



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Krizový management a vnitropodnikové procesy

Vypracovala: Bc. Veronika Uhlířová
Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, PhD.

České Budějovice 2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika UHLÍŘOVÁ**
Osobní číslo: **E17755**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Krizový management a vnitropodnikové procesy**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:
Cílem diplomové práce jsou návrhy změn vycházející z analýzy krizového managementu u vybraných procesů a směřující ke zlepšení řízení této oblasti.

Metodika práce:
Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; provedení analýzy aktuálního stavu krizového managementu u vybraných procesů, analýza a syntéza dat spočívající v propojení výsledků a východisek z provedených analýz; návrhy a doporučení na zlepšení zkoumané oblasti.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza současného systému krizového managementu,
5. Diskuze a návrhy na zlepšení řízení sledované oblasti,
6. Závěr,
7. Seznam literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Hučka, M., Kislíngrová, E., & Malý, M. (2011). *Vývojové tendence velkých podniků. Podniky v 21. století.* Praha: C. H. Beck.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Exploring corporate strategy.* Essex: Prentice Hall.

Kafka, T. (2009). *Průvodce pro interní audit a risk management.* Praha: C. H. Beck.

Smejkal, V., & Rais, K. (2010). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* Praha: Grada Publishing.

Zuzák, R., & Köningová, M. (2009). *Krizové řízení podniku.* Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**

Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2018**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 (66)
370 05 BUDĚJOVICE


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 11. ledna 2017

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma Krizový management a vnitropodnikové procesy jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 13.4.2018

Bc. Veronika Uhlířová

Obsah

1 Úvod.....	3
2 Literární přehled	5
2.1 Krize a její základní znaky	5
2.2 Krizová situace.....	8
2.3 Management rizik.....	10
2.4 Personální proces propojený se strategií.....	11
2.5 Strategie firmy.....	12
2.6 Krizový plán a krizoví manažeři	16
3 Cíl a metodika práce	19
4 Analýza sledované společnosti BHG, s.r.o.....	20
4.1 Charakteristika společnosti	20
4.2 Organizační struktura	22
4.3 Produkty společnosti	25
5 Provozovna Bruntál	28
5.1 Provoz a činnosti provozovny.....	28
5.2 Normy ČSN, zákony, nařízení	34
5.3 Organizační zajištění BOZP na provozovně Bruntál	35
5.4 Školení BOZP	39
5.5 Havarijní připravenost.....	41
5.6 Dopravně provozní řád.....	42
5.7 Požární bezpečnost.....	45
5.8 Vyhodnocení rizik.....	46
6 Diskuse a návrhy na zlepšení.....	54
7 Závěr	56
8 Summary and keywords.....	58
9 Seznam použitých zdrojů.....	59

10 Seznam obrázků a tabulek	61
11 Seznam příloh	62
12 Příloha	63

1 Úvod

Otázka krizového managementu se leckdy opomíjí, někdy je toto téma bráno jako něco navíc. Veškerá prevence, ať se týká předcházení krizových situací ve firmách, či například prevence zdravotní je brána s lehkým despektem. Tento přírůbek jsem zvolila záměrně, vždyť slovo krize má svůj původ ve starořeckém slovu krino a bylo využíváno v lékařství pro označení zdravotního stavu pacienta. Pravdou je, že tato, jak jsem zmínila prevence, přináší prvotní zvýšení nákladů firmy, například v podobě odpovídajících pracovních pomůcek, sladění logistických postupů, či implementace konkrétního krizového managementu.

Krize podniku můžeme nazvat jako určité onemocnění, které si žádá jistou medikaci. Krizi většinou předchází jistá disbalance či nerovnováha, což nemusí nutně znamenat hned začátek problému a začátek krizové situace, pokud se však tato situace neřeší, může dojít až ke kolapsu podniku.

Krize a její projevy mohou být různé, mohou trvat krátkou dobu, či delší a jsou situace, kdy si společnost s tímto stavem poradí v rámci svého stávajícího managementu. Jsou však situace, kdy je nutné odborného řešení a pak můžeme mluvit o vhodnosti nástupu krizového managementu a konkrétním krizovém plánu. Podnik jako takový je živý mechanismus, který nežije ve statické podobě. Existuje zde mnoho interakcí jak uvnitř firmy, tak mezi firmou a jejím okolím.

Disbalancím uvnitř firmy se dá předcházet z mého pohledu snadněji a to každodenní komunikací a péčí napříč svými zaměstnanci či jejich nadřízenými. Jedná se vlastně o péči a udržování rovnováhy ve firmě, aby byli zaměstnanci spokojeni a případně byli s možnou nadcházející krizí ztotožněni a snažili se společnost vyvést z ní společně s managementem společnosti. Krize uvnitř společnosti není o pouhém vedení, to řeší již konkrétní situaci, ale vychází od řadových zaměstnanců, jejich spokojenosti a sounáležitosti s firmou.

Krize vyplývající z vnějšího prostředí jsou o poznání složitější v tom, že nemusíme být přímými aktéry a přesto nás daná situace tak postihne, že to může naši společnost paralyzovat. Spouštěcích mechanismů je nepřeberné množství od vlivů týkajících se dodavatelů, odběratelů, konkurenčních firem, či živelných katastrof, vůči kterým se lze těžko bránit a lze je těžko předvídat. Pouze dobré vedení a sounáležitost zaměstnanců

umí krizovým situacím předcházet a předvídat jejich příchod a to pomocí adekvátně nastavených vnitropodnikových procesů a krizového plánu.

V rámci své diplomové práce budu řešit analýzu stávajícího stavu krizového managementu společnosti BHG, CZ s.r.o. a předložím případné návrhy na změny na vylepšení stávajícího krizového managementu a vnitropodnikových procesů. Předmětem bude analýza ve společnosti BHG s.r.o., konkrétně v její továrně, která se zabývá modifikací asfaltu.

2 Literární přehled

Pojem krizový management byl poprvé použit v době nazývané jako karibská krize v roce 1962. Tehdy se jednalo o válečný konflikt a tato disciplína měla napomoci k omezení vzájemné konfrontace (Řezáč, 2009).

Nyní můžeme leckdy s nadsázkou mluvit o válečném konfliktu, pokud řešíme nějaký konkrétní příklad krize, či nadcházející krize. Nyní je však krizový management spojován hlavně s oblastí související s podnikatelskými či nepodnikatelskými subjekty.

V rámci krizového managementu můžeme hovořit o termínech, jako je krize, krizová situace, krizový stav, hrozba a riziko (Řezáč, 2009).

Krize firmy je těsně spojen s pojmem „změna ve firmě“. Jedná se o stav, kdy se společnost nachází trvale, či delší dobu vychýlená mimo normální stav a tento stav je představován faktickou negativní odchylkou (Smejkal, Rais, 2006).

2.1 Krize a její základní znaky

O krizi můžeme mluvit, jako o zlomové situaci, která rozhoduje o dalším osudu vývoje objektu postihnutého krizí. Definice pojmu krize se v literatuře může lišit a následně též řešení tohoto stavu, tímto způsobem toto hodnotí Zuzák (2015). Tento autor uvádí několik autorů a jejich definicí. Například krizi jako multivalentní situaci, kde je ohroženo fungování a vlastní existence podniku v omezeném časovém prostoru pro rozhodování uvádí Witte. Další autor může být Bender, kdy krize je důsledek dlouhotrvající převahy výdajů nad příjmy. Jako posledního autora zabývající se krizí mohou zmínit Millera, Merbacha kdy je hodnocena podniková krize jako nežádoucí, neplánovaný a k likvidaci směřující stav, což představuje přímé nebo nepřímé nebezpečí pro další existenci podniku.

Zajímavý pohled na krizi mají autoři Roubini, Mihm (2011), kteří přirovnávají krizi k hurikánu. Popisují, že krize probíhají, stejně jako hurikány, relativně předvídatelně, ale problémem je fakt, že mohou změnit směr, mohou ustoupit a dokonce bez varování znovu ožít. Autoři kladou důraz na poučení se z již uplynulých krizí a krizových situací, doslova zmiňují, že se jedná o výukový materiál, jak se jich vyvarovat, přečkat je a po skončení umět odklidit následky.

Další definice, či postoje ke krizi uvádí autor Chalupa (2012), ten uvádí přístupy odborníků na krizovou komunikaci:

- Krize představuje moment v historii firmy, který nenávratně mění její firemní kulturu a podnikání.
- Krize je situace, kdy už nic není, jako bylo předtím. Tato definice je dle autora nejvíce v oblibě u těch manažerů, kteří se dívají na krizi z pohledu své role.
- Dle autora nejvýstižnější je následující definice. Krize je náhlá událost nebo dlouhodobý problém, který dokáže poškodit pověst firmy nebo instituce, ovlivnit její hodnotu a mít vliv na její další rozvoj (Chalupa, 2012).

Krize a její vznik

Krize vzniká většinou nenápadně, často firma funguje několik let, aniž by se projevily příznaky krize. Nejvíce jsou krizí ohroženy společnosti s velkou konkurencí, naopak odvětví, kde existují velké bariéry vstupů do odvětví je toto riziko menší. S tímto souvisí pojetí podniku od autorů Kovář, Hrazdilová Bočková (2008). Přirovnávají podnik k ekonomickému organismu, což představuje vymezení podniku jako živoucího - „kvaziživého“ systému a životaschopného objektu, ve kterém jsou zastoupeny změny a inovace tak, aby přinášely komplexní efekt. Mezi základní příznaky můžeme zařadit:

A) uvnitř firmy:

1. nedisciplinovanost a uvolněnost finančního řízení firmy,
2. splácení bankovních úvěrů, které jsou preferovány před veškerou ostatní činností,
3. pozastavení plateb sociálního a zdravotního pojištění, neplacení či pozdní placení daní,
4. prodlužování doby splatnosti faktur,
5. nedostatek materiálového zajištění výroby,
6. zastaralé technologie,
7. nekonkurenceschopnost, drahá výroba,
8. nedostatek volných finančních prostředků, nutných pro výrobu
9. odchod klíčových zaměstnanců,

B) vně firmy:

1. stagnující, či kolísající zainteresované trhy,

2. zvyšující se tlak konkurence,
3. odliv stálých zákazníků a současně závislost na menším množství větších zákazníků,
4. negativně se projevující změny kurzů (Smejkal, Rais, 2006).

Autoři Boone, Kurtz (1992) věnovali jednu kapitolu ze své knihy zabývající se managementem obecně komunikaci. Přes starší vydání tohoto zdroje je zde kladen důraz na komunikaci a její pochopení. Komunikace je zde definována jako přenos informací ve srozumitelné formě srze kanály od jejich odesílatele k jejímu příjemci. Tato suchá definice převedená do problematiky krizového managementu znamená, že důsledek krize a její vznik může mít prvopočátek v nepochopení informace jako takové. Pakliže odesílatel informace takto kóduje sdělení a příjemcem je dlouhodobě špatně dekódováno, může pak docházet ke krizovým situacím. Jinak řečeno komunikace je zásadním aspektem zdravě fungující společnosti (Boone, Kurz, 1192).

Počátky firemní krize – rozpoznání

Karásek (2017) ve své knize uvádí jako základ ekonomické teorie lidského chování to, že lidé se chovají racionálně s cílem maximalizovat svůj užitek. Myšlenka tkví v tom, že lidé by se měli chovat ve svých ekonomických aktivitách maximálně racionálně, zde v reálném životě a životě firem můžeme spatřovat jisté odchylky, které mohou vést k počátku krizových situací.

Autor nadále hodnotí problémy firem a přirovnává je ke zdravotním komplikacím lidských jedinců. Staví zde do významné role majitele firmy, který postaven do role „těla firmy“ by měl být varován pouhými vlastními pocity, že s firmou není něco v pořádku, až poté přichází faktické zkoumání výkazů a zpráv o hospodaření. Majitel firmy by měl prvotně vnímat měnící se chování jeho okolí čili zákazníků, dodavatelů, věřitelů. Současně však je nutné pozorovat a rozumět atmosféře mezi zaměstnanci. Autor dále tvrdí, že problémem není obvykle nedostatek informací, ale spíše neschopnost je vyhodnotit a zároveň neochota připustit si signály, které majitel společnosti obdrží, vzhledem k tomu, že očekáváníí je jiné.

Dalším signálem, že se společností není něco v pořádku, můžeme spatřit v tom, že nesměruje vytyčeným směrem. Toto odchýlení autor trefně přirovnává k lodi. Stále zde staví do popředí majitele firmy, který jako správný „kapitán“ musí mít nadhled, který nezíská u kormidla, nýbrž na místě, kde bude mít dostatečný rozhled (Karásek, 2017).

Úrovně firemní krize

Čerpám z knihy autora Karáska (2017), která pro mne obsahuje zajímavě řešenou problematiku firemní krize a jejich úrovní:

- Primární úrovní je krize strategie, kdy firma ztratila efektivní cestu, jak dojít k požadovanému cíli. Zvolená cesta ji zavádí jiným směrem, což může být zapříčiněno okolnostmi vnějšími či vnitřními.
- Druhou úrovní je krize prodeje. Firma ztrácí zákazníky, zakázky, tím klesá objem výroby či poskytovaných služeb. Zákazníky ztrácejí o firmu a její produkt zájem, kdy pokles je viditelný ve výkazech, v tržbách. Je nutné na tuto situaci pohlížet komplexně, tržby jsou pouze jedním z klíčových ukazatelů, sledujeme také například marži, která může vykazovat nárůst.
- Třetí úroveň krize se projevuje v poklesu hospodářských výsledků firmy, neboli ve snížení ziskovosti. Tento fakt je zřejmý z výsledovky a jedná se o situaci, kdy je zapotřebí začít krizi hasit.
- Čtvrtá úroveň krize se pak přesouvá z krize zřejmé z výsledovky do krize rozvahy. Můžeme říct, že vzrůstá nechtěná zadluženost, rostou zásoby, pohledávky, závazky.
- Jako poslední úroveň autor uvádí akutní krizi cash flow, což můžeme označit jako napjatou finanční nedostatečnost, zde už můžeme mluvit o ohrožení života firmy (Karásek, 2017).

Je nutné poznamenat, že všechny úrovně krize jsou provázeny společným znakem a to je krize vztahů. Jedná se o vztahy mezi lidmi uvnitř a současně vně firmy. Zde opět můžeme mluvit o nutné komunikaci, jejíž nedostatečnost může samotné krizi předcházet (Suresh Goel, 2009).

