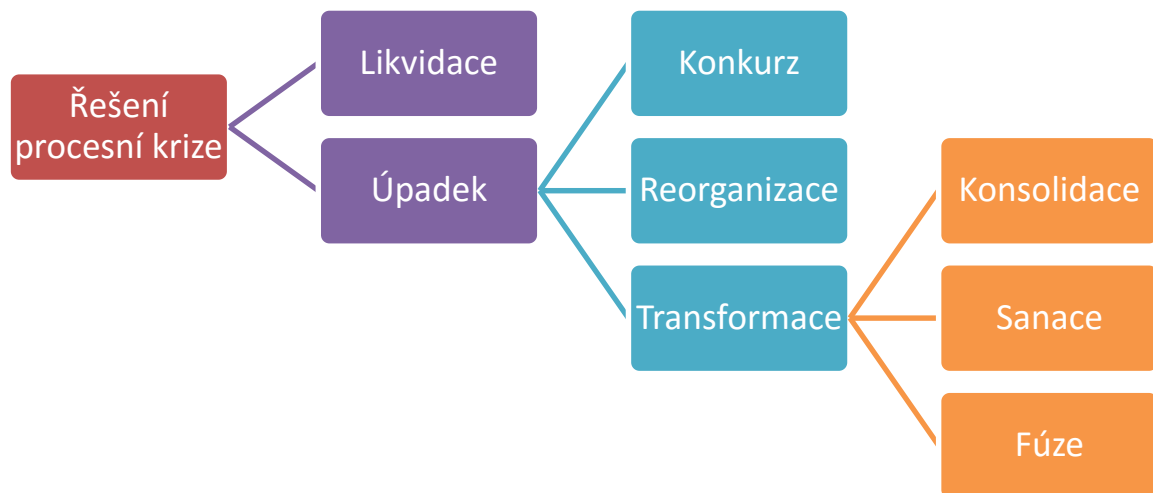
Konsolidace je nejjednodušší forma transformace, jejíž podstatou je kritická analýza podniku, pojmenování problémů, odhalení příčin a špatných a slabých článků. Konsolidace se dá využít při krizích, které nepoškodily image podniku, a existuje předpoklad pro jeho záchranu. Tato transformace může být provedena buď ve vlastní režii, kdy jsou vyměněni stávající manažeři či se změní dosavadní styl jejich práce (nové styly vedení a řízení, nový kontrolní systém atd.) nebo pomocí expertních specialistů. Pokud jsou přizváni specialisté, konsolidace se provede podle předem stanoveného postupu. Cílem konsolidace je provedení

takových kroků, které racionalizují hospodářskou činnost firmy. Tato metoda je často využívána v případě, kdy do firmy vstupuje strategický partner.

Další formou transformace je *sanace* nebo také restrukturalizace. Podstata sanace spočívá v tom, že management nalezne v podniku životaschopné, ziskové části a současně vyhledá a zlikviduje ty části podniku, které daná kritéria nespĺňují. Hlavním cílem sanace je přivést podnik do takového stavu, ve kterém se nacházel před krizí, což není pouze úkolem managementu, ale také vlastníků, zaměstnanců, bank, dodavatelů a nakonec i zákazníků. Všechny zainteresované strany mají zájem na dalším fungování podniku, a proto jsou velmi často důležité ústupky z obou stran, které jsou založeny na dlouhodobých dobrých vztazích, důvěře a solidnosti. Úspěch sanace závisí na způsobu jejího provedení a na rychlosti, protože v případě hrozící krize hraje čas proti podniku. Opatření jsou obvykle velmi přísná a záleží na jejich důsledném dodržování. Takovým radikálním přístupem je strategie „*turnaround*“, která má podniku pomoci v obratu o 180 stupňů k ziskovosti a konkurenceschopnosti (Zapletalová a kol., 2012).

Důležitým krokem při tomto procesu je změna vedoucích pracovníků, kteří jsou nositeli nové strategie a jsou zodpovědní za vyřešení krize. Dále je to předefinování strategie podniku, která spočívá i v modifikaci výrobku podniku. Ten by měl být na počátku svého životního cyklu, mělo by být možné ho dále rozvíjet a jeho odbyt by měl narůstat při dostatečných výrobních kapacitách. Management by měl zanalyzovat hodnotový řetězec, který pro zákazníka vytváří hodnotu, a který by měl být realizován na základě potřeb zákazníka, ovšem neměl by nabízet víc, než zákazník vyžaduje. Musí dojít ke specifikaci cílů podniku, identifikaci hlavních procesů a jejich fungování a neustálé vyhodnocování změn, které je důležité pro permanentní proces změn. V neposlední řadě podnik potřebuje rychle získat hotové peníze. Toho lze docílit posunutím termínů splátek závazků, úvěrů, vyplácením mezd, nepotřebný a neživotaschopný majetek je prodán, jsou prodány i nadbytečné zásoby, sníženy zejména přímé náklady a management by měl také přesvědčit vlastníky o nutnosti zvýšení základního kapitálu upsáním nových akcií, vydáním obligací či přistoupením nového společníka (Dedouchová, 2001). Má-li tedy být sanace úspěšná, pak musí dojít ke změně vedoucích pracovníků, kde by v čele měla být vůdčí osobnost pro krizové řízení, podnik musí rázně změnit svoji strategii a získat hotovost pro další činnost.

Poslední formou transformace je *fúze*. Ta je uskutečněna sloučením dvou či více podniků, nebo jejich splynutím. Fúze může být provedena pouze za předpokladu, že na podnik nebyl podán návrh na konkurz a ani sám podnik tento návrh nepodal. Návrh na zápis fúze do obchodního rejstříku podávají všechny zanikající i nástupnické osoby. V případě sloučení dochází ke zrušení společnosti bez likvidace a jejímu následnému zániku. Kapitál, práva a povinnosti zanikající společnosti přecházejí na nástupnickou společnost a společníci zanikající společnosti se stávají společníky té nástupnické, pokud není v zákoně stanoveno jinak. Podniky, u kterých dochází ke sloučení, musí mít stejnou právní formu. V opačném případě musí nejprve dojít k její přeměně a následně ke sloučení. Sloučení probíhá mezi minimálně dvěma společnostmi se stejnou právní formou, které zaniknou, a následně vznikne zcela nový právní subjekt, kam přejde i obchodní jmění předchozích společností. Majitelé také můžou na základě krize rozhodnout, že společnost rozdělí na dvě či více nových společností. Majetek nově vzniklých společností vzniká rozdělením majetků stávající společnosti dle projektu rozdělení. Za závazky pak ručí každá z rozdělených společností do výše čistého obchodního jmění, které rozdělením získala. Rozdělovaná společnost je zrušena bez likvidace momentem zápisu rozdělení do obchodního rejstříku. V případě úpadku společnosti existuje ještě jeden způsob, který lze využít místo fúze, a sice převod jmění na společníka. Společníci nebo příslušný orgán podniku se mohou dohodnout na zrušení bez likvidace a na převzetí kapitálu, práv a povinností jedním ze společníků, který má sídlo nebo bydliště na území České republiky. Společník, na nějž je společnost přepsána, musí být sám zapsán v obchodním rejstříku a nezáleží na tom, zda se jedná o osobu fyzickou či právnickou (Zapletalová a kol., 2012).



Zdroj: Zapletalová a kol., 2012

Obr. 1 Možnosti řešení procesní krize v nezvladatelné fázi krize

1.2.4 Krize v důsledku havárie či katastrofy

Na majetek podniku či na jednotlivce mají negativní vliv havárie a katastrofy. Většinou působí neočekávaně a často mají destruktivní charakter. Havárie vznikají uvnitř podniku v souvislosti s jeho činností a jsou důsledkem selhání lidského faktoru nebo technického a technologického zařízení. Můžou v sobě zahrnovat i události navazující na činnost podniku vně, např. havárii kamionu. Příčiny katastrof jsou převážně vnějšího rázu. Jde o přírodní vlivy, zejména o oheň, vodu, sněhovou kalamitu, sesuv půdy či seizmické poruchy. V takovém případě se podnik většinou dostává do situace, kdy není schopen plnit své závazky vůči obchodním partnerům a prostřednictvím působení médií se krizová událost dostává do povědomí širší veřejnosti, což může značně narušit reputaci podniku. Média a různé aktivistické, společenské a organizační skupiny takovou událost využívají pro sdělování svého názoru a pro posuzování nejrůznějších příčin krizové situace. Krizovým situacím se dostává mediální pozornosti bez ohledu na to, zda bylo příčinou nedodržení předpisů, selhání jedince, zanedbání údržby či šlo o příčinu, za níž ani podnik nemůže nést odpovědnost.

Zdrojů příčin může být mnoho, lze je charakterizovat podle typu na *známá neznámá* a *neznámá neznámá*. U prvního typu je znám potenciální zdroj rizika, ale neví se, kdy daná událost nastane. Může jít například o poruchu kontinuálně používané výrobní linky, o povodně, o sněhovou kalamitu nebo o únik chemických látek do ovzduší. U druhého typu není znám ani potenciální zdroj, ani kdy by takové riziko mohlo udeřit. Tímto problémem může být třeba stále zákeřnější terorismus nebo sabotáže.

Všechny havárie a katastrofy mohou způsobit podniku velké finanční ztráty, ze kterých se dlouho vzpamatovává a ohrožují i jeho reálnou existenci. Nejde totiž pouze o samotné vzniklé finanční ztráty, ale také o změnu vedení společnosti, ztrátu hodnoty akcií, nebo ztrátu dobré pověsti, která se může do budoucna promítnout do rušení zakázek, do ukončování spolupráce a do agresivního získání nového tržního podílu ostatními konkurenty. Havárie a katastrofy lze eliminovat, a to vytvářením důmyslných krizových scénářů a plánů pro konkrétní podnik (Zuzák, Königová, 2009).

Pokud podnik nějakému riziku bezprostředně čelí a to se začne projevovat, lze jeho možný negativní vývoj rozdělit na několik fází. První fází je **preriziko**. Negativní událost ještě neprobíhá, ale jsou pro ni vytvořené podmínky. Do této fáze je začleněno období varování, kdy se začínají objevovat obavy zakládající se na minulých zkušenostech s podobným vývojem podmínek (např. vydatný dlouhodobý déšť), a dále je sem začleněno období ohrožení, kdy už jsou pozorovány jasné příznaky blížícího se rizika a k lidem se dostávají zprávy o katastrofě (např. stoupající hladiny řek). Pro toto období je charakteristické věnování nízké pozornosti k rizikovým událostem.

Další fáze se nazývá **riziko-in**. Zde jsou už všechny podmínky pro vznik rizika splněny a vzniká katastrofa. Nejprve nastane období úderu, protože katastrofa udeří naplno svými destruktivními účinky a začne měnit charakter postiženého místa (prolomení hrází, sesuvy půdy atd.). Poté nastane období orientace. Lidé, kteří byli katastrofou postiženi, si začínají uvědomovat její rozsah a vytvářejí si první obraz o této události. Následuje období záchrany, kdy je poskytována první pomoc a na místo se dostaví složky záchranných sborů. V této fázi si pouze 5 – 25 % lidí počíná racionálně, chladnokrevně a klidně. Dalších 10 – 25 % lidí je problematických, chovají se zmateně, úzkostlivě až hystericky a jsou nepoužitelní

pro záchranné akce. 50 – 75 % lidí zůstává strnulých, šokovaných, ale emocionálně nevzrušených a jsou dobře a pozitivně ovladatelní vzhledem k dalšímu průběhu události. Při takovýchto situacích může docházet ke zkreslování pravdivých informací a u jedince vyvolat katastrofický syndrom, kvůli kterému takto postižený jedinec zůstane pasivní, apatický, bezmocně se chovající a v šoku. Toto se nejvíce projevuje u druhé jmenované skupiny.

Poslední fází je **postriziko**, kdy došlo k mimořádné události a její následky je nutné napravovat a zabránit další destrukci. V období nápravy je poskytována organizovaná pomoc postižené oblasti, na místo dojíždějí záchranné skupiny ze vzdálenějších oblastí. Posledním obdobím je období obnovy. Dojde k zahájení úklidových prací, k sanaci a k nové investiční výstavbě. Postižená oblast získává novou stabilitu a dochází k přizpůsobení se novým podmínkám (Hálek, 2008).

1.2.5 Eliminace vypuknutí krize

S riziky a následnou krizí je nutné v každém podniku počítat. Mnohá rizika lze však přesunout, zadržet, redukovat či se jim vyhnout. Případ **zadržení** – převzetí rizika, závisí na nákladech, které s sebou přináší realizaci opatření proti rizikům. Tato strategie, která se též nazývá nulová strategie, znamená, že podnik nevytvoří žádná opatření a převezme rizika, u kterých by opatření byla velmi nákladná. Tato strategie neodporuje koncepci risk managementu, rizika se však nesmí podcenit ani zanedbat.

Redukci rizika lze ošetřit třemi základními formami – prevencí, diverzifikací a alokací. Základním cílem *prevence*, která je jednou z nejdůležitějších součástí risk managementu, je eliminace některých nebo všech rizik a to buď proaktivní formou, kdy je cílem předejít rizikům zamezením jejich vzniku, nebo reaktivní formou, která se klade za cíl připravenost na realizaci nebezpečí. Při *diverzifikaci* dochází k rozprostření podnikových aktivit tak, aby rizikové faktory ovlivnily jen některé z nich a podnik jako celek nebyl postižen krizí většího rozsahu. U *alokace* pak dochází k takovému rozmístění jednotlivých rizik, aby se dokázala účinně ovládat.

Rizika lze také **přesunovat**. V tomto případě je počítáno s tím, že za převzetí rizika třetí osobou, která je ochotna či má komerční zájem riziko převzít, se poskytuje určitá úplata. Takovým případem je například pojištění proti požáru v areálu podniku.

Eliminace rizik je krajní strategií a spočívá v tom, že jsou v podniku ukončeny záměry z obavy před realizací scénářů nebezpečí. Projekt, který by měl určitým rizikům v podniku zamezit, je jednoduše odmítnut nebo ukončen. V tomto případě se objevuje nebezpečí stereotypu, protože pokud se postupem času stane jedinou strategií organizace eliminace rizik, může to v konečném důsledku ohrozit její existenci, neboť strpí i rizika, která vyžadují jiná opatření. U všech jednotlivých rizik záleží na managementu podniku, který vyhodnotí a rozhodne, která rizika by měla být přesunuta, zadržena, redukována, anebo kterým je dobré se vyhnout. Záleží na velikosti podniku a na jeho finančních rezervách (Hálek, 2008).

1.3 Činnosti krizového managementu

Krizový management je jedna z disciplín managementu podniku a jako takový slouží ke zvládnání krizových situací, jimiž je podnikatelský subjekt zasažen. Nelze ho považovat za soubor mechanických opatření, ale spíše jde o promyšlené, provázané procesy a postupné kroky, které vedou jak k rozpoznání komplexní podstaty krizové situace podniku, tak také k nalezení způsobu jejího úspěšného vyřešení.

Činnosti krizového managementu jsou velmi specifické a často jsou důsledkem právě vzniklé krizové situace. V některých případech mohou patřit mezi příčiny takových činností časová tíseň, překvapivost, nedostatek informací (mohou být nepřesné či chybné), nestandardní postupy řízení, nedostatek vhodných lidí nebo nevhodné a nedostatečné složení kapitálových zdrojů. Manažeři krizového managementu mají práci ztíženou jen malou možností predikce budoucího vývoje, rychlostí působení negativních vlivů na organizaci a jejich dopadem na fungování společnosti. Manažeři se při krizovém řízení musí potýkat nejen se sníženou morálkou pracovníků, napětím a projevy odporu, které jsou takovými situacemi vyvolané, ale musí též čelit kritické pozornosti obchodních partnerů, věřitelů, médií a široké veřejnosti.

Krizové řízení lze zvládnout úspěšně. Na základě řady podnikatelských subjektů, které se potýkaly s krizovým řízením, jsou formulovány faktory úspěchu krizového řízení. Mezi ně patří rychlá formulace cílů krizového postupu sloužící jako východiska pro krizovou strategii, zastavení všech investic než se vyjasní celková situace, soustředění sil na klíčové úkoly, odměňování orientované na výkonnost a

výsledek řešení krize a interní a externí komunikace jako základní pilíř důvěry a informovanosti stakeholderů.

Do činností managementu spadá zejména plánování, organizování, vedení lidí, kontrola a rozhodování. Všechny tyto činnosti musí být při krizovém řízení přizpůsobeny dané situaci (Hálek, 2008).

Při **plánování** je podstatné se zaměřit na dva pilíře, z nichž každý má své vlastní specifické cíle. Krizový plán podniku, jehož cíle jsou snížení napětí v průběhu krize, demonstrování firemních závazků a odborných znalostí, efektivní řízení podniku. Na druhé straně plán krizové komunikace se zabývá řízením toku informací směrem k zájmovým skupinám a zabezpečit jejich přesnost a správnost.

Cílem **organizování** je realizace změn, jejichž výsledkem má být odstranění krizové situace. Tyto změny obvykle vyžadují zásahy do organizační struktury podniku, které mají buď dílčí podobu (sloučení některých oddělení, outsourcing činností určitého provozu apod.) nebo dochází ke komplexní restrukturalizaci celého podniku. Liniová a liniově-štabní struktura sice vnáší do chodu podniku systém, poskytují přehledné vztahy nadřízenosti a podřízenosti, jasně demonstrují odpovědnost manažerských pozic a nahrávají disciplíně a byrokracii, ale neposkytují dostatečný prostor pro iniciativu a kreativitu pracovníků, flexibilitu a adaptabilitu organizace na potřebné změny. Při krizové situaci tak může být na přechodnou dobu uplatněn pružný organizační formát *chaos management*. Tento systém, v němž se odvíjí vysoce produktivní a iniciační součinnosti lidí, je založen na vytyčení jasných, perspektivních a náročných cílů, na realizování hodnototvorných procesů (vyhýbá se zbytečným a nesmyslným aktivitám), vyžaduje výkon činnosti založený na racionalitě, hospodárnosti a maximální produktivitě lidí, maximálně využívá sebeřídící, sebeorganizující a učící se mechanismy, vytváří podmínky pro vysoké nasazení jednotlivců a skupin zaměstnanců, konflikty a rozpory řeší okamžitě a rázně.

V otázkách **vedení lidí** obvykle krizová atmosféra snižuje loajalitu zaměstnanců vůči podniku, a také se snižuje jejich pracovní výkon. Obracejí se na své manažery s otázkami o budoucnosti firmy a ti musí v tomto ohledu projevovat svou sílu a asertivitu. Velmi důležitá je komunikace se zaměstnanci a zdůrazňování vize podniku, se kterou se budou pracovníci ochotni ztotožnit a věřit v ni. Při takovýchto

situacích by mělo být především uplatňováno vůdcovství (leadership), jehož základem jsou jasné hodnoty a cíle a soudržnost manažerů a podřízených. V krizových situacích je také upřednostňováno centralizované řízení a direktivní styl vedení, protože v takových podmínkách je důležitá rychlost a přesnost vykonání úkolu podřízenými. S jiným přístupem k řízení nelze v této situaci uspět.

Při **kontrole** manažeři porovnávají plán s novou realitou. Díky tomu lze zjistit, zda dosahované výsledky odpovídají těm plánovaným. V rámci plánování a kontroly nacházejí své uplatnění nástroje operativního controllingu. Tento systém měření dokáže dokonce včas varovat před negativním vývojem reality, kontrola je už jen ohlédnutí se zpět. Controlling napomáhá sledovat správnost procesů, díky kterým se podnik přibližuje stanoveným cílům a v případě komplikací pomáhá sledovat správný směr.

Při **rozhodování** jde o výběr z několika možných variant a kritériem pro výběr jedné varianty je obvykle maximalizace budoucího užitku. Úvahy manažera o budoucím užitku jsou známkou racionálního uvažování, které je často považováno za jediné správné, protože manažer tak dokáže své rozhodnutí věcně vysvětlit pomocí konkrétních argumentů. Úplně potlačeno by však nemělo být ani emocionální rozhodování, které je ovlivňováno intuicí a minulými zkušenostmi. Předmětem rozhodování krizového manažera při potenciálních, nadcházejících či vzniklých krizových situacích jsou zejména opatření, která tyto situace mohou řešit (Zapletalová a kol., 2012).

1.3.1 Krizový manažer

Krizoví manažeři by měli výše zmíněné činnosti bezpodmínečně ovládat. Vedoucí krizový manažer by navíc měl být proaktivní se silnou vnitřní motivací, měl by umět vyjednávat a citlivě prosazovat změny, měl by být schopen předvídat možné varianty vývoje a nastalou situaci by měl ovládnout a řídit ji. Důležité jsou hluboké znalosti zachraňovaného systému, jeho silné a slabé stránky a musí dobře znát i okolí podniku (Hálek, 2008). Nedílnou součástí schopností vedoucího krizového manažera jsou intelekt, kam se řadí zejména analytické myšlení, kreativita, rychlé rozhodování, systematický přístup, soustředění se na výsledky, racionalita apod.; a psychická dispozice, kde se naopak nachází rezistence vůči stresu, citová vyrovnanost, sebeovládání, asertivita, schopnost odolávat tlakům a vlivům a díky

tomu činit nepopulární rozhodnutí a opatření a úspěšně řešit konflikty na pracovištích.

Krizový manažer bystře reaguje na podněty, a aby jeho tým mohl efektivně pracovat, musí ho vhodně sestavit, citlivě vést, poskytovat mu všemožnou podporu zejména vůči vnějším vlivům, stanovit a důsledně dodržovat pravidla práce v krizovém týmu a udržovat vysokou úroveň pracovní morálky, což vyžaduje seriózní, poctivé a etické jednání za každých okolností. Krizový manažer postupuje plánovitě a systematicky uvažuje o každém dalším kroku. Jeho jednání musí být v souladu s budoucí dlouhodobou prosperitou a strategií podniku. Je nezbytné, aby byl vybaven mocí, která mu umožní ovlivnit jednání nebo myšlení druhých osob, průběh procesů a nakládání se zdroji, dále autoritou, díky které budou podřízení ochotni manažera uposlechnout, a pravomocemi, díky kterým získá oprávnění nakládat s kapitálem, majetkem a lidmi v podniku (Zapletalová a kol., 2012).

1.3.2 Interim manažer

Pro úspěšné zvládnutí krize jsou někdy též najímáni tzv. interim manažeři. Jedná se o úspěšné manažery s dlouhodobými zkušenostmi s řízením organizací, kteří se nechávají na krátkou dobu zaměstnat či najmout od managementu nebo vlastníků podniku k tomu, aby jim pomohli vyváznout z krizového vývoje, popřípadě aby vyřešili zadaný projekt. Interim manažer má vždy stanovenou, k jakému cíli by měl společnost dovést a pouze on sám vede krizový tým a všechny nutné změny osobně prosazuje. Nese tedy i odpovědnost za řešení krizové situace.

Najmutí interim manažera pro zvládnutí krize s sebou nese několik výhod. Interim manažer není s podnikem úzce spjat, nemá v podniku žádné osobní vztahy, takže rozhodování o zaměstnancích podniku není ovlivněno emocemi. Dokáže lépe odhalit a definovat slabá místa podniku, neboť netrpí provozní slepotou. Umí nalézt kreativní řešení a při jeho prosazení mu pomáhají zkušenosti z obdobných problémů, se kterými se setkal v jiných organizacích. Při prosazování změn má lepší vyjednávací pozici, neboť u manažerů podniku si rychleji získá respekt neznámá osoba s letitou praxí v oboru. Po zvládnutí krize pak podnik nemusí řešit, co bude dál s manažerem, který nastalou situaci vyřešil. Interim manažer

z podniku odchází, případně se může stát příležitostným externím konzultantem (Zapletalová a kol., 2012).

1.3.3 Krizový tým

Krizový manažer je vůdčí osobností krizové situace, za její úspěšné či neúspěšné vyřešení přebírá plnou zodpovědnost. Tuto náročnou práci však nemůže zvládat sám a proto je zapotřebí ustanovit krizový tým (krizový štáb) podniku. Jeho aktivace a velikost závisí na typu krizové události a jeho ustanovení proběhne v období před krizí. Členové týmu by měli být odborníci ze všech funkcionálních oblastí organizace. U menších podniků lze určit, aby člen krizového týmu jako odborník vystupoval pro více funkcionálních oblastí. Pro zajištění participace všech členů jsou vymezeny jednotlivé role, jejich pravomoci a odpovědnosti. Určí se i zastupitelnost členů pro případ, že by zrovna nebyli přítomni při specifické události. Kvůli krizové komunikaci je vhodné, aby součástí týmu byl tiskový mluvčí či pracovník pověřený krizovou komunikací.

Krizový tým se vyznačuje centralizací pravomocí v období krize a prací za ztížených podmínek, což bývá např. nedostatek času, chybějící informace či stres. Kvalita rozhodnutí tohoto výkonného a koordinačního orgánu vyplývá z odborných znalostí a schopností jeho členů analyzovat dostupné informace a na jejich základě vyhodnocovat situaci a přijímat opatření. Podstatné je, aby krizový tým fungoval efektivně. Jsou na něj kladeny vysoké nároky a jeho členové musí pracovat v napjatých a stresujících podmínkách. Tým tak nemůže být neuspořádanou skupinou manažerů a odborníků s individuálními schopnostmi a dovednostmi. Měl by být skupinou lidí, kde chování každého jednotlivce zapadá do určitého kontextu a vnáší do něj doplňující hodnotu.

Aby krizový tým fungoval tak jak má, je důležité vytyčit společný cíl, kterého má být dosaženo, členové by v tento cíl měli mít důvěru a být k němu loajální. Měli by respektovat osobnost krizového manažera, dodržovat jeho nařízení a být disciplinovaní. Je od nich vyžadována ochota k vysokému pracovnímu nasazení, stoprocentní plnění zadaných úkolů v krátkých časových intervalech a měli by k sobě být též tolerantní. Členové týmu by měly disponovat i komunikačními dovednostmi, schopnostmi vést, měli by být kreativní a měli by umět racionálně jednat ve stresu. Je nezbytné členy týmu v jejich rolích proškolenat, např. metodou

„hraní rolí“, která je na rozvoj výše zmíněných dovedností a schopností orientována (Zapletalová a kol., 2012).

1.4 Krizové strategie, scénáře, plány a komunikace

Podnik může úspěšně zdolat období krize, jen pokud na něj bude dostatečně připraven. A připravenost na situace, které mohou s vysokou pravděpodobností nastat, je úkolem strategie. K úspěšnému zvládnutí krizové situace zase napomáhají sofistikované krizové scénáře a plány, které by měl mít každý podnik připravené pro případy nenadálých událostí. Krizová komunikace, která se stala součástí krizového řízení až postupem času, umožňuje podniku v období krize nepoškozovat si svou reputaci a informovat zaměstnance, úřady i širokou veřejnost o nastalých problémech.

1.4.1 Krizové strategie

Prostředí, ve kterém se podnik nachází, je velmi turbulentní a chaotické a připravit se na všechna budoucí rizika je obtížné. Spojovacím článkem mezi současností a budoucností je právě strategie podniku. A protože krizový management by neměl být jen výčtem dílčích změn a úkonů, ale měl by být souhrnem systematizovaných procesů a kroků, hraje krizové řízení ve stanovení strategie podniku a její implementaci nezastupitelnou roli.

Krizové strategie určené na základě anticipace možné budoucí krizové situace podniku jsou **odstranění problémů** (I), které jsou spíše nepravděpodobné a jenom slabě ovlivňují postavení podniku. S krizí se podnik dokáže vyrovnat pomocí své dobré reputace a pružné a rychlé reakci. Omezení celkového ohrožení podniku **přípravou alternativních plánů** (II) pro zvládnutí krizových situací, které jsou buď spíše nepravděpodobné, nebo průměrně pravděpodobné a mohou ohrozit existenci podniku. V tomto případě lze ohrožení snížit včasným rozeznáním krizového vývoje, na který poukázaly stanovené indikátory, či zamezením eskalace krize prostřednictvím podpory vývoje nových výrobků, zabezpečením finančních prostředků, provedením změny investičních plánů atd., nebo také bezodkladnou realizací předem určených alternativních plánů. Poslední z těchto strategií je **odstranění ohnisek potenciálních krizí** (III), které mohou mít pro podnik zcela zničující následky. Odstranění ohnisek může probíhat formou

dodatečných investic anebo na druhé straně opuštěním výrobků či procesů ohrožených krizí.

Jinou možností je definovat krizové strategie podle charakteru cílů, jejichž splnění sleduje krizový management realizovanými aktivitami. Jde o **revitalizační strategie** (I), které vedou k obnovení upadajícího podnikového portfolia. Aplikování této strategie je vhodné, pokud je příčinou krize např. nekompetentní vedení podniku, nadměrná neuvážená expanze, nová konkurence, snižování poptávky. K revitalizačním strategiím lze přiřadit *strategii zvratu*, která je zaměřená na vrácení ziskovosti ztrátových oblastí podniku, dále *strategii redukce*, která se zaměřuje na zúžení diverzifikace činnosti, která je pro daný podnik příliš rozsáhlá a vedení takové portfolio nedokáže efektivně řídit, a v neposlední řadě *strategii restrukturalizace portfolia*, jež reaguje na nepříznivé vlivy velké části podnikatelských aktivit, na vznik nového odvětví či na příležitost výhodné akvizice. Opačnými strategiemi jsou **útlumové strategie** (II), které jsou použitelné při dlouhodobě neefektivní činnosti podniku, který končí svoji podnikatelskou činnost. Do této kategorie se řadí deinvestiční strategie, která spočívá v prodeji majetku, podniku či jeho části jinému subjektu, a likvidační strategie, jejímž výsledkem je zrušení podniku.

1.4.2 Krizové scénáře a plány

Krizové řízení v nejširším slova smyslu slouží jako prevence pro rychlé a adekvátní zvládnutí nastalé krize. Jde o činnosti, které by měly být realizovány, pokud se podnik nachází v období potenciální krize. K identifikaci bezprostřední krize se v podnicích obvykle využívá finanční analýza a její ukazatele, ze kterých lze vyčíst, jak podnik hospodaří a jaké oblasti jsou v podniku problémové. Využívání pouze finančních ukazatelů však není vhodné, protože ty zachycují krizi až tehdy, kdy se její dopady projeví ve finančních výkazech a manažeři tak snadno můžou přehlédnout počáteční příčiny, které postupně zvětšují řetězec nerovnováh. Zpožděná reakce pak může mít pro podnik špatné následky, protože manažeři přicházejí o cenný čas, který mohli využít pro řešení krize.

Základními nástroji, jak eliminovat potenciální rizika, jsou krizové scénáře a plány. Jejich včasné a důsledné vypracování může co nejvíce snížit hrozbu pro vznik rizik typu *známá neznámá*. Krizové scénáře a plány se ani zdaleka nevytvářejí pro všechna rizika. Pro zjištění rizik, která podniku hrozí, se vychází z analýzy rizik a

z analýzy potenciálu k jejich vytvoření. Výchozím bodem pro analýzu rizik je vytvoření matice rizik, kde se na osu x nanese frekvence výskytu krize od velmi časté po vzácnou a na osu y závažnost krize od malé po katastrofální. Do jednotlivých políček v matici se následně nanesou potenciální rizika hrozící danému podniku. Z této matice vyplývají v konečném důsledku priority pro vypracování krizových scénářů a plánů pro různá rizika. Pro jednotlivé typy rizik jsou důležité jednak časové kapacity pracovníků, protože ne každé problematice lze věnovat stejně dlouhý čas, a jednak finanční náročnost opatření, protože některá z nich představují pro podnik velkou finanční zátěž. (Zuzák, Königová, 2009).

Krizový scénář

Krizový scénář je písemný dokument, který popisuje všechno, co se může stát. Popisuje budoucí krizovou situaci či sled budoucích událostí, které mohou nastat, a také popisuje daný průběh událostí v čase a prostoru. Nejedná se o přesnou predikci budoucích stavů a budoucího vývoje, pouze o možný vývoj na základě současných maximálně přesných informací o konkrétním jevu. Krizové scénáře pomáhají manažerům společností porozumět budoucím neočekávaným událostem, které nelze dostatečně prognózovat, měly by proto být založeny na reálných skutečnostech. Protože scénáře nepředstavují predikci, ale popis možného vývoje, slouží jako podklad pro vytvoření krizových plánů a zvyšují tak připravenost podniku na možnou krizovou situaci. A právě popis možného vývoje je také hlavní nevýhodou scénářů, protože budoucí situace se může vyvíjet úplně jinak, než je tomu ve scénáři (Zuzák, Königová, 2009).

Forma krizového scénáře není závazně předepsána a neexistuje ani jeho jednotná forma. Jednoznačná výhoda spočívá v tom, že slouží jako podklad pro krizové řízení, a tím zvyšuje schopnost podniku obstát v krizi. Nevýhodou je naopak to, že budoucnost dokáže pouze předvídat, pracuje pouze s určitou pravděpodobností. Krizová situace se tak ve skutečnosti může ubírat naprosto jiným směrem, než jak je popsána.

Krizový plán

Oproti scénáři zahrnuje krizový plán řešení krizových situací, tj. představy o věcném, časovém a finančním řešení, o odpovídajícím postupu zásahů a o rolích

aktérů a vztahů mezi nimi. Plánování je zaměřeno na budoucnost, jedná se tedy o soubor postupů pro jednotlivé predikované události, které jsou vyhodnoceny prostřednictvím analýzy rizik. Plány navazují na scénáře, obsahují cíl, kterého má být dosaženo a posloupnost zásahů a rozhodnutí, které mají být učiněny v průběhu krize, a které jsou řazeny chronologicky. Krizový plán umožňuje podniku snižovat rizika a jeho schopnost rychle a efektivně reagovat na vzniklou krizovou událost. Měl by být co nejvíce racionální, měl by obsahovat všechny informace potřebné ke zvládnutí takové situace, ale samotný dokument by neměl být příliš dlouhý a složitý, protože jeho hlavní hodnotou je jeho schopnost vytvářet rychlé reakce (Seeger, Sellnow a Ulmer, 2003).

Krizové plány poskytují manažerům a zásahovým skupinám výjimečné právní a administrativní kompetence k akcím, kterých se plány týkají. Je důležité, aby takové kompetence byly zakotveny v příslušných interních předpisech, kterými jsou právě krizové či havarijní plány. Odpovídají ale také na otázky, kde hledat prostředky ke zvládnutí krize, jak zabezpečit jejich dosažitelnost a jak je aktivovat. Definuje role aktérů při krizové situaci a zmapovává klíčové aktéry řízení krize, kterými jsou vrcholové vedení, krizoví analytici či tiskoví mluvčí (Košťan, Bělohlávek, Šuleř, 2006).