2.2 Krizová situace

Halík (2008) přirovnává krizovou situaci k období válečného stavu. Hodnotí stávající vojevůdce, jako ty, kteří selhávají v době míru, lépe řečeno nemají schopnosti pro úspěšné vykonávání tohoto postavení. Neumí přivést v tomto příoměru zemi opět k svobodě (Halík, 2008).

Vodáček, Vodáčková (2006) uvádí charakteristické rysy důsledků krizových situací, které by měly být brány v úvahu:

- Malá možnost predikce vzniku krize, malá pravděpodobnost výskytu, překvapivé, nečekané změny.
- Velká rychlost průběhu a dramatické působení změn, zejména pokud jde o požáry, exploze, chemické zamoření apod.
- Kriticky negativní dopad na fungování organizace, či na její kolektiv, narušení výroby, ztráta pracovních míst atd.
- Psychologický stres v organizaci, obavy zaměstnanců o perspektivě zaměstnání či obava ze změny odměňování.
- V důsledku krizové situace vzniká velká pozornost spolupracujících partnerů, kteří danou situaci mohou využít ve svůj prospěch (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Hrozba, riziko

Váchal, Vochozka a kolektiv (2013) vysvětlují pojem riziko jakou souvislost se společenským vývojem. Původ slova pochází ze starořeckého slova (riza), které znamenalo kořen, myšleno jako překážka na cestě, o kterou by mohl poutník zakopnout. V současnosti je možné definovat riziko několika způsoby:

- Škodlivá událost – riziko jako výskyt.
- Očekávaná škoda-riziko jako důsledek.
- Podmínka vzniku škody nebo krize – riziko, jako potenciální hrozba.
- Riziko jako odchýlení se od plánovaného cíle a to může mít žádoucí či opačný efekt (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013).

Častorál (2017) hodnotí, že všechny činnosti organizace zahrnují rizika. Rizika jsou řízena tak, že jsou identifikována, analyzována a vyhodnocena zda by rizika mohla být změněna jejich ošetřením tak, aby se uspokojivě vešla do škály příslušných kritérií rizik. V průběhu tohoto procesu jsou nabízená řešení komunikována, konzultována se zainteresovanými stranami (Častorál, 2017).

V souvislosti s pojmem riziko mluvíme též o pojmu hrozba. Váchal, Vochozka a kolektiv (2013) uvádí pohled Smejkal a Raise (2010), kteří popisují hrozbu jako událost, sílu, aktivitu, nebo osobu, která může způsobit škodu. Dále uvádí, že hrozbou může být například požár v podniku, povodeň tedy živelná katastrofa, či lidské selhání. Jedná se tedy o takovou situaci, která dokáže, či má ten potenciál poškodit danému podniku. Ve vztahu k riziku je možné říct, že v riziku se odráží vztah podniku ke konkrétní hrozbě. Lze také konstatovat, že hrozba je obecně chápána negativně, na

druhé straně riziko lze chápat jako ztrátu, ale také zisk (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013).

Druhy rizik

Z hlediska působení rizik je možné rizika rozdělit na rizika vnější a vnitřní.

Vnější podniková rizika:

- Rizika trhu.
- Rizika dodavatelsko-odběratelská.
- Živelné pohromy a přírodní katastrofy.
- Technické havárie.
- Finanční rizika.
- Politická rizika.
- Technická a technologická rizika.
- Bezpečnostní rizika.

Vnitřní podniková rizika:

- Výrobní rizika.
- Organizační rizika.
- Personální rizika.
- Manažerská rizika.
- Finanční rizika.
- Výrobní, technická a technologická rizika.
- Průmyslová rizika.
- Bezpečnostní rizika.
- Informační rizika.
- Právní rizika.
- Riziko ztráty dobré pověsti (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013).

2.3 Management rizik

Častorál (2017) uvádí svou definici, která říká, že management rizik je součástí managementu, využívající strategický přístup manažerských opatření k rizikovým faktorům a rizikovým stavům založený na analýze, rozhodování a implementaci. Cíle

managementu rizik by měly vycházet ze strategií a politik organizace mělo by zde být respektováno:

- Strategické přístupy a zahrnutí rizik do podmínek organizace.
- Propojování strategií a politik.
- Včasné rozpoznání rizika.
- Optimalizace práce s rizikem.
- Celostní přístup integrující identifikaci rizika, analýzu, rozhodování a implementaci rozhodnutí o riziku (Častorál, 2017).

Předcházení krize - opatření

Při analýze krizových opatření je respektováno pravidlo izolace krize ve smyslu jejího ohraničení, myšleno oddělit management krize od managementu běžného provozu ve firmě. Načasování krizových opatření je dáno způsobem řešení krizového stavu a definovaného přístupu ke krizové situaci a současně monitoringem následných souvisejících dopadů. Důležitým aspektem jsou pohotovostní reakce, které mohou utlumit či předejít vzniku krize (Janatka, 2012).

2.4 Personální proces propojený se strategií

Bossidy, Charan (2004) uvádí, že personální proces má mnohem větší význam než strategický či provozní proces. V organizaci jsou to lidé, kdo si dělá úsudek o tom, jak se mění trhy, kdo vytváří strategie a kdo tyto strategie promítá do provozních podmínek. Pokud je personální proces nevyrovnaný, nikdy není využito plného potenciálu podniku. Můžeme říct, že selhání personálních procesů může pro společnost znamenat velké ztráty a předeslat i možnou krizi. Autoři dále uvádí, že plnohodnotný personální proces poskytuje účinný rámec pro určení budoucích potřeb organizace v oblasti schopností a dovedností i pro plánování činností, jimiž bude možné tyto potřeby uspokojit. Základem jsou následující stavební kameny:

- Vazba na strategický plán a jeho krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé postupové cíle a na cíle provozního plánu.
- Rozvoj záloh vůdčích osobností prostřednictvím trvalého zdokonalování, péče o potenciál nástupnictví a snižování rizika odchodu lidí.
- Přijetí rozhodnutí, jak jednat s těmi pracovníky, kteří podávají nedostatečný výkon.

- Proměna poslání a činnosti lidských zdrojů (Bossidy, Charan, 2004).

Lidské zdroje jako klíčový faktor

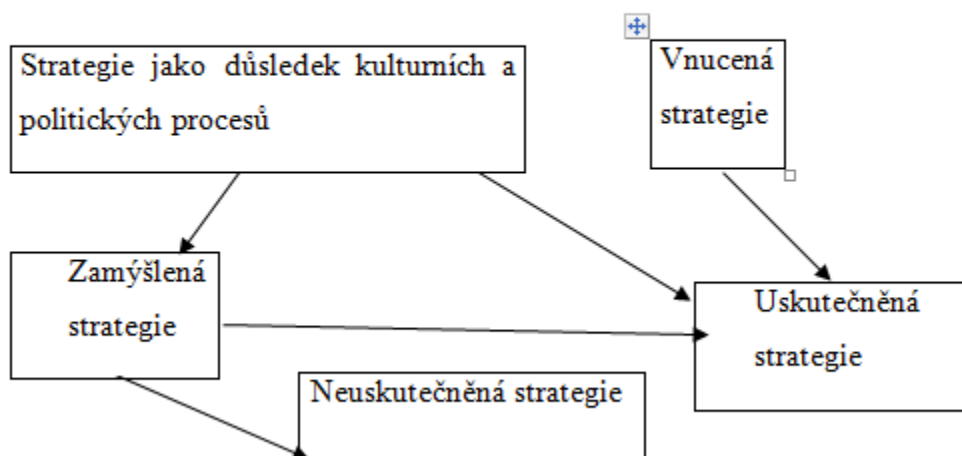
Petráňová a kol. (2007) ve své knize pojednává o důležitosti lidského faktoru, nejenom v souvislosti s krizí. Doslova bych ráda zmínila název jedné z kapitol: „Všechno je o lidech – úspěch i neúspěch“. Nemusíme se dlouho zamýšlet, abychom s touto myšlenkou souhlasili. Neustále se zvyšující tempo technického rozvoje ve většině oblastí neustále zvyšuje soutěživost a společnosti jsou tlačeny k rychlému rozhodování a rychlé interakci na danou situaci. Pro přežití krizí, a krizových situací a stavů je nutné rychlé hodnocení situace, rychlost akvizice lidských zdrojů, rychlost účinné komunikace, umění motivace a také kvalitní úroveň týmové spolupráce.

Úspěšná společnost disponuje vysokou úrovní osobní kvality, což významně přispívá k celkové úrovni celé společnosti. Společnost není jednoduchý mechanismus, který by se dal jednoduše charakterizovat, či dokonce přečíst její potřeby a popřípadě predikovat krizi. Zde se hodí metafora uvedená výše uvedenou autorkou. Bouře je jev, který se skládá z řady vzájemně propojených atmosférických činitelů. Porozumění touho jevu a dynamice lze pouze v celku. Stejně i chování organizace je výsledkem často řady skrytých faktorů či vazeb (Petráňová a kol., 2007).

2.5 Strategie firmy

Strategie se zabývá dlouhodobým směřováním organizace, je o ní uvažováno v souvislosti s hlavním rozhodnutím, která se týkají budoucnosti organizace. Právě zvolená strategie může ovlivnit společnost a její případnou krizovou situaci, pakliže jsou rozhodnutí, která jsou součástí strategie špatně zvolena, může to mít za následek klesající tendenci společnosti. Autoři Johnson a Scholes (2000) ztvárňují směry vývoje strategie společnosti, jako jevy, které ovlivňují vnitřní, ale také vnější jevy. Společnost musí reagovat na aktuální vnitropodnikovou situaci a zároveň na situaci vně podniku. Tyto směry vývoje strategie ztvárňuje schéma č. 1.

Obrázek č. 1 Směry vývoje strategie



Zdroj: vlastní

Hučka, Kislingerová, Malý a kol. (2011) zmiňuje nové směry ve strategiích podniků s důrazem na moderní trendy, jako jsou inovace, samostatnost, rozmanitost či přizpůsobivost, nebo akceschopnost. Jsou zde zmiňovány čtyři strategie, které by uvedené trendy měly obsáhnout a které by měly být schopny reagovat na aktuální situaci a případně též předejít krizi. Jedná se o strategie:

- Strategie založená na znalostech a inovacích.
- Strategie otevřené inovace.
- Strategie odlišení se a nových trhů.
- Strategie vytváření budoucnosti.

Změna jako strategie

Jarrett (2011) ve své knize zabývající se schopností změny. Hodnotí správně realizovanou změnu jako něco, co dělí společnost od úspěchu či neúspěchu. Říká, že hlavní manažerskou výzvou není pochopit, co je potřeba změnit, přestože je to hlavní odrazový bod, ale proměnit plány v realitu. Vše vychází ze schopnosti změny. Zásadním faktorem managementu změn je zavést úspěšnou organizační rutinu, využívat zdroje strategickým způsobem a vytvořit dlouhodobý růst (Jarrett, 2011)

Autor hodnotí změnu jako něco, co je součástí života, z mého pohledu také života společnosti. Změna je něco, co nastává, pokud se společnost ocitá v krizi. Změny mohou být rozsáhlé či malé, ale jsou často neplánované. Líbí se mi příběh, kde jsou

přirovnávány schopnosti manažera ke kapitánovi na lodi. Jen špatný kapitán se pokouší provést manévr, který převyšuje možnosti lodi či posádky nebo vzhledem k panujícím podmínkám ohrožuje jejich bezpečnost (Jarrett, 2011).

Změny nejsou ničím novým, musím pouze souhlasit s autorem knihy *Personální management v procesu změn* Barták (2007). Jako nové však považuje permanentnost, dynamiku, rostoucí frekvenci, komplexnost a doslova globalizaci změn ve stále tvrdších podmínkách rozšiřující se a prohlubující konkurence. Nynější ekonomiku můžeme nazvat ekonomikou turbulencí. Autor zmiňuje, že žijeme v permanentním proudu změn, které budou stále více ovlivňovat úspěšnost firmy a její uplatnění na trhu (Barták, 2007).

Vnitropodnikové procesy

Fišer (2014) zavádění vnitropodnikového procesního řízení znamená, že i mistři improvizace musí skvěle zvládat základní techniky hry a cítit rytmus celého orchestru. V rámci krizového řízení hraje procesní management svou roli. Je důležitý, či nápomocný v situaci, kdy potřebujeme podnik oživit či jak se říká je již po klinické či biologické smrti (Fišer, 2014).

Řepa (2007) hodnotí proces jako strukturu na sobě navazujících činností. Činnosti jsou řazeny do vzájemných návazností, které činí z množiny činností, jíž proces je, definovanou strukturu. Návaznosti činností jsou pak popsány pomocí vazeb. Vazbami jsou definována různá typová uspořádání činností v procesu, od prosté posloupnosti přes variantnost až k paralelismu a všechny možné jejich kombinace (Řepa, 2007).

Řepa, Zámečnicková (2005) ve svém průzkumu týkajícím se tématu, jak si stojí firmy v České Republice v procesním řízení uvádí, že zlepšování podnikových procesů je holou nezbytností pro udržení firem na trhu. Společnosti jsou pod tlakem svých zákazníků i konkurentů. Jsou nuceny stále zlepšovat své produkty a služby a to je vede k tomu, aby vylepšovaly své vnitropodnikové procesy. Vše je založeno na konkurenčním prostředí a prostředí tržní ekonomiky. Společnosti hodnotí své stávající procesní řízení a zamýšlejí se nad průběžným zlepšováním. Procesní řízení je bráno jako cesta k revitalizaci a restrukturalizaci podniku a zároveň jako nástroj ke zvyšování efektivity společnosti (Řepa, Zámečnicková, 2005).

Snížování rizika krize pomocí ofenzivního řízení firmy

Management společnosti má možnost zásadním způsobem ovlivnit riziko a také z toho v některých situacích vyplývající krizi. A zase jsme u lidského faktoru, u manažerů, kteří by měli včas riziko detekovat a zvolit včas cesty, kterými se dá dané riziko snížit, nebo jak mu čelit, nebo předejít. Smejkal, Rais (2013) uvádějí jako jeden z nejlepších způsobů preventivní obrany před podnikatelským rizikem ve firmě ofenzivní způsob řízení. Tento způsob můžeme charakterizovat:

- Správnou volbu rozvojové strategie firmy a její správnou implementaci ve firmě.
- Udržení si silných stránek a jejich rozvoj, což pro firmu znamená strategickou výhodu.
- Snahou o pružnost, což znamená rychlou reakci na situaci uvnitř i vně firmy.