Tvorba krizových scénářů a plánů

Při přístupu k rizikům se odlišuje proaktivní a reaktivní přístup. **Proaktivní přístup** je představován risk managementem, nebo také řízením rizik, a je založený na prevenci. Společenský systém je z hlediska potenciálních krizových situací organizován takovým způsobem, aby určité události, o kterých podnik ví, nemohly nastat. Oproti tomu **reaktivní přístup** je charakteristický pro krizové řízení a spočívá v reakci na krizi a její zvládnutí. Postupem času je čím dál více kladen důraz na začlenění jak krizového řízení, tak řízení rizik, do podnikových činností každé organizace a měly by navazovat na strategické řízení podniku.

Řízení rizik se postupně stává součástí každodenního rozhodování. Vyznačuje se proaktivním a systematickým přístupem k řízení strategických a provozních rizik z pohledu podniku jako celku. Cílem takového řízení je udržení provozní efektivnosti, a protože se jedná o rozhodovací proces vycházející z analýzy rizik, objevuje se tím pádem i nové riziko, a to riziko špatného rozhodnutí (Zuzák,

Königová, 2009). To je dáno obvykle tím, že k rozhodování neexistuje dostatek potřebných informací a nelze přesně odhadnout vliv různých rizikových faktorů. Pro zjišťování a popis rizik konkrétního podniku je proto vhodné využít zkušenosti z minulosti nebo skupinové kreativní metody jako skupinové diskuze či brainstorming. Skupinové diskuze je důležité pravidelně opakovat a seznam potenciálních rizik rozšiřovat o nová, která mohou nastat.

Následně je vyhotoven seznam vnitřních a vnějších rizik, který je zanesen do matice rizik. V matici se určí pravděpodobnost výskytu a závažnost dopadů každého jednotlivého rizika. Problém určení pravděpodobnosti výskytu se může objevit například u stanovení požáru ve výrobní hale, který však ještě nikdy nenastal. V těžko odhadnutelných případech se proto vychází z kvalifikovaných odhadů. Při formulaci předpokládaných škod se do rozsahu musí zahrnout nejen škody finanční, ale také potenciální škody na lidských životech, zdraví, majetku či životním prostředí.

Ke každému vytipovanému riziku se následně vyhotovuje krizový scénář, jehož podrobnost závisí na jeho pozici v matici rizik. Vlastní scénář se tedy zpracovává v několika krocích. Nejprve se identifikují potenciální faktory, které by mohly v budoucnu ovlivňovat riziko. Následně se vyberou ty faktory, u kterých je předpokládána vyšší četnost výskytu. Dojde ke stanovení možného vývoje rizikových faktorů a ke stanovení důsledků působení faktorů. Poté je zpracován scénář, který má formu krátkého písemného materiálu. Dokument by neměl být příliš dlouhý ani komplikovaný. Nakonec jsou identifikovány problémy, které jsou spojeny s vývojem rizika podle konkrétního scénáře.

Tato fáze prevence však spočívá i ve zjištění, nakolik je podnik na dané situace připraven a co je ještě potřeba učinit ke zvýšení bezpečnosti. Mělo by se začít od takových opatření, která jsou levná a účinná a postupovat k opatřením dražším, protože ne na všechna preventivní opatření může mít podnik dostatek svých zdrojů. Hlavním cílem takových opatření je co nejrychleji odstranit nejzranitelnější části a snižovat celkovou zranitelnost podniku (Zuzák, Königová, 2009).

Nedílnou součástí krizových scénářů by měly být i tréninky pracovníků, které mají podobu simulace, řešení krizových situací nebo workshopů. V podniku je k tomuto účelu určená osoba, která je zodpovědná za trénink, jeho opakování a způsob

provádění. Zaměstnanci podniku by měly být se scénáři a plány seznámeni, jejich školení a nácviky by se měly pravidelně opakovat a každé takové cvičení by mělo být písemně vyhodnoceno. Cílem těchto aktivit je vzdělávání a prověření činností zaměstnanců v oblasti krizového managementu, prověření krizové komunikace, akceschopnosti krizového týmu a v neposlední řadě ověření logiky a fungování krizového plánu.

Krizový plán, který tedy navazuje na krizový scénář, je písemný dokument, jenž by opět neměl být příliš dlouhý a zbytečně komplikovaný, protože by to ztěžovalo jeho praktické využití. Navržené postupy v krizovém plánu pro řešení dané krize by ani neměly být chápány jako jediné možné řešení, ale jako modelové postupy, které mohou být v případě potřeby modifikovány tak, aby odpovídaly specifickým požadavkům dané krizové situace. Plány by měly zajišťovat rychlou a efektivní odezvu na vzniklé události, které jsou obvykle náročné na čas a rychlou reakci vyžadují. Součástí krizového plánu by měl být i plán krizové komunikace a samotný plán by měl být kontrolován a aktualizován minimálně jednou za 6 měsíců, záleží na odvětvovém a globálním charakteru organizace (Zapletalová a kol., 2012).

Po vytvoření krizových scénářů a plánů činnosti managementu v oblasti krizového řízení nekončí. Aby bylo možné splnit cíle vytyčené v této oblasti řízení, je nutné plynule implementovat scénáře a plány do praxe. Samotným krizovým plánem a harmonogramem přípravy a zpracování krizových plánů se zabývá zákon č. 240/2000 Sb., metodika zpracování plánů je uvedena v prováděcím právním předpisu v §15 a §16 nařízení vlády č. 462/2000 Sb. ve znění nařízení vlády č. 36/2003 Sb. Krizový plán se skládá ze základní a přílohové části a zpracovává se v písemné a elektronické podobě.

Ke krizovým plánům je však potřeba se vracet i po zvládnutí krize. Zde nastává čas na zpětnou vazbu. Je důležité u každé krize zdokumentovat její příčiny, průběh a řešení. Součástí dokumentace by měl být i záznam o průběhu krizové události a po jejím odeznění tento průběh zanalyzovat. Cílem této analýzy je zjištění nedostatků krizového plánu, jeho silných a slabých stránek, a poskytnutí podkladů pro vypracování aktualizované verze plánu. Rozebírá se, zda plán napomohl k řešení situace, zda odpovídal jejímu průběhu a jestli nakonec napomohl k jejímu zvládnutí. Nakonec by měly být odstraněny zjištěné nedostatky

a měla by proběhnout aktualizace tréninku na krizové situace (Zuzák, Königová, 2009).

1.4.3 Krizová komunikace

Krizová komunikace je jedním z klíčových prvků, jak si může podnik udržet dobrou pověst a být konkurenceschopný i během a po krizové události. Dobrou pověst si podnik obvykle vytváří dlouhá léta a jediná mimořádná událost ji může dlouhodobě poškodit. Mimořádnou událostí se dle zákona č. 239/2000 Sb. rozumí škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činností člověka či přírodními vlivy, a také havárie, které ohrožují život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují provedení záchranných a likvidačních prací. Cílem krizové komunikace je pak informování záchranných složek integrovaného záchranného systému, úřadů a obyvatel o vzniku mimořádné události. Podnik by měl podávat informace o tom, že hrozí určité nebezpečí a podle toho adekvátně jednat, a také o tom, že následně budou zahájena opatření, která povedou ke snížení nebo odstranění negativního dopadu havárie či katastrofy.

Pokud nějaký podnik způsobí havárii a ovlivní tak vnější prostředí například únikem jedovatých látek či kouře do ovzduší, tak musí tuto havárii neprodleně hlásit místně příslušnému operačnímu a informačnímu středisku integrovaného záchranného systému a obcím, které jsou v bezprostředním ohrožení, popřípadě dalším orgánům podle zvláštních právních předpisů. Organizace, ve které havárie vznikla, se musí neprodleně podílet na záchranných a likvidačních pracích, musí poskytovat veliteli zásahu podrobnosti o skutečnostech, které mohou dále ohrozit bezpečnost osob provádějících zásah či místních obyvatel a je povinen spolupracovat se složkami integrovaného záchranného systému, se správními úřady a orgány krajů a obcí při odstraňování havárie.

Krizovou komunikaci podnik využívá při mimořádných událostech a neměl by ji zneužívat. Z hlediska zacílení se krizová komunikace dělí na vnitřní a vnější. Vnitřní komunikací se rozumí informování pracovníků a managementu podniku o vzniku krizové situace, ke které v organizaci došlo. Může jít o vypuknutí požáru, úniku jedovatých látek apod., což ohrožuje zdraví a životy zaměstnanců. K takové krizové komunikaci se využívají sirény a další zvukové a světelné efekty, telefony a osobní sdělení. Pro každou krizovou událost je způsob informování pracovníků uveden v konkrétním krizovém plánu. V plánu je také uvedeno, jak mají dotyčné

osoby na vzniklou skutečnost reagovat. Vnější komunikace je naopak zaměřena na obyvatelstvo a obecní úřady, které se nacházejí v bezprostředním ohrožení, a dále na hasičský záchranný sbor, policii, zdravotnickou záchrannou službu a další instituce. Pro rychlou reakci obsahuje plán krizové komunikace všechna potřebná telefonní čísla, na která je nutné volat při vzniku události.

Důležitou součástí krizové komunikace je i komunikace s médii. Média oslovují široké masy veřejnosti a záleží na každém podniku, zda komunikaci s nimi zvládne důstojně a neztratí tak svou dobrou pověst, protože nevhodná krizová komunikace může napáchat ještě větší škody, než havárie samotná. Pro komunikaci s médii platí několik zásad. Komunikace směrem k nim musí být vstřícná a podnik by měl při vzniku události být prvním, kdo média informuje sám, protože pak dokáže vytvořit sám pohled na danou situaci. Pokud krize vznikla v důsledku chyby v podniku, je nutné chybu přiznat a nelhat. Zpočátku však nemusí být řečeno vše. Komunikaci navenek by měla zprostředkovávat jedna osoba z podniku, aby byl obsah sdělení jednotný. Po vydání prohlášení sdělovacím prostředkům by se tvrzení podniku nemělo už značně měnit, možné je pouze upřesnění na základě nových poznatků. Důležitá je i adekvátní reakce na to, co si o vzniklé události myslí obyvatelé z okolí podniku či jiné zájmové skupiny. Veškeré informace poskytované podnikem by měly být objektivní, pravdivé a solidní, protože krizová komunikace je prověření etického jednání a hodnot podniku (Zuzák, Königová, 2009).

2 Krizová událost ve společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o.

Dne 16. října 2007 vypukl v jedné z výrobních hal pobočného závodu společnosti Lohmann & Rauscher rozsáhlý požár. Vedení společnosti se muselo vypořádat s nastalou krizovou situací a využít své schopnosti v oblasti krizového řízení. V této kapitole je popsána krizová událost, je provedeno výzkumné šetření týkající se krizových situací v podniku L&R, a na základě toho jsou na konci kapitoly formulována doporučení, která by měla zvýšit bezpečnost a připravenost závodu na budoucí krizové události vyvolané živelními katastrofami.

2.1 Společnost Lohmann & Rauscher GmbH

Lohmann & Rauscher GmbH je rakouská společnost, která vyrábí a dodává zdravotnické a hygienické produkty vysoké kvality, od základních obvazových materiálů až po moderní terapeutické a pečovatelské systémy. Společnost vznikla v roce 1998 fúzí firem Lohmann, která byla založena v roce 1851, a Rauscher, která existuje od roku 1899. Svou 160letou historií tak upevňuje důvěru svých zákazníků a profiluje se jako spolehlivý partner, který je kompetentní řešit nejrůznější problémy v oblasti farmacie. Zákazníky jsou lékaři, ošetřovatelé, lékárny, trh hygienických a zdravotnických prostředků, velkoobchod a velká část dodávek směřuje přímo do nemocnic.

Firma Lohmann & Rauscher je zastoupena ve 22 zemích, kde se celkem nachází 40 koncernových podniků a dohromady zaměstnává 4 200 zaměstnanců po celém světě. V osmi zemích má 10 výrobních podniků a spolupracuje s více než 130 distribučními partnery a 1 200 dodavateli. Centrály společnosti se nachází v německém Rengsdorfu a rakouské Vídni. V České republice vznikly dva výrobní závody Lohmann & Rauscher, s.r.o. – ve Slavkově u Brna a v Nové Pace, které celkově zaměstnávají zhruba 720 pracovníků a firma tak patří mezi největší producenty medicínských výrobků v zemi (jicinsky.denik.cz, 2008). I přes oslabení růstu světové ekonomiky činil obrat za rok 2015 přes 557 milionů eur (lohmann-rauscher.cz, 2016 a). Vedení podniku sestává z pěti členů. Prezidentem a zároveň CEO společnosti je Dipl.-Ing. Wolfgang Süßle, který je zodpovědný za výzkum a vývoj, materiálové hospodaření, IT a controlling. Viceprezident Georg Stadler je zodpovědný za odbyt a marketing, dále to jsou členové Markus Sebastian, který má taktéž na starost odbyt a marketing, Dipl.-Wirtsch.-Ing. Holger Mägdefrau

zodpovědný za finance, lidské zdroje, řízení jakosti, obchodní rozvoj, právo a pojištění, a poslední člen vedení společnosti je Dipl.-Ing. Thomas Menitz, který se zabývá výrobou, technikou a logistikou (lohmann-rauscher.cz, 2016 b).

Protože se Lohmann & Rauscher specializuje na zdravotnické prostředky, pracuje koncern výhradně podle definovaných standardů a pouze s testovanými surovinami a certifikovanými přikupovanými díly, komponentami a službami. Výrobní procesy jsou neustále optimalizovány a pracovníci aktivně zapojováni s využitím metod Kaizen a Lean Management (lohmann-rauscher.cz, 2016 c). Zaměření na bezpečnost a kvalitu je pro celou společnost velmi důležité, a proto také firma pracuje na základě certifikovaného, mezinárodně uznávaného systému managementu kvality. Všechny výrobky tak splňují mezinárodní požadavky, jsou příslušně označeny například označením CE, a následně vstupují do prodeje. Portfolio zdravotnických produktů, které firma vyrábí, je velmi rozsáhlé. Mezi základní výrobky patří zejména aktivní bandáže, břišní roušky, buničité vaty, elastická fixační obinadla, fixační náplasti, fóliové a gelové obvazy, jednorázové pinzety, injekční jehly, kompresní obvazy, krycí operační roušky, náplasti pro děti, ochranné a operační pláště, rukavice, zástěry, obinadla, tampony či utěrky nástrojů (lohmann-rauscher.cz, 2014 d).

Aby společnost L&R mohla obsáhnout tak rozmanité portfolio, musí investovat peníze a úsilí do výzkumu a vývoje nových výrobků a do optimalizace osvědčených koncepcí. V rámci vývoje a optimalizace jsou tedy prováděna rozsáhlá zkoumání, která jsou průběžně prezentována na kongresech ve formě posterů a přednášek partnerů L&R. Typy studií, které společnost provádí, jsou zejména laboratorní výzkumy, kazuistika, klinická hodnocení, analýza hospodárnosti, a vydává přehledné články a brožury pro odbornou i laickou veřejnost (lohmann-rauscher.cz, 2016 e).

2.2 Krizová událost roku 2007

V pobočném závodě společnosti Lohmann & Rauscher, s.r.o. v Nové Pace se nachází zhruba 250 zaměstnanců ve dvousměnném provozu, z toho 40 administrativních pracovníků. Dne 16. října 2007 zachvátil novopacký závod rozsáhlý požár. Vypukl mezi 7:00 a 8:00 hod. ráno v ulici Legií 265, v hale č. 2.1 výrobního a skladovacího objektu SO-02. Hasičský záchranný sbor byl o požáru

informován v 8 hodin 14 minut. V 8:39 hod. byla v celém areálu vypnuta elektrická energie. Na místo dorazili profesionální hasiči z Nové Paky a Jičína a dobrovolní hasiči z Nové a Staré Paky, Lázní Bělohradu, Mlázovic, Pecky a Bělé u Pecky. Celkem se hašení účastnilo 623 hasičů z 2 požárních stanic a šesti jednotek sboru dobrovolných hasičů Královehradeckého kraje. Vedoucím pracovníkům se podařilo z hořícího objektu evakuovat osm zaměstnanců, v celém areálu L&R muselo být nakonec evakuováno nejméně 110 osob (horicko.cz, 2007).

Požár, který ráno vypukl, se ještě během dopoledních hodin rozšířil na celou budovu haly o rozloze 40 x 80 metrů a celou ji zničil. Zároveň byla požárem zničena veškerá technologie haly a výrobní zařízení (nové tkalcovské stavy), stroje na zpracování bavlněných nití, vybavení, rozpracovaná výroba, výrobní a obalové materiály a osobní věci zaměstnanců.

Po příjezdu se hasiči v první fázi zaměřili na okolní objekty, které bylo nutné před plameny ochránit. Rozšíření ohně do dalších prostor závodu zabránily požární dveře, které se automaticky uzavřely. Požár se podařilo dostat hasičům pod kontrolu v 10 hodin 6 minut (horicko.cz, 2007). Na místě poté ještě do druhého dne zůstali dobrovolní hasiči ze Staré Paky, kteří prováděli ohlídání požářiště za účelem dochlazování případně nově vzniklých ohnisek požáru. Taktéž bylo zapotřebí ochlazovat železobetonové konstrukce, protože další den zahájili na místě vyšetřování specialisté na zjišťování příčin požáru. Jednalo se o pracovníky Technického ústavu požární ochrany Praha, oddělení kriminalistické techniky Policie České republiky Hradec Králové, vyšetřovatele hasičského záchranného sboru kraje a územního odboru Jičín. Se zajištěním areálu pomohla též městská a státní policie, která se podílela i na odklánění dopravy. Z vyhořelé haly zbylo jen obvodové zdivo, bylo tedy rozhodnuto o jejím úplném stržení a odklizení všech trosek. Hmotná škoda na materiálu a zařízení byla nakonec vyčíslena na 210 milionů korun. Při požáru nedošlo ke zranění osob (pardubicky.denik.cz, 2007).

Firma měla vytvořené dostatečné množství zásob, takže v první fázi ke zpoždění dodávek zákazníkům nehrozilo. Později s krizovou situací závodu pomohly najaté české firmy z oboru, kterým Lohmann & Rauscher zadal vyrobit několik zakázek, které by sám dodat v inkriminované době nestihl. Výroba se tak pro firmu sice prodražila, ale dodávky nakonec díky tomu byly uspokojeny všechny a firma

nepřišla o své stávající zákazníky. Závod ve Slavkově u Brna se zakázkami pomoci v té době nemohl, protože nedisponoval potřebným vybavením.

Po několikaměsíčním vyšetřování se specialisté dopátrali příčiny požáru. Zjistili, že v době vzniku požáru prováděla v objektu haly č. 2.1 najatá externí firma demoliční práce. V souvislosti s těmito pracemi použil jeden z dělníků elektrické úhlové brusky značky Makita 180, a to při přeřezávání a nařezávání kovových profilů. Při tom došlo k odlétnutí okují na vzduchotechnické zařízení, potrubí s tlakovým vzduchem, a následně došlo ke vznícení vrstvy usazeného textilního prachu. Vzniklý požár se poté rozšířil na celou halu.

2.3 Metodika výzkumných šetření

Aby se dalo zjistit, jak dané krizové události v roce 2007 čelili zaměstnanci a vedení podniku, jak vnímají současnou připravenost závodu na nové krizové události a jestli se vedení firmy poučilo z minulých situací, je nutné provést výzkumné šetření, které tyto a další otázky zodpoví. Výzkumných šetření existuje několik druhů, jedná se o vědecké metody, které jsou zvoleny podle výzkumného problému. V této diplomové práci bude využit jednak výzkum kvantitativní kvůli velkému počtu dotazovaných respondentů, a jednak výzkum kvalitativní, který bude proveden s prokuristou pobočného závodu L&R. V následujících odstavcích je proveden výběr a popis několika základních výzkumných metod, které lze podle Průchy (1995, s. 35) při šetření využít. Na konci výčtu je pak zdůvodněn výběr dvou z nich, které nejlépe splní účel při šetření v závodě v Nové Pace.

Jednou ze základních empirických metod je **dotazování**. Jedná se o kladení otázek dotazovanému subjektu. Takový výzkum lze provést osobně, písemně, přes internet či telefonicky. Cílem dotazníkového šetření je získat žádoucí důvěryhodná primární data. Otázky je důležité naformulovat tak, aby tomu dotazovaný subjekt porozuměl a mohl podat jasnou odpověď na srozumitelnou otázku. Je vhodné, aby při provádění výzkumů prostřednictvím dotazníků proběhlo pilotní šetření. Sestavené dotazníky se otestují na malé skupině dotazovaných subjektů, lze tak například zjistit, zda formulované otázky jsou pro respondenty srozumitelné a zda jsou ve vztahu k cíli kompletní a logické. Dotazníky jsou velmi výhodné v tom, že slouží ke zjišťování informací i ve větších skupinách osob a na

jejich základě je možné vyhodnotit určité názory, postoje či preference (vyzkumy.cz, 2015).

Další metodou je **interview**, které lze vést jako strukturované, v němž se vyskytují neměnné otázky a jejich jasná formulace, nebo nestrukturované, kde je výhradně dán pouze záměr výzkumu a otázky lze měnit podle situace. Strukturované interview je lépe využitelné při kvantitativním výzkumu, kdežto nestrukturované naopak při kvalitativním výzkumu. Rozhovory se provádí osobně či telefonicky a většinou s jednotlivcem. Lze vést i skupinový rozhovor, který však bývá velmi málo strukturován a má podobu diskuze v menší skupině.

Kvalitativní výzkum lze provést i prostřednictvím **případové studie**. Jedná se o studium jednoho či více případů a poznatky z těchto případů následně aplikovat na obdobné případy. Aplikace je pak použitelná nejen pro teoretické zázemí medicínských, ekonomických, právních či humanitních oborů, ale také pro praktické využití mimo teoreticko-vědeckou linii (Ivanová, Olecká, 2015).

Další z vědeckých metod, tzv. **pozorování**, je specifické nepřímou formou kontaktu. Podstata spočívá v záměrném sledování probíhajících událostí a jejich zaznamenávání a pozorovaný neví, že je pozorován. Subjektům nejsou kladeny dotazy, ale poskytují informace prostřednictvím svého chování, svých pocitů a emocí, které vyjadřují.

Při **experimentu** je sledován vztah mezi dvěma či více proměnnými a jeho cílem je potvrdit nebo vyvrátit hypotézu nebo poznatek, které tvrdí o příčinných vztazích určitých jevů nějakou skutečností. Experimenty se provádějí buď laboratorní nebo terénní (vyzkumy.cz, 2015).

Jedna z dalších metod nese název **focus group**. Jde o kvalitativní metodu a používá se pro zjišťování motivů jednání, postojů, názorů či mínění veřejnosti. Z cílové skupiny se rekrutuje skupina respondentů, se kterými je prostřednictvím moderátora vedena diskuze na dané téma. Téma bývá kladeno do souvislosti s marketingovým výzkumem, průzkumem spotřebitelských návyků, testováním konceptů reklamních spotů atd. (mediaguru.cz, 2016).

Etnografický výzkum se zase používá při zjišťování a pochopení chování, postojů respondenta a jeho názorů, jak vznikají a formují se v čase. Výzkumník se stává součástí každodenního života respondenta, využívá se tedy metoda

zúčastněného pozorování. Toto lze použít pro zpřesnění analýzy životního stylu specifické skupiny obyvatelstva (haltmarova.cz, 2016).

Lze využít i tzv. **grounded theory**, což je teorie odvozená induktivně. Výzkumník v tomto případě nezačíná teorií, ale jeho cílem je rozklíčovat data, především pozorování a rozhovory, pomocí daných postupů a následně se dobrat k tomu, co je v datech a za nimi. Tato metoda je primárně určena pro výzkum jednání a motivace jedince.

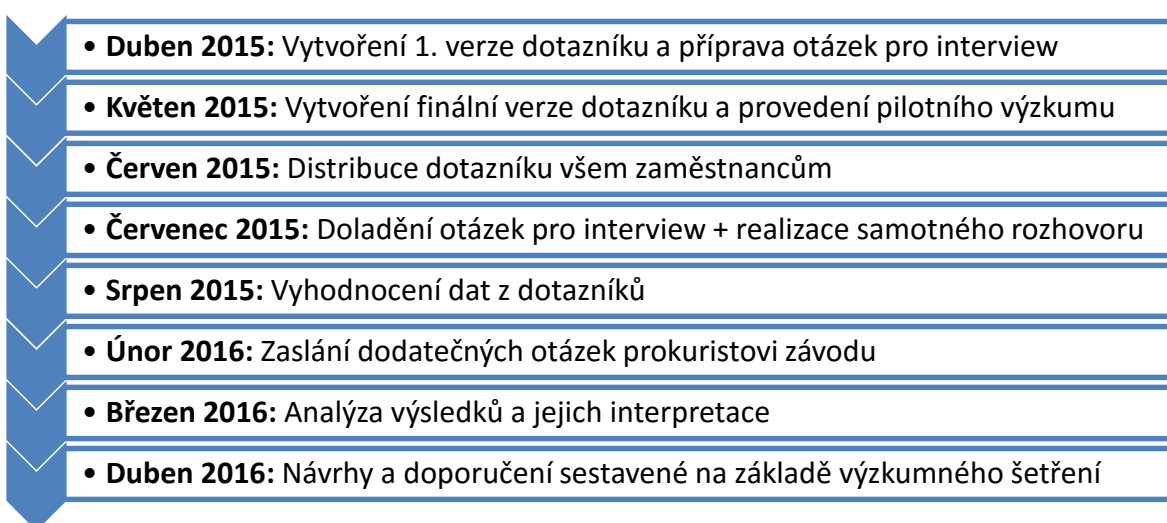
V neposlední řadě lze využít metodu spočívající v **analýze sekundárních údajů**, kde se využijí již zjištěná data, se kterými se dále pracuje. Příkladem je provedení finanční analýzy podniku, SWOT či PESTE analýzy.

Metodiky aplikované na výzkumné šetření ve firmě L&R

Pro výzkumné šetření v závodě Lohmann & Rauscher v Nové Pace byly vybrány dvě metody – dotazníkové šetření a interview. Pro zjištění faktů, které se udály v roce 2007 při krizové události, je vhodné získat informace od co nejvíce zaměstnanců – respondentů. Dotazníky též napomůžou k pohledu na současnou situaci ve firmě a vyplyne z nich skutečnost, zda se firma z události poučila nebo ne. Dotazníky slouží ke zjišťování faktů i od větších skupin a to prostřednictvím pokládání jasných a konkrétních otázek. A protože se v podniku nachází cca 240 zaměstnanců, je dotazníkové šetření vhodnou metodou pro zjištění informací potřebných k této diplomové práci. Dále je využito interview, díky kterému je možné získat ucelenější pohled na věc. Je však časově náročnější než dotazníky, takže provádění rozhovoru s každým zaměstnancem není vhodné. Nakonec tedy padlo rozhodnutí, že interview bude provedeno s prokuristou podniku s cílem zjistit, jak se na danou událost dívá on s odstupem času a zda se od té doby něco změnilo v otázkách zabezpečení, školení atd.

Vytváření a strukturování otázek pro dotazník a rozhovor probíhalo metodou brainstormingu. Brainstorming byl uspořádán v dubnu 2015 a byli do něho postupně zapojeni tři spolužáci ze Škoda Auto Vysoké školy, vedoucí diplomové práce Ing. Jana Pechová, Ph.D., prokurista podniku L&R a členové rodiny. Po dokončení dotazníku bylo důležité provést pilotní výzkum se vzorkem deseti zaměstnanců, který se konal v květnu. Z pilotního výzkumu vyplynulo, že pracovníci nemají problém s pochopením otázek a jejich odpověďmi. Poté byl

dotazník vytištěn ve 250 kopiích, které byly následně předány prokuristovi závodu Ing. Miloši Dušánkovi, MBA. Ten zajistil v průběhu června jejich distribuci všem zaměstnancům ve dvousměnném provozu. Vyplněno bylo 165 dotazníků, u kterých mohlo být provedeno vyhodnocení. Rozhovor s prokuristou se konal ve dvou fázích. První setkání proběhlo tváří v tvář, a to v červenci 2015. Protože však bylo později nezbytné obohatit práci o několik dalších otázek pro vytvoření kompletního obrazu o krizové události i současné situaci, byly mu v únoru 2016 zaslány dodatečné otázky prostřednictvím e-mailu.



Zdroj: Broul (2016)

Obr. 2 Harmonogram výzkumného šetření

2.3.1 Dotazník

Cílem dotazníkového šetření je zjistit, zda krizová událost v roce 2007 byla zvládnuta tak, jak měla být, tzn. koordinovaně, podle plánu, zda probíhala směrem k zaměstnancům dostatečná komunikace ohledně nastalé situace, zda si jsou pracovníci vědomi svých povinností při krizové události a zda je podnik na takové události v současnosti i do budoucna dostatečně připraven.

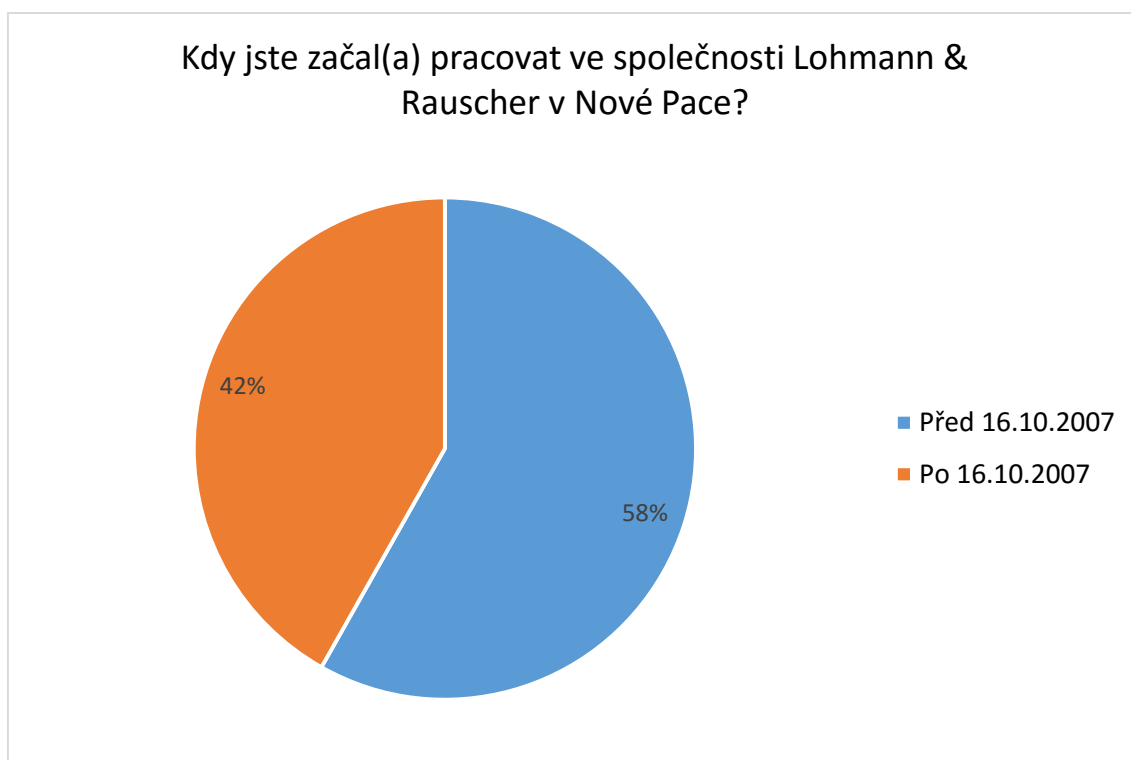
Účelem první otázky, kdy začal zaměstnanec pracovat ve firmě L&R v Nové Pace, je vytřídit pracovníky, kteří zažili krizovou událost 16. 10. 2007 a kteří ne. Ti, co ji zažili, odpovídají na následující dvě otázky, ti co ne, přeskakují na čtvrtou otázku, která se minulých událostí netýká. Druhá otázka se tedy zaměřuje na zvládnutou či nezvládnutou organizaci při dané události a zkoumá, zda byl podnik vůbec připraven na zvládnutí hromadné evakuace celého závodu, zda nedocházelo

k nedorozuměním či poskytování mylných informací. Otázka číslo tři zkoumá, zda komunikace ze strany vedení k zaměstnancům probíhala intenzivně a srozumitelně, tak jak by to při krizové události mělo být. Čtvrtá otázka má spíše informativní charakter. Účelem je zjistit, s kolika krizovými situacemi se firma musela potýkat v nedávné době. Otázka číslo pět se zaměřuje na proškolení v krizových scénářích a plánech. Z odpovědí vyplyne, zda jsou zaměstnanci podle svého subjektivního cítění dostatečně proškoleni pro případnou krizovou událost a pokud ne, tak můžou navrhnout, v jakých oblastech lze proškolení vylepšit. Šestá otázka má za úkol zjistit, jak často zaměstnanci nacvičují chování při krizových situacích. Číslo sedm, proškolení týkající se krizových situací, má podobný charakter jako pátá otázka – proškolení v oblasti krizových scénářů a plánů. Zde ovšem nejde o teoretickou rovinu, nýbrž o praktický nácvik konkrétního chování. Jestliže zaměstnanci nejsou s proškolením spokojeni, je opět na nich, zda navrhnou oblasti, ve kterých lze proškolení vylepšit či zefektivnit. Na to přímo navazuje otázka číslo osm, zda si jsou pracovníci vědomi své role při krizové situaci. Jestliže proškolení není řádné, nejsou si ani vědomi své role, jak se chovat a co konkrétně dělat při události. Již zmíněných krizových plánů se týká i otázka číslo devět. Pokud se v nich lidé na různých úrovních podniku mají orientovat, je třeba, aby plány byly jasné, stručné a srozumitelné. Otázka má za úkol zjistit, jak tyto parametry vnímají právě zaměstnanci, kterých se plány týkají. A protože bezpečnost v podniku je zajišťována na mnoha úrovních, účelem desáté otázky je popsat oblasti v závodě, ve kterých lze bezpečnost zvýšit a zakládá se na návrzích zaměstnanců z nejrůznějších oddělení. Poslední, jedenáctá otázka, se ptá na zhodnocení celkové připravenosti podniku L&R na krizové situace z pohledu zaměstnance. V podstatě shrnuje předešlé otázky a na zaměstnancích je, odpovědět co nejvýstižněji podle svého vědomí a svědomí.

Veškeré odpovědi na výše zmíněných jedenáct otázek byly shromážděny, a následně musí být analyzovány. Na základě analýzy budou interpretována doporučení, která si kladou za cíl zlepšit bezpečnost a připravenost pobočného závodu L&R v Nové Pace na krizové události.