Dále stejní autoři charakterizují ofenzivní způsob jako:

- Akceschopnost firmy – vzájemná spolupráce a sounáležitost zaměstnanců.
- Marketingovou orientaci řízení – orientace na zákazníka.
- Volbu jednoduché organizační struktury – omezení administrativy, důraz na tvořivou aktivitu.
- Odbornou čistotu – lze charakterizovat jako méně je někdy více.
- Orientaci na zaměstnance – nejdůležitější aktivum firmy (Smejkal, Rais, 2013).

Pohled na firmu v čase krize

Kislingerová (2010) uvádí, výsledkem firem může být poučení a modernizované obecné standardy pro chování firem působících v rámci nové ekonomiky, nové myšleno téměř absolutně globalizované. Tyto standardy mohou vést k větší odpovědnosti firem z hlediska hodnocení rizik a to obzvláště z dlouhodobého hlediska. Autorka se táže, proč se podniky i další podnikatelské subjekty většinou chystají na minulou, nikoliv na budoucí krizi (Kislingerová, 2010).

Vztah krize a bezpečnosti

Vzhledem k tomu, že v praktické části mé diplomové práce budu řešit také otázku bezpečnosti na pracovišti, ráda bych i v této teoretické části zmínila vztah mezi krizí a bezpečností od autora Hofreitra (2016). Uvádí, že teorie krize a bezpečnosti představuje formu vědeckého poznání, podávající systematický obraz o zákonitostech a podstatných souvislostech podstaty, příčin i důsledků negativních vlivů. Krize i bezpečností

incident, jak tyto jevy autor nazývá, znamenají pro zasažený objekt jev s negativními dopady. Podstata u obou jevů je rozdílná. U krize je podstatou většinou nezvládnuté řízení managementu, kdežto u bezpečnostního incidentu v objektivní existenci hrozeb a úmyslném, neúmyslném nebo náhodném vzniku bezpečnostních incidentů. Základem vzniku bezpečnostních incidentů je chaotický vývoj, který způsobuje negativní interakce a tím i vznik újmy. Obě teorie mají řadu společných bodů, ale jejich podstata je jiná. Mezi společné znaky krizí a bezpečnostních incidentů můžeme zařadit:

- Negativní vliv na konkrétní objekt.
- Skutečnost, že k zvládnutí obtíží vyžadují specifický typ managementu.
- Fakt, že velikost dopadů lze minimalizovat prevencí.
- Využití teorie rizik jako základního nástroje pro jejich zvládnání.

Mezi rozdílné znaky zařazujeme:

- Rozdíl v podstatě vzniku.
- Bezpečnostní incident vzniká náhle, zatímco krize obvykle postupně (Hofreiter, 2016).

2.6 Krizový plán a krizoví manažeři

Janatka (2012) uvádí, krizový plán a jeho příprava vychází z charakteru krize a predikce jejího průběhu. Krizový plán je vázán na předmět aktivit a v souvislosti s tím lze očekávat i samotnou podstatu krize. Krizový plán má charakter krizového manuálu, či příručky s detailním popisem jednotlivých aktivit při vzniku krize (Janatka, 2012).

Plánování a krizový plán je manažerská aktivita, zaměřená na stanovení budoucího stavu a cest k jeho dosažení. Výsledkem této aktivity je plán, který by měl dát odpověď na dvě otázky – co má být uděláno? A jak to má být uděláno? Krizové plánování je první funkce krizového managementu a představuje aktivity orgánů krizového řízení, zaměřené na minimalizaci vzniku krizových situací přírodního, antropogenního či sociálního a společenského charakteru. Hledání nejvhodnějších způsobů protikrizové intervence, optimalizace metod a forem zvládnání nežádoucích jevů a stanovení nejracionálnějších a ekonomicky nejvýhodnějších cest obnovení zasažených systémů a návrat k běžnému stavu (Devlin, 2007).

Krizový štáb

Krizový štáb a jeho složení je dáno krizovým plánem. Důležitou roli při zvládnutí krize hraje výběr členů krizového štábu. Janatka (2012) uvádí, že je důležité volit do krizového štábu takové osobnosti, které mají následující charakteristiky:

- Odbornou způsobilost.
- Rychlé osvojení základních pravidel řešení krize.
- Schopnost tvořivého myšlení.
- Týmový styl práce (Janatka, 2012).

Krise a krizoví manažeři

Bossidy, Charan (2004) uvádějí úkol, který by neměl být na nikoho delegován je ten, aby podnikový představitel zajistil, aby správní lidé byli na správných místech. Toto vidím jako zásadní stavební kámen dobře fungující organizace a jako významný úkol krizového manažera. Existuje mnoho faktorů, které společnosti nemohou ovlivnit, jako jsou například politické, ekonomické či nepředvídatelné vlivy. Autoři si stojí za názorem, že lidé v organizaci jsou tím nejspolehlivějším zdrojem, pokud jde o pravidelné a dlouhodobé získávání vynikajících výsledků. Úsudek, znalosti, zkušenosti a schopnosti jsou tím, co rozhoduje o tom, zda bude společnost úspěšná či nikoliv. Navzdory těmto informacím je zde zmiňován fakt, že přesto, že si krizoví či provozní manažeři tato fakta uvědomují, nekladou na výběr a péči o své zaměstnance náležitý důraz (Bossidy, Charan, 2004).

Antušák, Vilášek (2016) charakterizují krizový management jako prediktivní projektový management. Soubor specifických přístupů, metod a nástrojů, které využívají řídicí pracovníci k zajištění funkčnosti subjektu za podmínek působení nepříznivých vlivů, vyvolaných eskalací určitých hrozeb. Je důležité se zamýšlet, stejně jako autoři nad tím, kde a kdy začíná a kde a kdy končí krizový management? Odpověď se zdá se být jednoduchá – nikdy, jedná se o kontinuální nikdy nekončící proces. Jednoduše řečeno krize byly, jsou a budou (Antušák, Vilášek, 2016).

Osobnost manažera

Horák (2004) o osobnosti manažera ve svém článku uvádí. Krize se v lidské společnosti vyskytovala vždy. Rozdíl je v tom, že konflikty byly dříve záležitostí místních rozměrů, nyní krizové situace malých rozměrů mohou přerůst v krizi

celosvětovou. Autor to přičítá složitostí lidské společnosti, množstvím sil, které jsou iniciovány, výkony používaných energií, záplavou informací a celou řadou individualit, které se na celém koloběhu podílejí (Horák, 2004)

Mimořádné či krizové situace mohou vzniknout tam, kde existuje neschopnost tyto situace předvídat či řídit je. Velkou roli zde hraje emocionální vybavení toho, kterého manažera, člověk bude zvládat krizové situace pouze za předpokladu, že bude umět zvláštnosti své povahy využít a ovládnout své city a pocity. Toto je zmiňováno v souvislosti s tím, že člověk je v životě a také ve vedoucích pozicích ovlivněn emocemi a časovým tlakem. Vlivem těchto skutečností je snižována racionalita myšlení a z toho vyplývající špatná rozhodnutí. Můžeme říct, že důležitým znakem úspěšného manažera je, aby uměl v mimořádných a krizových situacích vést sám sebe (Crandall, Parnell, Spilleen, 2014).

Schopný manažer by se měl v době krize stát vůdcem. Jeho vůdčí role se projevuje ve schopnosti správně odhadnout závažnost vzniklé situace, ve schopnosti poskytnout podřízeným pracovníkům adekvátní informace a myšlenky, přesvědčit o novém cíli, který je zvládnout danou krizovou situací. Toto působení se stává přitažlivým, protože dodává ostatním pocit jistoty v nejisté době (Bernstein, 2011)

Krizová situace je obvykle spojována s centralizací rozhodování a direktivním stylem vedení a to hlavně v důsledku např. havárie, kdy tento styl vedení má opodstatněný důvod, protože není k dispozici žádný časový prostor. Pokud v období krize existuje určitý časový prostor, pak je nutné odlišit též styly řízení (Stýblo, 2007).

3 Cíl a metodika práce

Cílem diplomové práce s názvem Krizový management a vnitropodnikové procesy je návrh změn v oblasti krizového managementu na základě analýzy připravenosti na krizové situace a obecně analýza krizového managementu společnosti BHG CZ, s.r.o. To je dceřiná firma společnosti Strabag a.s. Na základě zjištěných informací jsou předkládány návrhy v oblasti krizového managementu na základě provedené analýzy.

V teoretické části bylo čerpáno z literatury, která se zabývá krizovým managementem, ale také krizovou komunikací, která hraje v této oblasti významnou roli. Byly definovány pojmy, jako je krize, krizová situace, či hrozba a riziko. Součástí této části byly citace autorů, kteří hledají strategie, které by napomohly k lepšímu řešení těchto situací.

V praktické části je charakterizována společnost, popsán její vývoj a podnikatelská činnost. Popsána je organizační struktura a zapojení konkrétních lidských článků do konkrétních činností. Je určena zodpovědnost za konkrétní úkony a situace. Práce je zaměřena směrem k bezpečnosti práce a ochraně zdraví pracovníků při výkonu práce. V rámci krizového managementu a vnitropodnikových procesů je analyzována továrna na výrobu modifikovaného asfaltu, kde je nutné bezpečnost práce dodržovat, vzhledem k prostředí, ale také k materiálům, které jsou používány.

Na základě rozboru aktuální situace v rámci praktické části práce jsem zhodnotila systém krizového řízení a snažila se navrhnout opatření, která by měla přispět k zlepšení krizového řízení a současně také k optimalizaci procesního řízení dané organizace. Zdrojem informací byly podnikové směrnice, podnikové příručky BOZP, příručka jakosti, metrologický řád, technologický postup modifikace asfaltového pojiva, plán kvality, směrnice pro poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, směrnice stanovení organizace a zabezpečení požární ochrany, dopravně provozní řád, požární řád, webové stránky společnosti Strabag a.s. Zdrojem byly také data z firemních databází.

Grafické znázornění a úprava celého textu diplomové práce je provedeno pomocí programů Microsoft Excel a Microsoft Word.

4 Analýza sledované společnosti BHG, s.r.o.

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost BHG, s.r.o. je jednou z dceřiných společností firmy Strabag a.s. Jedná se o skupinu, která má své pobočky na Slovensku, v Polsku, Maďarsku, Rumunsku, Chorvatsku, Německu a Rakousku. Její hlavní činností je dodávání asfaltu – bitumenu a vápence na obalovny a směsných vápenných pojiv na stavby, kde je nutné technologicky zpevnění zeminy. Dodávání ve smyslu materiálu, ale také dopravy. Vzhledem ke stále větší poptávce po bitumenu byla v červenci 2015 otevřena nová továrna na modifikovaný asfalt s průměrným ročním výkonem 30 000 t modifikovaného asfaltu. Tato továrna sídlí v Bruntále a byla otevřena jako čtvrtá továrna na výrobu polymerem modifikovaného asfaltu (PMB). Skupina BHG provozuje další zařízení tohoto typu v městech Kolín nad Rýnem a Nessa (Německo) a Székesfehérvár (Maďarsko) a zásobuje tak PMB především Německo, Maďarsko, Česko, Slovensko, Polsko, Rakousko, Slovinsko, Rumunsko a Chorvatsko. Tento materiál se využívá především při výstavbě vozovek s vysokým dopravním zatížením, protože významně snižuje nebezpečí tvorby příčných nerovností (tzv. vyjetých kolejí) vlivem tepla a také trhlin v důsledku mrazu.

Obrázek č. 2 Zařízení na výrobu PMB v Bruntál – Česká republika



Zdroj: www.strabag.cz

Historie společnosti

Firma BHG CZ s.r.o. byla založena v roce 2006 jako dceřiná společnost Bau Holding Beteiligungs, AG z Rakouské republiky, která ve firmě drží 90 % vlastnický podíl, zbývající 10 % vlastní BITUMEN Handelsgesellschaft, G.m.b.H. rovněž z Rakouska.

Firma je součástí struktury koncernu Bau Holding Strabag, Ag, který vznikl v průběhu let 1998-2001 sloučením rakouského Bau Holding, Ag a německého Strabag Deutschland, Ag.

Firma BHG CZ, s.r.o. představuje servisní organizaci zabývající se nákupem výrobních surovin pro firmu Strabag, a.s. Jedná se především o oblast asfaltových pojiv a kameniva pro stavební účely.

Od roku 2015 je otevřena v Bruntále produkční jednotka BHG CZ, s.r.o. – míchárna asfaltů. Provozovna je zaměřena na výrobu modifikovaných asfaltových pojiv, které jsou z velké části dodávány na obalovny firmy Bohemia Asphalt, s.r.o. Tato firma se zabývá výrobou horkých asfaltových směsí pro silniční stavitelství a je další holdingovou společností Bau Holding Strabag, Ag.

Výroba polymerně modifikovaných pojiv ve vlastní holdingové struktuře je plně v souladu s politikou jakosti společnosti Bau Holding Strabag, Ag. Cílem je vytvořit nezávislou platformu pro dodávání kvalitních asfaltových pojiv všem holdingovým společnostem, které tuto výrobní surovinu využívají.

Vlastní výroba dovoluje lépe a flexibilněji splňovat potřeby výroby asfaltových směsí a emulzí v holdingových společnostech. K tomu je nutno vytvořit a udržovat na odpovídající výši systém pro zajištění a kontrolu kvality, který pomáhá nastavit postupy ve výrobě, skladování, distribuci a prodeji asfaltových pojiv tak, aby byly zajištěny kvalitní parametry samotných pojiv spolu s úrovní všech firemních činností.

Objektivní hodnocení kvalitativních vlastností dodávaných výrobků je proto zajištěno další koncernovou společností TPA ČR, s.r.o., která provádí nezávislý dozor nad technickými parametry hotových produktů a taktéž kvalitou vstupních materiálů. Firma TPA ČR, s.r.o. stojí mimo strukturu výrobní jednotky BHG, s.r.o. a řídí se vlastními procesy v systému zajištění jakosti.