Výsledky dotazníkového šetření:

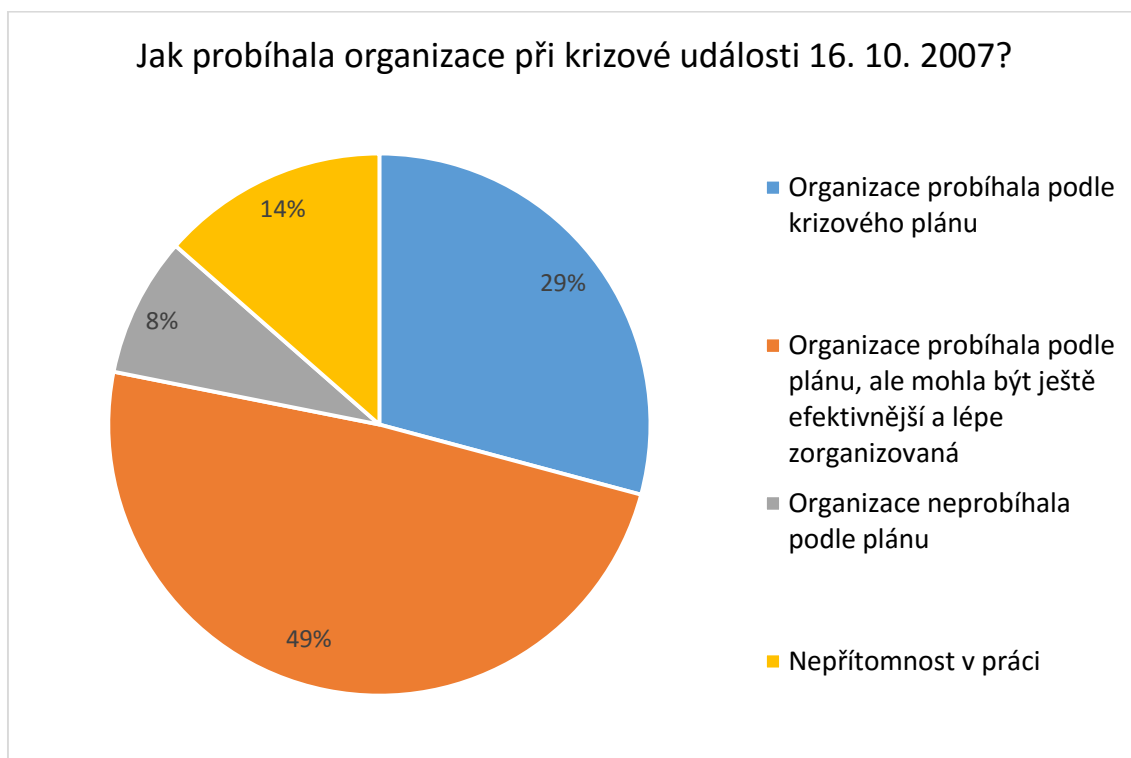
Z 1. otázky Kdy jste začal(a) pracovat ve společnosti Lohmann & Rauscher v Nové Pace? (Obr. 3) – vyplývá, že 58 % současných zaměstnanců začalo pracovat ve firmě Lohmann & Rauscher v Nové Pace před krizovou událostí, která se udála 16. října 2007. Celkem se jedná o 96 zaměstnanců, kteří byli buď přímo přítomni, nebo byli dotčeni krizovou situací v následujících dnech, protože byli například na jiné směně.



Zdroj: Broul (2016)

Obr. 3 Kdy jste začal(a) pracovat ve společnosti Lohmann & Rauscher v Nové Pace?

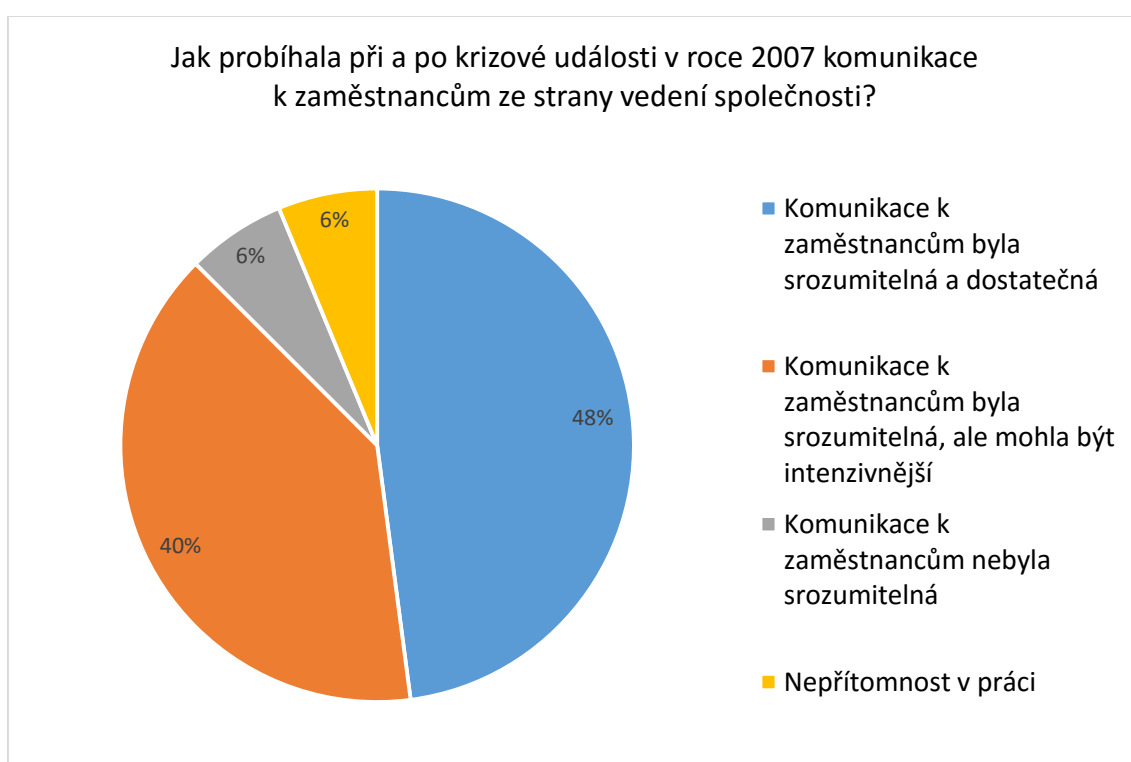
U otázky č. 2 Jak probíhala organizace při krizové události 16. 10. 2007? (Obr. 4) – zkoumající, jak probíhala organizace při krizové události 16. října 2007, 29 procent zaměstnanců odpovědělo, že organizace probíhala podle krizového plánu. 49 % soudí, že organizace sice probíhala podle plánu, ale mohla být efektivnější a lépe zorganizovaná, osm procent si myslí, že organizace neproběhla podle plánu a zbylých 14 % zaměstnanců nebylo ten den v práci.



Zdroj: Broul (2016)

Obr. 4 Jak probíhala organizace při krizové události 16. 10. 2007?

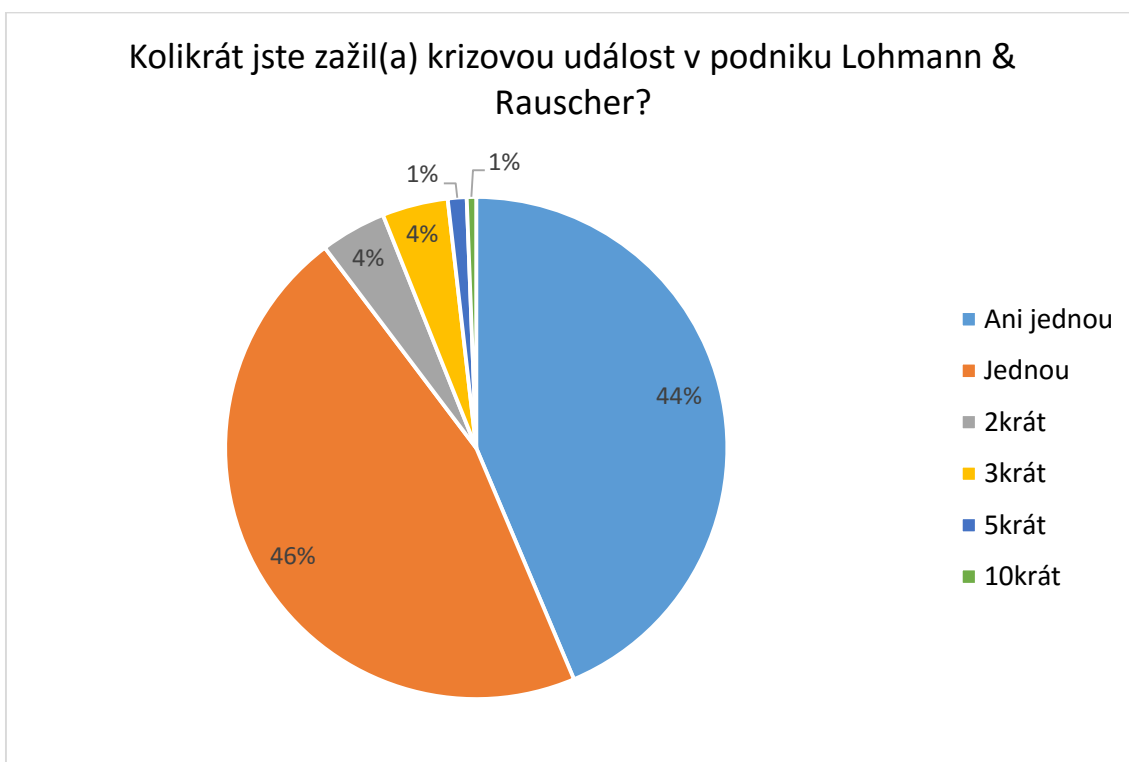
Otázka č. 3 Jak probíhala při a po krizové události v roce 2007 komunikace k zaměstnancům ze strany vedení společnosti? (Obr. 5) – zkoumající efektivnost komunikace, ukazuje, že 48 procent zaměstnanců si komunikaci ze strany vedení pochvaluje a hodnotí ji jako dostatečnou. Dalších 40 % hodnotí komunikaci jako srozumitelnou, ale mohla být podle nich intenzivnější, aby měli o daných událostech a o následných krocích lepší přehled. 6 % pracovníků nebylo s komunikací spokojeno a hodnotí ji jako nesrozumitelnou. Dalších 6 procent lidí nebylo v podniku v inkriminované dny přítomno.



Zdroj: Broul (2016)

Obr. 5 Jak probíhala při a po krizové události v roce 2007 komunikace k zaměstnancům ze strany vedení společnosti?

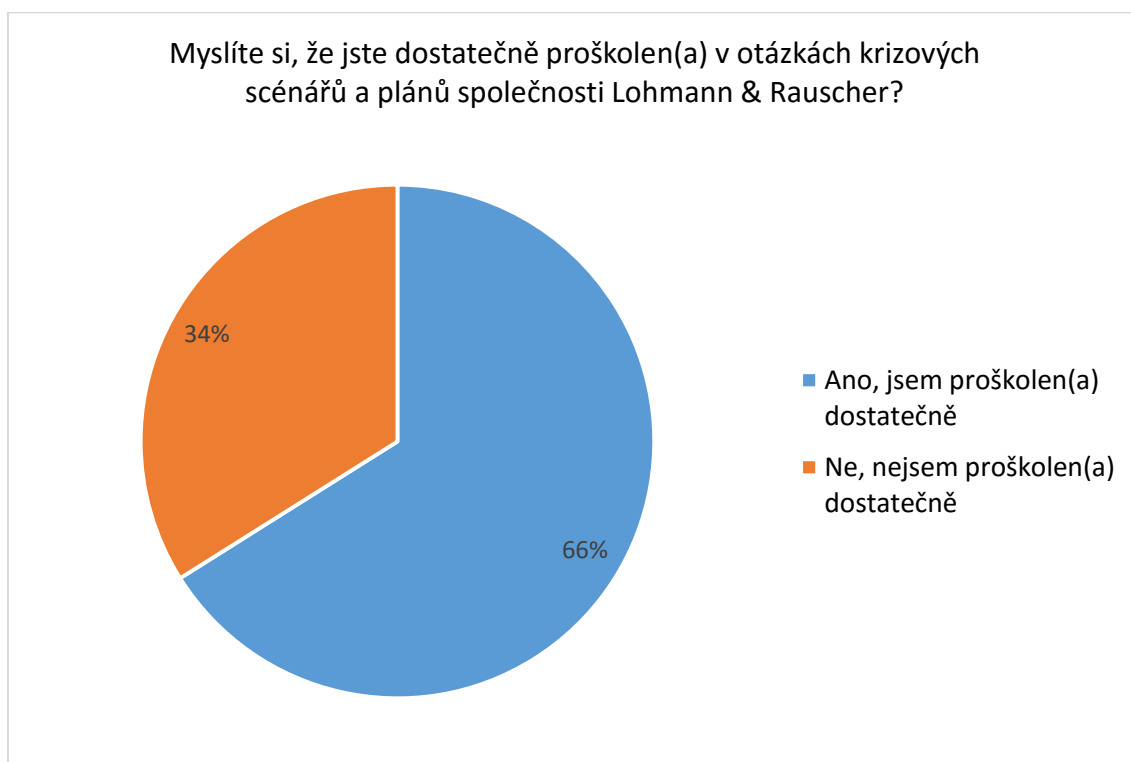
Otázka č. 4 Kolikrát jste zažil(a) krizovou událost v podniku Lohmann & Rauscher? (Obr. 6) – se opět týkala všech zaměstnanců a měla za úkol zmapovat nedávnou historii podniku L&R v Nové Pace a frekvenci výskytů krizových situací. Velká část zaměstnanců – 44 procent – nezažilo krizovou situaci v závodě ani jednou. 46 % naopak zažilo jednu krizovou situaci, kterou je právě událost z roku 2007. Několik krizových situací se ovšem v podniku odehrálo i před rokem 2007, takže 4 procenta pracovníků zažilo dvě krizové události, další 4 procenta tři události, a po jednom procentu pracovníci zažili 5 a 10 krizových situací.



Zdroj: Broul (2016)

Obr. 6 Kolikrát jste zažil(a) krizovou událost v podniku Lohmann & Rauscher?

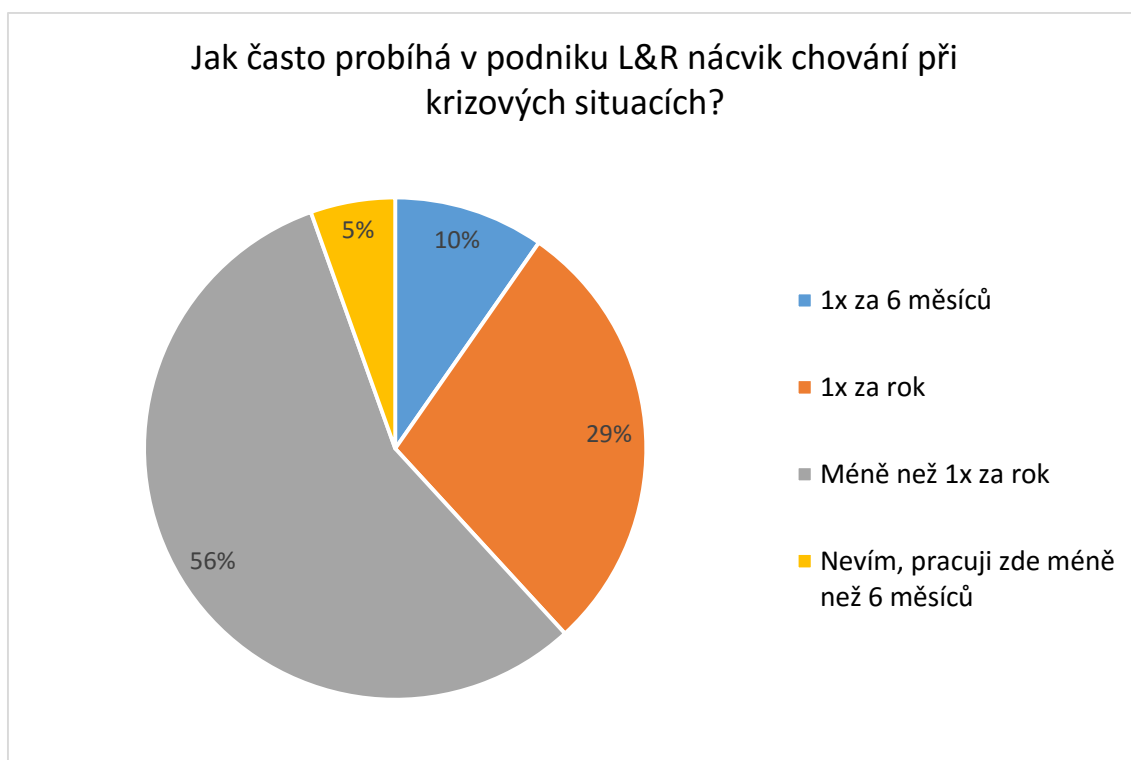
U otázky č. 5 Myslíte si, že jste dostatečně proškolen(a) v otázkách krizových scénářů a plánů společnosti Lohmann & Rauscher? (Obr. 7) – se dvě třetiny respondentů, 66 procent, přiklání k subjektivnímu názoru, že jsou dostatečně proškoleni v oblasti krizových scénářů a plánů a jsou s nimi tedy ztotožněny. Naopak třetina, 34 procent, by uvítala lepší proškolení, které podle pracovníků není dostatečné. Těchto 34 % zaměstnanců v dotaznících také navrhovalo, v čem lze proškolení vylepšit. Jde zejména o upřesnění komu volat v případě krizové situace, kde přesně se nachází hasicí přístroje, co dělat při úniku jedovatých látek, na koho se obrátit v případě požáru nebo kde všude se nachází únikové východy.



Zdroj: Broul (2016)

Obr. 7 Myslíte si, že jste dostatečně proškolen(a) v otázkách krizových scénářů a plánů společnosti Lohmann & Rauscher?

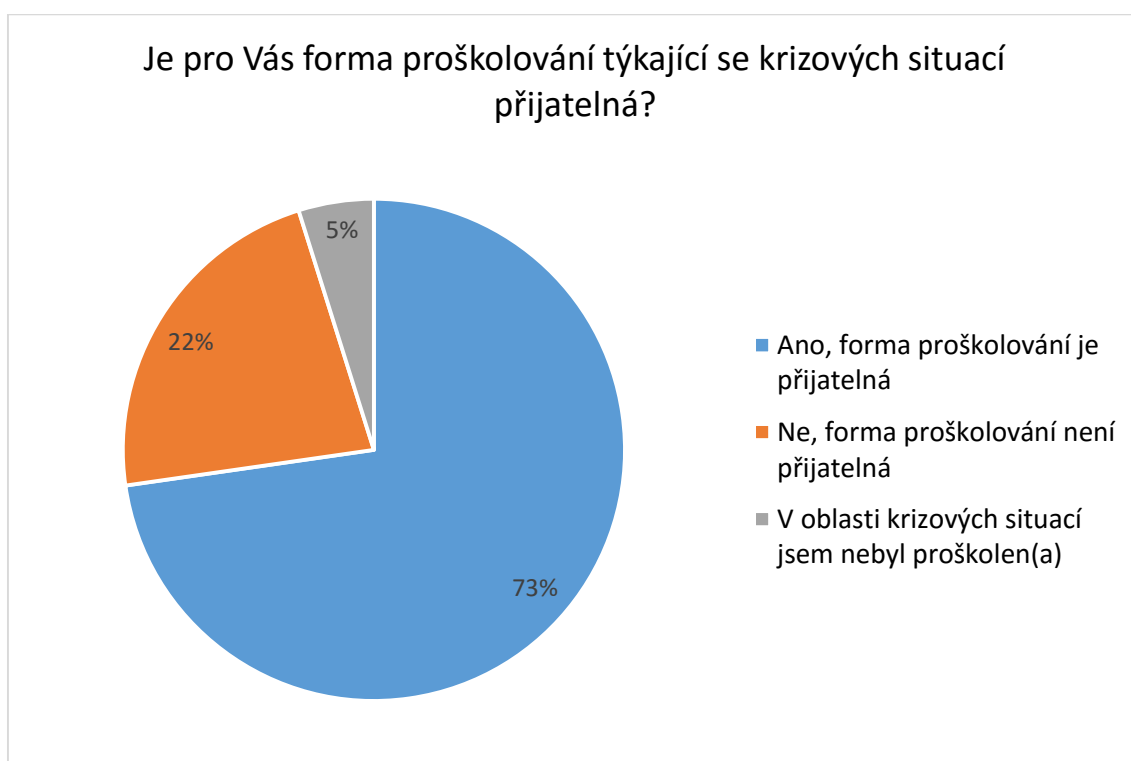
Další otázka, č. 6 Jak často probíhá v podniku L&R nácvik chování při krizových situacích? (Obr. 8) – se zabývá frekvencí nácviků chování při krizových událostech. Deset procent zaměstnanců odpovědělo, že nácviky chování probíhají jednou za půl roku, 29 procent pracovníků nacvičuje chování jednou za rok, převážná část, 56 procent, se však tímto zabývá s frekvencí nižší než jednou za rok. 5 % lidí nemohlo na otázku odpovědět, protože v době dotazování pracovali ve firmě kratší dobu než šest měsíců.



Zdroj: Broul (2016)

Obr. 8 Jak často probíhá v podniku L&R nácvik chování při krizových situacích?

Z otázky č. 7 Je pro Vás forma proškolení týkající se krizových situací přijatelná? (Obr. 9) – vyplývá, že pro tři čtvrtiny dotazovaných, 73 %, je forma proškolení, jak se chovat a jak jednat při krizových situacích, dostatečná. 22 procent pracovníků odpovědělo, že proškolení nejsou dostatečně. Oblasti, ve kterých lze podle zaměstnanců zlepšit připravenost na krizové situace, jsou zejména první pomoc a zdravotní péče, nacvičování požárního poplachu alespoň jednou za rok, školení v oblasti krizových situací alespoň jednou za rok, učení se jak fungují konkrétní hasicí přístroje a kdy je použít, či jak se chovat při záplavách. Několik zaměstnanců také odpovědělo, že by uvítalo profesionálnějšího školitele, který by poskytoval obsáhlejší instruktáž, konkrétně jsou vyžadovány praktické ukázky chování při daných událostech a seřazení na venkovních seřadištích. 5 procent pracovníků odpovědělo, že v oblasti krizových situací nebyli zatím proškoleni vůbec.

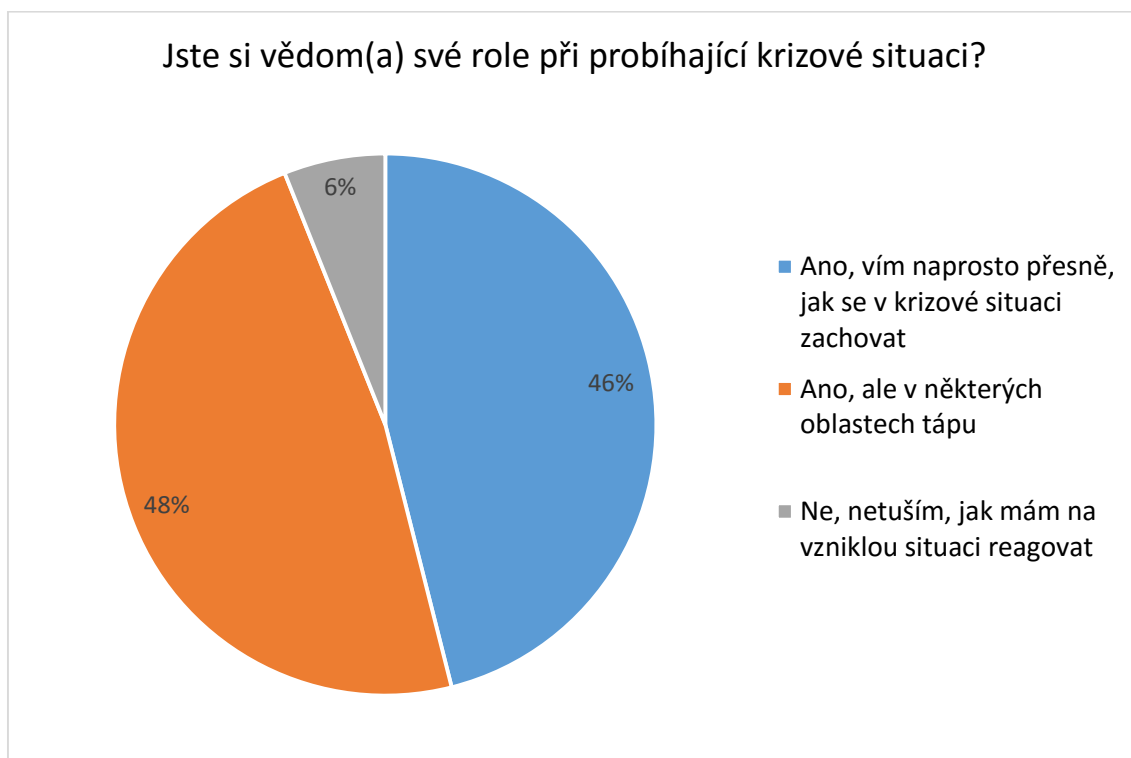


Zdroj: Broul (2016)

Obr. 9 Je pro Vás forma proškolení týkající se krizových situací přijatelná?

Otázka č. 8 Jste si vědom(a) své role při probíhající krizové situaci? (Obr. 10)

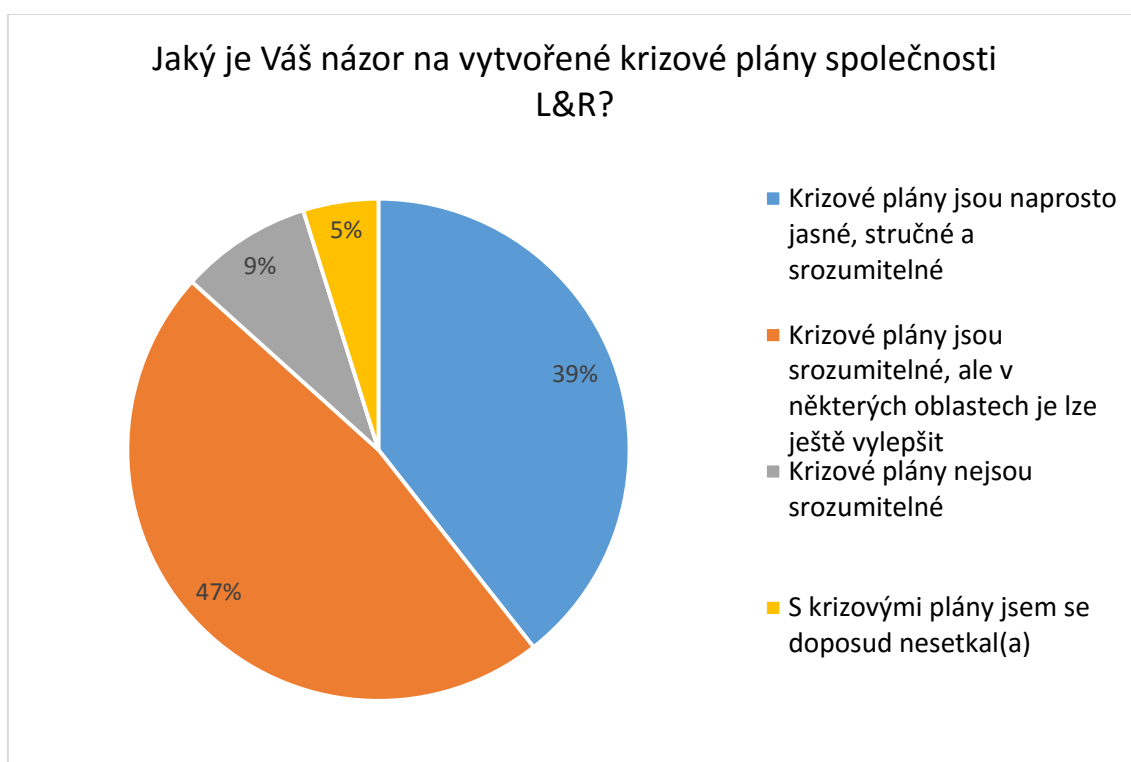
– zkoumá, jak jsou zaměstnanci srozuměni se svými kompetencemi v případě nastalé krizové události. 46 procent pracovníků ví zcela přesně, jaká je jejich role a jak se mají chovat při události, naopak 48 procent v tom nemá zcela jasno a v některých oblastech tápe. Šest procent lidí vůbec netuší, co mají při krizové situaci dělat, jak na ni reagovat a jejich role jim není vůbec jasná.



Zdroj: Broul (2016)

Obr. 10 Jste si vědom(a) své role při probíhající krizové situaci?

Z otázky č. 9 Jaký je Váš názor na vytvořené krizové plány společnosti L&R? (Obr. 11) – vyplývá, že 39 procent zaměstnanců je s krizovými plány spokojeno, jsou pro ně stručné, jasné a srozumitelné. Největší podíl, 47 procent, tvoří pracovníci, kteří jsou s plány částečně spokojeni, protože jsou pro ně sice jasné, ale lze je ještě vylepšit, co se týká rozsáhlosti (mohli by být úspornější) a lepší srozumitelnosti. Pro devět procent lidí nejsou krizové plány srozumitelné vůbec a nevědí, jak se v nich mají orientovat, a pět procent se s plány ve firmě vůbec zatím nesešlo.



Zdroj: Broul (2016)

Obr. 11 Jaký je Váš názor na vytvořené krizové plány společnosti L&R?

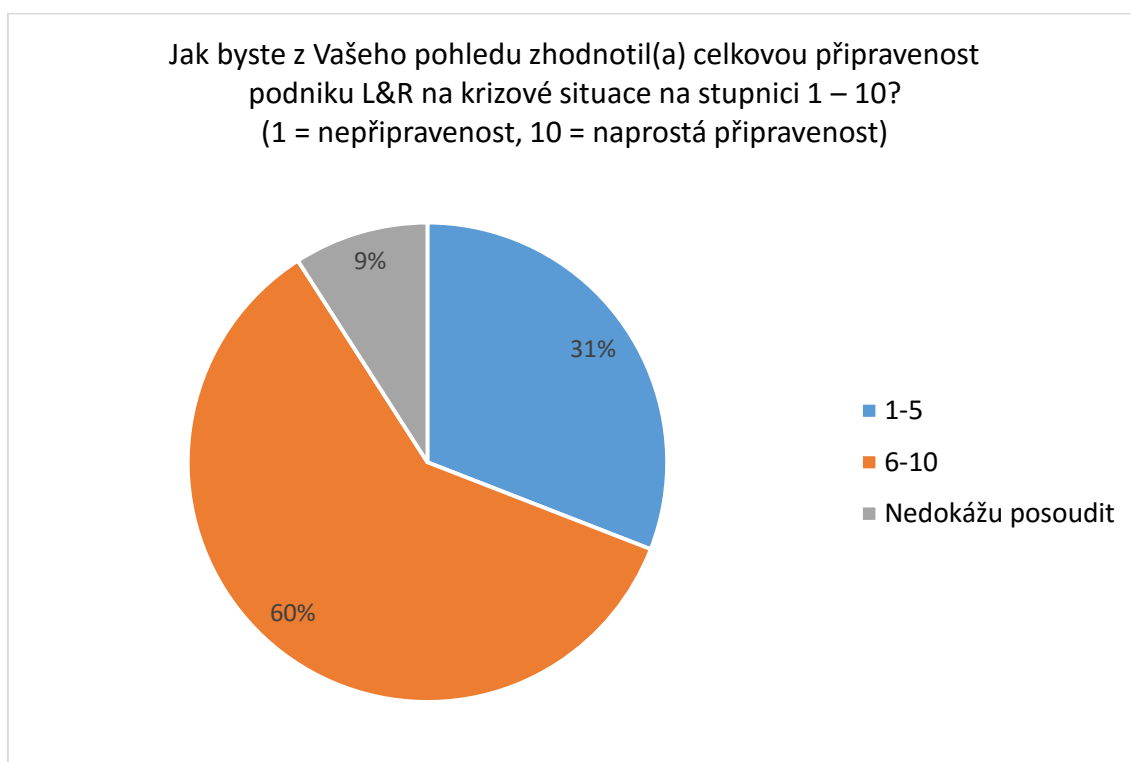
Otázka č. 10 Existují podle Vás oblasti v podniku, kde lze ještě zvýšit bezpečnost před krizovou situací? (Obr. 12) – se zabývá subjektivním názorem zaměstnanců, zda lze podle nich zvýšit bezpečnost závodu před krizovou událostí, popřípadě kde. Z šetření vyplývá, že 52 % pracovníků věří, že je závod L&R v Nové Pace dostatečně připraven na nenadálé krizové události a zvýšení bezpečnosti lze hledat jen obtížně. Na druhé straně podle 45 % lidí lze bezpečnost v některých oblastech zvýšit. Jde zejména opět o zlepšení školení a nácviků (co, kdy a kde mají zaměstnanci v případě krize udělat), o obeznámení s únikovými východy a seřadišti, dále se jedná o lepší zabezpečení strojů (ochrana před úrazy), o zlepšení evakuačních plánů a z odpovědí také vyplývá, že požární siréna není zcela slyšet na pracovištích, kde je zvýšené riziko výskytu požáru (tkalcovny, snovárny). Tři procenta zaměstnanců nedokáže stav bezpečnosti posoudit.



Zdroj: Broul (2016)

Obr. 12 Existují podle Vás oblasti v podniku, kde lze ještě zvýšit bezpečnost před krizovou situací?

Poslední otázka, č. 11 Jak byste z Vašeho pohledu zhodnotil(a) celkovou připravenost podniku L&R na krizové situace na stupnici 1 – 10? (1 = nepřipravenost, 10 = naprostá připravenost, obr. 13) – má za úkol posoudit připravenost podniku na krizové situace z pohledu zaměstnance. Pro lepší přehlednost byly odpovědi seskupeny do tří celků. V prvním celku se nachází odpovědi se zhodnocením připravenosti podniku na krizové situace 1-5, a to je celkem 31 procent odpovědí. Ve druhém celku se nachází odpovědi respondentů, kteří připravenost hodnotí číslem 6-10 a dohromady takto situaci evaluovalo 60 procent pracovníků. Devět procent zaměstnanců, tedy třetí celek, nedokáže připravenost podniku na krizové situace posoudit.



Zdroj: Broul (2016)

Obr. 13 Jak byste z Vašeho pohledu zhodnotil(a) celkovou připravenost podniku L&R na krizové situace na stupnici 1 – 10?

2.3.2 Interview

Cílem interview s prokuristou pobočného závodu Lohmann & Rauscher v Nové Pace, Ing. Milošem Dušánkem, MBA, je vytvoření ucelené představy o průběhu krizové události v roce 2007, o proškolení zaměstnanců v oblasti krizových scénářů a plánu a o zabezpečení podniku proti krizovým událostem v současné době.