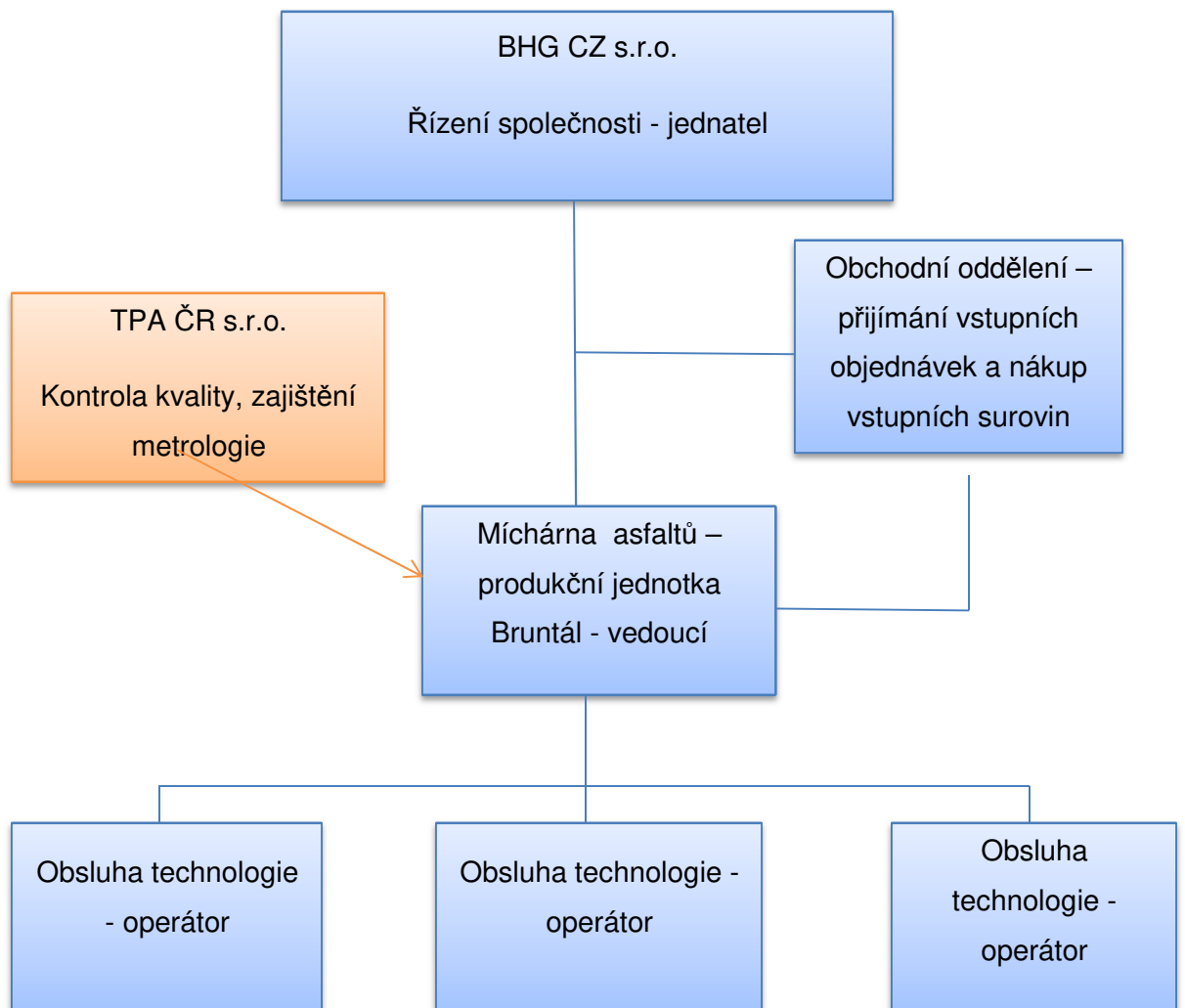
Základní cíl společnosti v oblasti jakosti je systematickým monitorováním a zlepšováním vyráběných modifikovaných asfaltových pojiv udržet stabilní vysokou

kvalitu dodávek modifikovaných pojiv ostatním členům holdingu včetně externích zákazníků, a tím ve všech směrech uspokojovat jejich potřeby a poptávku v čase, množství a kvalitě.

4.2 Organizační struktura

Analýza byla prováděna ve společnosti BHG CZ, s.r.o. na provozovně Bruntál, kde je provozována továrna na modifikaci asfaltů tzv. „míchárna asfaltů“.

Obrázek č. 3 Organigram výroby a prodeje modifikovaných asfaltů ve společnosti BHG CZ, s.r.o.



Zdroj: Vlastní

Matice zodpovědnosti

Na základě analýzy provozovny Bruntál byla zjištěna následující matice zodpovědnosti, kde postrádám konkrétní vymezení činností týkajících se BOZP, jako je odpovědnost za pravidelné proškolení a kompetence za nákup ochranných pracovních prostředků.

Tabulka č. 1 Matice zodpovědnosti

Proces	JS	VS	CQM	Operátor	Obchodní odd.	TPA-laboratoř	Metrolog
Přijímání objednávek PMB	-	S	-	-	O	-	-
Objednávání vstupních materiálů	-	S	-	-	O	-	-
Expedice	-	O	-	-	S	-	-
Fakturace	O	S	-	-	O	-	-
Výroba PMB	K	O	-	S	S	-	-
Dodržování technolog. postupů	K	O	-	O	-	K	-
Záznam o produkci	K	O	-	O	-	-	-
Kontrola jakosti vstupních materiálů	-	S	-	-	-	O	-
Souhlas s expedicí	-	O	-	S	-	-	-
Záznam a evidence	-	O	-	O	-	-	-

expedice							
Kontrola jakosti	-	S	-	-	-	O	-
Záznamy o kontrolách PMB	O	S	-	O	-	-	-
Opravy a objednávání náhradních dílů	O	S	-	S	-	-	-
Záznamy BOZP, Požární ochrana	K	O	-	S	-	-	-
Řízení neshodného výrobku	O	O	-	-	-	S	-
Reklamace	O	S	-	-	O	-	-
Nápravná opatření proti neshodě	O	S	K	-	-	N	-
Interní audit	O	S	O	S	-	-	-
Metrologická evidence a kalibrace	-	S	S	-	-	-	O
Řízení dokumentace	S	S	O	-	-	-	-

Zdroj: vlastní

Legenda:

O – odpovídá, S – spolupracuje, Z – zařizuje, K – kontroluje, N – navrhuje

JS – Jednatel společnosti BHG CZ, s.r.o.

VS – Vedoucí výrobní jednotky Bruntál

CQM – Manažer jakosti zodpovědný za systém jakosti

Operátor – Obsluha technologie

TPA – laboratoř – Nezávislá kontrola kvality, dceřiná společnost Strabag a.s.

Metrolog – Odborník zabývající se správným výběrem a využitím měřících zařízení, pro společnost BHG CZ, s.r.o. toto vykonává společnost TPA ČR, s.r.o.

4.3 Produkty společnosti

Společnost BHG s.r.o. se zabývá dodáváním několika segmentů. Vedoucím segmentem a také vlajkovou lodí společnosti je dodávání bitumenu – asfaltu na obalovny, kde je dále zpracováván do obalovacích směsí. V rámci tohoto segmentu bych ráda zmínila, že vzhledem k vedoucímu postavení tohoto produktu a potenciálu byla vybudována již zmiňovaná továrna na modifikovaný asfalt, která bude popsána níže. Další oblastí, která s již zmíněnou souvisí je dodávání vápence pro silniční účely na obalovny, které tento segment využívá jako aditivum do obalovacích směsí v různých procentuálních poměrech. Jako poslední segment uvádím stabilizační pojiva, která jsou dodávaná na stavby, silnice a dálnice za účelem stabilizace zeminy. Tento segment stojí vedle dvou předešlých sám o sobě a nemá na ně přímou návaznost, přesto, že se jedná také o silniční stavitelství.

Vápenec

Vědci se domnívají, že vápenec vznikl před více než třemi miliardami let v období prekambria. Uhlíčitán vápenatý začal vznikat v důsledku nahromadění biologického materiálu v mělkých mořích. K bioakumulaci uhlíčitanu vápenatého dochází v (nejlépe mořské) vodě při teplotách 25–30 °C. To zahrnuje korály, řasy a mušle. Voda nesmí být příliš hluboká, aby organismům nebránila využívat sluneční záření. Ideální jsou mělká tropická moře. Důsledkem posuvu kontinentů lze nyní po celém světě najít uhlíčitanová ložiska různého věku.

Korály, řasy a mušle ničí hurikány, silné proudy a vlny a přirozeným způsobem je rozemílají. Výsledný písek se usazuje na mořském dně a časem se horizontálně posouvá. Aby z těchto usazenin vznikl vápenec, je zapotřebí tisíců až milionů let. Musí totiž dojít k jeho zhutnění a stmelení tlakem dalších vrstev usazenin.

Společnost BHG CZ, s.r.o. dodává vápenec od svých dodavatelů, jako příklad uvádím Vápenku Čertovy schody viz obrázek č. 3, na obalovny, kde je následně přidáván v různých poměrech do asfaltových směsí

Stabilizační pojiva

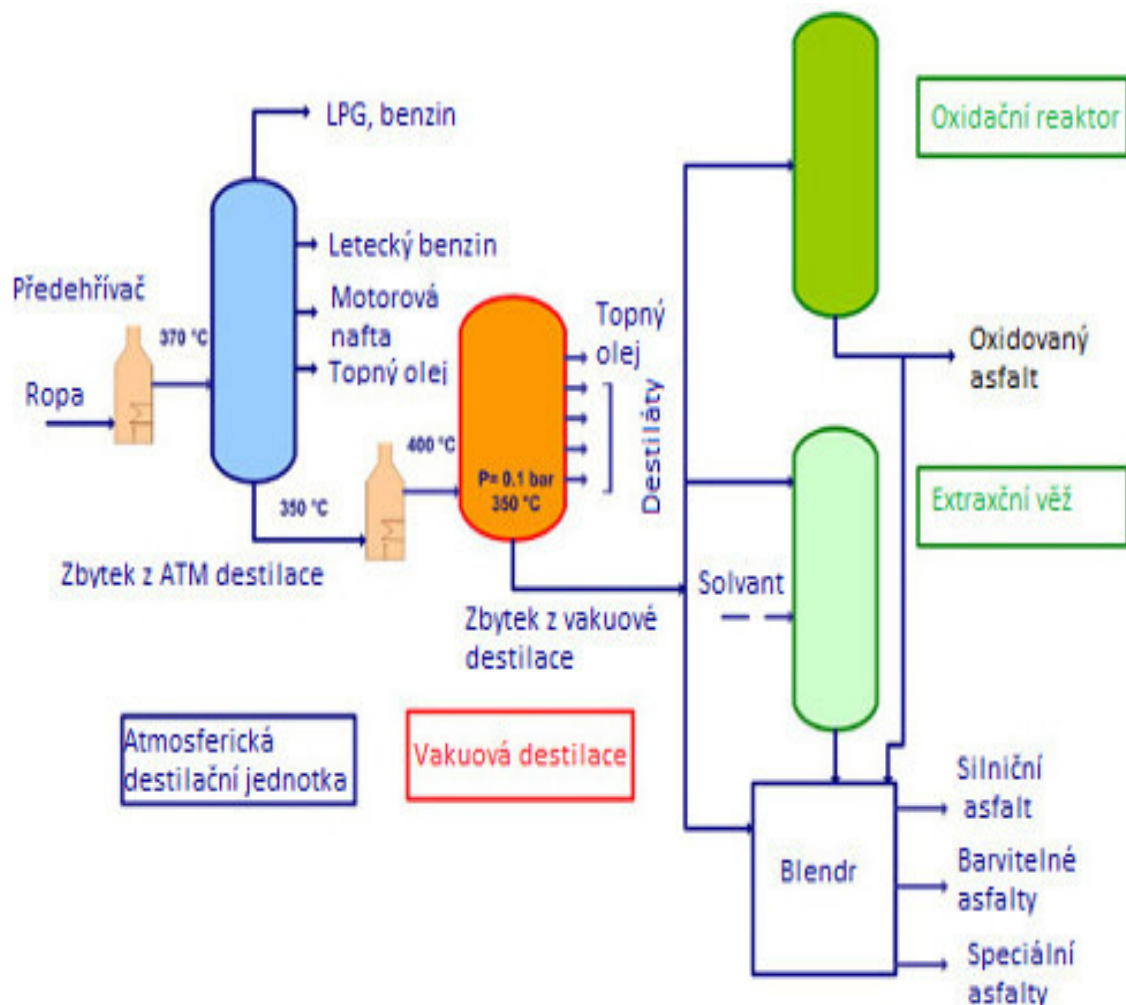
Druhým produktem, který společnost dodává, vedle asfaltu jsou stabilizační pojiva. Stabilizační pojiva jsou dodávána za účelem úpravy zeminy při zemních pracích. Pojiva se skládají z různých poměrů cementu, vápna a také vápence. Důvodem úpravy je často se vyskytující nevhodnost zemin, které jsou často převlhčené a nesplňují požadované vlastnosti zeminy pro výstavbu silnic či dálnic popřípadě jiných objektů.

Bitumen – asfalt

Ropný asfalt je termoplastický výrobek, jehož chování a konzistence jsou silně závislé na teplotě, přičemž za běžných ročních teplot ve střední Evropě je asfalt v pevném stavu. Při zahřátí na teplotu vyšší než 120 °C je možné běžný silniční asfalt přečerpávat, přepravovat a používat. Z více než 1300 celosvětově známých druhů ropy je pouhých 10 % vhodných k výrobě asfaltu podle evropských norem.

Ať už je čistý nebo modifikovaný, fluxovaný či emulgovaný, jeho adhezní, kohezní a elastické vlastnosti, vodní nepropustnost, zpracovatelnost, trvanlivost, cena i reologické charakteristiky z něj činí ideální materiál pro silniční stavitelství a průmyslové využití.

Obrázek č. 4 Proces výroby asfaltu



Zdroj: www.total.cz

Ropa je přírodní materiál vznikající pomalým rozkladem mořských živočichů. Asfalt vzniká při zpracování vybraných druhů ropy v rafineriích, a to smíšením nejtěžších frakcí (bitumenová báze). Tyto frakce jsou výsledkem procesu atmosférické a vakuové destilace. Některé speciální postupy zpracování nejsou k dispozici ve všech rafineriích. Všechny však mají k dispozici destilační jednotky.