Ze začátku byly kladeny otázky, které měly za úkol zjistit, jak na danou krizovou událost vzpomíná sám prokurista podniku, tzn., jak probíhala organizace při krizové události, zda byly dané postupy zdokumentovány a jakou formou, a jestli došlo k vyhodnocení postupů. Další série otázek se týkala nápravných opatření – zda vůbec nějaká opatření po vyhodnocení vznikla, popřípadě o jaká konkrétně jde, a dále jestli je podnik v současné době díky případným opatřením bezpečnější než v minulosti. Další otázky jsou zaměřené na krizové scénáře, plány a krizový tým. Existují v podniku scénáře a plány zaměřené na krizové situace? Kým jsou vytvořeny? Je v podniku ustanoven krizový tým, popřípadě jak dochází k jeho mobilizaci v případě krize a vědí členové týmu, jaké jsou jejich role? To jsou otázky, jejichž účelem je zjistit, zda vůbec může dnes podnik čelit podobným událostem jako v roce 2007. Dále se otázky týkají proškolení a četnosti proškolení zaměstnanců řadových i těch na vyšších pozicích, jako jsou mistři či samotné vedení podniku. Předmětem otázek je i analyzování potenciálních rizik ve firmě L&R a druhy rizik, na které je závod v současnosti připraven. Nakonec jsou položeny otázky ke zhodnocení celkové připravenosti podniku na krize z pohledu vedení firmy, tedy prokuristy podniku, a ke zjištění potenciálu, zda v některých oblastech lze lépe čelit krizovým situacím, které mohou nastat.

Přepis interview:

Jak vzpomínáte na krizovou událost ze dne 16. 10. 2007?

Smutně, jako na škodní událost a stresující záležitost, ale zároveň i jako na zdroj poučení pro celou firmu, kdy za relativně krátkou dobu může vzniknout škoda velkého rozsahu.

Jak probíhala organizace při krizové události v roce 2007?

Dle stanovených postupů ve firmě. To znamená vyhlášení poplachu, snaha o hašení, vypnutí zdrojů energie, atd., a při poznání nemožnosti uhašení požáru

ihned kompletní evakuace závodu včetně externích zaměstnanců a firem a pak spolupráce s hasiči, policií, záchrankou – integrovaný záchranný systém. Vše proběhlo bez hysterie, paniky a relativně v klidu bez jediného zranění. Škoda byla jen materiální, pokud neberu stres.

Jsou zdokumentovány postupy při krizové události z roku 2007? Popřípadě jakou formou?

Všechny postupy byly ihned zdokumentovány – písemně, fotograficky a video – orgány státní správy a dozoru – hasiči, policie, inspekce bezpečnosti práce, atd. plus naše firma si pořizovala vlastní dokumentaci a záznamy, vlastními silami a i najatou externí firmou, a byla zároveň provedena kontrola všech dokumentů – školení, oprávnění, platnost dokumentů, schvalovací procesy, kontroly zda nedošlo k pochybení.

Byly postupy při krizové události v roce 2007 zpětně vyhodnoceny? Popřípadě jakým způsobem?

Byly vyhodnoceny jednak externě: hasiči, policie, inspekce bezpečnosti práce – nebyly shledány z hlediska zaměstnavatele, managementu, pracovníků a vlastníka staveb žádné závady a nedostatky a byl zpracován nový postup.

A byly vyhodnoceny také interně: písemně s návrhem opatření a zejména s diskuzí s pojišťovnou, která byla a je velkým iniciátorem neustálých změn a zvyšování technické odolnosti a důraz na školení + i najatou externí firmou.

Vznikla v podniku nějaká opatření po události z roku 2007? Jestliže ano, jaká?

Organizační nejen pro závody v České republice, ale i pro jiné závody v koncernu, byl vypracován manuál, respektive byly zkušenosti zapracovány do vnitrofiremních předpisů a podkladů pro školení + bylo upraveno pojištění, změna pojistných částek a pojistného krytí.

A dále technická, zejména opatření vedoucí ke snížení rizika požáru – zvyšování protipožární odolnosti, protipožární uzávěry, zvýšení počtu senzorů (alarm systém), atd.

Je v současné době podnik dostatečně zabezpečen, aby se podobná událost, jako v roce 2007, neopakovala?

Doufáme, že ano. Na tomto se spolupracuje s pojišťovnou, která každé 2 roky provádí kontrolu.

A s experty na požární ochranu. Opatření jsou organizační i technická, trvale se zvyšuje požární odolnost staveb a zlepšuje se monitorovací alarm a komunikační systém.

Jsou ve společnosti Lohmann & Rauscher v Nové Pace vytvořeny krizové scénáře i krizové plány pro potenciální krizové situace? Jestliže ano, kým?

Ano, vedením firmy a externími specialisty na bezpečnost práce a požární ochranu. Jsou součástí požárních směrnic a požárních řádů.

Je v podniku ustanoven tým zabývající se krizovým řízením? Popřípadě kdo je jeho součástí?

Ano, je to vedení koncernu, divize závodu až po úroveň středního a nižšího managementu.

Jak probíhá mobilizace členů krizového týmu?

Používají se všechny možné a v danou chvíli dostupné komunikačními prostředky, ale zejména mobilní telefony.

Jsou členům týmu přiřazeny jejich role pro krizové řízení?

Ano, vyplývá to i z platné legislativy a požárních směrnic a požárních řádů.

Jsou členové týmu dostatečně připraveni pro zvládnání krizových situací?

Doufáme, že ano, ale vždy to prověří jen skutečná praxe, což je škodná událost.

Jak často probíhá proškolení zaměstnanců L&R v otázkách krizových scénářů a plánů? A jak často jsou připravováni řadoví zaměstnanci na krizové situace?

Preventista požární ochrany a bezpečnosti práce jednou za půl roku, požární hlídky každý rok, mistři jednou za 2 roky a vedení firmy jednou za 3 roky.

Ke druhé otázce: jsou na to pravidelná školení ve firmě dle typu zaměstnanců dle závažnosti – u řadových zaměstnanců je to obvykle každý rok.

Jsou podle Vás zaměstnanci L&R dostatečně proškoleni v otázkách krizových scénářů a plánů?

To ukáže jen praxe a krizová situace – my doufáme, že ano.

Jakou formou proškolení zaměstnanců probíhá?

Samostudium, školení školitelem a praktická zkouška.

Jak často jsou krizové scénáře a plány aktualizovány?

Dle potřeby, to znamená při změně, a dle zkušeností. Máme požární směrnice a požární řády, které jsou na jednotlivých pracovištích.

Jakým způsobem jsou analyzována potenciální rizika a závažnost jejich dopadu na podnik?

Při nových investičních akcích je součástí každého projektu požární zpráva, která musí zohledňovat všechna rizika. Každý rok se provádí rizikoanalýza.

Na jaké druhy krizových událostí je podnik připraven v současné době?

Všechna rizika vyplývající z povahy jeho činnosti: požární, bezpečnost práce, chemické látky, elektrický proud; technická: ohrožení výroby z důvodu závady na strojích; personální: řeší se zastupitelností, atd.

Každý rok se zpracovává tzv. riziková analýza, kde se identifikuje riziko, ohodnotí se jeho četnost, závažnost rizika a možnost identifikace. Tomu se přiřadí určitý počet bodů (tzv. váha od 1 do 10) a vynásobí se to, a dle získaného celkového počtu bodů se to řadí do 3 kategorií: nízké riziko = nic se s tím nedělá, střední = opatření ke snížení rizika se realizují v řádu 1 rok a delším, vysoké = opatření ke snížení rizika se realizují okamžitě do 1 roku.

Jak byste z Vašeho pohledu zhodnotil celkovou připravenost podniku L&R na krizové události na stupnici 1 – 10?

1 nejhorší a 10 nejlepší - navrhuji 8.

Existují nějaké oblasti v podniku, kde lze bezpečnost před potenciálními riziky ještě zvýšit?

Vždy lze zvyšovat bezpečnost, ale je otázka, jestli to je pak vůbec ekonomicky únosné a akceptovatelné.

Z rozhovoru s prokuristou podniku vyplývá, že v roce 2007 bylo postupováno při krizové události dle stanovených postupů ve firmě. Proběhl celozávodní poplach a následná evakuace všech zaměstnanců a byly informovány složky integrovaného záchranného systému. Celá událost a všechny postupy byly zdokumentovány jednak samotnou firmou, a jednak také orgány státní správy a dozoru. Tyto postupy byly následně vyhodnoceny externími odborníky i interními zaměstnanci firmy, a poté byla realizována opatření, aby k podobné situaci nedošlo znovu. Nové informace byly zapracovány do vnitřních předpisů a do podkladů pro školení. Byla též zavedena technická opatření vedoucí ke snížení rizika požáru. Tento postup je v souladu s pravidelným zvyšováním bezpečnosti podniku a lze konstatovat, že vedení závodu si s nastalou krizovou událostí poradilo dobře, a podle daných předpisů.

Krizové plány a scénáře pro živelní katastrofy jsou ve firmě sestavovány s pomocí expertů na bezpečnost práce a požární ochranu a členové krizových týmů jsou složeny z vedení jednotlivých závodů. V případě krize dochází k jejich rychlé mobilizaci prostřednictvím všech v té chvíli dostupných prostředků, nejčastěji pomocí mobilních telefonů. Proškolení v otázkách scénářů a plánů a nacvičování chování při krizových událostech se u různých profesí ve firmě odehrává v odlišných časových prodlevách. Řadoví zaměstnanci a specialisté na bezpečnost práce v závodě jsou nejčastěji školeni každý rok, mistři každé dva roky a vedení společnosti má nejdelší prodlevy – jsou školeni každé tři roky. Z rozhovoru dále vyplývá, že zaměstnanci jsou na krizové situace připravováni jednak školitelem, a jednak firma klade velký důraz na samostudium. Scénáře a plány jsou pravidelně aktualizovány, a to na podnět pojišťovny, která provádí každé dva roky kontrolu podniku, a také na základě rizikové analýzy, která je v podniku prováděna každý rok. Spolupráce s pojišťovnou, přesouvání rizika na ni, a provádění rizikové analýzy svědčí i o přítomnosti risk managementu v podniku a o zodpovědném chování vrcholového vedení.

2.4 Výsledky výzkumu a optimalizační opatření

Z provedeného dotazníkového šetření a interview vyplývá skutečnost, že v podniku Lohmann & Rauscher v Nové Pace existuje potenciál ke zvýšení efektivnosti krizového řízení. Z dotazníku to vyplývá hned z druhé otázky, kde téměř polovina zaměstnanců tvrdí, že organizace při krizové události v roce 2007

sice probíhala podle plánu, ale mohla být efektivnější a lépe zorganizovaná. To lze přisoudit tomu, že většina zaměstnanců sice tuší, co by měla v takové situaci dělat, ale neznají krizové scénáře a plány natolik dobře, aby reagovali všichni správně a na vzniklou událost podle plánu.

V první řadě je tedy pro podnik důležité zaměřit se na své krizové scénáře a plány. 47 procent zaměstnanců odpovědělo, že plány jsou pro ně sice srozumitelné, ale lze je v některých oblastech ještě vylepšit, třetina pracovníků se přiklání k tomu, že není pro krizové události dostatečně proškolená a pro 22 procent dokonce není forma proškolení přijatelná. Plány by se měly dostat ke všem zaměstnancům podniku, kteří by s nimi měli být řádně seznámeni, protože zlepšují připravenost na krizové situace a díky tomu si pracovníci mohou vytvořit lepší představu o tom, jak by daná událost probíhala. V plánech také musí být do budoucna jasně definované role pro všechny zaměstnance bez výjimky a přesný soupis jejich povinností při vzniklé krizové události. Protože samotné dokumenty by neměly být příliš dlouhé ani složité, měly by být vypracovány tak, aby jim každý zaměstnanec v podniku, tedy i administrativní pracovník či dělník, rozuměl. Lidé, kteří v podniku L&R plány a scénáře vyhotovují, by je měly prodiskutovat se zástupci zaměstnanců z různých oblastí podniku, a v případě nejasností je předělat do podoby, ve které každý pochopí záměr psaných vět. Jejich současná podoba není podle výsledků šetření vyhovující.

Scénáře a plány jsou sice přizpůsobené pro modelové situace a v reálu může krize probíhat odlišně, důležitá je však teoretická znalost těchto modelových situací a schopnost správně na ně teoreticky reagovat. Správnost reakcí zaměstnanců lze docílit pravidelným školením, nejlépe v ročních periodách. Z dotazníků i interview vyplývá, že někteří zaměstnanci nejsou takto pravidelně školeni, nemají tak každoroční příležitost osvěžovat si paměť memorováním plánů. Teoretické oblasti, na které by se školitelé v podniku měli více zaměřit a ve kterých by měli proškolení vylepšit, jsou vypsány u otázek č. 5 a 7 dotazníkového šetření, a vyplývají přímo z odpovědí zaměstnanců. Takových oblastí je pravděpodobně ještě víc, než je uvedeno v dotaznících, je proto nutné, aby se školitelé se zaměstnanci pravidelně scházeli, komunikovali a zjišťovali, na co se při školení více zaměřovat. Komunikace mezi školiteli a pracovníky z různých oblastí závodu, skupinové diskuze o nově zjištěných problémech,

workshopy či brainstorming se zaměstnanci na téma stávající a potenciální krizové situace, popis rizik na jednotlivých pracovištích a bezpečnost celého podniku, může též napomoci k lepšímu zvládnutí událostí a připravenosti. V tomto případě by se mělo jednat o pravidelné záležitosti s frekvencí alespoň jednou za půl roku. Pravidelné diskuze o rizicích a jejich řešení též umožňují eliminovat riziko vyplývající z nedostatečné přípravy, a sice riziko špatného rozhodnutí.

Na teoretickou problematiku pak navazuje i praktické proškolení v krizových plánech a scénářích, tedy nácvik chování. Obě proškolení přispívají k lepšímu zvládnutí nastalé situace, ovšem pracovníci musí nabyté znalosti správně při krizové události použít, protože teorie jde ruku v ruce s praktickou částí. Téměř polovina zaměstnanců netuší, jaká je jejich role při krizové události a navíc podle Hála (2008) si pouze 5 – 25 % lidí počíná racionálně v období záchrany, což může znesnadňovat práci záchranným složkám. Lepší praktickou přípravou na dané situace lze toto číslo zvýšit a je důležité též neustále zaměstnance upozorňovat, jak se při příjezdu záchranných složek chovat a nešířit paniku. Návrhy, jak proškolení zlepšit, pocházejí opět přímo od zaměstnanců, kterých se týká – je to např. lepší praktická příprava na první pomoc, nacvičování požárního poplachu alespoň jednou za rok, porozumění funkcím konkrétních hasicích přístrojů, mít více informací o venkovních seřadištích atd. Více než polovina zaměstnanců nacvičuje chování při krizových situacích méně než jednou za rok. Pro optimální přípravu pracovníků na krizové události je potřeba nacvičovat toto chování alespoň jednou za půl roku, popřípadě jednou za rok, a tato cvičení pokaždé vyhodnocovat, aby měli školitelé podklady pro zlepšení nacvičování. Jde o navýšení frekvencí těchto nácviků a o přípravu školiteli na situace, které reálně podniku hrozí. Vzhledem ke geografické poloze závodu se zde vyskytuje především riziko záplav, sněhové kalamity a požáru. Tyto pravidelné tréninky pracovníků ověřují i logiku a fungování krizového plánu. Ty jsou v podniku aktualizovány v případě potřeby. Pokud by však každý půl rok existovaly výše zmíněné skupinové diskuze či workshopy, mohla by být doporučení vznesená při těchto setkáních implementována do krizových plánů a tím by docházelo k jejich aktualizaci pravidelně každých šest měsíců.

Z šetření též vyplynulo, že krizová komunikace ze strany vedení k zaměstnancům nebyla pro 40 procent pracovníků dosti intenzivní. Komunikace je nedílnou

součástí řešení krizové situace a má za úkol podávat dostatek pravdivých informací o nastalé události. Konkrétně v tomto případě, vyhoření výrobní haly, bylo důležité udržovat zaměstnance v obraze a ujišťovat je, že podnik bude dále pokračovat ve výrobě a oni nepřijdou o práci. Měly by se k nim dostávat pravidelně aktualizované informace od vedení firmy, které tyto informace předává svým podřízeným – vedoucím týmů. Závod v Nové Pace není velký a nemá vlastní tiskovou mluvčí, je proto na vedení podniku, aby byl určen člen krizového týmu, který bude zastávat externí a interní komunikaci při nastalé krizi. V případě krize z roku 2007 probíhala tato komunikace prostřednictvím samotného prokuristy závodu, doporučuje se však, aby se krizovou komunikací zabíral jiný člen týmu. Prokurista byl totiž při události zatížen komunikací s německým vedením společnosti, místními orgány a pojišťovnou, proto občas nebyla komunikace směrem k zaměstnancům dostatečně intenzivní.

Podle pracovníků existuje i potenciál na zlepšení bezpečnosti podniku jako celku. Jako příklady uváděli vylepšení evakuačních plánů, vylepšení již zmíněného proškolení – jak na vzniklé situace reagovat, a lze podle nich vylepšit i zabezpečení strojů a zařízení. Úplný výčet návrhů se nachází u otázky č. 10 a vedení společnosti by je mělo vzít v potaz, pokud je zvyšování bezpečnosti a připravenosti na krize jednou z priorit firmy. Ve firmě je již uplatňován proaktivní (risk management) i reaktivní přístup (krizové řízení) ve spolupráci s pojišťovnou a externími specialisty, nemalou roli by však měli hrát samotné návrhy a připomínky zaměstnanců, kteří ve firmě denně pracují a problémy vidí zblízka.