Modifikovaný asfalt

V dnešní době dokáží rafinerie vytěžit z ropy maximální množství použitelných produktů, to co zbyde je asfalt. Snahou výrobců modifikovaného asfaltu je zlepšit vlastnosti standardního asfaltu, jako příklad můžeme uvést zvýšení viskozity, přidáním gumového granulátu. U některých směsí se snižuje také dopravní hlučnost, dochází k lepší zhutnitelnosti, lepší kvalitě celé směsi a prodloužení životnosti vozovky. Jako

nevýhodu můžeme zmínit vyšší počáteční náklady, větší náročnost skladování a organizační zatížení při výrobě modifikované směsi

5 Provozovna Bruntál

Na provozu Bruntál je prováděno uskladnění asfaltů dovážených nákladními automobily ve velkoobjemových pytlích o hmotnosti cca 1000 kg. Po dovezení jsou pytle s asfaltem složeny vysokozdvížným vozíkem, pytle jsou obsluhou odstraněny a asfalt se pomocí vysokozdvížného vozíku vloží do rozehřívacích pecí vytápěných nepřímo teplonosným médiem – olejem. Ohřev oleje je prováděn plynovým kotlem, ovládání plynové kotelny je automatické s občasným dohledem obsluhy. Po roztavení se pomocí čerpadel přečerpá tekutý asfalt do nádrží ve skladě. Další manipulace s asfaltem jsou prováděny v uzavřeném technologickém celku včetně přečerpávání do automobilních cisteren.

5.1 Provoz a činnosti provozovny

Na provozu jsou následující úseky:

- Výrobní zařízení – sestává se z manipulační plochy, rozehřívacích pecí, plynové kotelny, regulační stanice plynu a skladu asfaltu.
- Mísící zařízení – sestává se z nádrží s asfaltem a mísícího zařízení a plynové kotelny.
- Samostatný sklad hořlavých kapalin – samostatný plechový přístřešek se záchytnou vanou.
- Opravárenské dílny vybavené jednou autogenní soupravou se samostatným teplovodním vytápěním pomocí plynové kotelny.
- Administrativní budovy s kanceláří, váhou, šatnami a sociálním zázemím pro obsluhu.

Charakteristiky používaných látek:

Mazací oleje – teplota vzplanutí 100-225 °C – hořlavé kapaliny převážně III. a IV. Třídy nebezpečnosti, oleje tvoří nesnadno výbušné páry, při jejich nasáknutí do textilií, dřevných pilin může dojít k samovznícení.

- Motorové nafty – nafta hořlavá kapalina II. až III. třídy nebezpečnosti s teplotou vzplanutí 53-62 °C a teplotou vznícení 220 °C. Nafty motorové jsou směsí kapalných uhlovodíků vroucí v rozmezí přibližně 150 až 360 °C.

- Zemní plyn – plyn bez chuti a zápachu, není jedovatý, neobsahuje žádný kyslík a proto je nedýchatelný. Hlavní složku tvoří metan – 96 %. Je lehčí než vzduch, při úniku tvoří mlhu, která leží u podlahy. Směsi se vzduchem jsou výbušné.
- Živice – je hořlavá kapalina IV. Třídy, bod vzplanutí je 250 °C. Při vniknutí vody do rozehřáté živice se vytvoří rychle pohybující se pěna, lehce zapalitelná.
- Polymer – granulát – teplota vznícení 620 °C, prach je hořlavý se sklonem k výbušnosti, maximální uložené množství je 30 m³ v síle.

- Materiály se skladují tak, aby nemohlo dojít k jejich degradaci vlivem skladovacích podmínek nebo jejich zcizení.
- Různé druhy materiálů jednoho typu musí být skladovány odděleně (různé druhy polymeru, aditiv odlišné chemické podstaty nebo asfaltového pojiva různé gradace).
- Pokud to situace umožňuje, každý druh musí být viditelně označen na obalu.
- Každý druh musí mít vyhrazený vlastní úložný prostor s viditelným označením tohoto skladového místa.
- O skladovém materiálu se vedou přehledné záznamy a evidence přijatého a odebraného množství (skladové karty nebo výstupy z řídicího počítače).

Výroba

Výroba PMB je realizována šaržovým způsobem podle schváleného výrobního předpisu. Technologickým mezistupněm je příprava koncentrátu, který je dále v operačních zádržných tancích zředěn na konečnou koncentraci a následně zadržen pro předepsanou technologickou dobu zrání. Teprve poté je materiál PMB přečerpán do operačních skladovacích zásobníků hotového PMB produktu. Následně je odebrán vzorek hotového PMB, který je analyzován kontrolními zkouškami na vlastnosti, kde je hodnoceno, zda materiál vyhovuje normám, na základě toho je vydán laboratoří TPA souhlas k expedici a materiál může být exportován stáčením do přepravních vozidel.

Jednotlivé kroky výroby:

- Zavezení výchozího silničního asfaltu do operačních zásobních nádrží.
- Zavezení polymeru do operačního zásobního sila.
- Příprava koncentrátu váhovým nadávkováním polymeru do cirkulujícího asfaltu v okruhu koloidního mlýna a mletí.
- Přečerpání koncentrátu do operačních zádržných nádrží s ředěním na konečnou koncentraci polymeru.
- Zadržení nevyzrálého polymeru po dobu rafinace produktu.
- Odběr vzorku a odsouhlasení k expedici.
- Přečerpání hotového rafinovaného (vyzrálého) produktu do expedičních tanků.
- Přečerpání do přepravních vozidel.

Výroba polymerně modifikovaných asfaltů – PMB

Výroba PMB je prováděna v technologickém zařízení řízeným centrálním průmyslovým počítačem, umístěným v řídicím velínu technologie a obsluhovaným operátorem.

Technologické zařízení se skládá z:

- Čtyř 80 tunových skladovacích horizontálních nádrží pro výchozí silniční asfalt.
- Tří 55 tunových operačních vertikálních nádrží pro nadávkování výchozího silničního asfaltu.
- Dvou 55 tunových operačních vertikálních nádrží pro stabilizaci produktu a zrání.
- Dvou 55 operačních expedičních nádrží pro hotové výrobky.
- Sila pro operační skladování polymeru.
- Dávkovací váhy polymeru.
- Sady čerpadel.
- Dispergační oběhové jednotky (koloidní mlýn).

Tabulka č. 2 Sledované veličiny v technologickém procesu

Etapa výrobního procesu	Optimální hodnota	Odchylka	Metoda měření	Frekvence měření	Odpovídá
Teplota vstupního asfaltu v zásobníku	165-175 °C	5 °C	teploměr	1 x za šarží	operátor
Dávkování vstupního asfaltu	100 kg	5 %	Snímač dávkovací pumpy		
Dávkování polymeru do okruhu mlýna	receptury	5 %	Hmotnostní dávkování		
Dispergace – koloidní mlýn	2 h	15 min	Měření času		
Teplotní změny během modifikace	170-190 °C	Max do 200 °C	Teploměr		

(dispergace)					
Dávkování ředícího základního asfaltu do nádrží	receptury	5 %	Snímač dávkovací pumpy		
Cirkulace v zádržné nádrži	2 h	+/- 15 min	Měření času		
Kontrola jemnosti disperze	Vizuálně bez zbytků	Případná neshoda	Přelévání sítem 1x1mm	Při podezření na neshodu	

Zdroj: Vlastní

Vedoucí organizační výrobní jednotky odpovídá za:

- Dodržování výrobního předpisu a technologické kázně.
- Organizaci práce při výrobě a expedici PMB.
- Průběžnou kontrolu stavu materiálových zásob ve vztahu k výrobnímu programu.
- Řádné vedení výrobní a provozní dokumentace na předepsané úrovni.
- Udržování čistoty a pořádku na pracovišti.
- Sledování činností mající negativní vliv na životní prostředí.
- Za řešení nehod, okamžité odstranění příčin neshod a přijmutí dlouhodobých nápravných opatření.

Opravy a kontrola technologického zařízení

Zařízení se kontroluje podle stanovených postupů a intervalů. Zběžná kontrola se provádí denně na začátku a na konci výroby. Nezbytné náhlé opravy se provádí okamžitě především pomocí vlastní obsluhy. Po skončení sezóny tzn. většinou v měsíci prosinci, až do měsíce března je strojní zařízení podrobena revizi a jsou naplánovány opravy během mimosezónní odstávky. Revizi provádí VS ve spolupráci s holdingovou servisní organizací BMTI. Kalibrace měřících zařízení je zajišťována a navrhována pověřeným metrologem – TPA.

Přejímka a výdej materiálu

Vstupní materiály jsou přijímány ve výrobní jednotce tak, že:

- Veškerá množství jsou při přejímce kontrolována vážením na mostové váze a vydáním vážního lístku, z nichž jeden obdrží přepravce jako přílohu k dokladu o převzetí a druhý archivuje u VS.
- Polymery musí být uloženy v neprůhledných přepravních obalech a uloženy mimo přímý sluneční svit.
- Polymer je ukládán odděleně podle druhu s vyznačeným místem úložiště pro jednotlivé typy. Všechny velkoobjemové přepravní obaly jsou rovněž označeny typem a druhem polymeru.
- Dodací listy se archivují u VS.
- Asfaltová pojiva přepravovaná za horka se ukládají ve vertikálních nebo horizontálních nádržích odděleně podle druhů, v případě nutnosti i dle výrobců.
- Asfaltová pojiva jsou ohřívána na teplotu doporučenou výrobcem nebo holdingovým technologem a v případě přerušení výroby na delší dobu než 14 dnů je doporučeno snížit teplotu a zamezit tak nadměrné oxidaci asfaltu.
- Přísady jsou ukládány v krytých skladovacích prostorách podle doporučení výrobce oddělen podle druhu a typu s uvedením těchto údajů na obalech a s označením skladovacího místa.

5.2 Normy ČSN, zákony, nařízení

- Analýzou bylo zjištěno, že požadavky na řízení výrobních procesů se odvíjí od požadavků norem:
- ČSN EN 14023:2010 – Asfalty a asfaltová pojiva – Systém specifikace pro polymerem modifikované asfalty, 2010.
- ČSN EN 12592:2009 – Asfalty a asfaltová pojiva – Specifikace pro silniční asfalty, 2009.
- ČSN EN ISO 9001:2010 – Systémy managementu kvality – Požadavky, 2009.

Výrobky musí být při uvádění na trh vybaveny „Prohlášením o vlastnostech“ a produkovány v náležitém systému řízení výroby. Požadavky jsou obecně určeny v následujících zákonech a vyhláškách:

- Zákon č. 22/1997 Sb. o technických požadavcích na výrobky v platném znění.
- Nařízení vlády č. 163/2002 Sb., kterým se stanoví technické požadavky na vybrané stavební výrobky, ve znění nařízení vlády č. 312/2005 Sb.

- Nařízení vlády č. 190/2002 Sb., kterým se stanoví technické požadavky na stavební výrobky označované CE

5.3 Organizační zajištění BOZP na provozovně Bruntál

Provozovna Bruntál je povinna vytvářet podmínky pro bezpečnou a zdraví neohrožující práci. Za plnění úkolů společnosti v péči o bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci odpovídají vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení v rozsahu svých funkcí. Tyto úkoly jsou rovnocennou součástí jejich pracovních povinností.

Dle výše uvedených zákonů a norem je společnost povinna:

- Zajistit BOZP s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce (dále jen rizika).
- Zajistit péči o BOZP uloženou společnosti v interních předpisech či zvláštními právními předpisy jako nedílnou a rovnocennou součástí pracovních povinností vedoucích zaměstnanců na všech stupních řízení v rozsahu pracovních míst, která zastávají.
- Dodržovat ustanovení, plní-li na jednom pracovišti zaměstnanci dvou a více zaměstnavatelů, jsou zaměstnavatelé povinni se vzájemně písemně informovat o rizicích a přijatých opatřeních k ochraně před jejich působením spolupracovat při zajištění BOZP pro všechny zaměstnance a osoby, které se s vědomím společnosti pohybují na pracovišti. Na základě písemné dohody zúčastněných touto dohodou pověřený zaměstnavatel koordinuje provádění opatření k ochraně BOZP zaměstnanců a osob s vědomím společnosti pohybující se na pracovišti společnosti a stanoví postupy k jejich zajištění.
- Zajišťovat BOZP. Toto se vztahuje na všechny fyzické osoby, které se s vědomím společnosti zdržují na jejich pracovištích.
- Vytvářet bezpečné a zdraví neohrožující pracovní podmínky a pracovní prostředí vhodnou organizací BOZP přijímáním opatření k předcházení rizik.
- Prevencí rizik se rozumí všechna opatření vyplývající z právních a ostatních předpisů k zajištění BOZP a z opatření zaměstnavatele, která mají za cíl předcházet rizikům, odstraňovat je, nebo minimalizovat působení neodstranitelných rizik.
- Soustavně vyhledávat nebezpečné činitele a procesy v pracovním prostředí a pracovních podmínkách, zjišťovat jejich příčiny a zdroje. Na základě tohoto

zjištění vyhledávat a hodnotit rizika a přijímat opatření k jejich odstranění a provádět taková opatření, aby v důsledku příznivějších pracovních podmínek a úrovně rozhodujících faktorů práce byly zařazené podle zvláštního právního předpisu do kategorie nižší. K tomu je povinen pravidelně kontrolovat úroveň BOZP zejména stav výrobních a pracovních prostředků a vybavení pracovišť a rizikových faktorů pracovních podmínek a dodržovat metody a způsob zjištění a hodnocení rizikových faktorů podle prováděcího právního předpisu.

- Vyhodnocovat a přijímat opatření k omezení rizik tam, kde není možné je odstranit, aby ohrožení BOZP zaměstnanců bylo minimalizované. Přijatá opatření jsou nedílnou a rovnocennou součástí všech činností vedoucích zaměstnanců na všech stupních řízení. O vyhledávání a vyhodnocování rizik a o přijatých opatřeních vede zaměstnavatel evidenci.
- Při přijímání a provádění technických, organizačních a jiných opatření k prevenci rizik vychází společnost z všeobecných preventivních zásad, kterými se rozumí:
 - omezení vzniku rizika,
 - odstranění rizika u zdroje,
 - přizpůsobení pracovních podmínek potřebám zaměstnanců - omezení negativních vlivů
 - nahrazování fyzicky namáhavých prací,
 - nahrazování nebezpečných technologií, výrobních a pracovních prostředků, materiálů a surovin,
 - omezení počtu zaměstnanců vystavených rizikovým faktorům,
 - plánování při provádění prevence rizik,
 - uplatňování prostředků kolektivní ochrany před riziky,
 - provádění opatření směřujících k omezení úniku škodlivých látek ze strojů a zařízení,
 - udílení vhodných pokynů k zajištění BOZP.
- Přizpůsobovat opatření měnícím se skutečností a kontrolovat jejich účinnost a dodržování a zajišťovat zlepšování stavu pracovního prostředí a pracovních podmínek.

Osobní ochranné pracovní prostředky

Zaměstnavatel BHG CZ, s.r.o., provozovna Bruntál poskytuje svým zaměstnancům, u nichž to vyžaduje ochrana jejich života a zdraví nebo ochrana života a zdraví fyzických osob, k bezplatnému používání potřebné osobní ochranné prostředky a mycí, čisticí a dezinfekční prostředky, popřípadě také ochranné nápoje. Zaměstnanci mají povinnost tyto prostředky podle svého zařazení využívat.

Rozsah vybavení ochrannými prostředky musí vždy odpovídat rizikům práce, povaze práce a pracovním podmínkám. Minimální požadavky na ochranné prostředky (OOP) pro všechny osoby v okruhu 6 m kolem bodu vykládky asfaltu. V jednotlivých lokalitách mohou být stanoveny doplňkové požadavky na OOP. Je nutné dbát národních standardních požadavků na OOP.

Tabulka č. 3 Osobní ochranné prostředky dle pracovních činností

Pracovní činnosti	Ochranné prostředky	Orientační doba životnosti
-pracovní prostředí, kde je výskyt znečišťujících, nebezpečných látek	-respirátor, ochranná maska, ochrana očí, ochrana těla proti nepříznivým vlivům	12 měsíců
-činnosti, kde v důsledku práce je nebezpečí uklouznutí či pádu	-obuv s protiskluzovou podrážkou.	12 měsíců
-nebezpečí pádu materiálu	-ochranná přilba proti poranění hlavy při manipulaci s materiálem -ochranná pracovní obuv	24 měsíců 12 měsíců
-při montáži a demontáži strojů a jejich částí	-ochranný oděv nepodšívkový bez kapuce -ochranná pracovní obuv	12 měsíců 12 měsíců

	-brýle	6 měsíců
--	--------	----------

Zdroj: vlastní

Na základě analýzy jsem zjistila nedostatek rozpracovanosti osobních ochranných prostředků a absenci některých položek jako například poskytované množství mycích a čisticích prostředků.

Povinnosti vedoucích zaměstnanců

Na základě analýzy na provozovně Bruntál, do které bylo čerpáno z příručky BOZP bylo zjištěno, že vedoucí zaměstnanci:

- Vytváří podmínky pro plnění úkolů z povinností společnosti na úseku péče o BOZP na pracovištích, která řídí.
- Podávají podnět na opatření pro snižování pracovní úrazovosti a provádějí potřebné operativní zásahy v naléhavých případech, zejména zastavují práci na pracovišti, jestliže by pokračování v ní byl ohrožen život a zdraví zaměstnanců nebo majetek společnosti, popřípadě majetek svěřený do péče společnosti.
- Současně kontrolují úroveň péče o BOZP, provádějí školení dle tohoto dokumentu a vedou o tom příslušné záznamy.
- Odpovídají za dodržování zásad používání osobních ochranných prostředků .
- Mají povinnost bezodkladně oznámit vznik pracovního úrazu.

Práva a povinnosti zaměstnanců

Na základě analýzy a dostupného pramenu příručky BOZP společnosti bylo zjištěno, že:

- Zaměstnanec má právo na zajištění BOZP, informace o rizicích práce a informacích o opatřeních na ochranu před jejich působením. Informace musí být úplná a srozumitelná.
- Zaměstnanec je oprávněn odmítnout práci, o níž mají důvodně za to, že bezprostředně a vážně ohrožuje jejich život a zdraví nebo zdraví a život jiných osob. Takové odmítnutí nelze považovat jako neplnění pracovních povinností.
- Zaměstnanec má právo a povinnost podílet se na vytváření zdravého a bezpečného pracovního prostředí a to uplatňováním stanovených a zaměstnavatelem přijatých opatření a svou účastí na řešení BOZP.

Každý zaměstnanec je povinen dbát podle svých možností o svou vlastní bezpečnost a své zdraví, i o zdraví a bezpečnost fyzických osob, kterých se bezprostředně dotýká jeho jednání, popřípadě opomenutí při práci. Zaměstnanec je povinen:

- Účastnit se školení a výcviku zajišťovaným zaměstnavatelem v zájmu BOZP a podrobit se ověření jejich znalostí.
- Podrobit se pracovně lékařským prohlídkám, diagnostickým zkouškám stanovených konkrétním zařazením zaměstnance.
- Dodržovat právní a ostatní předpisy a pokyny zaměstnavatele k zajištění BOZP s nimiž byl prokazatelně seznámen a řídit se zásadami bezpečného chování na pracovišti a informacemi zaměstnavatele.
- Dodržovat při práci stanovené postupy, používat stanovené pracovní prostředky, dopravní prostředky, osobní ochranné pomůcky (OOPP) a ochranná zařízení a tato svévolně neměnit a nevyřazovat z provozu, pečovat o OOPP, aby byla dodržena jejich životnost.
- Nepoužívat alkoholické nápoje a návykové látky na pracovištích v pracovní době a nenastupovat pod jejich vlivem do práce, dodržovat zákaz kouření na pracovištích.
- Oznamovat svému nadřízenému nedostatky nebo závady na pracovišti, které by mohly ohrozit BOZP.

5.4 Školení BOZP

Z dostupných dokumentů lze konstatovat, že zaměstnavatel je povinen nepřipustit, aby zaměstnanec vykonával zakázané práce a práce, jejichž náročnost by neodpovídala jeho schopnostem a zdravotní způsobilosti. Zaměstnavatel je tedy mimo jiné povinen zajistit zaměstnancům školení o právních a ostatních předpisech k zajištění BOZP, které doplňují jejich kvalifikační předpoklady a požadavky pro výkon práce, které se týkají jejich práce a pracoviště, pravidelně ověřovat jejich znalost a soustavně vyžadovat a kontrolovat jejich dodržování

Školení BOZP je prováděno na základě platného Zákoníku práce a osnovy, zpracované aktuálně pro právě prováděné školení.

Organizace školení

Zajištění ochrany života a zdraví zaměstnanců, při plnění pracovních povinností je jedním z nejdůležitějších a nejzávažnějších úkolů zaměstnavatele, přesto je často

opomíjeno. BOZP je rovnocennou a neoddělitelnou součástí plánování a plnění pracovních úkolů.

V případě ohrožení života a zdraví zaměstnanců je ochraně života a zdraví dána přednost před plněním jiných úkolů.

Jednou ze základních povinností zaměstnavatele na úseku bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, je řádné, prokazatelné a soustavné seznamování všech zaměstnanců s předpisy vztahujícími se k výkonu jejich práce, s předpisy k zajištění BOZP a s jejich povinnostmi, které musí při práci dodržovat a plnit. Soustavnost seznamování se s výše uvedeným je hlavním prostředkem výchovy všech zaměstnanců na úseku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na všech pracovištích a při plnění všech pracovních úkolů.

Druhy školení

Vstupní školení BOZP pro zaměstnance – toto školení povinně absolvují:

- Všichni nově přijatí zaměstnanci na začátku pracovního poměru,
- všichni zaměstnanci cizích zaměstnavatelů vykonávající na pracovištích společnosti pracovní činnost,
- externisté, brigádníci,
- zaměstnanci na vedlejší pracovní poměr,
- zaměstnanci přeřazení na jiné pracoviště nebo při každé změně druhu popř. způsobu práce.

Vstupní školení provede podle zpracovaných podkladů bezpečnostní technik společnosti a vedoucí pracovník, který byl proškolen splňuje kvalifikační požadavky pro výkon této činnosti. Toto školení je průběžně aktualizováno v souladu s legislativou. Závěrem si zaměstnanci ověří své znalosti diskuzí nebo písemným testem, či e-learning testem.

Periodické školení pro zaměstnance – toto školení povinně absolvují:

- zaměstnanci s frekvencí 1 x za 2 roky.
- Technicko-hospodářští pracovníci (THP) 1 x za 3 roky.

Periodické školení zajišťuje vedení společnosti a každý zaměstnanec je povinen účastnit se tohoto školení dle pokynů.

Mimořádná školení – tato školení jsou realizována v případě, že je zaměstnanec přeřazen na výkon jiné práce, než byl původně proškolen, dále v případě pracovních úrazů po ukončení pracovní neschopnosti, kdy je řešen důvod a případně porušení BOZP, případně řešena náprava.

Speciální školení – toto školení povinně absolvují:

- Zaměstnanci před výkonem zvlášť nebezpečných prací (např. práce ve výšce).
- Zaměstnanci pracující s chemickými látkami, toto školení je prováděno na základě stanovených pravidel pro nakládání s chemickými látkami, která jsou schválena Krajskou hygienickou stanicí.

5.5 Havarijní připravenost

Mezi další povinnosti zaměstnavatele, které vyplývají z příručky BOZP a které byly analyzovány bylo zjištěno, že přijímání opatření pro případ zdolávání mimořádných událostí, jako je havárie, požáry a povodně, jiná závažná nebezpečí a evakuace zaměstnanců včetně pokynů k zastavení práce a k okamžitému opuštění pracoviště a odchodu do bezpečí.

Zaměstnavatel je dále povinen zajistit a určit podle druhu činnosti a velikosti pracoviště potřebný počet zaměstnanců, kteří organizují poskytnutí první pomoci, zajišťují přivolání zejména zdravotnické záchranné služby, Hasičského záchranného sboru a Policie a organizují evakuaci zaměstnanců.

Postupy pro prevenci havárií

Pro identifikaci možné nežádoucí či havarijní situace je nutné zpracovat tzv. pokyny, respektive plán pro zdolávání mimořádných událostí. Plán musí být k dispozici na pracovišti, kterého se týká. Tento plán může být nahrazen níže uvedenými dokumenty:

- Požární poplachová směrnice,
- schéma, seznam rozmístěných hasících přístrojů, lékárniček,
- traumatologický plán s důležitými telefonními čísly.

5.6 Dopravně provozní řád

Pro provoz na místních komunikacích areálu společnosti BHG CZ, s.r.o., provozovna Bruntál platí na základě analýzy dopravně provozního řádu shodná pravidla silničního provozu jako na veřejných komunikacích. Místa pro nakládku a vykládku a stání jsou vyznačena bílými pruhy nebo svislými dopravními značkami. Na jiných místech není zastavení, nakládka a vykládka či stání dovoleno.

Řidič nesmí zastavovat a stát na místě, kde vozidlo překáží z hlediska bezpečnosti práce a technických zařízení nebo je ohroženo prací konanou v jeho blízkosti a povahou terénu. V celém areálu je povolena rychlost, která je vyznačena dopravní značkou umístěnou u vjezdu do areálu.

Ve vymezených prostorách areálu u technologického zařízení se pohybuje vysokozdvizný vozík, který provádí manipulaci s materiálem. Pohyb tohoto strojního zařízení je nutné mít neustále na paměti, aby nedošlo k dopravní kolizi nebo střetu chodce s vozidly.

Pohyb osob po vnitřních komunikacích

Chodci, za které jsou považováni pracovníci, včetně návštěv pohybujících se v areálu jsou na základě dopravně provozního řádu společnosti BHG CZ, s.r.o. povinni používat k chůzi určené komunikace – chodníky, nebo levou krajnici vozovky. Pokud není možné využít těchto doporučených způsobů, je každý chodec povinen dbát maximální opatrnosti a obezřetnosti při pěší pochůzce po areálu.

Pohyb cizích osob bez vědomí vedoucího provozu, v jeho nepřítomnosti jeho zástupce, je přísně zakázán. Pohyb cizích osob v areálu je povolen pouze v doprovodu vedoucího provozu nebo v doprovodu určeného pracovníka.

Pohyb dopravních prostředků v areálu

Provoz vozidel je řízen místními dopravními značkami. Po areálu se vozidlo pohybuje po komunikacích dle schematického plánu areálu, umístěného u vjezdu. Po příjezdu do areálu se řidič ohlásí u pracovníka na váze a řídí se danými pokyny. Soukromá osobní vozidla smí parkovat pouze na vymezené ploše – vlevo od brány vjezdu. Za údržbu a sjízdnost komunikací v areálu zodpovídá vedoucí provozu, nebo jím pověřený pracovník, a to včetně komunikací pro pěší především v zimních měsících.

Povinnosti řidičů při provozu dopravních prostředků

Při jízdě a činnostech na vnitřních komunikacích areálu se řidič chová ukázněně a ohleduplně, musí přizpůsobit své chování a jízdu vozidla stavu a povaze terénu, povětrnostním podmínkám a jiným okolnostem, které je možno předvídat. Zejména ohleduplnost vůči chodcům a případnému pohybu jiných dopravních prostředků po areálu, jako jsou vysokozdvizný vozík, vozidla jiných dopravců apod.

Řidič v případech, kdy to vyžadují okolnosti, zejména nedostatečný rozhled, zajistí bezpečné couvání a otáčení pomocí způsobilé a náležitě poučené osoby. Jakmile tuto osobu ztratí z dohledu, je povinen ihned zastavit. Musí zdůraznit začátek couvání zvukovým výstražným znamením v případě, kdy není dostatečný zpětný výhled z vozidla a couvání není zajištěno pomocí způsobilé a náležitě poučené osoby.

Pokud je řidič nucen opustit vozidlo, provede před jeho opuštěním taková opatření, aby vozidlo nemohlo ohrozit bezpečnost osob nebo technického zařízení v areálu. V případě snížené sjízdnosti v zimním období, nebo snížené viditelnosti jsou řidiči povinni řídit se pokyny pracovníků provozu. Není povoleno:

- Jízda vozidly s otevřenými bočnicemi, zadními čely, ponechání bezdůvodně v chodu motor vozidla.
- Provoz vozidel mimo stanovených tras.
- Parkování mimo vyhrazená místa.