Samotnou kapitolu bezpečnosti práce potom tvoří najaté externí firmy, které v areálu firmy provádějí stavební či demoliční práce. Při vyšetřování příčin požáru bylo zjištěno, že byl zapříčiněn odlétnutím okují na vzduchotechnické zařízení, a tím došlo ke vznícení vrstvy usazeného textilního prachu. Zaměstnanec externí firmy tehdy prováděl přeřezávání a nařezávání kovových profilů uvnitř haly č. 2.1. Aby byla zachována bezpečnost i při takovýchto událostech, je nutné provádět vstupní školení všech zaměstnanců, kteří v areálu provádějí jakékoli práce. Nelze se spoléhat na to, že jsou externí pracovníci dostatečně proškoleni od svých firem. Jejich proškolení by měli na starost školitelé firmy L&R. V případě, že by to bylo pro firmu personálně náročné, musela by se tato situace řešit např. najmutím dodatečného školitele.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zjistit, jak se zachovalo vedení pobočného závodu rakouské společnosti Lohmann & Rauscher a jak probíhala organizace při krizové události v roce 2007. 16. října toho roku, zachvátil jednu z výrobních hal závodu v Nové Pace rozsáhlý požár a hrozilo jeho rozšíření na další části areálu. V práci však nejde pouze o záležitosti minulé, ale i o situaci současnou. Je důležité zjistit, zda se podnik z dané události poučil, zda toto poučení bylo implementováno do vnitropodnikových směrnic a řádů, a zda by takovou situaci podnik úspěšně zvládl dnes.

Pro vytvoření ucelené představy o krizové situaci v roce 2007 a o současném stavu bylo provedeno výzkumné šetření. To se skládalo ze dvou částí. Nejprve bylo provedeno dotazníkové šetření se všemi cca 240 zaměstnanci pobočného závodu, zpět se navrátilo 165 dotazníků. Následovalo interview s prokuristou firmy. Otázky při obou šetřeních byly strukturovány chronologicky, zprvu cílené na situaci minulou, tedy událost z roku 2007 a nápravná opatření, posléze na situaci současnou. Podklady z teoretické části práce posloužili pro analyzování tématu, pro přípravu dotazníkového šetření, pro vyhodnocení výsledků a v neposlední řadě pro navržení optimalizačních opatření.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že velká část zaměstnanců nebyla plně spokojena s organizací (57 %) a intenzitou komunikace (46 %) ze strany vedení při krizové události v roce 2007. Myslí si též, že v současné době nejsou dostatečně proškoleni v otázkách krizových scénářů a plánů firmy (34 %) a nácviky chování při krizových situacích by podle některých z nich měla probíhat častěji, v mnoha případech probíhá cvičení méně než jednou za rok (56 %). Podle 45 procent pracovníků lze celkovou bezpečnost závodu ještě vylepšit.

Při interview provedeném s prokuristou podniku pobočného závodu vyplynulo, že vedení podniku, potažmo krizový tým, postupovalo podle stanovených postupů ve firmě, což zahrnuje vnitropodnikové směrnice, krizové scénáře a plány. Po zjištění nemožnosti uhašení vzniklého požáru byl vyhlášen celozávodní poplach a došlo k evakuaci všech zaměstnanců. Okamžitě byly informovány složky integrovaného záchranného systému. Událost a postupy byly zdokumentovány interně i externími specialisty a na základě těchto dokumentací byla implementována v celém

koncernu L&R opatření, aby k podobné situaci nedošlo, popřípadě, aby se dala zvládnout ještě lépe. Svoji roli též hraje úzká spolupráce firmy s pojišťovnou, která je velkým iniciátorem změn týkající se bezpečnostních opatření, a každoroční provádění rizikové analýzy, která také přispívá ke zdokonalování bezpečnosti v závodě. Při zhodnocení celkové připravenosti podniku na krizové situace se převážná část zaměstnanců s prokuristou shodne – 60 procent zaměstnanců se na stupnici 1 – 10 přiklání k vysoké připravenosti a zvolilo 6 – 10, prokurista podniku zvolil číslo 8.

Výsledky výzkumných šetření poskytly prostor pro doporučení a optimalizační opatření. Důležité pro podnik je, zaměřit se na několik oblastí, které byly i předmětem dotazování. Potenciál existuje ve zlepšení teoretického školení v oblasti krizových scénářů a plánů, zejména v jejich formulaci a logické návaznosti, v zintenzivnění školení na půlroční periody a zejména ve využívání brainstormingu, workshopů či obyčejné diskuze mezi školiteli podniku a zástupci pracovníků za různé oblasti o bezpečnostních problémech. Teoretickou znalost doplňuje i znalost praktická a schopnost správně vyhodnocovat a reagovat na dané události. K vyšší připravenosti podniku na krizové situace pomůže opět zintenzivnění nácviků, simulace chování pro všechny zaměstnance, odbornější ukázky školiteli v rámci zdravovědy. Podněty, ve kterých oblastech lze zlepšovat teoretickou i praktickou připravenost zaměstnanců a závodu na krizové události, jsou vzneseny přímo z řad dotazovaných pracovníků a některé z nich jsou zaznamenané v této práci, a už proto je důležité vést s nimi o těchto bezpečnostních problémech diskuze a na jejich základě provést patřičná opatření.

Další potenciál existuje ve zlepšení krizové komunikace, v její převedení na jiného člena krizového týmu než je prokurista, tedy vedoucí manažer závodu, a ve zvýšení celkové bezpečnosti podniku např. vylepšením evakuačních plánů, pravidelným informováním o venkovních seřadištích nebo zabudováním požárních sirén tak, aby byly slyšet i na odlehlejších místech areálu. Podstatné je i vstupní bezpečnostní školení zaměstnanců externích firem, které v areálu provádějí stavební či demoliční práce. Požár ve firmě byl zaviněn právě externím pracovníkem, který prováděl nebezpečnou činnost uvnitř haly. Nelze se spoléhat, že tito zaměstnanci jsou dostatečně proškoleni svými firmami a proto je důležité poskytovat jim vstupní školení tak, jako zaměstnancům interním.

Společnost Lohmann & Rauscher je firma s dlouholetou tradicí, která v oblasti výroby implementuje nejpřísnější normy a postupy ve všech ohledech. Je to špičkový světový výrobce zdravotnických a hygienických produktů, který doposud není poznamenán žádnou újmou na dobré pověsti. 16. října 2007 propukl v jednom z výrobních závodů koncernu rozsáhlý požár. Vedení tohoto pobočného závodu muselo nastalou situaci patřičně řešit. Po zhodnocení postupů a organizace lze soudit, že krizový tým jednal v souladu s vnitropodnikovými řády a krizovou událost vyřešil úspěšně. Spoustu následných nových poznatků bylo implementováno do interních předpisů všech závodů koncernu a v současnosti jsou uplatňovány i aktualizované postupy, vedení společnosti si tedy vzalo z dané situace ponaučení. V efektivnosti krizového managementu se však stále nachází určité nedostatky, které jsou rozebrány v této diplomové práci. Pokud by závod vznesená doporučení implementoval do svých činností, bude podnik Lohmann & Rauscher v Nové Pace bezpečnější a připravenější na potenciální krizové situace do budoucna.

Seznam literatury

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.

DRUCKER, Peter F. *Management*. An abridged and rev. version of Management: tasks, responsibilities, practices. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999. ISBN 07-506-4389-7.

Etnografický výzkum. *Sociologické projekty: Typy výzkumů a výzkumné metody* [online]. 2016 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://haltmarova.cz/sociologicky-vyzkum/etnograficky-vyzkum/>

Firma Lohmann a Rauscher po požáru. *Jičínský deník* [online]. 2008 [cit. 2016-02-26]. Dostupné z: http://jicinsky.denik.cz/cerna_kronika/firma-lohmann--rauscher-po-pozaru20080207.html.

Focus group(s). *Media Guru* [online]. 2016 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/focus-group-s/>

HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava: DonauMedia, 2008, 322 s. ISBN 978-808-9364-008.

IVANOVÁ, Kateřina a Ivana OLECKÁ. *Případová studie jako výzkumná metoda ve vědách o člověku*. [online]. 2015 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://ceskakinantropologie.cz/hendl/metodologie/pdfwww/oleckacasestudyplanek.pdf>

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

L&R vyvíjí, vyrábí a prodává po celém světě. *Lohmann & Rauscher* [online]. 2016 a [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.lohmann-rauscher.cz/cs/podnik/kdo-jsme.html>

Oheň zničil halu i s vybavením a spokl přes 210 milionů. *Pardubický deník* [online]. 2007 [cit. 2016-02-26]. Dostupné z: http://pardubicky.denik.cz/zpravy_region/hala_20071017.html.

PFALTZGRAFF, Robert L., Jr. *Crisis Management: Looking Back and Looking Ahead* [online]. 2008, 1-9 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: http://www.ifpa.org/pdf/athena_08.pdf

PORTER, Michael E. *Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors. With a new introduction.* Simon and Schuster, 2008. ISBN 14-165-9035-8.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník.* 1. vyd. Praha: Portál, 1995. ISBN 80-717-8029-4.

Přehled výrobků. *Lohmann & Rauscher* [online]. 2014 d [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: http://www.lohmann-rauscher.cz/fileadmin/content/pdf/Produktkataloge/Prehled_vyrobu_CZ.pdf

ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století.* Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, vii, 397 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.

SEEGER, Matthew W, Timothy L SELNOW a Robert R ULMER. *Communication and organizational crisis.* Westport, Conn.: Praeger, c2003, x, 297 p. ISBN 15-672-0534-8.

Vedení podniku. *Lohmann & Rauscher* [online]. 2016 b [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.lohmann-rauscher.cz/cs/podnik/vedeni-spolecnosti/vedeni-spolecnosti.html>

Výroba L&R: Nejlepší praxe v odvětví. *Lohmann & Rauscher* [online]. 2016 c [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.lohmann-rauscher.cz/cs/podnik/kdo-jsme/vyroba.html>

Výzkum a inovace. *Lohmann & Rauscher* [online]. 2016 e [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.lohmann-rauscher.cz/cs/podnik/kdo-jsme/vyzkum-a-inovace.html>

Výzkumné metody. *Výzkumy* [online]. 2015 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://vyzkumy.cz/vyzkumne-metody>

Z haly firmy Lohmann & Rauscher v Nové Pace zbylo po požáru jen obvodové zdivo. *Hořicko* [online]. 2007 [cit. 2016-02-26]. Dostupné z: <http://www.horicko.cz/index.php?sekce=379&typ=C&clanek=2191>.

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

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

Seznam obrázků a příloh

Seznam obrázků

Obr. 1 Možnosti řešení procesní krize v nezvladatelné fázi krize	20
Obr. 2 Harmonogram výzkumného šetření	42
Obr. 3 Kdy jste začal(a) pracovat ve společnosti Lohmann & Rauscher v Nové Pace?	44
Obr. 4 Jak probíhala organizace při krizové události 16. 10. 2007?	45
Obr. 5 Jak probíhala při a po krizové události v roce 2007 komunikace k zaměstnancům ze strany vedení společnosti?	46
Obr. 6 Kolikrát jste zažil(a) krizovou událost v podniku Lohmann & Rauscher?... ..	47
Obr. 7 Myslíte si, že jste dostatečně proškolen(a) v otázkách krizových scénářů a plánů společnosti Lohmann & Rauscher?	48
Obr. 8 Jak často probíhá v podniku L&R nácvik chování při krizových situacích? ..	49
Obr. 9 Je pro Vás forma proškolení týkající se krizových situací přijatelná?	50
Obr. 10 Jste si vědom(a) své role při probíhající krizové situaci?.....	51
Obr. 11 Jaký je Váš názor na vytvořené krizové plány společnosti L&R?	52
Obr. 12 Existují podle Vás oblasti v podniku, kde lze ještě zvýšit bezpečnost před krizovou situací?.....	53
Obr. 13 Jak byste z Vašeho pohledu zhodnotil(a) celkovou připravenost podniku L&R na krizové situace na stupnici 1 – 10?	54

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník zaměstnancům.....	69
---	----

Příloha č. 1 – Dotazník zaměstnancům

Dotazník

Téma: Krizový management podniku

Vážený respondente, dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který má sloužit ke zkvalitnění připravenosti firmy Lohmann & Rauscher na krizové situace. Část otázek se také soustředí na krizovou událost ze dne 16. 10. 2007, kdy došlo k požáru v hale č. 2.1. výrobního a skladovacího objektu SO-02 firmy L&R.

„Krizová situace je mimořádná událost, v jejímž důsledku dochází k ohrožení životů, zdraví nebo majetku.“

Dotazník je anonymní a bude sloužit pouze pro potřeby mé diplomové práce. Děkuji Vám za pomoc a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Lukáš Broul

Pokud není uvedeno jinak, správnou odpověď zakroužkujte.

1. Kdy jste začal(a) pracovat ve společnosti Lohmann & Rauscher v Nové Pace?
 - a) Před 16. 10. 2007
 - b) Po 16. 10. 2007

Jestliže po 16. 10. 2007, přejděte na otázku č. 4.
2. Jak probíhala organizace při krizové události 16. 10. 2007?
 - a) Organizace probíhala podle krizového plánu
 - b) Organizace probíhala podle plánu, ale mohla být ještě efektivnější a lépe zorganizovaná
 - c) Organizace neprobíhala podle plánu
 - d) Nepřítomnost v práci
3. Jak probíhala při a po krizové události v roce 2007 komunikace k zaměstnancům ze strany vedení společnosti?
 - a) Komunikace k zaměstnancům byla srozumitelná a dostatečná
 - b) Komunikace k zaměstnancům byla srozumitelná, ale mohla být intenzivnější
 - c) Komunikace k zaměstnancům nebyla srozumitelná
 - d) Nepřítomnost v práci

4. Kolikrát jste zažil(a) krizovou událost v podniku Lohmann & Rauscher?
 - a) Ani jednou
 - b) Jednou
 - c) Více než jednou (napište konkrétní počet)
5. Myslíte si, že jste dostatečně proškolen(a) v otázkách krizových scénářů a plánů společnosti Lohmann & Rauscher?
 - a) Ano, jsem proškolen(a) dostatečně
 - b) Ne, nejsem proškolen(a) dostatečně

Napište, v jakých oblastech lze podle Vás proškolení vylepšit:
6. Jak často probíhá v podniku L&R nácvik chování při krizových situacích?
 - a) 1x za 6 měsíců
 - b) 1x za rok
 - c) Méně než 1x za rok
 - d) Nevím, pracuji zde méně než 6 měsíců
7. Je pro Vás forma proškolení týkající se krizových situací přijatelná?
 - a) Ano, forma proškolení je přijatelná
 - b) Ne, forma proškolení není přijatelná

Napište, v jakých oblastech není přijatelná:
8. Jste si vědom(a) své role při probíhající krizové situaci?
 - a) Ano, vím naprosto přesně, jak se v krizové situaci zachovat
 - b) Ano, ale v některých oblastech tápu
 - c) Ne, netuším, jak mám na vzniklou situaci reagovat
9. Jaký je Váš názor na vytvořené krizové plány společnosti L&R?
 - a) Krizové plány jsou naprosto jasné, stručné a srozumitelné
 - b) Krizové plány jsou srozumitelné, ale v některých oblastech je lze ještě vylepšit
 - c) Krizové plány nejsou srozumitelné
 - d) S krizovými plány jsem se dosud nesetkal(a)
10. Existují podle Vás oblasti v podniku, kde lze ještě zvýšit bezpečnost před krizovou situací?
 - a) Ne, podnik je zabezpečen dostatečně
 - b) Ano, v podniku lze zvýšit bezpečnost

Napište, ve kterých oblastech lze podle Vás zvýšit bezpečnost:

 - c) Nedokážu posoudit
11. Jak byste z Vašeho pohledu zhodnotil(a) celkovou připravenost podniku L&R na krizové situace na stupnici 1 – 10? (1 = nepřipravenost, 10 = naprostá připravenost)

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Lukáš Broul		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Krizový management podniku		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
KATEDRA	KMPS - Katedra manažerské psychologie a sociologie	ROK ODEVZDÁNÍ	2016
POČET STRAN	69		
POČET OBRÁZKŮ	13		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce se zabývá tématem krizového managementu v pobočném závodě Lohmann & Rauscher, s.r.o. v Nové Pace. Dne 16. října 2007 v jedné z výrobních hal závodu vypukl rozsáhlý požár. Vedení společnosti muselo na nastalou situaci patřičně reagovat a využít své schopnosti v oblasti krizového řízení. Cílem práce je zhodnocení organizace a komunikace při dané krizové události, posouzení situace současné, zjištění, zda došlo k nápravným opatřením a zda je podnik dnes schopen čelit podobné krizové události způsobené živelní katastrofou. Posouzení minulé i současné situace probíhá na základě výzkumného šetření provedeného jak se zaměstnanci, tak s vedením pobočného závodu. Výsledky výzkumného šetření jsou následně analyzovány a na jejich základě jsou navržena optimalizační opatření, která si kladou za cíl zvýšit bezpečnost a připravenost podniku na podobné krizové situace.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Management, krizový management, risk management, krize, riziko, krizová událost, krizová situace, krizový tým, krizový manažer		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Lukáš Broul		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Crisis management of company		
SUPERVISOR	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMPS - Department of Managerial Psychology and Sociology	YEAR	2016
NUMBER OF PAGES	69		
NUMBER OF PICTURES	13		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The topic of this diploma thesis is crisis management of Lohmann & Rauscher branch plant located in Nová Paka. On 16th October 2007 the extensive fire occurred in one of the production hall of the plant. Managers had to act and solve the situation by using crisis management capabilities. The aim of this thesis is to assess the correctness of organization and communication during the crisis event and to assess current situation. The next step is to find out if corrective measures have been applied and if the plant can face the similar crisis caused by natural disaster these days. The situation is assessed on the basis of research survey performed with employees and management. The results of the research survey are analysed and then optimization measures for increasing safety and readiness for similar crisis situation are formulated.</p>		
KEY WORDS	<p>Management, crisis management, risk management, crisis, risk, crisis event, crisis situation, crisis team, crisis manager</p>		
THIS IS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			