Pokyny pro řidiče před provedením nakládky a vykládky

Při vjezdu do areálu provozu je řidič povinen se ihned nahlásit u pracovníka na váze provozu, který mu předá přesné instrukce pro zajištění řádného provedení vykládky materiálu či nakládky zboží a upozorní jej na zásady, které je nutné dodržovat při pohybu po areálu. Jedná se především o zakázaná místa vstupu nepovolaných osob, používání ochranných prostředků.

Pokud musí řidič po zastavení vozidla vystoupit z vozidla, je povinen vozidlo řádně zajistit proti možnému pojezdu – je povinen zabrzdít ruční brzdou. Řidič se smí pohybovat pouze v prostoru, kde je mu tento pohyb povolen, pokud má řidič při nakládce problém, sdělí jej přímo nebo verbálně obsluze provozu, která je s ním vždy ve vizuálním kontaktu, nic by neměl řešit sám. Po ukončení nakládky, vykládky řidič odjede z prostoru zařízení na váhu, kde je vozidlo zváženo a dle místních úprav jsou

vyřízeny potřebné formality, potvrzení dokladů apod. V prostoru váhy smí řidič opustit vozidlo, musí však dbát zvýšené opatrnosti.

Opatření pro případ mimořádné události

V případě mimořádně snížené viditelnosti, například při sněhové bouři, mlze, hustém dešti jsou řidiči povinni označit vozidlo odstavené v areálu v dopravním koridoru z důvodu uvážnutí nebo poruchy, nebo při nakládce a vykládce zapnutím parkovacích světel. O uzavření dalšího vjezdu vozidel v případě mimořádné události rozhoduje vedoucí provozu.

V případě požáru v areálu provozu řídí vedoucí provozu také výjezd vozidel ohrožených požárem. V případě úniku chemické látky navrhuje vedoucí provozu první kroky sanačních prací a opatření na základě znalosti vlastností uniklé látky. Pokud vedoucí provozu stanoví, že výpary nebo plyny mohou bezprostředně ohrozit pracovníky v okolí, vyhlásí vedoucí provozu chemický poplach, řidič i obsluha okamžitě opustí ohrožený prostor a zahájí evakuaci pracovníků v přilehlých prostorech. Současně informuje Hasičský záchranný sbor pomocí linky 150.

Pokud je z povahy látky zřejmé, že může způsobit škody na životním prostředí, pokud by vnikla do kanalizace, provedou pracovníci provozu zakrytí kanalizačních vpustí a zahájí sanační práce vhodnými prostředky. V případě, že se jedná o látku hořlavou, výbušnou ve směsi se vzduchem zabezpečí řidič společně s vedoucím provozu:

- Vypnutí motoru vozidla.
- Zamezení vjezdu dalších vozidel a vstupu osob s cigaretou, otevřeným ohněm.
- Pokud se v blízkosti provádí práce s otevřeným ohněm, například svařování je nutné okamžitě zajistit přerušení prací.

Školení bezpečnosti práce vedoucích a dalších zaměstnanců

Vedoucí provozu a ostatní pracovníci provozu jsou pravidelně ve stanovených termínech proškolení v rámci pravidelného školení BOZP, pořádaného společností BHG CZ, s.r.o., provoz Bruntál. Toto opakované školení je prováděno každý rok.

V rámci opakovaného proškolení pracovníků jsou dále všichni pracovníci provozu seznamováni každoročně vedoucím provozu s návody k obsluze a provozními předpisy, blíže upravujícími činnosti vykonávané v areálu provozu.

U nově přijatých zaměstnanců je prováděn kromě vstupního školení BOZP také praktický zácvik pod dohledem vedoucího provozu, případně jiného určeného pracovníka. Odborná způsobilost pracovníků je zajišťována absolvováním pravidelného přezkušování znalostí obsluh jednotlivých technických zařízení nebo dle činností, které pracovník vykonává. V rámci zjištění odborné způsobilosti jsou všichni pracovníci vysíláni na pravidelné lékařské prohlídky k lékaři závodní preventivní péče. Doklady o proškolení a zajištění odborné způsobilosti jednotlivých pracovníků jsou uloženy v osobních složkách pracovníků u vedoucího provozu

Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci externích pracovníků, dodavatelů, řidičů

Vedoucí provozu je zodpovědný za to, že všichni externí pracovníci budou seznámeni s pracovními riziky a zásadami zajištění BOZP v areálu provozu Bruntál. Řidiči externích společností jsou povinni se seznámit se zásadami pohybu po areálu provozu a riziky, která jim hrozí při vykládce či nakládce materiálu. Toto seznámení se provádí jedenkrát ročně – doklad o provedeném seznámení se zásadami jsou uloženy u vedoucího provozu.

Ostatní externí dodavatelé jsou seznamováni s pohybem po areálu a s pracovními riziky, která jim hrozí při výkonu jejich činností vždy před zahájením prováděných prací. Seznamování je prováděno prokazatelně podpisem do Návštěvní knihy.

5.7 Požární bezpečnost

Na provozu se provádí skladování ve stabilních zásobnících a úprava asfaltu v mísícím zařízení a přetáčení upravených asfaltů do cisteren k přepravě na obalovny. Ohřev v nádržích je prováděný teplotně odolným médiem – olejem – ohřevem v plynové kotelně o výkonu 523 kW. Požární nebezpečí může vzniknout při zapálení úkapů asfaltu při opravách svařováním, atmosférickou elektřinou, nedopalkem cigarety či při svařování a prací s plamenem.

Podmínky požární bezpečnosti

- Únikové cesty, přístup k prostředkům na hašení požáru musí být stále volné.
- V prostoru strojního zařízení nesmí být skladovány žádné hořlavé látky.
- Veškeré úniky živice musí být ihned likvidovány.
- Zákaz kouření a práce s plamenem na celém skladu.

Prevenčí rizik se rozumí všechna opatření vyplývající z právních a ostatních předpisů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a z opatření zaměstnavatele, která mají za cíl předcházet rizikům.

Paragraf 102 Zákoníku práce říká, že zaměstnavatel je povinen soustavně vyhledávat nebezpečné činitele a procesy pracovního prostředí a pracovních podmínek, zjišťovat jejich příčiny a zdroje. Na základě tohoto zjištění vyhledávat a hodnotit rizika a přijímat opatření k jejich odstranění. Není-li možné rizika odstranit, je zaměstnavatel povinen je vyhodnotit a přijmout opatření k omezení jejich působení, tak aby ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců bylo minimalizováno. Na základě tohoto paragrafu jsem zpracovala ve spolupráci se zainteresovanými osobami vyhodnocení rizik na pracovišti a případné opatření na jejich snížení či odstranění.

Metodika vyhodnocení rizik

Vyhodnocení rizik probíhá v několika na sebe navazujících krocích. Výsledkem je posouzení možného ohrožení zdraví a jeho jednoduché vyhodnocení spojené s návrhem opatření, která mají za úkol riziko vyřadit nebo alespoň omezit na míru únosnou. Součástí návrhu na opatření je i návrh na osobní ochranné pomůcky a prostředky.

- Identifikace nebezpečí a ohrožení – tato část posuzování rizik má pokrýt nevyhnutelná nebezpečí a nebezpečí, která lze předvídat.
- Vyhodnocení rizik podle bodové metody, hodnocení probíhá ve třech položkách:
 1. Pravděpodobnost ohrožení – P – odhad pravděpodobnosti, se kterou může nebezpečí opravdu nastat je hodnoceno vzestupně číslem 1 až 5, kde je zjednodušeně zahrnuta míra, úroveň a kritéria nebezpečí a ohrožení.

Nahodilá	1
Nepravděpodobná	2
Pravděpodobná	3
Velmi pravděpodobná	4
Trvalá	5

2. Pravděpodobnost následků – N-stejným způsobem jako u položky „P“ stupnicí čísel 1 až 10

Poškození zdraví bez pracovní neschopnosti	1
Úraz s absencí pracovníka – pracovní neschopnost	3
Vážnější úraz vyžadující hospitalizaci v nemocnici	5
Těžký úraz a úraz s trvalými následky	7
Smrtelný úraz	10

3. Názor hodnotitelů – H – zohledňujeme míru závažnosti ohrožení, počet ohrožených osob, čas působení ohrožení – na základě provozní praxe, zkušeností. Hodnoceno čísly 1 až 5.

Zanedbatelný vliv na míru nebezpečí a ohrožení	1
Malý vliv na míru nebezpečí a ohrožení	2
Větší, zanedbatelný vliv na míru nebezpečí a ohrožení	3
Velký a významný vliv na míru nebezpečí a ohrožení	4
Více významných a nepříznivých vlivů na závažnost a následky nebezpečí a ohrožení	5

- Výpočet hodnoty fiktivního rizika – celkové hodnocení je násobkem tří hodnot $R = P \times N \times H$, výsledek je ukazatel míry rizika. Hodnocení je stanoveno dle následující tabulky.

R je větší než 100	Velmi vysoké riziko – zastavit činnost
R = 50 - 100	Vysoké riziko – bezprostřední bezpečnostní opatření
R = 10 – 50	Riziko – potřeba nápravné činnosti
R = 3 – 10	Možné riziko – zvýšit pozornost
R = pod 3	Riziko možné přijmout

Hodnocení rizik

BHG identifikace místa	– Identifikace nebezpečí	Vyhodnocení závažnosti rizika				Bezpečnostní opatření
		P	N	H	R	
Uzavřené prostory	Kontakt osoby s chemickou látkou	1	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vhodný pracovní oděv a rukavice ▪ Správné pracovní postupy a prostředky ▪ Uzavření, zaslepení přívodu média, odvedení nebezpečné látky mimo ohrožená místa práce
Uzavřené prostory	Samovznícení, vznícení, požár, výbuch v uzavřeném prostoru	1	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nutnost vypracování pracovního a technologického postupu pro ošetřování a údržbu povrchů, lepení, čištění uvnitř uzavřených prostorů a nádrží ▪ Udržování přijatelné bezpečné koncentrace pro hořlavé páry a plyny ▪ Výběr vhodných monitorovacích zařízení, které detekují hořlavé plyny a páry ▪ Trvalý dozor a monitoring
Uzavřené prostory	Působení extrémních teplot, popálení	1	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vyčkat dostatečně dlouho na vychladnutí příslušných míst ▪ Zajistit vhodný pracovní režim zaměstnanců, rotace pracovníků ▪ Použití vhodných OOP

Vozidla – pozemní komunikace	Dopravní nehody	2	3	1	6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Správně označovat překážky – světelné značení, přenosné značení ▪ Řízení provozu – signalizace ▪ Úpravu komunikací organizovat na dobu mimo pracovní špičku
Vozidla – pozemní komunikace	Zranění osoby provádějící práci na pozemní kom.	3	3	1	9	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Důsledně používat pracovní oděvy a doplňky výstražné barvy a označení, obzvláště dbát na světelné doplňky v noci a za snížené viditelnosti ▪ Reflexní oděv
Údržba zeleně	Uklouznutí, zakopnutí, pád	2	3	1	6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dbát zvýšené opatrnosti, vhodná obuv v rámci OOP ▪ Využívání mechanizace
Údržba zeleně	Bodnutí, štípnutí jedovatým hmyzem, akutní nebezpečný šoku jako reakce na včelí jed např.	2	1	1	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Použití účinných repelentů, vhodné OOP ▪ Přítomnost desinfekčních prostředků
Údržba zeleně	Pád v terénu, poranění při práci	3	2	1	6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Používání vhodných OOP (pracovní oděv, obuv, rukavice)
Ruční údržba komunikací	Najetí na pracovníka,	2	3	1	6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Používání vhodných OOP – výstražný oděv s vysokou viditelností ▪ Práce vždy v protisměru s dobrou viditelností na protijedoucí vozidla

	sražení					<ul style="list-style-type: none"> ▪ Označení dopravní značkou „Práce na silnici“
Jednoduché a dvojité žebříky	Pád	3	3	1	9	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pouze krátkodobé použití ▪ Snášení či vynášení břemen do 15 kg ▪ Při sestupu a výstupu je nutné, aby zaměstnanec byl čelem k žebříku
Mechanizované nářadí	Odletující části, zranění očí, obličej	2	2	1	4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nutné používat brýle, popřípadě obličejové štíty
Mechanizované nářadí	Namotání oděvu, rukavice	2	2	1	4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vhodné OOP – nevlající části, nepracovat v rukavicích ▪ Údržba zařízení pouze pokud je v klidu
Mechanizované nářadí	Zasažení el. proudem	2	4	1	8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pouze odborné opravy ▪ Předepsané kontroly zařízení ▪ Zvýšená opatrnost ve venkovním prostředí
Ruční nářadí	Poranění	2	2	1	4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Používání nepoškozeného nářadí ▪ Druhovú správnost použití ▪ Dostatek místa pro manipulaci ▪ Správný režim práce a odpočinku
Plynové zařízení	Výbuch, otrava, poškození kotle	1	4	1	4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zajištění správného a pravidelného servisu zařízení oprávněnou firmou ▪ Zajištění odborné způsobilosti obsluhy kotle ▪ Provádění pravidelných kontrol a revizí

						<ul style="list-style-type: none"> ▪ Správně udržovat stav kotelny – každoroční odborné prohlídky
Manipulační zdvíže vozíky	Pád břemene, převrácení vozíku, sesutí břemene	2	3	1	6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rovnoměrné ložení břemene ▪ Nezdržovat se pod břemenem ▪ Účastníci – řidič atd. mají ochrannou helmu ▪ Správné stohování břemene, rovný povrch ▪ Diagram nosnosti vozíku ▪ Správná technika jízdy ▪ Jasné vyznačení dopravních cest
Zobrazovací zařízení	Únava očí, zraková zátěž	2	2	1	4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Správné rozestavení a umístění nábytku a počítačů ▪ Vhodné židle, přestávky, pravidelné lékařské prohlídky
Nakládka a vykládka dopravních prostředků	Úraz, pád břemene	2	3	1	6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sanace podlahových ploch ložného prostoru ▪ Vhodný způsob uložení a upevnění břemen ▪ Nezdržovat se v blízkosti zdviženého břemene ▪ Správná technika práce a manipulační postupy
Živice - bitumen	Otrava, vzplanutí	3	3	1	9	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nutné znát předlékařskou péči a umět ji aplikovat ▪ Používání OOP k ochraně rukou, obličeje, očí a nechráněných částí těla ▪ Vyloučit vstup nepovolaných osob ▪ Správná technika rozehtívání, řádný technický stav kotle ▪ Nezaměstnávat kuřáky

Údržba a opravy	Pád, zranění, nechtěné spuštění chodu stroje	1	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pracovní plošiny opatřit zábradlím, dle potřeby použít prostředků osobního zajištění ▪ Správná koordinace pracovních postupů ▪ Vyznačení nebezpečí, např. „Kluzký povrch“ ▪ Vyloučení sepnutí stroje ▪ Správné odstraňování závad, uvědomění si rizika ▪ Při opravách vyčkat na vychladnutí stroje ▪ Vhodné OOP – obuv, pokrývka hlavy, pracovní oděv, popř. ochranný štít ▪ Nutnost zácvičku zaměstnanců a jejich kontrola ▪ Nutnost zachování návodů k jednotlivým zařízením a jejich dostupnost pro všechny zaměstnance
Napouštění asfaltu, rozehrívací pec	Zasažení horkým asfaltem, únik	3	3	1	9	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vizuální kontrola pytle, či nádoby, kam je asfalt napouštěn ▪ Udržovat bezpečnou vzdálenost ▪ Označení míst s horkým povrchem bezpečnostní značkou ▪ Používat OOP ▪ Pravidelné kontroly

6 Diskuse a návrhy na zlepšení

Krizový management a správně nastavené vnitropodnikové procesy jsou velice důležitým nástrojem k správnému fungování firmy. Nelze říct, že ve všech společnostech je nutné mít krizové oddělení či krizového manažera jako samostatné články pracovního kolektivu. Existuje mnoho společností, které přesto, že krizového manažera jako takového nemají, dokáží velice dobře zvládat krizové situace, nebo se těmito situacím umí vyvarovat. Jedná se hlavně o charakter činností, které společnosti vytvářejí, ale je nutné říct, že krizová situace může vzniknout stejně tak ve výrobě, kdy není včas dodán materiál, ale také v kanceláři při absenci důležitých článků kolektivu či při nedostatečném dodržování BOZP.

Každá společnost je povinna vést analýzu rizik, a případně činit taková opatření, která by eliminovala rizika ve společnosti. Pakliže jsou zaměstnanci znalí možných rizik, jsou schopni jim předcházet a v případě, že nějaká krize či hrozba nastane pracovník je poučen o tom jak se v této situaci chovat. Tento fakt pak předchází zbytečnému chaosu či dalším případným pochybením.

Na základě této práce, ale také analýzy rizik krizového managementu a bezpečnosti práce firmy, komunikací s vedoucími pracovníky bylo zjištěno, že jsou naplněny zákonné normy pro naplnění správné bezpečnosti, ochrany a zdraví při práci. Přesto byly zjištěny drobné nedostatky a na základě analýzy předkládám návrhy na zlepšení.

Společnost se rozhodla veškeré činnosti týkající se metodiky, dokumentů a poradenské činnosti týkající se BOZP a s tím souvisejícími ochrannými prostředky zadat odborné firmě, respektive odbornému poradci, který pro firmu BHG CZ, s.r.o. zajišťuje tuto oblast. Finanční náklady za tyto činnosti činí zhruba 100.000,- Kč ročně.

Navrhuji vynaložit finanční náklady na zaškolení jednoho zaměstnance společnosti BHG CZ, s.r.o. a pověřit tohoto zaměstnance jako kompetentního v těchto věcech. Poradenská firma tak může působit pouze jako odborný poradce v nerutinních situacích.

Krizový manažer jako takový ve společnosti není jmenován, firma využívá externího poradce skrze problematiku BOZP. Běžným krizovým situacím je možné na základě analýzy předcházet a detekovat je vedoucím pracovníkem, pomocí každodenního působení na své podřízené. Lze zhodnotit, že vedoucí pracovník ve společnosti BHG CZ s.r.o. je kompetentním článkem a je schopen tuto činnost zvládat.

Krizové situace vznikají často z nevědomosti. Proto jsou zaměstnanci řádně proškolení a je jim umožněno další vzdělávání v rámci pracovní doby. Avšak analýzou bylo zjištěno, že zde není prováděno vedení evidence školení.

A proto navrhuji, aby byla tato evidence zavedena a případná školení evidována, popřípadě školení shrnuta krátkou informativní zprávou o obsahu a účelnosti.

Na základě analýzy matice zodpovědnosti ve společnosti BHG CZ, s.r.o., která byla čerpána z příručky jakosti, byly shledány nedostatečně rozpracované návrhy a dokumenty pro použití ochranných pracovních pomůcek a s tím související mycí a čisticí prostředky.

Navrhuji tyto dokumenty podrobněji rozpracovat na základě porady s odbornou organizací a na základě bližší analýzy pracovního prostředí.

Analýzou požární směrnice společnosti bylo zjištěno nedostatečné umístění požární poplachové směrnice ve smyslu viditelnosti, ale také počtu.

Navrhuji vyvěšení na místech s častým pohybem zaměstnanců a následné informování, že se tak stalo.

Dále byl zjištěn nedostatek v absenci zápisu ze školení o požární bezpečnosti, doporučuji doplnit a aktualizovat.

Vzhledem k zdravému prostředí společnosti a neustálé snahy vedení o zlepšování pracovních podmínek je možné zhodnotit, že společnost netrpí žádnými velkými krizovými situacemi a že zde panuje loajalita zaměstnanců k zaměstnavateli a naopak.

Téma krizového managementu a vnitropodnikových procesů je velice široké a obtížné, ale společnost BGH CZ, s.r.o. neustále pracuje na vylepšení pracovního prostředí, vzhledem k tomuto tématu a tím se snaží eliminovat krizové situace.

7 Závěr

Cílem diplomové práce Krizový management a vnitropodnikové procesy byla celková analýza krizového řízení společnosti se zaměřením na problematiku BOZP a s tím souvisejících pracovních ochranných prostředků.

Analyzovala jsem společnost BHG CZ s.r.o., která působí jako zprostředkovatelská firma na dodávání vápence, asfaltu a směsných pojiv. Vedle toho byla vybudována továrna na výrobu modifikovaného asfaltu v Bruntále a tento provoz jsem podrobila bližšímu zkoumání. Zdroje k praktické části diplomové práce, byly čerpány výhradně z firemních dokumentů.

Společnost na základě zpracované dokumentaci dbá na bezpečnost svých zaměstnanců při práci. Dokumentace se skládá z organizačního zajištění BOZP, dopravně provozního řádu, kategorizace činností, plánu školení požární ochrany, požárního řádu, požární poplachové směrnice, vyhodnocení rizik na pracovištích, příručky první pomoci při popálení bitumenem, havarijního plánu. Při vizuálním zkoumání konkrétního pracoviště se nejedná pouze o teorii, ale také v praxi lze vidět jednotlivé prvky BOZP.

Společnost BHG CZ, s.r.o. nemá přímý útvar krizového managementu, ale tato oblast je zaštitěna smluvní organizací, která má v této problematice dlouholeté zkušenosti. Vzhledem ke složitosti výroby jsou vnitropodnikové procesy zpracovány velice pečlivě a na základě požadavků a operativních změn jsou posuzovány a případně vylepšovány, což je také cílem společnosti. Ve vedení společnosti je manažer, který volí velice otevřený styl řízení a tím přispívá k tomu, že je ve společnosti vždy možnost se vyjádřit a komunikovat případný problém. Není možné říct, že společnost nemá žádné krizové situace, ale management společnosti je schopen těmito situacím, díky svému přístupu a otevřené komunikaci úspěšně předcházet.

Na základě analýzy nebyly zjištěny závažné nedostatky v oblasti krizového řízení, ale uvedla jsem návrhy na zlepšení či některé k zamyšlení a popřípadě k pozdější implementaci. Problematika krizového managementu není úzkým tématem a netýká se pouze managementu. Naopak ke správnému fungování a dodržování BOZP přispívají řadoví zaměstnanci, kteří mohou ovlivnit a předejít krizovým situacím svým počínáním. Proto vidím jako velice důležitý aspekt komunikaci, jako takovou, která vedle veškerých zákonných norem a vnitropodnikových procesů a nařízení může ovlivnit celý

chod společnosti. Na základě rozboru společnosti mohu zhodnotit, že komunikace, jak horizontální mezi zaměstnanci, tak vertikální splňuje předpoklady k správnému fungování jak v době mimo krizi, tak v době, kdy případná krize nastane a je nutné jí řešit.

8 Summary and keywords

The aim of my diploma work, which is called “Crisis management and internal processes”, was the crisis management analysis in BHG CZ, s.r.o. The practical part of the diploma work deals with the terms crisis situation, crisis, risk, threat and also strategies improving internal processes. The practical part of the diploma thesis deals with the crisis management in the company BHG CZ s.r.o. specifically at Bruntál. Crisis management and in-house processes are addressed here mainly in terms of occupational safety and health protection. In conclusion, on the basis of the analysis, suggestions for improvement in the area are determined.

Key words:

Crisis, Crisis Management, Crisis Manager, Threat, Risk, Crisis Situation, Work and Health Safety, Internal processes.

9 Seznam použitých zdrojů

- ANTUŠÁK, E. & VILÁŠEK, J. (2016). *Základy teorie krizového managementu*. Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum.
- ARNOLD, F. (2012). *Management: učíme se od těch nejlepších*. Wolters Kluwer Česká republika.
- BARTÁK, J. (2007). *Personální management v procesu změn*. Univerzita Jana Amose Komenského Praha.
- BERNSTEIN, J. (2011). *Manager's guide to crisis management*. McGraw-Hill Companies.
- BOONE, E. L. & KURTZ, L. D. (1992). *Management*. McGraw-Hill.
- BOSSIDY, L. & Ram Ch. (2004). *Řízení realizačních procesů: jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů*. Management Press.
- CRANDALL, W.R. & PARNELL, J.A. & SPILLEAN, J.E. (2014). *Crisis management*. Sage.
- ČASTORÁL, Z. (2017). *Management rizik v současných podmínkách*. Vydání I. Univerzita Jana Amose Komenského.
- DEVLIN, S.E. (2007). *Crisis management planning and execution*. Auerbach Publications.
- HALÍK, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, a.s.
- HUČKA, M. & KISLINGEROVÁ, E. & MALÝ, M. & kol. (2011). *Vývojové tendence velkých podniků, Podniky v 21. století*. C.H.Beck.
- JANATKA, F. (2012). *Organizace a řízení obchodu*. Vysoká škola ekonomie a managementu.
- JARRETT, M. (2011). *Schopnost změny: proč jsou některé společnosti na změnu připraveny, a jiné ne*. Computer Press.
- JOHNSON, G. & SCHOLE, K. (2000). *Cesty k úspěšnému podniku*. Computer Press.
- KARÁSEK, P. (2017). *Léčení firem v kriti*. Grada Publishing, a.s.
- KISLINGEROVÁ, E. (2010). *Podnik v časech krize: jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží - zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. Grada.
- KOVÁŘ, F. & HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. (2008). *Management změny*. Vysoká škola ekonomie a managementu.
- MAJOR SURESH GOEL, (2009) *Crisis management, Master the skills to prevent disasters*. Global India Publications PVT LTD.
- NOSEK, J. (2011). *Manažerské katastrofy: jak šéfové řeší problémy v byznysu*. Computer Press.

PETŘÍKOVÁ R. & kol. *Lidé v procesech řízení, multikulturní dimenze podnikání*. Profesional publishing.

PURSIAINEN, Ch. (2018). *The crisis management cycle*. Taylor and Francis Group.

ROUBINI, N. & MIHM, Stephen. (2011) *Krizová ekonomie. Boudoucnost finančnictví v kostce*. Grada Publishing, a.s.

ŘEPA, V. (2007). *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2. Grada, 2007

ŘEZÁČ, J. (2009). *Moderní management. Manažer pro 21. Století*. Computer Press, a.s.

SMEJKAL, V. & RAIS, K. (2006). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Grada Publishing, a.s.

VÁCHAL, J. & VOCHOZKA, M. & kolektiv. (2013). *Podnikové řízení*. Grada Publishing, a.s.

VODÁČEK, L. & VODÁČKOVÁ, O. (2006). *Moderní management v teorii a praxi*. Management Press

ZUZÁK, R. (2015). *Krizový management*. Vysoká škola ekonomie a managementu.

Elektronické zdroje:

Management and Ergonomics. (2007). *Styl práce a osobnost manažera a leadra*
Dostupné z: https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2007/2007_2_09.pdf

Obrana a strategie. (2004). Dostupné z:
<http://www.obranaastrategie.cz/cs/archiv/rocnik-2004/1-2004/manazer-v-krizovych-situacich.html#.WqZ93-zwaUk>

Krakowska akademia. (2016). *Kultura bezpečnosti jako aspekt bezpečnosti organizace*.
Dostupné z: http://fsi.utc.sk/kbm/wp-content/uploads/2017/03/Medzinarodny_zbornik_Wspoloczenosc_i_perspektywy_rozw_oju_badan_nad_bezpieczenstwem.pdf

Strabag a.s. (2017). Dostupné z: strabag.cz

10 Seznam obrázků a tabulek

Obrázek č. 1 Směry vývoje strategie	18
Obrázek č. 2 Zařízení na výrobu PMB v Bruntál – Česká republika.....	26
Obrázek č. 3 Organigram výroby a prodeje modifikovaných asfaltů ve společnosti BHG CZ, s.r.o.....	28
Obrázek č. 4 Proces výroby asfaltu.....	32
Obrázek č. 5 Situační plán provozu společnost BHG CZ, s.r.o., provozovna Bruntál...	35
Obrázek č. 6 Požární poplachová směrnice.....	52
Tabulka č. 1 Matice zodpovědnosti.....	29
Tabulka č. 2 Sledované veličiny v technologickém procesu.....	38
Tabulka č. 3 Osobní ochranné prostředky dle pracovních činností	46

11 Seznam příloh

Příloha č 1 Vápenka Čertovy schody - lom

12 Příloha

Příloha č 1 Vápenka Čertovy schody - lom



Zdroj: www.lhoist.cz